

## Chapitre 3 : la culture de SCM dans l'entreprise

### 1- Stratégie logistique

La stratégie concurrentielle de l'entreprise est la façon retenue pour l'emporter sur ses concurrents. Tous les services (fonctions) de l'entreprise doivent contribuer à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est pourquoi les stratégies fonctionnelles des différents services de l'entreprise sont définies à partir de la stratégie concurrentielle. Ces stratégies fonctionnelles sont :

- Stratégie de marketing
- Stratégie de production
- Stratégie de logistique
- Stratégie de finance
- Stratégie de R&D

Etc.

Les stratégies fonctionnelles de l'entreprise, dont fait partie la stratégie logistique, ont pour but de supporter la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

Pourtant il faut remarquer qu'il y a des influences croisées entre la stratégie concurrentielle et les stratégies fonctionnelles. Concernant la stratégie logistique plusieurs auteurs comme Copacino (Copacino, 1984) et Harland (Harland, 1996) montrent ces interactions. En effet lors de la formulation de la stratégie logistique, il faut bien tenir compte de la stratégie concurrentielle de l'entreprise car la stratégie logistique doit naturellement renforcer la stratégie concurrentielle. A l'inverse, lors de la formulation de la stratégie concurrentielle, il faut bien considérer la faisabilité d'une stratégie logistique que cela implique. Par exemple si l'entreprise retient comme stratégie concurrentielle d'offrir un délai de livraison sous 24h à ses clients, cette stratégie peut nécessiter d'avoir une stratégie logistique basée sur des liaisons Internet avec ses clients et ses fournisseurs, ou bien demander l'implantation de quelques sites de stockage proches de la clientèle. Cette stratégie logistique peut être trop coûteuse et l'entreprise doit donc trouver une nouvelle stratégie logistique ou bien changer sa stratégie concurrentielle. C'est pourquoi il est important que les spécialistes logistiques de l'entreprise participent ou soient consultés lors de la formulation de la stratégie concurrentielle.

Il est évident qu'une certaine cohérence entre les différentes stratégies fonctionnelles de l'entreprise doit s'établir. Dans l'exemple précédent, c'est en fait la stratégie financière qui remet en question la stratégie logistique proposée. La figure 1 schématise les relations entre les différentes stratégies fonctionnelles et la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

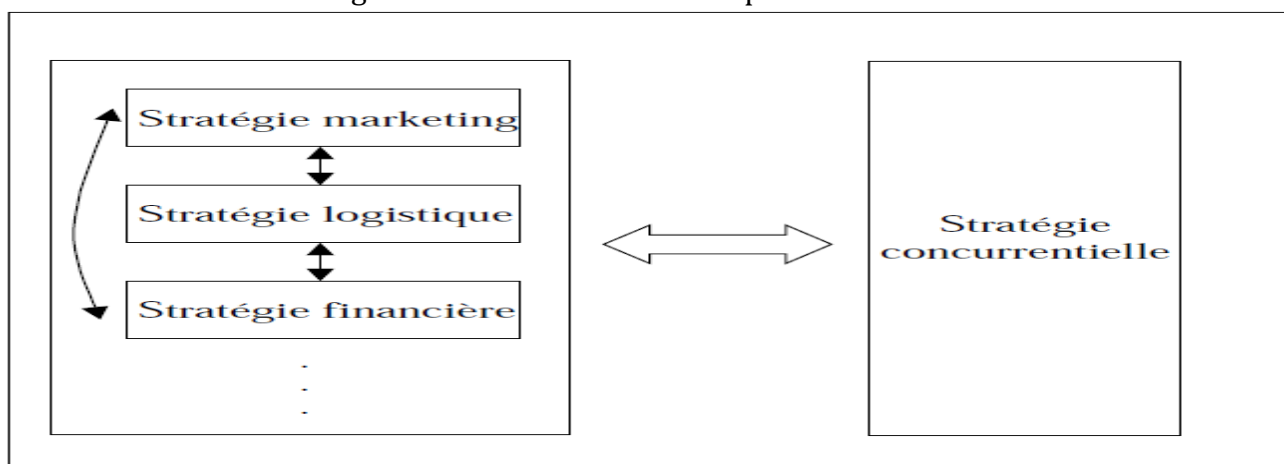


Figure 1 : relations entre les différentes stratégies fonctionnelles et la stratégie concurrentielle

La stratégie logistique est une stratégie fonctionnelle qui a pour but de renforcer la stratégie concurrentielle choisie par l'entreprise en déterminant et en agissant sur les différentes entités de la chaîne logistique (les fournisseurs, les sites de production et d'assemblage, les sites de stockage, points de service et de vente, moyens de transport, etc.) et les moyens de communication entre ces entités.

Une stratégie concurrentielle de domination par les coûts nécessite une stratégie logistique qui minimise des coûts logistiques tout en gardant un service minimum pour la clientèle.

**Exemple :** *Becton – Dickinson* une entreprise internationale du secteur médical a centralisé son stock sur un seul site européen pour diminuer le niveau du stock global et par conséquent ses coûts de stockage (Fabbe-Coste, 2000). *Digital Equipment Corporation* a modifié l'affectation des produits aux sites de production, les niveaux de stock de chaque site de production, la localisation des sites de production et de stockage. Ces modifications lui ont permis de diminuer ses coûts logistiques de 100 millions de dollars (Arntzen, 1995).

Une stratégie de différenciation nécessite une stratégie logistique qui ait pour but d'augmenter la qualité des services logistiques offerts à la clientèle. *Hewlett-Packard* propose ainsi à ses clients (grandes surfaces,...) de gérer leurs stocks. La durée de vie très courte des produits de nouvelle technologie peut induire des pertes importantes pour les vendeurs s'ils n'arrivent pas à gérer leurs niveaux de stock. HP propose donc à ses clients de passer une demande ouverte (en terme d'unité de produit ou de dollar sans préciser le nombre et les caractéristiques exactes des produits). Par la suite c'est HP qui gère les niveaux de stock de ses clients. Cette initiative lui permet d'offrir une qualité de service logistique importante à sa clientèle.

Pour une stratégie concurrentielle donnée, on peut avoir différentes stratégies logistiques.

Considérons une entreprise d'appareils d'électroménagers qui décide d'augmenter la qualité de ses services après vente. Pour cela l'entreprise peut avoir différentes stratégies logistiques telles que les trois stratégies logistiques ci-dessous :

Elle peut construire un réseau de service après vente très étendu. Elle installe donc un centre de SAV chez chaque groupe géographique de clients. Cette stratégie logistique, nécessite un investissement important. De plus, le taux d'activité de chaque centre est plus faible que celui d'un seul centre qui s'occuperait de toutes les demande de réparation.

Elle peut envoyer ses techniciens chez les clients à chaque demande de réparation. Cette stratégie permet d'offrir un service rapide. En contrepartie, il faut avoir un grand nombre de techniciens, car une partie importante de leur temps sera consacrée aux déplacements. De plus la durée de chaque réparation peut être plus importante car le technicien ne peut pas amener tous les équipements d'un grand atelier qui faciliteraient la réparation du produit.

Elle peut aussi ramener l'appareil endommagé du client dans un centre de réparation et en attendant prêter un appareil à son client. La réparation sera effectuée dans un centre bien équipé par un nombre réduit de techniciens.

