

# LE GUIDE DE LA DÉMARCHE PROCESSUS



# Avant-Propos

Selon une étude CXP (cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil dans le domaine des logiciels) menée en 2015, 40 % des PME expriment un intérêt pour l'amélioration de leurs processus métiers.

Un chiffre conséquent qui prouve bien que toutes les entreprises, grands comptes comme PME, sont amenées à optimiser leur fonctionnement afin de gagner en compétitivité. Reste à trouver une méthode qui puisse allier gain de productivité, coûts réduits et simplicité de mise en œuvre... En trois mots, la solution est : **la démarche processus**.

Historiquement associée au management de la politique qualité, la démarche processus touche aujourd'hui tous les services et se démocratise de plus en plus dans les entreprises.

Dématérialisation des documents (factures, documents administratifs, etc.), réduction des temps improductifs pour l'entreprise, amélioration du fonctionnement de

l'entreprise et des équipes de travail, autant d'enjeux qui poussent les décideurs à intégrer la démarche processus dans leur entreprise.

À juste titre car la démarche engendre de nombreux bénéfices : réduction des temps de traitements, obtention plus rapide de l'information de l'entreprise, traçabilité des opérations et amélioration du mode de fonctionnement en général.

Pourtant, la gestion des processus métiers reste encore, pour les PME notamment, associée à une démarche complexe et inutile qui nécessite des compétences techniques, de la formation et de l'accompagnement au changement. La prise de conscience n'est pas évidente.

Rassurez-vous ce livre blanc entend bien tordre le cou aux idées reçues et vous convaincre de l'intérêt (et de la faisabilité) de la démarche processus pour les PME et plus généralement toutes les organisations !

# Sommaire

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Avant-Propos                                              | 2  |
| Sommaire                                                  | 3  |
| Un peu de théorie                                         | 4  |
| Restez compétitif grâce à l'amélioration de vos processus | 5  |
| Les bénéfices de la démarche processus                    | 7  |
| Les étapes de la démarche processus                       | 9  |
| En pratique                                               | 10 |
| Adopter le bon outil                                      | 11 |
| Les logiciels de gestion de processus                     | 12 |
| Le fonctionnement                                         | 13 |
| À vous de jouer                                           | 15 |
| Avant de commencer, 4 choses à savoir                     | 16 |
| Comment identifier vos processus d'entreprise ?           | 20 |
| Un processus métier : c'est quoi ?                        | 21 |
| Comment délimiter un processus ?                          | 23 |
| Exemple pratique                                          | 24 |
| Pour vous donner un peu d'inspiration                     | 26 |
| En conclusion                                             | 29 |
| F.A.Q                                                     | 30 |
| La checklist                                              | 31 |

Un peu de théorie

1

# Restez compétitif grâce à l'amélioration de vos processus

Aujourd'hui, les PME vivent, au même titre que les grands comptes, dans un environnement économique et social en perpétuelle évolution. Face à ce constat, la meilleure manière de s'adapter et de réussir à fonctionner de manière confortable, est l'optimisation de votre organisation, de vos échanges et du fonctionnement de votre entreprise.

Les processus sont une représentation visuelle du fonctionnement de l'entreprise. Ils permettent de cartographier les échanges et ainsi les différents problèmes de fonctionnement.

Quelle que soit la taille de votre entreprise (donc valable pour une PME), votre activité

est rythmée par des processus : traitement de la réclamation d'un client, livraison d'un produit, mise en place d'une nouvelle gamme de produits, paiement des salariés, traitement des congés, etc.

Ces processus sont clairement des facteurs clés de réussite. A l'inverse, une organisation qui ne serait pas optimale génère des retards, des complications inutiles et de perte de chiffre d'affaires.

En effet, s'ils sont mal maîtrisés ou trop rigides, les processus peuvent devenir un véritable frein au bon fonctionnement d'une entreprise. D'où l'intérêt de se pencher sur la mise en place d'une démarche processus et de comprendre son impact sur votre activité, vos clients mais également vos salariés.

## POURQUOI UNE MAUVAISE GESTION DES PROCESSUS IMPACTE FORTEMENT VOTRE PME ?

Voici deux exemples qui illustrent les impacts négatifs que peuvent avoir des processus mal gérés

### La réclamation client

Dans le cadre d'une réclamation, un traitement inadéquat, un retard, une mauvaise résolution ou des approches différentes en fonction des salariés prenant en charge la demande sont autant de mauvais points qui peuvent entraîner la perte d'un client. De plus, si les clients sont mécontents, c'est **l'image de l'entreprise qui se dégrade** et donc l'impact sur l'acquisition de nouveaux clients.

### Lancement d'une nouvelle gamme de produits

Un retard dans le lancement d'un nouveau produit, une mauvaise adaptation aux attentes du marché ou la non-participation de tous les acteurs concernés au sein de la PME, peuvent entraîner une perte de chiffre d'affaires, **une perte de parts de marché au profit de concurrents mieux organisés**, etc.

Voilà donc deux processus très courants dans les entreprises. Selon l'organisation interne, ils peuvent avoir une importance plus ou moins grande et vous avez pu constater que leur mauvaise gestion pouvait avoir des conséquences non négligeables sur l'activité d'une PME.

# Les bénéfices de la démarche processus

Dans une optique d'amélioration, cette démarche permet d'obtenir une vision transversale de l'entreprise, ou d'un service, et d'avoir une représentation très précise de ses activités et de leurs interactions.

