

1

Introduction

◆ Mini-sommaire

La genèse du guide du CBOK® ?	5
1.1 Qu'est-ce que le CBOK® ?	5
1.1.1 Les objectifs du guide du CBOK®	5
1.1.2 Pourquoi s'intéresser aux processus ?	6
1.2 État du CBOK® et commentaires	13
1.3 Organisation du CBOK® et résumé des chapitres	13
1.4 Synthèse des chapitres du CBOK®	14
1.4.1 Le management des processus (chapitre 2)	14
1.4.2 La modélisation des processus (chapitre 3)	14
1.4.3 L'analyse des processus (chapitre 4)	14
1.4.4 La conception des processus (chapitre 5)	14
1.4.5 Le management de la performance des processus (chapitre 6)	15
1.4.6 La transformation des processus (chapitre 7)	15
1.4.7 L'organisation du pilotage des processus (chapitre 8)	15
1.4.8 L'alignement stratégique et organisationnel (chapitre 9)	15
1.4.9 Les technologies du <i>BPM</i> (chapitre 10)	16
1.5 Les bénéfices du <i>BPM</i>	16
1.5.1 Les bénéfices pour l'entreprise	16
1.5.2 Les bénéfices pour les clients	18
1.5.3 Les bénéfices pour le management de l'entreprise	18
1.5.4 Les bénéfices pour les acteurs des processus	19
1.6 Vue d'ensemble du <i>BPM</i>	20
1.7 Bibliographie	21

La genèse du guide du CBOK® ?

Tout comme les pratiques commerciales, les techniques de management et les technologies associées au *BPM* évoluent. Notre compréhension du *BPM* mûrit. Il existe un *corpus* considérable de connaissances sur le *BPM*. Ce *corpus* inclut des centaines de livres, d'articles, de présentations, de modèles de processus et de bonnes pratiques fondés sur l'expérience pratique, les études universitaires et les leçons apprises « sur le terrain ». La tendance dans le *BPM* se concentre aujourd'hui sur les processus transverses à l'échelle de l'entreprise (au sens de l'entreprise étendue) qui ajoutent de la valeur pour les clients (internes et externes).

Les processus définissent la manière dont les entreprises réalisent leurs activités ou leurs tâches de façon à offrir de la valeur à leurs clients. La gestion volontariste de ces processus engendre de meilleures pratiques commerciales qui conduisent à des processus plus efficaces, à une plus grande efficacité, à plus d'agilité et finalement à un retour sur investissement plus élevé.

Il serait difficile de recueillir et de présenter l'ensemble des connaissances disponibles sur la pratique du *BPM* en un seul volume. Ce guide *CBOK®* du *BPM* est conçu pour aider les professionnels du *BPM* en leur offrant une vue d'ensemble des questions, des meilleures pratiques et des leçons apprises recueillies par l'*ABPMP* et les associations affiliées comme le **Club des Pilotes de Processus**. Le *BPM* est une discipline en constante évolution. Cette version 3.0 du *CBOK®* de l'*ABPMP* (à laquelle l'*EABPM*¹ a ajouté

un certain nombre de compléments pour les pays européens) permet au lecteur d'accéder à une première compréhension des fondamentaux de la pratique du *BPM*. Elle lui fournit par ailleurs des références à la communauté du *BPM* et lui indique d'autres sources d'information précieuses. Les professionnels du *BPM* sont ici encouragés à utiliser ce guide en conjonction avec d'autres sources d'information, à contribuer à la communauté *BPM* ainsi qu'à développer et à partager leurs connaissances sur la pratique du *BPM*.

La définition du terme *BPM*, telle qu'elle est appliquée dans ce livre, est proposée ci-après.

🔗 Définition

Le *BPM* (*Business Process Management*) est une discipline de gestion qui intègre la stratégie et les objectifs d'une organisation. Il intègre les attentes et les besoins des clients en se concentrant sur les processus de bout en bout. Le *BPM* comprend les stratégies, les objectifs, la culture, les structures organisationnelles, les rôles, les politiques, les méthodes et les outils informatiques nécessaires à : analyser, concevoir, mettre en œuvre, contrôler et améliorer continuellement les processus de bout en bout, ainsi qu'à établir la gouvernance des processus.