On peut bien imaginer que les coûts de déploiement de chacune de ces stratégies ne sont pas identiques.

## **1.2- Stratégie logistique et logistique stratégique**

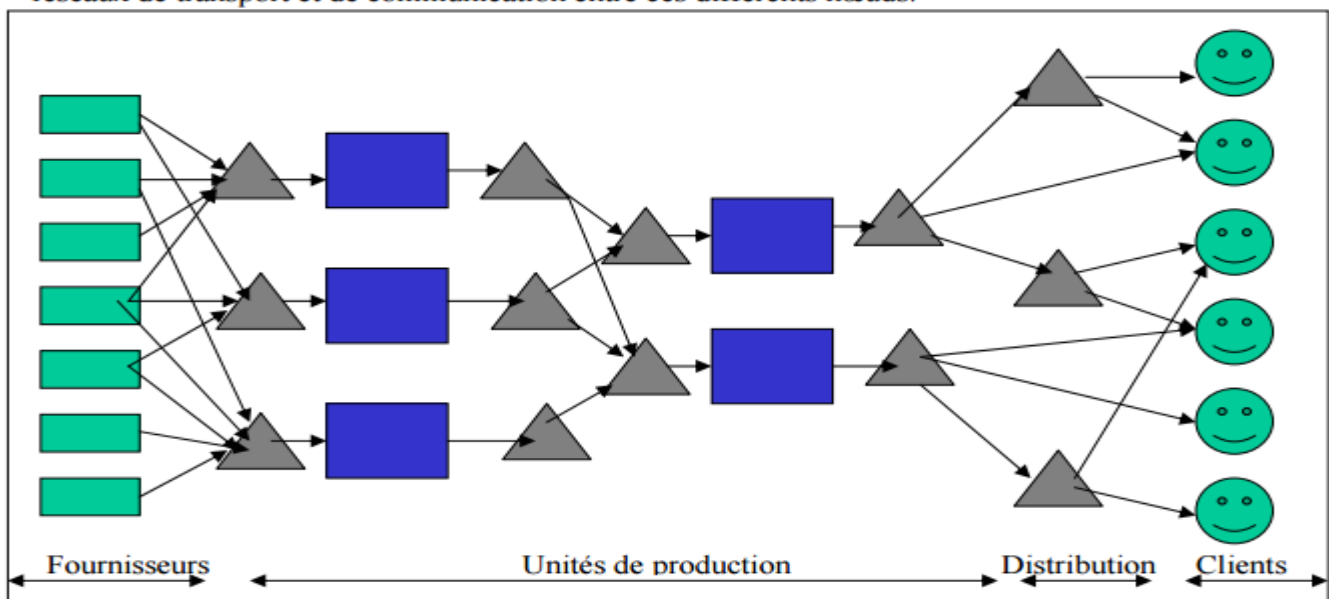
Les activités liées à la conception et surtout à la production fournissent une source importante d'avantages compétitifs. C'est pourquoi les dirigeants axent souvent leurs stratégies vers

l'amélioration de ces activités. Mais dans le contexte industriel actuel, d'autres fonctions de l'entreprise telles que le marketing, la logistique, l'informatique, etc. peuvent devenir la source principale d'avantages compétitifs. Aujourd'hui pour beaucoup d'entreprises, la logistique est devenue une activité stratégique et une source importante d'avantages concurrentiels (Fabbe-Coste, 2000).

Généralement, la logistique a pour objectif de soutenir la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Par exemple si la stratégie concurrentielle est la domination par les coûts, la stratégie logistique induite portera sur la diminution des coûts logistiques. Mais dans certains cas, la logistique elle-même constitue l'élément essentiel de la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Une entreprise qui voudrait l'emporter sur ses concurrents en offrant à ses clients un accès permanent à toutes ses références, un délai de livraison court, etc. fait de la logistique sa stratégie concurrentielle.

### 1.3- La logistique comme processus

Une chaîne logistique est composée d'unités de production, d'unités de stockages et de réseaux de transport et de communication entre ces différents nœuds.

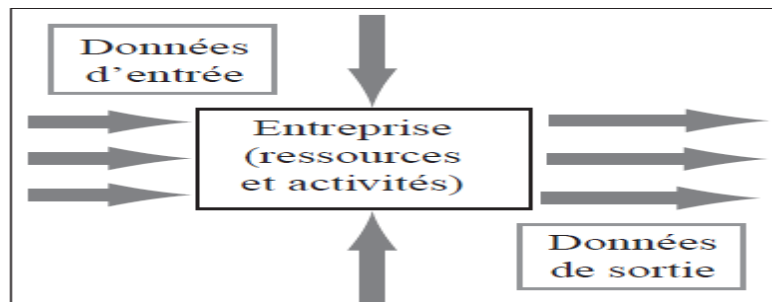


### 2- Qu'est-ce qu'un processus ?

Tous les organismes dans lesquels nous travaillons pour des raisons professionnelles ou extra-professionnelles répondent à la définition de « processus ». Nous produisons par notre activité, des objets ou des services à partir d'éléments matériels ou immatériels.

Une entreprise est un processus, autrement dit c'est un ensemble d'activités et de ressources liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Ceci est la définition normalisée d'un processus. Pour être plus clair, nous pourrions écrire que l'association du travail des hommes avec du matériel, des matières premières, de l'énergie, etc. permet à une entreprise de réaliser des prestations ou des produits. Il y a là des ressources (très sommairement des personnes, de l'argent et des machines) et des données d'entrée (des fournitures achetées) qui permettent de produire des biens matériels ou immatériels.

La production de biens ou de services est le but de toute entreprise et de toute entité qui travaille ou qui œuvre dans une finalité définie. Une association, un commerce, une administration, une agence de publicité, un cabinet d'avocats, une entreprise artisanale, une multinationale, tous ces **organismes sont autant de processus de production**. Ils produisent et ils vendent des objets matériels (comme des montres ou des automobiles) ou des biens immatériels (comme des services, du conseil, de la surveillance, de la garde d'enfants ou du savoir).



Tous ces organismes ont deux points communs :

- Ils produisent pour l'extérieur (pour des clients, des usagers).
- Ils mettent en œuvre des activités autrement dit, ils travaillent pour fournir les prestations attendues par ces bénéficiaires.

## Règle

Un processus, c'est d'abord un ensemble de ressources qui attendent un déclencheur d'activité. Ces ressources sont de deux grandes catégories. Il y a les ressources matérielles comme les infrastructures, les machines, les outillages, les logiciels, etc. et les ressources humaines. Imaginons un endroit où il y a des machines et des personnes qui attendent. Ce n'est pas encore un processus car tout est immobile. Un donneur d'ordres arrive et tout à coup, ces machines et ces personnes se mettent en branle pour réaliser ce qui a été demandé par le client. Cet ensemble de ressources utilise de l'énergie, des matériaux et va travailler jusqu'à ce que la tâche demandée soit terminée et livrée à un utilisateur connu. Nous avons eu affaire à un processus.