## LES 3 PRINCIPAUX APPORTS DE LA FORMALISATION DES PROCESSUS

### Organisation

- ✓ Apporte une vision globale de l'organisation
- ✓ Permet aux collaborateurs d'avoir une meilleure visibilité sur leur rôle au sein du processus
- ✓ Développe la satisfaction des parties prenantes
- ✓ Améliore le gain de temps à tous les niveaux
- ✓ Sécurise le déroulement des activités

### Communication

- ✓ Fluidifie les échanges au sein de l'entreprise
- ✓ Formalise le fonctionnement
- ✓ Permet une communication transversale entre les différents niveaux de l'entreprise
- ✓ Favorise la collaboration entre les équipes
- ✓ Limite les erreurs

### Suivi & pilotage

- ✓ Permet la mise en place d'indicateurs de performance
- ✓ Centralise les informations
- ✓ Mesure l'atteinte des objectifs et met en évidence les dysfonctionnements
- ✓ Apporte une meilleure réactivité dans les prises de décision

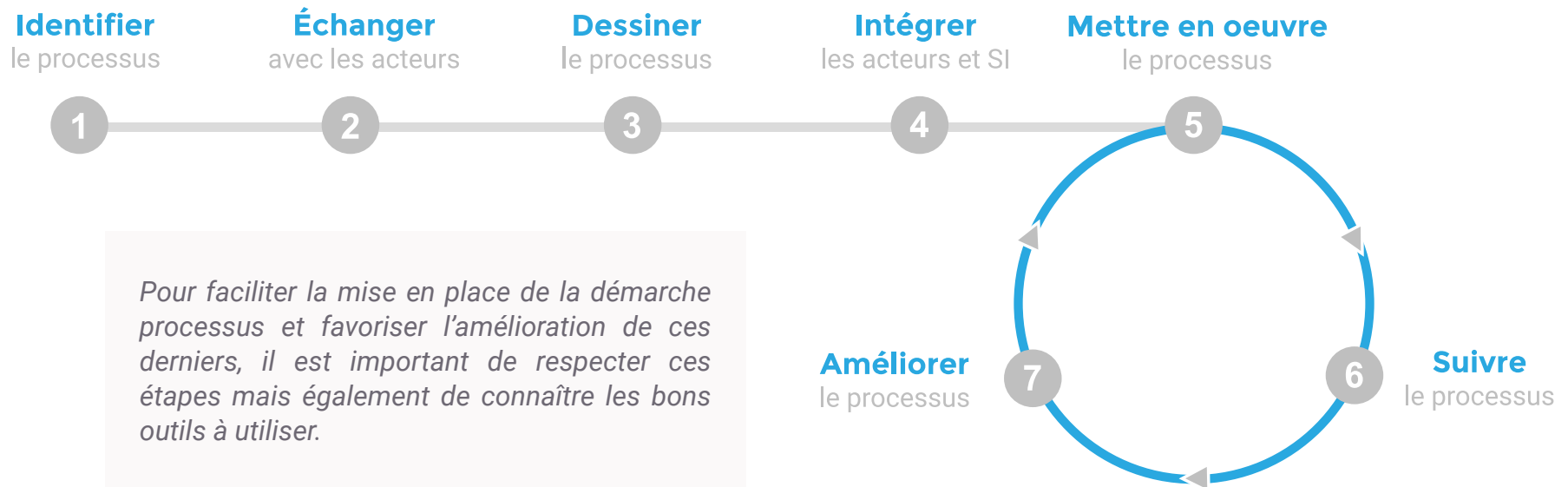




# Les étapes de la démarche processus

La gestion des processus métiers est une méthode éprouvée pour améliorer l'organisation d'une entreprise. Mais adopter une démarche processus ne consiste pas uniquement à décrire les processus de l'entreprise dans des guides internes ou des manuels. Trop souvent ces documents ne sont finalement pas appliqués. Le but est de les décrire et de s'assurer à ce qu'ils sont bien mis en œuvre.

## LE CYCLE DE LA DÉMARCHE ITEROP



En pratique

2

## Adopter le bon outil

Pour gérer les processus métiers dans l'entreprise, il existe de nombreux outils, papier ou numérique. Certes les PME utilisent déjà pour la plupart des outils liés aux processus : procédures papier, documents Word, présentations PowerPoint, et même pour certains départements informatiques Microsoft Visio. Mais ils ne sont pas toujours suffisamment clairs pour les salariés, ou même connus, et donc peu ou pas suivis.

C'est pourquoi les équipes se réfèrent en général aux managers dès qu'elles ont une question sur le fonctionnement ou le suivi. Un manager

*Ne laissez pas les outils vous dicter votre manière de travailler, adaptez-les à votre entreprise.*

qui n'a pas forcément la réponse peut, lui aussi, avoir à demander des informations complémentaires.

Vous avez probablement pu constater vous-même dans votre entreprise, à quel point certaines demandes d'information et leur manque de suivi peuvent nuire à l'efficacité de l'équipe. Bien sûr, les collaborateurs peuvent aller consulter le fichier Excel qui regroupe toutes les étapes et les référents, encore faut-il savoir où il se trouve et s'il est à jour...

