



Le livre des processus

Tome 1 Concevoir et organiser



www.processsoft.com

AVANT-PROPOS

Chère lectrice, cher lecteur,

Vous avez pris une décision profitable : mieux maîtriser le monde des processus. Avec le Livre des processus, nous avons voulu vous faire entrer de plain-pied dans cet univers, par des exemples concrets, parce que finalement, cela est plus simple qu'il n'y paraît !

Que vous soyez responsable opérationnel, qualiteux, organisateur ou contrôleur interne ou de gestion, ce premier tome est un guide pratique qui vous permettra d'utiliser la démarche processus au quotidien, pour mieux appréhender le fonctionnement de votre entreprise ou de votre administration, sans théorie inutile.

Le Livre des processus a été conçu comme un voyage où Mercutio® vous mènera de la conception du processus à son optimisation. Chaque chapitre peut cependant être utilisé indépendamment, lorsque vous avez un point technique à résoudre.

Le deuxième tome est destiné à ceux qui veulent réfléchir à l'utilisation des processus comme appui à la direction d'entreprise, dans le management des ressources notamment.

Mercutio vous apparaîtra peut-être contraignant, quelquefois réducteur. Mais n'oubliez jamais qu'en respectant ses conseils, vous mettrez en place une description de processus polyvalente, utilisable pour la qualité totale, la spécification informatique, le reengineering, le product costing, et même la Gestion de Production Administrative et le workflow management. A petite contrainte grands résultats !

Cette nouvelle édition a été enrichie de notions clés, souvent grâce aux chantiers menés avec nos clients. C'est ainsi qu'apparaissent les notions de livraisons, les liens avec les prestations... Nous remercions toutes les personnes qui ont bien voulu soutenir les réflexions de notre équipe.

Si vous avez des suggestions, des questions de fond, nous vous proposons de nouer le dialogue : coaching@processsoft.com

Bienvenue dans le Monde de Mercutio, avec tous nos vœux de réussite pour vos projets processus,

Les auteurs, une équipe de ProcessSoft emmenée par Eric Bouchez.

TABLE DES MATIERES

1.	DESCRIRE UN PROCESSUS	4
	1.1. Déclencher un processus	4
	1.2. Représenter tous les résultats possibles	4
	1.3. Mais qui fait quoi ?	5
	▪ Point Méthode N°1 : Lister les acteurs	5
	1.4. Une nouvelle procédure à chaque changement de responsabilité	6
	▪ Point Méthode N°2 : Convention de description d'une procédure	7
	1.5. Sous-traiter une partie du travail	7
	1.6. Tenir compte de besoins divers	8
	▪ Point Méthode N°3 : Représentation d'un processus	9
2.	LA COLLABORATION ENTRE GROUPES, BASE DE LA METHODE MERCUTIO	10
	2.1. Deux organisations du travail...	10
	2.2. ...entre lesquelles il faut choisir	10
	▪ Point méthode N°4 : la mise à disposition du travail	12
3.	ASSURER LA QUALITE DU TRAVAIL ADMINISTRATIF	13
	3.1. La relation client-fournisseur, fondement de la qualité	13
	3.2. La norme de qualité administrative	14
	3.3. Recenser les règles de décision	14
	▪ Point Méthode N°5 : lister les règles	15
	3.4. Identifier les livraisons du processus	15
	3.5. Rappeler les niveaux de contrôle	16
	3.6. Recenser les données décisionnelles	17
	3.7. Le devoir de « retour à l'expéditeur »	17
	▪ Point Méthode N°6 : Convention de description d'un livrable	18
	3.8. Fixer les délais cibles	18
	3.9. Contrôler la qualité	19
4.	CARTOGRAPHIER LES PROCESSUS	20
	4.1. L'interaction entre processus	20
	4.2. Les processus métier	21
	4.3. Le lien entre processus métier/support et logistique	21
	4.4. Le réemploi de procédures	21
	4.5. Choisir les domaines	23
	4.6. Lister les processus de chaque domaine	23
	4.7. Le dimensionnement d'un projet processus	24
	▪ Point Méthode N°7 : Arborescence des processus dans Visual Mercurio	24
5.	DEFINIR LES CAS TRAITES PAR LES PROCESSUS	25
	5.1. Sélectionner les critères de découpage	25
	5.2. Lier les critères	26
	5.3. Définir les cas de gestion	26
	5.4. Affiner la frontière des processus	27

