



Le livre des processus



www.processsoft.com

TABLE DES MATIÈRES

1.	DÉCRIRE UN PROCESSUS	4
1.1.	Déclencher un processus	4
1.2.	Représenter tous les résultats possibles	4
1.3.	Mais qui fait quoi ?	5
1.4.	Une nouvelle procédure à chaque changement de responsabilité	5
1.5.	Sous-traiter une partie du travail	6
1.6.	Tenir compte de besoins divers	6
	■ Point Méthode N°1 : Représentation d'un processus	7
2.	LA COLLABORATION ENTRE GROUPES, BASE DE LA MÉTHODE MERCUTIO	8
2.1.	Deux organisations du travail...	8
2.2.	...entre lesquelles il faut choisir	8
	■ Point méthode N°2 : la mise à disposition du travail	10
3.	ASSURER LA QUALITÉ DU TRAVAIL ADMINISTRATIF	11
3.1.	La relation client-fournisseur, fondement de la qualité	11
3.2.	La norme de qualité administrative	12
3.3.	Recenser les règles de décision	12
3.4.	Rappeler les niveaux de contrôle	13
3.5.	Recenser les données décisionnelles	14
3.6.	Le devoir de retour	14
3.7.	Fixer les délais cible	15
3.8.	Contrôler la qualité	16
4.	CARTOGRAPHIER LES PROCESSUS	17
4.1.	L'interaction entre processus	17
4.2.	Les processus métier	18
4.3.	Le lien entre processus métier/support et logistique	18
4.4.	Le réemploi de procédures	18
4.5.	Le dimensionnement d'un projet processus	19
4.6.	Choisir les domaines	20
4.7.	Lister les processus de chaque domaine	20
5.	DÉFINIR LES CAS TRAITÉS PAR LES PROCESSUS	21
5.1.	Sélectionner les critères de découpage	21
5.2.	Lier les critères	21
5.3.	Définir les cas de gestion	22
5.4.	Affiner la frontière des processus	23
5.5.	Le traitement des cas imprévisibles	23
6.	DÉCRIRE UN NOUVEAU PROCESSUS	24
6.1.	Fixer la maille d'analyse	24
6.2.	Etablir l'organigramme	24
6.3.	Fixer l'horizon de temps	26
6.4.	Définir les livrables finaux	26
6.5.	Recueillir les règles et fixer les décisions	26
6.6.	Déterminer les responsabilités	27
6.7.	Définir les livrables intermédiaires	28

7.	QUESTIONS FRÉQUENTES SUR LA MODÉLISATION	29
	7.1. L'arrêt du travail impose-t-il un changement de procédure ?	29
	7.2. Comment représenter des résultats alternatifs ?	29
	7.3. Doit-on représenter les recherches d'information ?	30
	7.4. Comment représenter les négociations ?	30
	7.5. Comment établir le lien entre processus métier et processus logistiques ?	31
	7.6. Peut-on « s'échapper » d'une boucle latérale ?	31
	7.7. Deux boucles latérales peuvent-elle partager la même procédure ?	32
	7.8. Comment traiter les rebuts, les erreurs ?	33
	7.9. Comment traiter les itérations ?	33
	7.10. Comment sont pris en compte les cas de gestion ?	33
	7.11. Y a-t-il une limite au nombre de boucles latérales ?	34
8.	QUANTIFIER UN PROCESSUS	35
	8.1. Quantifier pour simuler, prévoir, gérer	35
	8.2. La quantité de livrables en entrée	36
	8.3. Le nombre d'activations d'une procédure	38
	8.4. La multiplication / La division du nombre de livrable	38
	8.5. Les livrables en sortie d'une procédure	38
9.	CALCULER LA CHARGE DE TRAVAIL	40
	9.1. La décomposition de la charge entre lancement du travail et production du livrable	40
	9.2. La charge de travail du processus	40
	9.3. Le temps standard	41
10.	CALCULER LES PRIX DE REVIENT	42
	10.1. La mesure des coûts de main-d'œuvre	42
	10.2. Les coûts hors main-d'œuvre	43
11.	CALCULER LES DÉLAIS	45
	11.1. Typologie des délais	45
	11.2. Les délais de Mercutio	45
	■ Point méthode 3 : saisonnalité et glissement temporel	48
12.	LES ÉTAPES DE L'AMÉLIORATION ET DE LA REFORTE DE PROCESSUS	49
	12.1. Rationaliser les contraintes	49
	12.2. Optimiser les processus	49
	12.3. Valoriser le facteur humain	49
	12.4. Une démarche itérative	49
13.	RATIONALISER UN PROCESSUS	50
	13.1. Obtenir le meilleur processus possible	50
	13.2. Rationaliser les contraintes	50
	13.3. Revoir les règles	50
	13.4. Revoir les produits	52
	13.5. Revoir les responsabilités	52
	13.6. Règles d'or de la rationalisation des contraintes	52
14.	OPTIMISER UN PROCESSUS	54

14.1.	Diminuer le nombre de procédures par cas de gestion	54
14.2.	Accroître la valeur ajoutée de chaque procédure	54
14.3.	Diminuer le coût de chaque procédure	54
14.4.	Diminuer le nombre de stocks intermédiaires	54
14.5.	Diminuer la valeur des stocks intermédiaires	55
14.6.	Contrôler les processus	55
15.	VALORISER LE FACTEUR HUMAIN	57

EXTRAIT

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 satisfaire 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 final, point de stop.

