

# Management des Processus

## I - Introduction

---

**ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE D'ORAN**

Département Mathématiques et Informatique

Filière IMSI : 4<sup>ème</sup> année ingénieur

ram.sabri@gmail.com

M. SABRI

# Introduction

---

« Notre futur dépend de notre capacité à inventer rapidement de nouveaux marchés, de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Nous devons changer notre culture d'entreprise afin de nous rendre plus ouvert, flexible et innovant. Nous devons nous concentrer sur les nouvelles approches et ne pas hésiter à briser les règles établies. » (Lee Kun-Hee, le patron de Samsung) ».

# Objectifs

---

- Contexte

- Face à l'évolution de l'environnement économique, les entreprises doivent, pour se développer:

- accroître leur compétitivité,
    - réagir promptement et significativement à de brusques changements,
    - renforcer leur flexibilité
    - améliorer leurs résultats !

- Objectif global

- S'assurer que l'ensemble des énergies de l'entreprise sont mobilisées conformément aux orientations stratégiques qu'elle s'est fixées avec le niveau de performance recherché en mobilisant le niveau de ressources alloué.

# Qu'est ce qui a changé depuis 20 ans ?

---

Approche processus et démarches qualité sont associées depuis de nombreuses années.

Les premiers pas des démarches qualité se sont réalisés en s'appuyant sur l'utilisation de techniques statistiques dans le but d'améliorer la maîtrise des processus industriels.

Nombre d'entreprises ont récemment redécouvert l'intérêt de l'approche processus au travers des nouvelles normes ISO 9000:2000 ou de la démarche Six Sigma.

# Qu'est ce qu'une démarche processus et pourquoi la mettre en œuvre ?

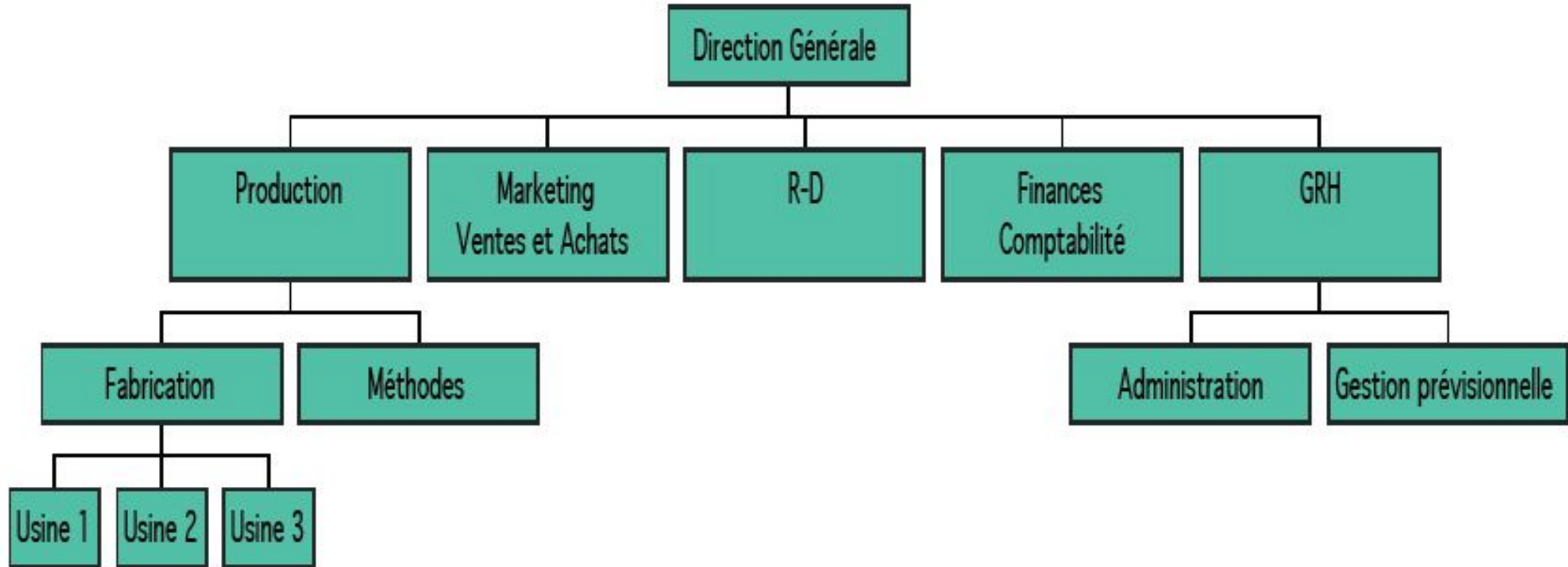
---

Si vous avez un jour demandé à un dirigeant de « dessiner » l'entreprise dans laquelle il travaille, qu'il dirige, vous savez que les réponses à cette question relèvent de 2 types. Soit le dirigeant concerné vous présente un organigramme « classique », avec un chef des ventes, un directeur financier, un responsable marketing..., soit le dirigeant tente de vous expliquer l'absence d'organigramme par la complexité d'une organisation « matricielle ».

Or les enjeux du management des processus résident précisément dans **l'organisation d'une entreprise.**

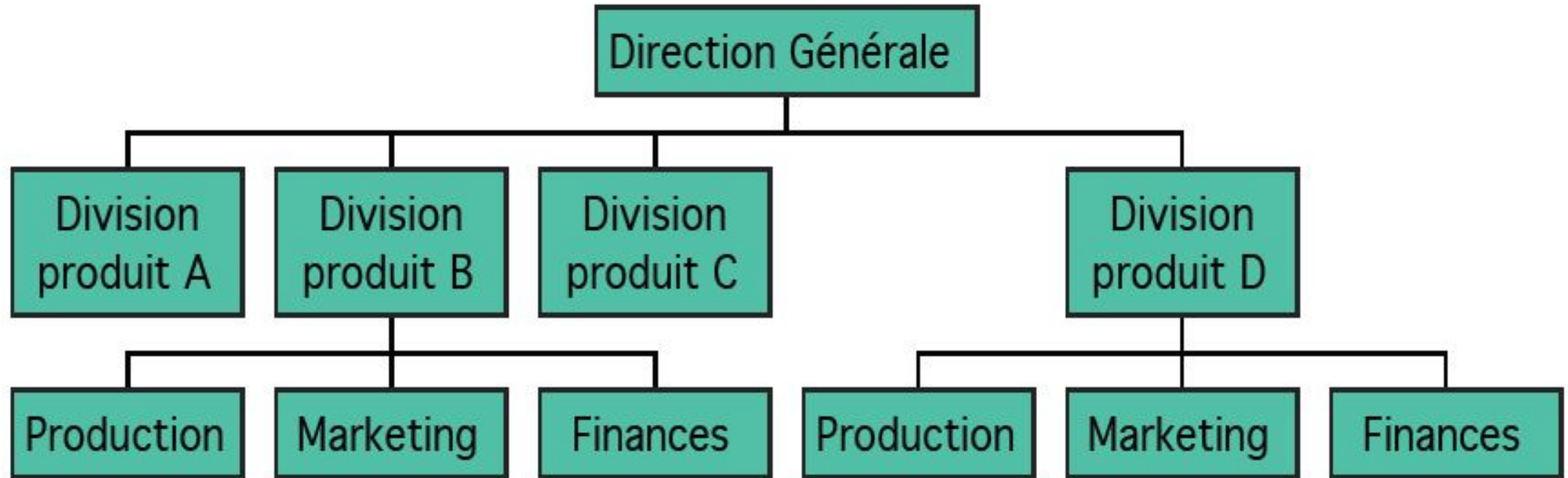
# Structure classique fonctionnelle

---



# Structure classique divisionnelle

---



# Structure pyramidale versus organisation transversale

Une organisation traditionnelle est souvent qualifiée de pyramidale, dans le sens où elle présente une cascade de directions rapportant à la direction générale, laquelle rapporte elle-même à la présidence. La stratégie globale de l'entreprise est ainsi déclinée en autant de sous-stratégies que de directions. Chaque direction fonctionne alors en relative autonomie, avec une certaine indépendance.

L'expression fréquemment utilisée pour qualifier cette structure est une organisation en « silos », avec des objectifs propres à chacun :

- Ces « silos » s'avèrent souvent sur-managés, chacun estimant être une entreprise dans l'entreprise ;
- L'entreprise est cloisonnée et les interfaces génèrent des dysfonctionnements, chaque « silo » refusant de prendre en compte la problématique du voisin ;
- Le client est perdu de vue et la satisfaction de ses exigences passe au second plan.

