

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Par où commencer ?

La version 2000 de la norme qualité ISO 9001 a obligé les quelque 500 000 entreprises certifiées dans le monde à mettre en place une démarche de management par les processus. Pour beaucoup de ces entreprises, ce fut une découverte.



Hans Brandenburg
HB-Conseil

Très rapidement, nous nous sommes rendu compte, à travers nos activités de consultant et d'auditeur de certification, de la difficulté rencontrée par la plupart des entreprises dans l'identification et la description de leurs processus.

Cela s'explique assez facilement, car si la norme ISO 9001 insiste lourdement sur les processus, elle ne donne pas beaucoup de clés pour comprendre et mettre en œuvre cette démarche. De plus, parmi les nombreux ouvrages sur l'amélioration et le pilotage des processus, peu abordent la première phase de cette démarche : celle de l'identification des processus et de leur représentation dans une cartographie. Cette phase est pourtant cruciale, car il ne sert à rien d'appli-

quer des méthodes de management qui s'appuient sur une modélisation qui ne correspond pas à l'entreprise et aux besoins de ses clients.

Définitions et principes

Il faut, bien sûr, commencer par expliquer ce qu'est un processus. Nous le définissons généralement comme "un regroupement cohérent d'activités, disposant de ressources, alimenté par des entrées, qui sont transformées en sorties en y apportant une valeur ajoutée pour le client".

Ensuite, il faut se mettre d'accord sur comment représenter un processus, à la fois verbalement et graphiquement. Nous nous sommes imposé de ne jamais présenter autrement un processus qu'à travers l'association de quatre éléments (voir **figure 1**) :

“
Un processus est un regroupement cohérent d'activités, disposant de ressources, alimenté par des entrées, qui sont transformées en sorties en y apportant une valeur ajoutée pour le client

”

➔ **Figure 1 - Une représentation simple**



1. un nom, qui doit être court et évocateur, pour être compris de tous (Commercial, Facturation, Assistance...);
2. une finalité, qui exprime quelle est la raison d'être, la valeur ajoutée du processus, et qui doit être exprimée avec une phrase courte avec un ou deux verbes d'action ;
3. des entrées, qui indiquent sur quoi intervient le processus ;
4. des sorties, qui indiquent ce que produit le processus.

Il faut également introduire une typologie des processus. Nous retenons trois types de processus :

1. les processus de réalisation, c'est-à-dire ceux qui interviennent dans la réalisation du produit ou de la prestation ;
2. les processus support, c'est-à-dire ceux qui fournissent les ressources (humaines, matérielles, financières...) à tous les processus ;
3. les processus de pilotage, c'est-à-dire ceux qui fournissent des directives aux autres processus (stratégie, organisation, niveaux de performance attendus...) à partir de l'analyse des différentes informations disponibles (missions assignées à l'entreprise, attentes et satisfaction des clients, indicateurs fournis par les processus...).

Enfin, il faut déterminer le niveau de détail souhaité. Ce point est extrêmement important, car il faut éviter deux erreurs :

1. rester trop macroscopique (nous rencontrons régulièrement des entreprises qui déclarent n'avoir qu'un seul processus de réalisation) ;
2. entrer trop dans le détail (d'autres entreprises nous annoncent avoir identifié plusieurs dizaines, voire une centaine de processus).

Dans les deux cas, la modélisation retenue ne pourra pas servir au management de l'entreprise. Dans le premier cas, parce que la direction n'obtiendra aucune information différenciée par nature d'activité. Dans le deuxième cas, parce que le niveau de détail des informations empêchera une vue globale.

L'expérience montre que, pour une entreprise mono-activité, on arrive généralement à modéliser

ses activités avec une cartographie qui comporte entre cinq et quinze processus de réalisation. Certains de ces processus élémentaires devront être découpés en sous-processus, d'autres pourront tout de suite être décrits à travers un enchaînement d'activités.

Pour des grandes entreprises, généralement multi-activités, il peut être nécessaire de regrouper les processus élémentaires dans une cartographie de synthèse, celle des macro-processus.