1.1 Qu'est-ce que le CBOK® ?

1.1.1 Les objectifs du guide du CBOK®

Le guide du *CBOK®* fournit une référence de base pour les praticiens *BPM*. Son principal objectif est d'identifier et de fournir un aperçu des domaines de connaissance qui sont généralement reconnus et acceptés comme de bonnes pratiques. Le guide aborde le thème des fonctions et des structures

¹ *EABPM* : *European Association of Business Management* est une association européenne, affiliée à l'*ABPMP*. Elle réunit les associations suivantes : la *GFO* (Allemagne), l'*OVO* (Autriche), la *SGO* (Suisse), l'*AFOPE* et le *Club des Pilotes de Processus* (France).

organisationnelles. Il inclut également des dispositions visant à piloter une organisation orientée « processus ». Il fournit une vue d'ensemble de chaque domaine de connaissances et une liste des activités et des tâches courantes qui y sont associées, ainsi que des liens et des références à d'autres sources d'information qui font partie du tronc commun étendu des connaissances relatives au *BPM*. Ce guide souhaite aussi constituer un dossier de base pour les discussions entre professionnels du *BPM*. Souvent, une discipline telle que le *BPM* associe différents groupes de personnes qui utilisent un même vocabulaire de différentes manières. Les définitions utilisées sont parfois contradictoires. Ceci peut conduire à des confusions lors des discussions sur le sujet. Le but du guide du *CBOK*[®] est d'encourager l'utilisation d'un vocabulaire commun et reconnu dans la pratique du *BPM*.

En outre, le guide reflète les connaissances fondamentales requises pour un professionnel du *BPM*. Toute évaluation ou toute certification professionnelle dans ce domaine exige des acteurs une démonstration de la compréhension des concepts de base du *BPM* décrits dans les bases de connaissances associées, ainsi que la vérification de leur

capacité à réaliser les activités et les tâches identifiées en son sein. Le guide du *CBOK*[®] constitue le socle à partir duquel peuvent être élaborées les questions posées lors d'un examen permettant de devenir un professionnel certifié des processus ou *CBPP*[®] (*Certified Business Process Professional*).

1.1.2 Pourquoi s'intéresser aux processus ?

Il a semblé utile aux auteurs d'introduire le *CBOK*[®] par un avant-propos qui expose une synthèse des apports potentiels du pilotage des ou par les processus pour les différentes parties prenantes de l'entreprise et de l'administration. Cet avant-propos se présente sous la forme d'une matrice qui rappelle la nature de ces apports et qui indique en regard les acteurs qui pourront en tirer profit directement ou indirectement, au sein de la structure et en dehors de celle-ci. Cette liste ne doit pas être lue comme une feuille de route mais bien comme un éventail des potentialités accessibles de manière différente selon la maturité de l'entreprise et le rythme qu'elle décidera de donner aux évolutions sous-jacentes (voir tableau 1.1).

Tableau 1.1 Apports des processus aux parties prenantes

Apports	Parties prenantes*									
	CLI	COMEX	DOO	CI&R	AD	DMKTG	DRH	DRC	DF	DSI
<p>Fixer des engagements en connaissance de cause vis-à-vis des parties prenantes, formaliser ces engagements contractuellement et prendre les mesures adéquates pour éviter les défauts.</p> <p>La maîtrise, par le pilote de processus, de la chaîne des différentes activités concourant à satisfaire ses parties prenantes, permet à l'entreprise** de fixer en toute connaissance de cause des engagements vis-à-vis d'elles et de savoir pouvoir les tenir. Elle peut alors développer une politique d'engagements contractuels et avoir une communication du type : « Je promets telle ou telle chose, et si je ne tiens pas ma promesse je vous donnerai en contrepartie ceci ou cela. ». Par ailleurs si la promesse faite subit quelques défaillances, les mesures pour contrecarrer ces dernières sont rapidement prises grâce aux indicateurs fixés.</p>	X	X	X		X	X			X	

