

REFJIRA

0526

#OUTIL1#

0526_O1_Architecture_processus_dualité_perspectives

#TITRE #

Exemple perspectives « Inside – Out » et « Outside – In » d'architecture processus

#MOTS CLEFS#

Processus, architecture, perspective

#RÉSUMÉ#

Ce document fournit deux exemples d'identification de processus d'une même entreprise selon deux perspectives duales de définition : perspective interne ou « Inside – Out » et perspective externe ou « Outside – In ».

#Type#

Document

#OUTIL2#

0526_O2_Exemple_arborescence_processus

#TITRE #

Exemple d'arborescence de processus à 3 niveaux

#MOTS CLEFS#

Processus, arborescence

#RÉSUMÉ#

Ce document fournit un exemple d'identification de processus montrant une définition arborescente de processus en plusieurs niveaux (niveau 1, 2 et 3).

#Type#

Document

#TITRE #

Identifier les processus métiers

#AUTEUR#

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

#TEXTE_POUR_ALERTE_MISE_A_JOUR#

L'approche processus est largement adoptée dans les entreprises et les organismes de tous types. La façon d'identifier les processus comme les méthodes et outils pour les définir et les modéliser ont évolué au fil des années, et notamment depuis l'introduction de l'approche processus dans l'ISO 9001 en 2000.

#MOTS CLEFS#

Processus, cartographie, architecture, risques, opportunités.

#CONTEXTE#

Que vous soyez en phase de définition du système de management qualité de votre organisme ou bien attelé à son évolution, l'identification et l'articulation des différents processus de votre organisme sont au programme de votre plan de travail.

Cette fiche a pour objectif de vous apporter quelques clés pour vous guider dans ce travail.

Vous serez conduits à vous poser les questions suivantes :

- Quelle est la stratégie de l'entreprise et comment aligner son fonctionnement opérationnel en conséquence ?
- Quels types de processus sont nécessaires ?
- Quelle représentation et niveaux de détail des processus sont les plus pertinents ?

#EN PRATIQUE#

#ÉTAPE 1# Définir l'approche processus de son entreprise

Les normes ISO 9000 encouragent l'adoption d'une *approche processus* lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

L'*approche processus* est un des sept principes de management mis en lumière dans l'ISO 9001 (cf. Glossaire). Dans le cadre de cette approche, l'organisme identifie les processus nécessaires à son fonctionnement ainsi que leurs interactions.

Une fois identifiés, les processus peuvent être décrits, modélisés, mis en œuvre avec ou sans automatisation, mesurés et évalués, revus et améliorés ou reconfigurés voire même remplacés.

Le cycle de vie des processus et la perception de ses étapes, rappelées ci-dessus, ont évolué ces dernières années, disons depuis 15 – 20 ans, avec l'accélération du rythme des cycles, des crises, des innovations, des besoins dans tous les domaines. De ce fait, les fonctionnements stabilisés de processus en tant qu'idéal ne sont plus de mise. Davantage que la stabilité c'est plutôt le changement qui est la règle.

Dans ce contexte, l'approche processus, comme d'autres disciplines de management, a été soumise au principe de cohérence et d'alignement avec la stratégie de l'entreprise.

Du coup, identifier les processus d'une entreprise n'est plus tout à fait seulement regarder et expliciter ce qui est fait. C'est aussi remettre en cause, si besoin, la réalité présente et projeter en processus, une mission, une raison d'être, permettant d'aboutir à des activités et propositions de valeur pour les clients et les bénéficiaires.

Il convient de constater que les résultats de l'identification des processus sont inspirés par l'une ou l'autre de ces deux formes canoniques :

- Point de vue interne (ou approche « Inside-Out ») : Processus découlant des domaines de compétences et d'activités des directions et services de l'entreprise tels qu'ils se les représentent (par ex. Commercialiser des produits ou Concevoir et développer les produits);
- Point de vue externe (ou approche « Outside - In ») : Processus définis et exprimés selon les propositions de valeurs (finalités) apportées aux clients et bénéficiaires, externes ou internes à l'entreprise (par ex. Fournir des solutions techniques clés en mains pour la sécurité informatique des réseaux d'entreprise ou Gérer le contrat de travail du salarié depuis l'embauche jusqu'au départ)

Au fil du temps et des évolutions des disciplines et pratiques de management traitant de ces sujets, différents types d'architectures de processus (ou cartographie de processus) ont émergé. D'une

certaine manière, l'architecture processus d'une entreprise traduit l'époque et la perception managériale des inspirateurs de l'entreprise concernée.

