Pôle Universitaire Koléa –Tipaza-

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

(ESC d'Alger)

POLYCOPIE PEDAGOGIQUE DE

ANALYSE DES PROCESSUS D'AFFAIRES

Support

Destiné aux étudiants de la deuxième année Master

(Option : contrôle de gestion) à l'ESC d'Alger

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences à l'ESC d'Alger

m_ouslimane@esc-alger.dz

ANNEE UNIVERSITAIRE 2024/2025

AVANT-PROPOS

Le présent polycopié est le fruit de plusieurs années d'enseignement du module **« Analyse des processus d'affaires »,** dispensé dans le cadre du Master 2, option Contrôle de gestion, à l'École Supérieure de Commerce d'Alger. Il a été conçu pour offrir aux étudiants un socle solide de connaissances théoriques et pratiques leur permettant de comprendre, modéliser et améliorer les processus clés au sein des organisations.

Ce module occupe une place centrale dans la formation du contrôleur de gestion. Il constitue en effet une base essentielle pour la mise en œuvre d'outils fondamentaux tels que la comptabilité de gestion, les tableaux de bord ou encore les dispositifs de mesure de la performance. Une bonne maîtrise des processus permet non seulement de mieux appréhender le fonctionnement global de l'entreprise, mais aussi d'identifier les leviers pertinents pour en optimiser la performance. À ce titre, le management des processus représente une compétence stratégique pour tout professionnel du contrôle de gestion.

L'objectif de ce cours est d'initier l'étudiant(e) aux concepts, aux démarches et aux outils mobilisés dans le cadre du management des processus. À l'issue de cette formation, il ou elle devra être en mesure de :

- ***Analyser et évaluer les processus de l'entreprise,***
- ***Proposer des améliorations en s'appuyant sur une démarche rigoureuse et structurée,***
- ***Assurer le suivi et l'amélioration continue des processus,***
- ***Utiliser de manière pertinente les outils spécifiques au management des processus,***
- ***Présenter et communiquer efficacement les résultats de ses analyses.***

Afin de tirer pleinement profit de ce module, il est recommandé à l'étudiant de disposer de connaissances préalables dans les domaines suivants :

- ***Comptabilité de gestion***
- ***Stratégie***
- ***Management des organisations***

Ces acquis faciliteront la compréhension des concepts abordés et permettront une meilleure intégration des outils présentés dans des contextes organisationnels concrets.

Dans un souci de clarté et de pédagogie, le contenu de ce module a été décliné sous différentes formes : textes explicatifs, schémas, tableaux synthétiques. Au-delà des apports théoriques, le support comprend de nombreux exemples, exercices et études de cas destinés à renforcer l'apprentissage par la pratique. Il est également enrichi par une sélection de lectures complémentaires, permettant d'approfondir certains aspects du cours.

L'ensemble du contenu est structuré dans le sommaire qui suit.

Dr. OUSLIMANE Meriem

Sommaire

AVANT-PROPOS

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

CHAPITRE	SECTION
Chapitre 01 : Cadre général du management des processus	***Section 01 : Définitions de base (activité, processus, sous-processus…)*** ***Section 02 : L'importance et objectifs du management des processus*** ***Et ses caractéristiques*** ***Section 03 : Avantages liés au management des processus selon ISO*** ***Section 04 : Une méthode bien codifiée (La série des normes ISO 9000, Le fascicule de documentation FD X 50-176, Outils de management – Management des processus d'octobre 2005).*** ***Série d'exercices N° 01***
Chapitre 02 : les processus (typologie, vision par les processus)	***Section 01 : Schéma général du processus*** ***Section 02 : classification et typologie des processus*** ***Section 03 : Vision fonctionnelle de l'organisation VS vision processus de l'organisation*** ***Série d'exercices N° 02***
Chapitre 03 : Démarche générale de mise en œuvre du management des processus	***Section 01 : La phase d'optimisation des processus et de première mise en œuvre.*** ***(elle contient quatre étapes)*** ***Section 02 : La phase de suivi (surveillance) des processus et d'amélioration continue (elle contient deux étapes)*** ***Série d'exercices N° 03***
Chapitre 04 : les outils utilisés dans le cadre du management des processus	***Section 01 : La méthode d'hiérarchisation des processus*** ***Section 02 : La cartographie des processus*** ***Section 03 : La modélisation du processus : Le modèle client-fournisseur*** ***Section 04 : Le logigramme*** ***Section 05 : l'analyse des risques d'un processus*** ***Section 06 : Carte d'identité des processus*** ***Section 07 : la revue des processus*** ***Série d'exercices N° 04***

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Exemples de processus d'affaires
Tableau N° 02 : Étapes Clés de l'Évolution de l'approche Qualité
Tableau N° 03 : Exemple illustrant les étapes Clés de l'Évolution de l'approche Qualité
Tableau N° 04 : l'impact direct des pratiques de management des processus sur le succès de Canon
Tableau N° 05 : Les différentes approches d'améliorations continues d'innovation et d'efficacité opérationnelle
Tableau N° 06 : Les différentes approches d'améliorations continues d'innovation et d'efficacité opérationnelle au niveau des entreprises occidentales
Tableau N° 07 : Présentation des documents normatifs liés au management des processus
Tableau N° 08 : Phases, étapes et outils de mise en œuvre du management des processus
Tableau N° 09 : Questions à poser dans le but d'établir une liste des processus
Tableau N° 10 : Hiérarchiser les processus de l'entreprise
Tableau N° 11 : Présentation des principaux logiciels pour la préparation de cartographie de processus
Tableau N° 12 : Les étapes pour établir une cartographie des processus
Tableau N° 13 : Logigramme du processus « Gérer les achats » d'une entreprise informatique
Tableau N° 14 : Analyser les risques d'un processus
Tableau N° 15 : Présentation et contenus d'une carte d'identité de processus
Tableau N° 16 : Modèle de grille pour la revue de processus
Tableau N° 17 : Exemples d'indicateurs et d'objectifs concernant les principaux processus de direction
Tableau N° 18 : Exemples d'indicateurs et d'objectifs concernant les principaux processus de réalisation
Tableau N°19 : Exemples d'indicateurs et d'objectifs concernant les principaux processus support
Tableau N° 20 : Modèle de tableau de suivi des actions d'amélioration
Tableau N° 21 : Thèmes à aborder lors des actions de communication concernant l'approche processus
Tableau N° 22 : L'évaluation de la maturité des processus

Liste des figures

Figure N°01 : Modèle de décomposition d'un processus en sous-processus et activités
Figure N°02 : Exemple d'un workflow diagram
Figure N°03 : "Vers une Performance Améliorée : Cheminement Fondé sur la Compréhension de l'Exécution"
Figure N°04 : Transition de la Qualité Traditionnelle à la Qualité Totale : Un Parcours Vers l'Optimisation des Processus"
Figure N°05 : Le recours au management des processus
Figure N°06 : Schéma général du processus
Figure N° 07 : Schéma de base d'un processus
Figure N°08 : La représentation fonctionnelle de l'entreprise
Figure N°09 : Vision fonctionnelle de l'organisation VS vision processus de l'organisation
Figure N° 10 : Diagramme d'un processus de prospection
Figure N° 11 : Exemple d'une cartographie
Figure N° 12 : Le modèle client-fournisseur
Figure N° 13 : Processus « concevoir et livrer une voiture au client »
Figure N° 14 : Notion de la relation « client interne »
Figure N° 15 : Le chemin parcouru par la voix du client passant par la chaine des processus
Figure N° 16 : Cartographie des risques

Chapitre 01 : Cadre général du management des processus

Section 01 : Définitions de base (activité, processus, sous- processus…)

Section 02 : L'importance et objectifs du management des processus

Et ses caractéristiques

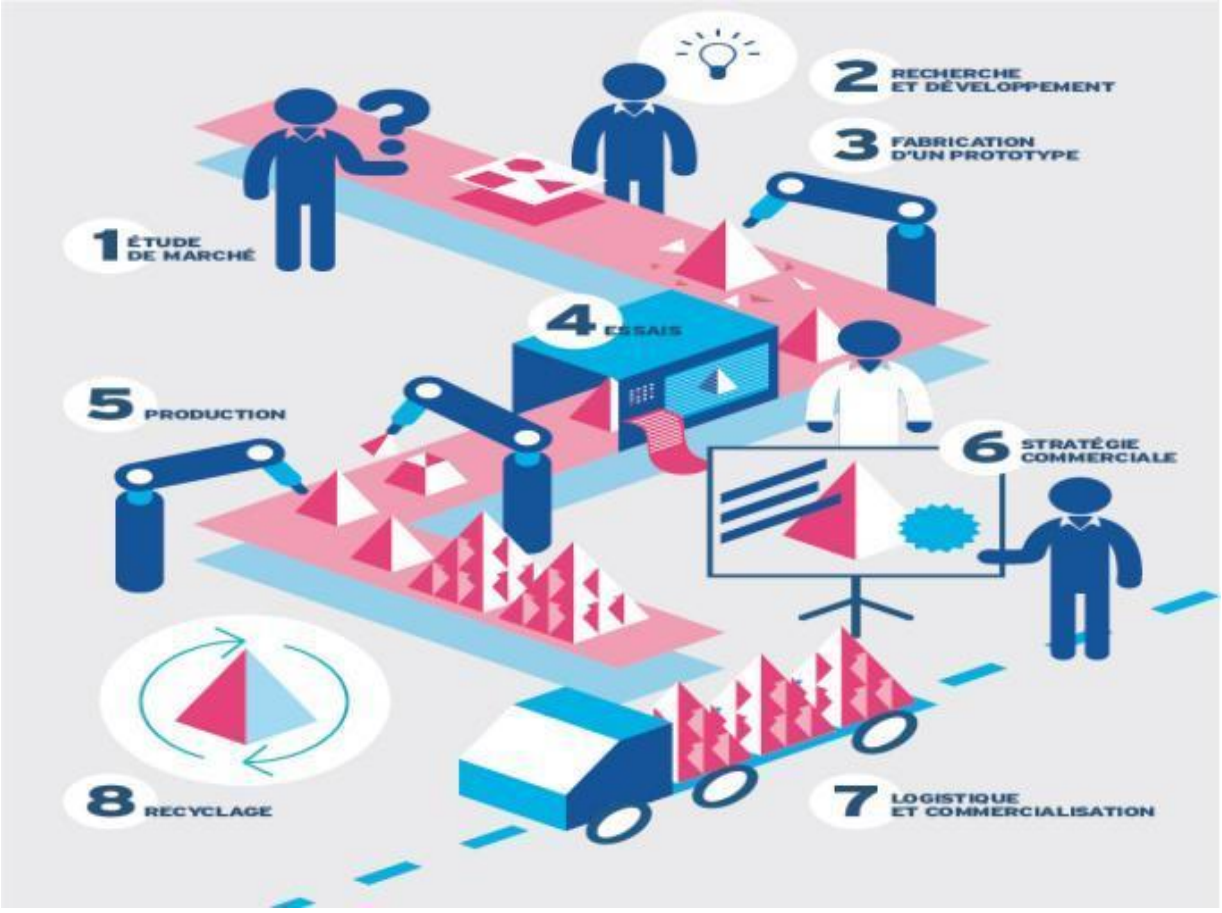
Section 03 : Avantages liés au management des processus selon ISO

Section 04 : Une méthode bien codifiée (La série des normes ISO 9000, Le fascicule de documentation FD X 50-176, Outils de management – Management des processus d'octobre 2005).

TD : série d'exercices

Introduction Générale

Avant de présenter les objectifs et les lignes directrices du cours, il est important de vous fournir une vue d'ensemble sur le module « ***Analyse des processus d'affaires*** ».



1-Exemple (production de smartphone) :

Imaginez que vous gérez une entreprise de production de smartphones.

Pour livrer un téléphone au client, **plusieurs étapes** doivent être suivies, chacune correspondant à un **processus d'affaires**.

Chaque processus est essentiel pour <u>transformer des ressources en un produit fini.</u>

2- découvrir les deux premiers mots clés du module !

Qu'Est-ce qu'un processus d'affaires ?

Tableau 01 : Exemples de processus d'affaires

processus d'affaires	Le processus consiste à :	Impact d'un processus mal optimisé
Approvisionnement	Acheter les composants (écrans, batteries, etc.) nécessaires pour fabriquer un smartphone.	Si l'approvisionnement est lent ou mal géré, la production sera retardée, augmentant les coûts.
Production	Assembler les smartphones dans l'usine.	Si la chaîne de production n'est pas optimisée, il peut y avoir des gaspillages de matériaux ou de temps.
Distribution	Livrer les smartphones aux clients via des transporteurs.	Si la logistique est mal gérée, les livraisons peuvent être retardées, affectant négativement la satisfaction des clients.

Chaque étape est un processus qu'il faut **optimiser** pour réduire les ***coûts***, améliorer la ***qualité*** et garantir des ***délais*** de livraison rapides.==> **GESTION**

3-Pourquoi la « gestion des processus » vous concerne en tant que futurs contrôleurs de gestion ?

Il est indispensable pour un contrôleur de gestion de maîtriser la gestion des processus d'affaires pour plusieurs raisons, dont essentiellement :

- **Optimisation des coûts et amélioration de la performance** : La maîtrise des processus d'affaires permet d'identifier les ***inefficacités,*** contribuant ainsi à réduire les coûts et à améliorer les performances.
- **Prise de décision éclairée** : Une bonne compréhension des processus fournit des ***données précises,*** facilitant une prise de décision stratégique et alignée sur les objectifs de l'entreprise.
- **Gestion des risques et innovation** : En identifiant les risques potentiels et en facilitant l'innovation, le contrôleur de gestion peut proposer des solutions pour améliorer la ***compétitivité*** de l'entreprise.

4-En tant que contrôleurs de gestion, vous serez surement amenés à travailler avec ces processus pour mesurer et ***améliorer la performance d'une entreprise***.

Par exemple, si vous voyez que ***les coûts de production*** sont ***trop élevés***, vous devrez comprendre quelles ***parties du processus*** génèrent ***ces coûts*** et comment les ***optimiser.***

-Ce module vous fournira des outils pratiques pour modéliser, analyser et optimiser les processus, et donc mieux maîtriser les facteurs qui influencent directement la performance financière et opérationnelle-

5- Les trois étapes clés de la gestion des processus sont :

1. **Cartographie :** Identifier et décrire les processus de l'entreprise.
   Exemple : Représenter visuellement toutes les étapes du processus de production d'un smartphone, du design à la livraison.
2. **Analyse :** Repérer les points faibles.
   - **Exemple :** Identifier que l'étape d'assemblage est trop longue à cause d'un goulot d'étranglement sur la chaîne de production.
3. **Optimisation :** Proposer des solutions pour améliorer le processus.
   - **Exemple :** Automatiser une partie de la chaîne de production ou réorganiser l'ordre des tâches pour réduire les temps d'attente.

Chapitre 01 : Cadre générale du management des processus

Discussion dirigée

Question 01 :

"Quelles sont les différences entre la Cuisine 01 et la Cuisine 02 en termes d'organisation et d'efficacité ?"

Question 02 :

« Selon vous, laquelle de ces deux cuisines, a le plus de chances de produire un repas savoureux, et pourquoi ? Pensez-vous que l'état de la cuisine peut influencer la qualité et l'efficacité du travail, de la même manière que l'organisation des processus impacte la performance d'une entreprise ? »

Image 01 :

Image 02 :

Réponse 01:

Cuisine 01	Cuisine 02
-désordonnée -sale -processus non structuré -tâches mal organisées -erreurs fréquentes -inefficacité généralisée -ressources gaspillées -délais longs -qualité du produit final est incertaine.	-propre -organisée -processus sont bien définis -tâches réalisées rapidement -faible éventualité du gaspillage -gestion claire des ressources -forte éventualité de qualité élevée et de satisfaction des clients.

Réponse 02 :

- **Efficacité :** Comme une cuisine bien organisée permet de produire des repas savoureux, une bonne gestion des processus d'affaires permet à une entreprise d'atteindre ses objectifs en assurant une meilleure qualité dans ses produits ou services.
- **Efficience :** elle permet aussi de préparer des repas plus rapidement et avec moins d'efforts, il s'agit dans l'entreprise de réduire les coûts et en maximiser les profits.
- **Qualité :** Une bonne gestion garantit que le produit final, que ce soit un service ou un bien, répond aux normes de qualité, tout comme une cuisine propre assure que les plats servis seront à la hauteur des attentes.
- **Satisfaction des parties prenantes :** Tout comme les clients préfèrent manger dans un environnement propre, les clients et les partenaires préfèrent interagir avec une entreprise qui gère bien ses processus, car cela garantit une expérience plus fluide et satisfaisante.

La gestion des processus d'affaires est comme la propreté et l'organisation dans une cuisine : elle ne garantit pas à elle seule le succès, mais elle crée les conditions idéales pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Une entreprise qui gère bien ses processus a plus de chances de réussir et de livrer des produits ou services qui répondent aux attentes du marché.

Il y a donc un besoin de processus de qualité, car ils diminuent le risque que les entreprises produisent des produits de mauvaise qualité.

Section 01 : Termes et concepts clés liés à l'analyse des processus d'affaires

Pour poser des bases solides sur la gestion des processus d'affaires, il est essentiel de définir certains termes et concepts clés qui guideront la compréhension tout au long de ce cours.

Terme / concept clé	définition
➢ ***Analyser***	•Identifier les principaux éléments d'un ensemble abstrait et évaluer leurs relations.
➢ **Processus**	•Ensemble d'activités interconnectées visant à produire un résultat spécifique[1].
➢ **Sous-processus**	•Un sous-processus est une séquence d'activités ou de tâches spécifiques qui fait partie d'un processus plus large (processus parent). •Il est conçu pour accomplir une fonction précise et contribue à l'atteinte des objectifs globaux du processus principal. •Chaque processus peut avoir ses propres sous-processus. •Chaque sous-processus peut également contenir d'autres sous-processus (voir la figure n°03).
➢ **Activité**	•Les activités se situent au niveau le plus bas du processus (voir la figure n°03). •les activités ne peuvent pas être décomposées en d'autres étapes.
➢ **Responsable du processus (Process owner)**	•C'est la personne responsable du processus.
➢ **Les indicateurs clés de la performance (KPIs[2])**	•KPIs sont les mesures (différents indicateurs) portant sur le temps, le cout et la qualité utilisés pour saisir la performance d'un processus.
➢ **Le diagramme de flux de travail (workflow diagram)**	•C'est une forme simple d'organigramme décrivant *le flux de tâches ou d'actions* d'une personne ou d'un groupe à un autre. •Il se compose généralement d'un ensemble de symboles représentant des actions ou des individus reliés par des flèches indiquant le flux d'une personne à une autre (voir la figure n° 04).
➢ **Gestion des Processus**	•Approche systématique visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus au sein d'une organisation.
➢ **Modélisation des Processus**	•Représentation graphique ou textuelle des processus pour en faciliter l'analyse et l'amélioration.

[1] Un processus peut aussi être définie comme suit : une séquence d'activités interdépendantes et liées entre elles qui, à chaque étape, consomment une ou plusieurs ressources (temps, énergie, machines, argent) pour convertir des intrants (données, matériaux, pièces, etc.) en extrants.

[2] KPIs : Key Performance Indicator.

➢ **Interdépendance des Processus**	•Relations entre différents processus où le résultat d'un processus peut influencer ou dépendre d'un autre.

Figure n°01 : Modèle de décomposition d'un processus en sous-processus et activités

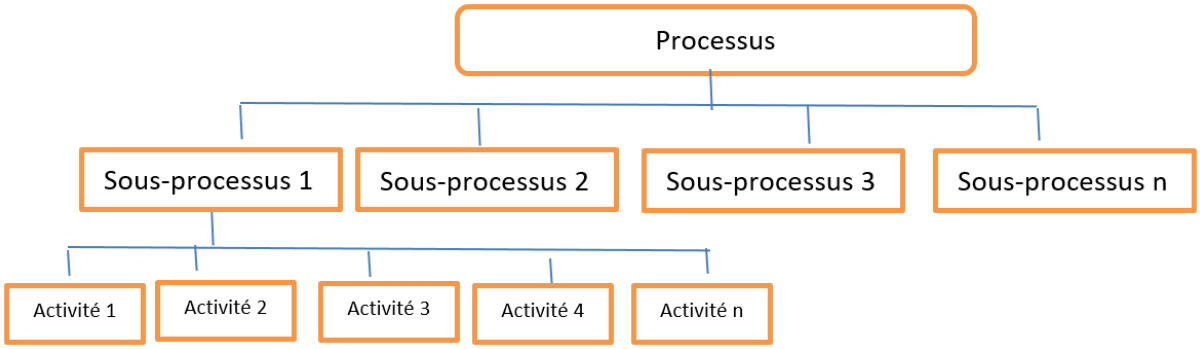
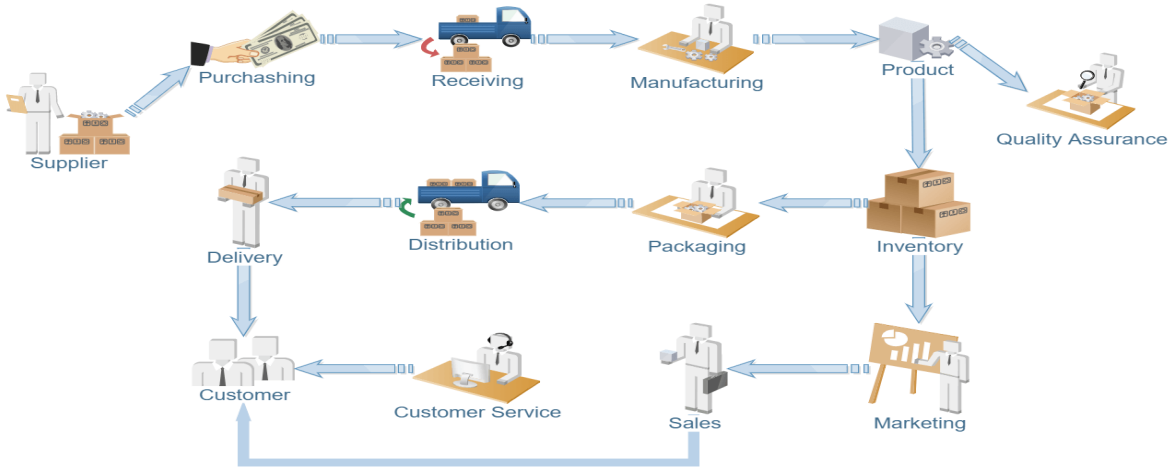


Figure n°02 : Exemple d'un workflow diagram



Section 02 : Importance de la gestion des processus

Pour survivre dans un marché de plus en plus concurrentiel, les entreprises mettre plus d'ordre et doivent améliorer l'efficacité de leurs processus en les contrôlant.

Pour ce faire, elles implémentent la gestion des processus d'affaires.

Ce dernier permet de :

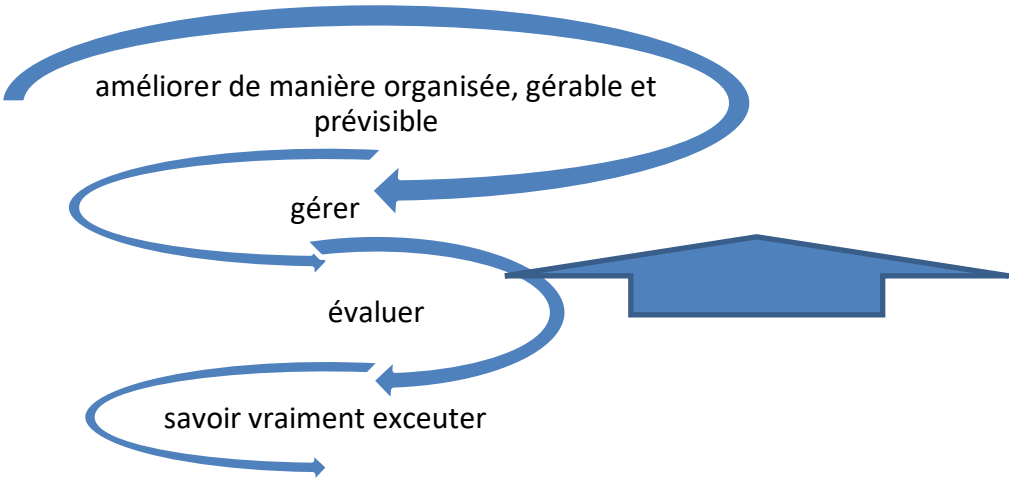
- définir clairement les activités de l'entreprise et mieux les coordonner,
- identifier les opportunités qui pourraient permettre de booster les résultats de l'entreprise.

En effet, la finalité de l'utilisation de la gestion des processus d'affaires est l'amélioration de la performance des différents processus a partir des indicateurs clés (KPIs).

*Cependant, vous ne pouvez **améliorer** que ce que vous pouvez **gérer**, vous ne pouvez gérer que ce que vous pouvez **évaluer** et vous ne pouvez évaluer que ce que vous **savez vraiment exécuter.***

De ce fait, sans **comprendre les processus quotidiens** d'une entreprise, il est pratiquement impossible de mettre en œuvre des changements et d'apporter **des améliorations de manière organisée, gérable et prévisible.**

Figure 03 : "Vers une Performance Améliorée : Cheminement Fondé sur la Compréhension de l'Exécution"



Exemple : L'Importance du Management par les Processus dans une PME Exportatrice

Imaginons une petite ou moyenne entreprise (PME) souhaitant s'implanter sur le marché international et exporter ses produits.

Pour réussir cette transition, elle doit avoir une compréhension claire de l'ensemble de la *chaîne d'activités* qui l'amène à *vendre ses produits à des clients à l'étranger*. Cette chaîne d'activités peut être modélisée à travers des processus bien définis.

Dans ce contexte, la gestion des processus d'affaires offre plusieurs avantages significatifs pour la PME, que nous pouvons présenter ci-dessous :

1. **Estimer les délais** : Déterminer combien de temps est requis pour chaque étape du processus d'exportation.

2. **Identifier les goulets d'étranglement** : Repérer les étapes les plus longues susceptibles d'être optimisées pour réduire les délais.
3. **Comprendre les interdépendances** : Analyser comment certaines étapes dépend d'autres, ce qui permet une meilleure coordination.
4. **Désigner les acteurs impliqués** : Identifier les personnes et les organismes concernés à chaque étape du processus.
5. **Organiser la documentation** : Recenser les documents et les informations nécessaires pour chaque phase, garantissant ainsi un accès facile et rapide.

L'objectif est de rendre l'ensemble du processus *transparent*, en veillant à ce que les *informations soient accessibles* à tous les *acteurs impliqués* dans l'opération d'exportation, depuis le début jusqu'à la fin, et en *temps réel*.

En somme, le management par processus permet de garantir des opérations de qualité, facilitant ainsi la réussite de l'exportation.

