



# **De l'approche processus au management des processus**

**Réunion Parcours Croisés Lyon  
23 octobre 2017**

---

## Ce qui est proposé aux participants

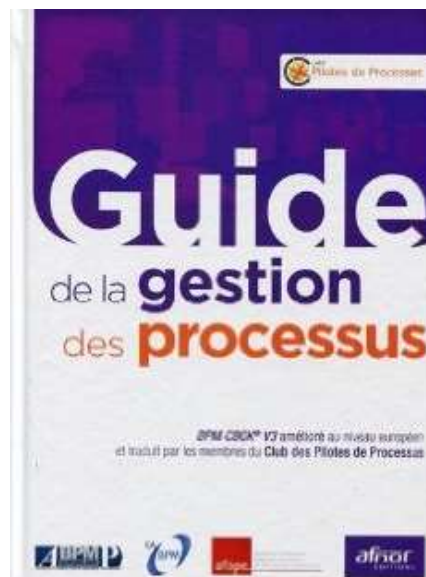
---

Parcourons le Guide de la Gestion  
des Processus

Le Guide de la Gestion des  
Processus et l'ISO 9001 version  
2017: un travail de comparaison  
par un groupe de travail

Processus, ce que font  
concrètement les dirigeants

# Parcourons le Guide de la Gestion des Processus



# DU CBOK® au Guide de la Gestion des Processus



A l'initiative un premier travail...



...fortement enrichi au plan européen...



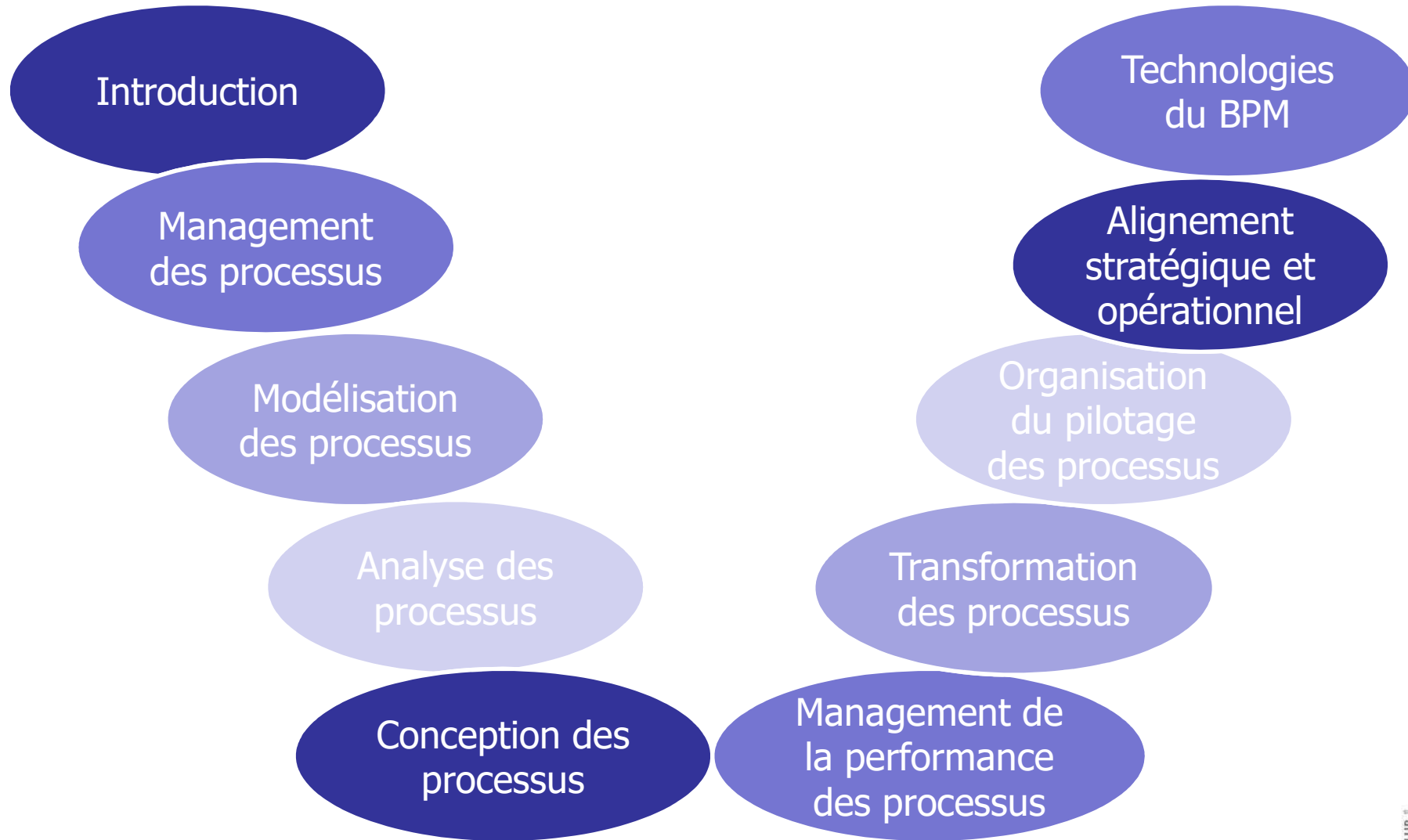
...qui conduit aux certifications internationales

Certified Business Process Associate (CBPA)

Certified Business Process Professional (CBPP)

Ouvrage publié aux Editions Afnor

# Les divers chapitres du Guide de la Gestion des Processus (CBOK®)



# Le Guide de la Gestion des Processus, c'est quoi?



## **Le Guide de la Gestion des Processus (CBOK®)**

fournit une référence de base pour les praticiens du *BPM*. Son principal objectif est d'identifier et de fournir un aperçu des domaines de connaissances qui sont généralement reconnus et acceptés comme de bonnes pratiques. 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*.

# Accordons-nous sur le mot *processus*

Exemple : octroi d'un crédit immobilier

Ensemble des contributions que les acteurs de l'entreprise assurent pour tenir la promesse faite au client

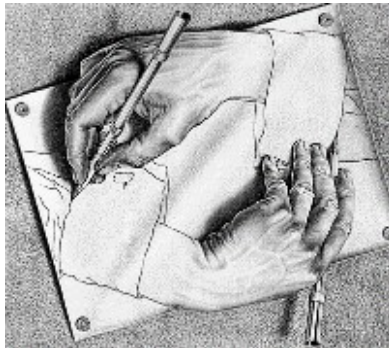
Notion de « qui fait quoi », de « parcours client »



Par construction, un processus est de bout en bout, du client au client

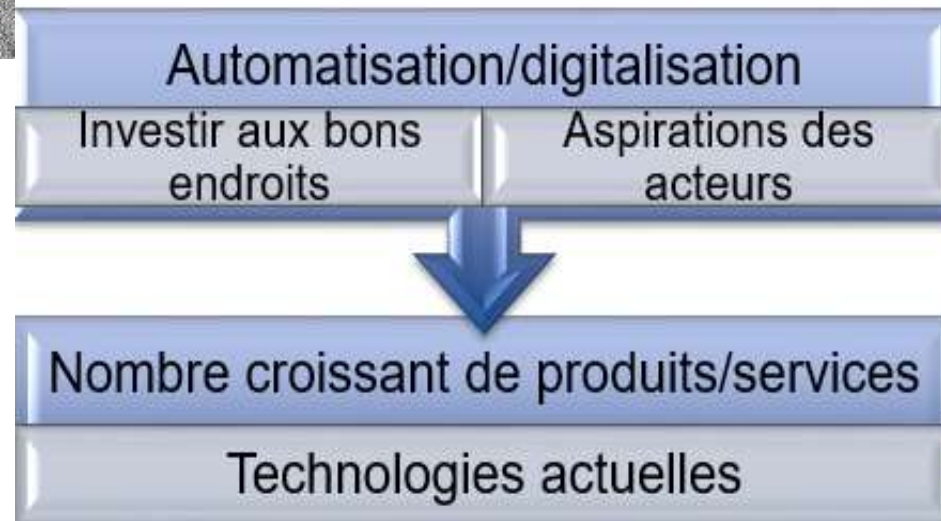


# Pourquoi aujourd'hui s'intéresser aux processus ?



Exigences clients/organisation des entreprises: paradoxe dans un monde hyperconcurrentiel

Autres  
problématiques  
actuelles





## D'où la nécessité de...

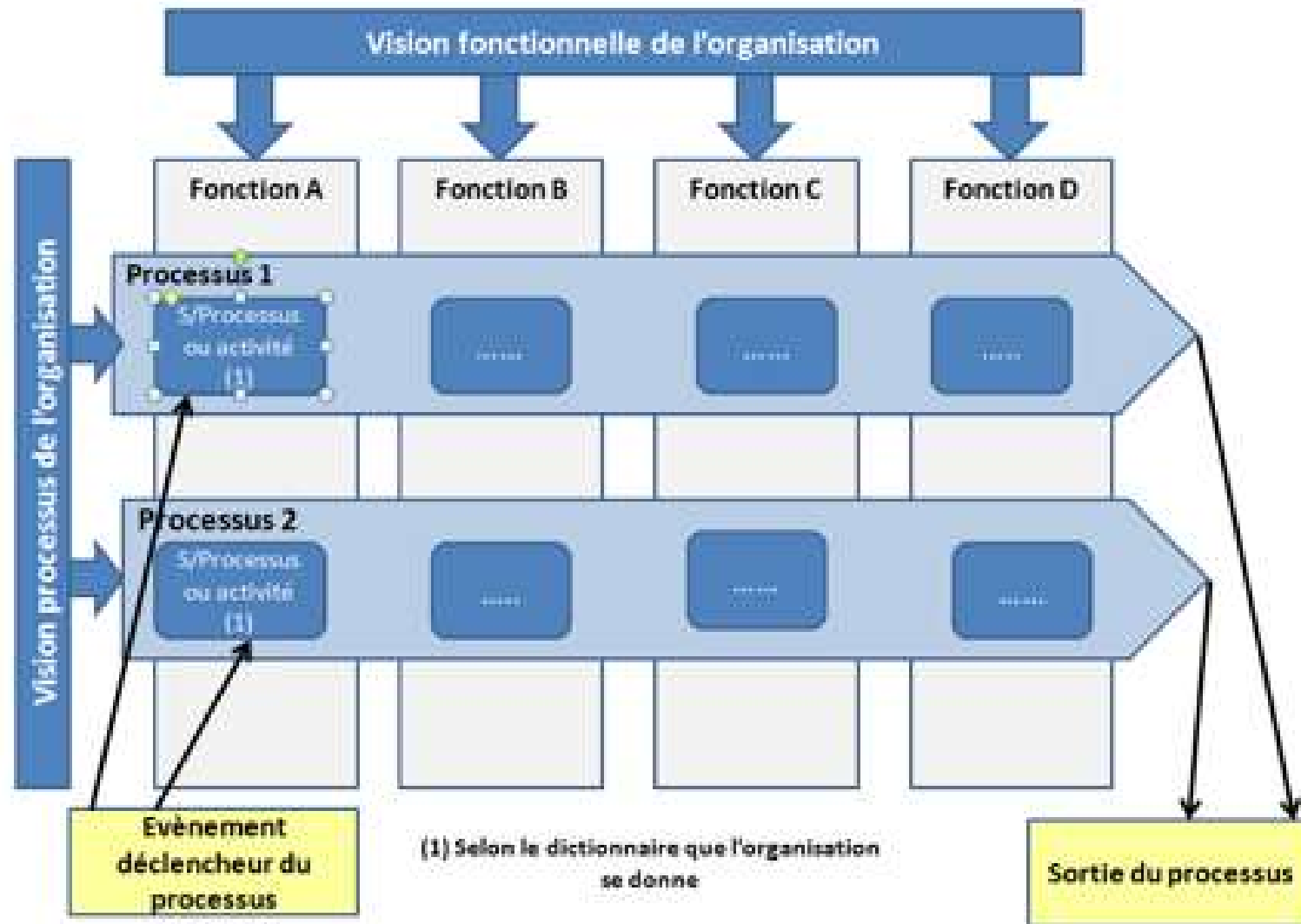
...remettre le client au centre des préoccupations en confiant à quelqu'un, le pilote de processus, une responsabilité transversale,