#ÉTAPE 2# Esquisser l'architecture des processus

Les choix faits pour l'identification des processus aboutissent souvent à schéma global, parfois nommé cartographie des processus) traduisant l'architecture adoptée. Celle-ci montre les processus et leur arborescence ainsi que leurs interactions.

L'arborescence désigne la décomposition de processus à partir de macro-processus (niveau 1), processus (niveau 2) et sous-processus (niveaux 3 et plus, si besoin).

Deux exemples d'architecture sont présentés pour le même organisme (cf. [Architectures processus dualité perspectives #Outil_0526-01#](#)) traduisant les approches « Inside – Out » et « Outside – In » au niveau macro-processus seulement.

Un autre exemple d'architecture, plus détaillée jusqu'au niveaux 2 et 3 est également présentée (cf. [Exemple arborescence processus #Outil_0526-02#](#)).

Ces deux représentations complètent celles discutées dans une autre fiche (cf. [Réaliser l'approche processus #fiche 0487#](#)) mettant en évidence un dualisme, corollaire des deux approches discutées ci-dessus. A savoir, la dualité entre processus « silos », calqués sur les services de l'entreprise tels qu'ils sont définis dans un organigramme et les processus « transverses » également nommés processus de bout en bout qui traduisent la succession d'activités dans la fourniture de produits et services, depuis la demande jusqu'à la mise à disposition des livrables.

L'ensemble de ces exemples montre, s'il en est besoin, la diversité des approches et des pratiques.

Cette diversité des pratiques traduit les apports successifs, stratifiant les connaissances et les résultats dans un panel de réponses à la même question : quelle construction de processus peut le mieux servir les clients et les objectifs de l'entreprise ?

Les réponses des professionnels du management des processus semblent favoriser les approches holistiques, par opposition aux approches réductionnistes et systématiques, privilégiant l'identification de processus spécifiques, nécessaires à la réalisation de la stratégie particulière de chaque entreprise.

L'architecture de processus peut, selon la taille de l'organisme, se décliner en plusieurs niveaux et comporter un nombre variable de processus élémentaires (cf. Figure 1 ci-dessous et [Exemple arborescence processus #Outil_0526-02#](#)).

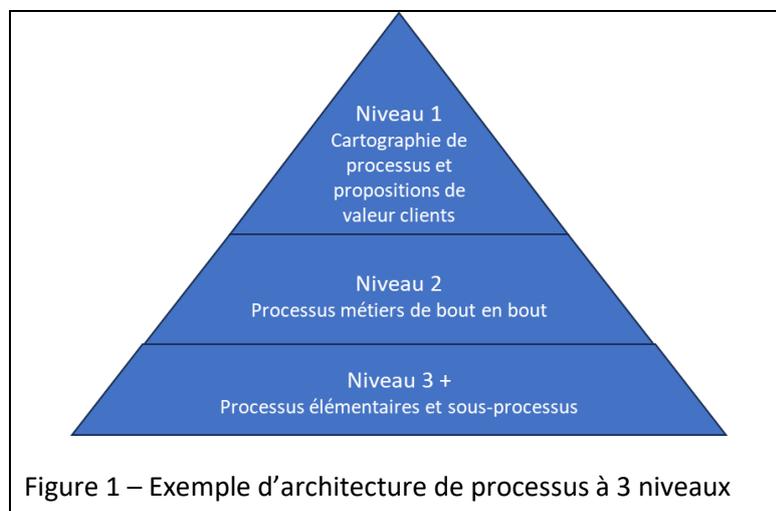


Figure 1 – Exemple d'architecture de processus à 3 niveaux

#ÉTAPE 3# Appliquer une méthode pour identifier les processus

Pour l'identification des processus, l'apogée de la standardisation systématique (cf. APQC Process Classification Framework) semble avoir été dépassé.