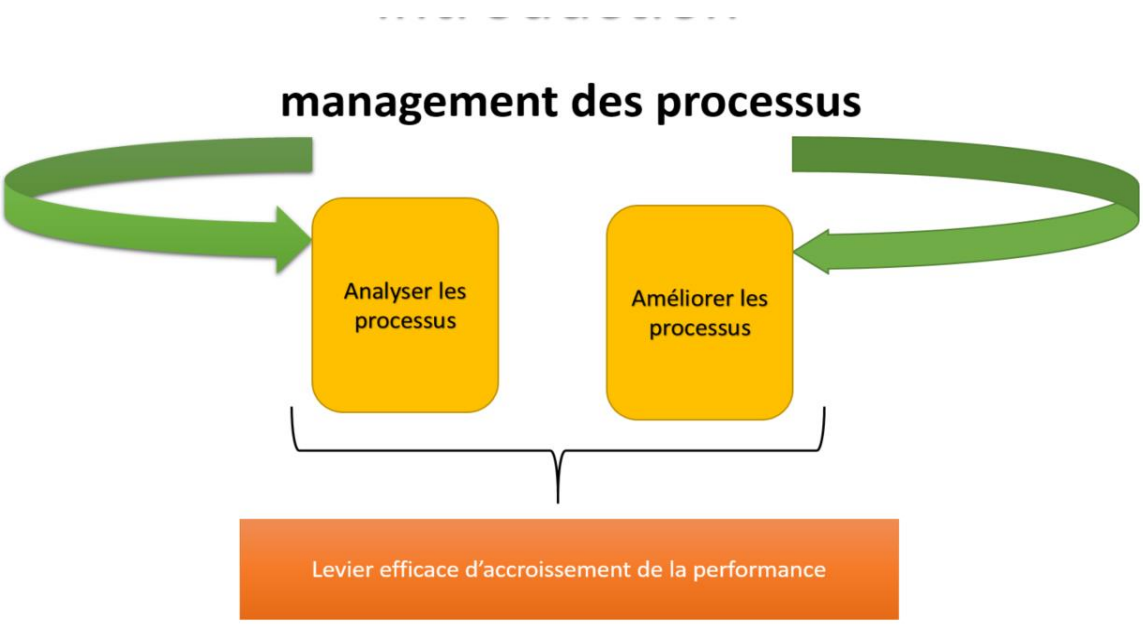
Du Contrôle Qualité à la Gestion de la Qualité Totale (TQM[3]) : L'Approche Processus au Cœur de l'Amélioration Continue"

Dans un environnement en constante évolution et de plus en plus compétitif, la priorité d'une entreprise est de gérer efficacement chaque changement en adoptant une dynamique d'amélioration continue. La méthode de management des processus se révèle être un levier essentiel pour optimiser le fonctionnement de l'organisation.

En effet, le management par les processus est inscrit parmi les exigences fondamentales des normes ISO 9001 et ISO 9004, version 2000, soulignant ainsi son importance dans la quête de l'excellence opérationnelle (voir annexe 01, P).

[3] TQM :Total Quality Management (Gestion de la Qualité Totale)

Figure 04 : Transition de la Qualité Traditionnelle à la Qualité Totale : Un Parcours Vers l'Optimisation des Processus"



Comment on est arrivé au Processus a partir du contrôle qualité?

Ce tableau illustre l'évolution des concepts de qualité, passant du contrôle qualité traditionnel à l'approche intégrée de la qualité totale, en mettant en lumière l'importance croissante de l'approche processus dans la gestion de la qualité au fil des décennies.

Tableau n° 02: Étapes Clés de l'Évolution de l'approche Qualité

Contrôle qualité (1970) →	Assurance qualité (1980) → (De l'âge d'or à l'âge dur)	La qualité totale (1990)
• Marché acheteur • Le niveau de qualité se défini plus par la tradition et l'expérience du fournisseur que par les exigences spécifiques du client. • Ce n'est qu'après l'utilisation du produit que le client découvre ensuite la qualité voulue. • Le client accorde sa confiance au fournisseur et lui confie la définition de la qualité requise.	• Marché vendeur • Apparition d'une forte concurrence. • Nécessité de donner une garantie a priori de la qualité du produit. • Absence de défauts • Répondre aux attentes du clients.	• Client ROI • La qualité ne concerne plus que le produit, elle concerne aussi son environnement et toutes les fonctions de l'entreprise. • Dépasser les attentes du client. ↓ Amélioration constante de tous les processus de l'entreprise

Tableau 03 : Exemple illustrant les étapes Clés de l'Évolution de l'approche Qualité

Contrôle Qualité (1970)	Assurance Qualité (1980)	Qualité Totale (1990)
•Dans les années 1970, une entreprise de fabrication de jouets se concentre principalement sur le **contrôle de la qualité des produits à la fin de la ligne de production**. •Chaque jouet est inspecté individuellement pour détecter les défauts (comme des pièces manquantes ou des finitions incorrectes) avant expédition. La priorité est donc de s'assurer que les produits livrés respectent un **standard de qualité minimum**, mais il n'y a **pas d'analyse systématique des causes des défauts.** •L'accent est mis sur **la détection des défauts.**	•Dans les années 1980, la même entreprise adopte une approche d'assurance qualité. •Au lieu de se contenter d'inspecter les jouets à la fin de la production, elle **met en place des procédures et des normes pour garantir la qualité tout au long du processus de fabrication**. *-Cela inclut la formation des employés sur les méthodes de production et l'utilisation de contrôles intermédiaires à chaque étape de la production-* *-Par exemple, des tests de sécurité sont réalisés sur les matériaux utilisés pour s'assurer qu'ils sont non toxiques et conformes aux normes de sécurité-* •L'accent est mis sur la **prévention des défauts** plutôt que sur leur détection.	•Dans les années 1990, l'entreprise évolue vers la qualité totale (TQM). •Elle **intègre toutes les parties prenantes** dans le processus d'amélioration de la qualité, y compris les *fournisseurs*, les *employés* et les *clients*. •Les *retours d'expérience des clients* sont systématiquement collectés et analysés pour comprendre leurs attentes. *-Par exemple, l'entreprise organise des ateliers avec les parents pour recueillir leurs avis sur les jouets, ce qui conduit à des améliorations dans le design et la fonctionnalité des produits-* •L'entreprise s'engage à une amélioration continue de tous les processus, en mettant l'accent sur **l'innovation et la satisfaction client à long terme.**

Du management de la qualité au management par la qualité…

La qualité n'est plus uniquement un but à atteindre, elle est devenue un mode de management qui se décline selon les huit principes énoncés par la norme ISO 9004 version 2000 à savoir :

- Orientation client ;
- Leadership ;
- Implication du personnel ;
- **approche processus ;**
- Management par approche système ;
- Amélioration continue ;
- approche factuelle pour la prise de décision ;
- relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

L'approche processus occupe une place centrale parmi ces huit principes, peut-être parce qu'il s'agit d'un principe qui est fortement lié aux sept autres.

Qu'il s'agisse par exemple de l'orientation client, de l'implication du personnel ou de l'approche factuelle pour la prise de décision, ils sont directement applicables dans le cadre de la maîtrise des processus.

3-Le management des processus : Ses caractéristiques et son importance pour l'entreprise

3-1-Pourquoi s'intéresser au management des processus ?

Le management des processus s'est donc imposé dans les entreprises, car il est l'une des approches les plus efficaces :

1. *Une meilleure satisfaction des clients :* mieux satisfaire les clients (les clients satisfaits seront plus fidèles, parleront autour d'eux du produit/service qu'ils ont apprécié).
2. Réduire les coûts inutiles (coûts liés aux malentendus avec les clients, aux réclamations et aux dysfonctionnements internes). Cette approche est définie dans des normes internationales, qui indiquent les bonnes pratiques à respecter.
3. *Amélioration de l'agilité organisationnelle :* Le management des processus permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements du marché et aux besoins des clients. En ayant des processus bien définis, une organisation peut répondre plus efficacement aux évolutions du marché, ce qui est crucial dans un environnement commercial dynamique.
4. *Renforcement de l'innovation :* En optimisant les processus existants, les entreprises peuvent libérer des ressources qui peuvent être réinvesties dans l'innovation. Cela permet de développer de nouveaux produits ou services qui répondent mieux aux attentes des clients, renforçant ainsi la compétitivité.
5. *Culture de la responsabilité :* La gestion des processus favorise une culture où chaque employé est conscient de son rôle dans l'ensemble.

En effet, le management des processus est intéressant pour l'entreprise, car :

- Une entreprise ne peut être une bonne entreprise que si ses processus soient de bons processus.
- L'échec de l'amélioration des performances des processus entraîne naturellement l'échec de l'amélioration des performances de l'entreprise (la performance de l'entreprise dépend de la performance de ses processus).
- L'échec de gérer efficacement les processus est l'échec à gérer efficacement l'entreprise (l'efficacité de l'entreprise dépend de l'efficacité de ses processus).

3-2-Le management des processus : source de gain économique 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 significatives.

► Elle permet, enfin, au chef d'entreprise de manager de façon efficace et efficiente ses processus de travail grâce à des indicateurs de résultats.

3-A quel moment le recours au management des processus devient incontournable ?

Figure 05 : Le recours au management des processus

Quand l'entreprise est de petite taille, elle est caractérisée par : ● Une simple structure ● volume d'activité faible ● faible volume de ressources à gérer	**CROISSANCE**	L'entreprise maintenant est caractérisée par: ● la grande taille ● structure complexe ● grand volume d'activité ● flux plus important ● beaucoup de ressources à gérer

• système d'information externe et interne peu complexe. • ***processus sous contrôle***		• Système d'information complexe • ***processus difficile à maitriser***
Plusieurs problèmes se manifestent • Retards dans les commandes • clients insatisfaits • problèmes de qualités • erreurs de de comptabilité • Des problèmes avec plusieurs parties prenantes (fournisseurs, fiscalité, banque…)		
C'est à ce moment-là que l'introduction du management par les processus devient essentielle		

Cependant, il est également important de noter que d'autres facteurs, tels que la culture d'entreprise, les technologies utilisées et le marché, jouent également un rôle significatif dans l'importance du management des processus.

3-3- 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.

- **Les entreprises japonaises :**

Une des raisons du succès des entreprises japonaises est qu'elles ont été les premières à mettre en œuvre le management des processus.

À l'origine, les succès commerciaux remarquables, ont attiré l'attention des entrepreneurs et leurs méthodes d'organisation sont copiées par leurs concurrents.

Des exemples …

1-L'entreprise japonaise Canon

L'entreprise japonaise Canon a réussi à devenir un leader mondial dans le domaine de l'audiovisuel, notamment grâce à une gestion efficace des processus. Voici comment Canon a profité de cette approche pour atteindre le succès :

Tableau 04 : l'impact direct des pratiques de management des processus sur le succès de Canon

Aspect du Management des Processus	Impact sur le succès de Canon
Amélioration continue (Kaizen)	Maintien d'une qualité élevée et amélioration constante des produits.
Production Juste-à-Temps (JIT)	Réduction des coûts et délais, réactivité accrue face à la demande.
Contrôle qualité	Réduction des défauts et renforcement de la satisfaction client.
Innovation dans le développement	Introduction de produits novateurs comme les appareils photo reflex numériques.
Implication des employés	Augmentation de la productivité grâce à la participation active à l'amélioration.
Réputation mondiale	Positionnement en tant que leader mondial dans le domaine audiovisuel.

Ci-dessous un tableau qui synthétise comment plusieurs entreprises japonaises ont utilisé le management des processus pour atteindre un succès mondial, en se basant sur des ***approches variées d'amélioration continue, d'innovation et d'efficacité opérationnelle.***

Tableau 05 : Les différentes approches d'améliorations continues d'innovation et d'efficacité opérationnelle au niveau des entreprises japonaises

Ce tableau met en évidence leurs stratégies spécifiques et les résultats obtenus :

Cas	Approche	Résultats
Toyota	Système de production Toyota (TPS), Lean Manufacturing, JIT	Devenu le plus grand constructeur automobile mondial, amélioration de la qualité et de l'efficacité.
Canon	Amélioration continue (Kaizen), production flexible et innovation produit	Leader mondial dans les appareils photo, célèbre pour la qualité et l'innovation continue.
Sony	Gestion des processus pour l'innovation produit et qualité	Succès mondial dans l'électronique grand public (ex. : Walkman, PlayStation).
Nikon	Gestion rigoureuse des processus d'innovation et de fabrication	Acteur clé dans l'industrie photographique avec des produits optiques de haute précision.
Fujifilm	Adaptation des processus à la transformation numérique, diversification	Réussite dans la transition numérique et expansion dans les secteurs de la santé et de l'imagerie.
Honda	Production flexible, amélioration continue, Lean Manufacturing	Réputée pour ses véhicules de haute qualité et innovations dans les véhicules hybrides.
Toshiba	R&D structuré et processus d'innovation continue	Leader dans les semi-conducteurs et les technologies de l'information.
Nissan	Lean Management, restructuration des processus après la crise	Retour à la rentabilité avec des véhicules électriques populaires, comme la Nissan Leaf.

- **Les entreprises occidentales (américaine, allemande ou française) :**

À leur suite, les entreprises occidentales présentées dans le tableau ci-dessous, ont emboîté le pas.

Tableau 06 : Les différentes approches d'améliorations continues d'innovation et d'efficacité opérationnelle au niveau des entreprises occidentales

Entreprise	Approche	Résultats
General Electric (GE)	Programme Six Sigma pour la qualité et l'efficacité	Économies de milliards de dollars, augmentation de la rentabilité et compétitivité mondiale.
Ford Motor Company	Système de production Lean	Rétablissement de la rentabilité après 2008, amélioration de la satisfaction des clients.
Siemens	Optimisation des chaînes d'approvisionnement	Économies significatives et position renforcée en tant que leader technologique.
Danone	Management par la qualité axé sur l'innovation et la durabilité	Diversification réussie et réponse efficace aux besoins des consommateurs.
Boeing	Lean Manufacturing et Six Sigma	Réduction des délais de production et amélioration de la fiabilité des avions.
Hewlett-Packard (HP)	Lean Management et Six Sigma pour l'efficacité opérationnelle	Amélioration de la productivité, réduction des coûts, et renforcement de la position sur le marché.

Ces vingt dernières années, le management des processus s'est donc imposé dans tous les secteurs, comme une méthode nécessaire pour satisfaire le client et ainsi, mieux faire face aux défis de marchés hyper compétitifs et surpasser la concurrence.

IMPORTANT : Certaines entreprises exportatrices ou sous-traitantes d'un grand groupe se voient exiger une certification ISO 9001 garantissant la maîtrise de leurs processus de travail et donc de la qualité de leurs produits.

Section 03 : Avantages liés au management des processus selon ISO

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 :

1 – Transparence

Avec le MANAGEMENT DES PROCESSUS, les *collaborateurs* de l'entreprise comprennent mieux quelle est leur place et le *rôle de leur travail au sein des processus* de l'entreprise. Cette compréhension améliore leur efficacité dans l'exécution des tâches quotidiennes.

2 – Contrôle : Grâce au MANAGEMENT DES PROCESSUS, le responsable *évalue les performances et le contrôle qualité* de chacun des processus et il contribue à l'amélioration continue des processus,

3 – Agilité : La méthodologie MANAGEMENT DES PROCESSUS garantit plus de *fluidité des processus*. Les processus sont, en effet, *modélisés et optimisés* éviter de perdre du temps sur des *activités inutiles, des retards et des pertes.*

4 – Organisation : Le MANAGEMENT DES PROCESSUS améliore l'organisation au sein de l'entreprise. L'échange d'informations est, en effet, entièrement traçable.

5 – Réduction des coûts : Le management des processus maximise la visibilité des processus, ce qui permet de réduire les coûts, Et ce en évitant le gaspillage de temps, de travail et d'argent. Les ressources sont allouées avec plus de rationalité et d'intelligence permettant à votre entreprise de réduire ses coûts opérationnels.

6 – Productivité : Enfin, grâce à ce gain de fluidité des flux de travail et à une meilleure compréhension par chacun des collaborateurs de son rôle au sein de l'entreprise, l'efficacité des équipes est fortement améliorée. La mise en œuvre du MANAGEMENT DES PROCESSUS permet aux collaborateurs de produire mieux et limite leurs échecs dans la réalisation du processus.

3-5-Objectifs du management par les processus

En guise de synthèse, voici quelques-uns des objectifs du management par les processus :

- Prioriser les changements qui permettent d'améliorer les avantages concurrentiels de l'entreprise et les profits.
- Améliorer la qualité du service / du produit, et donc la chaîne de valeur.
- Augmenter la satisfaction du client.

Section 04 : Une méthode bien codifiée

Le management des processus est couramment utilisé pour son efficacité, et parce qu'il repose sur des recommandations claires, bien codifiées et partagées au plan international.

La préparation du présent cours s'appuie donc sur des documents officiels (normes et référentiels internationaux ou nationaux) qui représentent la synthèse de l'expérience et de l'expertise accumulées depuis une trentaine d'années par les entrepreneurs, les consultants et les spécialistes de ce domaine. Les documents normatifs sont les suivants :

Tableau 07 : Présentation des documents normatifs liés au management des processus

La série des normes ISO 9000	***Le fascicule de documentation FD X 50-176, Outils de management – Management des processus d'octobre 2005***
Elle traite des approches visant l'amélioration durable des performances d'une entreprise. Le management des processus est au cœur des recommandations de ces normes, qui proposent, en particulier, des définitions et des bonnes pratiques à respecter pour obtenir des processus de travail efficaces.	qui apporte des précisions concernant la mise en œuvre du management des processus recommandé par la norme ISO 9000.
➢ **ISO 9001 :** Cette norme internationale spécifie les critères pour un système de ***management de la qualité***. Elle repose sur des principes tels que l'orientation client, l'engagement de la direction et l'amélioration continue, et elle est largement utilisée pour assurer la qualité dans les processus d'affaires. ➢ **ISO 9004 :** Complémentaire à l'ISO 9001, cette norme se concentre sur ***le management des processus et l'amélioration des performances*** de l'organisation. Elle propose des lignes directrices pour une gestion efficace des processus afin d'atteindre un succès durable	Il s'agit d'un document normatif français qui fournit des lignes directrices et des outils pratiques pour la gestion efficace des processus au sein des organisations. Publié par l'AFNOR en octobre 2005 ***Objectif :*** Fournir des lignes directrices et des outils pratiques pour la gestion des processus au sein des organisations. ***Thèmes principaux :*** Identification des processus. Modélisation des processus. Analyse des processus. Amélioration continue des processus. ***Importance :*** Optimisation des ressources. Amélioration de la qualité des produits et services. Accroissement de la satisfaction des clients. ***Engagement :*** Souligne le rôle clé de l'engagement de la direction et de la participation des employés pour une mise en œuvre réussie.
Ces normes encouragent donc à adopter l'approche processus : ***« Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs (…). L'objet de la présente norme internationale est d'encourager l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme».*** *-Norme NF EN ISO 9000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, 2005-*	

Si ces normes et les référentiels de management internationaux insistent pour que l'entreprise applique le management des processus et donnent des recommandations pour le faire, c'est, qu'avec le recul du temps, cette méthode est apparue comme utile et nécessaire.

Cela dit, les normes ne rentrent pas dans le détail et laissent les experts ou les entrepreneurs libres du choix des outils à mettre en œuvre et de leur adaptation aux situations particulières qu'ils rencontrent.

La ***pertinence*** de l'introduction d'un management des processus en tant que discipline de gestion est triple :

1. Le management des processus n'est pas une ***méthode prescrite***, ni un ***outil*** utilisé complétement par une organisation. Il s'agit plutôt d'un ***ensemble de connaissances*** comprenant des principes et des ***meilleures pratiques*** pour guider une organisation dans le développement de cette approche.

2. Cet ensemble de ***connaissances peut être appliqué à toute organisation*** (qu'elle soit à but lucratif, à but non lucratif ou qu'il s'agisse d'une entité gouvernementale) dans le but d'orienter les ressources vers des objectifs stratégiques.

3. La gestion efficace des processus exige la ***participation de l'ensemble de l'organisation***, dans toutes les fonctions et tous les rôles. Parfaitement réussie, la mise en œuvre d'un management des processus vient s'ancrer dans la culture de l'organisation et définit la façon dont les opérations sont menées.

Série d'exercices N° 01

Exercice 01 :

Processus « passer une commande à un fournisseur ».

Ci-dessus les éléments nécessaires :

- ✓ un bon de commande ;
- ✓ une demande d'achat ; la validation de la demande d'achat ;
- ✓ le devis du fournisseur
- ✓ un bon de commande sans erreur ;
- ✓ le remplissage du bon de commande ;
- ✓ un fournisseur faisant partie des fournisseurs agréés ;

TAF :

Proposer un schéma qui contient les éléments suivant : entrants, les activités du processus, sortants du processus «passer une commande à un fournisseur » ci-dessus.

Solution exercice 01 :

Le processus « passer une commande à un fournisseur »,

- **Les éléments entrants :**
  - Ressources : une demande d'achat, un fournisseur faisant partie des fournisseurs agréés, le devis du fournisseur.
  - Exigences client : un bon de commande sans erreur.
- **Les éléments sortants :**
  un bon de commande.
- **Les activités du processus :**
  Le processus de transformation lui-même, il se compose ici de deux activités : la validation de la demande d'achat puis le remplissage du bon de commande.

Exercice 02 :

Au niveau de la littérature consacrée au Processus d'entreprise, plusieurs auteurs ont proposé de nombreuses définitions de ce qu'est un **« PROCESSUS »,** Ci-dessous quelques une.

Il vous est demandé de :

Lire attentivement les définitions et souligner les mots clés présents dans chaque définition.

A partir de ces définitions, répondre aux questions :

- ✓ *donner une liste des principales caractéristiques d'un* ***« PROCESSUS ».***

- ✓ *Proposer un schéma qui illustre votre définition (à partir des définitions citées) du concept* ***« PROCESSUS ».***
- ✓ *« Les objectifs organisationnels peuvent être atteints grâce à une gestion spécifique des processus » Est-ce que cela peut être démontré ? (En mobilisant les notions précédemment présentées).*

1. ***Selon la norme ISO 9000 version 2000*** : Un processus est un ensemble d'activité corrélées ou interactives qui transforme les éléments d'entrées en éléments de sorties.

Note 1 : Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'un autre processus.

Note 2 : Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maitrisées 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 ».

---

2. **Selon Michel Périgord :** « un processus est une succession de taches réalisé à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose : Des entrées mesurables, une valeur ajoutée, des sorties mesurables, la possibilité de réitérations».

---

3. **Pour M. Cattan, N.Idrissi et P. Knockaert**: L'ensemble des taches et activités concourant à un résultat donné (produit, service) destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé. Dans la chaine des client/fournisseurs internes de l'entreprise, les processus représentent la somme des interfaces (entrés/sorties) existantes dans la réalisation des produits/services destinés en final au client externe.

---

4. ***La définition I de guide de la gestion des processus (BPM CBOK V3, traduit par les membres du Club des pilotes de processus)*** : Un processus est un enchainement ordonnés d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il est déclenché par un événement qui lui est externe et doit aboutir à un résultat qui est sa raison d'être. Autrement dit, un processus se caractérise par un évènement déclencheur en entrée, une suite d'activités constituant la chaine des valeurs (construction du résultat)et une fin qui se matérialise par un résultat pour le client bénéficiaire du processus.
5. ***La définition II de guide de la gestion des processus (BPM CBOK V3, traduit par les membres du Club des pilotes de processus)***: Il s'agit de l'ensemble de contributions que les acteurs de l'entreprise assurent pour tenir la promesse faite au client.

---

6. **Le MANAGEMENT DES PROCESSUS:** Il s'agit d'une approche systématique utilisée pour rendre le flux d'activité d'une organisation efficace, efficient et réactif à un environnement instable.

7. **Le business process management** tente d'améliorer les processus en permanence. Il pourrait donc être décrit comme un "processus d'optimisation des processus".

8. **Le management des processus** est une discipline de gestion qui présuppose que les objectifs organisationnels peuvent être atteints plus aisément grâce à une gestion basée sur les processus de l'organisation. Défini dans ce contexte, le management des processus est un ensemble de connaissances utilisé pour établir les principes et les pratiques nécessaires à l'orientation de la gestion des ressources selon ce présupposé.

Solution Exercice 02 :

Selon la norme ISO 9000 version 2000 : Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme les éléments d'entrées en éléments de sorties.

Note 1 : Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'un autre processus.

Note 2 : Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maitrisées 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 ».

9. **Selon Michel Périgord :** « un processus est une succession de taches réalisé à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose : Des entrées mesurables, une valeur ajoutée, des sorties mesurables, la possibilité de réitérations[4]».

10. **Pour M. Cattan, N.Idrissi et P. Knockaert**: L'ensemble des taches et activités concourant à un résultat donné (produit, service) destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé. Dans la chaine des client/fournisseurs internes de l'entreprise, les processus représentent la somme des interfaces[5] (entrés/sorties) existantes dans la réalisation des produits/services destinés en final au client externe.

11. ***La définition I du guide de la gestion des processus (BPM CBOK V3, traduit par les membres du Club des pilotes de processus)*** : Un processus est un enchainement ordonnés d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il est déclenché par un événement qui lui est

[4] **Réitérer** : répéter, recommencer.
[5] Dispositif qui permet les échanges entre deux systèmes. C'est aussi, les limites, frontières entre deux systèmes.

externe et doit aboutir à un résultat qui est sa raison d'être. Autrement dit, un processus se caractérise par un évènement déclencheur en entrée, une suite d'activités constituant la chaine des valeurs (construction du résultat) et une fin qui se matérialise par un résultat pour le client bénéficiaire du processus. ***définition classique***

12. ***La définition II de guide de la gestion des processus (BPM CBOK V3, traduit par les membres du Club des pilotes de processus)***: Il s'agit de l'ensemble de contributions que les acteurs de l'entreprise assurent pour tenir la promesse faite au client. ***Définition commerciale***.