On arrive donc à une modélisation qui comporte potentiellement trois niveaux de cartographies :

1. la cartographie des macro-processus, dont le but est uniquement pédagogique (pouvoir représenter l'activité de toute l'entreprise à travers un seul schéma) ;
2. la (ou les) cartographie(s) des processus élémentaires (la modélisation des activités productives de l'entreprise, avec leurs interactions) ;
3. pour certains processus, des cartographies de sous-processus, destinées à affiner la description et le pilotage d'un seul processus élémentaire.

Nous retrouvons bien ici l'application d'un des principes de l'approche systémique dont est issue l'approche processus : l'analyse à plusieurs niveaux selon le but recherché.

Dans beaucoup de PME-PMI, un seul niveau de cartographie suffit, celle des processus élémentaires. D'ailleurs, lorsque la norme ISO 9001 parle de processus, c'est ce niveau de détail qu'elle désigne, au vu des exigences qu'elle y applique : prouver que la direction possède un niveau de maîtrise suffisant pour garantir l'atteinte des objectifs et la satisfaction du client.

L'identification des processus

Le travail d'identification des processus, tout au moins en ce qui concerne le niveau des processus élémentaires, est un travail qui doit se faire avec la direction. La cartographie des processus est le socle sur lequel on aligne (ou reconstruit) l'organisation et le management. Il faut donc absolument qu'elle soit totalement validée et appro-

“

Il faut déterminer le niveau de détail souhaité

”

“

La cartographie des processus est le socle sur lequel on aligne l'organisation et le management

”

“

Il faut décrire ce qui est censé se passer à l'intérieur de la boîte noire

”

priée par la direction. Bien préparé, ce travail peut se faire en quelques séances.

La première étape de ce travail consiste à décrire l'entreprise tout entière comme un processus. Nous utilisons souvent l'image de la boîte noire : "imaginez que votre entreprise soit une boîte noire, dont on ne voit que les entrées et sorties". Nous listons ces entrées et sorties et nous les trions par nature et provenance/destination.

Ensuite, il faut décrire, avec une phrase simple, comportant quelques verbes d'action, ce qui est censé se passer à l'intérieur de la boîte noire. Ceci consiste à décrire l'entreprise tout entière comme un processus. Ce travail doit logiquement permettre de définir clairement la mission de l'entreprise (à travers la phrase descriptive des activités à l'intérieur de la boîte noire), ses produits et ses clients (à travers les sorties de la boîte noire et leur destination), ainsi que les besoins des clients (identifiés

comme entrées). A ce stade, il convient de vérifier qu'il y a cohérence entre cette description de l'entreprise comme une boîte noire et les autres écrits qui définissent la mission de l'entreprise, si ces écrits existent.

Ce travail peut sembler simple et trivial. L'expérience montre que cet exercice n'est pourtant pas toujours aussi évident à faire. Nous avons vécu de nombreux cas où ce travail a mis en évidence des perceptions différentes, et non partagées, du "but" de l'entreprise ou des attentes de ses clients. C'est donc une étape indispensable. Tant que cette vision de l'entreprise n'est pas partagée par l'ensemble de l'encadrement, il est inutile de vouloir aller plus loin !

Un GIE informatique

Pour illustrer la méthode, prenons un exemple concret. Il s'agit d'un GIE informatique, travaillant au service de plusieurs entités administratives. Conformément à la méthodologie, nous avons

“

Ce travail a mis en évidence des perceptions différentes, et non partagées, du but de l'entreprise ou des attentes de ses clients

”

