

# Chapitre 1 : Les processus Métiers

## 1- Notion de processus métiers

Un processus métier se compose d'une suite d'actions complémentaires visant à permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs. Il définit les tâches à accomplir et met en relation les différentes parties prenantes pour élaborer le modèle le plus performant en termes de rentabilité et de gestion du temps. Au-delà de la simple organisation des ressources et des missions, le processus métier garantit une traçabilité des différentes étapes d'un projet.

### **Une autre définition**

Un processus métier est l'ensemble des activités permettant à une entreprise d'atteindre ses objectifs. Il se matérialise par une succession d'actions connexes et structurées, aboutissant à un résultat déterminé qui est la raison d'être du processus. Le résultat de cette œuvre collective est orienté en faveur de la satisfaction du client.

## 2- Objectif

Cette démarche structurée opère de manière transversale, englobant les différents métiers et services de l'entreprise, les acteurs externes, et même les machines (dans le cas d'une automatisation du processus). L'élaboration d'un processus métier offre l'opportunité de revoir et d'ajuster les méthodes de travail au sein de l'entreprise, susceptibles d'évoluer au fil des restructurations, de l'adoption de nouveaux outils ou de la redéfinition des objectifs.

### **Autrement dit :**

Le processus métier est un transformateur. Son déclencheur est l'amélioration d'une activité, d'un système ou encore d'une mission que l'entreprise souhaite faire évoluer. Pour fonctionner correctement, le processus métier a besoin d'outils et de ressources qui peuvent être humaines ou faire appel à des technologies particulières et à des machines. Un processus métier est ainsi considéré comme manuel lorsqu'il est accompli par un Homme, et automatisé lorsqu'il a recours à une technologie d'assistance ou à un modèle d'automatisation.

Grâce à son caractère transversal, le processus métier permet de rationaliser l'ensemble des fonctions de l'entreprise soit les 'métiers' de cette dernière. En effet, il détermine l'ordre dans lequel se déroulent leurs différentes activités, le résultat qui en découle, les acteurs et les fournisseurs internes qui interviennent au sein du processus ainsi que les contraintes et les règles opérationnelles auxquelles ils sont assujettis.

Les processus métier créent donc de la valeur, c'est pourquoi savoir les piloter est crucial pour répondre du mieux possible aux besoins de l'entreprise.

### 3- Documenter un processus

Chaque jour, nous effectuerons de nombreux processus sans même y penser : préparation au travail, utilisation d'un guichet automatique, lecture de nos e-mails, etc. Mais à mesure que les processus se complexifient, ils doivent être documentés.

Pour les entreprises, cela est essentiel car cela leur permet de contrôler la manière dont les activités sont menées au sein de leur organisation. Cela permet également la standardisation : McDonald's utilise le même processus pour créer un Big Mac dans ses restaurants.

La méthode la plus simple pour documenter un processus consiste à créer une liste. La liste indique chaque étape du processus ; chaque étape peut être cochée une fois terminée. Par exemple, un processus simple, comme la création d'un compte sur Amazon, peut ressembler à une liste de contrôle telle que :

- Accédez à [www.amazon.com](http://www.amazon.com).
- Cliquez sur « Hello Sign in Account » en haut à droite de l'écran
- Sélectionnez « Commencer ici » après la question « Nouveaux clients ? »
- Sélectionnez « Créer votre compte Amazon ».
- Entrez votre nom, e-mail, mot de passe
- Sélectionnez « Créer votre compte Amazon ».
- Vérifiez votre e-mail pour vérifier votre nouveau compte Amazon

Pour les processus qui ne sont pas aussi simples, la documentation du processus sous forme de liste de contrôle peut ne pas être suffisante. Certains processus peuvent avoir besoin d'être documentés en tant que voies à suivre en fonction de certaines conditions remplies. Par exemple, voici la procédure à suivre pour déterminer si un article pour un terme doit être ajouté à Wikipédia :

- Effectuez une recherche sur Wikipédia pour déterminer si le terme existe déjà.
- Si le terme est trouvé, alors un article est déjà écrit, vous devez donc penser à un autre terme. Répétez l'étape 1.
- Si le terme n'est pas trouvé, vérifiez s'il existe un terme apparenté.
- S'il existe un terme associé, créez une redirection.
- S'il n'y a pas de terme associé, créez un nouvel article.