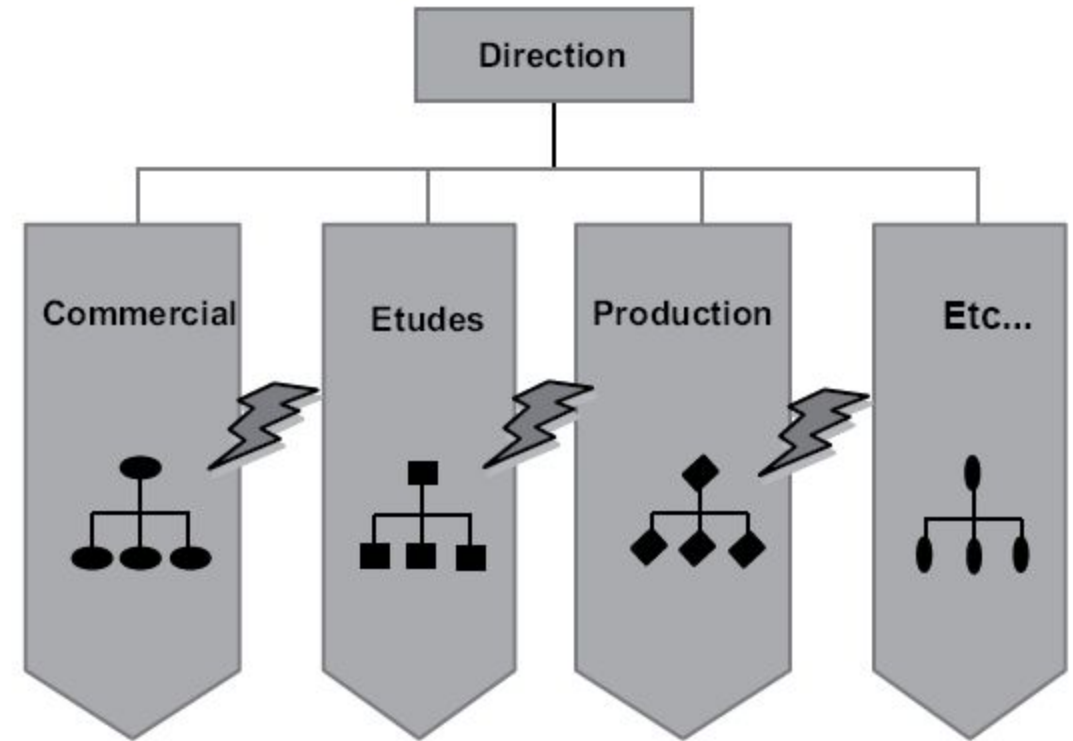


# Structure pyramidale versus organisation transversale

Dans la figure, le **client** est **absent**, **inexistant**, qu'il soit interne ou externe. Personne ne sait clairement quelles sont les exigences devant être satisfaites.

Les **produits** et **services** constituent la seconde grande **absence**. En effet, ce schéma ne permet pas de savoir si cette organisation vend des services de haut niveau ou des produits industriels.

Enfin, aucune information n'est communiquée sur les grands **flux** de **fabrication** et de **livraison** des produits et services concernés aux clients demandeurs.

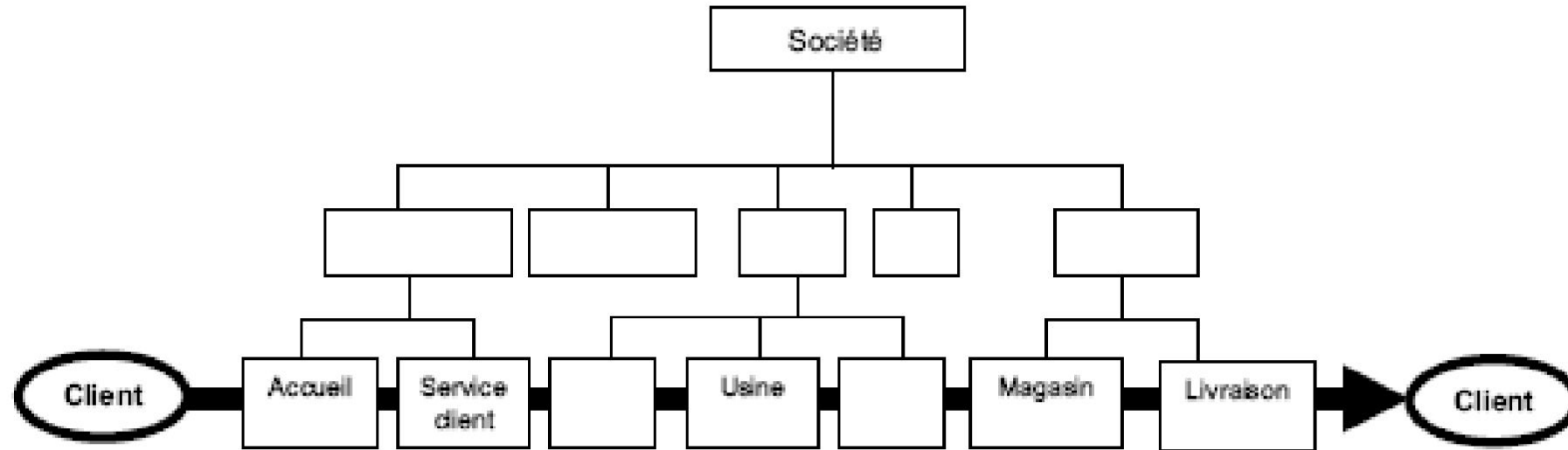


# Structure pyramidale versus organisation transversale

Dans une organisation de petite taille, l'absence de ces trois informations ne prête pas vraiment à conséquence : les collaborateurs se connaissent et connaissent les clients ; chacun sait approximativement les services rendus à l'autre. Mais dès que l'organisation grandit et doit se structurer, des difficultés apparaissent.

L'entreprise doit alors se transformer en organisation orientée vers le client et dont la valeur ajoutée est optimisée par l'adoption d'une vision transverse.

# Structure pyramidale versus organisation transversale



Cette figure montre bien la transversalité d'un processus de bout en bout, du besoin du client jusqu'à sa satisfaction.

# L'amélioration du fonctionnement de l'entreprise

La mise en œuvre d'une approche processus est un enjeu du management des processus. Il s'agit ainsi d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

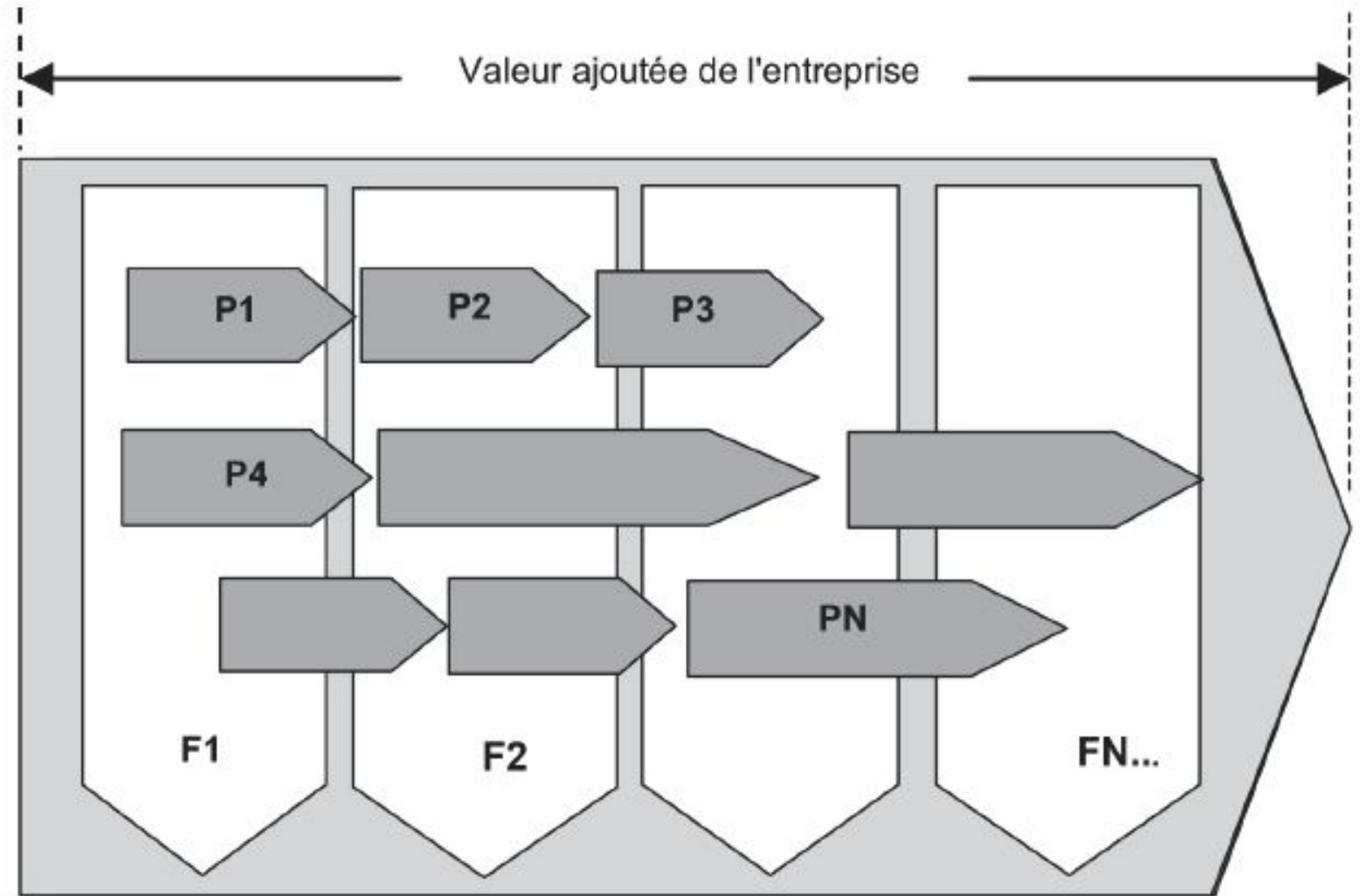
Agir sur le fonctionnement d'une entreprise signifie:

- traquer la valeur ajoutée en chaînant ou en parallélisant les processus au mieux,
- gérer et optimiser les interfaces;
- clarifier les rôles et les responsabilités;
- choisir les processus prioritaires à améliorer;
- faciliter le benchmarking.

# Structure pyramidale versus organisation transversale

Pour accroître la valeur ajoutée de l'entreprise, il est préférable d'agir sur la somme des **P (Processus)** que la somme des **F (Silos)**.

