

REFJIRA

0487

#OUTIL1#

0487-01_exemples architectures processus.doc

#TITRE #

Exemple architectures de processus

#MOTS CLEFS#

Processus, cartographie

#RÉSUMÉ#

Ces exemples d'architectures illustrent la diversité d'approches pour la définition des processus, tel qu'expliqué dans la fiche pratique.

#Type#

(exemple, modèle)

#TITRE #

Réaliser l'approche processus

#AUTEUR#

Olec Kovalevsky, Ingénieur-consultant, Avantage Qualité, Cany-Barville, France

#TEXTE_POURALERTE_MISE_A_JOUR#

L'approche processus s'est généralisée dans les entreprises en tant qu'outil de modélisation et de pilotage des activités et des flux physiques et informationnels qui en résultent. Cette approche fait aujourd'hui partie de tous les référentiels de systèmes de management, dont ceux concernant la qualité, bien sûr.

#MOTS CLEFS#

Processus, approche processus, fonction, produits, clients, activités

#CONTEXTE#

En tant que responsable qualité, ou animateur qualité, vous êtes le pilote du système de management de la qualité, celui vers qui tous dans l'entreprise se tournent lorsqu'il s'agit de définir ou de redéfinir les processus du système de management de la qualité.

Que ce soit pour une première fois ou pour une révision de vos processus, cette fiche va vous donner des réponses pratiques aux questions que vous pouvez vous poser devant la feuille blanche :

- Que dois-je ou puis-je considérer comme étant un processus ?
- Y a-t-il une identité entre les services de l'entreprise et les processus du système de management de la qualité ?
- Quels liens y a-t-il entre les processus et la politique qualité ou la stratégie de l'entreprise ?
- Qui doit définir et valider les processus ?

Etablir et définir les processus de son entreprise est une étape essentielle de la construction ou de la reconfiguration d'un système de management de la qualité. Cette fiche vous propose des pistes de réflexion et des moyens pour enrichir et optimiser votre approche processus.

#EN PRATIQUE#

#ÉTAPE 1# Définir le champ d'un processus

La définition normative (cf. Norme de référence ISO 9000) nous dit : « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ». Cela laisse une grande liberté quant à la taille du processus, ou autrement dit, au nombre d'activités incluses dans un processus.

Je vous propose d'utiliser cette liberté, limitée toutefois dans la pratique par le poids des habitudes !

Dans certains secteurs d'activités, le mot processus est d'un usage ancien. Par exemple en informatique un processus s'apparente à une succession de tâches élémentaires (« Marche à suivre pour obtenir un résultat »).

Dans le langage courant, le mot processus peut signifier « façon de procéder », ce qui rapproche le mot processus du mot procédé, par exemple procédés de fabrication.

Au final, chacun peut légitimement avoir une vision ou une définition personnelle de ce qu'est un processus.

Dans notre contexte des systèmes de management, le terme processus désigne un ensemble d'activités à piloter dans l'entreprise, associant des personnes et des ressources, organisées pour produire un résultat de manière maîtrisée et efficace, en référence à des objectifs visant la satisfaction de parties intéressées de l'entreprise (clients et/ou actionnaires et/ou salariés...).

Le champ couvert par un processus est libre, par exemple, un processus peut coïncider avec le périmètre d'un service de l'entreprise (par exemple, processus de fabrication qui coïncide avec le service du même nom) ou regrouper des activités réparties dans plusieurs services (par exemple, processus de communication dont les acteurs et activités sont répartis dans plusieurs services : direction, commercial, communication...) ou encore englober plusieurs services de l'entreprise (par exemple, processus d'obtention de commandes regroupant tout ou partie des services commercial et marketing, service développement et administration des ventes).

#ÉTAPE 2# Définir une architecture de processus

Une pratique courante depuis les années 2000, et quasi hégémonique en France jusqu'à une date récente, consistait à répartir les processus en trois catégories :

- les processus de réalisation, traduisant le cœur de métier de l'entreprise ;
- les processus support, nécessaires pour le bon fonctionnement des processus de réalisation
- les processus de management ou de pilotage de l'ensemble.