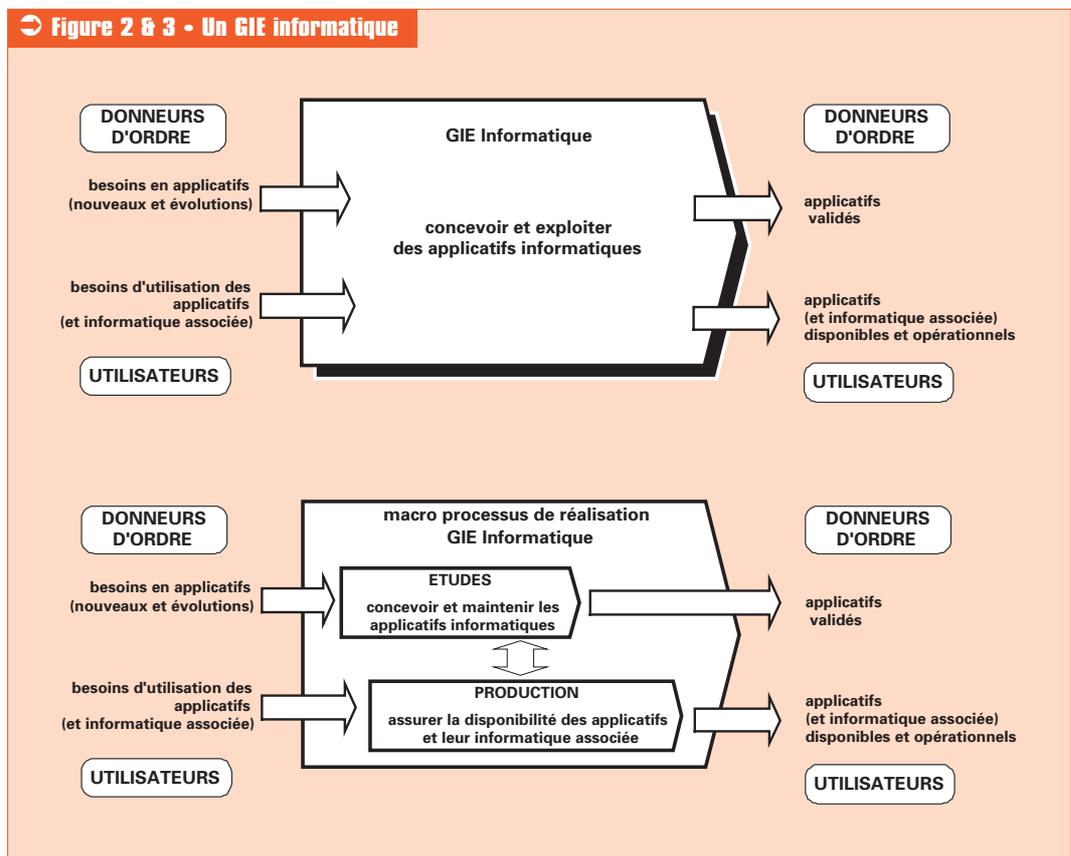
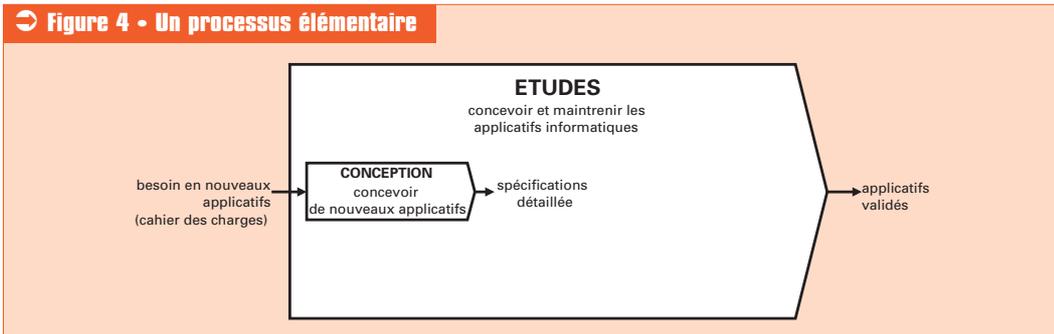


Figure 4 - Un processus élémentaire



“ Généralement, une fois ce travail effectué, il y a des trous

d’abord décrit ce GIE comme une boîte noire (voir les figures 2 et 3)

Nous avons deux types de clients : les donneurs d’ordre (la Maîtrise d’Ouvrage) et les Utilisateurs. Il y a deux types de produits (prestations) : le développement et la maintenance d’applicatifs ; la mise à disposition de ces applicatifs et leur infrastructure informatique associée.

Pour des raisons de lisibilité, ces deux missions ont été présentées sous forme de deux macro-processus.

Une fois cette première étape franchie, il convient “d’ouvrir la boîte noire” et de découvrir le réseau de “petites boîtes noires” qui se trouve à l’intérieur.