Consacrer du temps à l'amélioration des processus, c'est agir sur le profit, les parts de marché et la satisfaction clients.

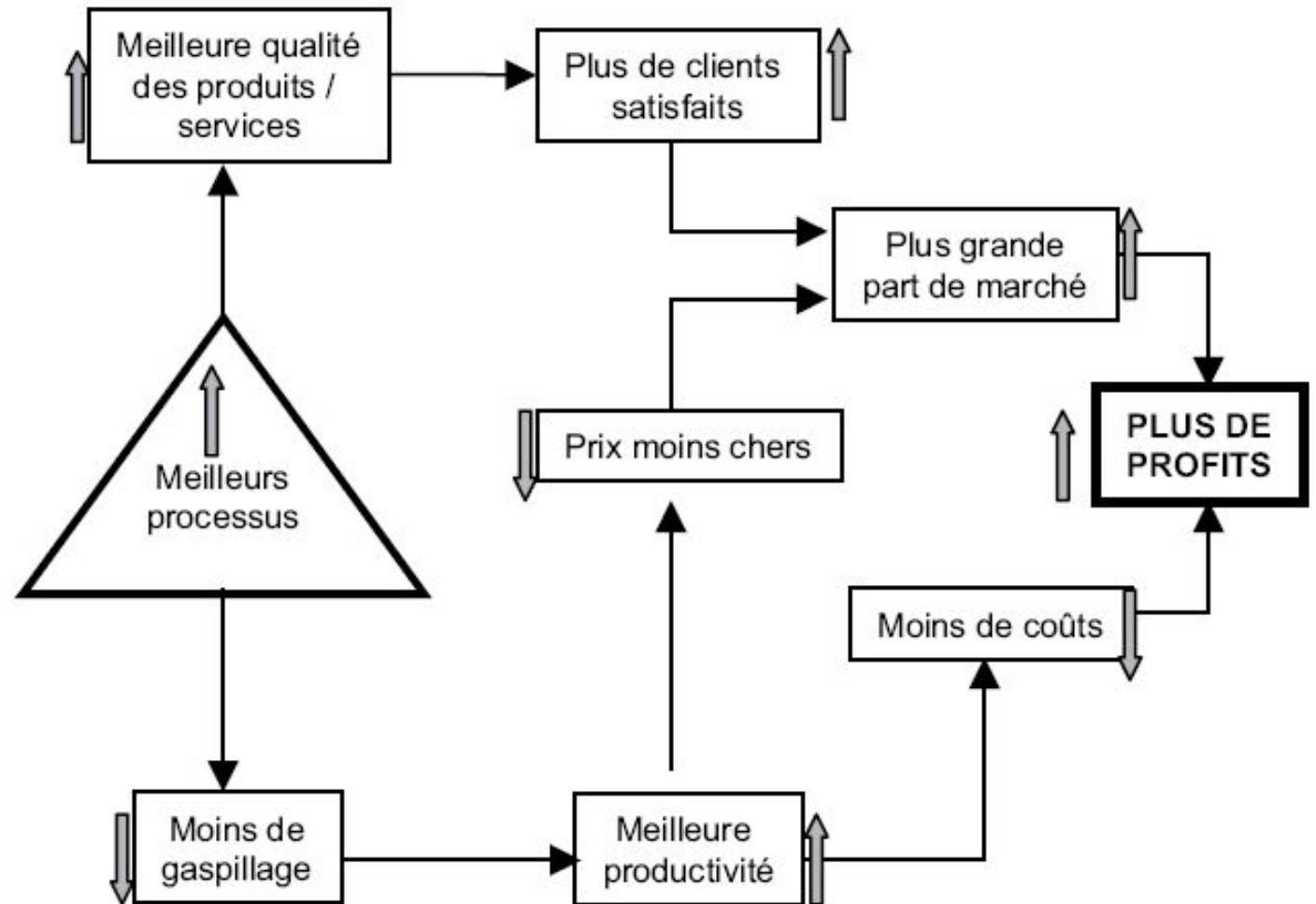


# Structure pyramidale versus organisation transversale

L'amélioration des processus influe sur deux variables :

la qualité des produits et services : de meilleurs produits engendrent des clients plus satisfaits. Associés avec des prix moins chers grâce à la réduction des gaspillages, ces éléments jouent sur la part de marché et les profits ;

la réduction des coûts et des gaspillages : l'impact est direct sur la productivité qui influence les prix (en tout cas, elle influence au moins les coûts).



# Bénéfices attendus

---

Voici quelques exemples des bénéfices qu'une entreprise peut atteindre de la mise en œuvre d'une démarche de management des processus :

- Qualité : Exemple réduire le taux d'erreurs dans la facturation au client.
- Coûts : Exemple une société de transports a gagné une quinzaine millions d'euros en 3 ans sur un de ses processus clés.
- Délais : Exemple une société met 42 minutes de la commande à la pose d'un tapis dans une voiture.
- Satisfaction clients.

	Infidèle	Fidèle
Insatisfait	83 %	17 %
Satisfait	55 %	45 %
Enchanté	27 %	73 %

# Bénéfices attendus

---

	Infidèle	Fidèle
Insatisfait	83 %	17 %
Satisfait	55 %	45 %
Enchanté	27 %	73 %

Un client insatisfait est fidèle dans 17 % des cas. Un client satisfait n'est fidèle que dans 45 % des cas. Même satisfaits, les clients partent à la concurrence dans plus de la moitié des affaires. Il est frappant de constater qu'un client enchanté (heureux et très satisfait) est fidèle dans 73 % des cas. Certes, il reste 27 % de clients « zappeurs », mais le niveau de fidélisation passe de 45 % (client satisfait) à 73 % (client enchanté).

Rendez vos clients heureux, ils seront fidèles !

Dans l'ensemble des exemples cités ci-dessus, les gains se révèlent de nature variée : amélioration de la qualité avec la fiabilité des produits, réduction des coûts, gains sensibles sur les délais, accroissement de la satisfaction des clients.

Toutes ces améliorations jouent et influencent directement les résultats opérationnels, précisément l'objectif final visé.



# Management des Processus

## II – Définitions et concepts de base

---

**ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE D'ORAN**

Département Mathématiques et Informatique

Filière IMSI : 4<sup>ème</sup> année ingénieur

M. SABRI

2017-2018

# Pourquoi s'intéresser au management des processus ?

---

Réaliser des prestations d'excellente qualité, qui enchantent les clients et qui ne coûte pas plus cher.

Car des prestations de qualité permettent de réduire les coûts liés aux malentendus avec les clients, aux réclamations et aux dysfonctionnements internes.

De plus, les clients satisfaits seront plus fidèles, parleront autour d'eux du produit/service qu'ils ont apprécié.

Enfin, cette approche permettra finalement de positionner son entreprise en haut de gamme avec, éventuellement, des prix plus élevés que ses concurrents.

Le management des processus s'est donc imposé dans les entreprises, car il est l'une des approches les plus efficaces pour, tout à la fois, mieux satisfaire les clients et réduire les coûts inutiles. Cette approche est définie dans des normes internationales, qui indiquent les bonnes pratiques à respecter.

# Des gisements de gains économiques à valoriser

---

L'approche processus met en lumière des gisements d'efficacité et de productivité très importants qu'elle cherche à valoriser en jouant sur plusieurs axes :

- Elle propose une représentation des processus de travail centrée sur le client : les gains à attendre de cette représentation sont la diminution des incompréhensions et des tensions en interne ou en externe, ainsi que l'amélioration de la satisfaction des clients et leur fidélisation.
- Elle clarifie les interfaces entre processus qui, lorsqu'ils sont mal articulés entre eux, représentent un facteur important de perte d'efficacité de l'entreprise.
- Elle optimise le fonctionnement des processus, ce qui constitue une source d'économies significative.
- Elle permet, enfin, au chef d'entreprise de manager de façon efficace et efficiente ses processus de travail grâce à des indicateurs de résultats.

# Exemple

---

Voici les raisons qui ont incité Hewlett Packard (HP) à adopter le management des processus :

- « L'entreprise est un ensemble de processus. Ces processus représentent une chaîne de valeur ajoutée pour le client.
- La capacité de cette chaîne à satisfaire ses clients détermine le succès et la survie de l'entreprise.
- Jusqu'au milieu des années 80, un grand nombre d'organisations a profité d'un marché de "vendeurs" : seule la capacité de production limitait les possibilités de succès et non la capacité du marché.
- Au milieu des années 80, la capacité du marché est devenue inférieure à la capacité de production (avènement d'un marché d'"acheteurs").
- Tout cela a forcé les managers d'une part, à comprendre l'importance de la qualité et d'autre part, à piloter et améliorer leurs processus pour servir le client mieux que ses concurrents ne le font ».

# Une méthode largement répandue qui a démontré son efficacité

---

Le management des processus est répandu dans les entreprises du monde entier, car il est considéré comme l'une des meilleures méthodes pour organiser efficacement une entreprise.

À l'origine, les succès commerciaux remarquables, obtenus par les entreprises japonaises qui utilisaient cette approche, ont attiré l'attention des entrepreneurs.

Dans le domaine de l'audiovisuel (appareils photographiques, caméras...), par exemple, les entreprises japonaises se sont acquises un quasi-monopole, et dans le domaine automobile, elles sont devenues parmi les premières au monde, et leurs méthodes d'organisation sont copiées par leurs concurrents.

Une des raisons du succès des entreprises japonaises est qu'elles ont été les premières à mettre en œuvre le management des processus. À leur suite, les entreprises occidentales, comme Hewlett Packard, ont emboîté le pas.

# Avantages liés au management des processus

---

Selon la norme internationale ISO 9004, « un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ».