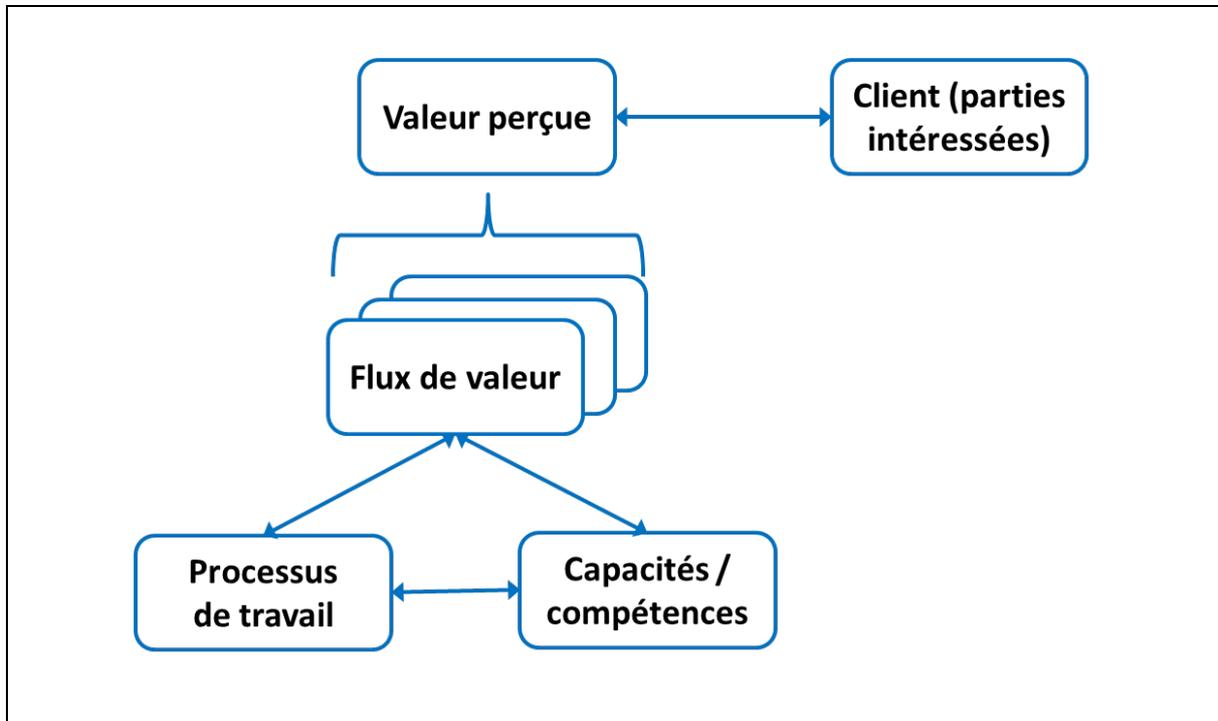
Cette approche classique donne lieu à ce que nous avons pris l'habitude de nommer une cartographie de processus telle que celle représentée dans l'exemple n°1 de [Exemples d'architectures processus #outil 0487-01#](#).

Une approche développée depuis les années 2005-2010 et portée par des travaux internationaux sous l'égide de l'*Object Management Group*® (OMG®), met en avant les processus de bout-en-bout, c'est-à-dire depuis le besoin exprimé par une partie intéressée jusqu'à la réception de la valeur attendue par la partie intéressée concernée.

Cette approche s'appuie sur les concepts de **Flux de valeur** (*Value streams*), de **capacités/compétences de l'organisme** (Business capabilities), de **processus métiers** (Business processes) comme illustré dans la figure 1 ci-dessous.