La tendance observable dans un nombre croissant d'entreprises, en partant des plus grandes, est une hybridation pragmatique combinant une identification et définition de processus personnalisés avec des processus standardisés et largement documentés dans la littérature et les applications informatiques de référence.

Dans cette approche holistique et stratégique, les étapes de travail présentées ci-après sont recommandées.

#H3# Clarifier le vocabulaire et les notions applicables

L'identification et la définition des processus est souvent le résultat d'un travail de groupe. Il convient au sein de l'équipe de préciser le vocabulaire et les notions applicables dans l'entreprise. Pour les niveaux de processus, différentes appellations sont possibles, telles que pour le premier niveau macroprocessus ou processus de niveau 1 ou encore propositions de valeurs.

A ce stade, il est opportun également de se poser la question de l'adoption d'une typologie de processus. La typologie la plus communément admise est celle identifiant trois catégories de processus :

- Processus cœur de métier qui délivrent l'essentiel de la valeur pour les clients, au travers des produits et services fournis ;
- Processus support qui soutiennent les processus cœur de métier, généralement en organisant et fournissant les ressources nécessaires au fonctionnement des processus cœur de métier ;
- Processus de management, qui fixent le cadre, la stratégie, les règles, les moyens, les objectifs applicables dans toute l'entreprise.

A noter qu'avec le développement d'approches de bout en bout (par ex. gestion d'affaire ou de contrat depuis la signature jusqu'à la livraison) la distinction entre processus cœur de métier et les deux autres catégories est de plus en plus ténue et variable car des activités de management et de support peuvent être embarquées dans la réalisation des activités cœur de métier aboutissant à la réalisation des prestations contractuelles.

Au final, chaque entreprise est légitime à définir son approche, sa classification, son vocabulaire, en tenant compte des modèles de référence lorsqu'ils existent (APQC PCF, BPM CBOOK, ITIL, SCOR ...) pour faciliter la compréhension, le partage et la mise en œuvre.

#H3# Identifier les processus de bout en bout

Il s'agit à ce stade d'identifier les flux de valeur clients, avec une vision interne ou externe (cf. ci-dessus), qui définissent l'enchaînement des étapes et activités aboutissant à la réalisation des propositions de valeur aux clients et des engagements contractuels.

Cette identification est parfois une création. En effet, le mot processus (cf. glossaire) renvoie à la fois à des activités concrètes et à un construit intellectuel : nombre, choix et granularité des activités regroupées sous un même processus ne dépend que de l'intention des responsables concernés de l'organisme.

Plusieurs critères peuvent être appliqués pour la définition de ces processus (cf. [Réaliser l'approche processus #fiche 0487#](#)) :

- Les segments de marchés, définis par types de produits ou services (par exemple pour un fabricant de véhicules terrestres civils : véhicule de tourisme / véhicules de transport de passagers / véhicules de transport de marchandises) ou bien définis par types de clients

(véhicules pour particuliers / véhicules pour professionnels) ou autre segmentation de marché pertinente pour l'entreprise (générations d'utilisateurs, genre des utilisateurs, localisation géographique ...);

- Les canaux de relation client et de commercialisation (par exemple : offres magasins / offres sur boutique en ligne);
- Une combinaison personnalisée de critères.

Ainsi par exemple, l'exemple d'un organisme de Gestion Immobilière et Locative (cf. [Exemple arborescence processus #Outil_0526-O2#](#)) traduit, au niveau 1, un choix de deux processus de bout en bout, intitulés « Gérer les opérations immobilières » et « Gérer les locations » correspondant à un critère de segment de prestations, exprimées sous une perspective interne, comme en témoigne l'usage du verbe Gérer dans l'intitulé des processus.

Exprimés dans une perspective externe, cela pourrait aboutir à des formulations du type : « Accompagner les vendeurs et acquéreurs dans la résolution de leurs projets » et « Proposer aux propriétaires et locataires des services de gestion administrative et technique des logements ».

Dans la même démarche, il est pertinent à ce stade de se poser la question de la déclinaison des processus de bout en bout par spécialisation, comme dans l'exemple d'architecture arborescente dans lequel les processus Niveau 1 sont déclinés au niveau 2 par spécialisation des types de biens (anciens / neufs) ou par types de clients (locataires / propriétaires et syndics).