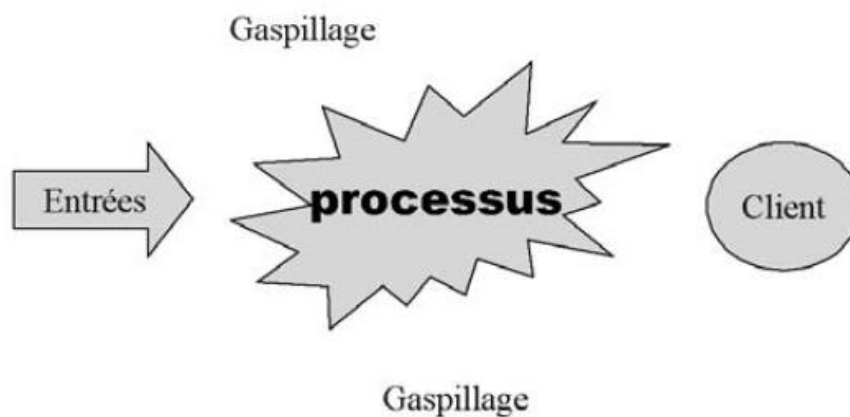
Cette définition est intéressante car elle apporte une vision claire et mécanique de ce que peut être un organisme quelconque. Le terme « d'organisme » est vague et n'évoque pas grand-chose de précis dans nos esprits. Lorsque nous qualifions un organisme de « processus », nous comprenons qu'il y a alors une finalité concrète (les données de sortie), une vie interne (les ressources et les activités) et une ouverture vers l'extérieur (les données d'entrée).

Elle est, hélas, également équivoque car, sous le terme de « processus », nous pouvons qualifier toute entité qui produit un résultat. Une multinationale est un processus (gigantesque), un artisan est un processus (plus petit). En conséquence, une approche processus dans un organisme doit au préalable faire l'objet d'un certain nombre de conventions et de règles du jeu conceptuelles pour définir les principes de travail.

### 2.1- L'approche processus doit permettre de comprendre les relations entre les parties de l'organisation

- Comprendre la mécanique de l'organisme (identifier les processus et les interfaces).
- Faire fonctionner la mécanique (maîtriser les processus).
- Améliorer le fonctionnement (optimiser les processus).

Notre objectif est donc de rendre performant le processus (système) « entreprise » en optimisant chacun des processus (sous-systèmes) qui la composent et surtout en liant ces processus de manière efficace. Mais avant d'optimiser un processus, il convient d'abord de le maîtriser. Cela nous le faisons en identifiant puis en pérennisant des bonnes pratiques de travail, en mettant en œuvre des « méthodes ». Ensuite seulement, il conviendra de l'améliorer, c'est-à-dire de le rendre le plus productif possible.



Notre démarche d'identification des processus se situe donc en amont de la maîtrise et de l'optimisation des processus.

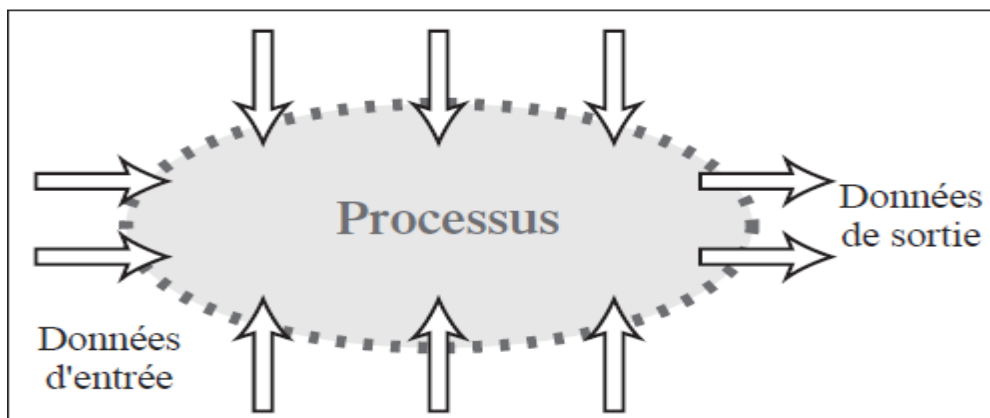
Pour qu'un organisme, une entreprise soient performants, il convient au préalable d'en comprendre le mécanisme, de savoir comment ils fonctionnent.

Il nous faut en connaître les rouages. Et cela n'est pas toujours le cas. L'objectif de l'élaboration d'une cartographie des processus est tout d'abord de dessiner la mécanique interne de l'organisme. C'est une étape relativement facile car très souvent, les fonctions et les services sont connus de façon explicite (à travers des organigrammes) ou de façon implicite. Ce qui est moins connu, ce sont les relations entre les fonctions, entre les services, entre les opérations c'est-à-dire aux interfaces entre les processus. C'est la seconde étape de l'établissement d'une cartographie. Il s'agira de définir les responsabilités et les rôles réciproques des acteurs qui sont en relation entre deux processus. C'est la partie complexe de l'analyse car dans la pratique, les relations entre les personnes sont multiples et il s'agit de définir une règle de fonctionnement qui permettra de préciser les responsabilités de chacun et d'éviter les conflits qui nuisent à notre efficacité.

## 2.2- Définitions de base d'un processus

La Norme ISO 9001 v 2000 « encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. » Source ISO 9000:2000.

PROCESSUS : « Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie » source ISO 9000:2000 « Un processus est un ensemble partiellement ordonné d'exécutions d'activités pour réaliser un objectif »



### 2.3- Qu'est-ce qu'une procédure ?

C'est une façon spécifiée d'exercer une activité. Dans un processus, nous mettons en œuvre des activités qui transforment les données d'entrée en données de sortie. Pour maîtriser le processus, il suffit donc, en principe, de définir des façons de faire, des bonnes pratiques de travail (des procédures). Autrement dit, il suffit de préciser comment on transforme les éléments entrants en éléments sortants. Ce « comment », c'est la méthode. Maîtriser un processus, c'est d'abord disposer d'une méthode de travail.

Le terme de « procédure » veut dire : « Manière spécifiée d'exercer une activité ». Or le mot « spécifié » signifie : « Exprimer de manière précise, déterminer en détail ». Donc, parler d'une procédure, c'est parler d'une méthode de travail. Dire qu'il existe une procédure signifie que pour faire un travail, il existe une méthode, une manière précise de l'exercer. Lorsque nous voulons parler d'un document ou d'une règle écrite, il convient d'employer l'expression « procédure écrite ». Dans ce cas, les normes ISO utilisent l'expression « procédure documentée ».

L'écriture est un outil pour pérenniser une méthode de travail ou pour lui donner un caractère plus officiel.

La maîtrise des processus passe par la mise en œuvre de procédures (méthodes) mais pas forcément par la formalisation de ces méthodes (procédures documentées).

Cette dernière option n'est à utiliser qu'en cas de nécessité car elle génère un travail de gestion documentaire qui peut prendre du temps et donc coûter cher.