Réponse 01 :

- Après avoir souligné les mots clés présents dans chacune des définitions présentés ci-dessus, nous nous sommes parvenu à identifier six groupes de termes ayant un sens proche, nous les présentons dans le tableau ci-dessous:

Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6
●Corrélés ●interactives ●planifiées ●succession ●enchainement ●ordonnées ●suite	●Valeur Ajoutée ●produit répondant à un besoin	●Conditions maitrisés ●Moyens ●Acteurs	●Produits/services ●Sorties ●Résultats ● raison d'être ●Promesse faite au client	●Activités ●taches ●contributions	●Client ●Evénement externe ●évènement déclencheur

Chaine de valeur

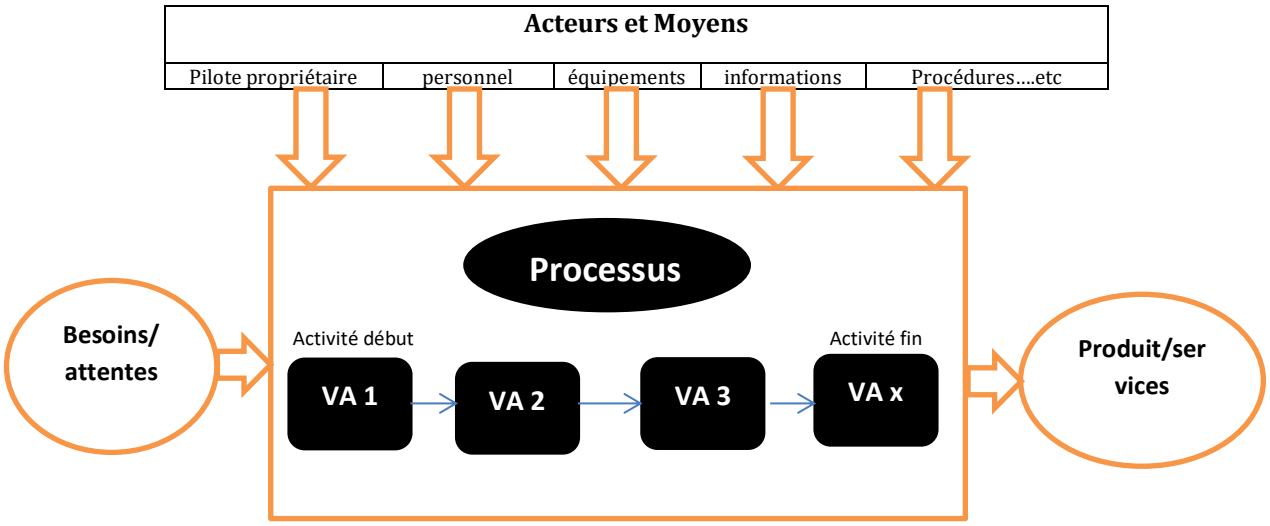
- Les organisations existent pour offrir de la valeur aux clients en termes de produits ou de service.

✓ tous les objectifs de l'organisation doivent donc « suivre à la trace » la fourniture de la valeur au client ;
✓ Les processus sont les véhicules par lesquels les produits et services sont créés et livrés au client,
✓ Le management des processus établit les moyens par lesquels les processus sont gérés ;
✓ Par conséquent, le management des processus est un moyen d'atteindre les objectifs organisationnels.

Réponse 02 :

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

Ci-dessous une proposition de schéma qui illustre la définition (à partir des définitions citées) du concept « PROCESSUS ».



Modèle basique de processus

Chapitre 02 : les processus

Section 01 : Schéma général du processus

Section 02 : classification et typologie des processus

Section 03 : Vision fonctionnelle de l'organisation VS vision processus de l'organisation

TD : série d'exercices

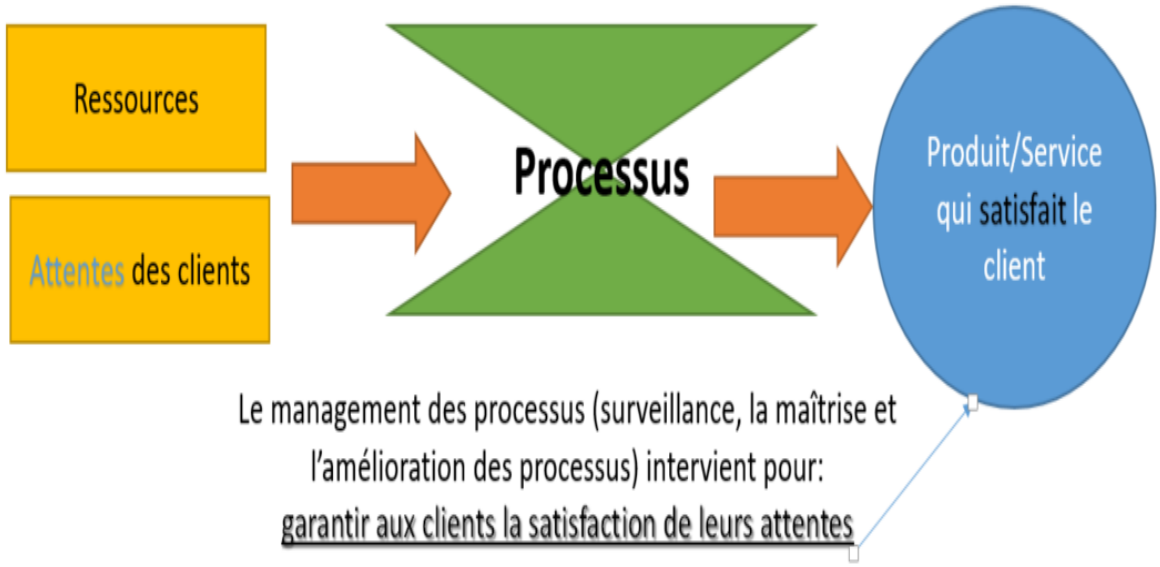
Chapitre 02 : les processus

Section 01 : Schéma général du processus

1-Définitions, principes et étapes de mise en œuvre du management des 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.

Figure 06 : Schéma général du processus



1-Définition opérationnelle d'un processus

La norme ISO 9000:2005 définit un processus comme un : *«Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie*[6]*»*.

D'après cette définition extrêmement synthétique :

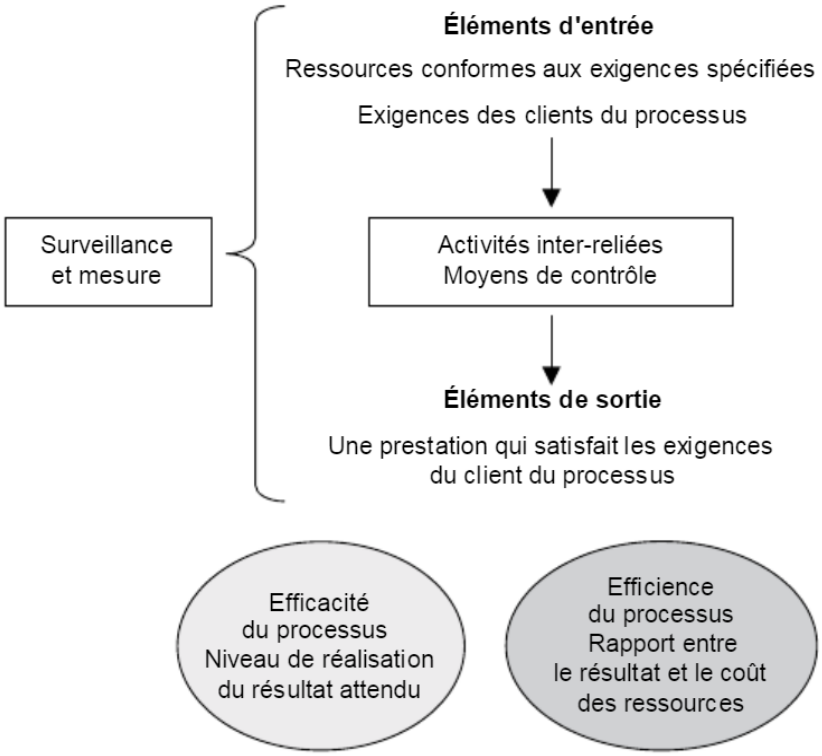
► ***Les éléments entrants*** correspondent d'une part, aux ressources nécessaires à la réalisation du processus (par exemple, les achats de matière première pour un artisan) et d'autre part, aux exigences formulées à l'égard du processus (exigences contractuelles et autres attentes du client à prendre 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.

2-Le schéma de base d'un processus

[6] Norme NF EN ISO 9000, Systèmes de management de la qualité – Principes généraux et vocabulaire, AFNOR, 2005.

Figure N° 07 : Schéma de base d'un processus



Source : Guide sur le concept et l'utilisation de l'approche processus pour les systèmes de management. Document ISO/TC 176/SC 2/N544R3, Octobre 2008.

Au départ, l'entreprise dispose des exigences des clients du processus.

Exemple : Un client demande un produit avec des spécifications précises, comme un logiciel avec des fonctionnalités de sécurité spécifiques.

Exemple : Un client veut un service de livraison dans un délai maximum de 48 heures) et des ressources qui doivent être conformes aux besoins du processus en qualité et en quantité Exemple : Matières premières conformes à une norme de qualité (ex. : acier de haute qualité pour une usine de construction).

Exemple : Formation des employés aux processus de production.

Ces exigences et ces ressources doivent être transformées en une prestation qui satisfasse les exigences du client (élément de sortie) de façon efficace (atteinte des objectifs fixés Exemple : Produire 100 unités par jour comme prévu dans le plan de production., principalement la satisfaction des clients) et efficiente (au moindre coût).

Pour s'assurer de l'atteinte des résultats, le responsable met en place une surveillance des éléments entrants et sortants et des activités qui contribuent à leur transformation.

L'entreprise doit donc organiser et piloter les activités du processus de manière à ce qu'à partir d'éléments entrants clairement identifiés la satisfaction du client soit obtenue de façon régulière et fiable, au moindre coût.

Le concept surveillance et mesure :

Prenons l'exemple d'une usine de fabrication de vêtements :

Surveillance : Chaque étape, comme la coupe, la couture et le contrôle qualité, est surveillée pour s'assurer que tout est conforme aux standards (par exemple, vérifier que les tailles et les coutures respectent les normes).

Mesure : Les gestionnaires mesurent des éléments comme le temps de production par unité, le nombre de produits défectueux ou encore les délais de livraison. Ces données sont utilisées pour évaluer si le processus est efficace (répond aux objectifs) et efficient (optimise les ressources).

En effet, surveillance et mesure sont des mécanismes d'assurance qualité qui permettent de suivre les performances des processus, de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés, et de prendre des décisions pour améliorer ou corriger le processus.

3-La capacité management des processus constitue une compétence interne de base :

Avant de se lancer dans les étapes de mise en œuvre du management des processus, il faut savoir que : En s'appuyant sur la définition du management des processus en tant que discipline de gestion, on déduit implicitement que les organisations qui l'ont mis en œuvre avec succès et correctement ont la ***capacité*** de gérer efficacement leurs processus. En d'autres termes, ces organisations ont développé une capacité en management des processus.

Dans ce contexte, une capacité désigne un ensemble de processus[7], de personnes[8] et de technologies qui fournissent de la valeur en accord avec la réalisation des objectifs stratégiques.

Section 02 : classification et typologie des processus

1- Les types de processus

Dans le cadre de cette étape 01, nous serons en mesure d'organiser les processus suivant une typologie. Dans ce sens, il existe plusieurs typologies (ou classements) des processus. Elles se présentent comme suit :

---

[7] **Les processus :** qui eux-mêmes prennent en charge la gestion des processus. Par exemple, une organisation doit posséder des processus qui permettent :
*La définition et la conception des processus,
*La construction et le déploiement des processus,
*Le suivi et le contrôle de l'exécution des processus,
*L'amélioration continue des processus dans le temps.

[8] **Les personnes** : A l'instar de :
*__Architectes de processus__ responsables de la définition et de la conception des processus,
*__Les analystes__ responsables de la construction, du déploiement, du suivi et de l'optimisation des processus,
*__Les pilotes de processus__ responsables de l'exécution de bout en bout des processus vis-à-vis des objectifs de performance définis et, finalement, de la fourniture de la valeur au client.

- Classement des processus suivant leur **complexité**,
- Classement des processus suivant **l'appartenance à la même fonction ou non**
- Classement selon **les entrés et les sorties du processus**
- Classement des processus suivant ou leur niveau de **répétition, de standardisation, d'automatisation, ou de continuité.**
- Classement des processus en **trois familles** : L'ISO (norme ISO 9001 :2008) et AFNOR (norme FD X 50-176 :2005).

Dans ce qui suit la présentation des diffèrent classement :

- ***Classement suivant la complexité :*** On peut considérer qu'il y a deux grandes catégories de processus :

  - **Processus principaux** : Ce sont ceux qui constituent ***les fondements même de l'entreprise*** et dont l'analyse et l'amélioration relèvent de décisions stratégiques au niveau de l'entreprise donc directement de la direction générale.

    Exemple :
    Production : Dans une entreprise manufacturière, le processus de production est fondamental. Par exemple, la chaîne de montage d'une voiture nécessite des décisions stratégiques sur l'optimisation des ressources, le choix des fournisseurs, et l'innovation technologique.

  - **Processus simples** : ce sont ceux qui étant une ***déclinaison des processus principaux***, elles correspondent de façon plus concrète au vécu et aux préoccupations de chacun. On les qualifie de simple suite au faible nombre de fonctions et de taches impliquées.

  L'analyse et l'amélioration de cette catégorie de processus est au quotidien et du ressort du management des équipes et des équipes elles-mêmes.

  Exemple :
  Gestion des stocks : Dans un magasin, le processus de gestion des stocks peut être considéré comme simple. Cela implique de suivre les niveaux de stock, de passer des commandes auprès des fournisseurs et de vérifier les livraisons. Les équipes de vente peuvent gérer ces tâches quotidiennement sans intervention de la direction.

- ***Classement suivant l'appartenance à la même fonction ou non*** **(classement de M. Périgord) :**

  - **Le processus fonctionnel :** c'est celui qui correspond approximativement à l'ensemble des taches d'une seule fonction, il est généralement de type vertical.

Exemple :

Ressources humaines (RH) : Le processus de recrutement au sein du département des RH est un exemple de processus fonctionnel. Il comprend toutes les étapes liées au recrutement, telles que la rédaction des offres d'emploi, le tri des candidatures, les entretiens et l'intégration des

nouveaux employés. Toutes ces tâches relèvent d'une seule fonction, celle des ressources humaines.

- **Le processus inter fonctionnel :** c'est celui qui concerne la combinaison de tache issues de plusieurs fonctions, il est généralement de type horizontal.

Exemple :
Gestion de projet : Lors du lancement d'un nouveau produit, plusieurs départements (marketing, production, R&D) doivent collaborer. Par exemple, la création d'un plan marketing pour un nouveau produit nécessite des contributions de l'équipe de recherche (pour les spécificités techniques), de la production (pour la faisabilité) et du marketing (pour la stratégie de lancement). Ce processus est inter fonctionnel car il implique plusieurs fonctions.

- ***Classement selon les entrés et les sorties du processus***

M. Périgord définit 4 classes de processus :

- **Processus unidimensionnel :** c.-à-d. qu'a une entrée correspond une sortie et une seule.
- **Processus multidimensionnel :** à une seule sortie correspondent plusieurs entrées provenant elles-mêmes de soit de processus unidimensionnels. Soit de processus complexes.
- **Processus complexe :** car il peut avoir un nombre quelconque d'entrées et un nombre quelconque de sorties.
- **Processus artistique :** il s'agit d'un processus difficile a représenté de façon simple car il donne naissance à un produit original, généralement unique, qui n'est conforme à aucune méthodologie formalisée.

- ***Classement selon le niveau de répétition***

Pour leur par gilbert Stora et Jean Montaigne[9] définissent trois types de processus :

- **Le processus dont le produit est répétitif** (processus de type production).
- **Le processus dont le produit n'est pas répétitif** (mais la méthodologie employée est fixe- processus de type administratif, par exemple : traitement des demandes de prêts bancaire).
- **Le processus dont le produit n'est pas répétitif** et qui n'utilise pas une méthodologie fixe-processus de type artistique.

- ***Classement des processus en trois familles[10]* :** L'ISO (norme ISO 9001 :2008) et AFNOR (norme FD X 50-176 :2005)

[9] « La qualité totale dans l'entreprise. Les moyens et outils du programme qualité », aux éditions d'organisation. »
[10] Cité par guide la gestion des processus BMP CBOK V 3 , 2 eme édition révisée, P663

- **Processus de réalisation ou processus opérationnel :** ils contribuent directement à la réalisation d'un produit, de la détection des besoins du client à sa satisfaction.
- **Processus de support ou processus de soutien (support) :** ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leurs apportant les ressources nécessaires. On peut citer l'exemple du processus comptable et financier, gestion des ressources humaines, informatique, immobilier… Les achats, selon l'importance que l'entreprise leur accorde, sont classés en processus opérationnels ou en processus support.
- **Processus de direction (de management) :** sont les processus qui concernent l'élaboration de la politique générale de l'entreprise, de la politique de communication, de la politique marketing, ainsi que l'évaluation et l'amélioration des politiques…

Au niveau du CBOK, on trouve une autre manière de présenter les processus[11] :

- **Processus primaires :** Ce sont des processus qui offrent de la valeur ajoutée directement au client.
- **Processus secondaire** : sont conçus pour soutenir les processus primaires souvent en gérant les ressources et les infrastructures nécessaires aux processus primaires.
- **Processus de management** : ils sont employés pour évaluer, suivre et contrôler suivre et contrôler les activités de l'entreprise.

Dans le cadre de la mise en œuvre du management des processus, nous allons adopter la typologie instauré par l'ISO (norme ISO 9001 :2008) et AFNOR (norme FD X 50-176 :2005) qui consiste en le classement des processus en trois familles (processus opérationnel, soutien et direction).

2- Établir la liste des processus de son entreprise à l'aide d'un ensemble de questions à poser :

2-1- exemple de liste de processus d'une entreprise

Ci-dessous, un exemple de liste de processus d'une entreprise, il est possible de constater que la majorité des processus sont communs à l'ensemble des entreprises.

Exemple :

[11] guide la gestion des processus BMP CBOK V 3 , 2 eme édition révisée, P663

Dans l'exemple suivant, un cabinet conseil et de formation a listé l'ensemble des processus clés liés à son activité.

> **Processus de direction**
- Établir la politique générale et les objectifs de l'entreprise.
- Élaborer le plan marketing.
- Établir le plan commercial de recherche de clients.
- Dresser le bilan des politiques et améliorer.

> **Processus de réalisation**
- Accueillir le client (accueil physique, téléphonique, écrit).
- Vendre un contrat.
- Réaliser une intervention de conseil.
- Réaliser une intervention de formation.

> **Processus support**
- Réaliser la comptabilité et suivre la gestion.
- Réaliser le classement et l'archivage.
- Gérer les achats.
- Gérer l'informatique.
- Recruter et suivre les personnels et les sous-traitants.
- Développer l'expertise et l'innovation.

Section 03 : Vision fonctionnelle de l'organisation VS vision processus de l'organisation

1-Vision fonctionnelle de l'organisation VS vision processus de l'organisation

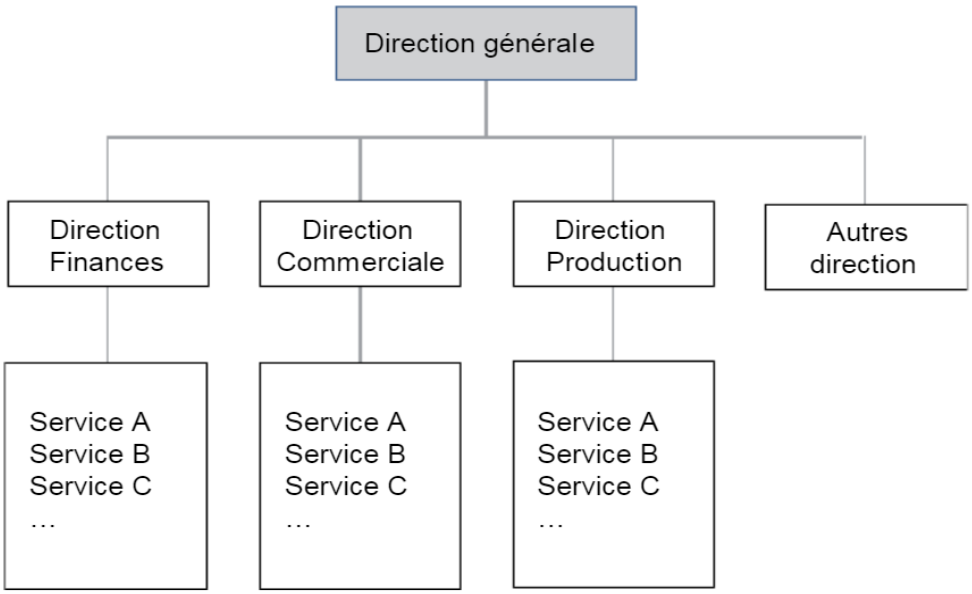
Dans le cadre des questions à poser au cours de la présente étape (lister les processus), plus précisément la question portant sur la délimitation des processus, les notions de approche fonctionnelle et approche processus ont été évoquées.

1-2-La vision fonctionnelle (vision traditionnelle) de l'entreprise

- ***Définition du concept « fonction » :*** Une fonction est une classification du travail mise en place par une organisation. Elle est basée sur une compétence particulière ou une expertise professionnelle.

La vision fonctionnelle de l'organisation : Le management fonctionnel assure l'exécution de la myriade de disciplines fonctionnelles nécessaires pour produire les produits et les services fournis par l'organisation. Cette vision est représentée par l'organigramme fonctionnel (voir figure ci-dessous).

Figure 08: La représentation fonctionnelle de l'entreprise



Cette représentation est orientée par métier, chaque fonction représentant un métier spécifique (finance, marketing, production…) et décrit les liens de dépendance hiérarchique à l'intérieur de l'entreprise.

1-3-Les inconvénients de la représentation fonctionnelle de l'entreprise :

- Elle n'est pas orientée vers le marché et les clients.
- L'existence d'un cloisonnement entre les fonctions, pour qu'une décision soit prise en ce qui concerne deux fonctions au niveau d'un service, il faut remonter la chaîne hiérarchique avec les déperditions de temps et d'information.

2-La vision transversale proposée par l'approche processus

La vision transversale propose une représentation plus fidèle et plus dynamique de l'entreprise orientée à la fois métier et client.

« L'approche processus introduit un management horizontal, qui abaisse les barrières entre les différentes unités fonctionnelles en unifiant leur centration sur les objectifs principaux de l'organisme».

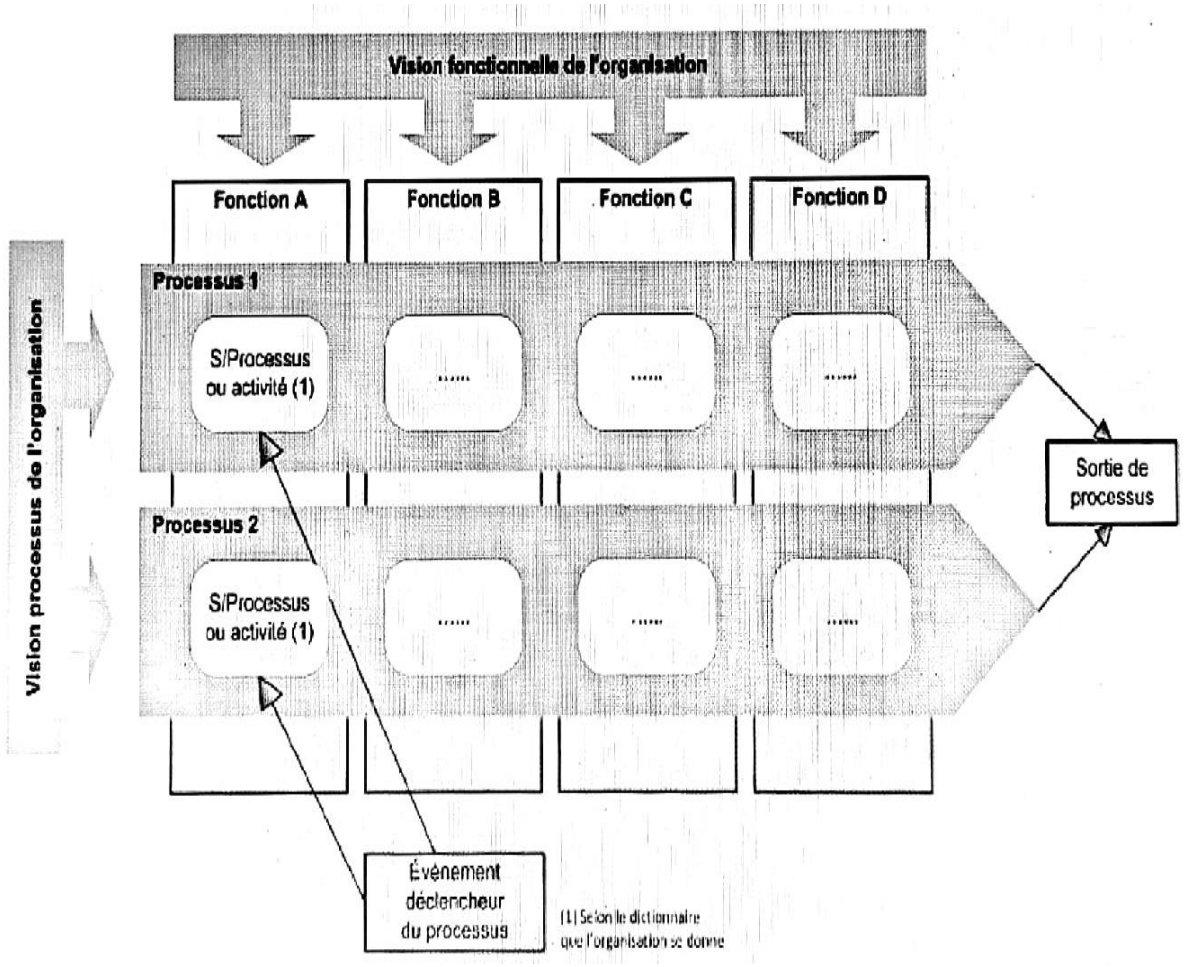
2-1-Les avantages de la représentation transversale selon le management des processus

Cette représentation présente les avantages suivants :

- Elle clarifie le sens de toutes les activités dont la finalité principale est de satisfaire les clients et d'en conquérir de nouveaux.
- Elle remet le client et les autres objectifs principaux de l'entreprise au cœur de l'activité de chacun.

- Elle formalise et donc facilite les relations entre les services fonctionnels au sein du processus tourné vers le client.

Figure 09 : Vision fonctionnelle de l'organisation VS vision processus de l'organisation



La figure ci-dessus illustre :

- Les activités exercées par des fonctions qui disposent d'une expertise spécialisée ;
- Les séquences d'activités orchestrées au travers de multiples fonctions de l'entreprise et qui constituent un processus.

<u>L'essence de la gestion des processus</u> est donc : La gestion de bout en bout des processus et l'orchestration maîtrisée des activités au travers de multiples fonctions de l'entreprise.