Nous caricaturons peut-être un peu la situation,

mais ce cas de figure est loin d'être anecdotique dans les entreprises. Vous l'aurez compris les outils dont vous disposez actuellement ne sont pas toujours adaptés aux besoins et au fonctionnement réel de l'entreprise.

Les suites bureautiques ont longtemps été les outils privilégiés pour gérer les activités des entreprises, néanmoins elles ne sont pas toujours les plus efficaces notamment pour suivre les activités et gérer les flux d'informations. C'est pourquoi ces dernières années, de nouveaux outils sont apparus sur le marché : les logiciels de gestion de processus. Des logiciels informatiques très complets qui permettent de centraliser les données, automatiser les tâches et suivre les processus en temps réel.

# Les logiciels de gestion de processus



**Le logiciel de gestion de processus est selon nous, l'outil le mieux adapté au fonctionnement d'une entreprise. Il permet de documenter rapidement les processus, de les suivre et surtout de les automatiser en quelques clics.**

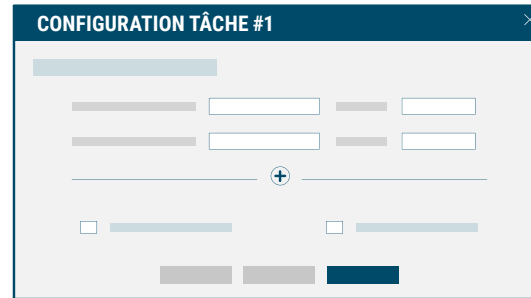
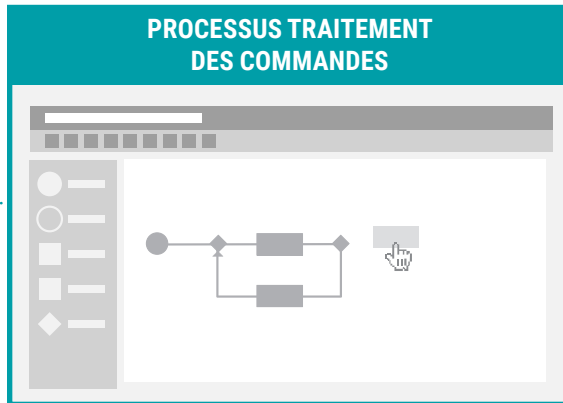
Avec un logiciel de gestion de processus, vous simplifiez grandement votre organisation. Dans ce type d'outil, vous pouvez dessiner votre processus, attribuer des rôles et des

tâches à vos collaborateurs, automatiser des actions, des alertes, des notifications par email et surtout, vous disposez désormais d'un suivi en temps réel de toutes les étapes du processus.

Avec l'aide de quelques exemples de fonctionnalités disponibles dans la plupart des solutions existantes, nous allons vous montrer concrètement comment fonctionne cet outil lorsqu'il est utilisé par une entreprise.

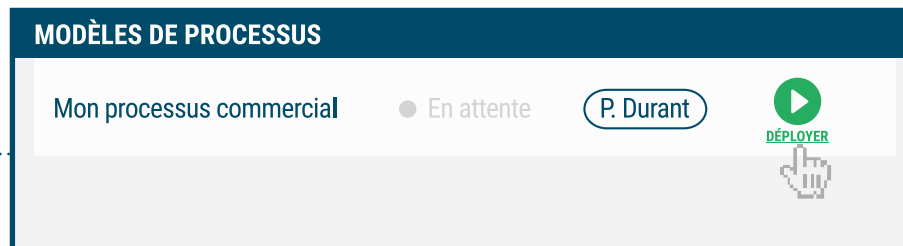
# Le fonctionnement

1 DESSINER



Ajoutez les acteurs & le SI dans le processus

3 METTRE EN ŒUVRE



RÉALISER 4

5 COMMUNIQUER

**FORMULAIRE DE VALIDATION**

Demandeur :

eMail :

Type d'achat :

Quantité :

Commentaire :

**Valider**

Complétez le formulaire dédié pour réaliser la tâche



6 SUIVRE

**COMMANDE #4224 - Serveurs**  
Date : 03/01/16 - Demandeur : Paul D.

**TÂCHE EN COURS**

REDACTION → VALIDATION → MISE EN CONCURRENCE

**SUIVI**

**Etude du besoin** [Voir le détail](#)  
Tâche réalisée par : Pierre D. Durée : 2H06

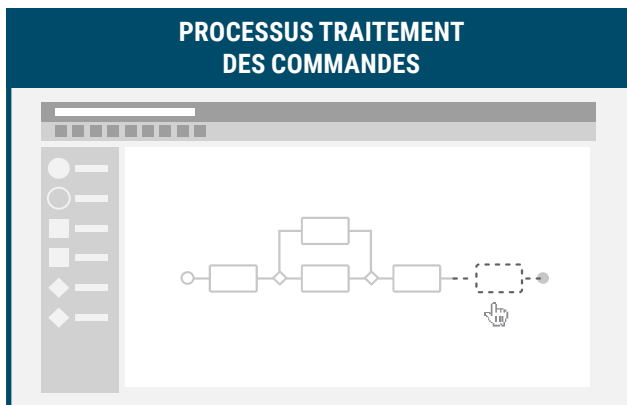
**Rédaction** [Voir le détail](#)  
Tâche réalisée par : Jacques E. Durée : 1h17