5.5.	Le traitement des cas imprévisibles	28
6.	DECRIRE UN NOUVEAU PROCESSUS	29
6.1.	La maille d'analyse	29
6.2.	Etablir l'organigramme	29
6.3.	Fixer la maille d'analyse	30
6.4.	Figurer l'horizon de temps	31
6.5.	Définir livrables finaux et livraisons	31
6.6.	Recueillir les règles et fixer les décisions	32
6.7.	Déterminer les responsabilités	32
6.8.	Définir les livrables intermédiaires	34
6.9.	Réitérer	35
7.	QUESTIONS FREQUENTES SUR LA MODELISATION	36
7.1.	L'arrêt du travail impose-t-il un changement de procédure ?	36
7.2.	Comment représenter des résultats alternatifs ?	36
7.3.	Doit-on représenter les recherches d'information ?	37
7.4.	Comment représenter les négociations ?	37
7.5.	Comment établir le lien entre processus métier et processus logistiques ?	38
7.6.	Peut-on "s'échapper" d'une boucle latérale ?	38
7.7.	Deux boucles latérales peuvent-elles partager la même procédure ?	39
7.8.	Comment traiter les rebuts, les erreurs ?	40
7.9.	Comment traiter les itérations ?	40
7.10.	Comment sont pris en compte les cas de gestion ?	40
7.11.	Y a-t-il une limite au nombre de boucles latérales ?	41
8.	QUANTIFIER UN PROCESSUS	42
8.1.	Quantifier pour simuler, prévoir, gérer	42
8.2.	La quantité de livrables en entrée	43
8.3.	Le nombre d'activations d'une procédure	45
8.4.	La multiplication / La division du nombre de livrables	45
8.5.	Les livrables en sortie d'une procédure	45
8.6.	Le nombre de livraisons d'un processus	47
9.	CALCULER LA CHARGE DE TRAVAIL	49
9.1.	La décomposition de la charge entre lancement du travail et production du livrable	49
9.2.	La charge de travail du processus	50
9.3.	La charge de travail par livraison	50
9.4.	Le temps standard	50
	■ Point Méthode 8 : Les informations de charges et coût dans Mercutio	52
10.	CALCULER LES DELAIS	53
10.1.	Typologie des délais	53
10.2.	Les délais de Mercutio	53
	■ Point méthode 9 : saisonnalité et glissement temporel	56
11.	PRESTATIONS ET PRODUITS	57
12.	GERER LES RISQUES OPERATIONNELS	58

12.1.	Décrire les risques avec Mercurio®	58
12.2.	Evaluer les risques	58
■	Point Méthode N°10 : Convention d'évaluation d'un risque	60
12.3.	Consolider les risques	60

1. Décrire un processus

1.1. Déclencher un processus

Lorsque vous avez besoin d'un document d'une administration, d'une assurance ou d'une banque, vous en faites la demande au collaborateur présent au guichet ou qui décroche le téléphone. Vous nourrissez dès lors l'espoir d'obtenir satisfaction. Cet espoir va durer jusqu'à ce que vous obteniez effectivement satisfaction ou que le personnel vous explique qu'il ne peut répondre à votre besoin.

Vous avez déclenché un processus !

Votre besoin s'est traduit par une demande qui vous est revenue sous forme d'un résultat final, satisfaisant ou non votre besoin.

Entre la demande et le résultat, les collaborateurs ont travaillé à vous satisfaire.

A chaque résultat final est associé un point STOP, point final.

1.2. Représenter tous les résultats possibles

Le résultat n'est pas nécessairement celui attendu ou voulu lors du déclenchement du processus : un refus de satisfaire un besoin est un résultat aussi normal bien que plus désagréable que la réponse positive au besoin.