Apports	Parties prenantes*									
	CLI	COMEX	DQO	C&R	AD	DMKTG	DRH	DRC	DF	DSI
<p>Développer, en toute connaissance de cause, une politique de différenciation par segments de clients en concevant des variantes adaptées à leurs exigences et leurs besoins spécifiques, tout en maîtrisant les coûts.</p> <p>La connaissance précise des processus qui permettent de répondre aux besoins des clients et la maîtrise de la qualité, des délais et des coûts qui en découle permet de construire puis de proposer des offres de service clients adaptées aux besoins spécifiques des différents segments de clientèle, sur la base d'engagements précis qui s'accompagnent d'une tarification adaptée.</p>	X				X	X		X		X
<p>Formaliser et améliorer les parcours des clients et des parties prenantes (quand cela est nécessaire).</p> <p>Le « parcours client » est la formalisation des étapes perçues et vécues par un client (ou plus généralement une partie prenante) entre le moment où il interpelle l'entreprise et celui où sa demande est satisfaite. Connaître ce parcours est un moyen de focaliser les efforts d'amélioration sur la relation que l'entreprise entretient avec lui et donc d'améliorer la perception du service qui lui est rendu.</p>	X		X		X	X		X		
<p>Mobiliser les personnels sur les attentes des parties prenantes en donnant du sens aux activités réalisées par chaque acteur.</p> <p>Un processus est avant tout destiné à satisfaire les attentes de la partie prenante qui soumet une demande à l'entreprise. Son instauration met en évidence tous les acteurs qui contribuent à cette satisfaction et permet donc à chacun d'eux de prendre conscience de la finalité ultime du processus (voire de l'entreprise), non seulement en interne mais également vis-à-vis de la partie prenante demandeuse. Comme l'illustre la parabole des trois tailleurs de pierre de Charles Péguy, la vision processus permet de passer de la tâche (« je taille une pierre ») et du processus (« je construis un mur ») au projet et à sa finalité (« je bâtis une cathédrale pour rassembler les hommes et honorer le Seigneur »).</p>		X			X		X	X		

Apports	Parties prenantes*									
	CLI	COMEX	DQO	C&R	AD	DMKTG	DRH	DRC	DF	DSI
<p>Enrichir les indicateurs de performance d'indicateurs de tenue des engagements pris vis-à-vis des parties prenantes en plus de ceux, existants, relatifs à l'activité et disposer ainsi de nouveaux éléments de tableau de bord de direction générale (DG) centrés sur les processus.</p> <p>Traditionnellement, les tableaux de bord des directions générales et opérationnelles comportent pour l'essentiel des indicateurs qui mesurent la performance de leurs activités (nombre d'opérations traitées localement, chiffre d'affaires réalisé, temps de traitement d'une opération...). Les processus permettent d'y ajouter, au niveau général, des indicateurs de tenue des engagements pris en interne comme en externe, sur les processus et, au niveau local, leur déclinaison en termes de respect de la performance attendue de chaque contribution à ces processus. Le pilotage par les processus, dès lors que ceux-ci ont été alignés avec les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès, permet à la DG de s'appuyer sur des indicateurs représentatifs des enjeux stratégiques et des facteurs de création de valeur.</p>		X	X	X	X	X	X	X	X	X
<p>Mobiliser les acteurs d'un processus sur l'adoption de bonnes pratiques, la coopération et le respect des engagements de performance.</p> <p>Le référentiel processus – plus particulièrement au moment de son élaboration – est un outil fantastique pour donner à chacun des acteurs impliqués la visibilité et la compréhension de l'importance de ses actes au regard de la performance globale du processus. La prise de conscience de l'interdépendance de chacun à l'égard de l'autre, et donc de l'importance du respect des engagements, est un facteur clé de succès pour la démarche processus et plus globalement pour la réussite de l'entreprise.</p>			X	X	X					
<p>Certifier les processus.</p> <p>La certification des entreprises s'appuie le plus souvent sur celle des procédures réalisées au sein de chaque direction alors que la norme préconise que l'on s'appuie plutôt sur les processus. La formalisation des processus transverses permet de compléter la certification d'une cohérence globale et fédératrice des bonnes pratiques. De plus, adopter un pilotage de l'entreprise par les processus au niveau de la direction générale offre la possibilité d'y inclure les processus de management de l'entreprise (analyses de situation, prises de décision, pilotage de l'entreprise...).</p>		X	X		X				X	