**AVANCEMENT** 46%

**DURÉE DE RÉALISATION** 3J 2H20

Suivez précisément l'avancée des échanges

AMÉLIORER 7



Mettez à jour vos processus sans interruption de service

## LES AVANTAGES CLÉS



Sécurisez votre fonctionnement



Collaborez simplement avec des formulaires



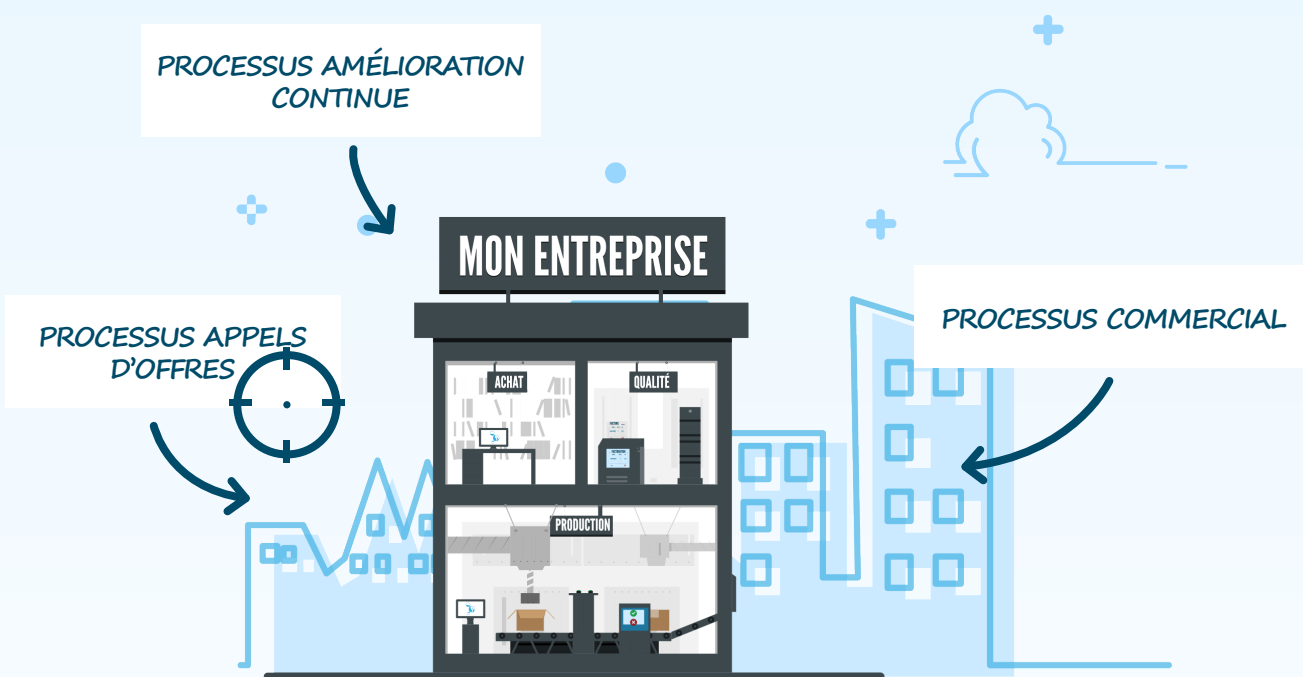
Intégrez directement vos documents



Connectez vos applications existantes



# Avant de commencer, 4 choses à savoir



## 1. Partir des processus existants

Pour commencer, il est important d'identifier et de cibler un processus fonctionnel de votre entreprise pouvant être amélioré. Fixez-vous des résultats quantifiables. Vous devez garder à l'idée qu'une fois votre processus amélioré, vous pourrez constater une diminution des délais ou des coûts par exemple.

D'autre part, il faut effectuer une analyse du fonctionnement de vos équipes. Le but étant d'identifier pourquoi elles fonctionnent ainsi ? Quelles sont les ressources utilisées ? Quels sont les facteurs chronophages ? Quelles mesures ou changements les aideraient à gagner en efficacité. Cette analyse permettra de renforcer votre connaissance de l'organisation afin de constituer un meilleur environnement de travail.



## Avant de commencer, 4 choses à savoir

### 2. Échangez avec vos équipes

Il ne faut pas négliger cette étape de la démarche. Les acteurs du processus sont les mieux placés pour vous aider à définir avec précision le déroulement d'une activité car il s'agit des actions qu'ils réalisent tous les jours.

La démarche processus est avant tout une démarche collaborative. Un même processus peut d'ailleurs faire intervenir plusieurs services de l'entreprise.



## Avant de commencer, 4 choses à savoir



BIENVENUE AU  
CHANGEMENT

### 3. Accompagnez le changement

Cette démarche implique de sensibiliser vos collaborateurs aux différents changements qu'impliquent cette nouvelle façon de faire. En effet, ce n'est pas le fonctionnement même de l'entreprise qui évolue mais bien la gestion des informations et des acteurs. Il faut donc les rassurer et les accompagner tout au long du projet.

Ce sont les managers qui ont pour responsabilité de communiquer autour de cette nouvelle méthode de travail en expliquant ses bénéfices pour l'entreprise mais également pour les collaborateurs.