### **Pour:**

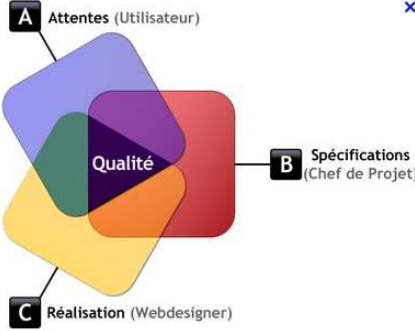
- ▶ Assurer, de manière permanente, la maîtrise de la chaîne des activités (gestion des incidents)
- ▶ Améliorer ou transformer les processus, en coordonnant les différents contributeurs (régulation, amélioration, optimisation, transformation)...
- ▶ ...en lien avec la stratégie de l'entreprise



# Visions fonctionnelle et processus de l'organisation



# Les apports du management des processus

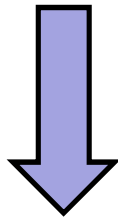


Mais aussi



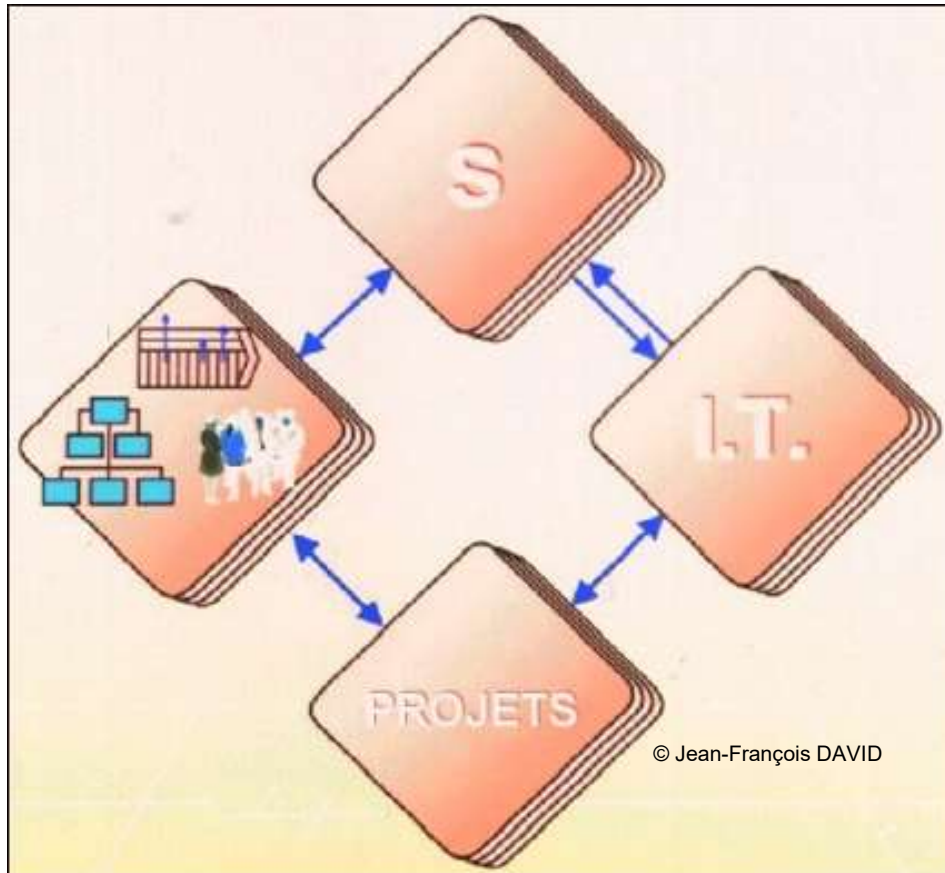
# Le management des processus

Une  
définition



Le management des processus est une discipline de gestion qui traite les processus comme un actif. Cette définition présume que les objectifs organisationnels peuvent être atteints grâce à la définition, à la construction, au contrôle et à l'objectif d'amélioration continue des processus

# Alignement stratégique



Ou ...comment rendre  
suffisamment  
Cohérents:

Les stratégies

Les organisations

- processus
- structures
- aspects

humains

Les technologies

Les projets

Mais, dans une vision systémique, les processus ne sont pas indépendants, ils sont inter-reliés...

Interdépendance des processus ("MicMac")

	.	1 :	2 :	3 :	4 :	5 :	6 :	7 :	8 :	9 :	10 :	11 :	12 :	13 :
▶ 1 : EtudeM		0	3	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0
2 : Concep		0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0
3 : GestSe		2	1	0	3	1	2	2	2	2	1	0	0	1
4 : Souscri		1	0	0	0	3	3	3	3	0	0	1	1	0
5 : GestCo		0	1	2	0	0	2	3	3	1	0	2	1	1
6 : Fidélise		1	1	3	3	3	0	3	2	3	2	2	2	0
7 : Recouv		0	1	2	1	2	0	0	1	1	1	3	2	0
8 : RègleSi		1	2	3	2	3	1	0	0	3	3	3	2	2
9 : SurvPor		1	3	1	2	2	2	2	3	0	1	2	1	1
10 : GRH		0	2	3	2	1	1	2	2	3	0	1	0	2
11 : GestFi		0	1	2	0	2	0	2	3	1	1	0	3	1
12 : Réass		0	2	0	2	0	2	0	1	0	0	3	0	0
13 : GestIT		1	2	1	0	3	0	1	2	2	1	1	0	0

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :

0 : Pas d'influence

1 : Faible

2 : Moyenne

3 : Forte

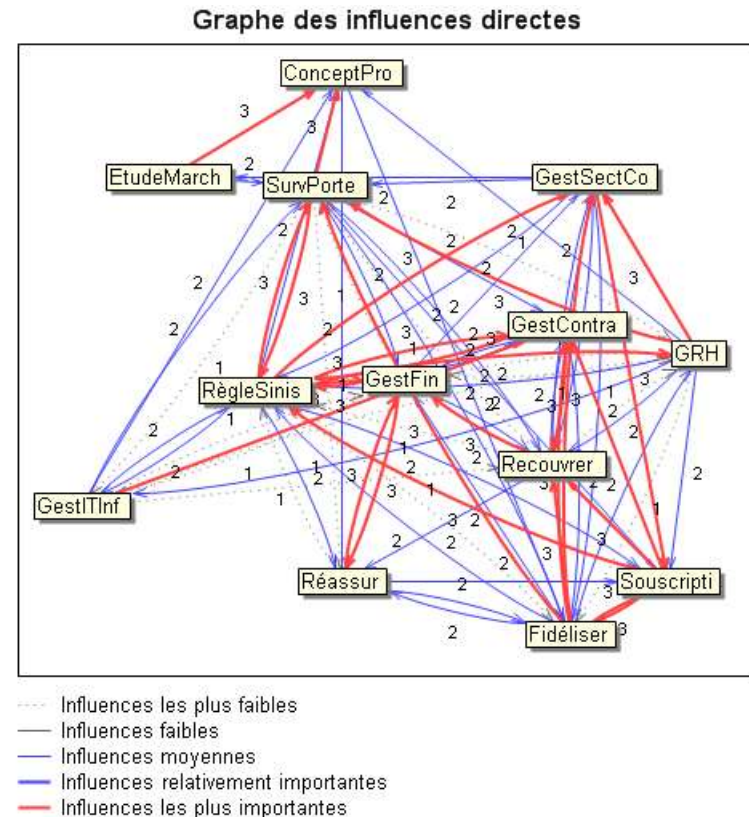
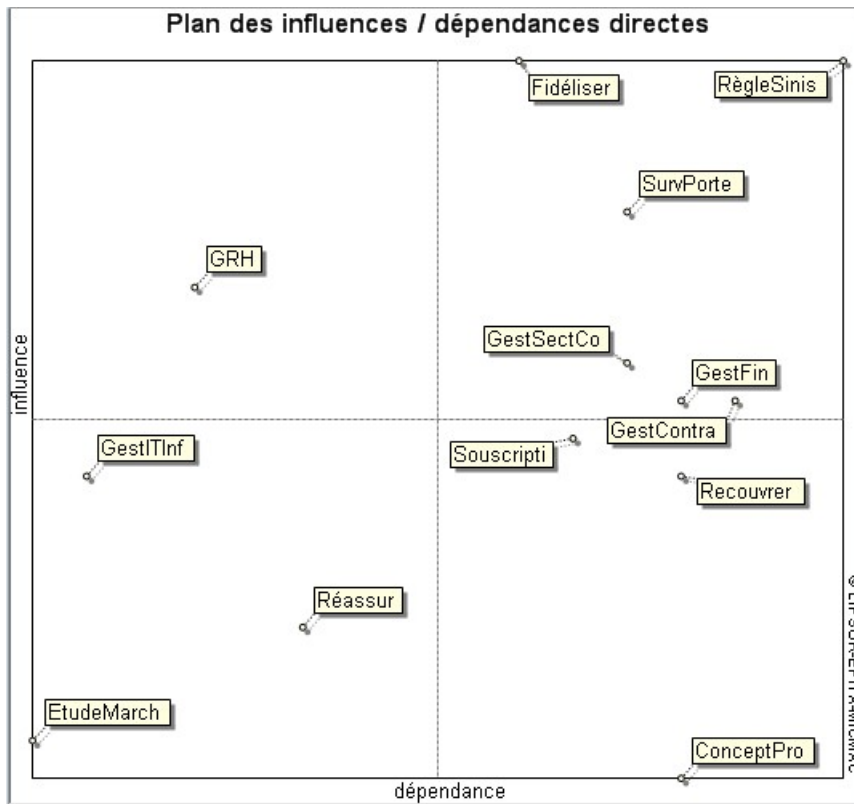
P : Potentielle

Utilisation de MICMAC ©LIPSOR-CNAM



# On peut ainsi tenir compte de l'influence/dépendance des processus entre eux....

## Interdépendance des processus ("MicMac")



Certains processus (les "leviers"), sont aux nœuds des interdépendances des processus...