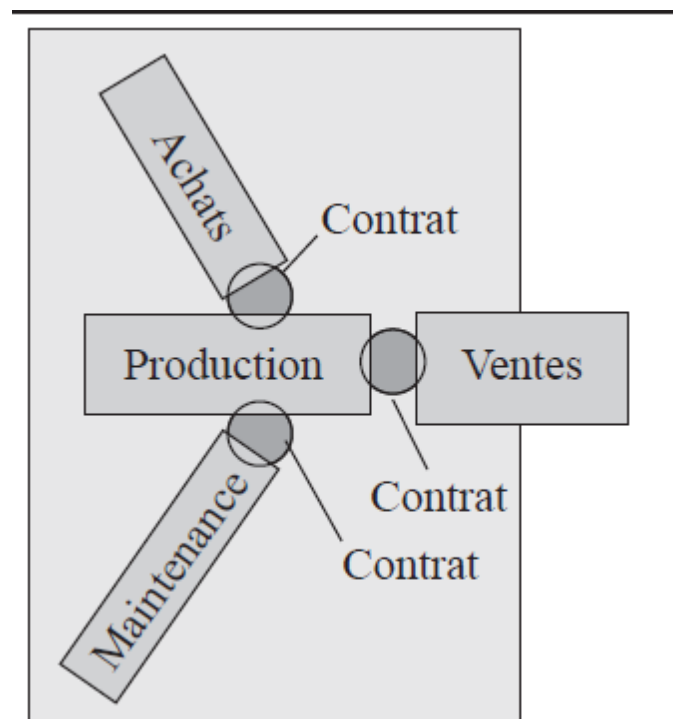
### 2.4- Pourquoi établir une cartographie des processus

Avant de s'attacher à améliorer l'efficacité d'une organisation, il convient d'abord de la connaître. Nous devons donc au préalable établir une cartographie des processus composant notre organisme de façon à en comprendre le fonctionnement.

C'est la première étape de la mise en œuvre d'un management des processus. Avant de manager, il faut connaître et il faut comprendre. Pour cela, il convient bien entendu d'établir une liste des activités influentes sur la satisfaction des clients mais il faut aussi définir des liens entre elles. Les processus ne sont pas, comme nous l'avons cru jusqu'à aujourd'hui, des tranches de saucisson qui se juxtaposent simplement sans aucune relation. L'activité de l'entreprise ou de l'organisme est un flux, une dynamique de flux qui traverse notre boîte noire depuis les données d'entrée jusqu'aux données de sortie. Il y a donc une mécanique interne à comprendre, à définir puis à représenter (dessiner). L'expression graphique d'une cartographie des processus d'une entreprise n'est possible que lorsqu'elle est clairement appréhendée. C'est la juste application du proverbe qui dit que ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.

Une cartographie est donc un plan qui identifie les processus (les rouages de la mécanique) et les interfaces (les points de contact entre les rouages) afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sortie.

Pour être plus clair, un management par processus aura pour fondement une cartographie. Elle sera utilement complétée par des cartes d'identité pour chacun des processus identifiés et par des contrats d'interfaces pour chaque relation entre processus. Les cartes d'identité sont semblables aux plans de détail des pièces constituant un ensemble. Les contrats d'interfaces sont semblables aux spécifications de fonctionnement.



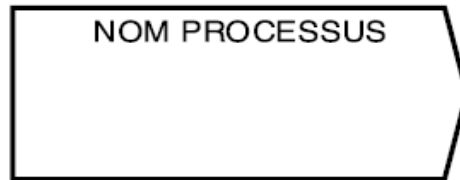
### 3- Comment représenter un processus ?

Avant de commencer à réaliser la cartographie, il nous faudra déterminer comment représenter un processus graphiquement.

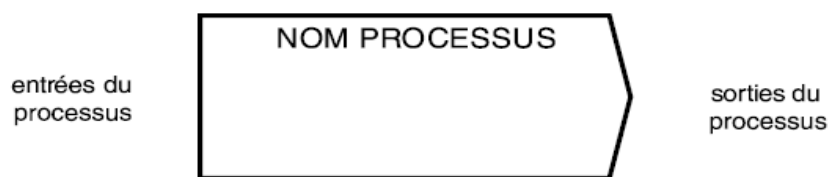
Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Il existe même des logiciels qui permettent de créer des cartographies de façon automatique.

Nous vous proposons notre méthode de représentation de processus. Elle est simple et elle peut être réalisée avec n'importe quel logiciel bureautique capable de faire des schémas simples.

Nous représentons un processus par le symbole suivant :

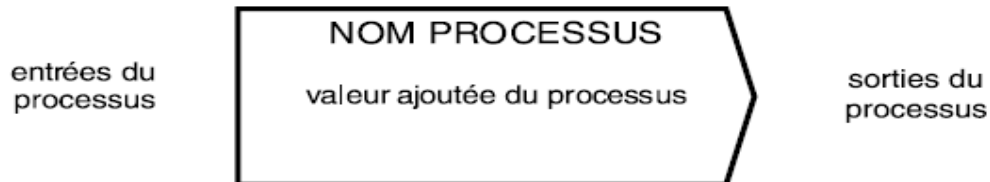


Un processus est toujours caractérisé par des entrées et des sorties, nous les indiquons systématiquement dans la cartographie :

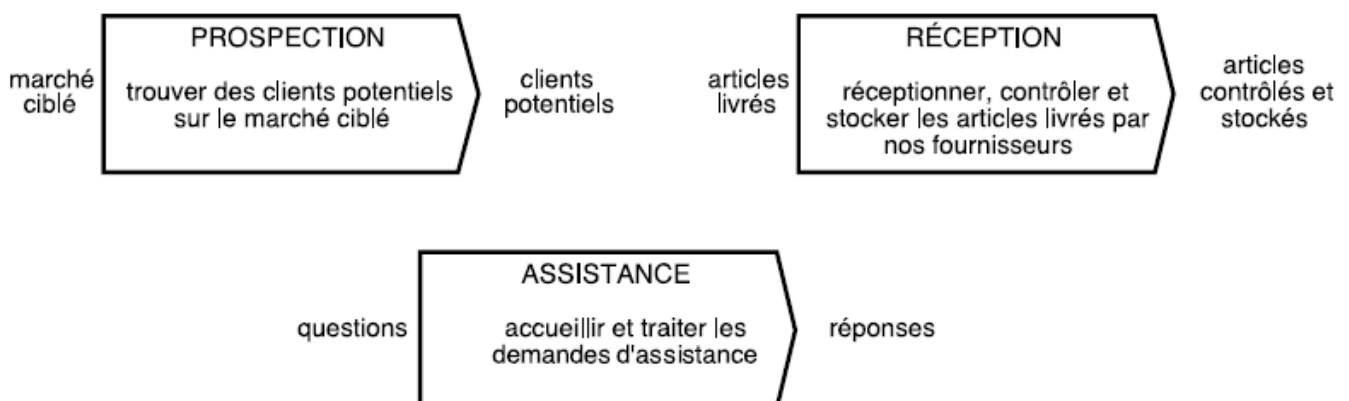


Enfin, un processus est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties.

Nous rajoutons dans notre schéma une phrase courte avec un verbe d'action à l'infinitif pour décrire cette valeur ajoutée. Cette phrase décrit en même temps la finalité du processus.



