

ACCUEIL

NEWSLETTERS

LES ATELIERS

LES CONFÉRENCES ANNUELLES

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ADHÉSIONS ET INSCRIPTIONS PUBLICATIONS

LES OUTILS D'UNE DÉMARCHE PROCESSUS

**Atelier n°2** du Club Utilisateur ARIS**Thème : Les référentiels techniques et fonctionnels d'entreprise**

## 1 – Rappels des principes des ateliers 2013

Ateliers sur une journée avec possibilités d'intervenants externes mais positionnés sur le sujet et avec une expérience de mise en œuvre réelle du sujet.

En préparation des ateliers avoir avant la date un support indiquant l'état des lieux (qui connaît le sujet, mise en œuvre, ...) sous la forme d'un tableau (noms, entreprise, présent ?, expérience sur le sujet) à renseigner dans le message d'invitation. Les réponses seront consolidées avant la date de l'atelier.

### Support type de restitution

- Un document restitution atelier « vrac »
- Un document de synthèse (plan proposé)
  - ◦ Participants
  - ◦ Thème détaillé - Définition
  - ◦ Problématique (positionnement du problème)
  - ◦ Contexte / Recommandations
  - ◦ Trucs et astuces - Pièges
  - ◦ Synthèse
- ◦ Annexes
  - ◦ Exemples concrets détaillés
  - ◦ Présentations en séance

*ProcessWay*

**jeudi 14 septembre 2017**  
**Atelier ProcessWay**

## Restitution « vrac » de l'atelier

### Les référentiels techniques et fonctionnels d'entreprise. - 12/04/2013 (matin)

En préambule à cet atelier, le périmètre devra être défini vis-à-vis notamment du domaine de la qualité (référentiel qualité = manuel qualité+plan qualité ?).

- o Définitions
- o Les liens entre les différents référentiels préexistants dans l'entreprise et dans différents outillages (applications et services, données, objets métiers, RH pour les rôles/fonctions, ...).
- o Qui manipule quoi, qui fait référence, , qui est maître ?
- o Choix du vocabulaire en fonction de l'outillage

Livrables : définir une liste des bonnes pratiques pour la prise en compte des différents référentiels d'entreprise dans les processus (interface, définition, ...) et pour chaque type de référentiels.

Définitions : référence invariant dans le temps et partagé, description

Ensemble structuré de descriptions partagées, validées entre les membres d'une communauté d'acteurs : cette description constitue la référence à un instant donné (référentiel à date),

Couvre trois familles : référentiel de description, référentiel de production, référentiel de normalisation

- Référentiel de normalisation
  - o Normes et réglementations (ISO, ITIL, IFRS,...)
  - o Référentiel de description
    - o Processus, procédures
    - o Catalogue produits/prestations (vers extérieur), nomenclature
    - o Organisation, métiers, rôles
    - o Fonctions, applications, infrastructures,
    - o Risques, contrôles,
    - o Objectifs, Indicateurs
    - o Famille d'objets, objets métier
    - o Documents
    - o ...
    - Référentiel de données (opérationnel) - Référentiels techniques
      - o Clients
      - o Contrats
      - o ...

Liens entre les référentiels descriptifs :

- Le référentiel des Processus assure les liens entre les référentiels descriptifs
- Catalogue des fonctions

Qui manipule quoi, qui fait référence, qui est maître ???

- Propriétaire du référentiel (définition, évolution accès aux informations, règles de gestion) : politique, stratégie
- Propriétaire de l'objet
- Administrer les référentiels : réalise les saisies dans les outils

S'applique à tous les référentiels listés

Bonnes pratiques :

- Définir les Règles de qualité du référentiel (unicité de définition / d'objet, ...)
- Définir le référentiel / objets (périmètre, portée, interaction, ...)
- Définir le processus de gouvernance des référentiels (appartenance à un seul domaine fonctionnel)
- Identifier les acteurs/rôles
- Définir les modes d'alimentation
- S'appuyer autant que de possible sur des workflows pour sécuriser les mises à jour des référentiels

Question : comment le sujet référentiels est traité dans ARIS ? à poser SWAG

Référentiels fonctionnels

Plan d'Occupation des Sols – 4 Couches d'urbanisation

Différents référentiels, applications, données, cartographie fonctionnelle des processus, hiérarchie de processus, référentiel métier (rôles).

Étape nécessaire de définir une convention de représentation/modélisation des référentiels.

Approche objets métiers / Approche processus

Dans l'outil différentes vues : Organisation, documentaire, conformité, risques, objectifs, SI

## Document de synthèse (fiche)

### Thème détaillé – Définition

Définitions : référence, description, invariante dans le temps et partagée.

Ensemble structuré de descriptions partagées, validées entre les membres d'une communauté d'acteurs : cette description constitue la référence à un instant donné (référentiel à date),

Couvre trois familles : référentiel de normalisation, référentiel de description, référentiel de production ou de données ou opérationnel,

- Référentiel de normalisation
  - Normes et réglementations (ISO, ITIL, IFRS,...)
  - Référentiel de description
    - Processus, procédures
    - Catalogue produits/prestations (vers extérieur), nomenclature
    - Organisation, métiers, rôles
    - Fonctions, applications, infrastructures,
    - Risques, contrôles,
    - Objectifs, Indicateurs
    - Famille d'objets, objets métier
    - Documents
    - ...
    - Référentiel de données (opérationnel) - Référentiels techniques
      - Clients
      - Contrats
      - Fournisseurs
      - ...