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

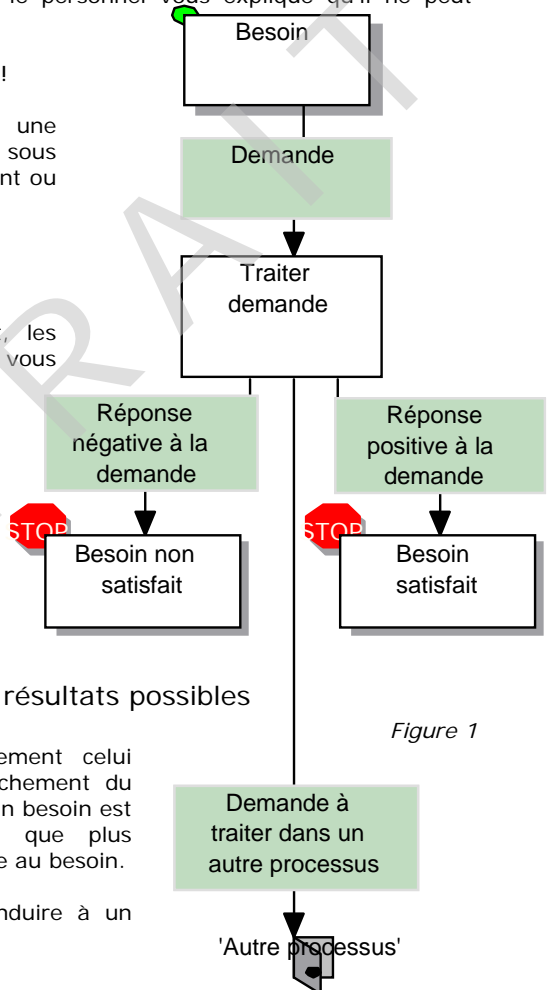


Figure 1

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

1.4. Une nouvelle procédure à chaque changement de responsabilité

Lorsqu'un groupe de travail a terminé sa tâche, 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 supprimée, « Traiter demande » étant alors réalisée 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).

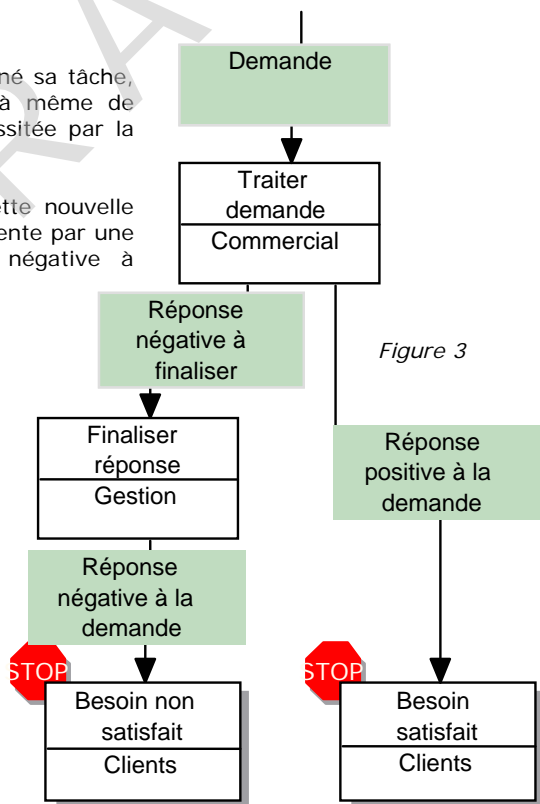


Figure 3

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*.