Choisir l'approche processus permet d'obtenir les avantages suivants :

- Des coûts plus faibles et des durées de cycle plus courtes grâce à l'utilisation efficace des ressources.
- Des résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Des opportunités d'amélioration mises en évidence et établies par ordre de priorité.

*ISO 9004, Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*

# Qu'est-ce qu'un processus ?

---

La définition proposée par Le Petit Robert éclaire les différentes significations du terme **processus** :

1. Ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps.
2. Ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre ; façon de procéder
3. Suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat.

La norme internationale ISO 9000 propose la définition suivante :

## **processus**

Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

# Qu'est-ce qu'un processus ?

---

Un processus transforme des éléments d'entrée – des ressources, les attentes des clients – en éléments de sortie – un produit (ou un service) qui satisfait autant que possible les attentes. Le but du management des processus est de garantir aux clients la satisfaction de leurs attentes par la surveillance, la maîtrise et l'amélioration des processus.

NOTE 1 Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

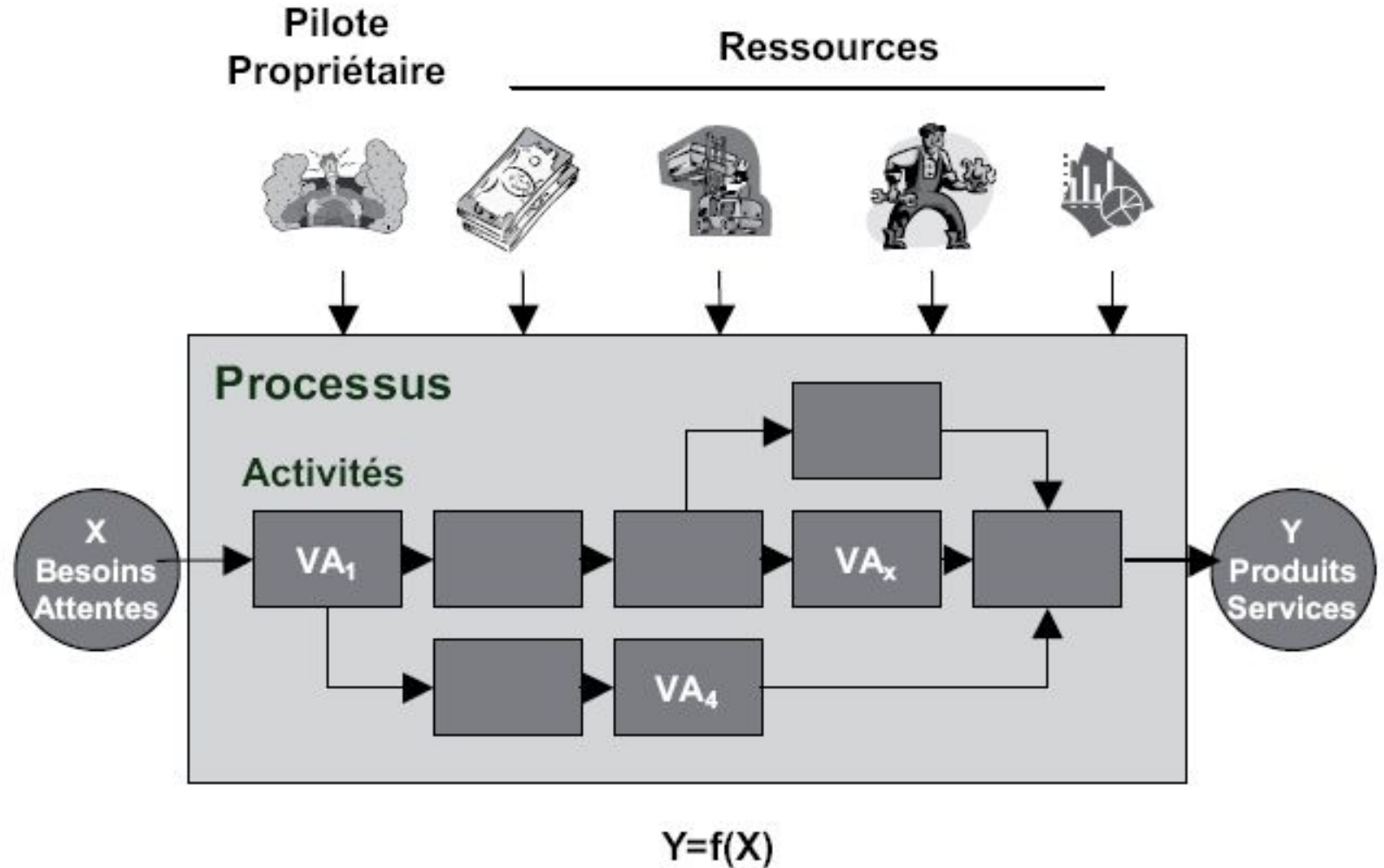
NOTE 2 Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

NOTE 3 Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « procédé spécial ».



# Qu'est-ce qu'un processus ?

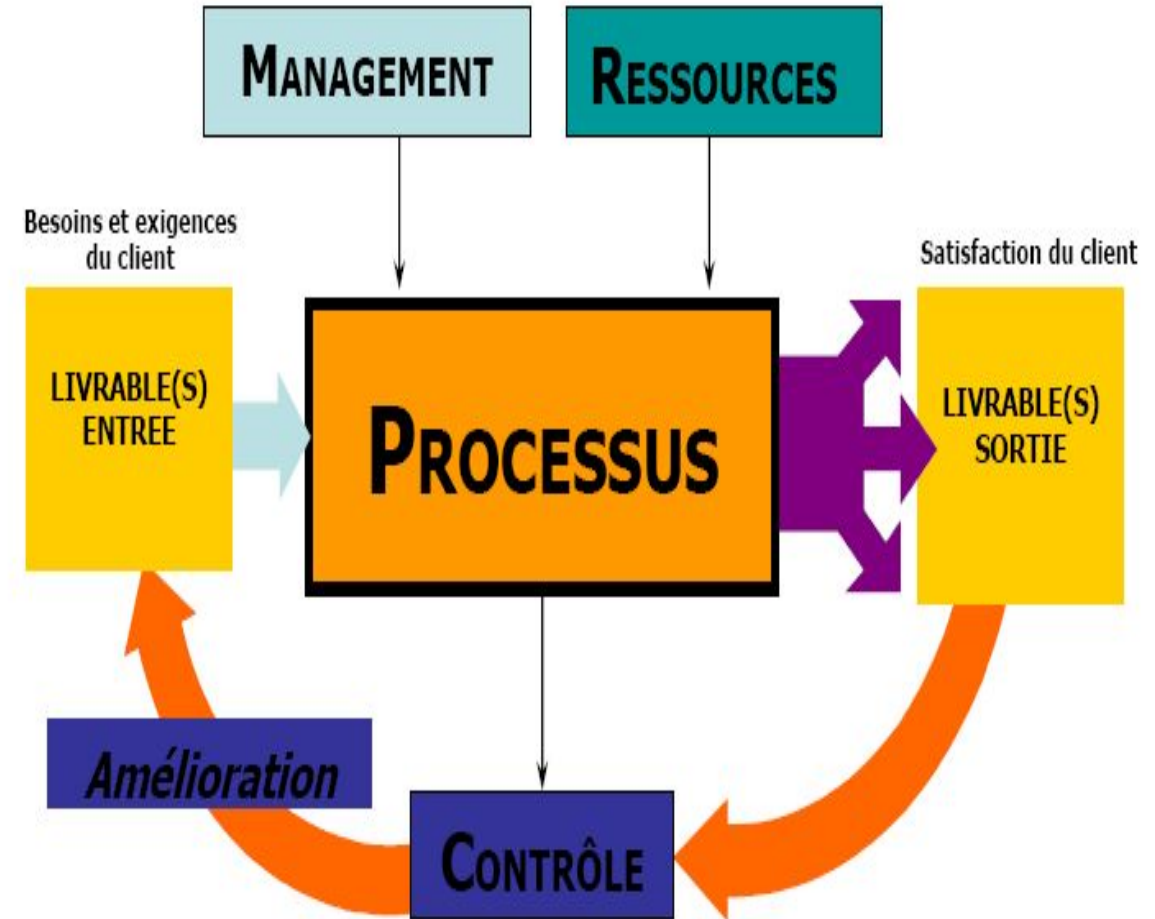
La notion centrale d'un processus, sa raison d'être, est celle de *valeur ajoutée*. Par la combinaison d'activités, un processus permet de transformer des données d'entrée en données de sortie. Il se révèle ainsi créateur de valeur.



# Qu'est-ce qu'un processus ?

D'après cette définition :

- Les éléments entrants correspondent d'une part, aux ressources nécessaires à la réalisation du processus (par exemple, les achats de matière première pour un artisan) et d'autre part, aux exigences formulées à l'égard du processus (exigences contractuelles et autres attentes du client à prendre en compte).
- Les éléments de sortie correspondent aux produits et services réalisés et aux résultats obtenus, principalement au regard de la satisfaction des exigences des clients.



# Qu'est-ce qu'un processus ?

---

Il ne faut pas confondre « processus » avec « procédure ».

Le *processus* décrit les activités de l'entreprise selon une vision transversale par rapport à l'organisation de celle-ci.

La *procédure* explicite le « comment faire » dans cette organisation.

# Typologie de processus

---

Processus de réalisation : Réalisation de produit, conception, fabrication, vente, prestation

Processus de support ou de soutien : Activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (gestion RH, formation, Informatique, comptabilité, finance)

Processus de management ou de pilotage : Détermination d'une politique / stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs

# L'approche processus

---

L'approche processus est une méthode de modélisation des activités de l'entreprise. Décrire son fonctionnement, c'est en comprendre les mécanismes et les interactions ; préalable nécessaire à toute démarche de progrès.