En général, si l'on recherche la concision ou la facilité, l'approche « Inside – Out » attire davantage. En revanche, si l'on est sensible à l'expérience client et à la performance qui en découle, il est préférable de s'orienter vers la perspective « Outside – In ».

#H3# Décomposer ou décliner les processus de bout en bout en processus élémentaires

Chaque processus de bout en bout peut comprendre un nombre élevé d'activités élémentaires réalisées par différents acteurs de l'organisme.

Lorsque le nombre d'activités dépasse le seuil de lisibilité et d'intelligibilité globale, probablement autour de 15 ou 20 entités, il est habituel de chercher à regrouper des sous-ensembles d'activités en processus élémentaires de façon à ramener le nombre d'entités constitutives du processus global en dessous du seuil choisi.

A ce stade deux options sont possibles :

- Lister toutes les activités concernées et leurs responsables, pour ensuite effectuer de possibles regroupements préfigurant une décomposition en processus élémentaires et éventuels sous-processus;
- Identifier les étapes-clés ou les séquences composant le processus de bout en bout concerné puis ensuite décliner ces séquences en processus élémentaires et éventuels sous-processus.

Par exemple, dans l'exemple de l'organisme de Gestion Immobilière et Locative il est possible d'identifier des choix correspond aux deux options.

En effet, pour le processus Gérer les biens anciens, une logique de séquence apparaît dans les processus « Gérer les ventes / acquisitions », « Gérer les visites » puis « Gérer l'accession ».

Cette logique de séquence orientée client (parcours client) aurait été plus explicite avec l'adoption d'une vision externe dans la définition des processus élémentaires, tels que par exemple « Intégrer les biens anciens à la vente avec les propriétaires », « Mettre en valeur et présenter les biens anciens auprès des acquéreurs » et pour finir « Accompagner les acquéreurs et les cédants dans la conclusion des transactions ».

A contrario, il est difficile d'accréditer une logique de séquence pour les processus élémentaires associés au processus de bout en bout « Gérer le locataire de l'entrée au départ ». Les trois processus élémentaires semblent plutôt résulter d'un regroupement par types et finalités d'activités.

D'une manière générale, les logiques de composition/décomposition de processus de bout en bout peuvent s'appuyer sur les modèles suivants :

- Etapes ou phases du cycle de vie de produits ou services fournis (conception, définition, développement, Réalisation, exploitation, fin de vie) ;
- Etapes ou phases de la relation client, moments-clés de proposition de valeur et de transactions ;
- Etapes ou phases de la chaîne d'approvisionnement des produits et services fournis aux clients ;
- Etapes ou phases modifiant la nature des engagements de l'entreprise et/ou modifiant la responsabilité de prise en charge dans l'entreprise (passage de relais) : contact commercial, offre de prestation, réalisation d'un contrat, services après-vente.

Plus on descend dans l'arborescence de processus (niveau 3 et en-dessous) plus domine la perspective interne, avec des activités spécifiques contributives aux processus de rang supérieur en lien plus direct avec les clients.

#H3# Prendre en compte les processus de management et support

L'identification des processus de bout en bout découle d'une perspective orientée client, structurée par des processus cœur de métier. Pour autant, des activités managériales (décisions budgétaires, validations contractuelles ...) ou de support (fourniture de matériels, mise à disposition de personnel ...) sont habituellement associées aux activités cœur de métier dans la réalisation des affaires et des engagements contractuels clients.

Prenons l'exemple de l'organisme de Gestion Immobilière et Locative et le processus élémentaire « Gérer les loyers, les factures et recouvrement ». Il est fort probable que ce processus aura des liens avec le processus support « Gérer la comptabilité clients ». De même, les processus cœur de métier « Traiter les demandes des locataires » et « Gérer les interventions d'entretien » auront des liens avec les processus support « Gérer les approvisionnements » et « Gérer la comptabilité fournisseurs ».

Selon la taille de l'entreprise concernée et le taux de sollicitation de ces activités support, le choix pourrait être fait de les intégrer dans le processus de bout en bout associé aux phases où elles sont convoquées par les activités cœur de métier.

Pour ces activités et processus, les pratiques actuelles constatées privilégient l'ouverture et l'agilité tout en s'appuyant sur les standards existants, pertinents aux contextes particuliers des entreprises concernées.