## Avant de commencer, 4 choses à savoir

### 4. Définissez un leader enthousiaste

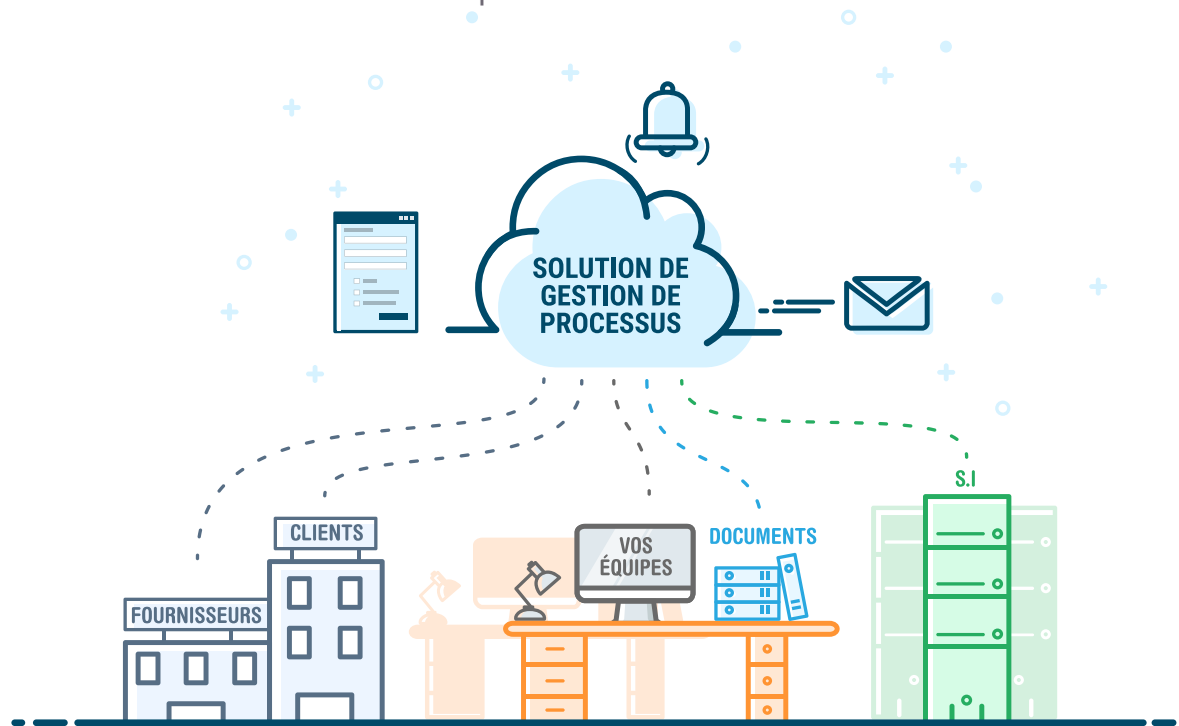
Pour que votre projet soit mené dans de bonnes conditions, et afin d'assurer l'adhésion de tous, un leader enthousiaste est essentiel. Cette personne adhère totalement à l'idée et incite aussi bien les utilisateurs que le personnel dirigeant au bon déroulement du projet.

Le leader aide à surmonter toute problématique rencontrée et prend les décisions nécessaires. À la fois médiateur et pilote il sera le garant de l'investissement constant de tous les acteurs. Une fois le projet accompli il pourra promouvoir les résultats à ses supérieurs et ses collaborateurs.



# Comment identifier vos processus d'entreprise ?

Attaquons-nous au vif du sujet : l'identification de vos processus d'entreprise. Il s'agit ici, de mieux cerner comment fonctionne votre société (Quelles activités ? Quels acteurs ? Quelles ressources ?) et d'établir une représentation la plus proche possible de la réalité. Ainsi, vous pourrez identifier facilement un processus essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise.



## Attention !

**Il ne faut pas confondre le processus et la procédure.**

*La procédure est un descriptif des règles à observer pour réaliser le processus (comment je réalise telle tâche ?).*

# Un processus métier : c'est quoi ?

Un processus métier est un ensemble d'activités ou de tâches métiers structurées afin d'atteindre un ou des objectifs prédéfinis. Un processus métier met en évidence les interactions sous forme d'échange d'informations entre les différents acteurs de l'entreprise.

- ✓ Échanges entre acteurs internes comme externes (commercial, technicien, fournisseurs...)
- ✓ Échanges avec les applications ou services (email, gestion de facturation, gestion des clients, etc.)
- ✓ Échanges d'informations avec d'autres processus métiers

## EXEMPLE MACRO DE PROCESSUS MÉTIER

L'exemple ci-dessous correspond à un processus de gestion de prise de commande jusqu'à la livraison finale. Le processus, ici, est représenté à un niveau très macro avec peu d'étapes.





# Comment délimiter un processus ?

## IL EST IMPORTANT DE DÉFINIR :

### Un objectif

Avant toute chose, pour mettre en place un processus, quel qu'il soit, vous devez définir son objectif. En fait, il s'agit simplement de définir sa finalité, ce qu'il permet de faire opérationnellement. Pour vous aider, vous pouvez réfléchir au nom que vous allez lui donner : gestion de commande, réclamations clients, gestion des appels d'offres...

### Le déclencheur

L'une des méthodes recommandée pour commencer à modéliser les processus est d'identifier les principaux déclencheurs du processus : commande client, réclamations, demande de congés, demande d'achat... Cela vous permet non seulement d'identifier le point de départ du processus mais également sa finalité.

