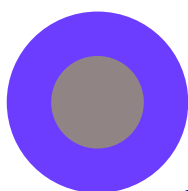


RETour D'EXpérience Mener un projet de cartographie des processus



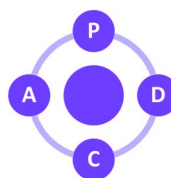
Le projet de cartographie des processus

La norme ISO 9001 V2015 fait la promotion de l'approche processus lors de l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration de son système de management de la qualité.

Cette approche s'appuie sur l'identification, la description et le management des processus. L'approche processus peut être mise en œuvre en appliquant le cycle PDCA (amélioration continue).

L'approche processus et le PDCA

- P** - Identifier les processus et leurs interactions
- D** - Les décrire & maîtriser leurs activités
- C** - Les surveiller et les mesurer
- A** - Les améliorer



Enjeux & bénéfices

Les enjeux d'une cartographie des processus

- Formaliser les activités nécessaires à la réalisation de ces produits/services
- S'assurer de leur bon fonctionnement
- Les améliorer de façon continue

Les bénéfices attendus d'une approche processus

- Standardiser les processus de gestion
- Outil de communication très efficace
- Casser les silos et décloisonner les activités réalisées au sein des services
- Optimiser et piloter les processus de l'organisation.
- Détecter les fonctionnements incorrects ou incohérents
- Diffuser des bonnes pratiques
- Optimiser les ressources liées aux activités

Le projet de cartographie

Travailler du macro vers le micro

- Démarrer par identifier les macro processus avant de décrire les processus et sous-processus

Un processus doit rester macro

- 1 Activité = plusieurs tâches/opérations
- Si le nombre de tâches/opérations d'une activité = 1 alors on n'est plus dans un processus mais dans une procédure
- Il est plus facile de détailler un processus que l'inverse

Pour démarrer, privilégier un processus avec un fort impact en termes de communication

Un processus ce n'est pas simplement un logigramme !

- Il doit être accompagné d'une fiche processus
- Bien organiser le stockage des documents processus



La cartographie des processus et la notation BPMN



Ce standard est maintenu par l'Object Management Group (OMG) depuis leur fusion en 2005 et répond à l'objectif principal d'offrir une notation qui soit compréhensible par tous les acteurs d'une organisation : acteurs métiers, informaticiens et utilisateurs finaux.



Notation BPMN 2.0 | www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2

Business Process Model and Notation

La préparation de l'atelier

Anticiper l'atelier de cartographie :

- Recueillir assez d'information pour jeter les bases d'un processus
- C'est ce processus qui sera proposé aux participants lors de l'atelier

Ne pas être effrayé par les erreurs !

- Les erreurs font réagir les participants et c'est ce que l'on souhaite !

Initier la fiche processus lors de la préparation

- Permet de faire valider en séance le périmètre du processus, ses entrées et sorties (déclencheurs), ses relations avec les autres processus, ses indicateurs de performance, etc.

Planifiez et organisez !

- 1 atelier de 2 heures par semaine maximum
- 2 animateurs pour l'atelier de cartographie (1 si expérimenté dans la cartographie)
- Suspendre un point qui ne recueillerait pas de consensus et y revenir plus tard

L'après atelier

Valider un processus est chronophage

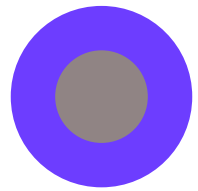
- Cette étape demande beaucoup d'allers/retours, de charge de travail
- La parallélisation de la cartographie de processus est possible

Un processus a besoin d'un pilote !

- Définir un pilote pour un ou plusieurs processus
- Le pilote du processus devra pouvoir mettre en œuvre des moyens
- Le pilote devra disposer d'une certaine légitimité organisationnelle

Et pour conclure ?

- Communiquer sur le projet afin d'éviter les résistances et valoriser le travail réalisé
- Impliquer tous les acteurs qui seront concernés par le projet de cartographie (Direction)
- Former sur la méthode de cartographie et sur le langage de description utilisé (BPMN)
- Accompagner au quotidien, rester à l'écoute, aider



Les écueils à éviter

L'essoufflement, la lassitude du groupe de travail

- Prévoir des ateliers de courte durée (2 heures max)
- Si le nombre de processus à cartographier est important, prévoir des « coupures » dans la planification des ateliers afin de laisser souffler les acteurs
- Ne pas hésiter à annuler un ou plusieurs ateliers si nécessaire

Trop de précision tue le processus

- La grande difficulté est de placer le curseur du niveau de détail entre la représentation graphique et la fiche d'identité
- Bien souvent on fait l'erreur de placer dans le logigramme des activités qui n'en sont pas
- La fiche d'identité doit être assez détaillée afin de permettre de bien comprendre l'activité lors de la lecture

Vouloir tout mettre dans le logigramme est une erreur !

- Le logigramme doit rester simple à lire et à comprendre
- Inutile de tenter d'y placer toutes les informations, la fiche processus est là pour ça !