Série d'exercices N°02

Exercice 01 :

Ci-dessous un tableau au niveau duquel les processus de trois cas d'entreprises ont été présentés :

Cas 01 : entreprise d'ingénierie	Cas 02 : entreprise de fabrication	Cas 03 : entreprise de service
●Processus de l'lancement de l'affaire ●Processus de conception ●Processus de réalisation ●Processus de études détaillées ●Processus d'exploitation ●processus d'approvisionnement livraison montage ●Processus de maintenance	● Processus d'application de la procédure d'usinage Procédure de la remise en l'état de la machine ●Processus de la planification ●Processus de production ●Processus usinage ●Processus de contrôle. ●processus de la préparation de la machine (programmation, montage des outils…) ●procédure de contrôle dimensionnel de la pièce	●Processus d'échange de la pièce en cas de besoin ●Processus de validation de services ●Processus de facturation ●Processus de mise a disposition du personnel compètent ●Processus d'après-vente ●Processus de la planification de l'intervention ●Processus d'intervention chez le client ●Processus de retour d'expérience

TAF : Classer les processus suivant le critère de complexité.

Solution Exercices N° 01 :

Classement des processus	Cas 01 : entreprise d'ingénierie	Cas 02 : entreprise de fabrication	Cas 03 : entreprise de service

Processus principaux	●Processus de conception ●●● ●Processus de réalisation ●●Processus d'exploitation ● ●Processus de maintenance	●Processus de la planification ●●● ●Processus de production ●●Processus usinage ● ●Processus de contrôle	●Processus de validation de services ●●● ●Processus d'après vente ●●Processus ● ●Processus de
Processus simples	●Processus de l'ancement de l'affaire ●Processus de édudes detaillées●processus de approvisionnement livraison montage	●processus de la preparation de la machine (programation, montage des ouitls..)● Processus d'application de la procedure d'usinage●Procedure de la re mise en l'etat de la machine ●procedure de contrôle dimentionnel de la piéce	●Processus de la planification de l'intervention ●Processus de mise a disposition du personnel competent ●Processus d'intervention chez le cleint ●Processus de retour d'experience ●Processus d'echange de la piéce en cas de besoin ●Processus de facturation

Exercice 02 :

La filiale « Assistance + » est une entreprise qui assiste les personnes et les véhicules et qui vend des prestations d'assistance à l'instar de :

- rapatriement sanitaire,
- assistance médicale,
- location de véhicule/taxi/train,
- réservation de chambre d'hôtel,
- dépannage/remorquage,
- assistance emploi,
- aide-ménagère à domicile.

La filiale propose aux clients de type « entreprise » des contrats d'assistance signée.

Ces clients peuvent être des constructeurs automobiles, une compagnie d'assurance, une agence de voyage, etc.

Il est à préciser que « Assistance + » propose des prestations d'assistance aux clients bénéficiaires.

Les clients bénéficiaires se sont ceux qui bénéficient directement de la prestation, car il a signé un contrat avec le client « entreprise » qui lui donne le droit à l'assistance, en cas de sinistre. Autrement dit, il est le client du client de la filiale « Assistance + ».

Informations utiles :

Au niveau de la filiale « Assistance + », il existe des processus qui assure :

- la formation des employés,
- le recrutement, l'entretien,
- la communication,
- l'informatisation,
- les achats,
- la direction générale,
- l'amélioration de la performance.

TAF :

- Présenter au niveau d'un schéma les liens contractuels entre « Assistance + » et ses clients.
- Dresser un tableau au niveau duquel sont présentés les livrables (prestations) associés par typologie de clients.
- Identifier les métiers principaux de « Assistance+ », ces processus « support » et les processus de management.
- Etablir la cartographie de processus de la filiale « Assistance + » (suivant les 6 étapes).

Solution Exercice N° 02 :

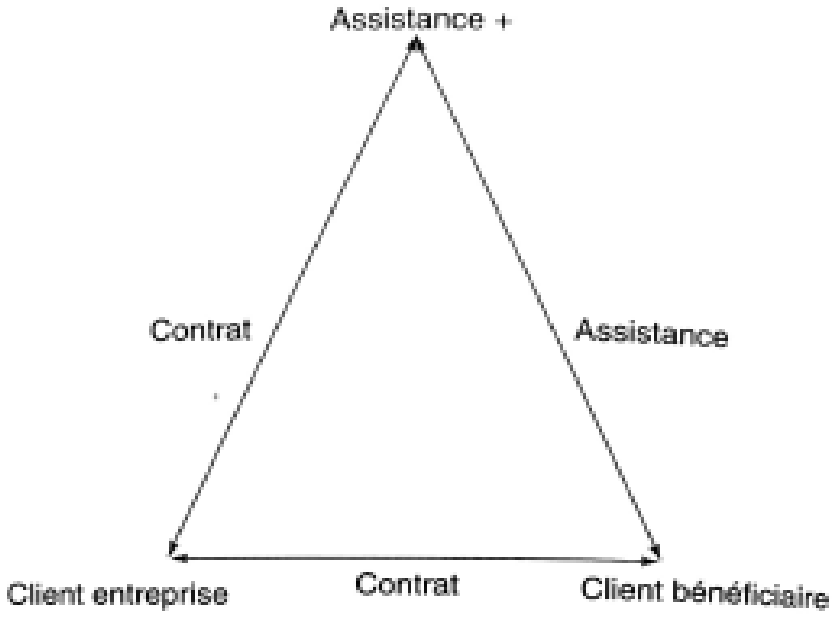


Figure 7.1 – Liens contractuels entre Assistance+ et ses clients

Tableau 7.1 – Les livrables (prestations) associés par typologie de client

TYPOLOGIE CLIENT	LIVRABLE (prestation)
ENTREPRISE	Contrat d'assistance signé
BÉNÉFICIAIRE	Prestations d'assistance : – rapatriement sanitaire ; – assistance médicale ; – location de véhicule/taxi/train ; – réservation de chambre d'hôtel ; – dépannage/remorquage ; – assistance emploi ; – aide ménagère à domicile ; – répétiteur à domicile.

Ce tableau montre les deux métiers principaux de l'entreprise Assistance+ qui sont :

– vendre des prestations d'assistance ;

– assister les personnes et les véhicules.

On a donc bien identifié les deux processus métiers qui sont « **vendre** » et « **assister** ». On remarquera que l'on peut très bien avoir un processus pour plusieurs types de

prestations. C'est le cas du processus « assister ». C'est plutôt au niveau de la procédure, qui est la description de l'activité d'un processus, que l'on fera bien la distinction entre ces différents types d'assistance. Il y aura la procédure « assistance médicale », la procédure « assistance aux véhicules », la procédure « assistance emploi », etc. Mais toutes ces procédures font partie intégrante du même processus « assister ».

Après avoir identifié les processus « métier », il suffit de compléter la cartographie illustrée ci-dessous, en rajoutant les processus « support » et de « management » qui permettront d'affecter, de gérer et d'évaluer les ressources humaines, matérielles et logistiques, nécessaires à notre entreprise Assistance+ pour satisfaire ses clients.

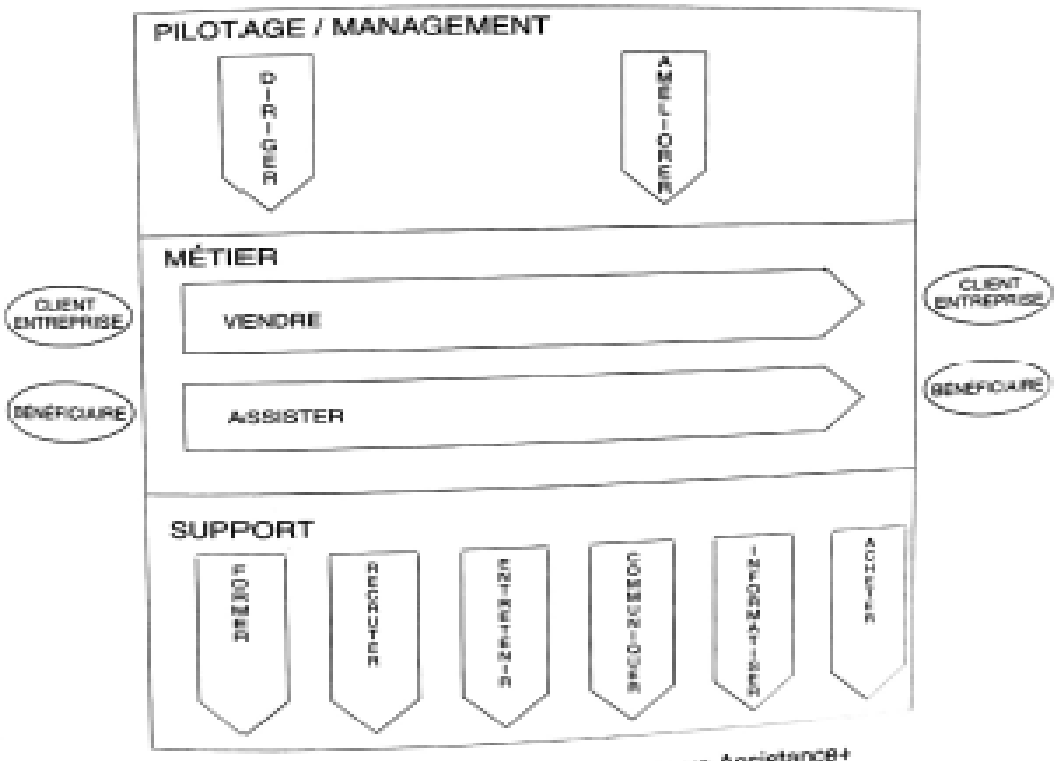


Figure 7.2 – La cartographie de processus Assistance+

On aura compris au travers de cette illustration qu'une cartographie de processus est composée de :

- processus « métier » ;
- processus « support » ;
- processus « pilotage ».

Si nous avions uniquement à considérer **l'impact direct sur le client**, notre choix se porterait, *a priori*, sur un processus « métier » pour réaliser

Exercice 03 :

Ci-après une liste des processus d'une entreprise industrielle.

Indentiez la typologie de ces processus.

Nom du processus	Typologie		
	management	**réalisation**	**support**
Concevoir et développer des produits nouveaux			
Piloter les activités de l'entreprise			
Acheter			
Communiquer en interne et en externe			
Établir une offre			
Gérer les situations anormales			
Mesurer et surveiller les processus			
Gérer les compétences			
Fournir les services associés au produit vendu			
Gérer la trésorerie			
Traiter les non-conformités			
Identifier les besoins et attentes des clients			
Sélectionner un fournisseur			
Mettre à disposition les matériels informatiques			
Arrêter les comptes annuels			
Mettre à disposition les matériels informatiques			

Solution Exercice N° 03 :

Nom du processus	Typologie		
	management	**réalisation**	**support**
Concevoir et développer des produits nouveaux		X	
Piloter les activités de l'entreprise	X		
Acheter		X	X
Communiquer en interne et en externe			X
Établir une offre		X	
Gérer les situations anormales			X
Mesurer et surveiller les processus			
Gérer les compétences			X
Fournir les services associés au produit vendu		X	
Gérer la trésorerie			X
Traiter les non-conformités			X
Identifier les besoins et attentes des clients		X	
Sélectionner un fournisseur			X
Mettre à disposition les matériels informatiques			X
Arrêter les comptes annuels			X
Mettre à disposition les matériels informatiques			X

Exercice 04

Au niveau de ***l'annexe 01*** sont présentées trois cartographies des processus.

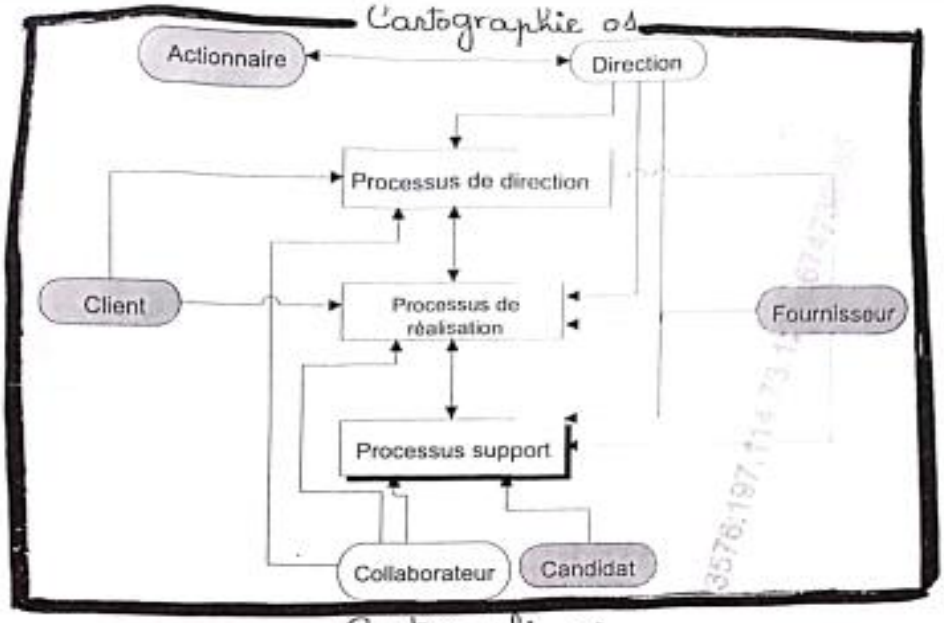
Travail à faire :

Il vous est demandé de faire le choix de la cartographie des processus à retenir. Justifier votre choix (pourquoi la cartographie choisie a été retenue et pourquoi les deux autres n'ont pas été retenues ?).

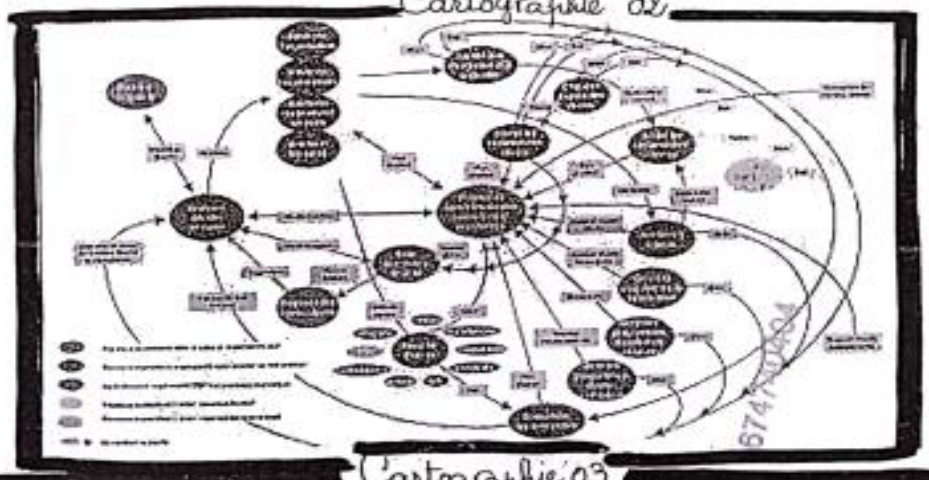
Annexe 01

page 3/3

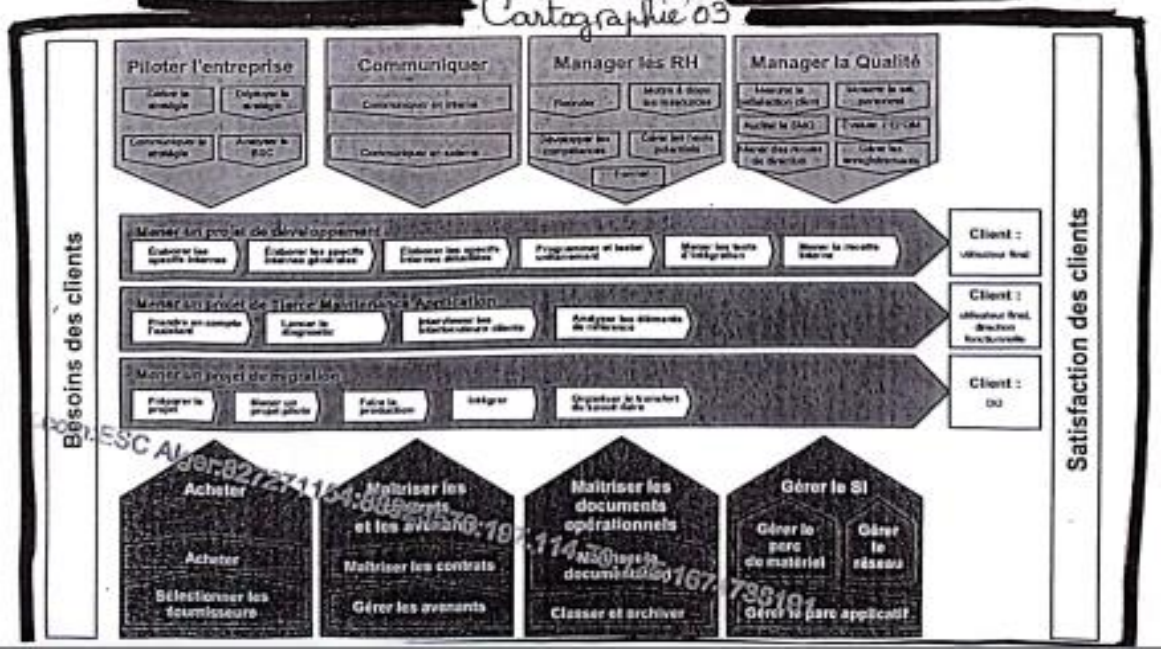
Cartographie 01



Cartographie 02



Cartographie 03



Scanné avec CamScanner

Solution Exercice 04 :

Cartographie 01 : ……. (À ne pas retenir)

Arguments :

- Cartographe à trop haut niveau d'abstraction,
- Description des processus est inexistante,
- Les interactions entre les différents types de processus se révèlent simplistes,

Cartographie 02 : ……. (À ne pas retenir)

Arguments :

- Cartographie à trop bas niveau d'abstraction,
- Il y a un foisonnement de processus (trop de détails),
- Les interactions sont excessivement détaillées
- / 4- Les différents types de processus (opérationnels, Support, management) ne sont pas clairement identifié ;
- Les besoins et clients à satisfaire ne sont pas clairement identifiés ;
- On se perd dans les détails.

Cartographie 03 : ……. (À retenir)

Arguments :

- Elle donne une vue d'ensemble sur l'entreprise,
- Les clients à satisfaire par les processus opérationnels sont clairement identifiés,
- Les grandes étapes des processus opérationnels apparaissent,
- Les activités des processus (management et supports) sont listées,
- Elle montre les liens majeurs entre les processus.

Chapitre 03 : Démarche générale du management des processus

Section 01 : La phase d'optimisation des processus et de première mise en œuvre.

Section 02 : La phase de suivi (surveillance) des processus et d'amélioration continue (elle contient deux étapes)

TD : série d'exercices

Chapitre 04 : les outils utilisés dans le cadre du management des processus

Section 01 : La méthode d'hiérarchisation des processus

Section 02 : La cartographie des processus

Section 03 : La modélisation du processus : Le modèle client-fournisseur

Section 04 : Le logigramme

Section 05 : l'analyse des risques d'un processus

Section 06 : Carte d'identité des processus

Section 07 : la revue des processus

TD : série d'exercices[12]

[12] Les chapitres 3 et 4 ont été présentés de manière conjointe afin d'offrir une compréhension plus cohérente et opérationnelle de la démarche de management des processus. Le chapitre 3 expose les différentes phases et étapes structurantes de cette démarche, tandis que le chapitre 4 présente les outils mobilisables pour concrétiser chacune de ces étapes. Ce choix pédagogique permet d'associer immédiatement chaque étape à ses outils correspondants, facilitant ainsi l'assimilation des concepts et leur application pratique.

Chapitre 03 : Démarche générale du management des processus

1-Les outils et les étapes de mise en œuvre du management des processus :

Comment s'assurer que les bénéficiaires des processus seront satisfaits ? Et que les autres résultats attendus par l'entrepreneur seront atteints ?

La norme ISO 9001 définit précisément les étapes à respecter pour atteindre ce but. Ces étapes peuvent être organisées autour de deux phases :

► La phase d'optimisation des processus et de première mise en œuvre.

► La phase de suivi des processus et d'amélioration continue.

Le tableau ci-dessous représente les deux phases du management des processus éclaté en plusieurs étapes, le tableau contient aussi les outils nécessaires pour réaliser chacune des étapes.

La mise en œuvre des différents outils sera présentée en détails, au niveau des prochaines sections de ce cours.

Tableau N° 08 : Phases, étapes et outils de mise en œuvre du management des processus

Phases	Etapes	Outils
Phase d'optimisation des processus et de première mise en œuvre des processus optimisés	1- Identifier et gérer les processus nécessaires	❀*Lister* les principaux processus de l'entreprise. ❀Les *hiérarchiser* pour déterminer les *processus stratégiques.*
	2- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus	❀Établir une *cartographie des processus*
	3- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer le fonctionnement efficace et la maîtrise de ces processus.	❀Analyser ses processus selon le *modèle client-fournisseur.* ❀établir un *logigramme* puis procéder à une *analyse de risques.*
	4- Assurer la disponibilité des informations nécessaires pour soutenir le fonctionnement et la surveillance de ces processus.	❀Établir une *fiche d'identité* de chaque processus stratégique.

Phase de suivi et d'amélioration continue des processus	5- Surveiller, mesurer et analyser ces processus.	❀Réaliser la *revue de processus*.
	6- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.	❀Identifier les *dysfonctionnements.* ❀analyser les *causes* des dysfonctionnements. ❀mettre en œuvre les *actions d'amélioration.* ❀garantir l'*implication* constante du chef d'entreprise. ❀évaluer *la rentabilité* de l'investissement dans l'approche processus.

Source : Norme NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité – Exigences, AFNOR, 2008.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les six étapes en détails.

Phase I : Phase d'optimisation des processus et de première mise en œuvre des processus optimisés

Etape 01 : Identifier et hiérarchiser ses processus

Tout d'abord, il y'a lieu de rappeler que le management des processus met l'accent sur la nécessité de maîtriser les processus, ainsi que leurs interactions pour garantir la satisfaction des clients et l'atteinte des autres objectifs de l'entreprise.

Pour pouvoir mieux maîtriser cet ensemble, il convient donc de faire **la liste des processus** de son entreprise, **puis de les hiérarchiser** pour **identifier les processus stratégiques à maîtriser en priorité.**

Tableau N° 09 : Questions à poser dans le but d'établir une liste des processus

Les questions proposées qu'on peut se poser afin de lister les processus de l'entreprise

Les questions	détails
Quels processus retenir ?	❀Sont retenus les processus qui paraient décisifs pour la survie et le développement de l'entreprise. (se sont les processus qui impacte directement la satisfaction client et la rentabilité.) ❀Au départ, la liste peut être étendue, puis la hiérarchisation des processus permettra de se centrer sur les plus importants.
Quel niveau de détail retenir ?	❀Il est courant de distinguer les macro-processus et les microprocessus.

	❀Les processus sont emboîtés comme des poupées russes. ❀Les macro processus relèvent de la responsabilité de la direction générale et les microprocessus concernent davantage les niveaux opérationnels.
Comment délimiter un processus ?	La délimitation d'un processus peut se faire à l'aide de : ❀*Approche fonctionnelle :* La délimitation du processus correspond donc aux limites usuellement admises entre les fonctions. ❀*Approche processus :* Elle met l'accent sur le lien entre les fonctions, sur le séquencement des activités à l'intérieur des fonctions et sur le résultat à obtenir, notamment en termes de satisfaction client.
Quel titre donner au processus ?	❀Employer de préférence un verbe d'action (élaborer, réaliser…). ❀ La dénomination du processus dépendra du choix de décomposer, ou non, le processus en sous-processus.

Exercice D'entraînement

Contexte :

Nous sommes dans une entreprise fictive de vente de produits en ligne. L'entreprise a pour objectif de proposer un large éventail de produits à ses clients via son site internet. Elle reçoit des commandes en ligne, prépare et expédie les produits, puis gère les retours en cas de problème.

L'entreprise souhaite améliorer ses processus internes pour gagner en efficacité et garantir une meilleure expérience client. Pour ce faire, il est nécessaire de dresser une liste des principaux processus et de les organiser selon leur importance.

TAF:

Dans le cadre de cette démarche, voici les questions clés à se poser pour établir une liste de processus et les organiser efficacement :

1. **Quels sont les processus décisifs pour la survie et le développement de l'entreprise ?**
2. **Quel niveau de détail retenir pour chaque processus ?**
3. **Comment délimiter chaque processus ?**
4. **Quel titre donner à chaque processus ?**

Solution:

1. Identifier les processus décisifs pour l'entreprise

- **Quels sont les processus décisifs pour la survie et le développement de l'entreprise ?**
  Quels processus sont vitaux pour le bon fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction des clients ?

Les processus essentiels pour le bon fonctionnement de l'entreprise de vente en ligne sont les suivants :

- **Gestion des commandes** :

  La réception et le traitement des commandes des clients est un processus clé.
- **Gestion des stocks** :
  Assurer que les produits sont en stock et prêts à être expédiés est crucial pour la satisfaction client.
- **Préparation des commandes** :
  Le processus qui consiste à rassembler les articles commandés et à les préparer pour l'expédition.
- **Livraison** :
- La livraison des produits est directement liée à la satisfaction du client.
- **Gestion des retours et des réclamations** :

  En cas de produit défectueux ou de non-satisfaction, ce processus est indispensable pour maintenir une bonne relation avec le client.

2. Hiérarchiser les processus

- **Quel niveau de détail retenir pour chaque processus ?**
  Faut-il définir les processus de manière globale (macro-processus) ou détailler chaque sous-étape de ces processus (micro-processus) ?

En fonction de leur importance stratégique, nous classons ces processus en **macro-processus** et **micro-processus**.

➢ **Macro-processus :**

- *Prendre et traiter les commandes* : Ce processus englobe la réception des commandes, leur validation, et le passage à la préparation.
- *Assurer la livraison des produits* : Ce macro-processus comprend tout ce qui touche à l'expédition et la livraison au client.

➢ **Micro-processus :**

- *Gérer les stocks* : Ce processus inclut la gestion des inventaires, l'approvisionnement et le suivi des niveaux de stock.
- *Préparer les commandes* : Ce processus implique la préparation physique des produits commandés (emballage, étiquetage, etc.).
- *Traiter les retours clients* : Ce processus traite les retours, les remboursements ou les échanges de produits.

3. Choisir le niveau de détail et la delimitation des processus

- **Comment délimiter chaque processus ?**
  Quelles sont les frontières de chaque processus ? Quand commence-t-il et quand se termine-t-il ?

Pour chaque processus, il faut déterminer à quel niveau de détail il doit être décrit.

Macro-processus "Prendre et traiter les commandes" : Ce processus commence dès qu'un client passe une commande en ligne. Il se termine lorsque la commande est validée et transférée au service de préparation.
Limites du processus :

- **Début** : Le client passe une commande sur le site internet.
- **Fin** : La commande est validée, et un bon de préparation est envoyé à l'entrepôt.