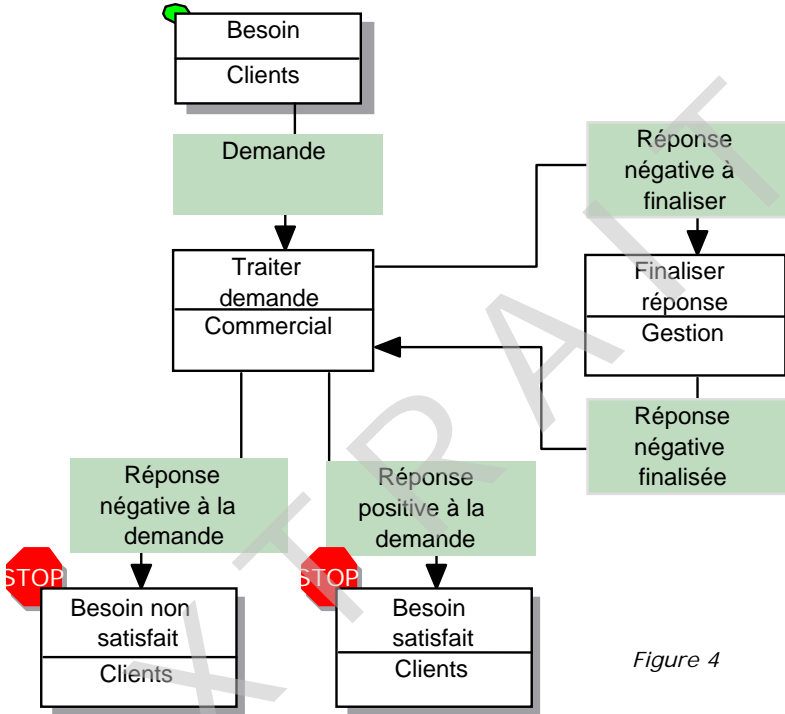


Figure 4

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*.

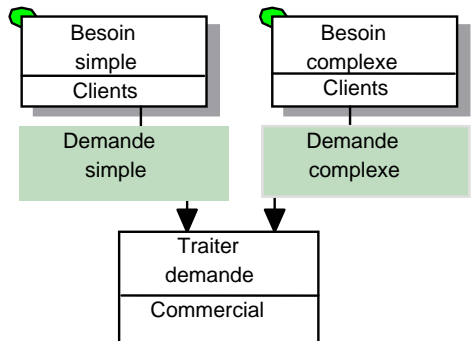


Figure 5

Point Méthode N° 1 : 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

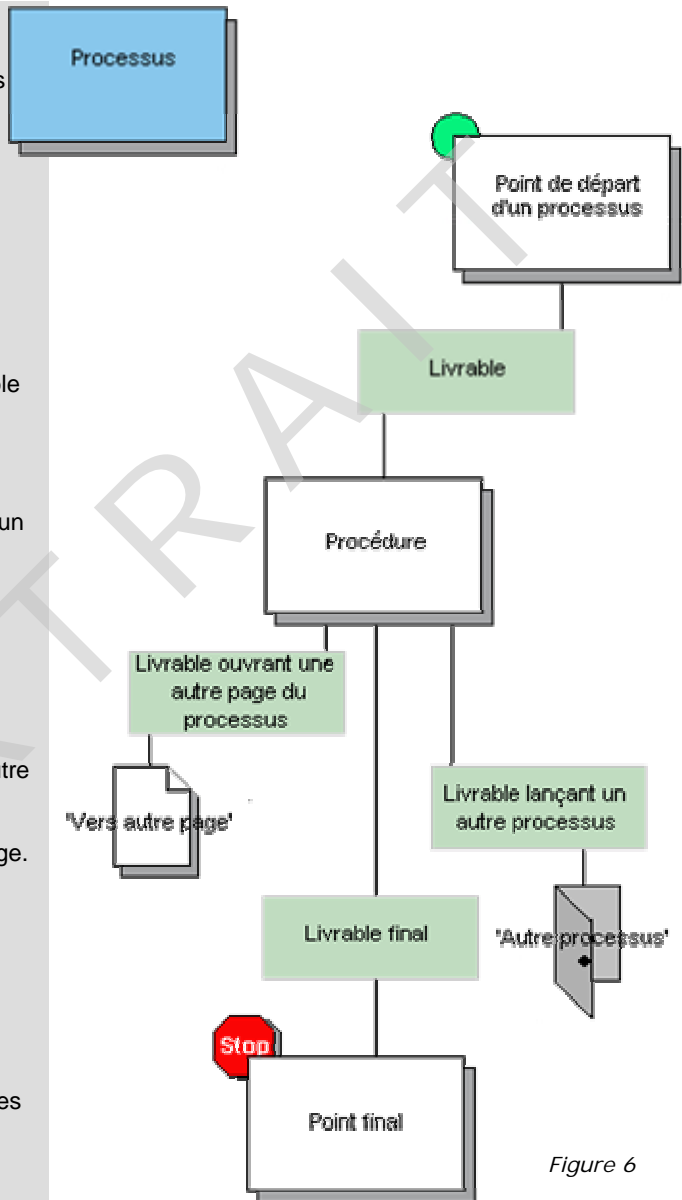


Figure 6