# Des techniques (type ABM/ABC) permettent de rapprocher les processus des fonctions...

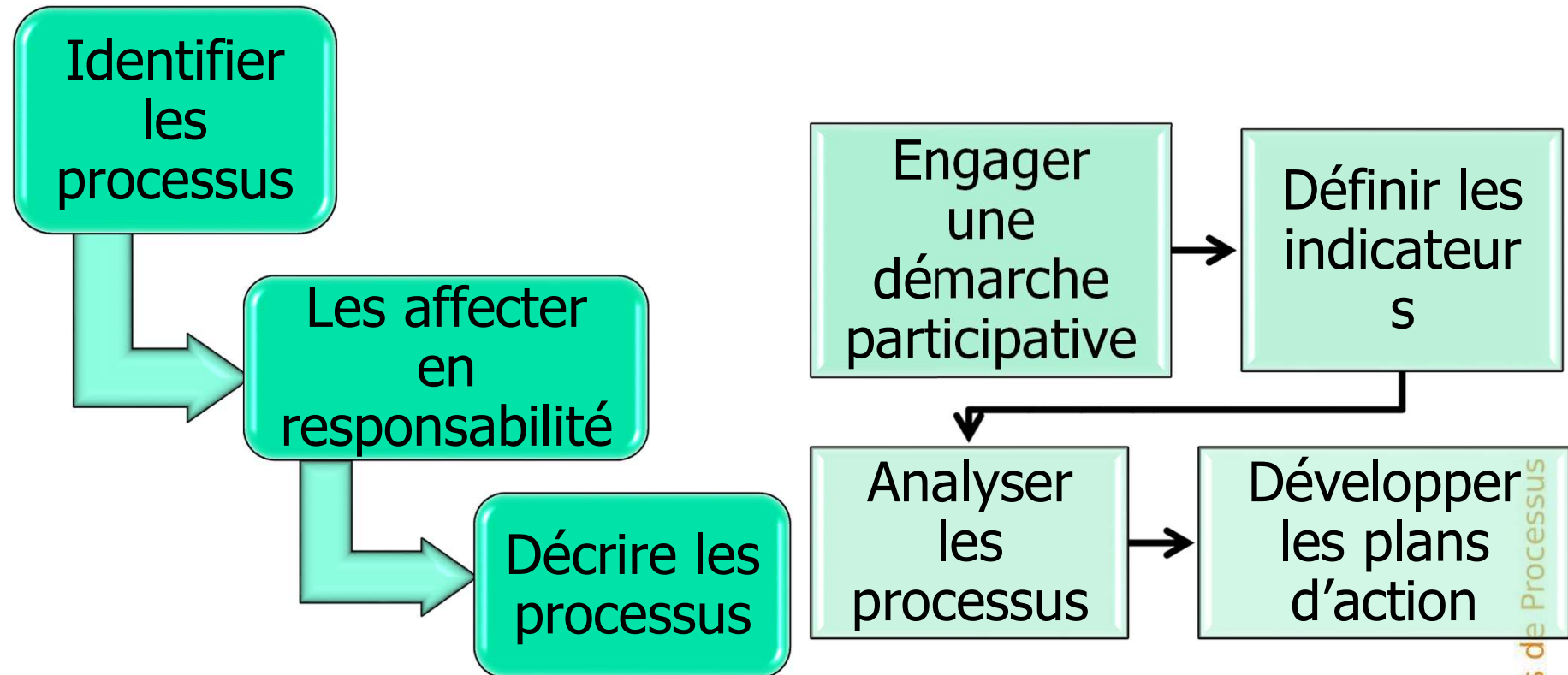


	DirCial	MgtCial	Ciaux	GestCial	GestAdm	GestSin	DG	DRH	Inform	SecGen	SveTech	
Etudier marché	6	7	7								9	
Concevoir produits	6	5	4				13				45	
Gérer secteurs commerciaux	2	2	22	13	8				8		2	<--
Faire souscrire	2	8	30	7	17						9	<--
Gérer contrats		2	4	13	42		25		16		9	<--
Fidéliser	2	9	15	33	17		13		8		9	<--
Recouvrer	2	5	7	7	4		6		8			
Régler sinistres	18	19		7		90	25		16		9	<--
Surveiller portefeuille	6	9	16	20	8		6					<--
Gérer RH	24	28	5	5		5	6	95				<--
Gérer finance	24	5										
Réassurance	2	2			4	5	6		2		9	
Gérer IT/Infrastructure	2							5	41	100		

En mesurant le temps que chacun des acteurs passe en moyenne à chacun des processus, on peut visualiser le fonctionnement matriciel de l'organisation. Ceci renseigne sur la carte des processus. Cela permet de calculer le "coût" humain des processus, d'imaginer des réingénieries...

# Une démarche pour construire et gérer les processus

Connaître... pour agir... mais...



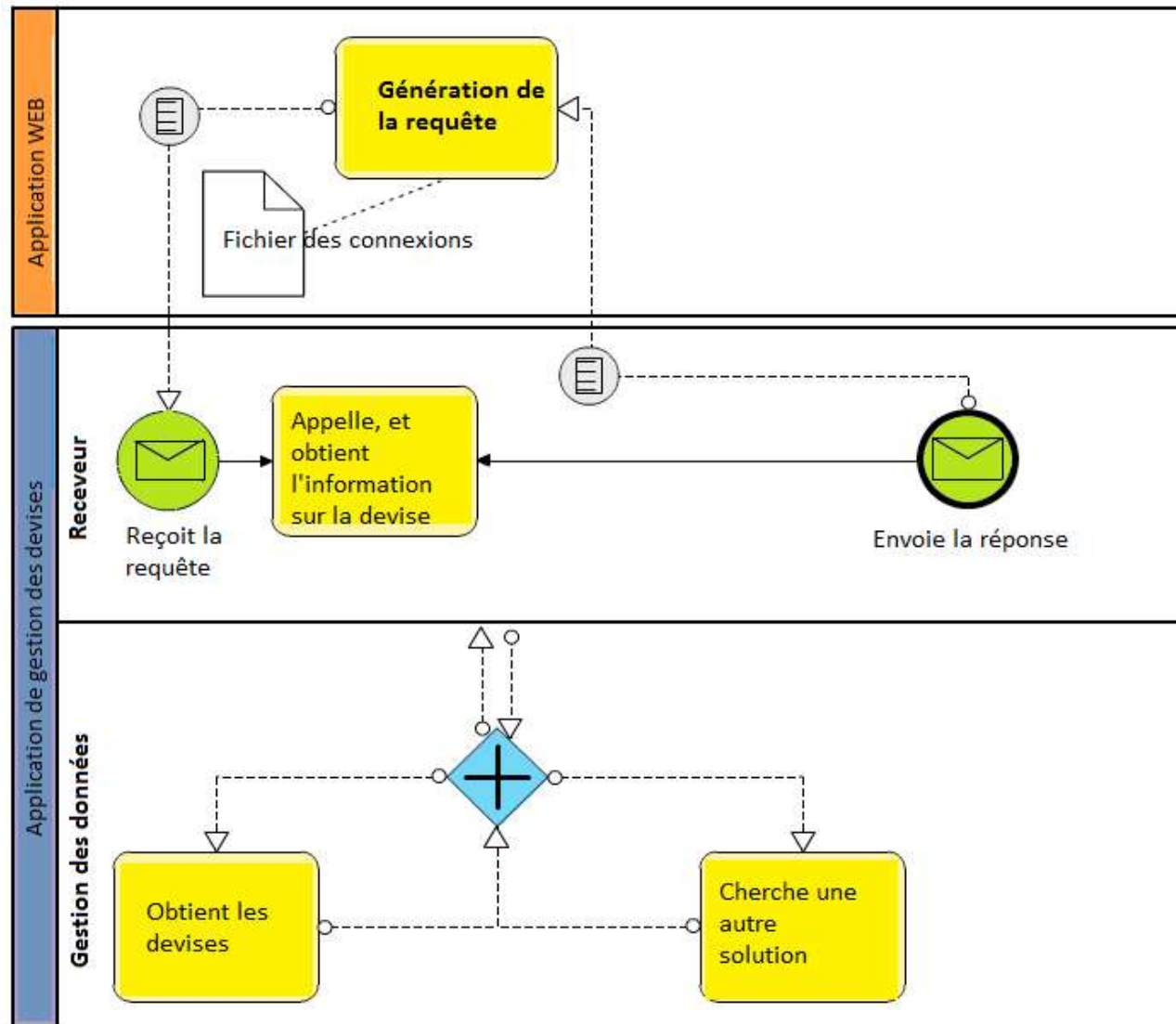
# But de la modélisation de processus

Le but de la modélisation des processus est de créer une représentation du processus qui le décrit précisément et suffisamment pour orienter le travail à accomplir. À cet égard, le niveau de détail du modèle et ses spécificités sont basés sur le projet de modélisation. Un simple diagramme peut suffire pour un projet, tandis qu'un modèle complètement développé sera requis pour un autre

# Notations utilisées communément dans la modélisation des processus

Notation de modélisation	Description
<b>Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0</b>	Normes créées par le “Object Management Group”, 103 icônes, utiles pour présenter un modèle à de nombreux et différents publics
<b>Logigrammes</b>	N’est pas une notation distincte, mais un ajout à beaucoup d’autres systèmes de notation. Ils servent à identifier les passages de témoin dans un processus
<b>Diagramme d’enchaînement des activités</b>	Au départ validé comme une norme ANSI, comprend un petit ensemble très simple de symboles qui ne sont pas normés, mais facilite la saisie rapide d’un flux dans un processus
<b>Event Process Chain (EPC) Enchaînement de processus</b>	Développé à l’intérieur du framework de ARIS, prend les événements comme des déclencheurs ou des résultats d’une étape d’un processus. Utile pour modéliser des ensembles complexes de processus
<b>Unified Modeling Language (UML)</b>	Maintenu par le “Object Management Group”, un ensemble normalisé de notations techniques de diagrammes, utilisé principalement pour décrire les spécifications du SI
<b>Integrated Definition Language (IDEF)</b>	Une norme de niveau fédéral pour documenter les processus, qui met en valeur les entrées, les sorties, les mécanismes et les commandes d’un processus, qui fait clairement les liens entre les niveaux de détails vers le haut ou vers le bas ; un bon point de départ pour une vue globale de l’organisation pour toute une entreprise
<b>Carte des flux de valeurs</b>	Venant du Lean , un ensemble très simple de symboles utilisés pour ajouter les coûts en ressources et les éléments de délais, à un modèle de processus, pour décrire clairement son efficacité