### Les étapes

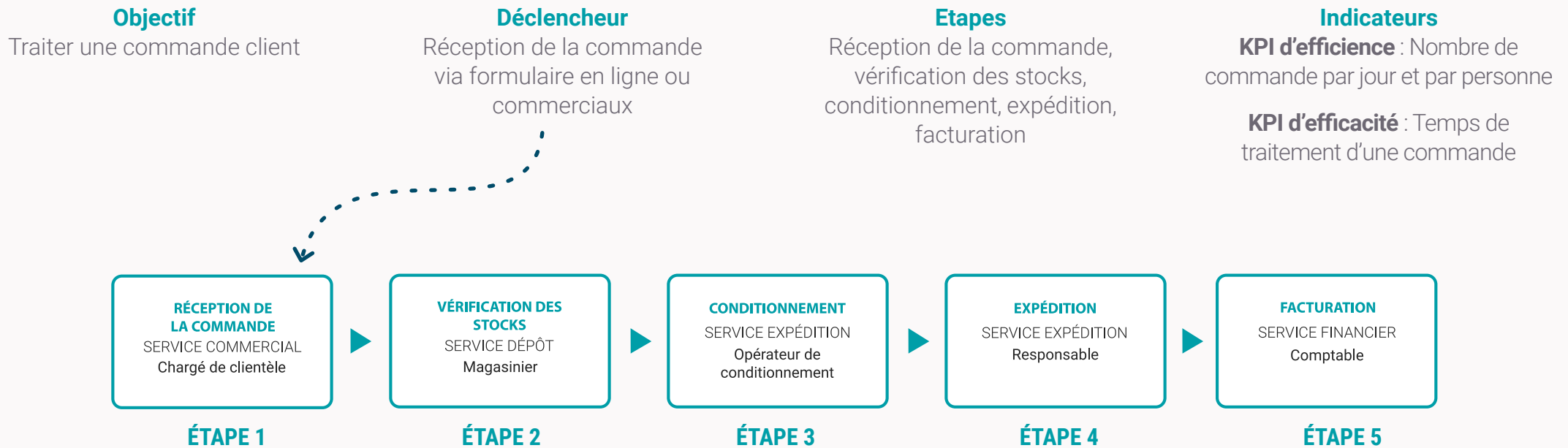
Une phase importante dans laquelle il vous faudra l'aide de vos collaborateurs directement associé au processus. Il s'agit de définir étape par étape le déroulement du processus : quelle action se déroule à quel moment ? Quelles sont les informations nécessaires ? Attention : le but n'est pas de mettre en place une démarche trop complexe, minimisez dans un premier temps le nombre d'étapes.

### Les indicateurs

Lorsque vous définissez vos processus, vous devez définir des KPI ou Indicateurs clés de performance. Ces indicateurs permettent de qualifier la performance et l'efficacité du processus. L'indicateur est calculé à partir des données du processus et on lui associe un objectif à atteindre comme par exemple diminuer le temps de traitement d'une réclamation client de 30%. Le suivi des indicateurs de performance est au coeur de la mise en oeuvre d'une démarche d'amélioration continue.

## Exemple pratique

Reprenons le même exemple de processus de gestion de prise de commande jusqu'à la livraison. Ici, la représentation très macro du processus permet de se concentrer sur les différents points à définir :



Lorsque vous aurez défini précisément chaque étape, il sera important d'associer, pour chaque étape, un acteur précis qui sera chargé de réaliser la tâche. Dans cet exemple, les acteurs sont : le chargé de clientèle, le magasinier, l'opérateur de conditionnement, le responsable, le comptable.



# Exemples de processus d'entreprise

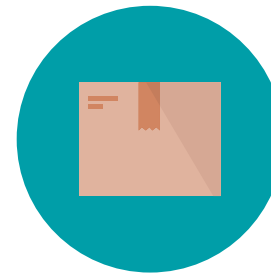
4

## Pour vous donner un peu d'inspiration

À l'aide de notre logiciel de gestion de processus Iterop, nous avons modélisé deux processus types que connaissent bien les entreprises.