Voici quelques exemples :

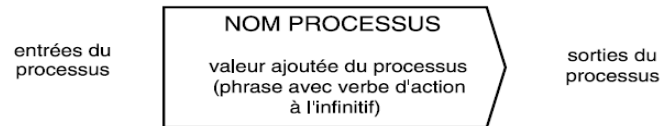


Un processus est caractérisé par :

- un nom,
- des entrées,
- des sorties,



- une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée. Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :



### 3.1- Construire la cartographie, par où commencer ?

#### étape 1 – décrire l'entreprise tout entière comme un macro-processus

L'approche processus est une approche systémique. Cela veut dire, entre autres, qu'il y aura plusieurs niveaux d'analyse. Ce qui est considéré comme le *système* à un niveau d'analyse, l'usine par exemple, va devenir *sous-système* quand on monte d'un cran, en analysant l'entreprise à laquelle appartient l'usine. De même, le système Usine va devenir *environnement* quand on descend d'un niveau, en portant l'analyse sur un atelier, comme le montre le schéma ci-dessous :

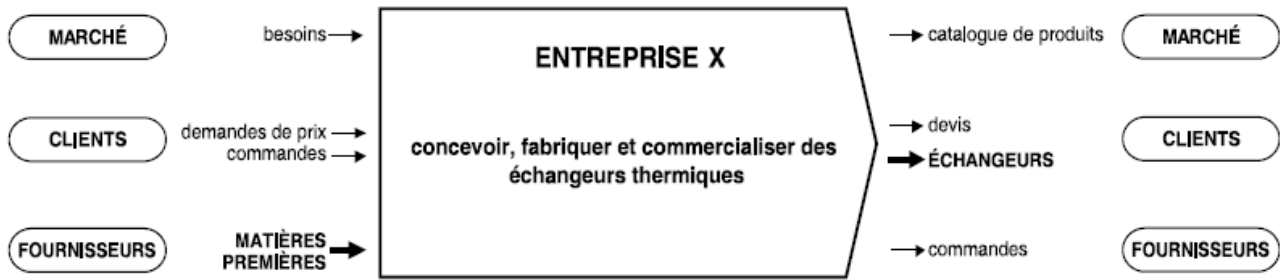
	objet de l'analyse = SYSTÈME	ce qui est en dehors = ENVIRONNEMENT	ce qui est dedans = SOUS-SYSTÈMES
<b>niveau 1</b> analyse de l'entreprise	l'entreprise	le marché, la concurrence	l'usine, les services administratifs, les agences commerciales
<b>niveau 2</b> analyse de l'usine	l'usine	l'entreprise	les ateliers
<b>niveau 3</b> analyse d'un atelier	l'atelier	l'usine	les postes de travail
<b>niveau 4</b> analyse d'un poste	le poste de travail	l'atelier	les outils et l'opérateur

Pour les processus c'est la même chose. Nous verrons ci-après qu'il y a des *macro-processus*, des *processus élémentaires* et des *sous-processus*.

Nous allons utiliser ce principe d'analyse à plusieurs niveaux pour construire la cartographie. On commence au niveau le plus élevé : l'entreprise que l'on veut cartographier. On représente alors cette entreprise tout entière comme un *macro-processus*.

Nous allons mettre cela en pratique sur un exemple. Il s'agit d'une entreprise de fabrication d'échangeurs thermiques. Elle conçoit et fabrique des échangeurs, qu'elle vend sur catalogue. Elle peut également concevoir et fabriquer des échangeurs sur mesure.

Le schéma ci-dessous représente cette entreprise comme macro-processus de réalisation :



le macro-processus qui représente cette entreprise est caractérisé par *un nom*, en l'occurrence le nom de l'entreprise, *des entrées et des sorties* et *une phrase qui décrit les activités* qui transforment les entrées en sorties, en rajoutant de la valeur.

Pour plus de clarté, nous avons groupé les entrées et sorties par provenance/ destination (marché, clients et fournisseurs) en indiquant celles-ci dans la cartographie.

Constatez également que dans les entrées et sorties il y a des *flux matériels* (matières premières et échangeurs) et *informationnels* (demandes de prix, devis, commandes...). Ils ont été représentés de façon à identifier chaque type de flux par l'utilisation de polices et de flèches différentes.

Bien évidemment, cet exercice ne peut être réalisé qu'à condition d'avoir bien identifié qui sont les clients et quels sont les produits de l'entreprise.

Dans l'exemple ci-dessus il n'y a qu'un type de produit et qu'un type de client. Nous vous donnerons un autre exemple un peu plus loin où il y a deux types de clients et de produits, mais pas de matières premières.

Nous vous suggérons maintenant de prendre une feuille et un crayon et de désigner votre entreprise (ou votre service) comme un macro-processus.

Il est important, avant d'aller plus loin, de valider cette étape. Rappelez-vous qu'un des buts de l'approche processus est de partager collectivement un outil d'analyse. Votre cartographie ne pourra être partagée que si les différentes personnes qui auront à travailler dessus l'acceptent, dont notamment la direction. À travers le schéma simple que vous venez de réaliser, vous avez décrit la finalité et les missions générales de l'entreprise.

Si ces finalités et missions ne sont pas bien décrites dans votre schéma, *c'est inutile d'aller plus loin*.

Passez donc le temps qu'il faut à faire circuler et amender ce schéma et n'hésitez pas à changer les descriptions, car chaque mot peut avoir son importance dans la compréhension et l'adhésion de tous.

Avant de réaliser la cartographie détaillée de votre entreprise, qui sera la *cartographie de niveau 2*, il faut avoir bien identifié, dans la *cartographie de niveau 1* :

- les clients ;
- les produits ;
- la finalité et les missions (la *raison d'être* de votre entreprise) ;
- les fournisseurs.

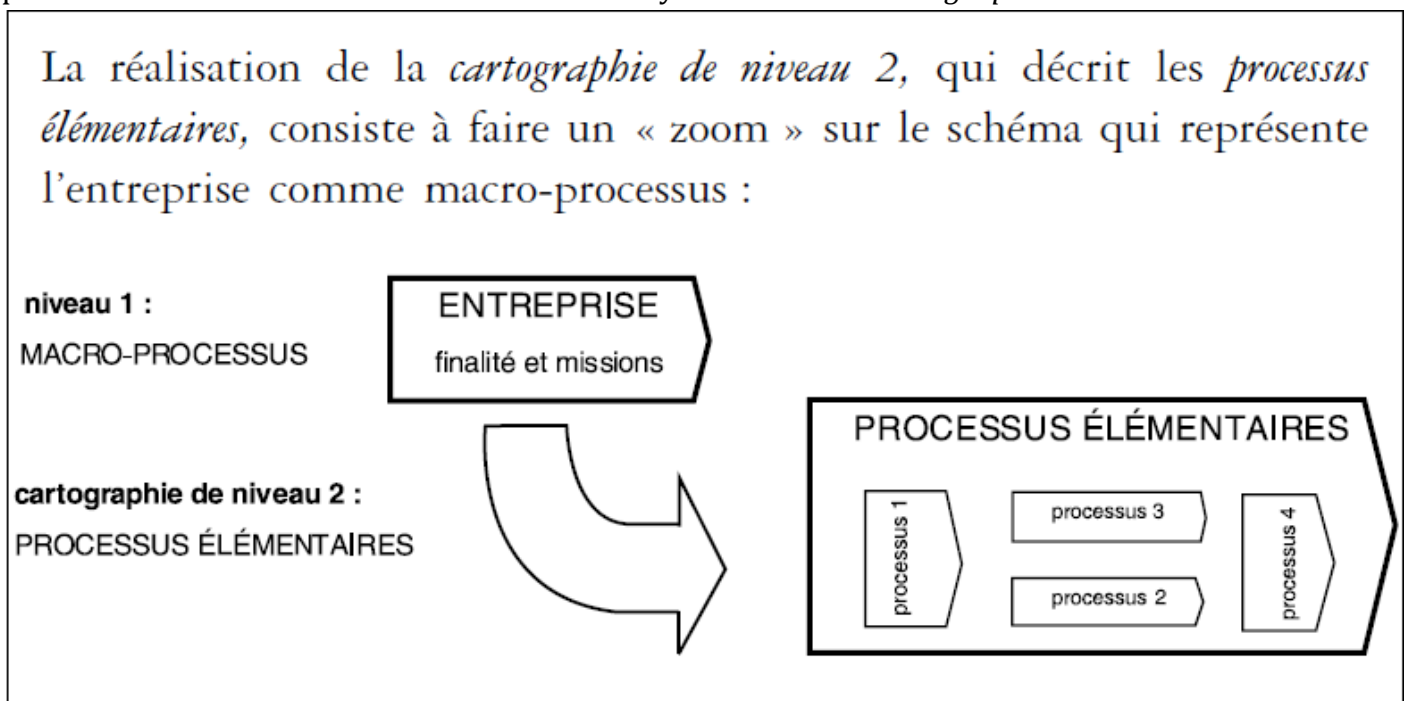
Assurez-vous aussi que tous les acteurs de l'entreprise comprennent et partagent cette représentation graphique.