Micro-processus "Préparer les commandes" : Ce processus commence dès que la commande est reçue au service préparation et se termine lorsque la commande est prête à être expédiée.
Limites du processus :

- **Début** : La commande est reçue par l'entrepôt.
- **Fin** : Les articles sont emballés, étiquetés et prêts pour l'expédition.

4. Nommer les processus avec des verbes d'action

- **Quel titre donner à chaque processus ?**
  Quels verbes d'action utiliser pour décrire clairement chaque processus et sous-processus ?

- Enfin, il est important de donner des titres clairs et concis aux processus pour refléter leur fonction. Voici les intitulés proposés :

Macro-processus :

- *Prendre et traiter les commandes* : Ce titre décrit l'action principale, à savoir la prise en charge et le traitement des commandes.

- *Assurer la livraison des produits* : Ce titre reflète l'objectif de garantir que les produits arrivent à destination dans les délais.

Micro-processus :

- *Gérer les stocks* : Ce titre résume bien l'action de maintenir les niveaux de stock appropriés.
- *Préparer les commandes* : Ce titre décrit l'action de préparer matériellement les commandes pour l'expédition.
- *Traiter les retours clients* : Ce titre met en évidence l'action de prendre en charge les retours et de trouver une solution appropriée (remboursement, échange).

Hiérarchiser les processus de l'entreprise

Cette étape consiste en premier lieu identifier les processus stratégique de l'entreprise et à cerner les processus présentant des dysfonctionnements.

La méthode de hiérarchisation s'appuie donc sur deux critères :

► *Le caractère stratégique ou non du processus :* par exemple, sa contribution au bénéfice de l'entreprise, aux objectifs stratégiques, à la satisfaction des clients…

► *Le résultat d'une analyse portant sur le fonctionnement du processus :* plus le processus connaît de dysfonctionnements, plus des marges de progrès potentielles sont importantes. Le processus devient prioritaire.

Il sera ensuite question de hiérarchisés les processus selon une grille de 1 à 3 (comme le montre le tableau ci-dessous).

Tableau N° 10 : Hiérarchiser les processus de l'entreprise

3=	**A améliorer et formaliser en priorité**	❁Processus stratégique et présentant des dysfonctionnements importants.
2=	**A améliorer et formaliser dans un second temps**	❁Processus stratégique dont le fonctionnement est à peu près satisfaisant. ❁Processus non stratégique, mais comportant des défauts.
1=	**pas d'action à entreprendre à ce stade**	❁Processus ne posant pas de problèmes importants et sans caractère stratégique pour l'entreprise.

Remarques relatives aux spécificités de chaque entreprise :

- En conséquence, deux entreprises du même secteur auront, certes, une grande part de processus identiques, mais aussi des processus différents.

- Toute classification est spécifique et peut être remise en cause à la lumière des résultats obtenus.

Exercice d'entraînement 02 : Hiérarchiser les processus de l'entreprise

Vous travaillez dans une entreprise spécialisée dans la vente de produits électroniques. Vous êtes chargé(e) d'analyser les processus de l'entreprise et de les hiérarchiser selon leur caractère stratégique et leur niveau de dysfonctionnements.

Vous avez recueilli les informations suivantes sur quatre processus clés de l'entreprise :

Processus : Gestion des stocks

Ce processus impacte directement la disponibilité des produits pour les clients, et donc la satisfaction client. Il existe des erreurs fréquentes dans le suivi des niveaux de stock, ce qui conduit à des ruptures ou à des excédents, impactant la rentabilité de l'entreprise.

Processus : Service client

Au niveau de cette entreprise un bon service client est un facteur clé de fidélisation et de recommandation. Il a été signalé que le traitement des réclamations clients est souvent lent, ce qui engendre des plaintes et une insatisfaction croissante parmi les clients.

Processus : Processus de production

C'est au niveau du processus de production que la qualité des produits et la capacité de production de l'entreprise est déterminée, ce processus fonctionne relativement bien, bien qu'il y ait quelques retards occasionnels, mais aucun problème majeur n'est signalé.

Processus : Gestion des ressources humaines

Ce processus concerne essentiellement les aspects administratifs du personnel. Il a été signalé qu'il y a des erreurs dans la gestion des congés, mais cela n'impacte pas directement la performance de l'entreprise.

TAF :

En vous basant sur les informations données, répondez à la question suivante en utilisant la grille de hiérarchisation (1 à 3) pour évaluer chaque processus :

Comment hiérarchiseriez-vous les processus A, B, C, D ? Justifiez votre réponse.

Partie 3 : Solution

Selon la grille de hiérarchisation :

Le processus	Note	justification
Processus : Gestion des stocks	**3**	-Le processus de gestion des stocks est stratégique, car il affecte directement la satisfaction des clients. -Les dysfonctionnements sont importants (ruptures et excédents fréquents), ce qui impacte la rentabilité de l'entreprise. ***Ce processus doit donc être amélioré et formalisé en priorité***.
Processus : Service client	**3**	-Le service client est un processus stratégique clé, car un bon service client est un facteur clé de fidélisation et de recommandation. - le dysfonctionnement lié à la lenteur du traitement des réclamations, il affecte la fidélité des clients et la réputation de l'entreprise. **Ce processus doit être prioritaire pour être amélioré et formalisé.**
Processus : Processus de production	**2**	-Le processus de production est stratégique, car il détermine la qualité et la capacité de production de l'entreprise. -Les dysfonctionnements (retards occasionnels) sont relativement mineurs et n'affectent pas gravement les résultats. **Ce processus nécessite une amélioration, mais dans un second temps, après les priorités plus urgentes.**
Processus : Gestion des ressources humaines	**1**	-Ce processus n'est pas stratégique. -Il présente des défauts (erreurs dans la gestion des congés), mais ceux-ci n'ont pas d'impact majeur sur la performance de l'entreprise. **Il n'y a donc pas de priorité à y consacrer des ressources à ce stade.**

Ainsi, selon l'analyse et la grille de hiérarchisation, les processus les plus urgents à améliorer sont **la gestion des stocks** et **le service client**, suivis du **processus de production**, tandis que **la gestion des ressources humaines** peut être traitée ultérieurement si des ressources sont disponibles.

Etape 02 : déterminer la séquence et l'interaction des processus de son entreprise : réaliser une cartographie des processus

Après avoir dressé la liste des principaux processus de son entreprise et les avoir hiérarchisés en fonction de leur importance, il s'agit à présent de dresser la cartographie qui permet d'avoir une représentation globale et cohérente des processus.

Cette représentation permet de dépasser les blocages liés au cloisonnement entre fonctions et d'orienter l'entreprise vers l'essentiel : ***les clients qui la font vivre***.

1-La place de la cartographie des processus dans le management par processus

La cartographie des processus est une méthode qui permet de **représenter visuellement l'ensemble des processus** dans l'entreprise. Elle permet de décrire **comment le travail est effectué et qui fait quoi**, dans quelle **séquence,** et avec quelles **ressources**.

Cette cartographie devient donc la base (ou **"fondation")** sur laquelle se construit tout le management par processus. En d'autres termes, pour gérer les processus efficacement, il faut d'abord savoir quels sont ces processus, comment ils sont liés entre eux, et comment ils fonctionnent.

Sans une cartographie claire des processus, il est difficile de savoir qui doit faire quoi, quand et pourquoi. En cartographiant les processus, vous pouvez mieux comprendre comment les ressources humaines sont affectées et impliquées dans les différents processus de l'entreprise.

2-Les processus (territoires) dans une cartographie

- Les processus peuvent être grand, petits, peuvent représenter une fonction ou un poste de travail.
- Propriétaire (responsable) de processus a pour charge de faire fonctionner efficacement le processus et qui a pour mission de faire en sorte d'assurer sa finalité.
- Finalité d'un processus est de produire des données de sortie.

3-L'utilité de la cartographie des processus dans le cadre de mesure de performance

Afin de rendre le management par processus complet. Il faudra introduire un système de mesure de ses performances pour constituer une base organisationnelle efficace.

Ce système permet de mesurer la capacité des processus à atteindre leur finalité.

Certains processus qui produisent des biens matériels nous offrent la possibilité de mesure.

Exemple :

- Processus de fabrication de produits alimentaires (temps de production, rendement, qualité des produits)
- Processus de fabrication de pièces automobiles (taux de conformité, taux de défauts, temps de production par pièce)

- Processus de production de vêtements (temps de couture, taux de produits finis sans défaut)
- Processus de fabrication de meubles (temps de montage, qualité des matériaux, taux de production)
- Processus de fabrication de bouteilles en verre (taux de déchets, temps de production par lot, taux de défauts)

En revanche, lorsqu'il s'agit de processus de service qui génèrent des données de sortie hétérogènes et différentes comme par exemple celles d'un processus informatique, la mesure est plus difficile (on ne mesure pas mais on surveille).

Exemple :

- Support client (réponses à des demandes variées)
- Gestion des incidents informatiques (problèmes de gravité différente)
- Consultations médicales (pathologies et besoins divers)
- Formation et développement des employés (progrès individuels différents)
- Gestion des demandes de prêts bancaires (complexité variable selon les profils)

La cartographie est la base de cette mesure ou de cette surveillance. Pour chaque processus, nous avons précisé la finalité à atteindre. Nous avons identifié les données de sortie. Il ne nous reste plus qu'à exprimer les principales données de sortie de façon quantifiable ou tout au moins mesurable, pour disposer d'indicateurs d'activité.

4-Difference entre cartographie, diagramme et modèle

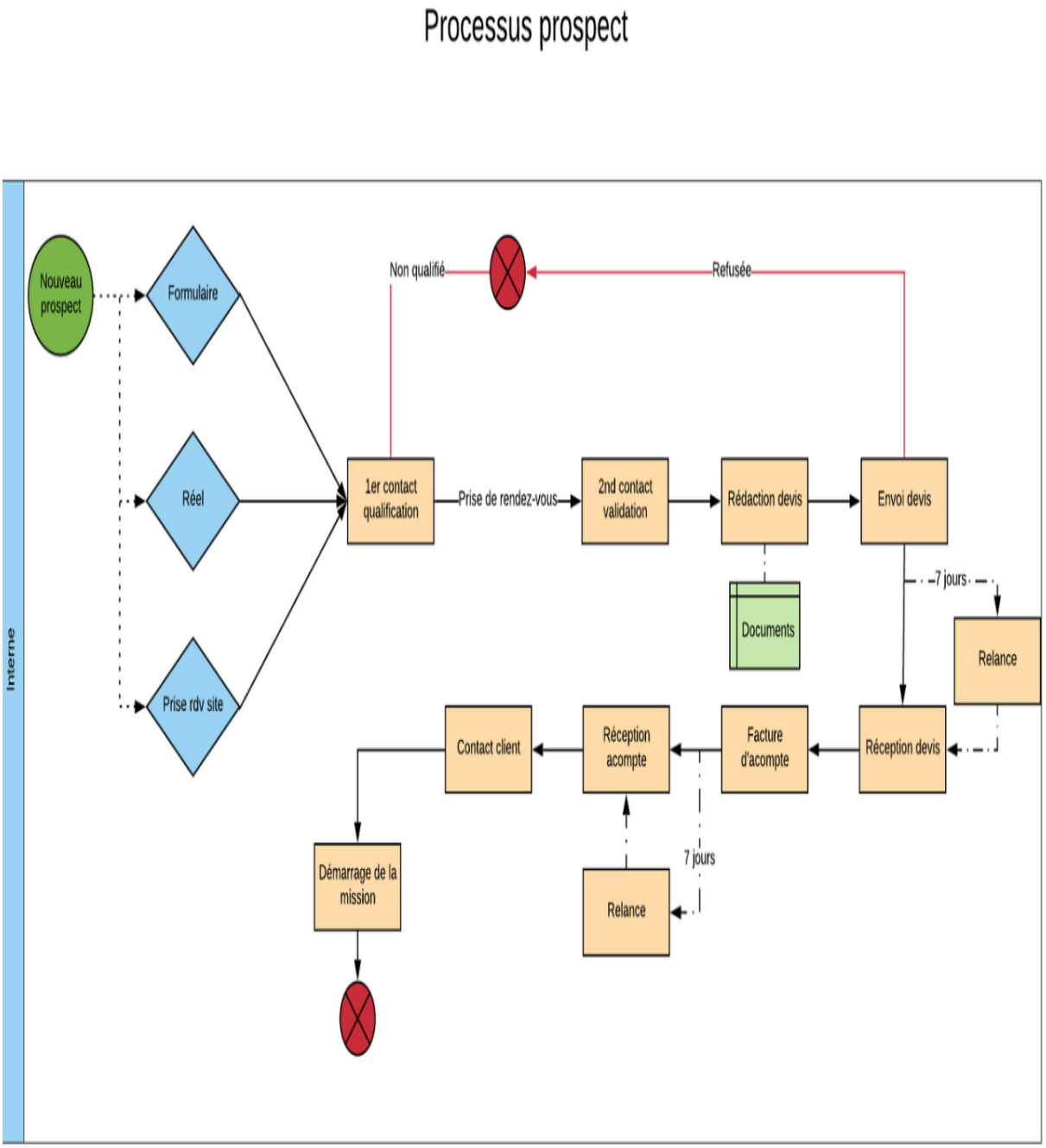
Selon le guide de la gestion des processus :

Il s'agit de la visualisation graphique des processus d'une entreprise et de leurs interactions.

Il est important de préciser que les termes « cartographie », « diagramme » et « modélisation » sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais ils présentent des différences subtiles :

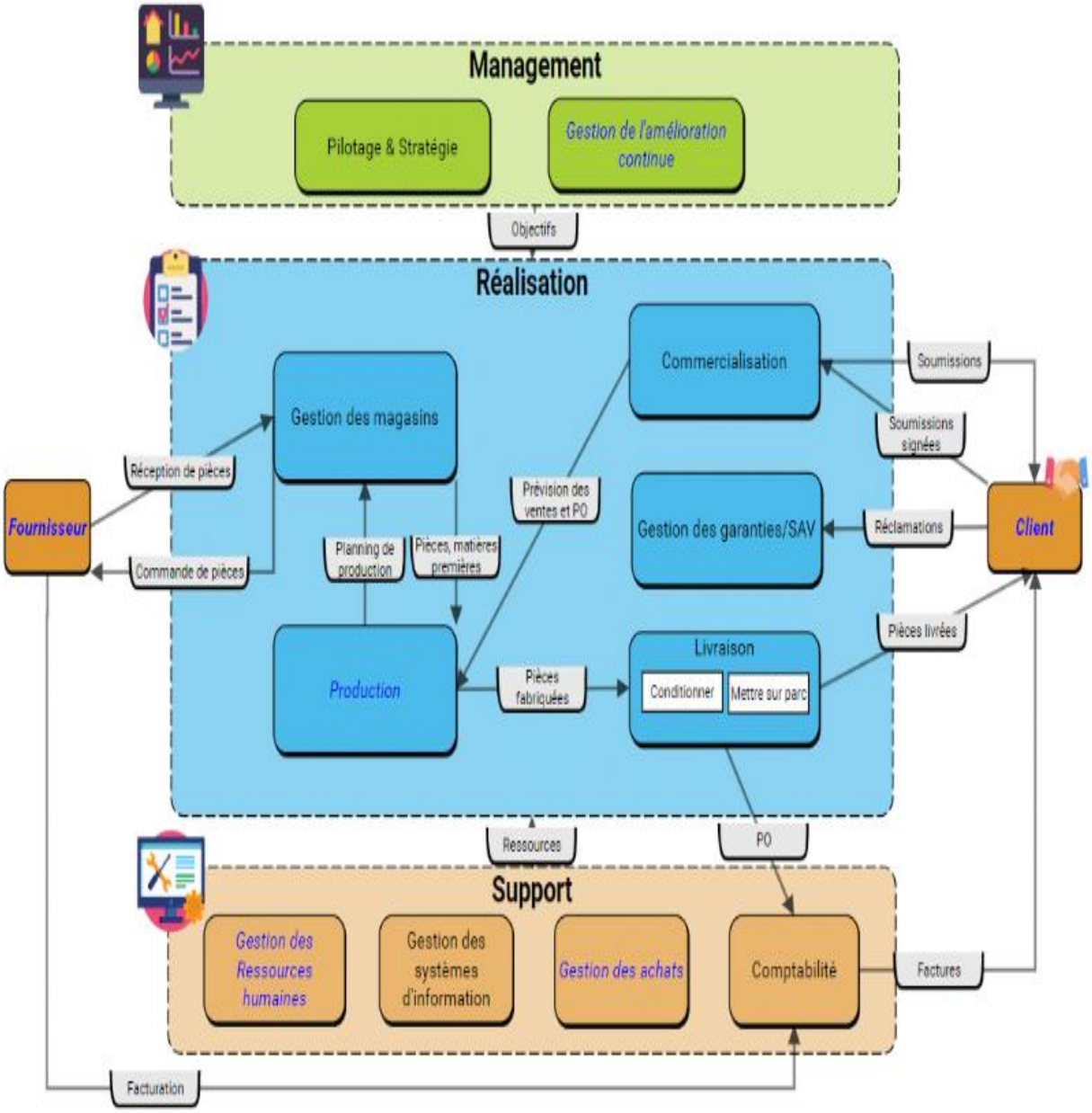
- **Un diagramme** permet d'identifier et de comprendre rapidement les principales activités d'un processus. C'est souvent une première étape de visualisation, qui aide à construire le processus de manière simplifiée.

Figure N° 10 : Diagramme d'un processus de prospection



- **Une cartographie** va au-delà du diagramme en offrant une représentation plus détaillée et précise. Elle est généralement réalisée à l'aide d'outils spécialisés (outils d'architecture de processus), permettant une meilleure structuration des informations.

Figure N° 11 : Exemple d'une cartographie



- **Une modélisation**, quant à elle, peut être utilisée pour concevoir une cartographie ou pour représenter la manière dont un processus sera conçu ou amélioré à l'avenir.

  Elle inclut souvent des éléments d'optimisation et de projection dans le futur.

Il existe plusieurs logiciels pour créer des cartographies de processus, mais ceux présentés dans le tableau sont les plus utilisés et les plus efficaces, qu'ils soient gratuits ou payants.

Lien utiles :

https://app.diagrams.net/

https://www.lucidchart.com/

https://www.bizagi.com/fr/products/bpm-suite/modeler

Tableau N° 11 : Présentation des principaux logiciels pour la préparation de cartographie de processus

Logiciel	Gratuit / Payant	Avantages	Inconvénients
Draw.io	Gratuit	- Entièrement gratuit, accessible en ligne via Google Drive.	- Moins de fonctionnalités avancées par rapport aux payants.
		- Interface simple et intuitive.	- Pas de support dédié.
Lucidchart	Gratuit / Payant	- Interface intuitive et conviviale.	- Version gratuite limitée (documents et objets).
		- Collaboration en temps réel.	- Fonctions avancées disponibles uniquement dans la version payante.
Bizagi Modeler	Gratuit	- Spécialisé dans la modélisation de processus BPMN.	- Moins flexible que certains autres outils pour la personnalisation.
Microsoft Visio	Payant	- Outil très complet et reconnu pour les diagrammes professionnels.	- Coût élevé, peut être complexe pour les débutants.
Creately	Gratuit / Payant	- Simple à utiliser, avec des modèles adaptés aux processus.	- Version gratuite limitée à 5 documents.
ProcessMaker	Gratuit / Payant	- Solution complète de gestion et d'automatisation des processus.	- La version gratuite est limitée.

5-Définition d'une cartographie

Généralement, le terme « cartographie » est utilisé afin d'organiser la liste des processus de l'organisme. « Il s'agit d'une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme ».

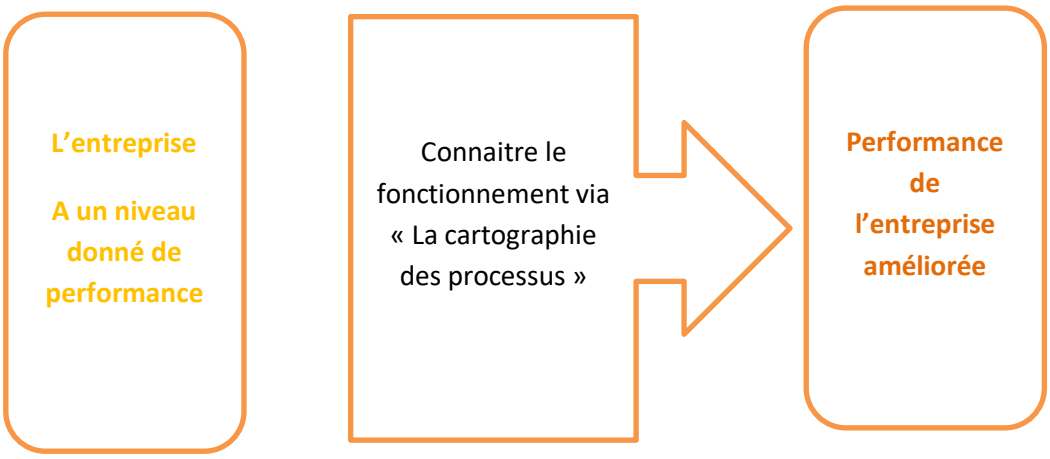
Nous avons constaté que qu'il n'existe pas une cartographie type, ce qui signifie qu'il n'existe pas d'exigences en termes de modélisation d'un réseau de processus de l'organisme.

6-Pourquoi établir une cartographie des processus

Le but de chaque organisation est d'améliorer son efficacité et d'optimiser sa performance, pour ce faire, il est monumentale de connaitre l'organisation et de comprendre son fonctionnement.

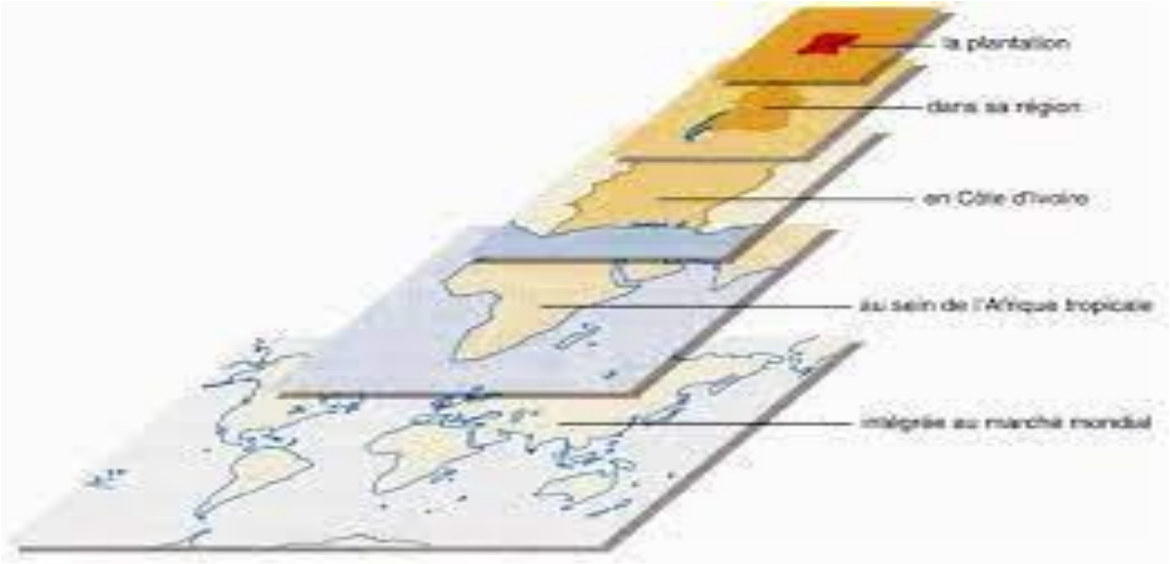
La cartographie des processus qui a pour visé de lister les activités influentes sur la satisfaction des clients et de définir les liens entre elles, est la mieux placée pour comprendre, définir puis représenter la mécanique interne à l'entreprise.

L'expression graphique d'une cartographie des processus est d'une grande importance, car, il s'agit de la première étape de mise en œuvre d'un management des processus.



7-Les niveaux de précision d'une cartographie

Figure N° 12 : Les niveaux de précision d'une cartographie



Exemple introductif pour comprendre les niveaux de précision d'une cartographie des processus :

1 : 25 000 1 : 100 000 1 : 250 000 1 : 1 000 000

Les cartes géographiques et les cartes routières existent à des échelles différentes plus ou moins précises selon leur utilisation et besoin en information.

C'est le cas pour les cartographies des processus elles peuvent être établies à des échelles de précision différentes. Pour cela il n y a pas de règle. Le seul aspect à tenir compte est sa capacité à dégager une compréhension de l'organisme et d'assimiler son fonctionnement.

De ce fait, Il est inutile d'introduire des détails qui ont pour visée de régler le problème de la communication entre les processus élémentaires que sont les postes de travail. Alors que, définir un système de communication entre toutes les personnes de l'organisme n'est pas l'objectif de cette cartographie.

En effet, Il convient d'abord de nous occuper des grandes masses, des grands sous-ensembles de l'organisation. Les grands dysfonctionnements sont entre les grandes fonctions.

Ensuite, selon le besoin et si cela s'avère nécessaire : nous procéderons par approches successives, par zooms successifs jusqu'à ce que la précision permette une connaissance et une maîtrise suffisante de l'ensemble. Nous tiendrons compte également bien entendu de la taille de l'organisme.

Exemple 01 :

Pour se diriger sur une île de dix kilomètres carrés, il n'est pas besoin de cartes d'échelle différente. Pour comprendre la mécanique d'une société de cinquante personnes, il n'est pas besoin de cartographie à plusieurs niveaux. En revanche, si une fonction importante se compose

de dix ou douze services différents, nous aurons peut-être alors l'obligation d'établir une cartographie de l'ensemble et de la compléter par une cartographie de détail.

8-*Eléments à tenir compte au moment d'établir une cartographie des processus :*

- ✓ Il faut éviter de tomber dans les excès de détails qui nuisent à la compréhension de l'ensemble.
- ✓ Les indicateurs d'efficacités qui montrent la performance des processus à satisfaire leurs clients signalent les points sensibles, là où peut-être, nous devrons préciser des modes de fonctionnement lorsque des problèmes demeurent.

9-Les étapes pour établir une cartographie des processus :

Ci-dessous six étapes pour établir une cartographie des processus.