Pour ce faire, nous prenons la première des entrées de la “grande boîte noire” (ici le macro-processus “Etudes”) et nous identifions la “petite boîte noire” qui la prend en charge. Cette “petite boîte noire” produit à son tour une ou plusieurs sorties, que nous listons. Enfin, fidèles à ce que nous venons de faire pour la “grande boîte noire”, nous décrivons, avec une phrase simple, ce qui est censé se passer dans la “petite boîte noire”. Nous venons ainsi d’identifier et de décrire le premier processus élémentaire de l’entreprise (voir figure 4).

Toutes les entrées sont ensuite traitées de cette même manière. Bien sûr, il se peut que plusieurs entrées aillent dans une même “petite boîte noire”. Il se peut également que la sortie d’une des petites boîtes noires corresponde à une sortie de la grande boîte.

Après avoir traité les entrées, nous faisons ce même travail en partant des sorties, en identifiant et en décrivant les “petites boîtes noires” qui les génèrent.

Généralement, une fois ce travail effectué, il y a des trous. C’est-à-dire qu’il y a des sorties de “petites boîtes noires d’entrée” qui ne vont encore nulle part et des entrées de “boîtes noires de sortie” qui proviennent encore de nulle part. Il faut alors décrire les “boîtes noires intermédiaires”.

Une fois que toutes les entrées et sorties de la “grande boîte noire” sont reliées entre elles par un réseau ininterrompu de “petites boîtes noires”, vous avez identifié tous les processus élémentaires de réalisation. Il suffit alors de représenter graphiquement chaque petite boîte noire comme un processus et de les positionner les unes par rapport aux autres, en fonction de leurs interactions, et votre cartographie des processus de réalisation est faite (voir figure 5 page suivante).

Bien sûr, il faut parfois s’y prendre à plusieurs reprises. Vous n’êtes d’ailleurs pas obligés d’utiliser la métaphore de la boîte noire (encore que cela nous ait souvent permis de convaincre les plus réfractaires à la démarche). Enfin, au lieu de faire ce travail collectivement avec le comité de direction (ce qui est pourtant un très bon moyen d’appropriation de la démarche), vous pouvez le faire faire par un consultant après quelques journées d’immersion dans l’entreprise. Mais, dans tous les cas, ce travail doit être totalement compris, accepté et validé par la direction. Ce qui, hélas, n’est pas le cas dans toutes les entreprises.

”

“ Ce travail doit être totalement compris, accepté et validé par la direction

”

“

Un bon moyen est de faire ce travail avec le comité de direction

”

Les conditions de réussite

Nous avons déjà signalé la condition de réussite essentielle : faire en sorte que l'identification des processus soit totalement comprise, validée et appropriée par la direction. Un bon moyen est de faire ce travail avec le comité de direction, ce qui nécessite un animateur très pédagogue, ayant acquis auparavant une certaine connaissance de l'entreprise (et de l'approche processus, bien sûr).

Nous avons régulièrement fait cet exercice nous-mêmes, aussi bien dans des PME/PMI que dans des grandes entreprises. Assez souvent, y compris dans des entreprises déjà certifiées depuis longtemps, nous avons eu l'impression que c'était la première fois que l'approche processus était abordée de cette façon (comme outil de management) et à ce niveau. Généralement, après un tel exercice, l'approche "décolle", car la direction perçoit l'utilité immédiate de cette démarche.

Parmi les erreurs régulièrement rencontrées : rester trop macroscopique en n'identifiant qu'un ou

deux processus de réalisation ou, au contraire, entrer trop dans le détail, en identifiant plusieurs dizaines, voire centaines de processus.

Quatre autres erreurs se rencontrent fréquemment.