Un schéma qui représente l'entreprise entière comme *macro-processus*, nous semble une bonne façon d'obtenir ces résultats :



## Étape 2 – décrire les processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus

À travers ce premier schéma, nous avons décrit votre entreprise comme une « boîte noire », dont on ne connaît que les entrées et les sorties et pour laquelle nous n'avons décrit que sommairement ce qui est censé se passer à l'intérieur. Il s'agit maintenant d'ouvrir cette boîte noire et de décrire ce qui s'y passe. Nous descendons donc d'un niveau d'analyse et créons la *cartographie de niveau 2*.

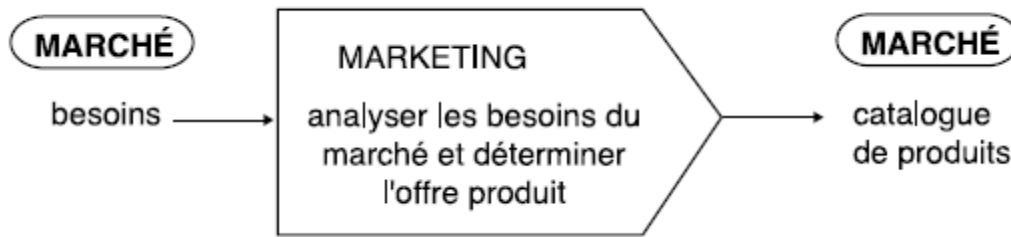


Pour construire la cartographie de niveau 2, la méthode consiste à « tracer » d'abord toutes les entrées du schéma de niveau 1.

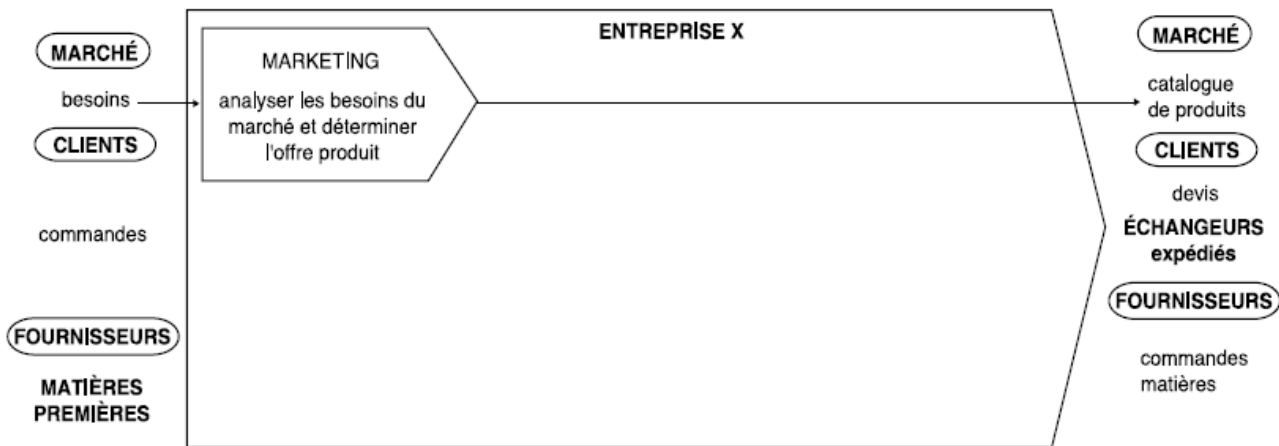
Pour chaque entrée, il faut identifier quelle est la « boîte » qui la prend en charge. Nous appellerons cette « boîte » **processus élémentaire**.

Pour cela, nous vous conseillons d'aller « sur le terrain » en suivant, très concrètement, auprès des acteurs concernés, qui prend en charge une entrée, quel traitement il effectue, quel est le résultat de ce traitement et où va le résultat de ce traitement. Ce travail consiste donc à suivre tous les *flux entrants*.

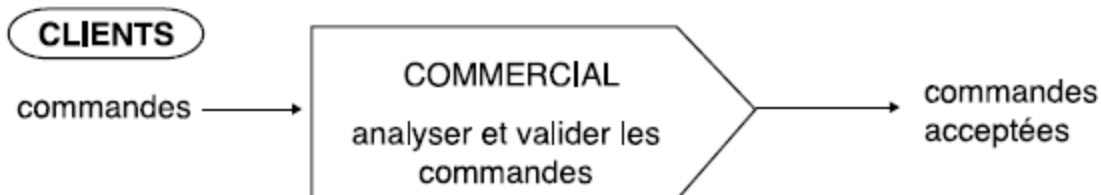
Revenons à notre exemple. La première entrée du macro-processus de réalisation de l'entreprise X était « les besoins du marché ». Après avoir été sur le terrain nous avons identifié la « boîte noire » qui prenait en charge cette entrée et nous l'avons décrite comme un processus :