Tableau N° 12 : Les étapes pour établir une cartographie des processus

	L'intitulé de l'étape	Description de l'étape
Etape 01	Identifier le périmètre	Le choix du périmètre est important, car selon son étendue, la définition du client ne sera pas la même. *Exemple : le périmètre peut être l'entreprise, un département, un service, une usine de production, une agence…*
Etape 02	Identifier le(s) client(s) du périmètre	Il s'agit d'identifier les clients qui donnent une raison d'exister à ce périmètre. Il est aussi utile de classer les clients par typologie. *Exemple : les clients externes de l'entreprise, les clients internes à l'entreprise…*
Etape 03	Lister les produits et/ou services par client	Il s'agit d'associer à chaque catégorie de clients ou typologie de client, une liste de produit ou services.
Etape 04	Identifier le(s) processus « métier» ou opérationnels.	Il sera question d'identifier les processus permettant de délivrer les produits et/ou services listés dans l'étape 3. Il s'agit des processus étant en contact direct avec les clients du périmètre considérée qui généralement auront le plus fort impact sur les clients.
Etape 05	Identifier les processus « support »	Cette étape consiste à distinguer les processus ayant pour finalité de soutenir le bon fonctionnement de l'ensemble des processus (plus particulièrement les processus « métier ») en leurs assurant

		l'approvisionnement et l'entretien des ressources nécessaires et adéquates. *Exemple : GRH, GRF, maintenance des matériels…*
Etape 06	Identifier les processus de « pilotage » ou de « management »	Il s'agit de déterminer les processus qui expliquent comment est dirigée l'entité ou comment sont pilotés les projets.

Etape 03 : Analyser ses processus

Cette étape consiste à analyser dans un premier temps les processus jugés « très importants » en vue d'améliorer leur efficacité.

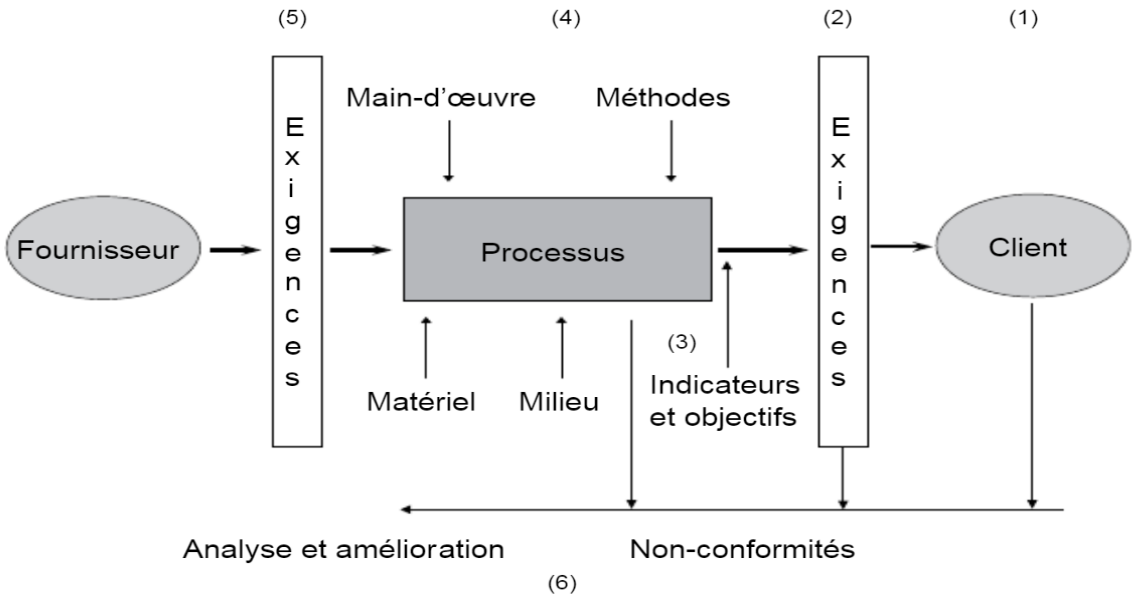
Cette étape comprend deux choses à faire :

- Décomposer le processus choisi en ses principaux éléments en s'appuyant sur le ***modèle client-fournisseur.***
- Analyser et améliorer chaque élément du processus en vue d'une meilleure satisfaction de ses clients.

1-La modélisation du processus : Le modèle client-fournisseur

Le modèle client-fournisseur est un outil opérationnel permettant de décrire et d'améliorer un processus. Ce modèle détaille les principaux éléments {Ces éléments sont listés de (1) à (6) dans la figure ci-dessous} qu'il convient de formaliser pour le fonctionnement optimal d'un processus.

Figure N° 12: Le modèle client-fournisseur



2- Fonctionnement du modèle client-fournisseur et présentation de ces éléments

Le modèle « client-fournisseur » se lit de droite à gauche, car c'est en fonction du client du processus et de ses besoins que les caractéristiques du processus vont être définies et améliorées.

Les six éléments indiqués dans le modèle ci-dessus seront présentés dans ce qui suit.

2-1- CLIENT : Identifier le produit et les clients du processus

Objectif de l'étape : Identifier le produit du processus et ses principaux clients (au sens large)

Le processus est orienté vers la réalisation d'un **produit** (d'un service) qui satisfait les exigences de ses ***clients***, car c'est sa raison d'être.

Sans bénéficiaires intéressés à recevoir ses prestations, le processus n'a pas de raison d'exister. Nous parlons souvent de la voix du client qui doit guider notre travail et notre comportement.

- **Le produit :** C'est le livrable qui sort du processus, il est destiné à un client.
- **Le client :** C'est l'« organisme ou la personne qui reçoit le produit (ou le service)».
  En évoquant le concept client, il est important de faire la distinction entre le client interne et le client externe.
  - **« client externe » :** La personne ou l'organisme externe à l'entreprise qui paye la prestation fournie par celle-ci.

Exemple 01 : les clients d'un fabricant de pneus sont les constructeurs automobiles et les personnes qui conduisent des voitures.

Exemple 02 : Les clients d'un fournisseur de services financiers sont les individus et les entités commerciales qui épargnent et investissent de l'argent.

- **« client interne » :** Le concept de client est moins évident à discerner lorsqu'il s'agit de fonctions au sein d'une même entreprise.
  Le client interne d'un processus qui a besoin de la prestation pour son travail.
  Le concept client interne est expliqué au niveau des figures ci-dessous.

Figure N° 13 : Processus « concevoir et livrer une voiture au client »

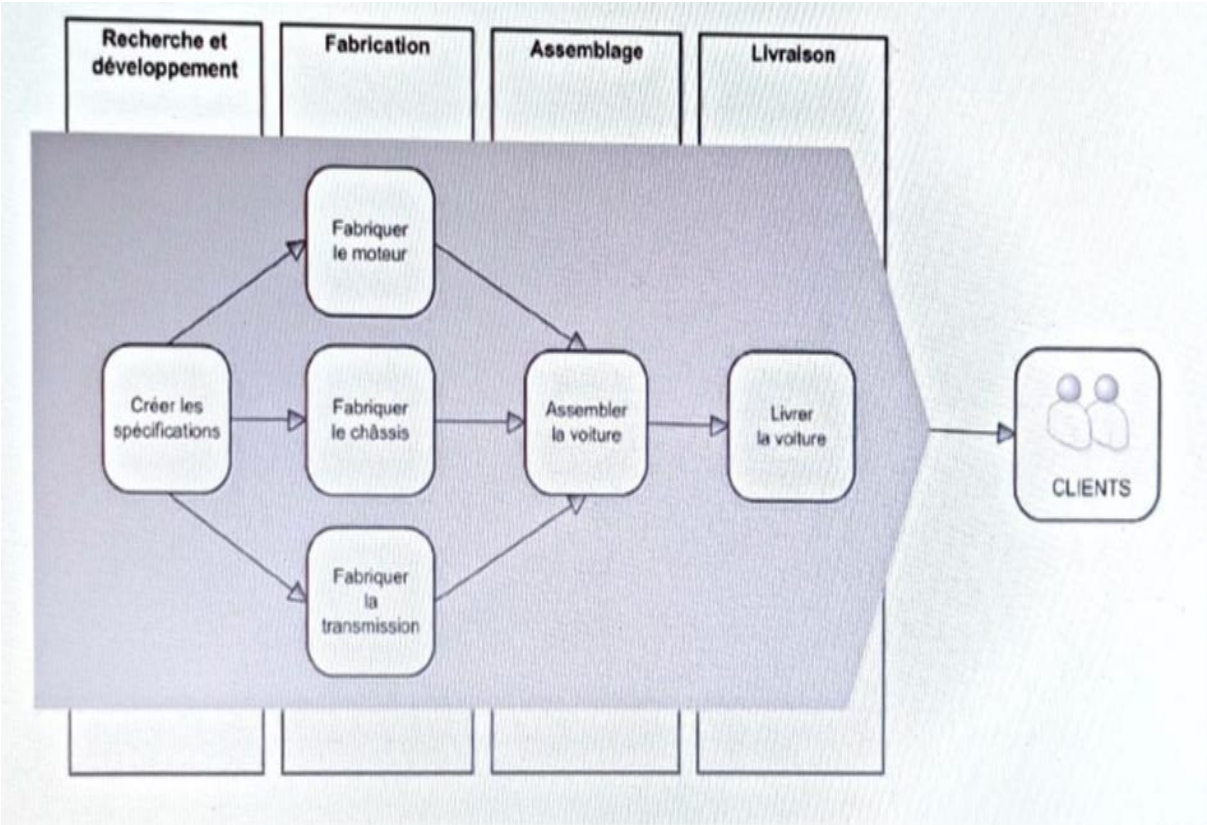
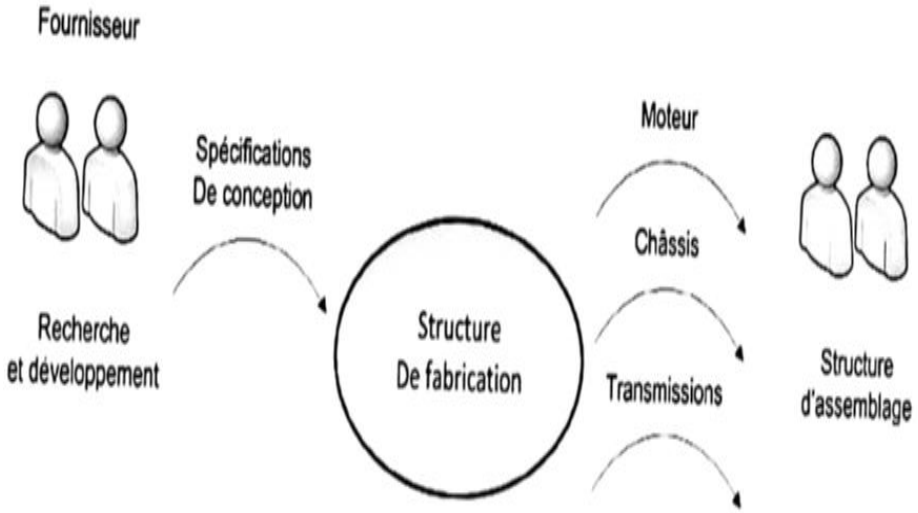
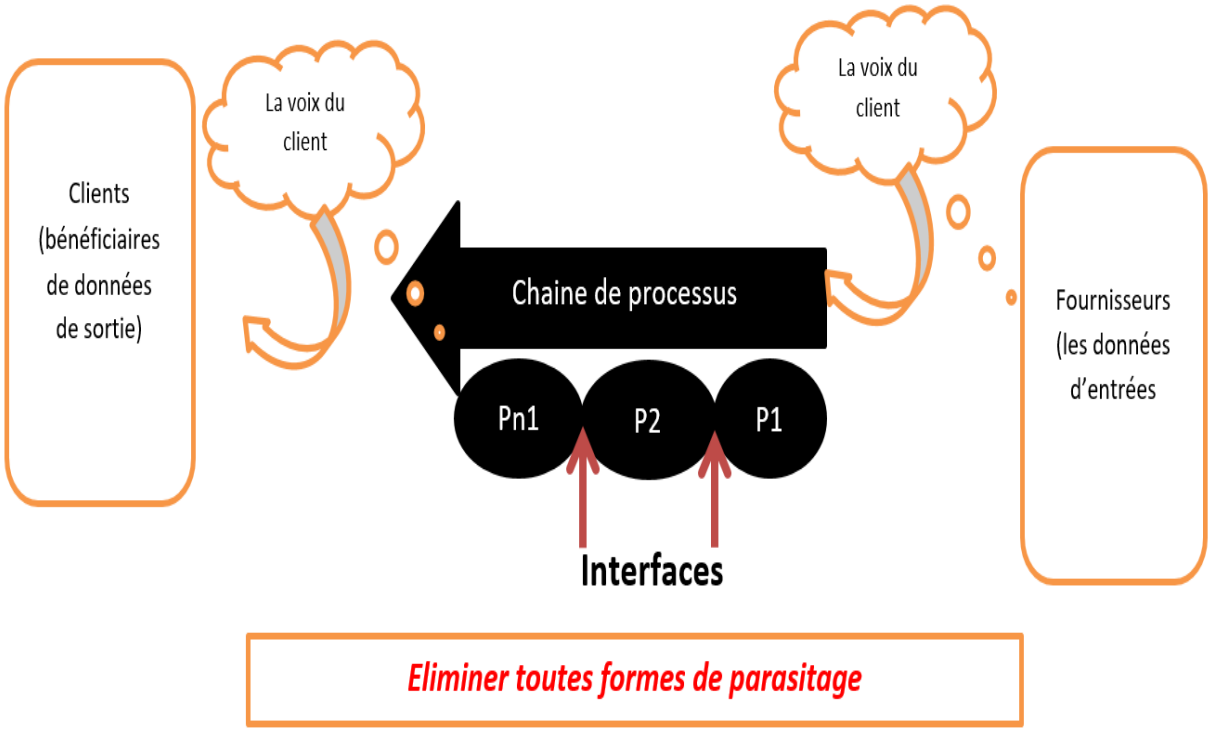


Figure N° 14 : Notion de la relation « client interne »



Les organisations qui réussissent dans le management des processus sont celles qui favorisent une culture de <u>l'orientation client à tous les collaborateurs de l'entreprise</u>…depuis le niveau opérationnel jusqu'aux échelons les moins élevés de celle-ci au travers des rôles qui leur sont affectés.

Figure N° 15 : Le chemin parcouru par la voix du client passant par la chaine des processus



Au niveau de la figure ci-dessus, le chemin parcouru par la voix du client est représenté, du moment où elle est exprimé en passant par la chaine des processus et les interfaces qui existent entre eux.

Entre nos fournisseurs (les données d'entrée) et nos clients (les bénéficiaires de nos données de sortie), il y a toute une chaîne de processus qui doit transmettre la voix du client sans la déformer et en éliminant toute forme de parasitage.
Jeu : "La chaîne de la voix du client"

Objectif du jeu : Illustrer comment la voix du client peut être déformée à travers les différents processus de l'entreprise, montrant ainsi l'importance d'une communication claire et fluide.

Étape 1 : Introduction du jeu (5 minutes)

1. **Expliquer le but du jeu** :
   - Le jeu illustre comment la voix du client (l'information donnée par un client) peut être déformée lorsqu'elle est transmise à travers plusieurs étapes d'un processus de communication.

- Mettez en évidence le fait que chaque étape représente un "processus" dans l'entreprise, et que des erreurs ou malentendus peuvent survenir à chaque étape.

2. **Présenter les règles** :

- Vous allez montrer une phrase (proverbe ou expression) au premier étudiant de chaque chaîne.Le premier étudiant voit l'expression ou le proverbe écrit sur une feuille et doit le mimer sans parler.
- Chaque étudiant suivant doit observer attentivement et mimer à son tour ce qu'il a vu, jusqu'au dernier étudiant de la chaîne.

- À la fin, le dernier étudiant devra écrire sur le tableau ce qu'il a compris, et on comparera avec la version originale.

Préparation du jeu (5 minutes)

1. **Diviser les étudiants en groupes** :
   - Créez des groupes de 6 à 7 étudiants (4 groupes) pour former plusieurs chaînes de communication.

Déroulement du jeu (10-15 minutes) : **Transmission de l'information**
Vérification finale (5-10 minutes : Comparer les versions :

1. **Analyser les erreurs de communication** :
   - Pourquoi l'information a-t-elle changé ?
   - Quelles erreurs ou malentendus ont pu se produire ?
   - Quelles sont les conséquences de ces erreurs dans une organisation réelle, surtout dans le cadre de la gestion de la voix du client ?

Pour comprendre l'importance du client dans les processus, il est essentiel de maîtriser certains concepts clés :

1. **Interfaces entre les processus** : Ce sont les points de contact où la communication entre les processus peut entraîner des risques de perte d'information.
2. **La communication** : Elle est souvent complexe et peut perturber la gestion des processus, rendant difficile l'accomplissement des objectifs de l'entreprise.
3. **Les problèmes de communication** : Ils sont liés aux relations humaines dans les organisations et concernent tous les niveaux de l'entreprise, car chaque individu communique avec d'autres.
4. **La voix du client** : Cet aspect aide à canaliser les problématiques de communication et à se concentrer sur la satisfaction client, qui est l'objectif ultime de l'entreprise.

5. **Système de management par la qualité** : Adopter ce système, fondé sur la satisfaction client, implique d'aligner l'analyse des processus sur les attentes du client.
6. **Relation client-fournisseur** : La communication de la voix du client doit être claire et intacte à travers tous les processus internes. La relation client/fournisseur interne est essentielle pour éviter les réclamations et insatisfactions.
7. **Qualité totale** : Elle se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes dans une transaction : le client, le fournisseur et l'environnement affecté par cette transaction.

Ces concepts sont interconnectés et forment un cadre permettant à l'entreprise de mieux répondre aux besoins du client tout en optimisant ses processus internes.

Expérience :
Dans la grande chaîne de processus qui nous unit tous à nos clients, il nous faut essayer de ne pas déformer la voix du client, c'est-à-dire l'expression des exigences spécifiées. Or cette voix, elle traverse l'entreprise et va de processus en processus. Nous savons tous que la transmission d'une information se dégrade proportionnellement au nombre de relais.

La transmission de cette information primordiale se fait donc de processus en processus par le biais des interfaces. Ce qui explique les problèmes qui surgissent à ces endroits. Les interfaces sont en fait des liens de communication entre les personnes.
La voix du client exprime ses attentes par rapport aux prestations qu'il achète aujourd'hui mais aussi par rapport aux prestations qu'il souhaite pour demain. Il convient que tous les processus écoutent ce double besoin.

Remarque : Si un processus a de nombreux clients, on se limitera aux clients les plus importants qu'il faut absolument satisfaire. S'il comprend plusieurs produits, il faudra, sans doute, élaborer des sous-processus pour chacun des produits.

2-Identifier les exigences des clients adressées au processus

Le processus doit satisfaire les exigences de ses clients. Il s'agit donc d'identifier ces exigences, afin d'organiser le processus pour qu'il y réponde. Une exigence est un « besoin ou une attente formulés, habituellement *implicites*, ou *imposés*».
Ces exigences peuvent donc être de trois types :

- **Les exigences contractuelles :** ce sont les plus importantes à satisfaire (par exemple, les délais de livraison).
- **Les attentes implicites :** ce sont les attentes du client qui ne sont pas formulées dans le contrat, mais qui sont importantes pour lui (par exemple, la courtoisie de ses interlocuteurs).
- **Les exigences qui résultent de la politique générale** définie par l'entreprise et qui s'appliquent au processus (par exemple, faire une offre au client au terme de la prestation).

Les exigences types des clients sont généralement bien connues. Mais si elles ne sont pas précisément définies, il est conseillé de les identifier ou de les affiner par une étude de besoin, qualitative ou quantitative. Aussi, il faut tenir compte que les exigences types du client évoluent.

Jeux : **Comparaison des Dessins des Exigences Client**

Objectif : Illustrer comment des instructions similaires peuvent être interprétées différemment et souligner l'importance de clarifier les exigences pour éviter des malentendus.

Instructions:

1. **Préparation** :
   - Vous recevrez une série d'instructions pour dessiner une scène.
   - Chaque étudiant doit suivre **les instructions étape par étape** sans poser de questions.
2. **Les instructions** :

   0. **Étape 1** : Dessinez une maison avec un toit et une porte.
   1. **Étape 2** : Ajoutez des fenêtres et placez un arbre dans le jardin devant la maison.
   2. **Étape 3** : Dessinez un chemin menant de la porte à la rue et placez un buisson à côté de l'arbre.
   3. **Étape 4** : Ajoutez deux personnes à l'extérieur, l'une près de la porte et l'autre près de l'arbre.
2. **Réalisation** :

   - Chaque étudiant dessine sa version de la scène selon les instructions.
2. **Comparaison** :
   - Après avoir terminé les dessins, chaque étudiant présente son dessin au groupe.
   - Comparez les dessins entre eux et identifiez les différences dans l'interprétation des instructions (par exemple, la position des fenêtres, des personnages, du jardin, etc.).
3. **Débriefing** :
   - Discutez des divergences observées et de la manière dont chacun a interprété les instructions.
   - Mettez en évidence l'importance de clarifier les exigences pour éviter des malentendus et garantir que le résultat final corresponde aux attentes du client.

But de l'exercice : Montrer que même avec des instructions détaillées, les interprétations peuvent varier. Cet exercice illustre l'importance d'une communication claire pour assurer la satisfaction du client.

3-Élaborer des indicateurs de suivi et fixer les objectifs du processus

Cette étape consiste à déterminer les *indicateurs* de suivi du processus qui permet de *mesurer de la satisfaction des exigences* et, si les résultats paraissent insuffisants, fixer des objectifs d'amélioration.

Deux cas de figure peuvent se présenter :

- ***Les résultats fournis par les indicateurs sont jugés satisfaisants :*** aucun objectif à atteindre ne sera fixé, et donc aucune action d'amélioration significative ne sera entreprise.
- ***Les résultats sont jugés insatisfaisants :*** des actions d'amélioration sont alors programmées assorties d'un objectif à atteindre.

Analyser les ressources internes du processus et compenser les écarts

Pour satisfaire les exigences, il convient de s'assurer que les ressources internes nécessaires au bon fonctionnement du processus sont adéquates en qualité et en quantité. Le sigle « 5M » est un moyen généralement utilisé pour se rappeler que cinq types de ressources entrant généralement dans la réalisation d'une prestation. Dans le cas où ces ressources ne sont pas disponibles, il y'a lieu de définir un plan d'action permettant de mettre les ressources à niveau.

Tableau N° 13 : Les « 5 M »

« Les 5 M »				
M 1	**M 2**	**M 3**	**M 4**	**M 5**
Main d'œuvre (RH)	***Matériels***	***Méthodes***	***Milieu***	***Matières***
❁Est-elle suffisante en nombre ? ❁Est-elle compétente (faudra-il recruter ou former) ? ❁Est-elle informée (notamment des exigences à satisfaire). ❁Est-elle motivée ?...	❁Les équipements nécessaires à la réalisation de la prestation sont-ils disponibles ? ❁Quand ils tombent en panne, une maintenance rapide est-elle prévue ?...	❁La succession des activités au sein du processus est-elle clairement formalisée ? ❁Les fiches de poste des personnels et les modes opératoires sont-ils définis ? ❁La documentation du processus est-elle établie ?...	❁Les conditions de travail sont-elles satisfaisantes ?...	❁Les stocks sont-ils suffisants ? ❁Les délais de livraison en cas de rupture de stock sont-ils suffisants ?...

5-Les exigences du processus vis-à-vis de son fournisseur amont

L'interface entre le fournisseur amont et le processus étudié doit être clarifiée. Il convient de formaliser les exigences (en quantité et en qualité) du processus client vis-à-vis du fournisseur (ou du processus amont) et s'assurer qu'elles sont prises en compte.

6-Les non-conformités

Cette étape consiste à Identifier les non-conformités et les supprimer. Puis à la faveur de la revue de processus, analyser les causes des principales non-conformités et supprimer ces causes par des actions correctives.

Une non-conformité traduit « la non-satisfaction d'une exigence». Nous distinguerons deux type de non-conformité :

- **Les non-conformités externes** peuvent être repérées principalement à deux niveaux : ► Au niveau des remontées d'information spontanées du client : insatisfactions, réclamations, plaintes, contentieux…

► Au niveau des indicateurs qui mesurent la satisfaction des exigences du client du processus.

- **Les non-conformités internes** sont les défauts qui ont été identifiés à la faveur de la surveillance des processus (contrôle ou autocontrôle).

Le logigramme et l'analyse des risques

Il s'agit de deux outils dont le but est de parfaire et optimiser les processus.

-1-Établir le logigramme du processus

4-3-2-1-1- Définition d'un logigramme

En pratique, le processus consiste en une *succession d'activités qui s'enchaînent* en vue de la satisfaction des exigences. L'outil généralement utilisé pour formaliser cette succession d'opérations est le logigramme.

LE LOGIGRAMME décrit de façon précise le déroulement des activités au sein du processus et, pour chaque activité, décline « qui doit faire quoi comment ? ».

Les objectifs d'un logigramme

La rédaction d'un logigramme répond donc aux objectifs suivants :

- S'assurer que chaque activité du processus est clairement définie et qu'elle est bien articulée à celle qui précède et celle qui suit.
- Assurer la transparence des responsabilités au sein du processus.

Etude de cas : Le processus « Gérer les achats » d'une entreprise informatique

Une petite entreprise informatique s'est donnée comme objectif d'augmenter son bénéfice. Dans ce but, elle souhaite réduire le coût de ses achats de 10 %.

Les clients directs de ce processus « Gérer les achats » sont les unités de l'entreprise utilisatrices des produits achetés. Ces dernières souhaitent le maintien de la qualité des livraisons. Un autre client est le chef d'entreprise, lui-même, qui souhaite réduire le coût des achats.

Ces exigences sont-elles compatibles ?

Le diagnostic de la situation a permis d'observer que chaque responsable d'unité procède aux achats jugés nécessaires, au fur et à mesure que son besoin se fait sentir et que **les mises en concurrence sont rares.**

Cette façon de procéder entraîne donc des surcoûts, voire des doublons.

Le directeur de l'entreprise et les responsables d'unités se réunissent donc pour rationaliser le processus « Achat ».

Le directeur : « Dans le cadre du plan de réduction des coûts, nous avons décidé de réduire de 10 % le montant annuel de nos achats. Avez-vous des idées sur la façon de procéder pour atteindre cet objectif ? ».

Le responsable de l'unité A : « Si nous regroupions les achats, nous pourrions réaliser des économies significatives. Les achats regroupés auprès d'un seul fournisseur représenteront des quantités plus importantes et nous permettront de mieux négocier les prix ».

Le responsable d'unité B : « Attention, il ne faudrait pas que la nouvelle procédure retarde les livraisons, ou bien ce sont nos clients qui vont en pâtir. »

Le responsable de l'unité C : « Je propose que nous recourions de façon systématique à la mise en concurrence. »

Le responsable de l'unité D : « Oui, mais actuellement nous connaissons bien nos fournisseurs ; nous avons donc la garantie que le produit livré sera de qualité. »

Le directeur : « En résumé, il nous faut regrouper les achats, réaliser des appels d'offres, mais sans attenter à la qualité et aux délais des livraisons. Comment est-ce possible ? »

Le responsable de l'unité A : « Je pense qu'il faudrait que nous élaborions le logigramme du processus achat. Ainsi, chacun saurait précisément quel est son rôle dans le processus. Globalement le processus devra être construit pour assurer une réduction des coûts dans le respect de la qualité et des délais des livraisons. »

Le responsable de l'unité D : « Tu peux nous expliquer comment on fait cela ? »

Le responsable de l'unité A et ses collègues établissent le logigramme du processus et aboutissent au résultat présenté au niveau du tableau ci-dessous.