**Le traitement des  
réclamations clients**



**Le traitement des  
commandes**

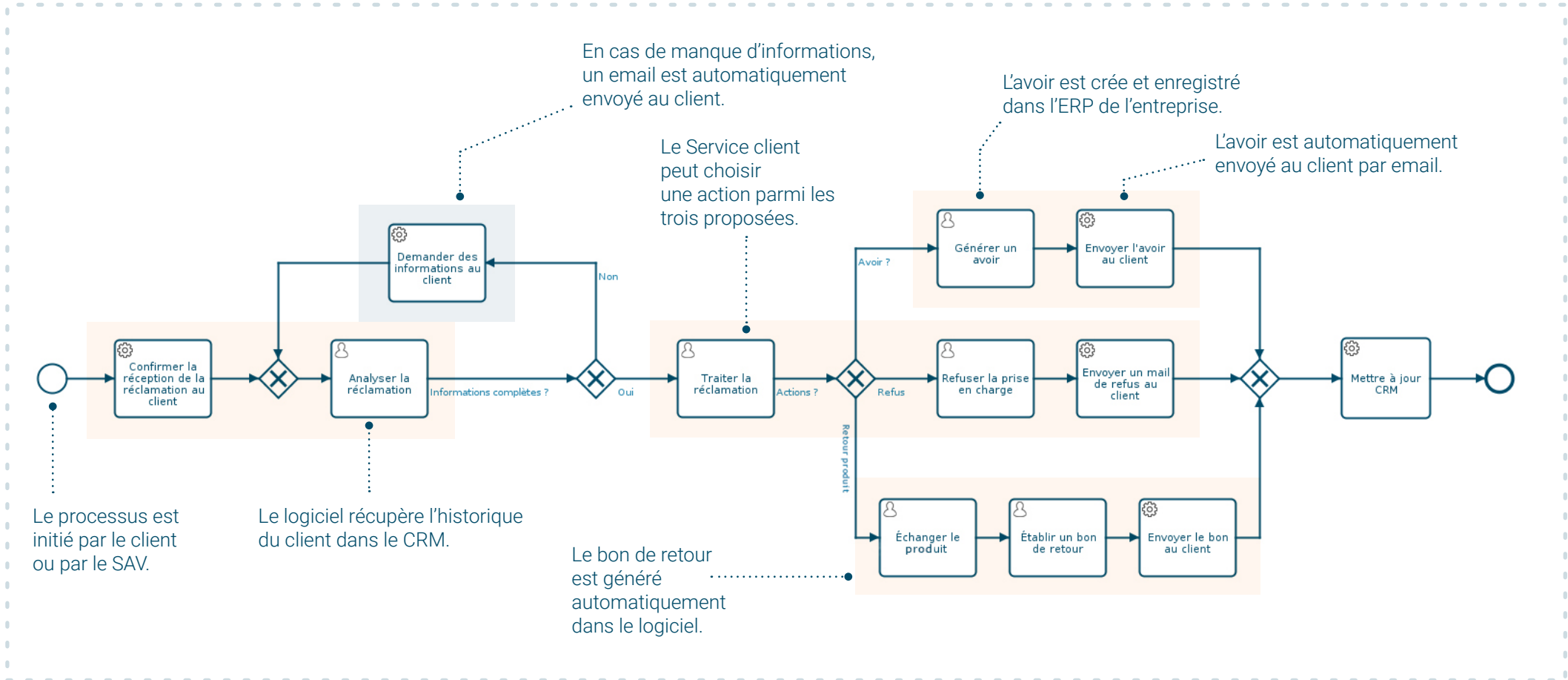
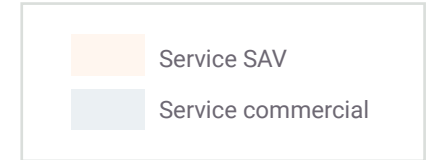
### À NOTER :

La représentation graphique du processus se fait sous forme de boîtes et de flèches. Dans le cadre de ce livre blanc, nous ne rentrerons pas dans les détails de la modélisation. Il faut néanmoins savoir qu'il existe des normes d'écriture pour représenter un processus, une thématique que nous traiterons dans un prochain livre blanc.



## LE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS CLIENTS

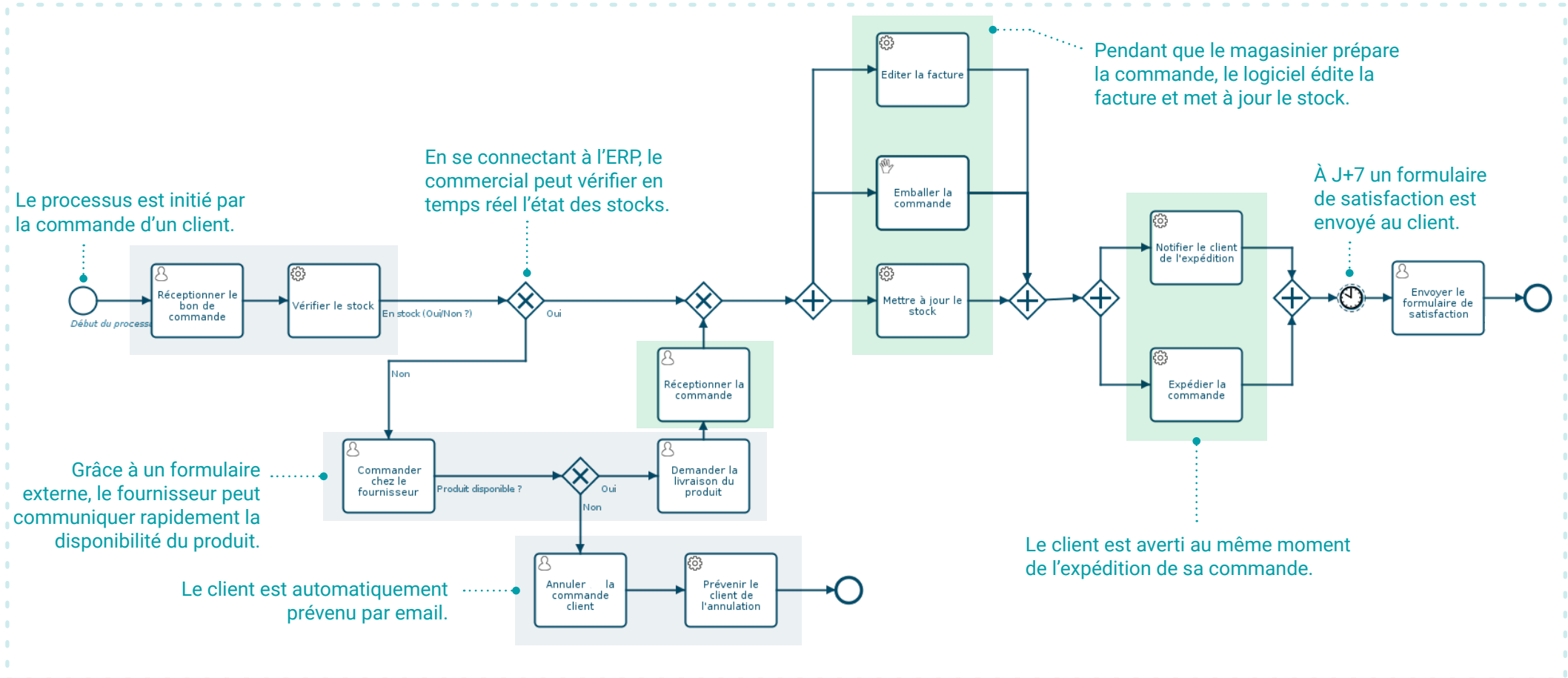
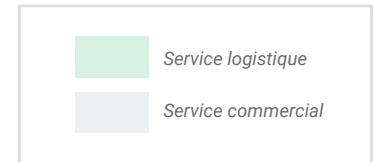
Voici un exemple de processus de gestion des réclamations clients. Bien sûr, chaque entreprise à son propre fonctionnement, il s'agit ici de vous montrer un exemple type qui regroupe des actions liées au traitement des réclamations. Il est tout à fait envisageable d'adapter ce processus à votre mode de fonctionnement réel.