Cette procédure est relativement simple — en fait, elle comporte le même nombre d'étapes que l'exemple précédent — mais comme elle comporte certains points de décision, elle est plus difficile à suivre à l'aide d'une simple liste. Dans ces cas, il peut être plus judicieux d'utiliser un diagramme pour documenter le processus afin d'illustrer à la fois les étapes ci-dessus et les points de décision :

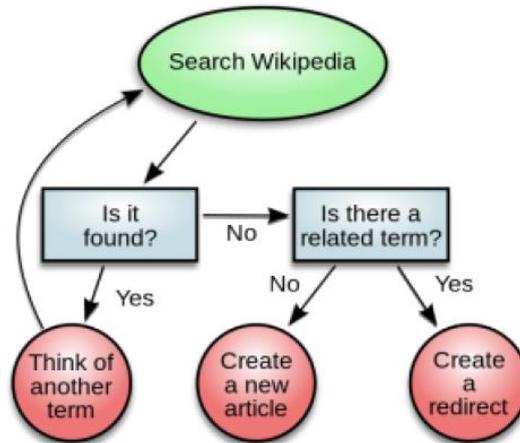


Schéma de processus permettant de déterminer si un nouveau terme doit être ajouté à Wikipédia.

Pour standardiser un processus, les entreprises doivent documenter leurs processus et les suivre en permanence pour garantir leur exactitude. À mesure que les processus évoluent et s'améliorent, il est important de savoir quels sont les processus les plus récents. Il est également important de gérer le processus pour qu'il soit facilement mis à jour et que les modifications puissent être suivies !

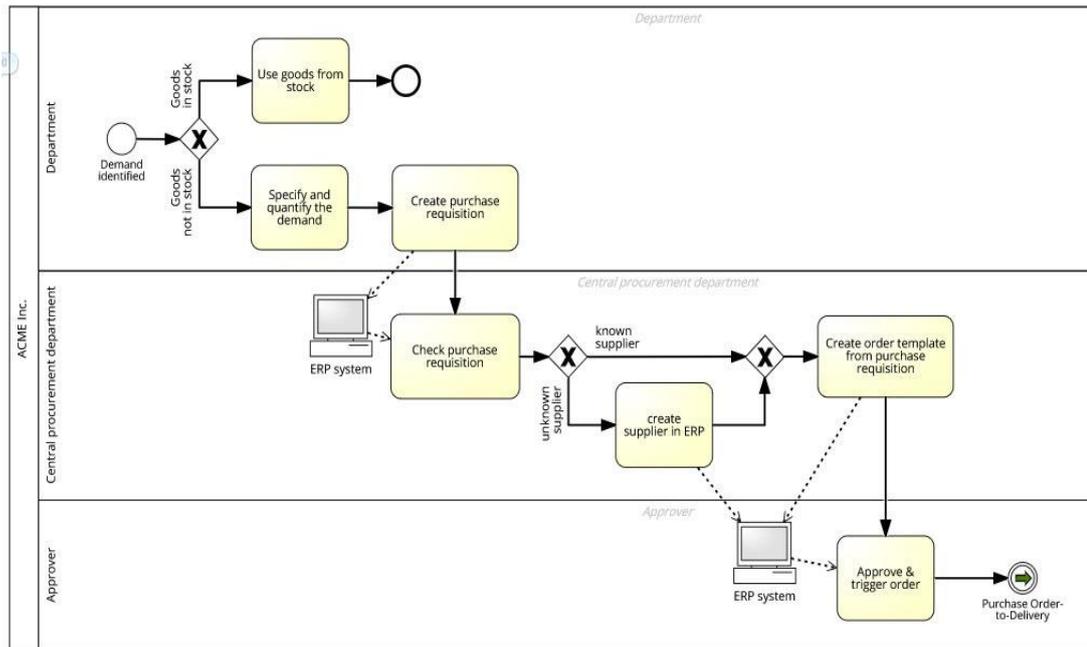
La gestion du processus de documentation est facilitée par des outils logiciels tels que la gestion des documents, la gestion de projet ou les logiciels de modélisation des processus métier (BPM). Parmi les exemples, citons [Microsoft Project](#), [le Business Process Manager d'IBM](#). Il inclut des notations standardisées et des techniques courantes telles que :

- **Versions et horodatages** : BPM conservera plusieurs versions des documents. La version la plus récente d'un document est facile à identifier et sera diffusée par défaut.
- **Approbations et flux de travail** : lorsqu'un processus doit être modifié, le système gère à la fois l'accès aux documents à modifier et le routage du document pour approbation.
- **Communication** : lorsqu'un processus change, les personnes qui le mettent en œuvre doivent être au courant des modifications. Le système avertira les personnes concernées lorsqu'une modification apportée à un document est approuvée.