Le responsable de l'unité A : « *La création d'un responsable des achats et la formalisation de ce logigramme vont nous permettre de réduire les dépenses en clarifiant "qui fait quoi ?" dans le processus et en recourant aux appels d'offres.*

L'indicateur du coût global des achats permettra de suivre la dépense et de vérifier que ce nouveau processus a permis d'atteindre l'objectif de réduction du coût des achats de 10 %. »

Le directeur : « Merci Le responsable de l'unité A, Je crois que nous avons bien avancé. S'il n'y a pas d'autres observations, ce logigramme est adopté.

Vous voudrez bien le faire circuler dans vos unités respectives et en expliquer les différents aspects à vos collaborateurs.

Donnons-nous rendez-vous dans quatre mois pour faire un premier bilan du fonctionnement du processus achat.

Le responsable de l'unité A, vous voulez bien prendre la responsabilité des achats et donc de ce processus achats pour cette année ?

Je vous remercie tous de votre participation. »

Tableau N° 13 : Logigramme du processus « Gérer les achats » d'une entreprise informatique

Responsable Qui ?	Étapes du processus d'achat Quoi ?	Exigences à respecter Comment ?
Le responsable d'unité	Exprime le besoin d'achat	Il centralise et valide les demandes de son unité
Le responsable d'unité	Formalise les exigences du produit à acheter et les transmet au responsable achat	
Le responsable achat	Établit une liste des fournisseurs à consulter par domaine et prépare l'appel d'offres	Un fois nommé, il est chargé de coordonner les achats
Le responsable achat	Fait circuler le projet d'appel d'offres et intègre les remarques	Si les autres unités projettent des achats similaires, ils sont intégrés au document
L'assistante du responsable achat	Consulte les fournisseurs	
Le responsable achat	Analyse les offres et choisit le mieux-disant	
L'assistante du responsable achat	Fait circuler le projet de commande pour accord	
L'assistante du responsable achat	Notifie la commande à l'entreprise retenue	
L'assistante du responsable achat	Vérifie la conformité de la livraison par rapport à la commande	
Le responsable achat	Évalue le fournisseur sur l'adéquation de la livraison par rapport à la commande	Après consultation des utilisateurs du produit

2-Réaliser l'analyse des risques

2-1-Importance de l'analyse des risques

Le modèle client-fournisseur et le logigramme ont permis de clarifier les exigences et de définir les ressources, ainsi que l'enchaînement des activités nécessaires à la satisfaction des exigences. Mais dans les faits, les choses ne se passent pas comme prévu.

Des aléas viennent perturber le bon ordonnancement du processus :

- un employé tombe malade,
- des machines tombent en panne,
- les produits attendus du fournisseur sont livrés en retard,
- la mise en œuvre d'un nouveau logiciel perturbe les activités,
- des problèmes financiers ne permettent pas d'affecter toutes les ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus…

C'est pour pallier à ces inconvénients que la norme ISO 9004, recommande qu'une analyse des risques soit réalisée.

Elle précise : *« Dans le cadre de la planification et de la vérification des processus, il convient de tenir compte (…) des risques financiers et autres risques potentiels ».*

Qu'est-ce qu'un risque ?

Un risque est un problème (une défaillance) qui pourrait se produire à l'avenir et qui pourrait affecter le bon fonctionnement du processus et en conséquence la satisfaction du client du processus.

Le but de l'analyse des risques est donc d'identifier les problèmes potentiels et de les réduire par des actions préventives appropriées. Une méthode simplifiée d'analyse des risques est présentée ici.

2-2-Analyser les risques d'un processus

L'analyse des risques comprend trois étapes.

Tableau N° 14 : Analyser les risques d'un processus

1re étape	Lister les risques
2e étape	Classer et hiérarchiser les risques
3e étape	Prévenir les risques les plus importants

1re étape : Lister les risques

Les problèmes potentiels qui pourraient affecter le bon fonctionnement d'un processus sont listés, en se posant la question suivante :

« Quels sont les évènements imprévus qui pourraient affecter le bon fonctionnement du processus et donc la satisfaction des exigences des clients ? ».

2e étape : Classer et hiérarchiser les risques

Une fois la liste des risques établie, ceux-ci vont être évalués selon deux critères principaux :

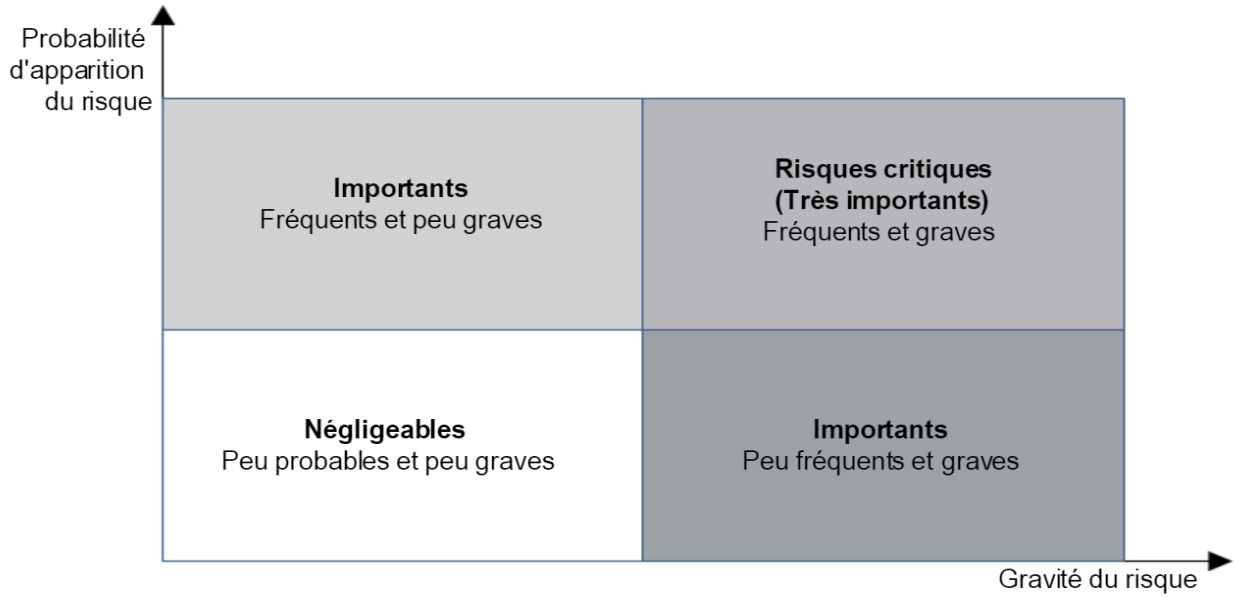
- La probabilité d'apparition du risque.
- La gravité du risque.

En fonction de ces deux critères, les risques du processus étudié peuvent être classés en quatre catégories :

- ***Très importants :*** Ce sont les risques fréquents aux conséquences graves.
- ***Importants :*** Ce sont les risques peu fréquents aux conséquences graves, ou fréquents aux conséquences peu graves.
- ***Négligeables :*** Ce sont les risques peu fréquents, aux conséquences de faible gravité.

Cette typologie permet d'établir une cartographie des risques présentés au niveau du tableau ci-dessous.

Figure N° 16 : Cartographie des risques



3e étape : Prévenir les risques les plus importants

Les risques très importants – dits risques critiques – et importants doivent être réduits par des actions préventives appropriées.

Suite étude de cas « gérer le processus achat » de l'entreprise informatique

Le directeur et les responsables d'unité se retrouvent après quatre mois.

Le directeur : « Bonjour à tous. Nous sommes réunis pour faire le bilan de la nouvelle procédure d'achat fondée notamment sur le logigramme élaboré ensemble.

Le responsable de l'unité A, en tant que nouveau responsable du processus achat, est-ce que tu peux tirer les enseignements de la mise en œuvre de cette nouvelle procédure ? Est-ce que la réalisation de notre objectif de réduction de 10 % du montant des achats te parait en bonne voie ? »

Le responsable de l'unité A : « Oui, nous avons tenu notre objectif de réduction des coûts. En revanche, nous avons dû faire face à un allongement des délais de livraison qui a retardé le travail des unités et a donné lieu à quelques réclamations des clients. »

Le directeur : « Comment expliques-tu ces retards ? ».

Le responsable de l'unité A: « Il y a eu des imprévus. Il est arrivé que les personnes nécessaires à la réalisation du processus soient indisponibles (congé ou priorité donnée à d'autres activités), ce qui a ralenti la procédure. Par ailleurs, les fournisseurs consultés répondent dans des délais plus importants que prévu. »

Le responsable de l'unité D : « C'est vrai. Nous avons été confrontés aux réclamations d'un de nos clients en raison du retard pris par notre unité, suite à des livraisons hors délai ».

Le directeur : «Le responsable de l'unité A, que proposes-tu pour prévenir ce risque ? »

Le responsable de l'unité A : « Il s'agit d'un risque important car le problème se produit assez fréquemment et ses conséquences sont graves. Il nous faut donc des solutions immédiates. Je propose qu'en cas de retard constaté dans le déroulement de la procédure, une procédure simplifiée soit mise en œuvre. »

Le directeur : « Est-ce que tout le monde est d'accord avec cette proposition ? Bien ! Le responsable de l'unité A, je te demande donc de nous définir cette procédure simplifiée et les conditions de sa mise en œuvre. C'est vrai que nous aurions mieux fait de faire cette analyse de risque il y a quatre mois, au moment de la conception du logigramme, mais nous apprenons en marchant.

Je retiens tout de même que nous avons satisfait l'exigence de diminution des coûts et de maintien de la qualité des produits. Nous allons maintenant faire en sorte que les délais soient respectés. Merci à tous et rendez-vous dans quatre mois pour un nouveau bilan. »

4- Etape 04 : La carte d'identité du processus

4-1- définition de la carte d'identité d'un processus

La forme écrite du processus optimal est une *procédure.*

La norme ISO 9000 définit une procédure comme la ***« manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus».***

Mais la procédure ne peut pas être un texte long et compliqué. Elle est conçue d'emblée pour être *rapidement compréhensible* et *assimilable* par l'entrepreneur et l'ensemble des acteurs du processus. Elle doit donc être *synthétique, courte et claire.*

Par la suite, nous appellerons **carte d'identité du processus cette formulation simplifiée de la procédure.**

Ce document permet de :

- disposer d'une *description synthétique* du processus cible ;
- communiquer les *instructions* concernant ce processus de façon à être bien *compris* par chacun ;
- *suivre de façon simple* le processus, *d'identifier les écarts éventuels* et de les réduire.

4-2- Présentation et contenu d'une carte d'identité de processus

Le tableau ci-dessous indique les principaux éléments qui peuvent figurer dans la carte d'identité d'un processus.

Tableau N° 15 : Présentation et contenus d'une carte d'identité de processus

Logo de l'entreprise	Version de la procédure	Date et instance de validation de la procédure
Nom du processus		
Responsable du processus	Type de processus – Management – Réalisation – Support	Interfaces avec les autres processus
Clients du processus	Exigences des clients	Indicateurs de suivi et objectifs éventuels
Fournisseur du processus	Exigences du processus vis-à-vis du fournisseur	Indicateurs de suivi et objectifs éventuels
Données d'entrée	Séquence des activités du processus (joindre le logigramme le cas échéant)	Données de sortie
Risques	Actions préventives	Mode de management du processus
Documents de référence	Modalités d'enregistrements	

3-Détails du contenu d'une carte d'identité du processus

Il existe 4 parties essentielles de la carte d'identité du processus.

3-1-Les éléments généraux d'identité du processus

La première partie (en grisé clair) traite des éléments généraux d'identité du processus.

3-2-La description du processus optimisé

La seconde partie (en grisé plus foncé) concerne la description du processus optimisé, à savoir :

- Les clients à servir, les exigences à respecter, les indicateurs de suivi qui permettent de mesurer le respect de ces exigences, ainsi que les objectifs (cibles à atteindre).

- Les fournisseurs amont (internes ou externes), les exigences du processus vis-à-vis de ces fournisseurs et les indicateurs de mesure de ces exigences assortis éventuellement de cibles.
- Les données (produits) de sortie et d'entrée du processus sont explicitées ainsi que la séquence des activités à conduire pour réaliser le processus efficacement (un logigramme peut être annexé à la carte d'identité si le processus comprend plus de deux ou trois activités).

3-3-La maîtrise du processus

La troisième partie (en grisé foncé) concerne la maîtrise du processus. Elle détaille les principaux risques de dysfonctionnements relatifs au processus optimisé ainsi que les actions planifiées pour les prévenir. Elle présente également les modalités de pilotage du processus.

3-4-La gestion documentaire

La quatrième partie concerne la gestion des documents attachés au processus.

- ***La documentation spécifique à chaque processus :*** Celle-ci inclut :

- Le logigramme.
- (Les instructions, fiches de poste, modes opératoires…) : ils décrivent, par exemple, les fonctions des acteurs, les consignes à respecter ou tout type de document nécessaire au bon management du processus concerné.

3-4-Les autres éléments d'une carte d'identité des processus

Dans certaines situations, il peut être également utile de faire figurer les éléments suivants dans la carte d'identité de processus, tels que :

- *La finalité du processus,*
- *Le domaine d'application* : par exemple, la carte d'identité peut s'appliquer à tous les produits et/ou services du processus concerné ou à une partie d'entre eux. S'il y a limitation du champ d'application de la carte d'identité du processus, cela doit donc être précisé.
- *Le facteur déclenchant du processus*,
- *Les méthodes permettant d'assurer la traçabilité* du produit ou du service (étude de cas II).

Phase II : Phase de suivi et d'amélioration continue des processus

Au niveau de la phase I (optimisation des processus et première mise en œuvre des processus optimisés), Vous avez ***hiérarchisé*** et ***cartographié vos processus***.

Parmi vos processus stratégiques, choisissez celui que vous souhaitez ***améliorer en priorité***. ***Décrivez-le*** en vous servant du ***modèle de la carte d'identité des processus***. S'il comprend plus

de ***trois activités***, élaborez le ***logigramm***e de ce processus qui complète cette ***carte d'identité***. Sinon ***décrivez ces activités dans la carte d'identité.*** Enfin, réalisez **l'analyse des risques.**

A présent, il y a lieu de passer à la deuxième phase qui consiste au réaliser un suivi des processus améliorés au niveau de la phase précédente et assurer leurs amélioration continue. Ci-dessous la première étape de la phase II qui consiste à réaliser une revue des processus.

Etape 05 : Réaliser la revue des processus

La formalisation des processus est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante pour garantir la *satisfaction durable des exigences du client.*

Les processus clés doivent être revus et ***améliorés de façon périodique***, pour les adapter à un environnement changeant et réduire les défauts, ainsi que les ***risques nouveaux.***

La revue des processus permet donc de :

Comparer le fonctionnement effectif des processus par rapport aux processus cibles préalablement définis, d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations, d'en analyser les causes et de mettre en place les actions d'amélioration destinées à supprimer les principales causes identifiées.

1- Objet de la revue de processus

- ***Le but de la revus de processus :***

Est de s'assurer que les pratiques effectives respectent les règles de fonctionnement optimal précédemment fixées.

- ***La revue de processus dans la norme ISO 9001 :***

La norme ISO 9001 évoque deux types d'actions à conduire le cadre de la revue des processus :

- ✓ La surveillance, la mesure et l'analyse du fonctionnement des processus.
- ✓ La mise en œuvre des actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et s'assurer de l'amélioration continue des processus.

- **La revue de processus doit se faire périodiquement.**

- **Définition de la revue des processus :**

« L'examen entrepris pour déterminer la ***pertinence, l'adéquation, l'efficacité (et l'efficience)*** *de ce qui est examiné à atteindre des objectifs définis».*

- **La périodicité de la revue des processus :**

Cette revue a lieu généralement une fois par semestre ou une fois par an.

2- Le pilote du processus et la revue du processus

2-1- Qui est le pilote du processus ?

Le pilote de processus est le responsable de l'exécution de bout en bout des processus vis-à-vis des objectifs de performance définis et, finalement, de la fourniture de la valeur au client.

Il est généralement le chef de la fonction concernée.

Dans une TPE, le responsable du processus est le chef d'entreprise lui-même.

2-2- Le rôle du pilote du processus dans la revue du processus

Il réalise les tâches suivantes :

- Animer la description, l'analyse du processus et la formalisation du processus optimisé *(au niveau de la phase I).*
- Dans la phase d'application continue, son rôle est le suivant :

- ***Surveiller le fonctionnement du processus*** : il s'assure, en particulier, que les ressources (les 5M) sont mises à disposition et que les exigences sont prises en compte.
- ***Il suit périodiquement les indicateurs du processus*** au regard des objectifs fixés.
- ***Il anime les revues périodiques du processus*** pour évaluer son efficacité et son efficience.
- Il ***collecte les suggestions d'amélioration*** et il propose des actions d'amélioration.
- Il sollicite l'arbitrage de la direction pour les interfaces critiques.
- Il assure la gestion des documents relatifs au processus et de leurs modifications.
- Il est l'avocat des besoins des clients du processus (internes et externes) au sein de l'entreprise.

3- Le contenu type d'une revue de processus

Le contenu type et les sujets à traiter lors d'une revue de processus sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 16 : Modèle de grille pour la revue de processus

- Nom du processus :
- Responsable :
- Date de la revue :
- Participants :
- Résultats obtenus par rapport aux indicateurs ou aux cibles de la revue précédente :
- Degré d'avancement des actions d'amélioration décidées lors de la revue précédente :
- Incidents et dysfonctionnements répertoriés depuis la revue précédente (réclamations clients, remontées des acteurs du processus…) :
- Évolutions en cours au plan interne ou externe susceptibles d'affecter le processus (résultats de l'écoute clients, évolution des objectifs de l'entreprise…) :
- Nouveaux objectifs fixés ; éventuellement modification des indicateurs.
- Nouvelles actions d'amélioration décidées :
- Date de la prochaine revue :

4-Les modalités d'analyse et d'amélioration des résultats du processus.

- **La première étape :**
  Consiste à ***examiner*** les résultats du processus obtenus depuis la précédente revue.

(COMMENT ?)

A- Présenter la situation du processus au regard des **objectifs fixés**	B- Présenter l'**avancement** des **actions d'amélioration** décidées lors de la précédente revue

A-Présenter la situation du processus au regard des objectifs fixés à l'aide des indicateurs

❀***L'évolution des l'indicateurs au regard des objectifs*** en comparant entre l'objectif qui est figé et les résultats réalisés qui varient (cette évolution peut être présentée sous forme de tableau de chiffre ou de graphe.

❀**Une fois que l'objectif atteint**, il faut s'interroger : « Faut-il poursuivre les efforts dans le sens de l'objectif atteint et l'améliorer encore en se fixant un nouvel objectif situé plus loin que

le précédent) ou bien se contenter du résultat actuel et privilégier la recherche d'améliorations sur d'autres indicateurs ou dans d'autres processus ? ».

Dans le cas où l'objectif n'est pas atteint, il faut s'interroger sur les raisons de la non-atteinte de l'objectif :

- Est-ce que les *actions prévues*, qui devaient favoriser l'atteinte de l'objectif, ont été bien été *mises en œuvre*, et sinon pourquoi ?
- Est-ce que des éléments de *contexte* expliquent la non-atteinte de l'objectif, et lesquels ?
- Si cet écart est jugé excessif, quelles *nouvelles actions* faut-il mettre en place pour atteindre l'objectif, et dans quels délais ?
- Sinon faut-il *modifier l'objectif* ?

Exemples d'indicateurs et d'objectifs : Dans ce qui suit, sont donnés à titre indicatif, des exemples d'indicateurs et d'objectifs pouvant être associés aux principaux processus sont indiqués dans les listes ci-dessous (les trois tableaux ci-dessous).

Tableau N° 17 : Exemples d'indicateurs et d'objectifs concernant les principaux processus de direction

« Réaliser l'écoute client » – Indicateur : Existence d'une synthèse annuelle des besoins de la clientèle (oui ou non) – Objectif : oui.

« Élaborer un plan marketing » – Indicateur : Existence d'un plan marketing annuel (oui ou non) – Objectif : oui.

« Établir et un plan commercial » – Indicateur : Existence d'un plan commercial annuel (oui ou non) – Objectif : oui.

« Établir un plan de communication » – Indicateur : Existence d'un plan de communication annuel (oui ou non) – Objectif : oui.

« Élaborer la politique et les objectifs de l'entreprise » – Indicateur : Existence d'une politique et d'objectifs annuels (oui ou non) – Objectif : oui.

Tableau N° 18 : Exemples d'indicateurs et d'objectifs concernant les principaux processus de réalisation

« Accueillir le client » – Indicateur : Taux de satisfaction client concernant l'accueil téléphonique, physique ou écrit (résultat d'un questionnaire) – Objectif : améliorer le taux de satisfaction de 10 % sur l'année.
« Vendre le produit » – Indicateur : Nombre de contacts commerciaux réalisés par rapport au nombre de contacts prévus – Objectif : 100 % ; Manque à gagner résultant de produits vendus en dessous du prix de référence (remises) – Objectif : réduire ce coût de 10 % sur l'année.
« Réaliser le produit » – Indicateur : Taux de satisfaction client concernant le produit ou la prestation (résultat d'un questionnaire) – Objectif : améliorer le taux de satisfaction de 10 % sur l'année – Indicateur : Nombre de réclamations ou de contentieux avec les clients – Objectif : Réduire ce nombre de 30 % sur l'année.

Tableau N°19 : Exemples d'indicateurs et d'objectifs concernant les principaux processus support

« Réaliser le classement et l'archivage » – Indicateur : Nombre de m^3 occupés par les archives papier – Objectif : réduire de 10 % sur l'année.
« Réaliser la comptabilité et suivre la gestion » – Indicateur : Nombre de déclarations sociales et fiscales effectuées hors délais – Objectif : 0.
« Développer l'expertise et l'innovation » – Indicateur : Nombre de séminaires de formation annuels réalisés par rapport aux séminaires prévus – Objectif : 100 %.
« Gérer les achats » – Indicateur : Coût des achats (figurant dans la comptabilité) – Objectif : réduire le coût de 10 % sur l'année.
« Gérer l'informatique et les matériels » – Indicateur : Nombre de pannes – Objectif : Réduire de 50 % sur l'année.
« Gérer des ressources humaines » – Indicateur : Taux de satisfaction des personnels (sur la base d'un questionnaire annuel) – Objectif : améliorer la satisfaction de 10 % sur l'année ; Indicateur : Taux d'absentéisme – Objectif : réduire de 10 % sur l'année.

B- L'état d'avancement des actions d'amélioration

Un bilan des actions d'amélioration décidées lors de la précédente revue peut être réalisé comme le montre le tableau ci-dessous.

Dans l'ensemble, ces actions sont adoptées pour les raisons suivantes :

- Compenser les insuffisances identifiées au niveau des 5M lors de l'analyse client-fournisseur.
- Prévenir les risques critiques.
- Compenser les écarts entre les objectifs à atteindre et les réalisations.

Tableau N° 20 : Modèle de tableau de suivi des actions d'amélioration

Liste des actions	Priorité (de 1 à 4)	Responsable	Date de fin prévue	État d'avancement (de 1 à 4)	Actions correctives
Action 1					
Action 2					
Action 3					

Remarque : Si des écarts sont constatés dans la réalisation d'une action prioritaire (évaluées à 4 ou à 3 à la précédente revue), les participants ou le chef d'entreprise en examinent les causes et décident, selon les cas, de renforcer cette action par d'autres actions correctives (dernière colonne), de la retarder ou de l'abandonner.

Etape 06 : Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus

1- Identifier les dysfonctionnements et leurs causes

Les incidents et les dysfonctionnements survenus sont :

- Les défauts constatés au cours de la réalisation du processus (ce qu'il a fallu refaire, car ce n'était pas bien fait du premier coup).
- Les défauts remontés des clients (réclamations, contentieux…).

Les actions visant à supprimer l'incident ont été mises en place sans tarder (action curative, par exemple, remplacer un produit défectueux en présentant ses excuses au client).

Il faut examiner la cause du défaut et de la supprimer définitivement, afin de prévenir ainsi tout nouvel incident de ce type (action corrective).

2- Mettre en œuvre des actions d'amélioration

Au cours de la précédente étape nous rappelons ce qu'il a été fait :

- Balayer les réalisations obtenues au cours de la période précédente,
- Identifier les écarts par rapport aux prévisions et les causes de ces écarts.

Pour la période à venir :

- Il faut décider des objectifs et des actions d'amélioration (nouveaux ou actualisés).
- Il faut fixer une date pour la prochaine revue et la diffusion du compte rendu à l'ensemble des personnels concernés, s'il y a lieu.

Le management des processus vise donc l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus pour une meilleure satisfaction des exigences du client par la maîtrise progressive et l'amélioration continue des processus.

C'est l'objet des outils présentés jusqu'à présent :

modèle client-fournisseur, logigramme, carte d'identité du processus, suivi des indicateurs, des actions d'amélioration et des incidents. La revue de processus est le pivot de cette approche.

EXEMPLE : Le service courrier

Les divisions et la directrice administrative se retrouvent avec le directeur pour **réaliser la revue du processus *« Expédier les courriers en grand nombre »*** au bout d'un semestre.