## *À quoi ça sert ?*

- L'approche processus permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration.

## *Idées reçues ?*

- « C'est une exigence de l'ISO 9001 ».
- « Il faut créer des processus ».
- L'approche processus consiste à dessiner des logigrammes dans les procédures.

# Processus : Concepts, Notations

---

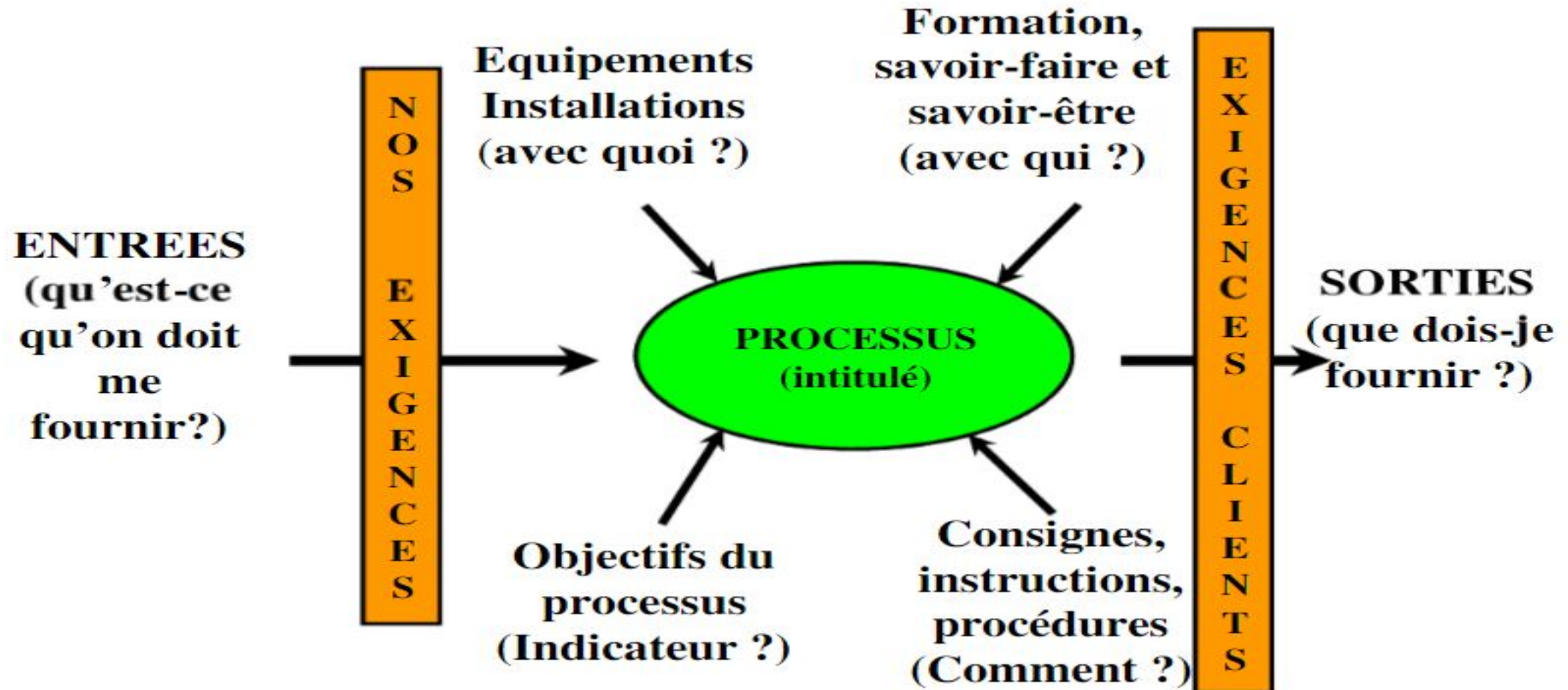
Le concept de Processus intègre six notions principales:

1. *Objectifs du processus* □ ***Quels Indicateurs ?***
2. *Activités (Méthodes, instructions, procédures)* □ ***Comment ?***
3. *Acteurs (Formation ,savoir faire)* □ ***Avec Qui ?***
4. *Ressources (équipements d'installations)* □ ***Avec Quoi ?***
5. *Résultats* □ ***Que dois-je fournir ?***
6. *Evènement (Entrée)* □ ***Qu'est ce qu'on doit me fournir ?***

# Processus : Concepts, Notations

---

Les six questions à se poser sur les processus :



# Processus : Concepts, Notations

---

## Ressource

- Moyen Informationnel, Financier ou Matériel utilisé par une activité.
- Peut être produite par une autre activité interne ou externe du même processus ou d'un autre processus.
- Ne fait pas l'objet de transformation durant le déroulement de l'activité.

Quels outils ? Quels équipements ? Quels logiciels ? Quelles installations ? Quelles machines ? Quels locaux ? Que dois-je mettre en œuvre, en fonction de mes éléments d'entrée, pour obtenir des éléments de sortie conformes aux exigences clients ?



# Processus : Concepts, Notations

---

## Acteur

-Personne,    -Entité organisationnelle    -Application

Qui a la responsabilité de la réalisation d'une ou plusieurs activités du processus.

- Acteur peut être interne ou externe à l'organisation.
- Collabore avec d'autres acteurs pour atteindre les objectifs de l'organisation,
- En générale, on essaie de découper les activités pour que sa soit confiés aux mêmes acteurs.

Quelles formation, expérience et qualités personnelles doivent avoir les personnes qui feront fonctionner le processus en utilisant les données d'entrée et l'équipement défini pour obtenir les données de sortie ?

# Processus : Concepts, Notations

---

## Objectif

Quels objectifs doit atteindre le processus ?

Les objectifs résultants:

- des attentes identifiées des clients du processus
- du déploiement des objectifs qualité de la direction

Comment vais-je mesurer l'atteinte de ces objectifs (par quels indicateurs?)

# Processus : Concepts, Notations

---

## Résultat

- Concrétisation partielle ou finale convergeant vers l'objectif du processus.
- Le résultat d'une activité peut être soit un évènement, soit une ressource ou entrée dans une autre activité.

## Evénement

- Quelque chose qui arrive et influence le déroulement d'une activité en la déclenchant par exemple.
- Pas de traitement (aucun travail)
- Ne consomme aucune ressources
- Ne produit aucun résultat

# Processus : Concepts, Notations

---

## Processus / Procédure ?

### Processus

- Décrivent les activités de l'entreprise selon une approche managériale et transversale.
- S'intéressent aux :  
**Objectifs + Résultats + Moyens**
- Que nous devons faire, Pourquoi, dans quels objectifs et avec quels acteurs.

# Processus : Concepts, Notations

---

## Processus / Procédure ?

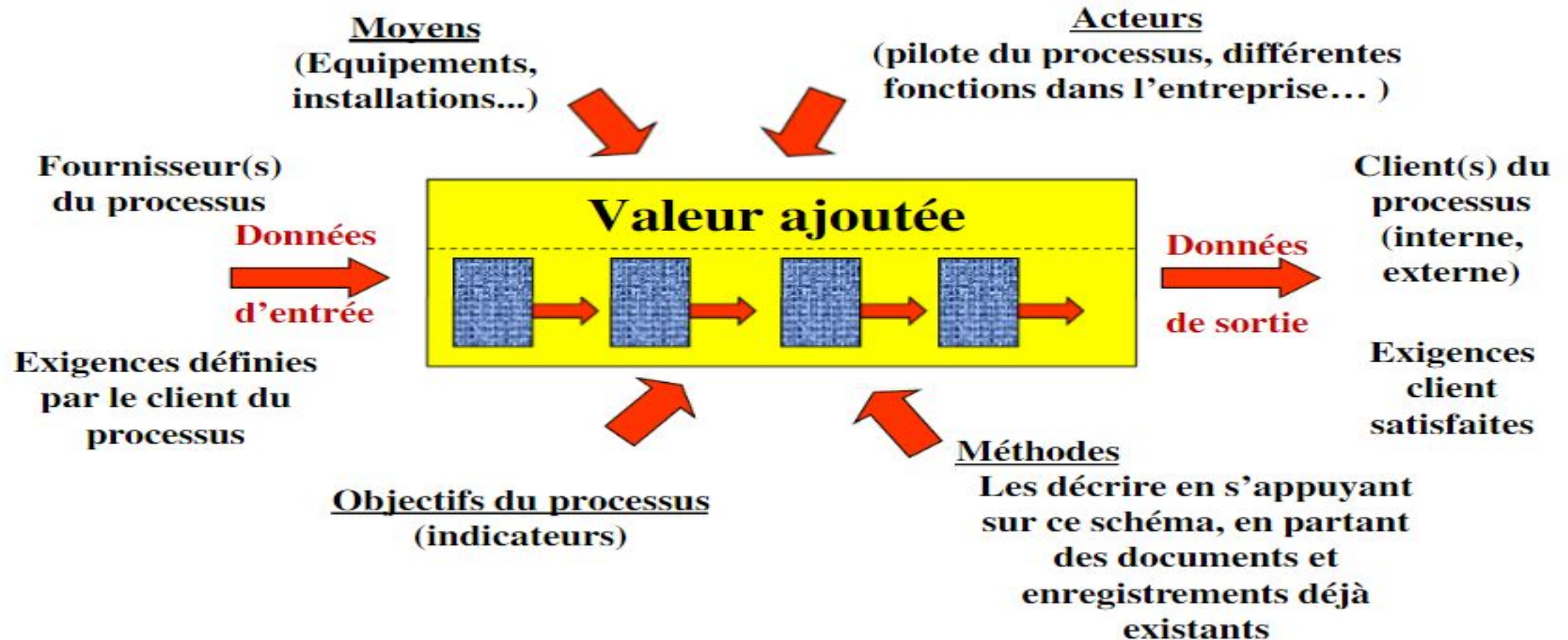
### Procédure

- Explicite la façon de faire.
- Décrit comment accomplir une activité avec un niveau précis de détails opérationnel.
- Plus de détails opérationnels.