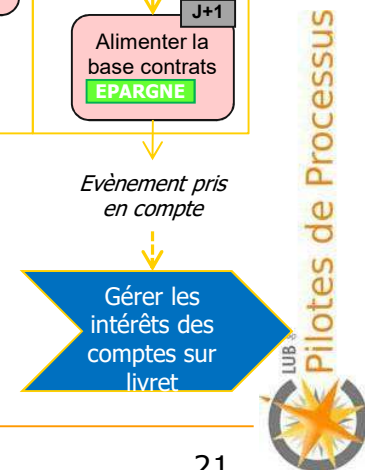
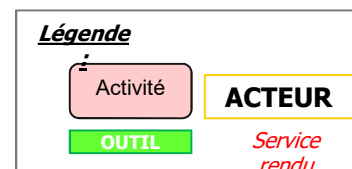
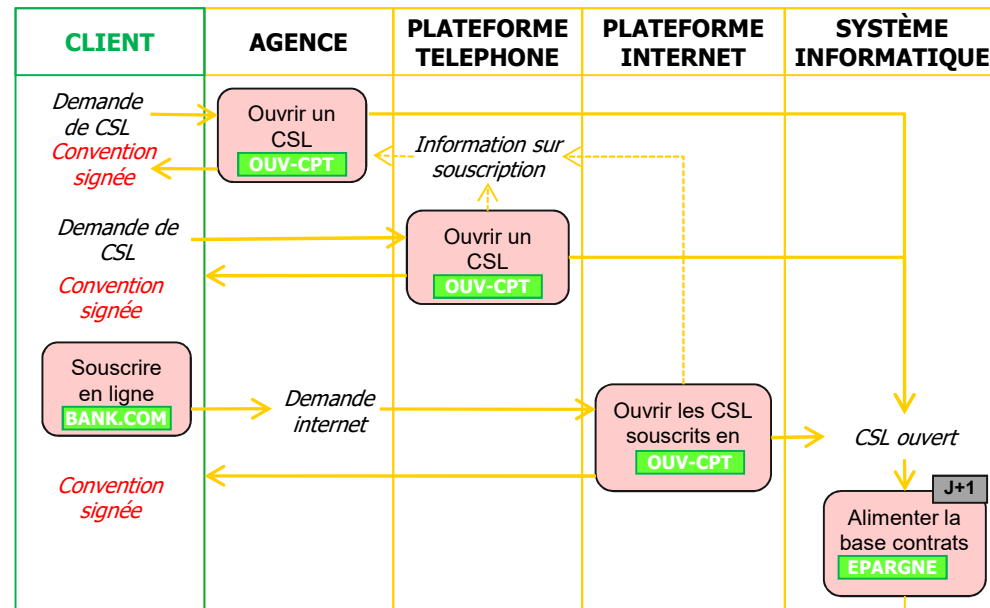
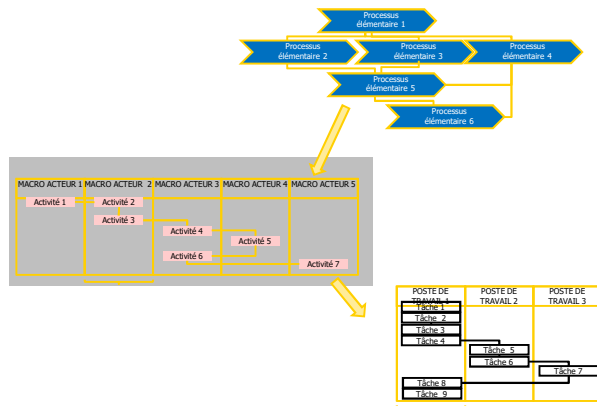
# Diagramme simple d'un processus sous BPMN



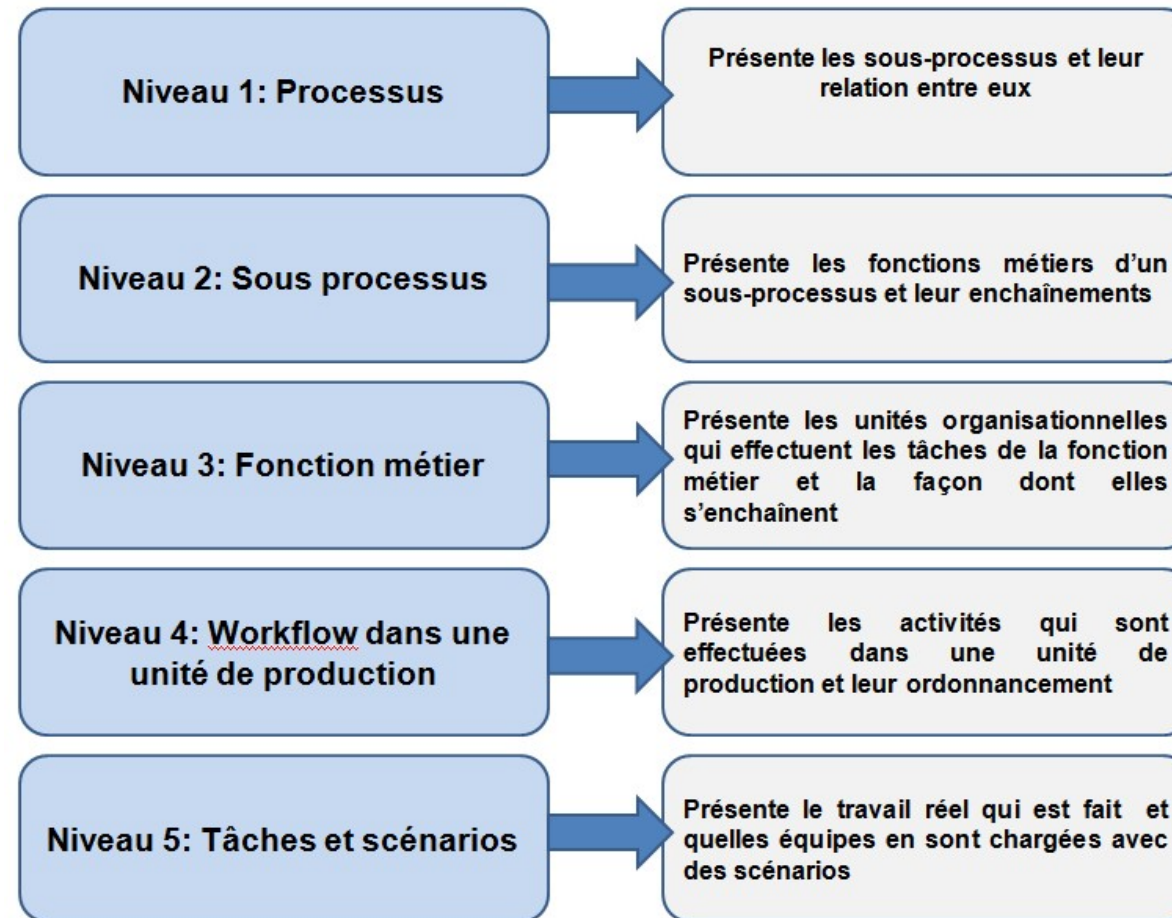
# Décrire les processus: exemple de description des différents enchaînements d'activités

Description du processus élémentaire « **Vendre et ouvrir un compte sur livret** » sous forme d'une carte des activités

## Vendre et ouvrir un compte sur livret (CSL)



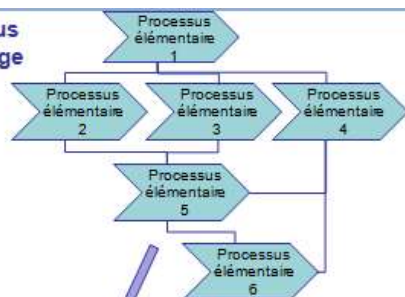
# Hiérarchie des processus: niveau de détail dans une modélisation de processus



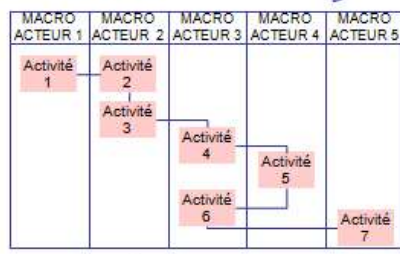


# Du domaine de processus à la tâche

Description d'un processus client / support / de pilotage décomposé en processus élémentaires

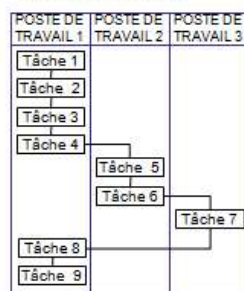


Description d'un processus élémentaire décomposé en activités réparties entre diverses entités



La sommation des activités permet de déterminer les missions de l'entité et la charge de celle-ci

Enchaînement des tâches de l'activité 7



Permet de définir l'organisation d'une entité

Les processus peuvent se hiérarchiser en trois niveaux :

**Processus élémentaire :**  
Ensemble des activités qui permettent de traiter un événement client.

**Processus client ou support :**  
Les processus élémentaires d'un même produit ou service

**Domaine de processus :**  
Les processus client ou support d'une même gamme.

On constate aussi l'emploi des notions de **macro processus** et de **sous processus**.



# Processus: niveaux de détail selon deux approches

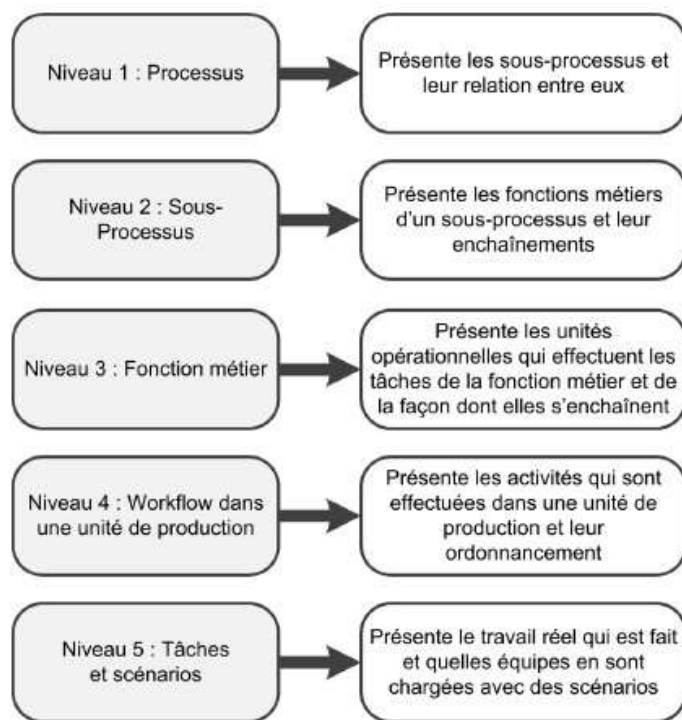


Figure 5.3 Hiérarchie des processus et niveaux de détail dans une modélisation de processus

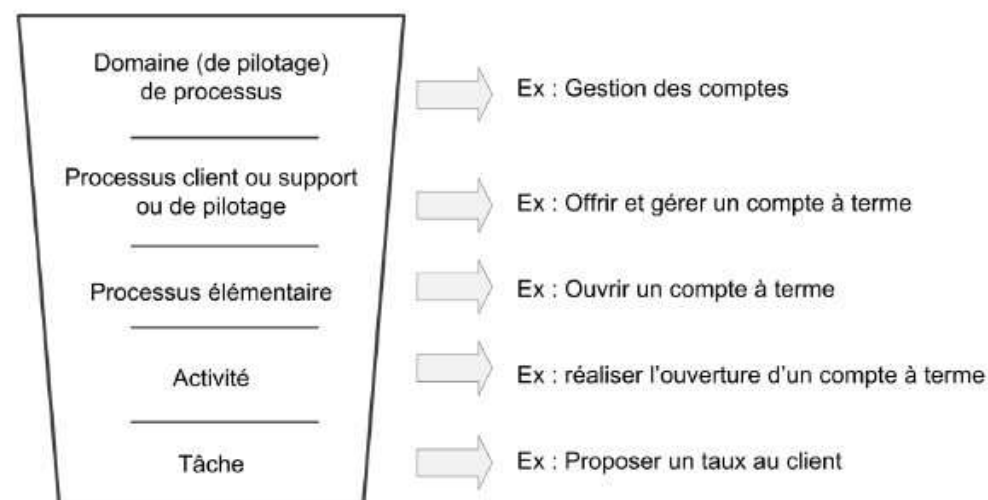


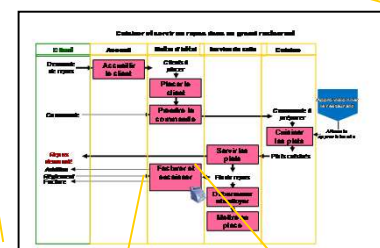
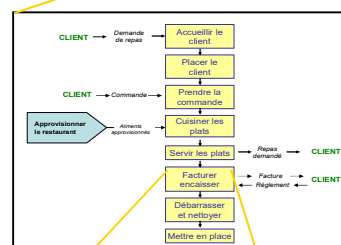
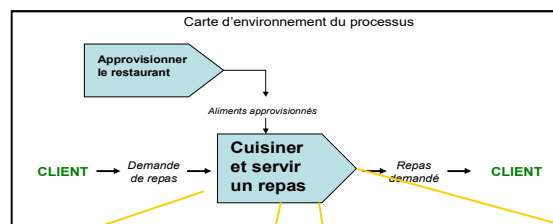
Figure 5.4 Structuration de processus en cinq niveaux