**Techniques pour modéliser les processus.** Des représentations graphiques standard telles qu'un organigramme, un diagramme de Gantt, un diagramme de Pert ou un langage de modélisation unifié peuvent être utilisées

Bien entendu, ces systèmes ne sont pas uniquement utilisés pour gérer la documentation des processus métier, et ils n'ont cessé d'évoluer. De nombreux autres types de documents sont gérés dans ces systèmes, tels que les documents juridiques ou les documents de conception.

## Exemple



### 4- Les étapes de la gestion des processus métier

Identifier et maîtriser le fonctionnement d'un processus métier permet de mettre en lumière ses forces et ses faiblesses. Il est ainsi possible d'agir en conséquence pour améliorer la performance de l'entreprise. C'est le rôle de la gestion des processus métier, aussi appelée *Business Process Management* (BPM). La gestion des processus métier prend en considération l'ensemble des processus métier de l'entreprise et conduit à chercher des solutions afin d'obtenir des résultats en cohérence avec les axes stratégiques définis. Pour ce faire, elle repose sur une méthode en plusieurs étapes.

1. **Diagnostic et conception** : cette première étape consiste à analyser les processus métier existants et les problèmes qu'ils présentent pour déterminer ceux qui seront traités en priorité, en fonction de leur impact sur l'entreprise et de leur pertinence stratégique.
2. **Modélisation** : cette seconde étape amène à réfléchir aux pistes d'amélioration possibles pour allouer au processus métier corrigible un fonctionnement idéal. Il peut s'agir de la construction d'un nouveau processus ou du perfectionnement d'un processus existant. Il est alors possible de s'appuyer sur la cartographie des processus dont le modèle graphique met en exergue les liens logiques entre les différentes étapes des processus métier.
3. **Exécution** : une fois le processus métier modélisé, il est concrètement mis en œuvre.
4. **Surveillance** : lorsque le nouveau processus métier est mis en application, il faut le surveiller pour s'assurer qu'il fonctionne conformément aux attentes. C'est l'étape de la collecte d'informations et de KPI via des outils de reporting afin de monitorer la performance du processus métier et de confirmer ou non la présence de progrès.

5. **Optimisation** : l'objectif de cette dernière étape est de réduire l'écart entre les performances réelles et les résultats convoités. Elle passe par l'exploitation des données de surveillance puis la recherche et la mise en place des modifications nécessaires.

La gestion des processus métier confie au pilote des processus une responsabilité transversale. Il maîtrise les chaînes d'activités et coordonne les différents contributeurs, dans le respect de la stratégie de l'entreprise. Cette gestion entraîne une amélioration constante au fil du temps et permet d'optimiser l'exploitation pour proposer des produits ou des services toujours meilleurs aux clients. Elle présente également de nombreux avantages comme l'identification rapide des problèmes, la transparence du fonctionnement de l'organisation, l'optimisation des flux matériels et immatériels ou encore la prise de décision éclairée.

## 5- Niveaux des processus métiers

Les processus métier sont présents à tous les niveaux de l'organisation et varient d'un secteur à un autre. Néanmoins, il existe trois grandes familles de processus : les processus de pilotage, les processus opérationnels et les processus de support.

**Les processus de pilotage**, aussi connus sous le nom de processus de management ou de direction, dessinent la culture, les objectifs et la stratégie de l'entreprise et contribuent à leur déploiement. Ils permettent de donner du sens aux équipes et sont un support à l'émergence d'intelligence collective. Parmi eux, se trouvent par exemple, le processus de planification des actions en matière de qualité, le processus de pilotage des activités ou encore le processus de management de l'amélioration continue.

**Les processus opérationnels** contribuent directement à la mise en œuvre du produit ou du service proposé par l'entreprise. Ils interviennent au moment de l'identification du besoin du client, et ce jusqu'à sa satisfaction. Un processus opérationnel peut être un processus de recherche et de développement d'un produit, un processus de ventes ou encore un processus de livraison.

Enfin, **les processus de support** assurent le bon déroulement de tous les autres processus en leur apportant les ressources dont ils ont besoin et les moyens nécessaires à leur réalisation. Les processus d'administration du personnel, de gestion du système d'information ou encore de maîtrise de la documentation sont des processus de support.

Selon l'activité de l'entreprise, un même processus métier peut appartenir à un processus de support ou à un processus opérationnel.