- Qu'est ce qu'il doit d'être fait ? Où ? Quand ? Par qui ? Avec quelle ressources ? Quelle va être la meilleure façon de faire ? Quels mode opératoire, procédure, recette... devra suivre le personnel pour utiliser les équipements et les matières afin de fournir le client du processus ?

# Processus : Concepts, Notations

## Le schéma d'un processus



# Management des Processus

## III – Le BPM : Business Process Management

---

**ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE D'ORAN**

Département Mathématiques et Informatique

Filière IMSI : 4<sup>ème</sup> année ingénieur

M. SABRI  
2017-2018

# BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

---

Le BPM désigne l'application d'un **système de processus** au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions, le pilotage et le management de ces processus.

Approche processus = une **organisation** maîtrisée





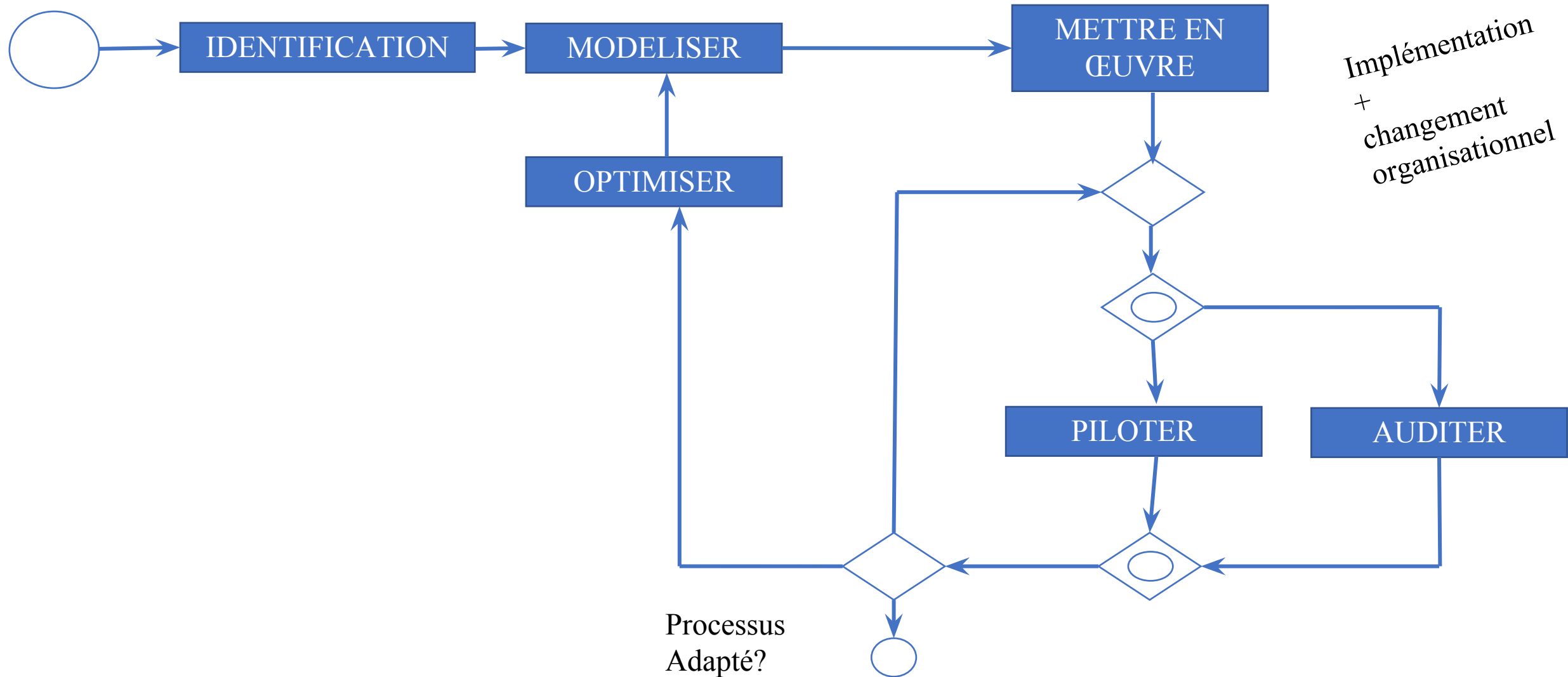
# BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

---

4 étapes du BPM :

- Identification/Analyse /classification des processus
- Formalisation/Description de chaque processus □ Modélisation
- Implémentation, Adapter l'organisation □ Mettre en Œuvre
- Piloter, Auditer et Optimiser le système des processus

# BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



# ETAPE 1 - *IDENTIFICATION*

---

## **Définir le système des processus, identification des processus**

L'inventaire des processus s'effectue :

- 1) En recensant
  - Les clients et leurs attentes, les orientations de l'organisme ;
  - Les produits et les exigences associées ;
  - Les activités de l'organisme.
  
- 2) En identifiant les **corrélations** entre les activités qui participent à une finalité commune.

**ATTENTION AU NOMBRE DE PROCESSUS !**

# **Classification : Différents types de processus**

---

**PROCESSUS DE MANAGEMENT (DIRECTION)**

**PROCESSUS DE REALISATION (OPERATIONNELS)**

**PROCESSUS SUPPORT (SOUTIEN)**

# Processus de MANAGEMENT

---

Appelés aussi processus **de pilotage**.

Permettent de conduire l'organisme, d'améliorer les dispositifs mis en œuvre, de vérifier la cohérence des décisions prises vis-à-vis des objectifs poursuivis, d'anticiper ...

La donnée de sortie est la *décision*

**Exemples :** Définir et déployer la stratégie, Piloter les activités, Manager l'amélioration continue...

# Processus de REALISATION

---

Appelés aussi processus **opérationnel**

Contribuent directement à la réalisation du produit ou service depuis la détection du besoin jusqu'à l'évaluation de la satisfaction du 'client'

La donnée de sortie est le *produit ou le service*

**Exemples :** Développer un produit, Vendre un produit, Approvisionner un produit, ....Réaliser des activités de recherche, réaliser des prestations

# Processus de SUPPORT

---

Appelés aussi processus de **soutien**

Contribuent à la disponibilité des moyens nécessaires aux processus de réalisation

La donnée de sortie est la *ressource*

**Exemple :** Administrer le personnel, Gérer le système d'information, Acheter, Financer les investissements...

# Testez vos connaissances

---

- **Pour une école**

Processus « Former » ?

Management ? Réalisation ? Ou support ?

- **Pour une entreprise agroalimentaire**

Processus « Former » ?