# Se repérer au sein de l'entreprise: deux visions

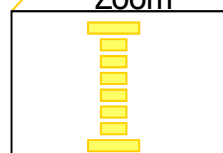


**Vision fonctionnelle**

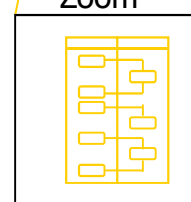
**Vision organisée**



Zoom



Zoom

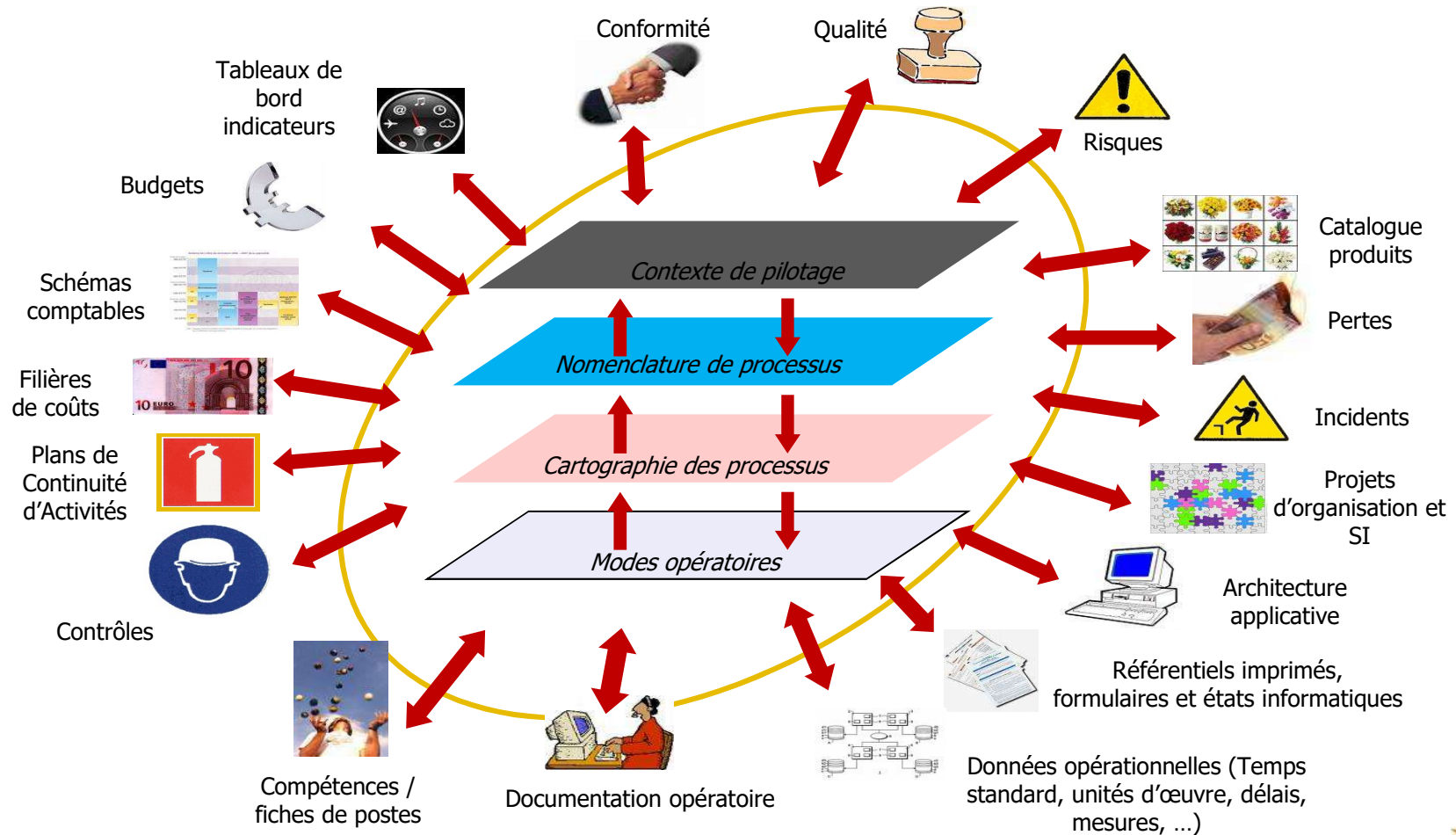


**La vision fonctionnelle** permet de préciser les invariants métiers indépendamment de l'organisation et des moyens mis en œuvre  
 Cette vision permet de **décrire le « quoi »**

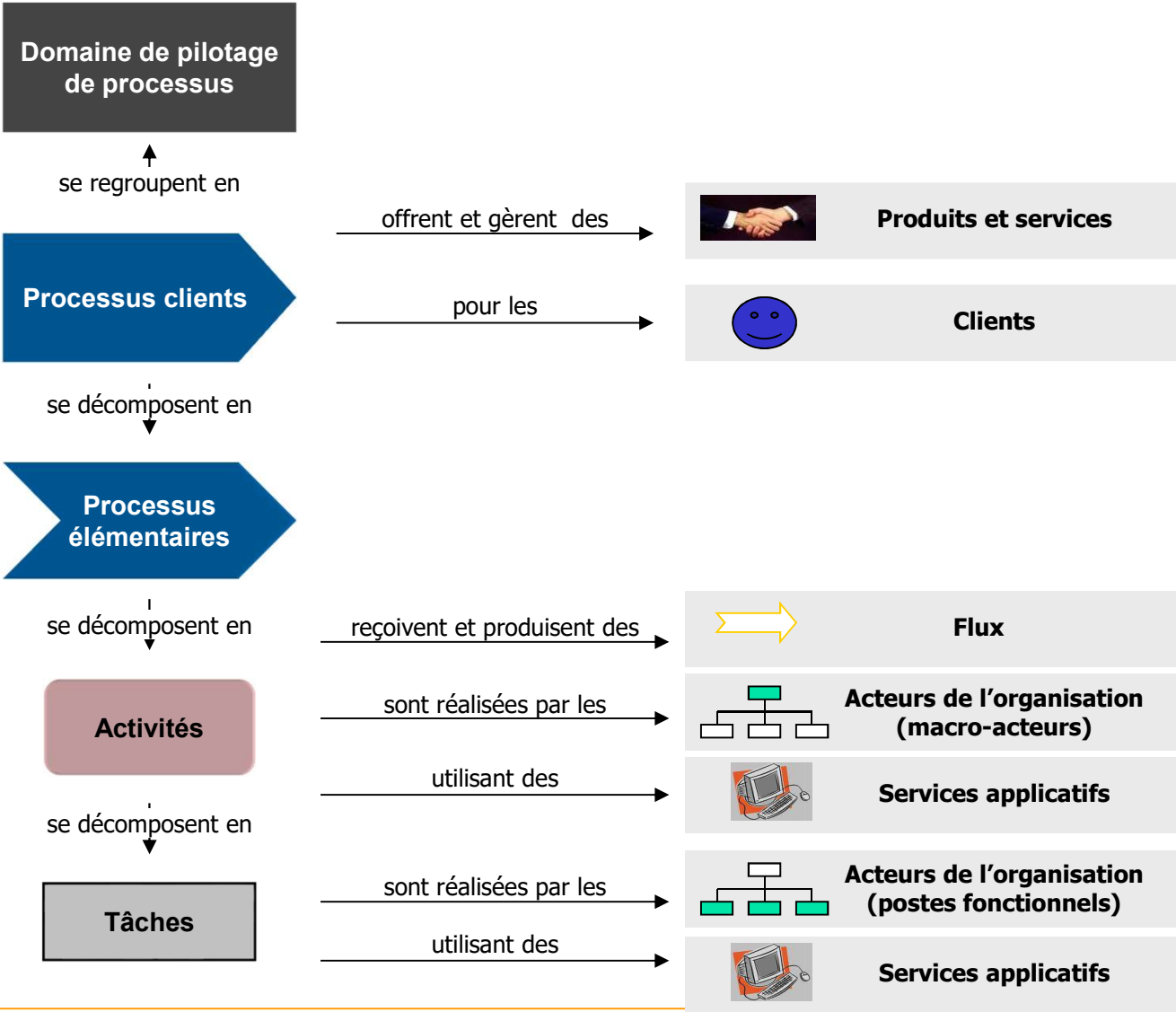
**La vision organisée** du processus élémentaire vise à décrire le « qui fait quoi et avec quels outils ».

# Un référentiel de processus pour une vision de cohérence : utilisation et extension du référentiel de processus

## Mise à profit de la vision commune et unique



# Un référentiel de processus pour une vision de cohérence: proposition de Méta-modèle



# Analyse de processus

## **Définition:**

L'analyse de processus permet de mieux comprendre les activités du processus et de mesurer les résultats de ces activités pour répondre aux objectifs de l'organisation

## **Pourquoi?**

L'analyse des processus est un outil essentiel pour évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise travaille pour atteindre ses objectifs. Le principal avantage de l'étude de « l'existant » du processus est qu'elle permet la compréhension commune de la façon dont le travail est fait à un instant « t »