#H3# Vérifier le résultat de l'identification

Dans le déploiement de l'approche processus, avant de passer à la phase de définition et de modélisation des processus identifiés (cf. [Documenter les processus #fiche 0463#](#) et [Modéliser les processus métiers avec le BPM #fiche 1764#](#)), il est conseillé de vérifier que l'identification est cohérente et suffisamment complète pour éviter d'avoir à remettre en cause des choix de cette phase. Des ajustements peuvent intervenir rétroactivement bien entendu mais il est préférable de prévenir d'importants changements une fois passé aux phases suivantes de l'approche processus.

Pour cette vérification, plusieurs critères peuvent être appliqués :

- Vérification de cohérence par rapport aux orientations stratégiques et aux résultats attendus par la direction de l'approche processus ;

- Vérification de compatibilité avec les standards et modèles de référence, y compris les éventuels référentiels de certification applicables ;
- Vérification de pertinence opérationnelle avec des représentants des différentes fonctions de l'entreprise.

Une fois toutes ces vérifications passées, le chemin pour le déploiement ou la reconfiguration des processus peut être poursuivi.

#NOTRE CONSEIL#

#H3# Limitez le nombre de processus de Niveau 1

Le nombre de processus varie d'une entreprise à l'autre bien entendu. Si l'on s'en tient à l'arborescence à trois niveaux, on peut considérer les ordres de grandeur suivants :

- Niveau 1 : jusqu'à 15 ou 20 processus maximum
- Niveau 2 : de 1 à 5 processus de Niveau 2 pour chaque processus de Niveau 1
- Niveau 3 : de 0 à 10 processus de Niveau 3 pour chaque processus de Niveau 2.

Il est habituel de nommer un pilote processus pour chaque processus épaulé, selon les cas, par un ou plusieurs co-pilotes.

#H3# Précisez les interactions entre les processus

Il est important de définir les interactions entre processus. À défaut de préciser ces interactions au moment de l'identification des processus et l'établissement éventuel d'une cartographie, il conviendra de les intégrer ultérieurement, au moment de leurs descriptions ou modélisations (cf. [Documenter les processus #fiche 0463#](#) et [Modéliser les processus métiers avec le BPM #fiche 1764#](#)).

#ERREURS A ÉVITER#

#H3# Ne confondez pas « processus » avec « procédure »

Un **processus** est « *un ensemble d'activités corrélées ou en interactions qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* »

Une **procédure** est une succession imposée de tâches à réaliser.

#H3# Ne réalisez pas seul l'identification des processus

Souvent c'est le responsable qualité, ou fonction équivalente, qui a en charge la coordination de l'identification des processus et la définition éventuelle de la cartographie des processus et parfois des processus eux-mêmes. Il est préférable que cette identification soit faite en collaboration avec les responsables métiers.

#ALLER PLUS LOIN#

#H3# Bibliographie

Guide du management par les processus – BPM CBOK® V4 – AFNOR Editions 2021

Le management de la performance par les processus, Dominique Thiault – LAVOISIER, 2010

Fundamentals of Business Process Management – SPRINGER Second Edition – 2018 -

APQC Process Classification Framework (PCF)® <https://www.apqc.org/process-frameworks>

Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) - Association for Supply Chain Management - <https://www.ascm.org/corporate-solutions/standards-tools/scor-ds/>

#H3# Normes de référence

Norme NF EN ISO 9000 : 2015 ; *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*, Edition d'octobre 2015

Norme NF EN ISO 9001 : 2015 ; *Systèmes de management de la qualité – exigences*, Edition d'octobre 2015

Norme FD X 50-176 ; *Outils de management. Management des processus*, Edition d'août 2017

#H3# Abréviations et acronymes

- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières
- BPM : Business Process management
- CBOK : Common Body Of Knowledge

#H3# Glossaire

Approche processus # (cf. ISO 9000)

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.

Approche processus # (cf. FD X 50-176)

Manière d'envisager le management de l'entreprise en s'appuyant sur les processus et leurs interactions.

Processus # (cf. ISO 9000)

ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Processus métier (Business process) # (consensus communauté BPM)

ensemble d'événements, d'activités et de décisions impliquant des acteurs et utilisant des ressources pour fournir un résultat ayant une valeur reconnue pour au moins un client.