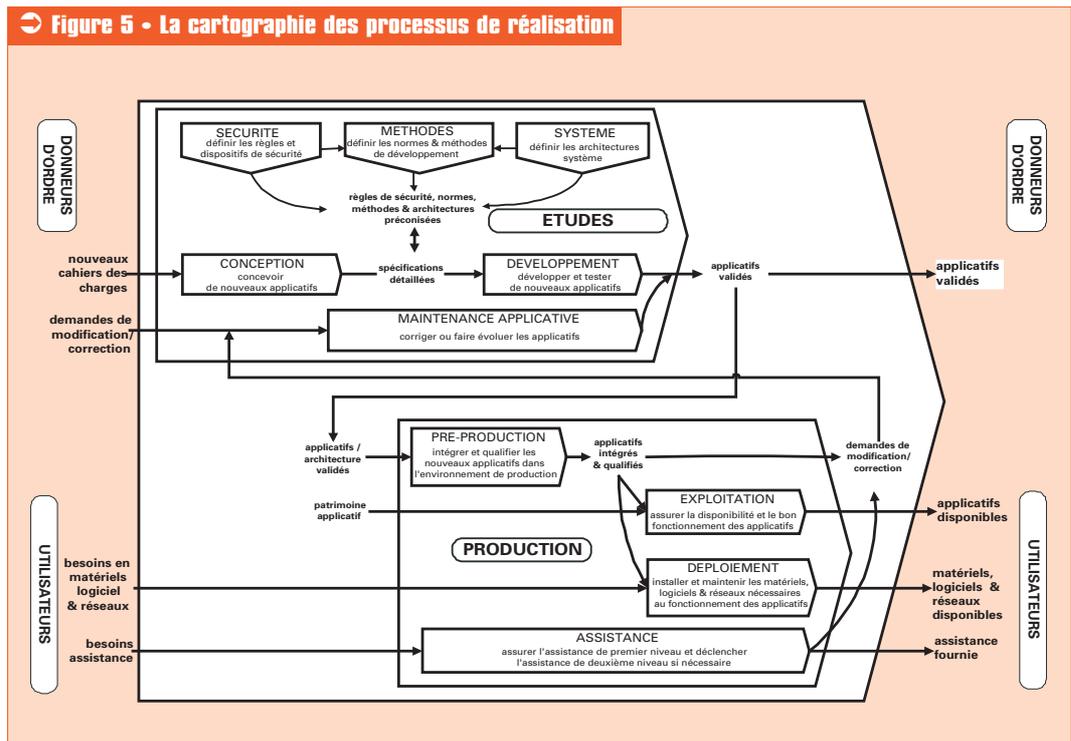
1. La confusion entre cartographie des processus et organigramme. Nous retrouvons parfois des cartographies de processus qui ne sont qu'une représentation différente de l'organigramme de l'entreprise. Nous avons aussi parfois des réactions surprenantes de certains directeurs de département, qui ont du mal à comprendre qu'être responsable d'un processus support (et donc ne pas trôner au beau milieu de la cartographie des processus de réalisation) n'est pas une rétrogradation déguisée.

2. La confusion entre processus et produit. Nous voyons fréquemment des entreprises qui ont identifié un processus pour chaque produit qu'elles réalisent. Cela crée généralement une profusion de processus et oblige à revoir la cartographie à chaque nouveau produit. Cette confusion a souvent une explication linguistique. En effet, ces "processus produit" sont souvent plutôt des process. Si le mot process est bien,

“

Nous voyons fréquemment des entreprises qui ont identifié un processus pour chaque produit qu'elles réalisent

”



en anglais, la traduction du mot processus, en "franglais", ce mot décrit généralement un procédé plutôt qu'un processus. Un processus peut parfaitement faire appel à plusieurs procédés, c'est-à-dire à plusieurs méthodes pour remplir une même fonction générique.

3. La confusion entre processus et procédure. Nous entendons souvent dire que, pour passer d'un système qualité ISO 9001 version 94 à la version 2000, il suffit de remplacer les procédures par des processus. Inutile de vous dire qu'une telle phrase montre une totale incompréhension de l'approche processus. Un processus est un concept (un ensemble d'activités...), la procédure n'est qu'un des moyens de maîtrise d'un processus.

4. Enfin, l'erreur la plus répandue consiste à limiter l'approche processus à une simple représentation conceptuelle de l'organisation (une belle cartographie dans le manuel qualité), sans aucune utilité opérationnelle. C'est passer à côté de la puissance phénoménale que peut donner cet outil de modélisation au management.

Hans BRANDENBURG
www.hb-conseil.com

➔ Bibliographie

L'Approche processus - mode d'emploi, Hans Brandenburg
Editions d'Organisation - mai 2003

Revue d'auteurs, l'Informatique Professionnelle accueille
des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“
L'erreur la plus répandue
consiste à limiter l'ap-
proche processus à une
simple représentation
conceptuelle de l'organi-
sation sans aucune utilité
opérationnelle

”