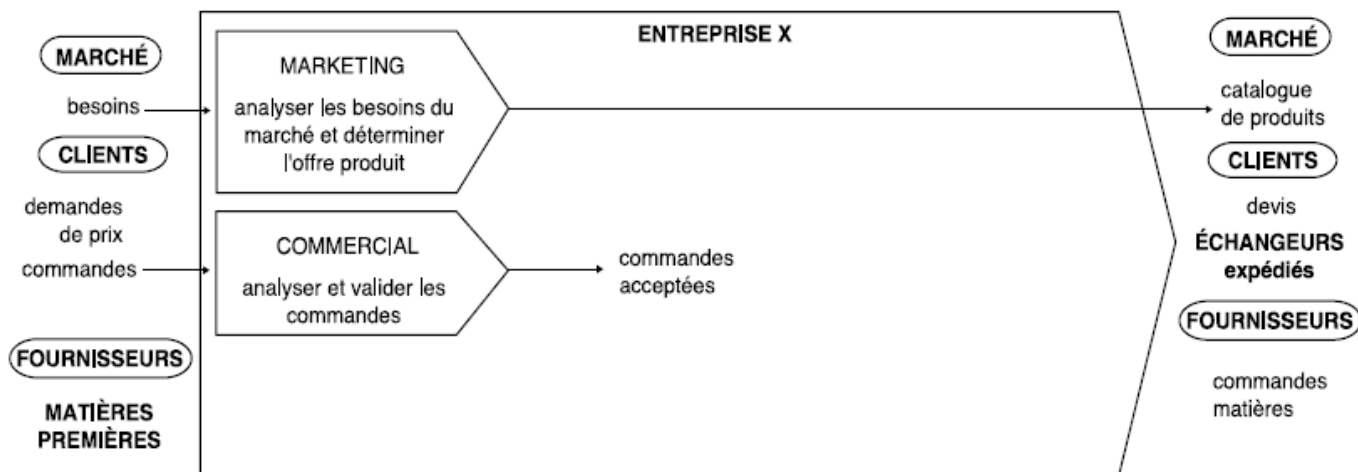
Constatez que la sortie de ce processus correspond à une des sorties identifiées du macro-processus. Nous le représentons dans la cartographie de niveau 2 comme ceci :



D'autres entrées rentrent dans des processus qui produisent des sorties non identifiées dans le schéma de niveau 1. Le processus « Commercial » qui traite l'entrée « commandes clients » en est un exemple :

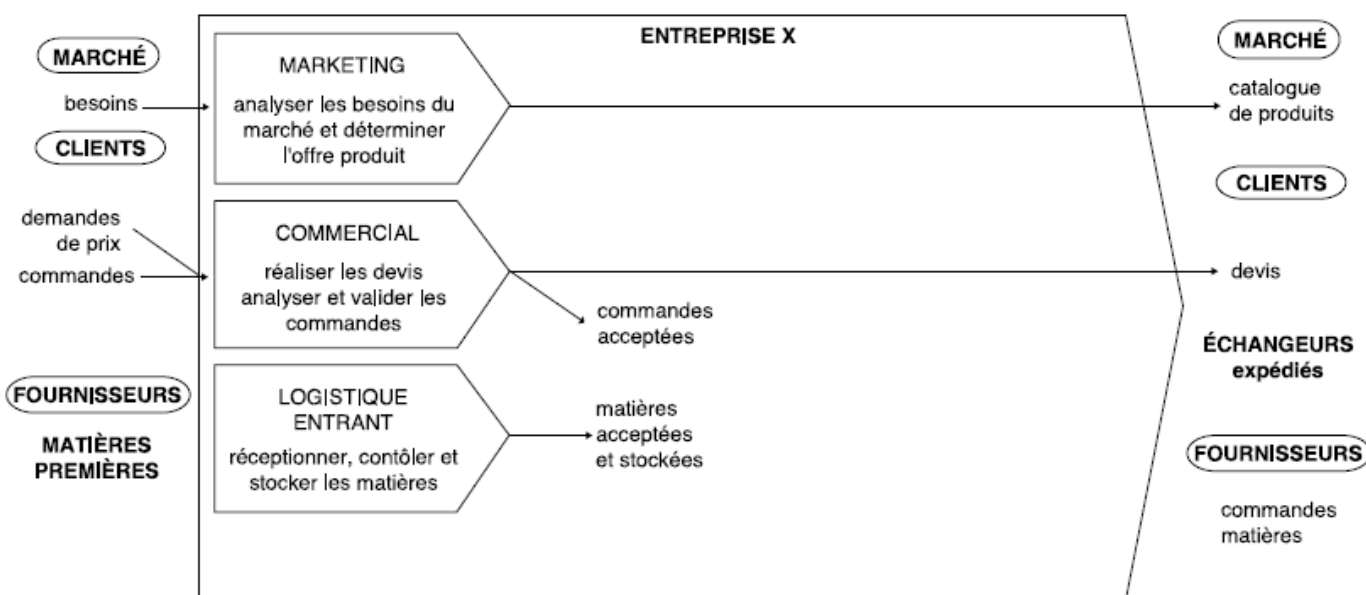


Dans la cartographie de niveau 2, nous représentons cela comme ceci :



Pour l'instant nous ne nous occupons pas où va cette « sortie interne », même si vous avez sans doute déjà identifié quelle est la « boîte noire » suivante.

Nous rappelons qu'il faut d'abord traiter toutes les entrées de la même manière, pour obtenir le schéma suivant :



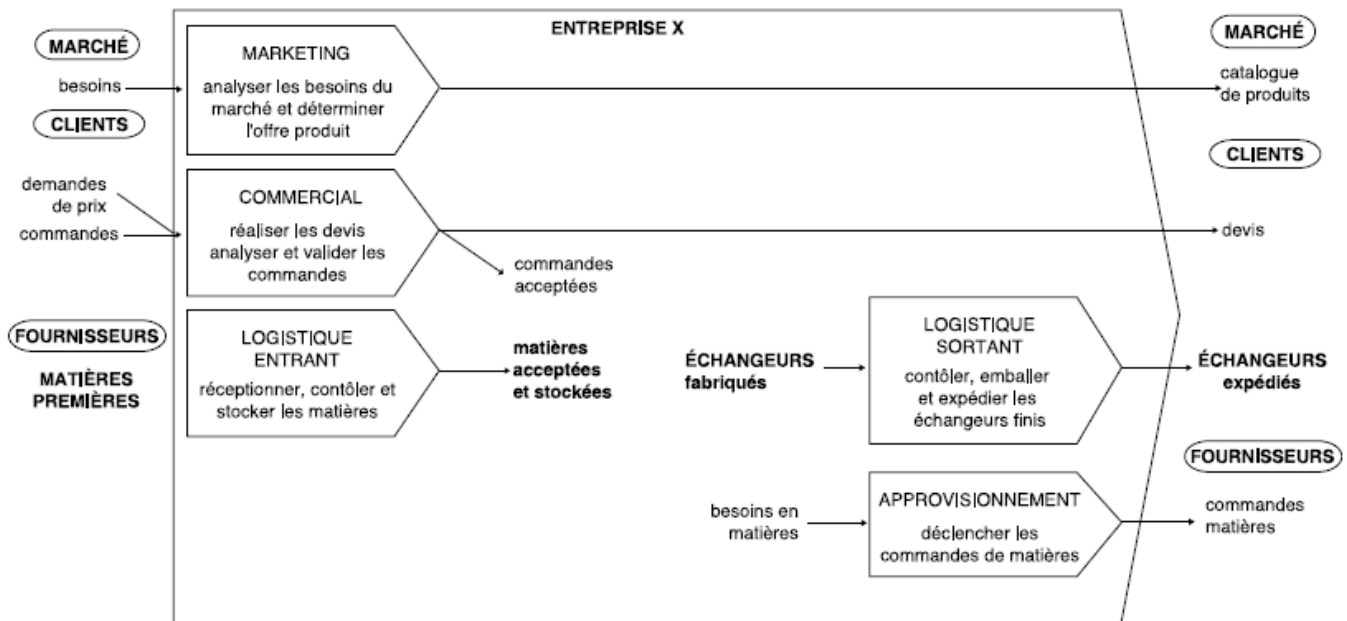
Constatez qu'il y a deux entrées (« demandes de prix » et « commandes ») qui rentrent dans le même processus (« commercial »), dont la description initiale (« analyser et valider les commandes ») a été élargie en « réaliser les devis et analyser et valider les commandes ». C'est la réalité du fonctionnement de cette entreprise qui nous a fait créer qu'un seul processus pour la réalisation des devis et le traitement des commandes. Dans d'autres entreprises, où deux services distincts réalisent ces activités, nous aurions fait apparaître deux processus, un pour la réalisation des devis et un pour le traitement des commandes.