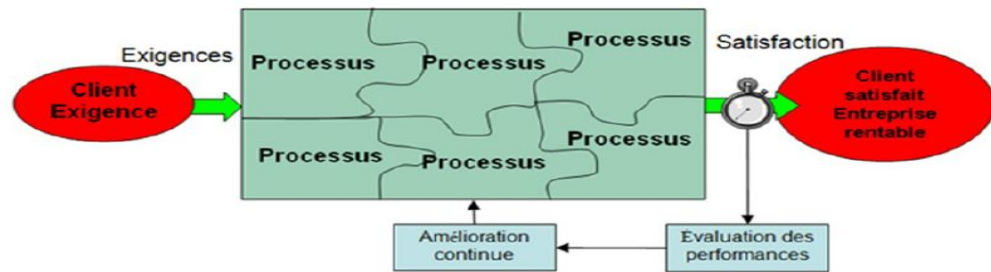


# Représenter le réseau des Processus

## CARTOGRAPHIE de PROCESSUS

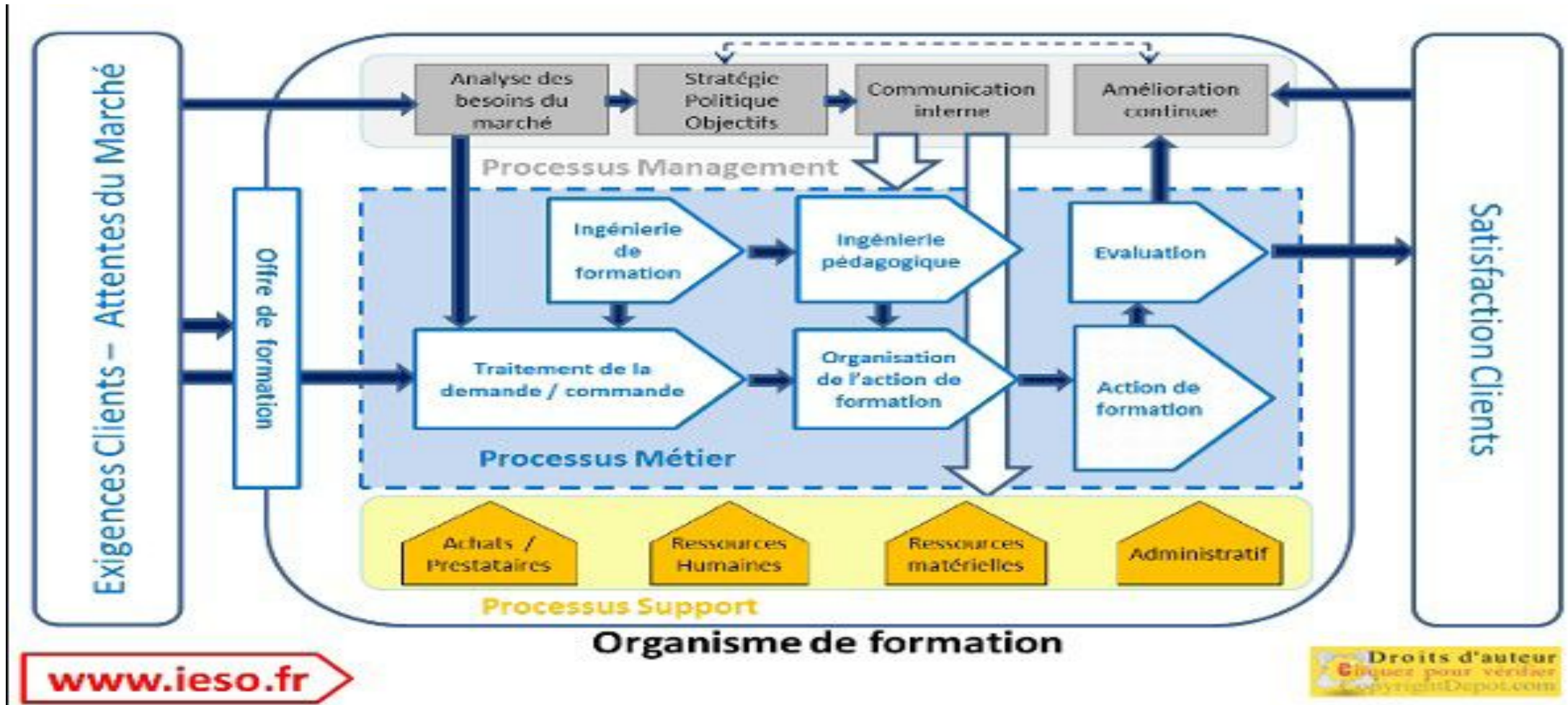
C'est une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme.

Attention ! Ce n'est pas une exigence



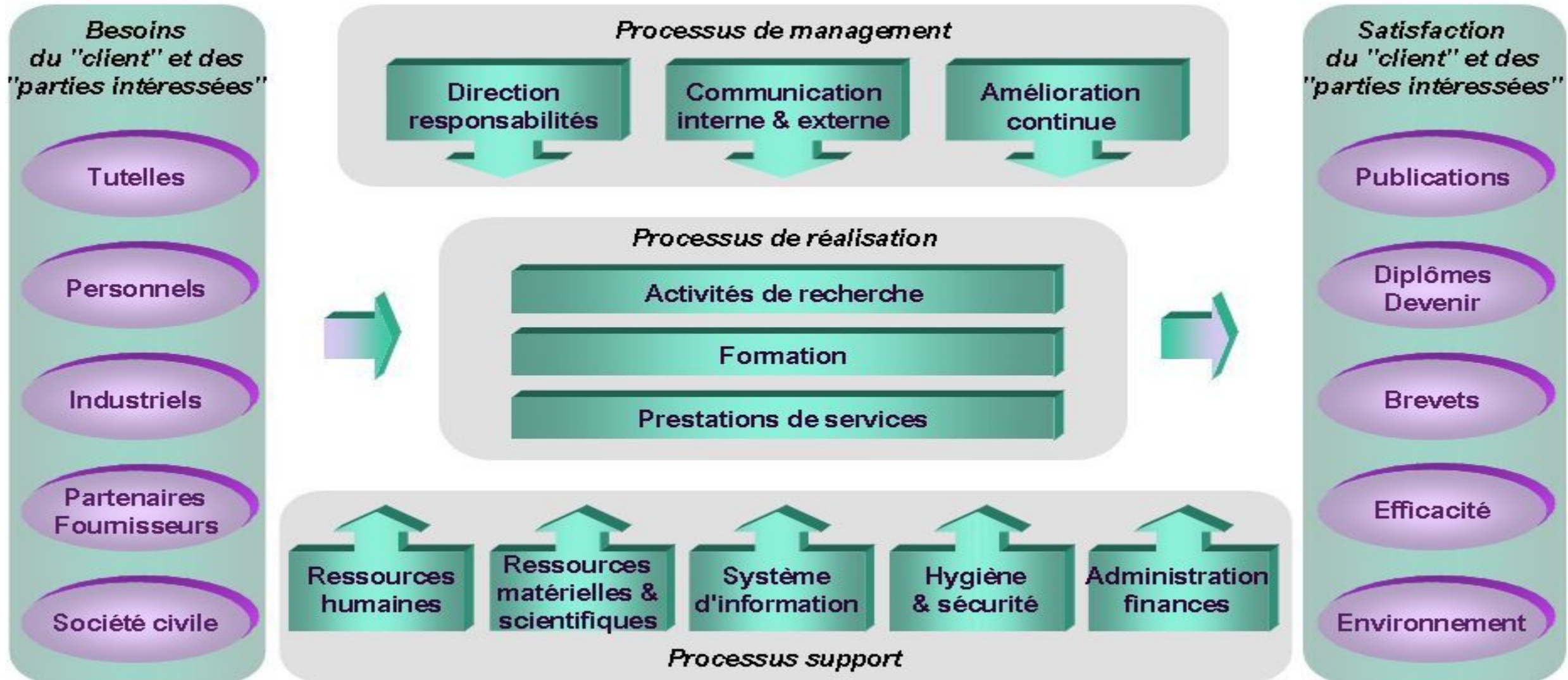
# Représenter le réseau des Processus

## Exemple 1



# Représenter le réseau des Processus

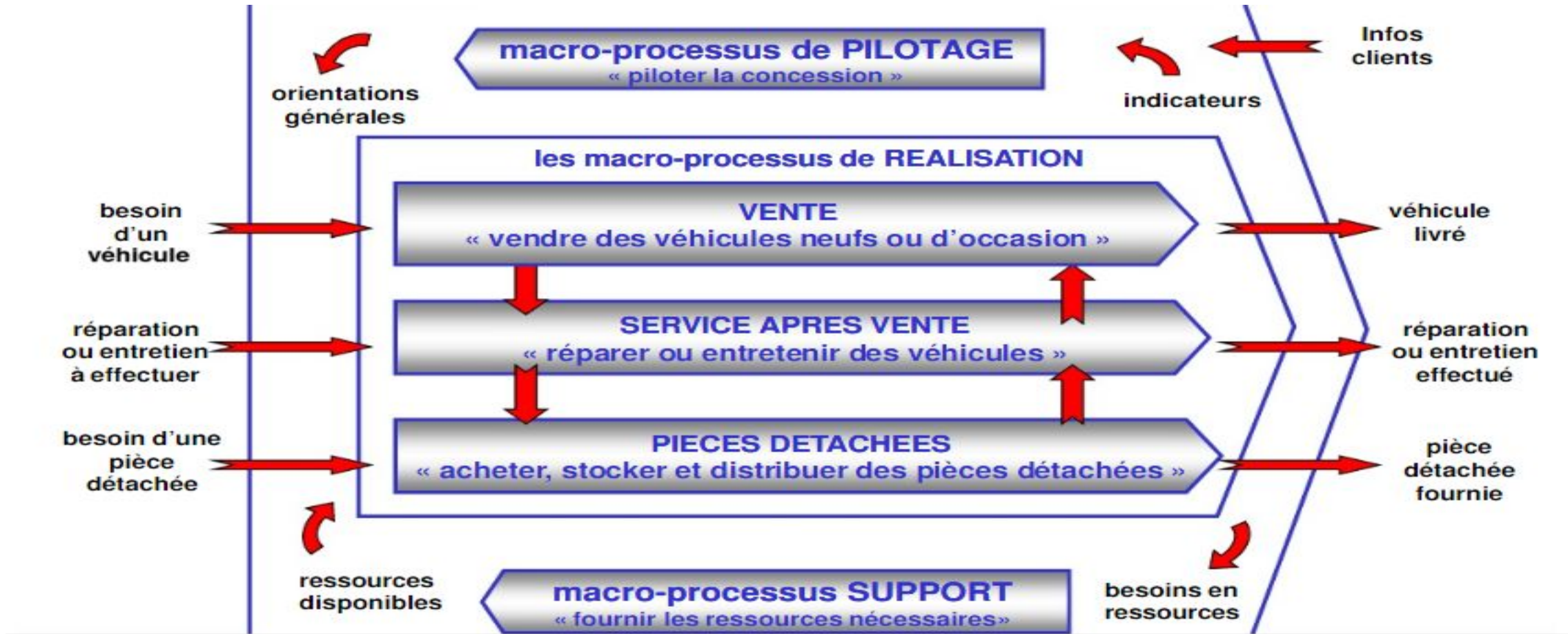
## Exemple 2





# Représenter le réseau des Processus

## Exemple 3



les macro--processus d'une concession automobile

# Sélectionner les processus clés

---

## PROCESSUS CLES, VITAUX (critiques, stratégiques)

Ce sont des processus qui appartiennent à l'une des catégories précédentes mais dont la maîtrise est vitale pour l'organisme.

**Processus critique :** comporte des risques importants évalués par rapport à des critères définis par la direction

**Processus stratégique :** contribue de manière significative à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs stratégiques de l'organisme

# Sélectionner les processus clés

---

Il s'agit d'identifier les processus les plus significatifs pour l'organisme en fonction de leur impact sur l'un ou plusieurs des critères suivants :

- atteinte des objectifs stratégiques de la direction;
- contribution au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels;
- satisfaction du client et des autres parties intéressées;
- performance durable de l'organisme;
- maîtrise des risques et opportunités, notamment au niveau de la maîtrise des interactions entre processus.