De même, le processus peut conduire à un autre processus

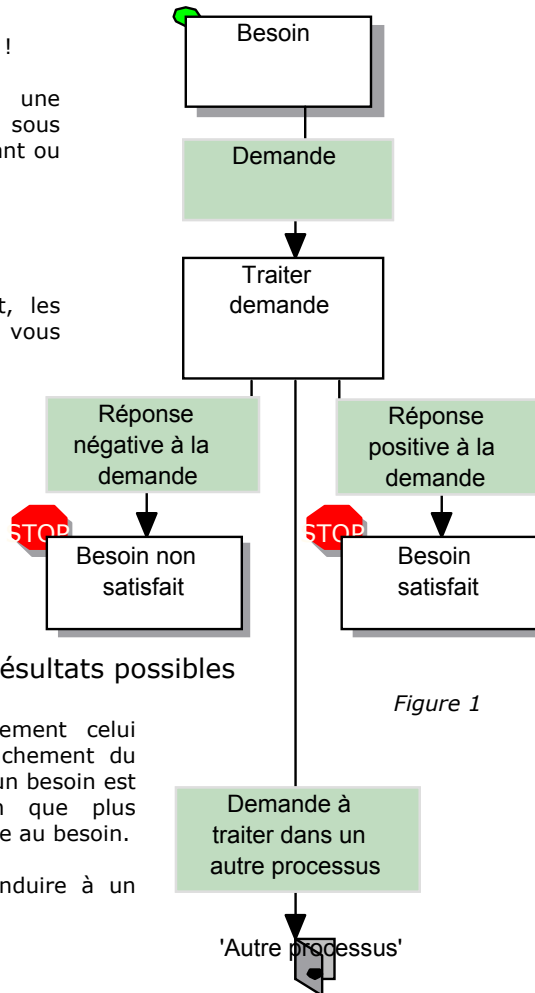


Figure 1

1.3. Mais qui fait quoi ?

Que ce soit pour en calculer la charge de travail ou pour fixer les responsabilités, il est indispensable de préciser qui fait quoi.

Pour cela, une arborescence est créée, qui indique la hiérarchie des *groupes*.

Chaque *personne* du monde réel peut ainsi appartenir à un ou plusieurs groupes.

Les demandes ou résultats sont réalisés par le groupe qui émet la flèche de liaison, c'est le *livrable*.



Figure 2

Point Méthode N°1 : Lister les acteurs

- Les unités sont des ensembles d'acteurs ayant une mission commune
 - Vente
 - Gestion
 - Comptabilité
- Le client est une unité (comme tout intervenant externe)
- Les acteurs peuvent être fonctionnels
- Un type d'unité est représenté par un seul groupe
 - Exemple :
 - Agence Générale représente toutes les agences générales de la compagnie
 - Guichet A représente tous les Guichet de type A de la banque
- Chaque règle, chaque activité traitée dans le processus doit être attribuée à un groupe

1.4. Une nouvelle procédure à chaque changement de responsabilité

Lorsqu'un groupe de travail a terminé ce qu'il avait à faire, il transmet le dossier au groupe à même de prendre la prochaine décision nécessitée par la demande.

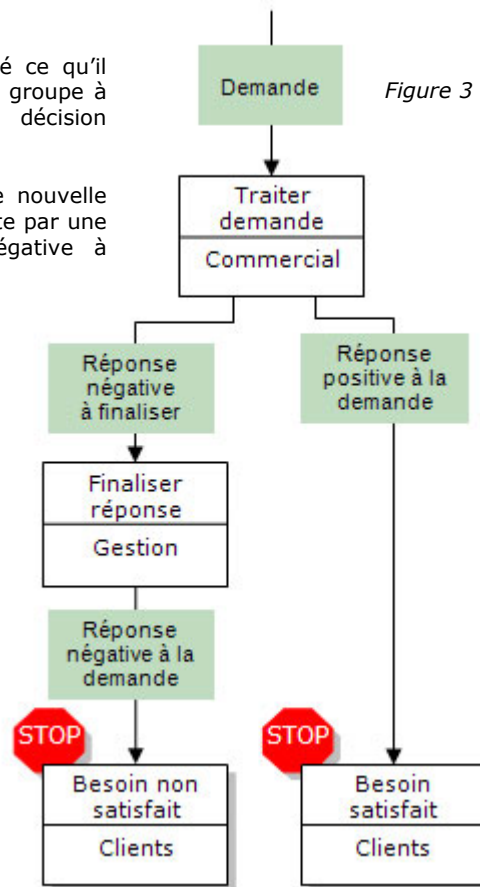
Ainsi, il est nécessaire de créer cette nouvelle *procédure* et de la relier à la précédente par une demande d'action, la « Réponse négative à finaliser » de la figure 3.

Si le processus est décrit à un niveau général, « Finaliser réponse » pourrait être supprimé, « Traiter demande » étant alors réalisé par l'entreprise Horlienne qui groupe les deux services « Commercial » et « Gestion ».