#Début hors encart figure# Schéma à recomposer

#Titre encart figure# Schéma de principe « Value streams / Capabilities / Business Processes » (source Business Architecture Guild©-2022)



#Fin hors encart figure#

Les exemples n°2 et 3 présentés dans [Exemples d'architectures processus #outil 0487-O1#](#) illustrent des applications possibles de cette approche de bout en bout, fondée sur les flux de valeur d'un organisme, permettant de structurer son architecture processus.

#ÉTAPE 3# Choisir une logique de définition des processus

Vous avez globalement le choix entre deux approches pour définir les processus de réalisation, également nommés processus-métiers :

- l'approche fonctionnelle ;
- l'approche de bout en bout, définie par segments de produits ou segments de clients.

#H3# Approche fonctionnelle

Il s'agit d'identifier et regrouper les activités selon leur fonctions. Par cette approche, qui correspond à l'approche classique, on peut par exemple définir les processus de réalisation suivants :

- Vendre (regroupement des activités concourant à la vente des produits et services de l'entreprise) ;
- Planifier (regroupement des activités de planification des productions vendues) ;
- Réaliser et fournir les produits et services attendus.

Cette définition longtemps privilégiée dans les entreprises, petites ou grandes, peut sembler avantageuse dans l'unification des méthodes de travail au sein de l'entreprise, par types d'activités ainsi que pour l'allocation des ressources et la recherche de productivité. A contrario, elle peut se

révéler inadaptée dans la gestion des spécificités liées aux différentes propositions de valeur de l'entreprise, lorsque ces spécificités existent.

#H3# Approche de bout en bout, par segments de produits ou de marchés

Il s'agit ici de regrouper les activités par types de produits et services fournis par l'entreprise ou bien par types de clients ou de marchés.

Ainsi dans l'exemple 2 présenté dans [Exemples d'architectures processus #outil 0487-O1#](#), deux segments de prestations différents sont illustrés, sous-tendus par des organisations et des ressources de travail différentes.

Dans d'autres situations, une segmentation par marchés peut s'avérer pertinente comme par exemple pour une entreprise opérant dans des secteurs professionnels distincts (Nucléaire, Aéronautique et Ferroviaire), et pourrait conduire au développement de trois flux de valeur distincts :

- Vendre et fournir des produits et services pour les clients du secteur Nucléaire ;
- Vendre et fournir des produits et services pour les clients du secteur Aéronautique ;
- Vendre et fournir des produits et services pour les clients du secteur Ferroviaire ;

Dans ce cas, les bénéfices de l'orientation client sont poussés au maximum, notamment dans les activités commerciales et techniques, mais en contrepartie, la gestion des ressources peut être plus complexe en termes de répartition et de mutualisation.

#ÉTAPE 4# Appliquer des critères déterminants pour le choix d'une approche

Le champ des possibles ainsi balisé, il vous appartient de faire des propositions à votre direction et collègues responsables de services pour choisir une première ou une nouvelle architecture de processus.

S'il s'agit d'une première fois, nous vous conseillons de préparer des projets de définition des processus en appliquant et adaptant les approches présentées ci-dessus à votre situation d'entreprise et à ses orientations stratégiques.

Une fois vos projets réalisés, présentez-les à votre direction et collègues afin de recueillir leurs commentaires et leurs préférences. Un vote simple ou pondéré peut permettre de choisir objectivement la représentation préférée.

Si au contraire, vous êtes dans une situation de reconfiguration de processus, il est alors important de faire au préalable le bilan de l'exploitation de votre architecture actuelle (avantages/inconvénients) afin d'orienter vos réflexions et propositions. Ici aussi, bien sûr, les orientations stratégiques sont à prendre en compte.

Notez qu'il est également possible de combiner les approches entre elles afin de coller au mieux aux besoins de l'entreprise.

#ÉTAPE 5# Nommer les pilotes de processus et décrire les processus et les compétences associées

Nommez avec la direction un pilote ou responsable de processus pour chaque processus défini. La mission principale d'un pilote est d'organiser le fonctionnement du processus et d'assurer son efficacité par rapport aux finalités clients et aux performances attendues.