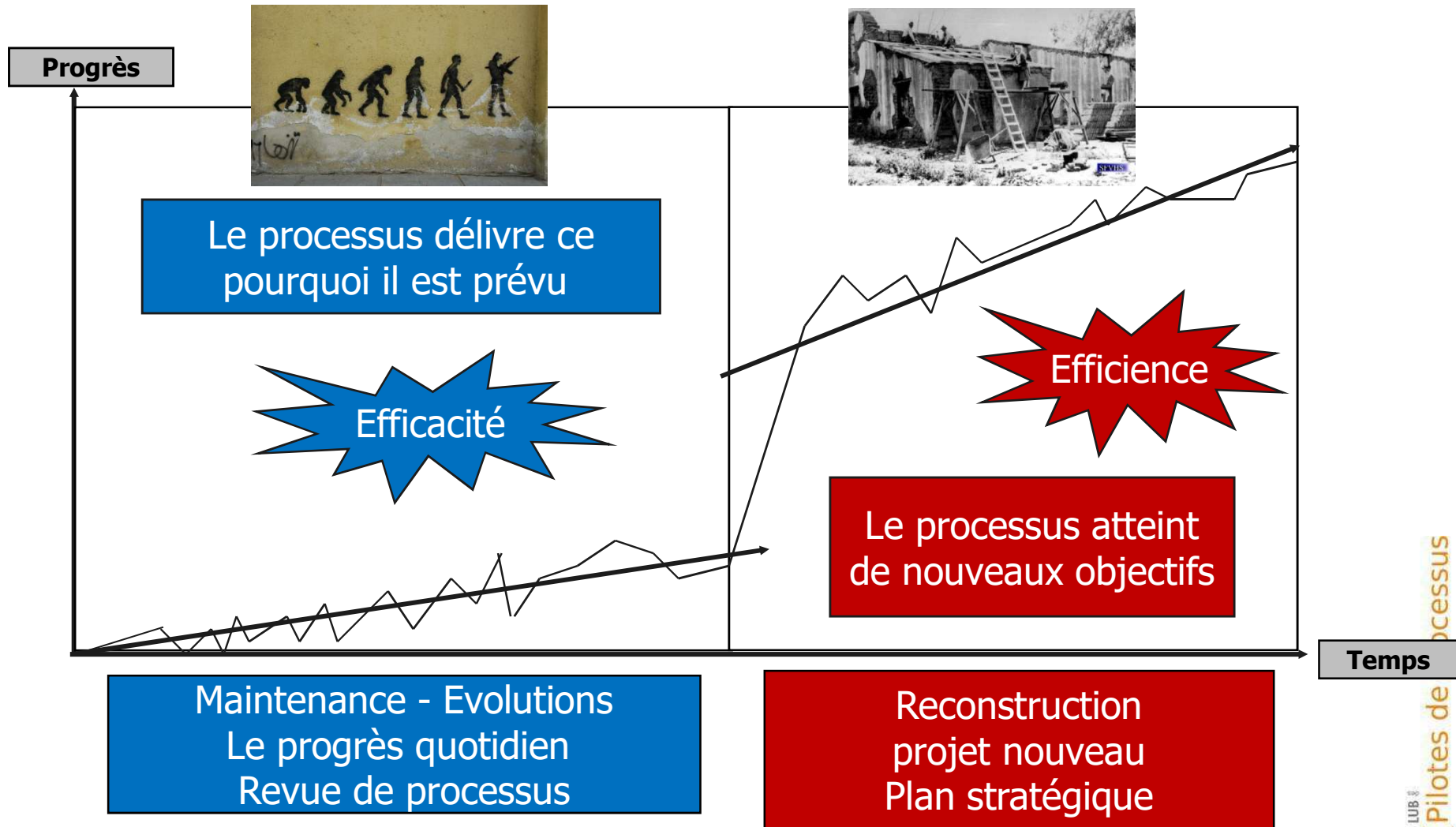
## **Quand?**

La surveillance permanente  
L'analyse événementielle:

- Planification stratégique
- Problème de performance
- Nouvelles technologies
- Fusions, acquisitions, cessions d'actifs
- Exigences réglementaires

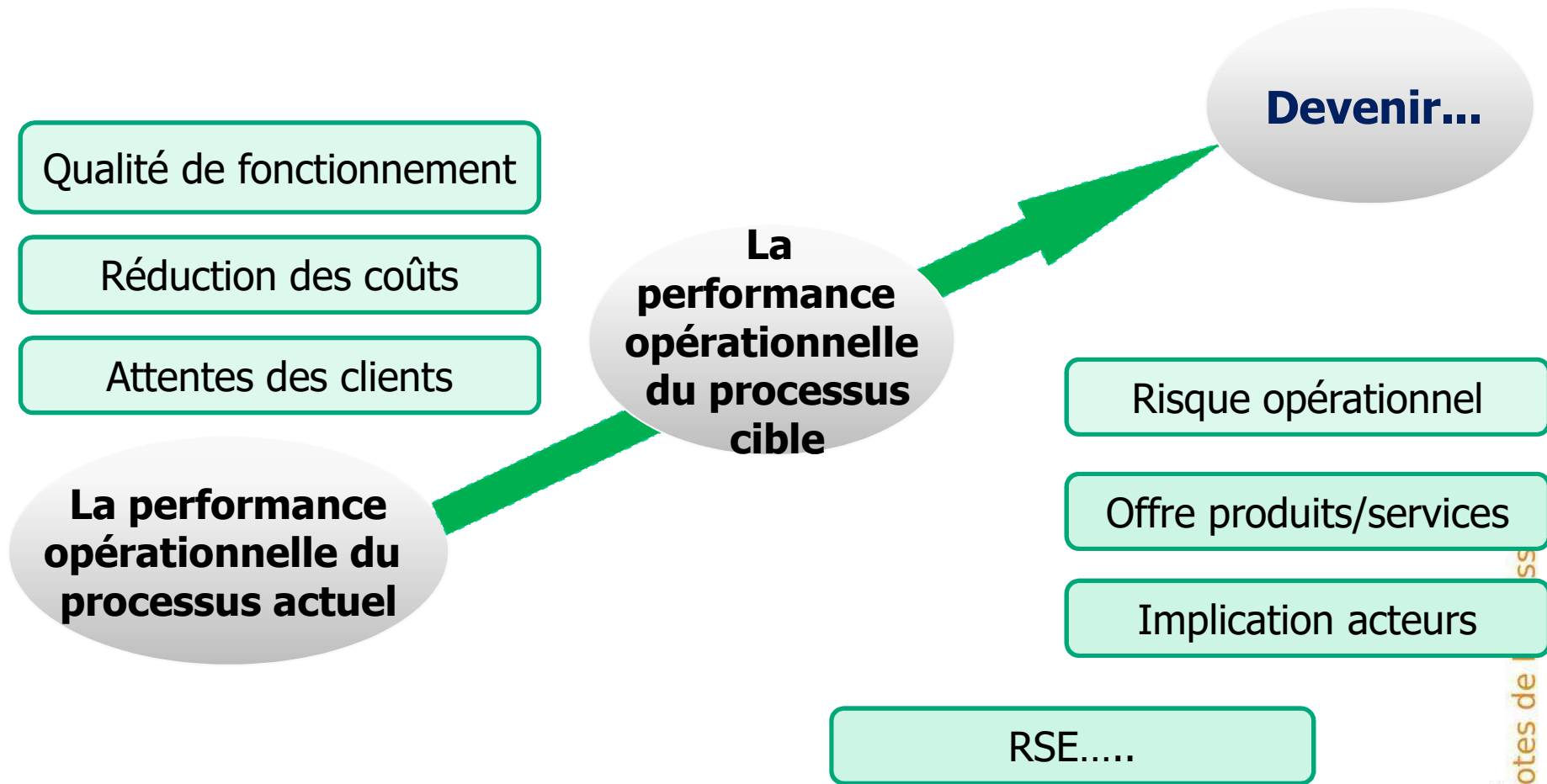


# Comment améliorer ou reconstruire un processus





# Agir: différentes manières



# Court terme / Moyen terme

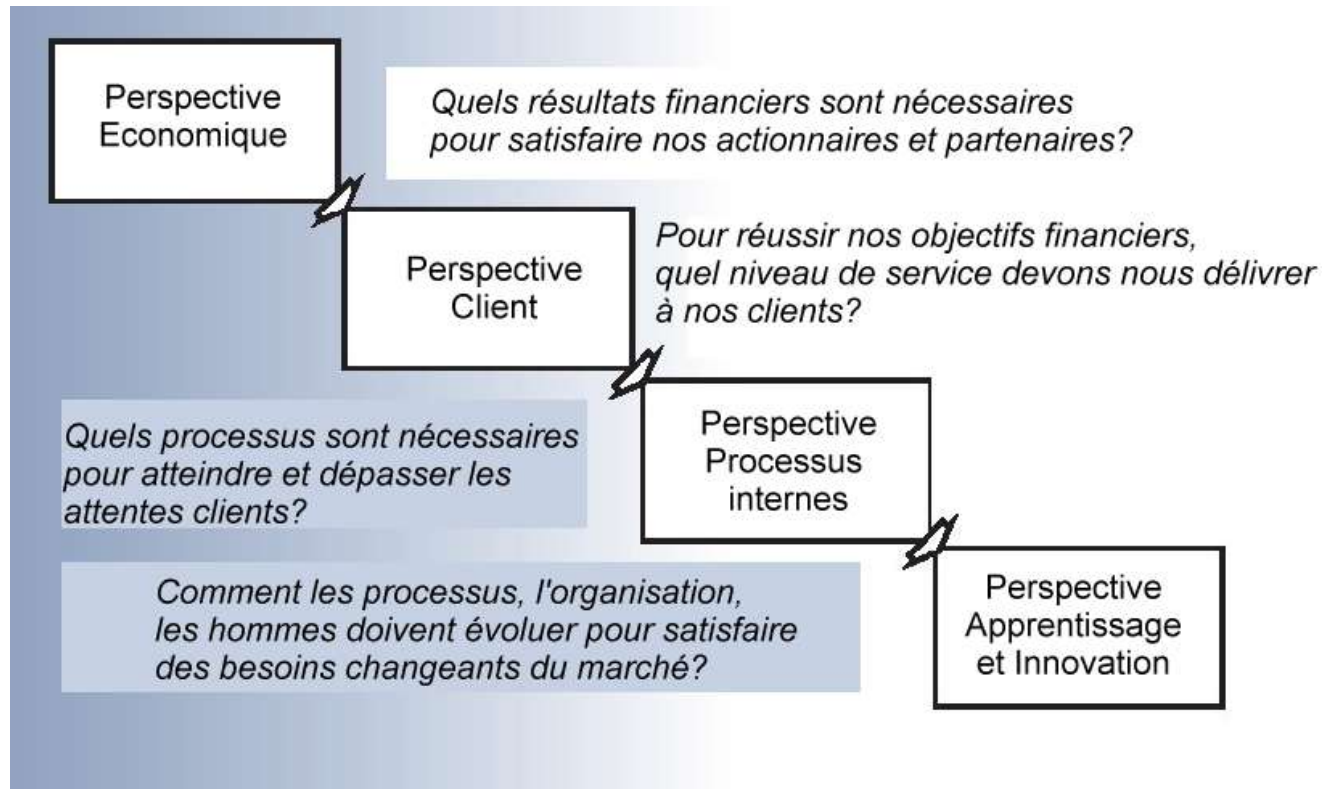
Tableau 8.4 Comparaison entre revue de processus et plan stratégique

	Revue de processus	Plan stratégique
<b>Vision</b>	Opérationnelle, à court et moyen terme.	Stratégie à plus long terme.
<b>Buts</b>	Supprimer les dysfonctionnements et mettre en œuvre de petites améliorations. S'assurer du bon fonctionnement des processus.	Définir le plan d'action à engager, en s'assurant de sa cohérence avec les axes stratégiques de l'entreprise. Disposer des éléments nécessaires à l'élaboration du budget.
<b>Périmètre</b>	Un sous-ensemble du domaine de processus.	Le domaine de processus complet.
<b>Participants</b>	Le pilote de processus. Le responsable MOA et de processus. Les correspondants opérationnels. Les représentants du contrôle de gestion, du contrôle interne et du contrôle de la qualité. La maîtrise d'œuvre.	L'élaboration : - le pilote de processus ; - le responsable MOA et de processus ; - les correspondants opérationnels ; - les représentants du contrôle de gestion. La participation : - les représentants du contrôle interne ; - la maîtrise d'œuvre informatique ; - le responsable de l'animation de la démarche processus. La validation : - le comité stratégique (le pilote de processus, ainsi que les responsables des principales entités concernées par les processus).
<b>Fréquence</b>	Semestrielle (ou trimestrielle).	Annuelle.
<b>Attendus</b>	Des résultats rapides. Des indicateurs opérationnels. Des plans d'action préparés, réalistes et priorisés à court et moyen terme. Des éléments pour alimenter le plan stratégique.	Des orientations pour l'année suivante. Des lignes de force, des priorités. Des actions à engager.
<b>Forme</b>	Réunions et des comptes-rendus.	Présentation à la direction générale après validation par le comité stratégique du domaine de processus.