C'est souvent la vision du client externe qui ne sait pas nécessairement auprès de quel service il dépose sa demande ou quel service lui donne la réponse. (cf. figure 1).

Les principaux attributs de la procédure sont :

- Le groupe qui la réalise
- Les règles appliquées
- Les décisions à prendre
- Les tâches à exécuter
- Les livrables à fabriquer, selon les décisions



La principale valeur ajoutée d'une organisation administrative est de transformer de l'information en prenant une décision, selon des règles préétablies ou à dire d'expert. Cette valeur ajoutée, qui valorise les collaborateurs et est essentielle au bon déroulement du processus, doit bien apparaître dans la procédure.

Point Méthode N°2 : Convention de description d'une procédure

- Forme verbale à l'infinitif. Marque le type de décision attendue
- Saisir les règles ou faire référence aux documents qui les contiennent
- La description porte sur les objectifs de l'étape, dans un langage orienté client
- Ne lister que les tâches à valeur ajoutée ou qui ne ressortent pas du contexte graphique
 - *Exemple :*
« envoyer réponse au client » est inutile car le livrable correspondant est visible
- Les décisions sont décrites par un seul membre de l'alternative
 - *Exemple :*
La décision « Approuver la demande » rend inutile de mentionner la décision « refuser la demande »
- Les combinaisons de décisions ne sont pas explicitées
- Critère de fin : changement d'unité ou du niveau de l'arborescence des unités

1.5. Sous-traiter une partie du travail

Un groupe peut souhaiter garder le contrôle du traitement d'une demande, tout en confiant à un autre groupe la réalisation d'une partie du traitement. On recourt pour cela à une *boucle latérale*.

La création d'une boucle latérale indique qu'aucun livrable en sortie ne peut être émis avant le retour d'information. En revanche, le travail peut continuer en parallèle dans les deux groupes.

Exemple :
Dans la figure suivante, le Commercial envoie une demande de finalisation de réponse au groupe Gestion. Le Commercial ne peut envoyer la « Réponse négative à la demande » tant qu'il n'a pas reçu « Réponse négative finalisée ». En revanche, dans l'attente de cette pièce, d'autres tâches peuvent être exécutées par le commercial.

La boucle latérale peut être utilisée dans les cas suivants :

- Recherche d'expertise
- Sous-traitance administrative
- Demande de préavis, d'avis, de décision à un autre groupe
- Recherche d'informations absentes en provenance du client

Normalement, dans un processus bien conçu, il est rare qu'on ait besoin de rechercher de l'information interne, car celle-ci est rendue disponible aux étapes précédentes.

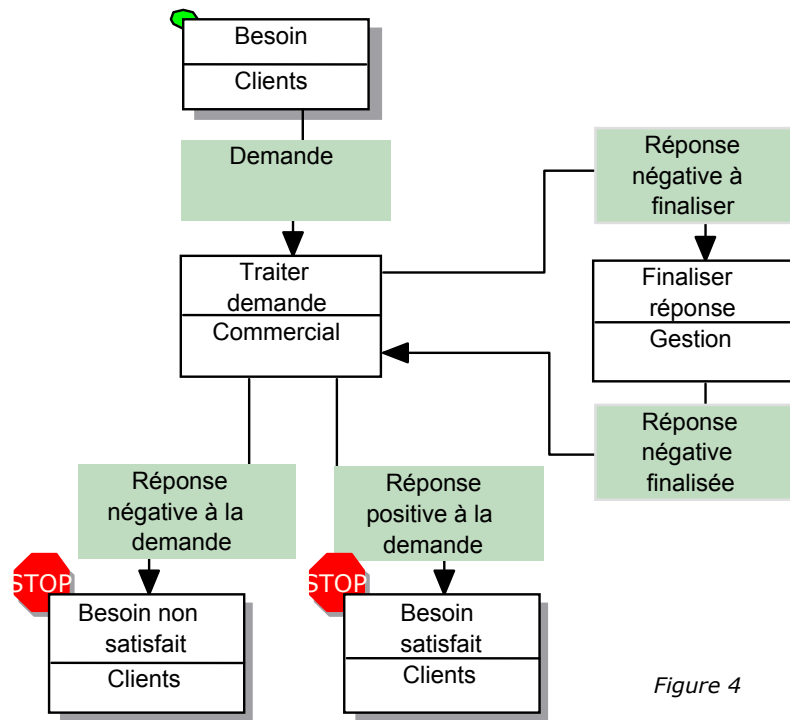


Figure 4

1.6. Tenir compte de besoins divers

Un client peut avoir des besoins variés. Traités par le même processus, les demandes sont cependant distinctes. Il faut alors recourir à plusieurs *points de départ*.