Chaque pilote de processus est habituellement chargé de décrire le ou les processus dont il est responsable suivant la trame de description choisie par l'entreprise (cf. [Rédiger les fiches de description des processus #fiche 0463#](#)).

Il est possible de nommer une même personne pilote de plusieurs processus. Il est également possible de nommer un copilote par processus pour pallier les éventuelles absences ou indisponibilités du pilote.

#ÉTAPE 6# Présenter l'architecture des processus au personnel de l'entreprise

Le travail de définition et de description abouti, il convient d'expliquer le résultat à l'ensemble du personnel afin que chacun puisse s'approprier la configuration des processus de l'entreprise et y donner le sens souhaité par la direction.

Ces présentations peuvent être réalisées par vous-même avec la participation des pilotes de processus.

Pour approfondir ou compléter certains thèmes abordés dans cette fiche, par exemple la question des métiers et compétences associées, vous pouvez vous référer à la fiche [De la cartographie des processus à l'architecture de SMQ #fiche 1655#](#).

#NOTRE CONSEIL#

#H3# Envisagez plusieurs propositions d'architectures de processus

Parfois dans l'entreprise, une structure de processus semble évidente, résultant d'habitudes ou d'a priori enracinés. Même dans ce cas, faites l'effort de poursuivre l'exercice et de chercher des alternatives. Ce faisant, des idées et des représentations utiles peuvent émerger ; quoiqu'il arrive il vous sera toujours possible de maintenir votre premier choix.

#ERREURS A ÉVITER#

#H3# Ne cherchez pas à faire simple à tout prix

La réalité n'est pas toujours simple. Bien entendu il est toujours préférable pour une situation donnée de la représenter le plus simplement possible. Toutefois, davantage que la simplicité, ce qui compte en la matière c'est l'efficacité. Les critères d'efficacité étant, comme souvent en qualité, à chercher du côté de la contribution à la satisfaction des clients, à la conformité des produits et services et à l'amélioration du fonctionnement.

#H3# Ne cherchez pas à contenter tout le monde

La définition des processus s'accompagne de la nomination de pilotes ou responsables de processus mais il arrive parfois que la proposition soit inversée et que l'on définisse les processus après avoir identifié les pilotes, comme s'il s'agissait d'une distinction, d'un honneur. Le cas emblématique de cette situation est celui où les processus sont définis à l'identique des services de l'entreprise, conduisant à la nomination de tous les chefs de services en tant que pilotes de processus. Dans ce cas l'approche processus n'apportant aucune perspective nouvelle, elle n'offre souvent qu'une faible intensité d'amélioration.

#FAQ#

#Texte Q# Un pilote de processus a-t-il un lien hiérarchique avec les acteurs du processus ?

#Texte R# Le pilote de processus peut occuper, par ailleurs, une fonction hiérarchique mais au titre de pilote, son rôle est davantage celui d'un organisateur, animateur, mobilisateur que celui d'un superviseur et décideur hiérarchique.

#Texte Q# Les activités de mesures, d'analyse et d'amélioration peuvent-elles être regroupées dans un processus ?

#Texte R# Le management global de la qualité est certainement une activité à part entière mais les activités d'amélioration conduites par les acteurs de tous les processus sont plus efficacement rattachées à chacun de ces processus, conduisant à un ancrage des pratiques de mesure, d'analyse et

d'amélioration dans chaque processus. Le rôle important de synthèse et de gardien de la cohérence du SMQ restant quant à lui dévolu soit à la direction de l'entreprise soit à la fonction qualité.

#ALLER PLUS LOIN#

#H3# Bibliographie

« A guide to the Business Architecture Body of Knowledge[®] – BIZBOK Guide[®] - 2022 »

« Le management de la performance par les processus » – Dominique THIAULT – HERMES LAVOISIER – 2010

#H3# Glossaire

#processus#

ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté (source ISO 9000).