- Le directeur : « Nous sommes réunis pour faire le point sur le processus courrier suite à la mise en œuvre des dispositions de la carte d'identité de ce dernier. S, je vous laisse la parole. »
- S, la directrice administrative, responsable du processus : « Voici les chiffres dont je dispose. Nous avons eu 50 envois en nombre sur le semestre. 80 % de ces courriers ont été expédiés dans les 5 jours, 15 % dans les 10 jours et 5 % dans les 20 jours. Le délai moyen des envois est donc de 6,5 jours, alors que l'objectif était de 5 jours. Je pense que le résultat est satisfaisant même s'il n'est pas parfait. »
- >H, le responsable de la division A : « Nous nous rendons mieux compte grâce à ces chiffres de l'efficacité du service courrier. Avez-vous une idée des raisons pour lesquelles certains courriers sont partis en retard – un sur cinq d'après votre décompte ? »
- S : « Il y a deux raisons principales. La première a été le congé maladie d'un de nos employés qui s'est prolongé pendant deux semaines. Ensuite, nous avons eu un problème avec les listings adressés par certaines divisions qui n'étaient pas conformes à nos modalités de traitement. »
- B, le responsable de la division B : « C'est vrai nous avons dû refaire les listings pour deux envois. Ça a été le cas aussi pour les envois de deux autres divisions. »

- S: « Je propose donc de vous adresser une consigne précise sur la façon dont ces listings doivent être préparés. Ce document complétera la documentation de notre processus. »
- M: « Est-ce que tout le monde est d'accord avec cette solution ? Bien. Pensez-vous que le problème du congé maladie pourrait se reproduire ? »
- S :« Je le crains. Ce personnel souffre de problèmes de santé récurrents. Il a souhaité obtenir une mutation, mais il faudra compter au moins six mois avant que nous lui trouvions un poste qui corresponde à ses compétences. »
- H: « Ne peut-on pas prévoir un remplacement ?
- S: « Nous ne disposons pas des ressources humaines et financières pour cela. Je propose donc que nous revoyions l'objectif légèrement à la baisse et que nous prenions comme objectif 90 % des courriers envoyés dans un délai de 5 jours et 10 % dans les 10 jours. Nous reviendrons à l'objectif initial lorsque cet employé aura été remplacé. »
- M: « Je ne vois pas pour l'instant d'autre solution. Et cet objectif représente déjà un progrès par rapport à la situation actuelle. Est-ce que tout le monde est d'accord ? Bien. Je propose donc de lever la séance. Merci à tous. Rendez-vous dans six mois pour faire un nouveau point. »

3-Garantir l'implication constante du chef d'entreprise

3-1-L'engagement du chef d'entreprise dans la démarche

L'implication du chef d'entreprise est ***la condition du succès du management des processus.***

Elle se manifeste de façon différente aux trois étapes de l'approche processus :

- ***Lors du lancement,*** le chef d'entreprise doit :
  - comprendre l'approche processus,
  - être déterminé à la mettre en œuvre,
  - fixer les priorités en matière d'amélioration,
  - choisir l'équipe processus, c'est-à-dire les responsables de processus et les groupes d'amélioration des processus.
- ***Lors de la phase de conception***, le chef d'entreprise effectue les arbitrages et valide les processus optimisés.
- ***Lors de la phase de suivi,*** il participe à l'évaluation des résultats et décide des actions d'amélioration.

3-2-Les mesures d'accompagnement

Pour que le *processus optimisé* soit *réellement mis en application* ⟹ il convient de le faire partager par les collaborateurs.

Les approches disponibles à cet effet sont :

La participation ……..la formation……...la communication.

A - La participation :

Les acteurs concernés par la PARTICIPATION dans l'élaboration de la cartographie, l'optimisation des processus stratégiques et la définition des procédures correspondantes sont :

- *les responsables des fonctions,*
- *les personnels concernés,*
- *certains clients.*

Cette collaboration est nécessaire pour les raisons suivantes :

➢ *L'association des acteurs du processus permettra de construire des* ***processus réalistes*** *:*

 Par ce qu'ils possèdent des informations précieuses concernant le fonctionnement processus, les 5M, les attentes des clients et les dysfonctionnements éventuels.

➢ *Ces collaborateurs seront les* ***futurs utilisateurs des processus optimisés*** *:*

 Plus tôt ils seront associés à leur élaboration, mieux ils en comprendront le bien-fondé et seront capables de les utiliser dans leur activité quotidienne.

b- La formation :

Il est important que les personnels du **processus formalisé soient formés** à l'approche processus et à la **nouvelle procédure**.

Cette formation aborde les sujets suivants :

► L'origine, la spécificité et l'intérêt de l'approche processus.

► Les principes et les méthodes de l'approche processus.

► La cartographie des processus.

► La carte d'identité des processus.

► Les activités des personnels concernés et la façon dont les nouveaux processus les modifient.

C- La communication :

Il s'agit, à la fois, d'informer les personnels de *la mise en œuvre de l'approche processus*, de focaliser leur attention sur les nouvelles modalités de travail et de prévenir leurs réticences.

❀ Informer :

Les principaux thèmes de la communication sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 21 : Thèmes à aborder lors des actions de communication concernant l'approche processus

Phase de lancement et de mise en œuvre

- Qu'est-ce que l'approche processus ? Qui participe et comment ?
- Quelle est la cartographie des processus ?
- Quels sont les processus stratégiques de l'entreprise qui vont être améliorés ?
- Quelles sont les étapes et les responsabilités concernant la phase de lancement et de mise en œuvre ?

Phase d'application récurrente

- Quels sont les résultats obtenus ?
- Quelles sont les adaptations réalisées suite à la mise en œuvre (modification de la cartographie, des objectifs, des indicateurs…) ?

Les supports de communication

Les supports de communication peuvent être variés :

- comité de direction,
- réunion de service,
- assemblée des personnels,
- note de service, journal d'entreprise,
- affichage.

Il est bon d'utiliser les moyens inhabituels pour surprendre et captiver les personnels : bande dessinée, jeux, films…

Rassurer :

Les réticences proviennent souvent du sentiment d'insécurité que peut susciter cette nouvelle approche.

Ce sentiment peut avoir plusieurs facettes :

- crainte d'être critiqué,
- d'être perdant,
- de ne pas se montrer compétent,
- de ne pas retrouver sa place dans la nouvelle organisation,
- d'être surchargé de travail,
- de se confronter à l'inconnu pendant la période de changement…

Une partie de ces inquiétudes peut être levée par le plan de communication, et ce, en rassurant et en créant la confiance.

4- Évaluer les bénéfices du management des processus

L'amélioration des processus est *rentable* pour l'entreprise *à court, moyen et long terme*.

C'est pour cette raison que les normes internationales de management recommandent cette approche.

L'investissement requis-en :

- temps
- éventuellement en argent

Est largement compensé par :

- les gains d'image,
- les gains financiers réalisés par la fidélisation et/ou l'acquisition de nouveaux clients,
- la réalisation d'économies.

Pour aller plus loin dans l'efficience de ses processus, l'entrepreneur peut, grâce aux **cinq niveaux de maturité des processus**, se définir un chemin à parcourir vers l'excellence.

Il peut également chercher à utiliser les outils du **« Lean Management ».**

4-1- Les gains réalisés grâce au management des processus

Ces gains peuvent être synthétisés comme suit :

- **une meilleure satisfaction des clients (l'efficacité) :**
- **Faire des économies par la réduction des gaspillages (l'efficience) :**

Le gaspillages sont pour l'essentiel les frais encourus lorsque le produit ou le service ne satisfait pas les exigences avant ou après avoir quitté l'entreprise.

Des exemples sur le gaspillage : *rebuts, re-travail, reprises de ce qui n'a pas été bien fait la première fois, traitement des réclamations, perte de clientèle…)*

Les situerait autour de 30 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. C'est considérable ! Cela mérite donc toute l'attention de l'entrepreneur.

Après avoir présenté les gains que peut apporter une approche management par processus, il est toujours d'utilité de s'interroger sur le cout de la mise en œuvre de cette approche, et ce afin de pouvoir comparer gain et cout du management par les processus afin de mesurer sa rentabilité.

4-2- cout du management par processus : L'investissement à réaliser

Pour obtenir des processus efficaces, l'entrepreneur doit donc investir du temps et réaliser quelques dépenses.

- **Investir du temps**

Concernant la cartographie des processus, elle comporte beaucoup d'aspects communs à l'ensemble des entreprises. Elle peut donc être réalisée en deux ou trois séances de travail, en incluant la hiérarchisation des processus.

Pour l'optimisation d'un processus, pour une PME, il faut compter environ deux ou trois réunions avec les personnels concernés pour formaliser et documenter un processus de travail. Dans le cas d'une TPE, l'entrepreneur peut, en environ trois heures, réaliser ce travail de formalisation.

- **Réaliser quelques dépenses**

Des exemples de quelques dépenses à engager :

- Investir au niveau des matériels, de la matière ou du milieu (conditions de travail)
- Engager des dépenses relatives aux personnels, en recrutant dans le cas de manque de personnel, ou augmentation de salaires dans le cas de rémunération insuffisante, ou le besoin de former son personnel.

4-3-En route vers l'excellence

4-3-1- L'évaluation de la maturité des processus

La notion de maturité des processus va aider l'entrepreneur à guider sa progression en matière d'amélioration des processus. On distingue habituellement cinq niveaux de maturité des processus.

Tableau N° 22 : L'évaluation de la maturité des processus

Le niveau	définition	caractéristiques
Niveau 1 : Fonctionnement de base	C'est le niveau initial avant qu'aucune action d'amélioration ne soit engagée	• les procédures ne sont pas écrites, • aucun indicateur ne permet de mesurer l'efficacité des processus, • les interfaces ne sont pas identifiées, • les compétences nécessaires pour les postes de travail ne sont pas systématiquement définies, • il n'y a pas d'évaluation des risques et les améliorations se réalisent ponctuellement sur la base de la bonne volonté. • Le fonctionnement du processus est essentiellement informel. • Le fonctionnement du processus n'est pas stable. • Les risques clients sont importants, • les ressources sont mal employées.
Niveau 2 : Processus défini	Les principaux outils du MP sont	• Des procédures sont écrites, • des indicateurs sont identifiés,

	formalisés et mis en place : le système peut donc être transmis (en cas d'absence, de maladie, de départ des personnels…), mais il est encore peu suivi. C'est la phase de première mise en œuvre.	● l'analyse des risques est réalisée, ● un plan d'actions d'amélioration est formalisé, ● les interfaces sont coordonnées, ● les compétences nécessaires sont définies au sein des processus.
Niveau 3 : Processus maîtrisé	Les gains réalisés deviennent significatifs : fidélisation des clients, prévention des défauts, réduction des coûts inutiles et du manque à gagner.	● les procédures sont appliquées, ● les indicateurs servent d'alerte et permettent le pilotage du processus, ● le plan d'action est suivi, ● les risques sont maîtrisés, ● il n'y a pas de dysfonctionnements majeurs constatés, ● les compétences sont évaluées.
Niveau 4 : Processus optimisé	Les procédures sont améliorées sur une base régulière	● les indicateurs sont revus et modifiés en cas d'évolution des exigences du client, ● la gestion des interfaces est revue régulièrement avec les clients et les fournisseurs, ● l'analyse des risques est intégrée et mise à jour régulièrement, ● la polyvalence des personnels est développée.
Niveau 5 : Excellence	Les données sont intégrées dans un système informatisé (informatique décisionnelle),	● les indicateurs ont démontré leur efficacité, ● les personnels participent et sont impliqués, ● les informations sont partagées en temps réel grâce à un système informatique convivial.

Série d'exercices N° 03

Exercice 01 :

Encadrez la bonne réponse pour les questions ci-dessus (une seule bonne réponse par question)

1-Quel principe est le plus directement impacté par l'implémentation de l'approche processus dans le management de la qualité ?

A) Orientation client
B) Amélioration continue
C) Management par approche système
D) Leadership

2-Pourquoi l'approche processus est essentielle pour l'agilité organisationnelle ?

A) Elle définit des processus rigides à suivre.
B) Elle permet une adaptation rapide aux évolutions du marché.
C) Elle réduit la participation des employés.
D) Elle limite les coûts d'innovation.

3-Le management des processus favorise principalement la transparence en :

A) Réduisant la responsabilité des employés.
B) Clarifiant le rôle de chaque collaborateur dans l'entreprise.
C) Supprimant les processus inutiles.
D) Automatisant tous les processus internes.

4-Le management des processus repose sur des recommandations codifiées dans la série des normes ISO 9000 et le fascicule FD X 50-176. Quelle caractéristique principale définie ces recommandations ?

A) Elles sont élaborées uniquement par des experts locaux.
B) Elles sont flexibles et entièrement personnalisables par chaque entreprise.
C) Elles sont codifiées au niveau international, applicables à toutes les organisations.
D) Elles ne concernent que les aspects théoriques, sans application pratique.

5-Quel élément est directement lié à la transformation des "éléments entrants" dans un processus, selon la norme ISO 9000 ?

A) L'optimisation des ressources humaines.
B) La surveillance des activités sans lien avec les sorties.
C) L'interaction entre les ressources et les exigences du client.
D) La documentation exhaustive des processus.

6-Quelle est la principale différence entre un diagramme, une cartographie et une modélisation ?

A) Le diagramme est une vue simplifiée, la cartographie est plus détaillée, et la modélisation analyse les interactions complexes.
B) La cartographie et le diagramme sont identiques, la modélisation simplifie les processus.
C) Le diagramme et la cartographie ont le même objectif, mais la modélisation identifie des stratégies

d'amélioration.
D) La modélisation précède la cartographie et le diagramme, en simplifiant les interactions.

7-Lors de la cartographie des processus, quel est l'objectif principal de l'identification des produits et services par client ?

A) Déterminer les coûts associés à chaque processus.
B) Évaluer la satisfaction des clients internes.
C) Associer chaque client à une typologie de service ou produit.
D) Identifier les principaux processus de management.

8-Pourquoi l'identification des produits et clients dans le modèle « client-fournisseur » est-elle essentielle ?

A) Pour se concentrer uniquement sur les besoins internes.
B) Pour définir le processus selon les attentes du client.
C) Pour exclure les clients internes.
D) Pour simplifier la production des livrables.

9-Quel est l'objectif principal d'un logigramme dans un processus ?

A) Décrire de manière détaillée chaque activité et la personne responsable de son exécution.
B) Identifier les ressources nécessaires à chaque étape du processus.
C) Présenter une vue d'ensemble des objectifs sans entrer dans les détails des tâches.
D) Analyser l'efficacité de chaque étape sans spécifier les responsables.

10-Quel est l'objectif principal de la revue des processus selon la norme ISO 9001 ?

A) Identifier les causes des écarts sans actions correctives.
B) Analyser les écarts et mettre en œuvre des actions correctives.
C) Comparer les performances avec les prévisions financières.
D) Vérifier la conformité des ressources sans analyser les résultats.

Solution exercice N° 01 :

Numéro de la question	La bonne réponse
1	B
2	B
3	B
4	C
5	C
6	A
7	C
8	B
9	A
10	B

Exercice N° 02 :

Vous travaillez dans une entreprise de distribution alimentaire cherchant à améliorer ses processus internes. Les processus principaux sont :

Réception des marchandises : Vérification des marchandises (quantité, qualité). Des erreurs de saisie causent des retards dans la mise à jour des stocks.

Gestion des stocks : Gestion des niveaux de stock et réapprovisionnement. Des ruptures de stock se produisent parfois en raison d'une communication insuffisante entre la gestion des stocks et les achats.

Préparation des commandes : Préparation et expédition des commandes. Des retards surviennent à cause d'une organisation interne insuffisante.

Livraison aux clients : Livraison des produits dans les délais. Des retards sont dus à une mauvaise gestion des tournées de livraison.

TAF :

1-Hiérarchisez les processus identifiés en fonction de leur impact sur la satisfaction client et des dysfonctionnements observés. Justifiez votre classement.

Solution de l'exercice N° 02 :

Processus	Impact sur la satisfaction client	Dysfonctionnements	Justification
Livraison aux clients	Élevé	Retards dus à la gestion des tournées	Impact direct sur la satisfaction client, les retards sont visibles.
Préparation des commandes	Élevé	Retards dus à une organisation insuffisante	Retards dans la préparation affectent directement la satisfaction.
Gestion des stocks	Modéré	Ruptures de stock liées à la communication avec les achats	Les ruptures peuvent retarder la préparation des commandes.
Réception des marchandises	Faible à modéré	Erreurs de saisie entraînant des retards dans la mise à jour des stocks	Impact indirect, erreurs affectent la gestion des stocks.

Exercice N° 03 :

Après 35 heures de labeur, vous entrez dans une agence de voyages pour organiser un séjour mérité et longuement convoité à ZANZIBAR. Vous enclenchez alors, chez votre prestataire, un ensemble de processus que l'on peut résumer ainsi :

- Consultation de bases de données présentant les offres ;
- Recherche de dates, de compagnies aériennes et d'hôtellerie ;
- Propositions commerciales et négociation ;
- Réservation et enregistrement de votre commande ;
- Perception d'acompte ;
- Etc.

La sortie de ce processus sera votre première satisfaction, à savoir la promesse et l'espoir d'un merveilleux séjour tant espéré.

En effet, différentes tâches doivent être réalisées, il sera question de : bouclage de valises, transports aériens, douanes, vigie-pirate, détente, farniente, plongée sous-marine, achats de souvenirs, photos et autres transports de retour, que vous rentrez bronzé et réjoui, prêt à affronter l'inexorable enchainement des processus de votre entreprise.

Travail à faire :

1-Definir les éléments suivants : **processus, sous processus, tâche, business process management.**

2-Identifier et dénombrer les processus.

3-Déterminer pour chaque processus, entré, tâches, sortie.

Solution Exercice 03 :

1- Les définitions :

- **Processus :** une série systématique visant à atteindre une certaine fin, il s'agit d'un ensemble continu d'actions qui se déroule selon une manière définie.
- **Sous processus** : un ensemble d'activité qui existe uniquement dans son ensemble parent.
- **Taches :** elle se situe au niveau le plus bas d'un processus et ne peut être décomposée.
- **Business process management** : approche systématique utilisée pour rendre le plus s'activités d'une entreprise, efficace, efficient et réactif à un environnement instable. Il vise l'amélioration en permanence des processus.

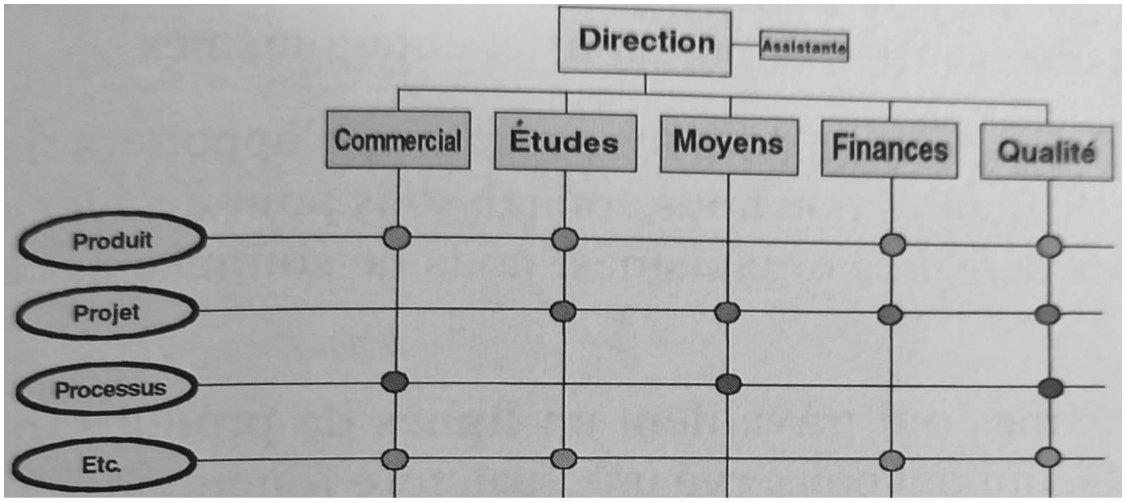
Réponse 2 et 3 synthétisées au niveau du tableau ci-dessous :

Le processus	Entrées	Taches	Sorties
Le processus 01 : Négociation et achat d'un titre de séjour	Fatigue des 35 Heures de travail	• Recherche d'informations • Comparaison des offres. • Choix des dates et de la formule. • Réservation.	Billet à dates
Le processus 02 : Trajet Aller	Date de départ	• Bouclage des valises. • Trajet maison aéroport. • Enregistrement. • Décollage, vol, atterrissage. • Récupération des bagages ; • Douanes	Arrivé à l'hôtel.
Processus 03 : Le séjour	Arrivé à l'hôtel	• Découverte de la chambre. • Activités, détente…. • Dormir, manger, nager, plonger, se bronzer. • Visites, découvertes, rencontres.	Fin programmée du séjour.
Processus 04 : Trajet retour	Date fin de séjour	• Trajet retour	Se retrouver à la maison satisfait de son voyage.

Série d'exercices N° 04

Exercice 01 :

Figure A



Scanné avec CamScanner

TAF :

Qu'est ce qui illustre la figure A ?

Solution exercice 01 :

La figure A illustre les deux visions de l'organisation (la vision fonctionnelle VS la vision processus).

- ***La vision fonctionnelle*** : organigramme fonctionnel orienté métiers et hiérarchie.
- ***La vision processus :*** c'est une vision transversale et une représentation dynamique.

Exercice 02 :

À partir d'une demande d'achat établie par le service fabrication, les acheteurs constituent un dossier d'approvisionnement qui doit contenir :

- Le dossier technique préparé par le service études, incluant une liste des documents joints.
- Le dossier qualité préparé par le service qualité/sûreté,
- Le planning (dernière révision) préparé par le service projet.

Le dossier d'approvisionnement est soumis au service qualité/sûreté pour vérification et approbation. Ce service émet une fiche d'approbation qu'il transmet au service achats au plus tard trois jours après réception du dossier.

Les commandes sont alors établies par un acheteur, visées par le responsable du service achats et le chef de projet, puis diffusées en externe aux sous-traitants et en interne aux services projet, études, fabrication. Les originaux sont conservés au service achats.

TAF :

Il vous est demandé de constituer une grille pour la mise en œuvre de la relation client/fournisseur interne.

Nom du processus/activité :……

Début du processus/activité :…….

Fin du processus :…….

Entrées	*Fournisseurs*	*Exigences des entrées*	*Acteurs*	*Exigences des sorties*	*Utilisateurs*	*Sorties*

Solution Exercice N° 02 :

Nom du processus/activité : ***APPROVISIONNEMENT***

Début du processus/activité : ***ETABLISSEMENT DE LA DEMANDE D'ACHAT***

Fin du processus : ***ETABLISSEMENT DE LA COMMANDE***

Entrées	*Fournisseurs*	*Exigences des entrées*	*Acteurs*	*Exigences des sorties*	*Utilisateurs*	*Sorties*
-Demande d'achat - dossier technique (6) -Dossier qualité -fiche approbation -planning	*fabrication* étude (7) -qualité-sureté -projet	*Formulaire DA 96/01* *Deux exemplaires renseignés* *(8)* *Emises au plus tard 3 jours après réception du dossier* *Dernière révision*	Acheteur (2)	*(5)*	Qualité/sureté (4) Projet étude fabrication Sous-traitants	Dossier approvisio-nnement (3) Copie commande commandes

Exercice N° 03 :

Ci-après une grille d'analyse de la maturité d'un processus, grille pour la quelle quatre (04) critères d'évaluation ont été sélectionnés et décliné en fonction des six niveaux de maturité du processus.

TAF :

1- Citez les niveaux de maturité du processus (Le mentionner au bon endroit sur la grille) ?
2- Mettez les critères d'évaluation ci-dessous au bon endroit sur la grille :
   - *Indicateurs et tableau de bord*
   - *Enregistrements*
   - *Formalisation du processus*
   - *Actions d'amélioration*

Les niveaux Maturité	Niveau 0 : Aléatoire	Niveau 1 :	Niveau 2 :	Niveau 3 :	Niveau 4 :	Niveau 5 : .....
Critères d'évaluation						
.....	Pas de procédure écrite.	Notes personnelles, calepin...	Procédures rédigées.	Procédures bien appliquées.	Procédures améliorées régulièrement.	Procédures supportées par un *workflow*.
.....	Pas d'enregistrement.	Enregistrements individuels (cahier, papier libre...).	Formulaires, dossiers structurés...	Accès facile à l'information et à l'historique.	Système de classement des données amélioré régulièrement.	Un système de *data ware-house* permet de gérer les données.
.....	Pas d'indicateurs ou système de suivi.	Indicateurs, tableau personnel.	Indicateurs officiels émis régulièrement.	Indicateur pertinent de pilotage et d'anticipation des dérives.	Indicateurs revus régulièrement et limites de surveillance ajustées.	Les indicateurs prédictifs ont démontré leur efficacité.
.....	Pas d'action d'amélioration formalisée.	Actions d'amélioration reposant sur la bonne volonté.	Plan d'amélioration formalisé.	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement.	Évaluation de l'efficacité des actions et utilisation de méthodes (plans d'expérience, méthode de résolution de problèmes).	Le personnel est pleinement impliqué et motivé dans l'amélioration permanente.

<u>Solution Exercice N° 03 :</u>

1- Les niveaux de maturité respectivement :

Niveau 0 :	Niveau 1 :	Niveau 2 :	Niveau 3 :	Niveau 4 :	Niveau 5 :
Aléatoire	Fonctionnement de base	Processus défini	Processus maitrisé	Processus optimisé	Excellence

2- Les critères d'évaluation respectivement :

Formalisation des processus	Enregistrement	Indicateurs et tableaux de bord	Actions d'amélioration

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barouch, Gilles, ***le management des processus pas par pas***, AFNOR, 2012.

- Bernard Tanous, ***Produire et manager par les processus méthodes et outils conception-production-management-pilotage***, éditions AFNOR, 2016.

- France Processus et PYX4sous la coordination de Michel Raquin et Édouard Kodsi, ***MANAGER par les processus Levier de performance pour les organisations***, Afnor éditions, 2024.

- Gerard Blokdijk, ***Business Process Management BPM 100 Success Secrets: 100 Most Asked Questions on BPM Implementation, Process, Software, Tools and Solutions***, 2008.

- ***Guide de la gestion des processus, BPM CBOK V3***, amélioré au niveau européen et traduit par les membres du club des pilotes des processus, 2 eme édition révisée, Afnor, 2019.
- Jan vom Brocke l Michael Rosemann, ***Handbook on Business Process Management 2, Strategic Alignment, Governance, People and Culture***, , springer.

- Marlon Dumas, Marcello La Rosa, Jan Mendling, Hajo A. Reijers, ***Fundamentals of BPM***, second édition, springer.

- Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Partick Knockaert, ***Maitriser les processus de l'entreprise,*** 4 éme édition, édition des organisations, Paris, 2003.

- Michael Ballé, ***Reengeneering des processus guide pratique***, Dunod, Paris, 2000.

- Morana, Joëlle, ***De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM),*** e-theque, 2003.

- Patrick Mongillon, Stéphane Verdoux, ***L'entreprise orientée processus aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients***, Editions AFNOR, Paris, 2008.

- Petra Eckl, Christian Harmand, ***Guide du management intégré une approche processus***, éditions AFNOR, Paris, 2007.

- Raquin, Michel, Artiguebieille, Clément, ***Transformer par les processus Le pilotage du changement étape par étape***, Eyrolles, Gestion de projet, 2013.

- Thierry Guillemin, Martine Trabelsi, ***Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur vers un management par les processus***, Dunod, Paris, 2008.

- Wil, van der Aalst, Jörg Desel, Andreas Oberweis, ***BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: Models, Techniques, and Empirical Studies***, publié par, Springer, 2003.

- Yvon Mougin, ***La cartographie des processus maitriser les interfaces***, 2e édition, éditions d'organisation, Paris, 2004.

- Yvon Mougin, ***Processus : les outils d'optimisation de la performance,*** éditions d'organisation, Paris, 2004.