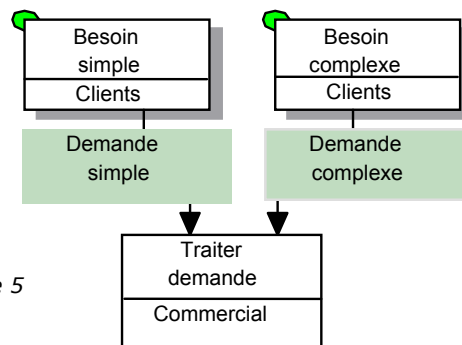


Figure 5

Point Méthode N°3 : Représentation d'un processus**Processus**

Ensemble des procédures permettant de traiter le besoin exprimé.

Point Start

Besoin expliquant le lancement du processus.

Livrable

Le livrable est le résultat d'un travail. Transmis à l'équipe suivante, le livrable déclenche également la procédure de travail.

Procédure

Travail d'un groupe dans un processus. Son travail terminé, le résultat est transmis à l'équipe et à la procédure suivante.

Saut de page

Saut de page vers une autre partie du processus. Le livrable est traité par une procédure d'une autre page.

Saut de processus

Saut vers un autre processus. Le livrable est traité par le processus suivant.

Point final

Marque l'obtention d'un des résultats attendus

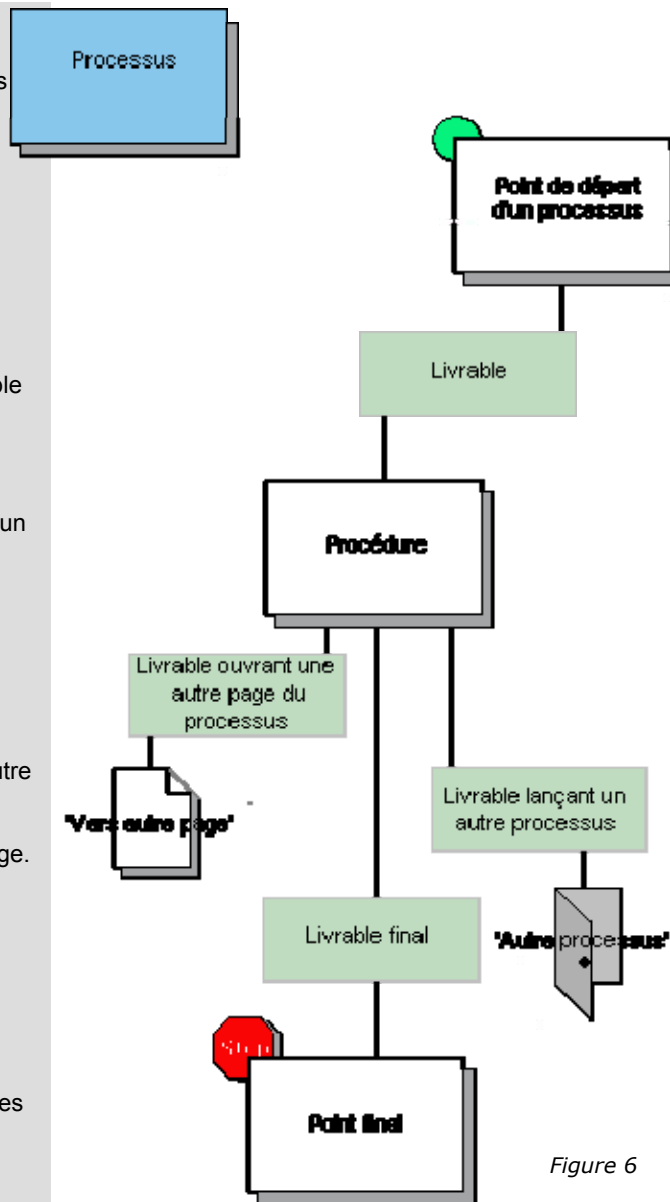


Figure 6