Apports	Parties prenantes*									
	CLI	COMEX	DQO	C&R	AD	DMKTG	DRH	DRC	DF	DSI
<p>Améliorer les articulations opérationnelles entre directions opérationnelles et fonctionnelles.</p> <p>De nombreuses entreprises sont structurées selon une logique verticale/métier, chacune des directions se concentrant sur l'optimisation de ses propres activités. Le processus met en évidence les articulations opérationnelles entre ces directions, articulations qui sont nécessaires pour satisfaire efficacement chaque demande. Le processus permet donc d'indiquer les points d'interfaces auxquels porter attention et qui pèsent souvent sur son efficacité globale et sur celle de l'entreprise en général.</p>			X		X				X	X
<p>Maîtriser la tenue des engagements pris envers le client final en maintenant ses propres engagements locaux.</p> <p>Les engagements de performance généraux et locaux étant déterminés, un pilotage des processus permet de les objectiver individuellement, de les mesurer régulièrement et de corriger, quand cela est nécessaire, les dérives constatées chez chacun des contributeurs opérationnels de l'entreprise.</p>		X	X	X	X	X				
<p>Accroître l'agilité en disposant immédiatement des informations nécessaires et utiles pour faire évoluer les opérations et les engagements en fonction de l'évolution de l'environnement, notamment réglementaire.</p> <p>L'existence d'un référentiel de processus est un atout essentiel pour accélérer les analyses d'impacts consécutives à des besoins d'évolution.(Quelles tâches et enchaînements de tâches sont concernés ? Quels acteurs sont impliqués ? Etc.) De plus, le référentiel accroît fortement la capacité d'adaptation de la structure en lui fournissant des informations très utiles pour réaligner de façon optimisée les processus avec les nouveaux enjeux.</p>			X	X	X	X			X	X
<p>Optimiser les performances de chaque activité durant l'exécution des processus.</p> <p>La description des processus permet de connaître et de maîtriser l'ensemble des contributions nécessaires pour répondre à chaque demande. Elle permet donc de focaliser toute recherche d'amélioration de la performance de ces mêmes processus sur chacune de ces contributions et de rechercher, de manière très spécifique, tous les moyens organisationnels, humains et technologiques de parvenir à cette amélioration. L'implication et l'engagement de chacun constituent également un moyen de valider et d'assurer l'opérationnalité des solutions envisagées.</p>		X			X					

Apports	Parties prenantes*									
	CLI	COMEX	DQO	C&R	AD	DMKTG	DRH	DRC	DF	DSI
<p>S'assurer de l'utilité des activités réalisées durant l'exécution d'un processus.</p> <p>Un processus est constitué d'un ensemble d'activités qui se succèdent et s'enchaînent. Chaque activité effectuée par une unité doit constituer une valeur ajoutée pour le processus. L'identification des différentes activités permet donc de se poser la question de la plus-value apportée par chacune d'elles. Il convient également de supprimer les activités sans valeur ajoutée.</p>			X	X	X					
<p>Évaluer le coût de revient des processus, identifier les moyens les plus efficaces de les réduire et de tarifier les produits et les services qu'ils délivrent.</p> <p>Lorsque l'on connaît les différentes activités constituant un processus, il est possible de calculer le coût de chacune d'entre elles. L'addition des coûts unitaires donne le coût du processus. En s'appuyant sur ces éléments plusieurs actions sont possibles : d'abord réduire le coût des activités présentant un coût élevé, ensuite tarifier les produits et services en toute connaissance de cause.</p>				X		X			X	X
<p>Faciliter le benchmarking interne et externe des opérations et la reconnaissance des points forts (à promouvoir et diffuser) et des points faibles (amélioration de la performance, diffusion de bonnes pratiques, alignement multicanal, fusion-acquisition).</p> <p>L'approche processus, reposant sur les activités et non sur les organisations, permet de confronter les différentes façons d'atteindre un même objectif. De plus, les critères de performance attachés aux processus permettent de comparer la performance relative des différentes façons de faire. Ces comparaisons, internes ou externes, permettent de choisir les meilleures pratiques. Le référentiel processus permet de les diffuser.</p>			X	X	X	X	X			
<p>Identifier les lacunes dans la description des procédures de chaque direction et pôle de compétence.</p> <p>La phase de construction des processus nécessite un travail d'analyse des pratiques existantes. Ce travail est l'occasion d'identifier les lacunes éventuelles dans le système documentaire de l'entreprise : procédures inexistantes ou obsolètes, etc. Il est probable qu'une approche processus révèle de nombreuses lacunes ou incohérences lors des interfaces entre les périmètres des différentes procédures.</p>			X		X					