## Problématique (positionnement du problème)

Les référentiels sont étroitement liés au Plan d'Occupation des Sols – 4 Couches d'urbanisation des architectes/urbanistes. Différents référentiels, applications, données, cartographie fonctionnelle des processus, hiérarchie de processus, référentiel métier (rôles) sont portés ou relient les couches urbanistiques.

Liens entre les référentiels descriptifs :

- Le référentiel des Processus assure les liens entre les référentiels descriptifs
- Référentiels fonctionnels
  - Catalogue des fonctions

*Qui manipule quoi, qui fait référence, qui est maître ???*

- Propriétaire du référentiel (définition, évolution accès aux informations, règles de gestion) : politique, stratégie
- Propriétaire de l'objet
- Administrer les référentiels : réalise les saisies dans les outils

S'applique à tous les référentiels listés précédemment.

## Contexte / Recommandations

**Question :** comment le sujet référentiels est traité dans ARIS ? (à poser SWAG)

Différencier les points de vue : Approche objets métiers / Approche processus

Dans l'outil il est possible de créer différentes vues : Organisation, documentaire, conformité, risques, objectifs, SI permettent de différencier les « points de vue »

## Trucs et astuces – Pièges

Étape nécessaire et obligatoire : définir une convention de représentation / modélisation des référentiels.

Éviter le piège des descriptions trop détaillées

### Synthèse - Bonnes pratiques :

Quelques bonnes pratiques non ordonnées :

- Définir la granulométrie nécessaire aux différentes descriptions,
- Définir les Règles de qualité du référentiel (unicité de définition / d'objet, ...),
- Définir les règles de sécurité des familles d'objets des référentiels (Critères Disponibilité, Intégrité, Confidentialité, Traçabilité)
- Définir le référentiel / objets (périmètre, portée, interaction, ...),
- Définir le processus de gouvernance des référentiels (appartenance à un seul domaine fonctionnel),
- Identifier les acteurs/rôles,
- Définir les modes d'alimentation,
- S'appuyer autant que de possible sur des workflows pour sécuriser les mises à jour des référentiels,

### Annexes

- Présentations en séance (présentation EDF)

**Présentation EDF**

Présentation EDF.pptx

Présentation Microsoft Power Point [945.4 KB]

Atelier numéro 2

Thèmes : La gouvernance

## Restitution « vrac » de l'atelier

### La gouvernance - 12/04/2013 (après-midi)

Dans un contexte de gestion des projets de transformation et en intégrant la problématique : Comment faire vivre le référentiel de processus (évolution, transformation, projets, organisation, ...)?

- o *Prise en compte de la démarche processus dans la gouvernance de l'entreprise.*
- o *Conflit entre les silos et la démarche transverse processus*
- o *Relations entre les pilotes, comités de pilotage, Directoires, ...*
- o *Relations pilotage de processus versus pilotage de l'entreprise*

### Présentation : BPM Gouvernance (Gérard KOUBI – ING Direct)

Impulsion donnée par le membre du CODIR de la Branche Opération

Démarche processus depuis 3 ans. Définition des objectifs, processus end to end, orienté clients, retenir 20 processus clés pour implémenter la démarche

Application des méthodes Lean-Six Sigma pour l'amélioration des processus.

Démarrage depuis 18 mois. Outil ARIS déjà retenu par les autres entités (BPM Allemagne 30 personnes : cartographie).

Objectifs d'amélioration des processus, portés par les opérationnels et la Direction.

Guidelines ARIS mais pas de « core-model ». Un système central à Amsterdam et un système local pour la France.

Process Owner membres du Comité de Direction. Le BPM office assiste aux Comités de Direction et appui les Process

Owner. Pas de silos puisque processus de bout en bout. Améliorations petites (victoires rapides) mise en œuvre inférieure à 3 mois.

Aujourd'hui l'équipe du BPM Office (4-5 personnes) modélise les processus. L'approche est une approche Lean avec ensuite une harmonisation pour obtenir une vue transverse pour la Gouvernance ING France.

7 processus, 4 à 6 activités par processus et 200 sous-activités (gestion documentaire liée avec ARIS pour les processus).

Processus en liens avec la relation clients à venir le Core Banking de ING Group (interne à la banque).

Convergence IT-processus par les services des applications modélisés par l'IT.

Les démarches sont parfois centrées sur modélisation plutôt que management processus.

Mise en place d'une méthodologie gestion de projet (calée sur les processus), PMO global contribue à l'atténuation de l'effet silo ou en limitant les conséquences.

Appui sur les contributeurs du Domaine Qualité.

La démarche s'appuie sur le contrôle interne et la maîtrise des risques

Le BPM Office est responsable des référentiels et de leurs mises à jour. Centralisation des modifications (organisation, ...) et workflow pour assister la mise à jour.