Note 1 : La désignation du «résultat escompté» d'un processus par élément de sortie, produit ou service dépend du contexte de la référence.

Note 2 : Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus et les éléments de sortie d'un processus sont généralement les éléments d'entrée d'autres processus.

Note 3 : Deux processus, ou plus, corrélés et en interaction en série peuvent également être qualifiés de processus.

#Approche processus#

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. (source ISO 9000)

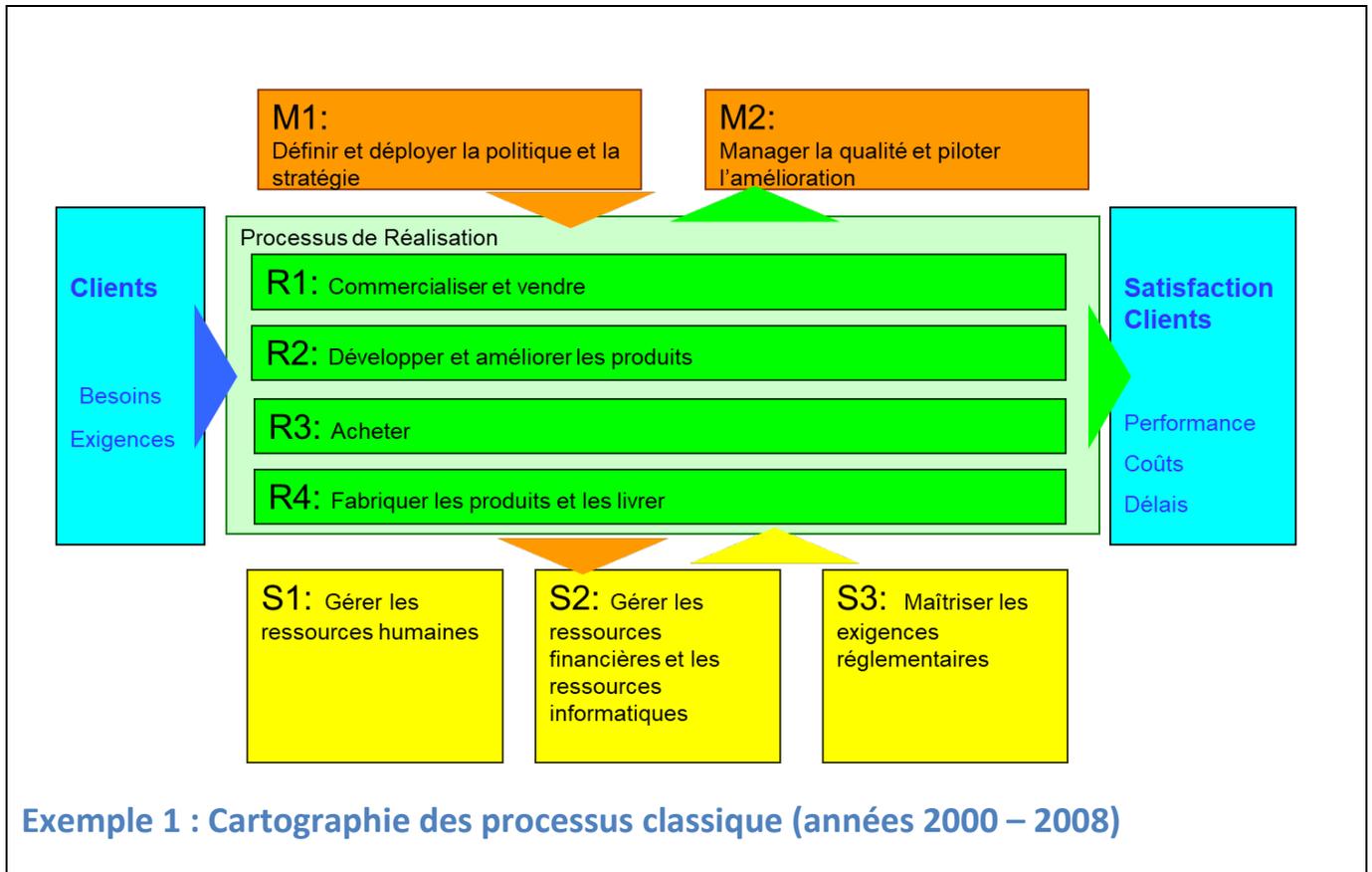
#H3# Normes de référence

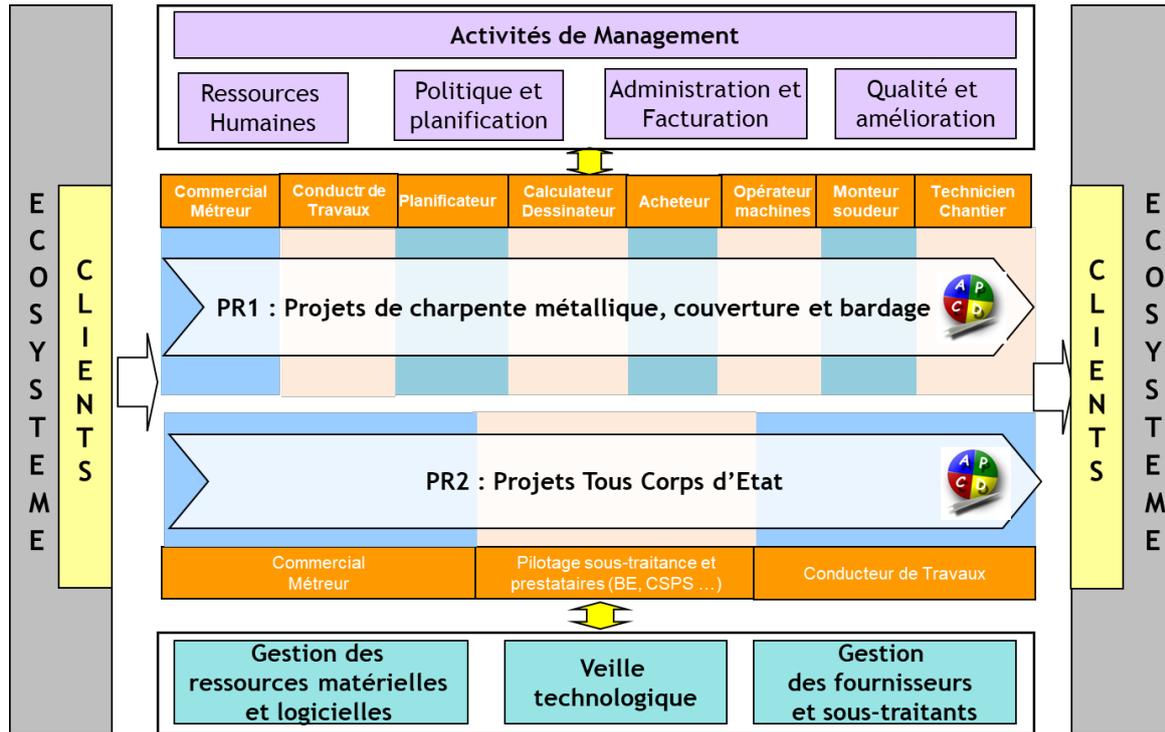
- ISO 9000 : 2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire
- ISO 9001 : 2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences
- Fascicule FD X50-176 - Management des processus – Guide de mise en œuvre, août 2017