Constatez aussi que toutes les sorties du schéma de niveau 1 n'apparaissent pas. Il manque donc des processus.

### Étape 3 – décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties « orphelines »

Après avoir tracé toutes les entrées, il nous reste dans notre exemple de l'entreprise X, deux sorties orphelines : les produits finis (les échangeurs) destinés aux clients et les commandes faites auprès des fournisseurs. Nous allons donc identifier les processus élémentaires qui les génèrent.

Ce travail est tout à fait analogue à ce que nous avons fait en partant des entrées. Nous vous montrons donc uniquement le résultat. Constatez que ce travail a généré deux nouvelles « entrées internes » (« échangeurs fabriqués » et « besoins en matière »)



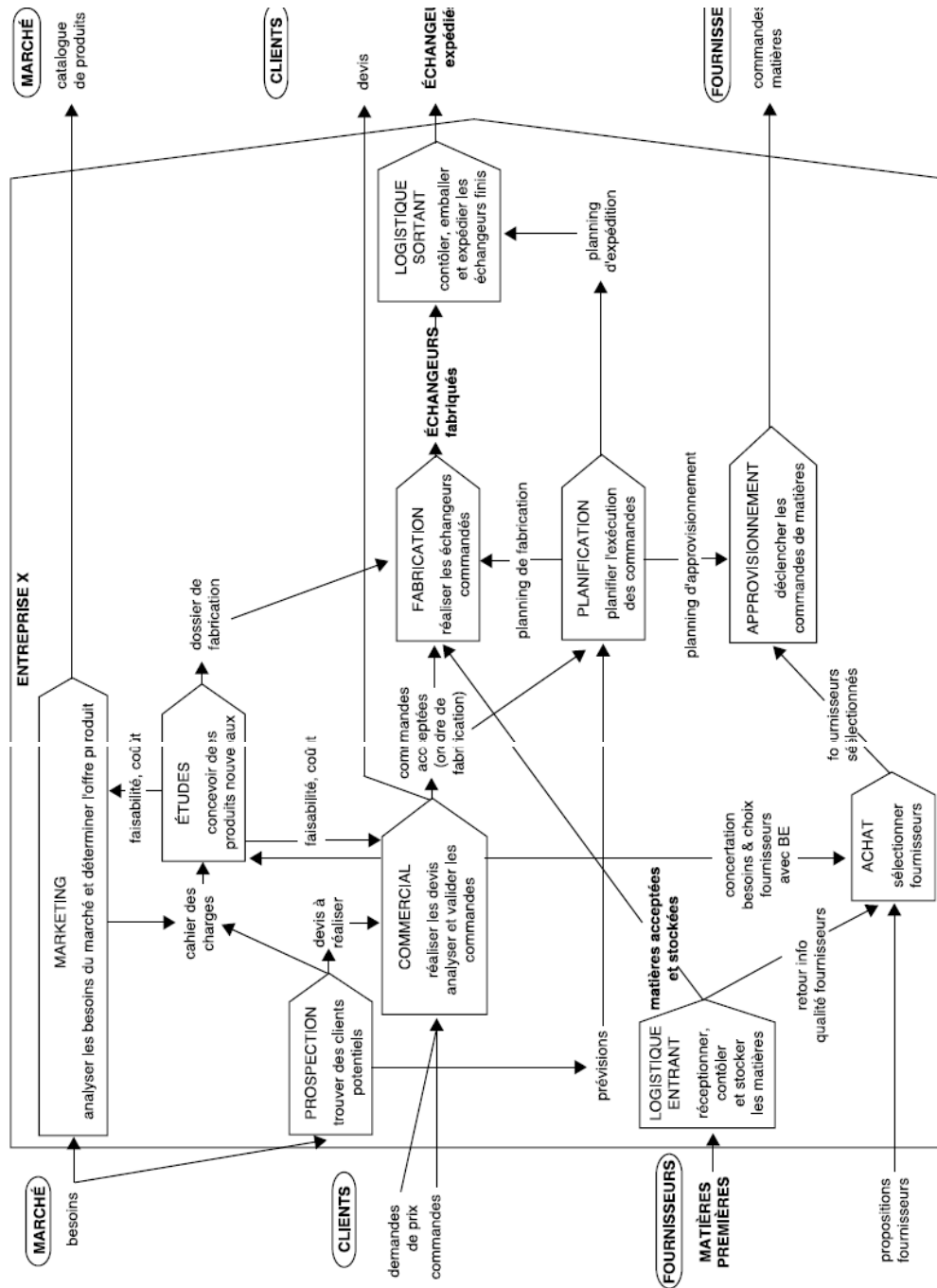
#### étape 4 – décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne

Il s'agit de prendre chaque « sortie interne » (dans notre exemple les « commandes acceptées » et « matières stockées ») et de décrire les processus qui les prennent en charge. Bien sûr, ce travail peut aussi se faire dans l'autre sens, en partant des « entrées internes » (les « échangeurs fabriqués » et « besoins en matières »).

Le schéma ci-contre montre le résultat de ce travail pour l'entreprise X.

Constatez que de nouveaux processus sont apparus (études, achats, prospection, planification et approvisionnement). Constatez également que de nouvelles entrées et sorties « internes » sont décrites, essentiellement pour expliquer les interactions entre les processus.

*Exemple d'une cartographie des processus élémentaires de réalisation d'une entreprise de production*



La première fois, vous mettrez un certain temps à réaliser une telle cartographie, qui fera sans doute l'objet de nombreuses critiques. Avec un peu d'expérience, vous mettrez de moins en moins de temps et vos interlocuteurs s'y reconnaîtront de plus en plus vite.

Comme pour le schéma de niveau 1, il est très important de continuer ce travail jusqu'à ce que l'ensemble des acteurs concernés se reconnaisse dans le schéma.

**Vous trouverez sur le site [www.approche-processus.com](http://www.approche-processus.com) un fichier Power-Point qui montre comment présenter de façon dynamique une cartographie des processus.**

---

La *cartographie de niveau 2* décrit les *processus élémentaires* de l'entreprise. Elle se réalise en décrivant l'enchaînement des activités nécessaires pour transformer les demandes des clients en produits qui satisferont cette demande.

Ce travail nécessite une analyse du cheminement des différents flux dans l'entreprise, par l'analyse sur le terrain et un travail collectif avec les responsables de l'entreprise.

Il se restitue de façon graphique dans la *cartographie des processus élémentaires*, qui fait apparaître les processus, leurs entrées et sorties et leurs interactions.

Une adhésion totale sur cette *modélisation* de l'entreprise par tous les acteurs concernés est nécessaire avant d'aller plus loin.

---