## LE TRAITEMENT DES COMMANDES

Voici un exemple de processus de traitement des commandes. Bien sûr, chaque entreprise à son propre fonctionnement, il s'agit ici de vous montrer un exemple type qui regroupe des actions liées au traitement des commandes. Il est tout à fait envisageable d'adapter ce processus à votre mode de fonctionnement réel.



# En conclusion

En adoptant cette approche, **les entreprises gagnent en réactivité**, ont une parfaite vision des processus interne et externe, **assainissent leur communication** et permettent à leurs salariés de travailler dans de meilleures conditions. C'est une méthode souple qui a l'avantage de s'adapter à toutes les entreprises et à tous les domaines d'activités.

Grâce à ce livre blanc, vous avez désormais les connaissances essentielles pour entamer un projet d'amélioration de vos

processus. Qu'il s'agisse d'optimiser des processus existants ou d'intégrer de nouveaux processus, la réussite du projet repose sur une implication totale de l'équipe de direction et des collaborateurs opérationnels.

*Pour vous accompagner au mieux dans votre démarche, n'hésitez pas vous aider de notre checklist. Et si vous avez des questions ou si vous souhaitez être accompagné, contactez-nous.*

# F.A.Q

## **Quels types de processus puis-je représenter ?**

Tous les types de processus peuvent être représentés : achats, commercial, ressources humaines, qualité, SAV, logistique, administratif, ...

## **Comment communiquer sur le projet en interne ?**

Il est primordial de communiquer sur le projet auprès de vos équipes. Vous le savez peut-être, l'intégration de nouveaux outils peut déstabiliser certains collaborateurs et entraîner une certaine réticence au

changement. Nous vous conseillons de communiquer en amont du projet, par exemple en envoyant un email aux managers ou en organisant des réunions avec ces derniers afin qu'ils puissent échanger avec leurs équipes. Nommer un leader est également un bon moyen pour encadrer le projet.

## **Puis-je intégrer la démarche processus à mon projet de dématérialisation ?**

Tout à fait ! Les deux projets sont totalement complémentaires. Par ailleurs, les logiciels de gestion de processus Saas (100% web) sont plus souples à utiliser et à intégrer dans une démarche de dématérialisation.

# La checklist

Vous pouvez vous référer à cette checklist afin de créer la fiche d'identité de votre processus et ainsi être sûr d'avoir identifié les bons éléments.

- Donner un nom au processus
- Définir l'objectif final du processus
- Identifier le déclencheur du processus
- Définir les étapes du processus
- Définir les limites du processus (Départ/fin)
- Identifier les collaborateurs qui interviennent sur le processus
- Déterminer les rôles de chacun
- Déterminer les outils informatique associés au processus (CRM, ERP, email...)
- Définir les informations nécessaires au sein du processus
- Identifier les interactions externes à l'entreprise
- Définir les indicateurs à suivre

Envie d'être accompagné dans  
la mise en place de votre  
démarche processus ?

CONTACTEZ-NOUS !



# À propos



*Iterop propose une solution de gestion de processus & workflows entièrement en ligne qui permet aux entreprises de simplifier leur fonctionnement le tout grâce à une plateforme intuitive, conviviale et ergonomique.*

## **Pour plus d'informations :**

### **Iterop**

23 Bd Victor Hugo  
31770 Colomiers

+33 5 67 11 53 18  
[www.iterop.com](http://www.iterop.com)



**BPM  
CONSULTING  
& TRAINING**

*BPM CYT, partenaire d'Iterop, accompagne les entreprises dans la description, la modélisation et le suivi de leurs processus. En effet, lorsqu'une entreprise, notamment une PME, adhère à cette nouvelle démarche, elle se trouve souvent démunie pendant la phase de démarrage.*

## **Pour plus d'informations :**

### **BPM CYT**

33 Avenue Philippe Auguste  
75011 Paris

+33 1 84 16 17 57  
[www.bpmcyt.com](http://www.bpmcyt.com)