#FICHES CONNEXES#

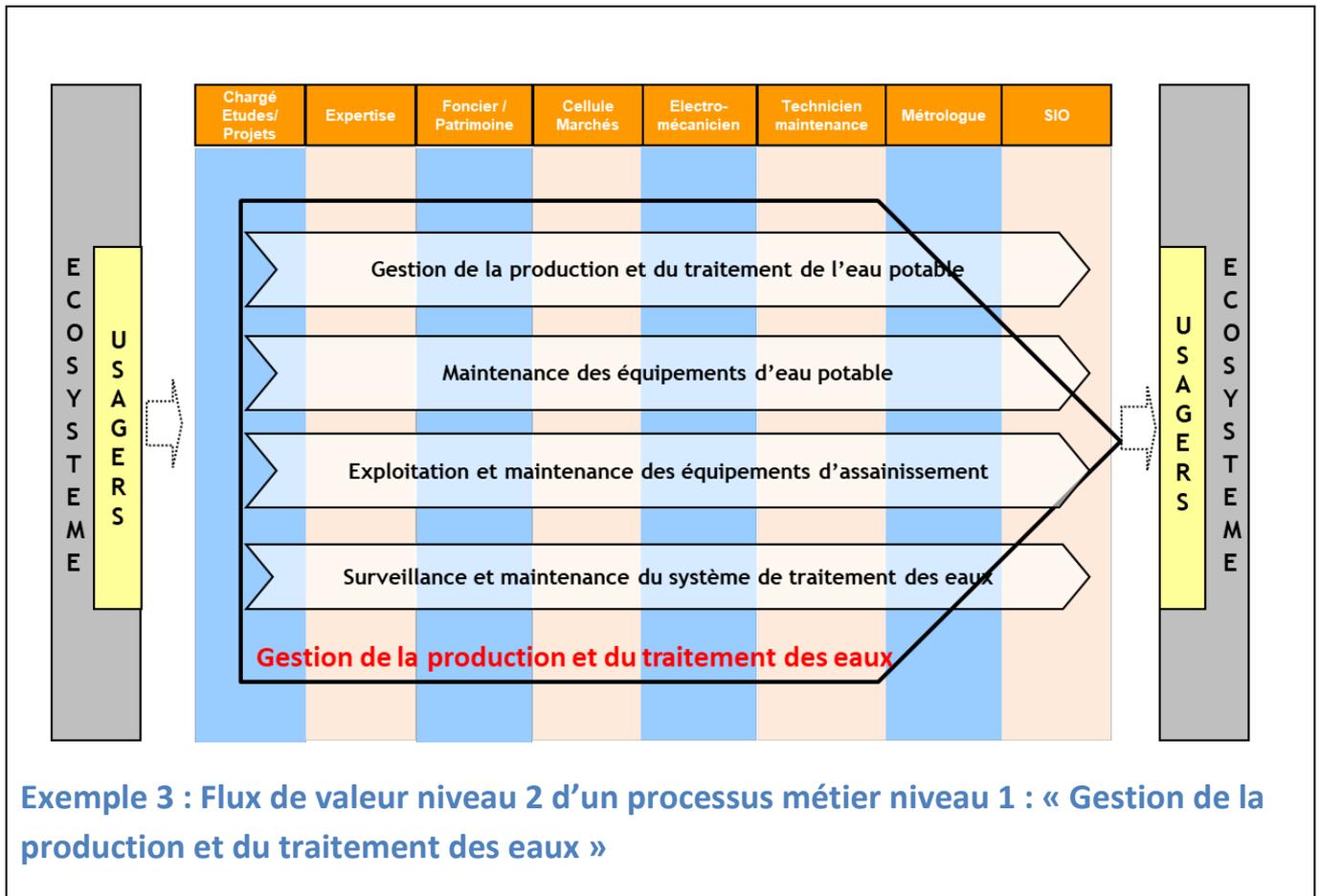
526, 463, 408, 596, 1655

EXEMPLES D'ARCHITECTURE DE PROCESSUS





Exemple 2 : Architecture basée sur les flux de valeur de l'entreprise
 (inspiré du métamodèle *Business Architecture Guild*©-2022)



Exemple 3 : Flux de valeur niveau 2 d'un processus métier niveau 1 : « Gestion de la production et du traitement des eaux »