Procédure # (cf. ISO 9000)

Manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus.

#FICHES CONNEXES#

0463, 0468, 0487, 1762, 1763, 1764.

#THESAURUS#

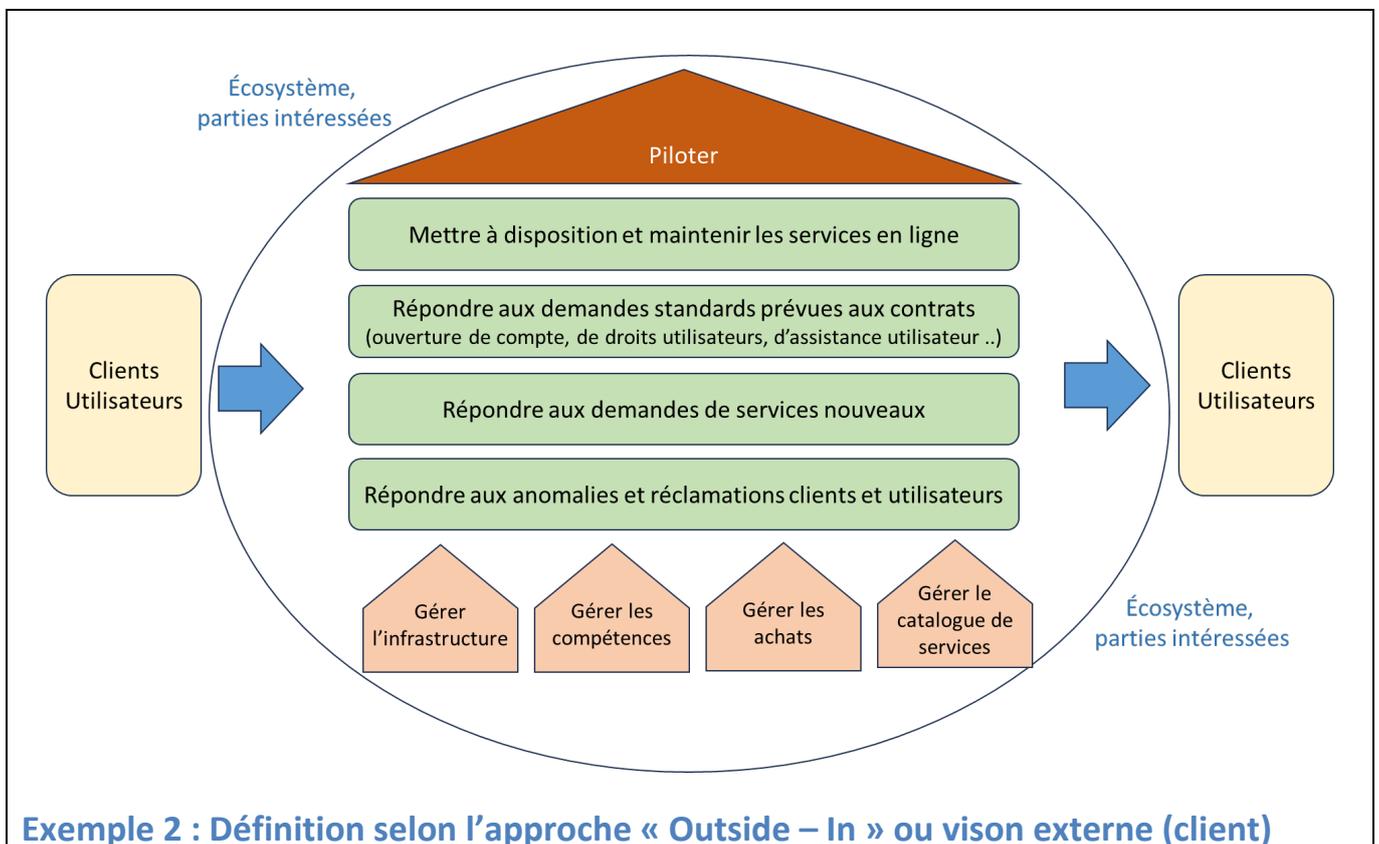
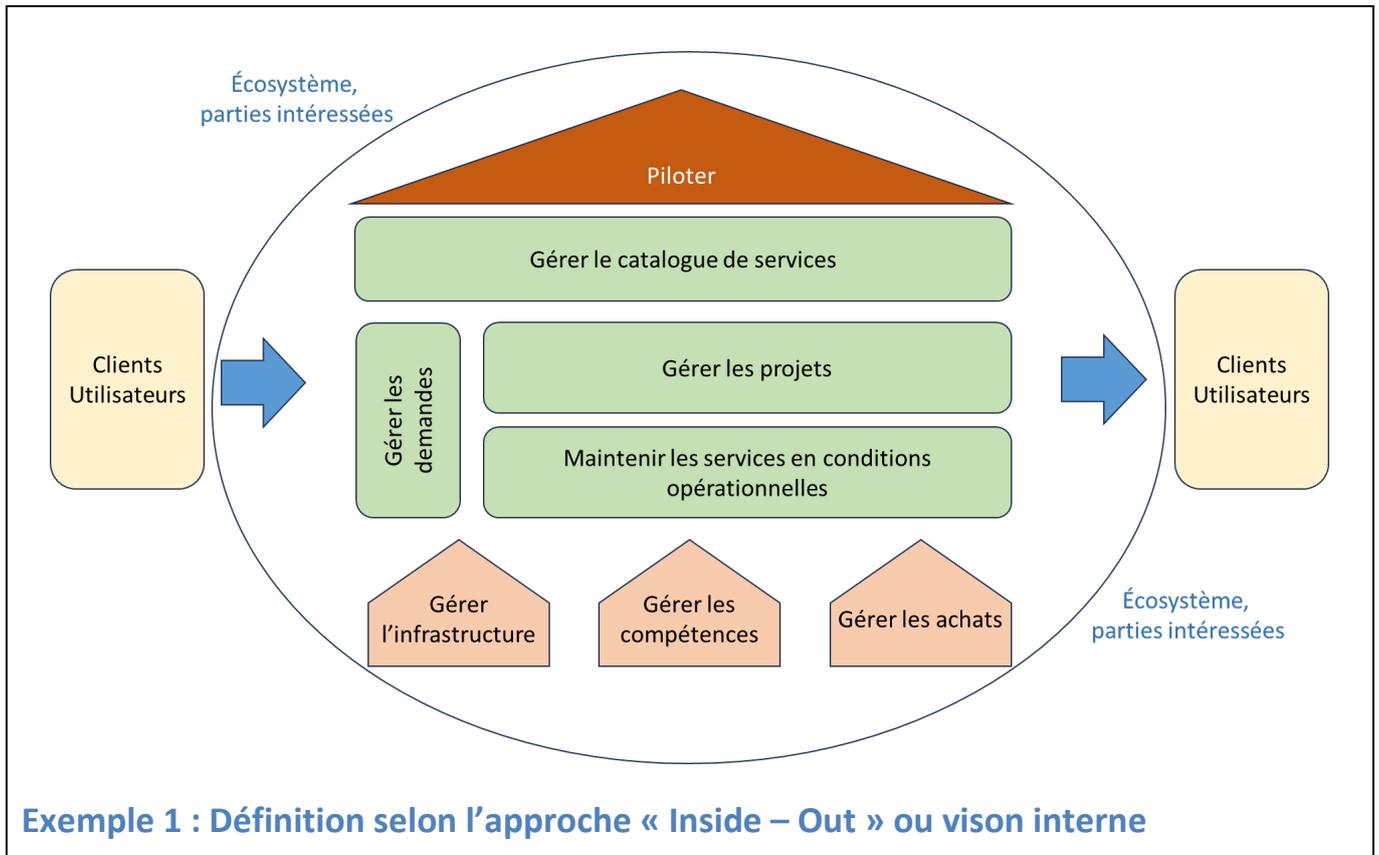
SECTEURS INDUSTRIELS/Multisecteurs

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE/Management de l'entreprise

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE/Qualité

NORMES, MESURES, ANALYSES/Norme

EXEMPLE PERSPECTIVES « INSIDE – OUT » ET « OUTSIDE – IN » D'ARCHITECTURE PROCESSUS :



EXEMPLE D'ARBORESCENCE DE PROCESSUS A 3 NIVEAUX