Rappel des principales questions posées pour le thème « Gouvernance »

- *Prise en compte de la démarche processus dans la gouvernance de l'entreprise.*
  - o o Dépend de la maturité et de la culture de l'entreprise
  - o o Deux démarches possibles top down – bottom up, les deux possibles simultanément
  - o o Besoin de transparence (aspects culturels)
  - o *Conflit entre les silos et la démarche transverse processus*
    - o Mise en place de méthodologie de gestion de projet
  - o *Relations entre les pilotes, comités de pilotage, Directoires, ...*
    - o Implication des Process Owner avec le BPM office
    - o Rôle de Process leader (ou accompagnateur)
    - o Définitions des rôles (fiches de fonction) pour assurer la légitimité
  - o *Relations pilotage de processus versus pilotage de l'entreprise*
    - o Par la présentation d'indicateurs pour l'aide à la décision

## Document de synthèse (fiche)

### Thème détaillé – Définition

Dans un contexte de gestion des projets de transformation et en intégrant la problématique : Comment faire vivre le référentiel de processus (évolution, transformation, projets, organisation, ...), l'atelier tentera de répondre aux questions suivantes :

- o *Prise en compte de la démarche processus dans la gouvernance de l'entreprise.*
- o *Conflit entre les silos et la démarche transverse processus*
- o *Relations entre les pilotes, comités de pilotage, Directoires, ...*
- o *Relations pilotage de processus versus pilotage de l'entreprise*

Une illustration de la mise en place d'un système de Gouvernance par les processus (Présentation : BPM Gouvernance ;Gérard KOUBI – ING Direct) permettra d'amener des éléments de réponse.

## Problématique (positionnement du problème)

Impulsion donnée par le membre du CODIR de la Branche Opération

Démarche processus depuis 3 ans. Définition des objectifs, processus end to end, orienté clients, retenir 20 processus clés pour implémenter la démarche

Application des méthodes Lean-Six Sigma pour l'amélioration des processus.

Démarrage depuis 18 mois. Outil ARIS déjà retenu par les autres entités (BPM Allemagne 30 personnes : cartographie).

Objectifs d'amélioration des processus, portés par les opérationnels et la Direction.

Guidelines ARIS mais pas de « core-model ». Un système central à Amsterdam et un système local pour la France.

Process Owner membres du Comité de Direction. Le BPM office assiste aux Comités de Direction et appui les Process

Owner. Pas de silos puisque processus de bout en bout. Améliorations petites (victoires rapides) mise en œuvre inférieure à 3 mois.

Aujourd'hui l'équipe du BPM Office (4-5 personnes) modélise les processus. L'approche est une approche Lean avec ensuite une harmonisation pour obtenir une vue transverse pour la Gouvernance ING France.

7 processus, 4 à 6 activités par processus et 200 sous-activités (gestion documentaire liée avec ARIS pour les processus).

Processus en liens avec la relation clients à venir le Core Banking de ING Group (interne à la banque).

Convergence IT-processus par les services des applications modélisés par l'IT.

## Contexte / Recommandations

Les démarches sont parfois centrées sur modélisation plutôt que management processus.

Mise en place d'une méthodologie gestion de projet (calée sur les processus), PMO global contribue à l'atténuation de l'effet silo ou en limitant les conséquences.

Appui sur les contributeurs du Domaine Qualité.

La démarche s'appuie sur le contrôle interne et la maîtrise des risques

Le BPM Office est responsable des référentiels et de leurs mises à jour. Centralisation des modifications (organisation, ...) et workflow pour assister la mise à jour.

## Trucs et astuces – Pièges

Se centrer sur la modélisation et la cartographie des processus (objectifs modélisation uniquement), conduit à une cartographie obsolète rapidement et en décalage avec le présent.

Attention au vocabulaire : la démarche processus et Lean Six Sigma sans « parler de processus et de Lean » peut-être une approche non agressive et aboutir au succès (à condition d'utiliser en remplacement une méthodologie de gestion de projet intégrant les outillages processus et Lean)

### Synthèse - Bonnes pratiques :

Quelques bonnes pratiques non ordonnées répondant aux questions posées :

- *Prise en compte de la démarche processus dans la gouvernance de l'entreprise.*
  - o Dépend de la maturité et de la culture de l'entreprise
  - o Deux démarches possibles top down – bottom up, les deux possibles simultanément
  - o Besoin de transparence (aspects culturels)
  - *Conflit entre les silos et la démarche transverse processus*
    - o Mise en place de méthodologie de gestion de projet
    - *Relations entre les pilotes, comités de pilotage, Directoires, ...*
      - o Implication des Process Owner avec le BPM office
      - o Rôle de Process leader (ou accompagnateur)
      - o Définitions des rôles (fiches de fonction) pour assurer la légitimité
      - *Relations pilotage de processus versus pilotage de l'entreprise*
        - o Par la présentation d'indicateurs pour l'aide à la décision

### Annexes

- o Présentations en séance (présentation ING Direct)



**présentation ING Direct**

[Presentation ING.pdf](#)

Document Adobe Acrobat [1.2 MB]