# Les 12 critères des indicateurs de performance des processus

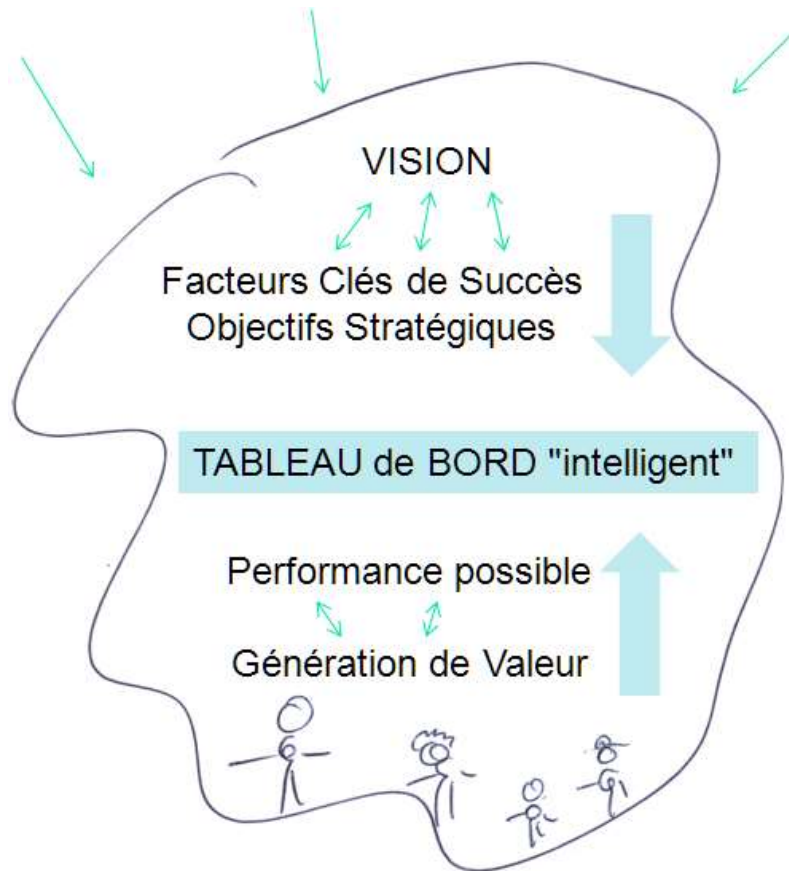
Critères	Caractéristiques
<b>Alignés</b>	Les IPP sont cohérents avec les stratégies et les objectifs de l'entreprise
<b>Responsables</b>	Chaque IPP est la « propriété » d'une personne ou d'un groupe qui est responsable de sa définition, de son suivi et de son résultat
<b>Prédictifs</b>	Les IPP doivent pouvoir être mis facilement en relation avec la performance globale du processus
<b>Opérationnels</b>	Les IPP restituent des données datées et opérationnelles de sorte que le (les) manager(s) du processus peut (peuvent) intervenir concrètement pour améliorer la performance réalisée
<b>Peu nombreux</b>	Les IPP doivent être peu nombreux et se concentrer sur les informations les plus significatives de l'efficacité globale du processus
<b>Faciles à comprendre</b>	Les IPP doivent être clairs et fondés sur des métriques simples. Les directeurs doivent savoir agir directement sur ces métriques
<b>Équilibrés et liés</b>	Les IPP doivent s'équilibrer et se renforcer mutuellement. Ils ne doivent pas entrer en concurrence ou porter à confusion
<b>Transformants</b>	Les IPP doivent pouvoir remettre en cause l'autoévaluation naturelle de l'organisation
<b>Normalisés</b>	Les IPP sont généralement plus efficaces lorsqu'ils se basent sur des définitions, des règles et des métriques normalisées, de façon à ce qu'ils puissent être intégrés dans des tableaux de bord diffusés à travers l'organisation et utilisés dans des études comparatives au sein du secteur ou en dehors
<b>Contextuels</b>	Les IPP mettent la performance en contexte en lui associant des objectifs et des seuils pour que les utilisateurs puissent jauger leur progrès dans le temps
<b>Soutenus</b>	L'impact des IPP peut être renforcé en leur associant une prime ou tout autre type d'incitation
<b>Pertinents</b>	Les IPP perdent de leur impact avec le temps, c'est pourquoi il convient de les revoir et de les rafraîchir lorsque cela s'avère nécessaire

# Par ailleurs, chacun a besoin, à tous niveaux, de tableaux de bord (BSC, balanced scorecard, ...)



- Système de métrologie et d'auto-métrologie du management
- 4 domaines clés, interdépendants
- Applicable pour l'entreprise, ou à tous niveaux (départements, ...)
- Liste des objectifs stratégiques, besoin d'indicateurs, de KPIs pour rationaliser ces objectifs stratégiques

# Objectifs, tableau de bord "intelligent"

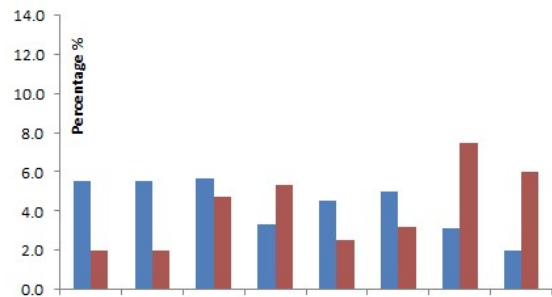


Souvent les tableaux de bord et les KPIs classiques ne fonctionnent pas, créent du stress et des dysfonctionnements

Il faut également mettre à plat des indicateurs fiables et neutres représentant réellement la performance, en prenant en compte les priorités spécifiques de chaque acteur

Un tableau de bord doit se construire dans l'équilibrage fin entre les objectifs classiques, et les consolidations d'indicateurs représentant réellement la performance, issus de méthodes nouvelles (voir ADP)

# Mesurer sa performance, c'est d'abord se comparer aux meilleurs...



Choisir ses critères:

- des résultats au bien-être
- des produits aux processus
- des délais à la satisfaction client
- de la qualité à l'image

...

Utiliser le études existantes ou commander des analyses

Ne pas se comparer qu'à son secteur économique au sens strict...

Recherche des "best practices" en organisation, en processus, en innovation, en commercialisation, ....



# Mais cela ne sert à rien de rêver de performance si on ne connaît pas son potentiel d'amélioration...

1) Que mesurer? Comment mesurer la valeur, la génération de performance?

Choix par les acteurs de base des critères à mesurer, lors d'un travail itératif de coproduction par un groupe de travail (responsables opérationnels et fonctionnels ayant une bonne connaissance du processus)

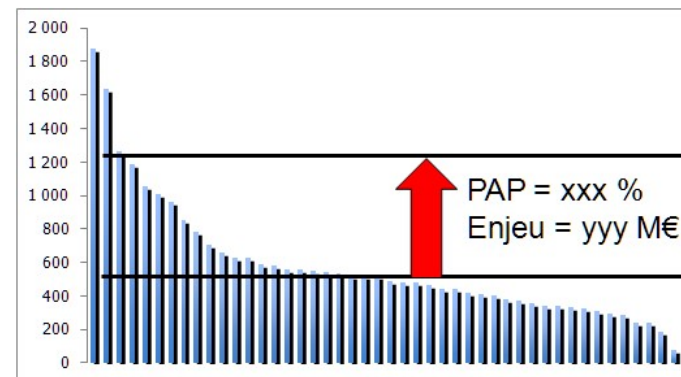
Chaque participant progresse individuellement et tous convergent collectivement vers une vision partagée de la génération de la performance

Le choix se fait collectivement et en consensus par le groupe de travail

2) Savoir, Comparer

"Benchmark" entre services, départements similaires...

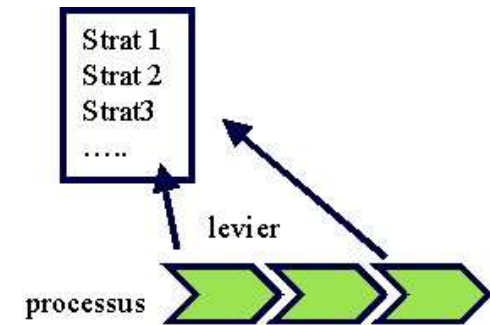
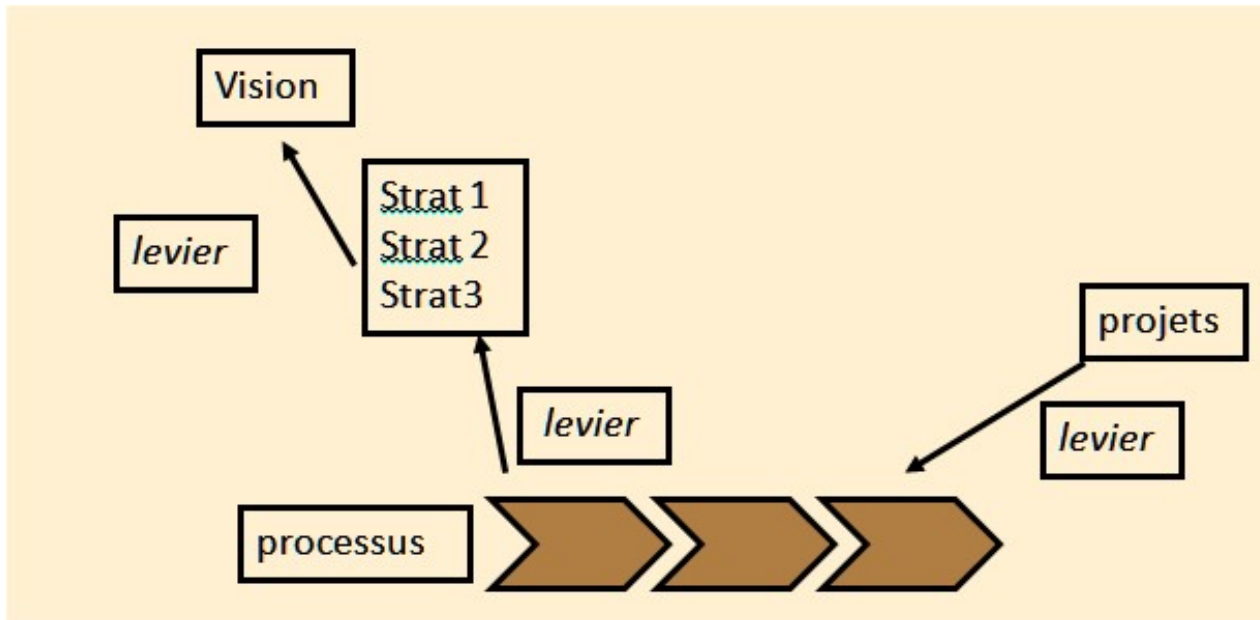
3) Calculer les potentiels d'amélioration de la performance (PAP)