# ETAPE 2 – *MODELISER*

---

## *Formalisation/Description de chaque processus*

### Caractérisation :

Début (déclencheur),  
Fin (résultat),  
activités, ressources,  
contraintes...

**Vitalité** : Objectifs, indicateurs de performance et tableau de Bord

### Représentation graphique :

logigramme, BPMN....

Indice de mise à jour/auteur/(validation)

## Fiche d'identité du processus: « X »

Finalité du processus

Nom du pilote du processus

Indicateur(s) choisi(s) pour ce processus

Formule de calcul du processus et fréquence de mise à jour

Objectif annuel de performance du processus

Entrée du processus n°1

Sortie du processus n°1

Entrée du processus n°2

Sortie du processus n°2

Entrée du processus n°3

Sorties du processus n°2&3

Référence des procédures associées à ce processus  
(Si une des procédure associée à ce processus autorise une dérogation pour une livraison au client la mettre en exergue)

Principales exigences clients pour ce processus

Principales exigences de votre entreprise pour ce processus

Principales exigences légales & réglementaires pour ce processus

Principales exigences de la norme à surveiller pour ce processus

Principales ressources utilisées par ce processus:

- Matériels
- Informations (autres que procédures)
- Humaines

Niveau de maturité du processus  
(+ Processus stratégique ?)

# ETAPE 2 – *MODELISER* *Fiche* *processus*



## ETAPE 3 – *METTRE EN ŒUVRE*

---

### *Implémentation et adaptation à l'organisation*

- Fonctionnement matriciel (transversal, vertical)
- Définir responsabilités et autorités : pilote de processus

# ETAPE 4 – *OPTIMISER, PILOTER et AUDITER*

---

- Détermination des objectifs,
- Tableaux de bord (système et processus)
- Audits
- Niveau de maturité
- Revue de processus

# Pilote de processus

---

- Participe à la description des processus
- Définit le ou les indicateurs possibles (avec acteurs), puis le tableau de bord (outil de communication)
- Surveille le processus et suit les indicateurs
- Améliore le processus (actions lors des dysfonctionnements, médiation) et anime revue de processus (efficacité de son processus)
- Défend la position des clients (internes, externes)
- Rend compte à la direction (revue de direction)

# Profil type du pilote de processus

---

Les qualités les plus citées sont :

- compétences dans l'activité dominante du processus ;
- orientation et culture tournées vers le client ;
- visibilité sur l'ensemble du processus et de son impact sur les autres processus de l'organisme ;
- aptitude à travailler en équipe et négociateur ;
- autorité et aura reconnues ;
- désigné et soutenu par la direction.

# Revue de processus - Revue de direction

---

- **Revue de direction** : bilan régulier pour évaluer efficacité et efficience du système des processus. Utilise résultats des revues de processus. Fixe les objectifs des processus
- **Revue de processus** organisée régulièrement par le pilote pour évaluer les résultats, l'organisation et le fonctionnement/Objectifs fixés en revue de direction. Propose si nécessaire actions amélioration/correctives.

N'est pas une exigence ISO 9001.

## IV. LA MODELISATION DU PROCESSUS METIER

# Modélisation Processus Métier

## Objectifs de la modélisation

- Faciliter la communication en utilisant un langage commun,
- Meilleure compréhension de l'existant
- Documentation du processus métier
- Améliorer la situation actuelle
- Expérimenter et simuler de nouvelles situations et de nouveaux concepts et leurs impacts sur l'organisation
- Automatiser le processus, ...

# Modélisation Processus Métier

## Critères de modélisations selon Stefan Harbal

- Doivent être capables de modéliser toutes les complexités des PM, à savoir : <sup>TM</sup>Séquencement, <sup>TM</sup> Choix, <sup>TM</sup>Boucle, <sup>TM</sup> Timeouts, <sup>TM</sup> Deadlines, <sup>TM</sup> Fautes <sup>TM</sup> Agrégation,
- Doivent avoir un moyen de distinguer les rôles et de les affecter aux différentes tâches.
- Doivent avoir une représentation graphique non ambiguë du langage.
- Doivent avoir un model de transaction qui permet la description du comment "le processus peut être non accompli".



# Modélisation Processus Métier

## Critères de modélisations selon Stefan Harbal

- Doivent spécifier comment les instances du processus vont être déclenchées et identifiées durant leur exécution.
- Doivent avoir un moyen de spécifier les caractéristiques du PM qui peuvent intéresser les utilisateurs externes, telles que la qualité de service et le prix.
- Le langage ne doit pas s'embrouiller dans les détails des protocoles de communication

# Modélisation Processus Métier

## Techniques et méthodes de modélisation

- Unified Modelling Language: UML
- Réseaux de Pétri
- MERISE
- Unified Process : UP
- 2 Tracks Unified Process: 2TUP
- Structured Analysis and Design Technique: SADT
- OSSAD (Office Support System Analysis and Design)
- Event-Driven Process Chains
- **BPMN**

## V. LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## **Le rôle de la direction:**

- D'expliciter clairement les modalités de prise en compte des processus au niveau du management de l'organisme.
- D'entériner la liste des processus.
- De définir les modalités de management des processus et de désigner les pilotes de processus. L'existence d'un pilote n'est pas exigée par la norme.
- D'identifier (sur proposition éventuellement) les processus stratégiques.
- De décider si un processus doit être amélioré ou reconfiguré (reengineering).
- De choisir un mode de pilotage pour la mise en œuvre du système de management des processus.

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## Les Modes de pilotage:

**Le comité de direction**

**Le comité de pilotage**

**Le pilote de processus**

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## 1. Le comité de direction

- Il peut assurer le pilotage dans le cas de processus peu nombreux et peu complexes.
- C'est en général lui qui assure le pilotage de la démarche puis le pilotage des processus dans les petits et très petits organismes.
- Dans tous les cas, c'est au comité de direction d'allouer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus.

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## **2. Le comité de pilotage**

Forme adaptée pour les organismes qui fonctionnent en mode projet avec des processus complexes et riches en interfaces.

Il assure :

- la liaison entre la direction générale de l'organisme et les équipes qui définissent le contenu de l'approche processus ou qui la mettent en œuvre ;
- la coordination et la cohérence entre les pilotes de processus.

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## 2. Le comité de pilotage

La composition d'un comité de pilotage doit comprendre des représentants de la hiérarchie mais aussi des personnes ayant un rôle important à jouer dans la mise en œuvre d'une approche processus comme par exemple :

- un représentant de la direction des ressources humaines (compétences et formation) ;
- un représentant de la direction qualité (prise en compte des exigences des normes) ;
- un représentant des services généraux (mise à disposition des moyens matériels).



# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## 2. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage, lorsqu'il existe, a pour missions :

- d'organiser et planifier la démarche ;
- de constituer les groupes de travail chargés d'analyser et de décrire les processus ;
- de faire régulièrement le point sur l'avancement de la démarche ;
- d'analyser les problèmes rencontrés et proposer des solutions ou prendre position sur les solutions qui lui sont proposées ;
- de valider la production des groupes de travail.

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## 3. Le pilote de processus

Cas le plus répandu dans les grandes et moyennes structures. C'est le garant du bon fonctionnement d'un processus, il anime un plan d'action et veille à l'amélioration permanente du processus dont il a la charge.

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## 3. Le pilote de processus

Le pilote du processus s'assure :

- de la conformité et de la cohérence du processus par rapport aux exigences du système de management de la qualité ;
- du déploiement, au niveau de son processus, des objectifs généraux fixés par la direction ;
- de l'efficacité du processus ;
- de l'efficience du processus par l'évaluation des ressources allouées au processus ;
- de l'adaptation du processus aux évolutions de son environnement ;
- du niveau de maturité du processus qui permet de situer son degré de maîtrise dans une démarche de progrès vers l'excellence.

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## 3. Le pilote de processus

Un pilote de processus doit avoir :

- des compétences dans l'activité dominante du processus ;
- une culture tournée vers le client ;
- une bonne visibilité sur l'ensemble du processus et de l'organisation ;
- une aptitude à travailler en équipe et à négocier ;
- une autorité et un charisme reconnus ;
- une bonne capacité d'analyse.

# LE PILOTAGE DU PROCESSUS METIER

## **Les données du pilotage**

Parmi les principales entrées du pilotage d'un processus, on peut noter :

- les exigences des clients externes et internes, les exigences réglementaires et les propres exigences de l'organisme qui ont un impact sur le processus ;
- les critères d'acceptation du processus définis en accord avec les clients du processus ;
- les résultats d'analyses concurrentielles et de benchmarking.

## VI. L'AUDIT DES PROCESSUS METIERS

# Le Management de Processus

Surveiller et mesurer

## 1 Principes

La surveillance doit avoir trois objectifs :

- valider la vision, la stratégie et la politique de l'organisme ;
- évaluer individuellement les processus pour en vérifier la performance et l'efficacité ;
- évaluer le système de management et plus particulièrement le système de management de la qualité, s'assurer de son efficacité et de sa performance

# Le Management de Processus

Surveiller et mesurer

## 1.2 Surveiller les processus

Il s'agit de s'assurer de l'application du processus, de son efficacité, de son efficience et de son adaptation à son environnement. Cette vérification s'effectue par analyses ponctuelles, itératives ou récurrentes, lors d'audits, de revues ou d'autoévaluations du processus ou du système de management.

Le processus ayant été défini et décrit, il est important de se donner les moyens d'en mesurer l'efficacité pour le faire évoluer et améliorer en permanence le produit ou le service fourni au client.