Apports	Parties prenantes*									
	CLI	COMEX	DQO	C&R	AD	DMKTG	DRH	DRC	DF	DSI
<p>Localiser l'existence des risques par pôle de compétence et assurer la sécurité tout au long des processus.</p> <p>Dans une organisation en silos, chaque entité se préoccupe de mettre en place des contrôles pour la phase de processus qui la concerne. Il n'est pas certain que l'addition de ces différents contrôles assure la sécurité du processus. Si, en revanche, on se pose la question des contrôles selon une vision transversale du processus et si on se pose également la question des risques réels qu'il encoure, on aboutira alors à une meilleure sécurité et à une diminution des contrôles définis antérieurement.</p>		X		X	X				X	X
<p>Adapter les acteurs aux postes de travail qui leur sont affectés (fiches de postes, qualification, formation, rémunération, etc.).</p> <p>La connaissance des activités d'un processus permet de déterminer les différentes activités et tâches effectuées par chaque entité et chaque poste de travail de l'organisation. Cela permet de s'assurer que ces activités et ces tâches offrent une bonne cohérence et que les qualifications demandées pour les tenir sont adéquates. Par ailleurs cette connaissance permet aussi de composer des modules de formation très ajustés aux besoins des différents postes de travail.</p>			X				X			
<p>Définir précisément les outils adaptés à chaque acteur sur son poste de travail.</p> <p>Au niveau détaillé de l'analyse de processus, il est possible d'identifier précisément toutes les activités et les tâches qu'un même acteur doit réaliser, celles-ci pouvant être rattachées à des processus différents. Cela permet d'analyser la pertinence et la cohérence du poste de travail, l'adéquation quantitative (la charge de travail) et qualitative (les compétences) des équipes, d'optimiser ainsi le poste de travail (ergonomie) et de le documenter (modes opératoires adaptés).</p>			X		X					X
<p>Documenter les opérations et pérenniser les savoirs.</p> <p>La connaissance des activités et des tâches effectuées par chaque entité de l'organisation sert de base à la construction des modes opératoires (le « comment » on exécute l'activité). Cet ensemble documentaire, dans la mesure où il est correctement tenu à jour, constitue un référentiel de connaissances utile pour assurer, dans l'entreprise, la pérennisation des savoirs.</p>			X		X		X			

Apports	Parties prenantes*									
	CLI	COMEX	DQO	CI&R	AD	DMKTG	DRH	DRC	DF	DSI
<p>Organiser les niveaux d'alerte en cas d'incident et les analyses d'impact.</p> <p>Dans sa mission, le pilote de processus est responsable au quotidien, du bon fonctionnement des processus dont il est en charge. Avec les différentes personnes qui l'appuient, il doit mettre en place les voies et les moyens pour détecter rapidement les dysfonctionnements qui se font jour et pour assurer de manière organisée et ciblée les différentes communications qui s'imposent, en fonction de la nature des dysfonctionnements observés.</p>		X	X	X	X			X	X	X
<p>Identifier, pour les acteurs de l'entreprise, les informations d'intérêt pour les demandeurs (client, salarié, citoyen, fournisseur, etc.) durant l'exécution des processus transverses et rendre ces informations disponibles.</p> <p>Lorsque le « parcours client » est formalisé, il devient alors plus facile de s'interroger sur les informations qui pourraient intéresser le demandeur à chacune des étapes pertinentes de communication avec lui. Charge à l'entreprise de les récolter, en cohérence avec le déroulement du processus correspondant, de les mettre à la disposition des services clients, des chargés de clientèle ou des clients eux-mêmes à travers, par exemple, un site Internet ou un extranet.</p>			X		X			X		X
<p>Urbaniser le système d'information de l'entreprise en s'appuyant sur une vision processus.</p> <p>Le système d'information (SI) et le système informatique qui l'automatise sont des ressources mises à la disposition des acteurs pour leur permettre de réaliser leurs travaux dans les meilleures conditions d'efficacité et de respect des engagements pris vis-à-vis des parties prenantes. La formalisation des processus et leurs indicateurs de performance constituent des voies privilégiées pour identifier les activités qui devraient bénéficier prioritairement du concours des TIC (technologies de l'information et de la communication) pour accroître plus encore leur performance.</p>		X	X	X	X	X	X	X	X	X

* CLI : Client, COMEX : Comité Exécutif, DQO : Direction Qualité et Organisation, CI&R : Contrôle Interne et management du Risque, AD : Autres Directions, DMKTG : Direction Marketing, DRH : Direction des Ressources Humaines, DRC : Direction des Relations Clients, DF : Direction des Finances, DSI : Direction des Systèmes d'Information.

** Même si le mot entreprise est largement utilisé, il convient d'étendre son sens à toute autre forme d'organisation : administration, conglomérat, association, etc.