© ADP (Arbre de Performance)



# L'alignement stratégique



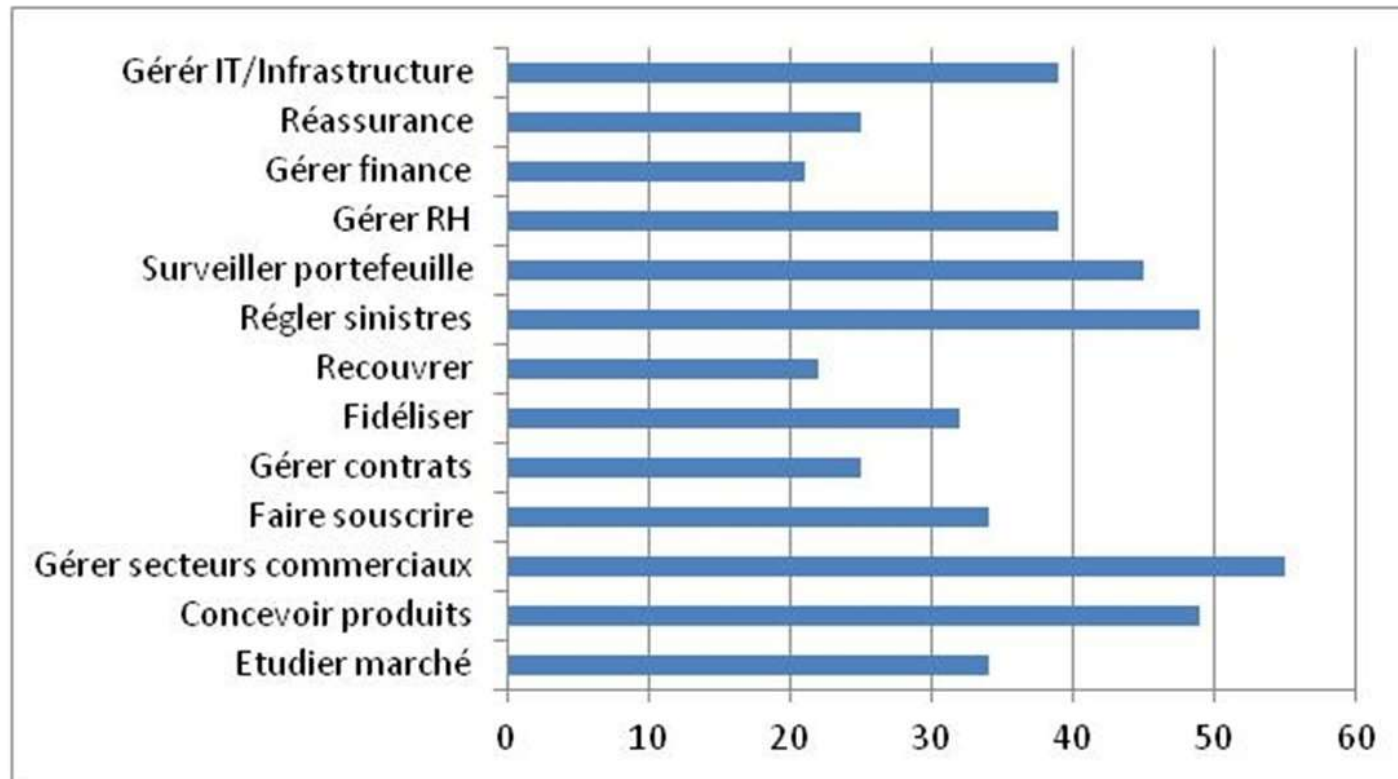
On peut aligner objectifs stratégiques sur la Vision, pour équilibrer le tableau de bord processus sur objectifs stratégiques, pour déterminer les processus clés, projets sur processus pour estimer l'importance stratégique des projets, indépendamment de leur rentabilité...

# Des méthodes simples permettent d'estimer l'effet de levier des processus sur les objectifs...

## Hoshin Kanri 方針管理

	Profit	Croissance	Sat Cli	Simpli	Hommes	Europe	Image
poids>>	7	5	6	4	3	4	3
Etudier marché		2	2			3	
Concevoir produits	1	3	2	1		2	1
Gérer secteurs commerciaux	2	1	2	2	2		1
Faire souscrire	1	4			1	1	
Gérer contrats			1	4	1		
Fidéliser	1	3				1	2
Recouvrer	2			2			
Régler sinistres		1	4	2	1		3
Surveiller portefeuille	2	2	1	2	1	1	
Gérer RH	1		1	2	4		2
Gérer finance	1			2			2
Réassurance	2					2	1
Gérer IT/Infrastructure	3		1		3		1

On obtient ainsi le "hit parade" de l'importance, une année donnée...



La logique est alors de s'intéresser également à la "performance" (par comparaison au marché, à la concurrence) et décider d'investir des projets d'amélioration (kaisen) ou de restructuration (BPR) sur les processus clés

# Transformation: innovation pour le client



## S'assurer que les besoins, désirs et priorités des clients orientent les décisions de management

- Analyse besoins clients
- Demandes des clients insatisfaits et étude des delta
- Etude des processus orientés besoin et satisfaction client
- Benchmark " world class"
- Identification des opportunités d'amélioration de la satisfaction

## Analyse des processus

- Documentation des processus principaux, cartographie, relations client/fournisseurs internes/externes
  - Réexamen des processus critiques vs stratégies, objectifs, facteurs critiques de succès
- Etude de l'efficacité des processus actuels
- Etude des processus "idéaux" et le moyen d'y parvenir
- Description des voies possibles et des actions à mener
- Benchmark "Processus"

# Transformation: innovation pour le client



## Etude et compréhension de l'aptitude au changement:

- Etude de l'organisation, des systèmes de management verticaux et cross
- Etude des ressources humaines, cultures, management system
- Etude des canaux de communication formels et informels
- Etude de l'alignement des systèmes de mesure, récompenses, structures, ... avec les stratégies
- Etude de l'alignement de la culture entreprise avec les stratégies, les structures, les systèmes

## Conception de la ré-ingénierie, obtention de l'engagement du management pour l'implémentation

- Analyse des opportunités sélectionnées (gap de performance, cause des problèmes, leviers d'action, ...)
- Benchmark sur processus, pratiques, IT, organisations
- Re-conception orientée client, implications de changements des processus, des organisations, de IT (analyse fonctionnelle)
- Analyse de la Valeur
- Présentation et approbation de la nouvelle conception

# Moments de vérité

Le client expérimente des **moments de vérité** dans ses relations avec l'entreprise

L'analyse des moments de vérité permet d'améliorer la satisfaction de la clientèle

Parcours client = **succession** de moments de vérité

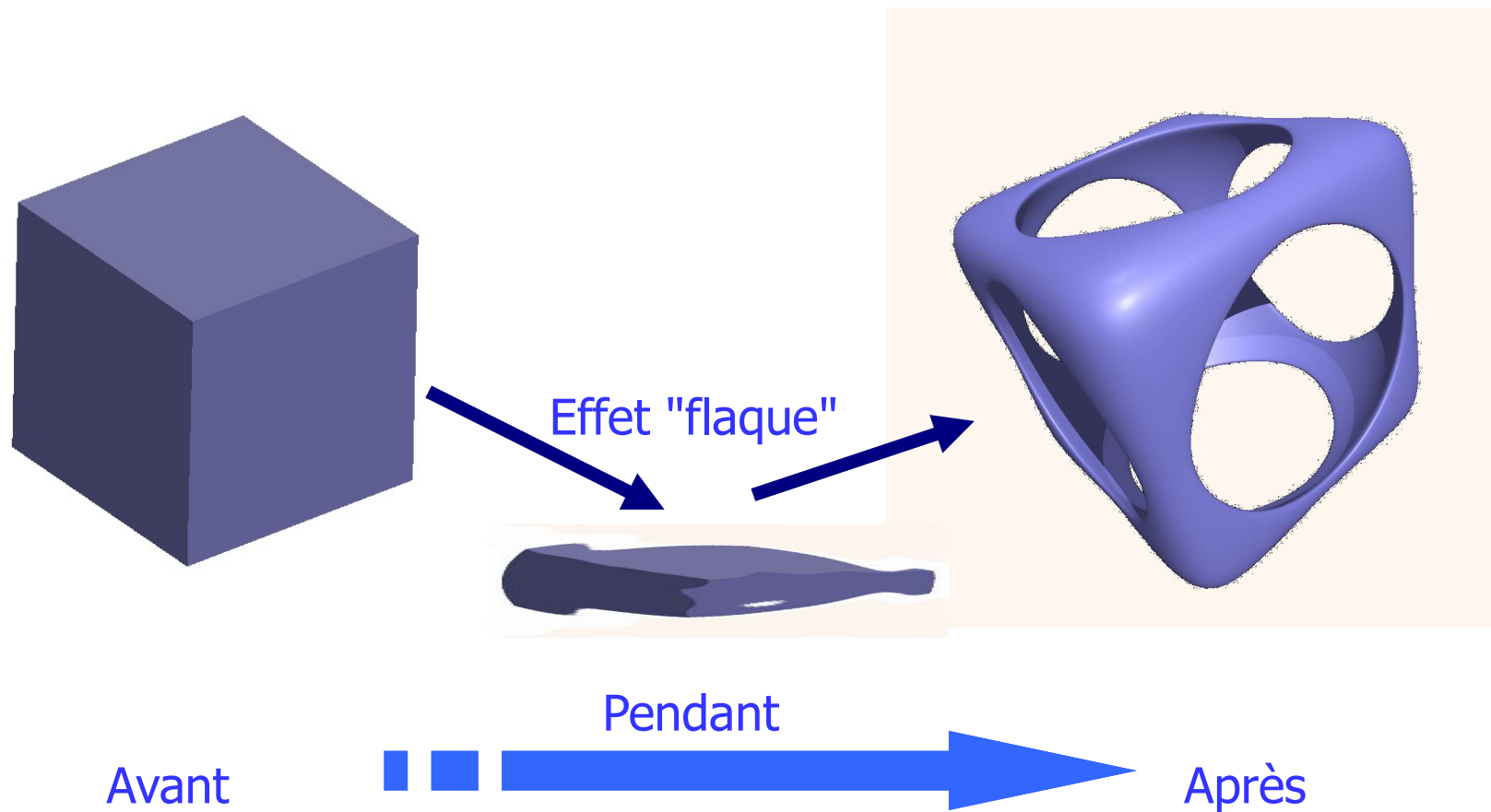
## Exemple: vente de téléphone mobile

- Le premier contact avec l'hôtesse d'accueil
- L'évaluation des besoins du client par le représentant de vente
- La présentation de solution(s) appropriée(s) : cellulaire, accessoires, forfaits, etc.
- La conclusion de la vente (closing)
- La préparation de la facture et le paiement
- Le remerciement et l'au-revoir
- Le processus d'activation de la ligne (SAC)
- Le remerciement et l'au-revoir

→ Choix stratégique de nouveaux services innovants

D'après HEC Montréal

# Le passage du "as is" au "to be"



Aspects organisationnels  
Aspects technologiques  
Aspects culturels et humains

© Jean-François DAVID



# La culture processus

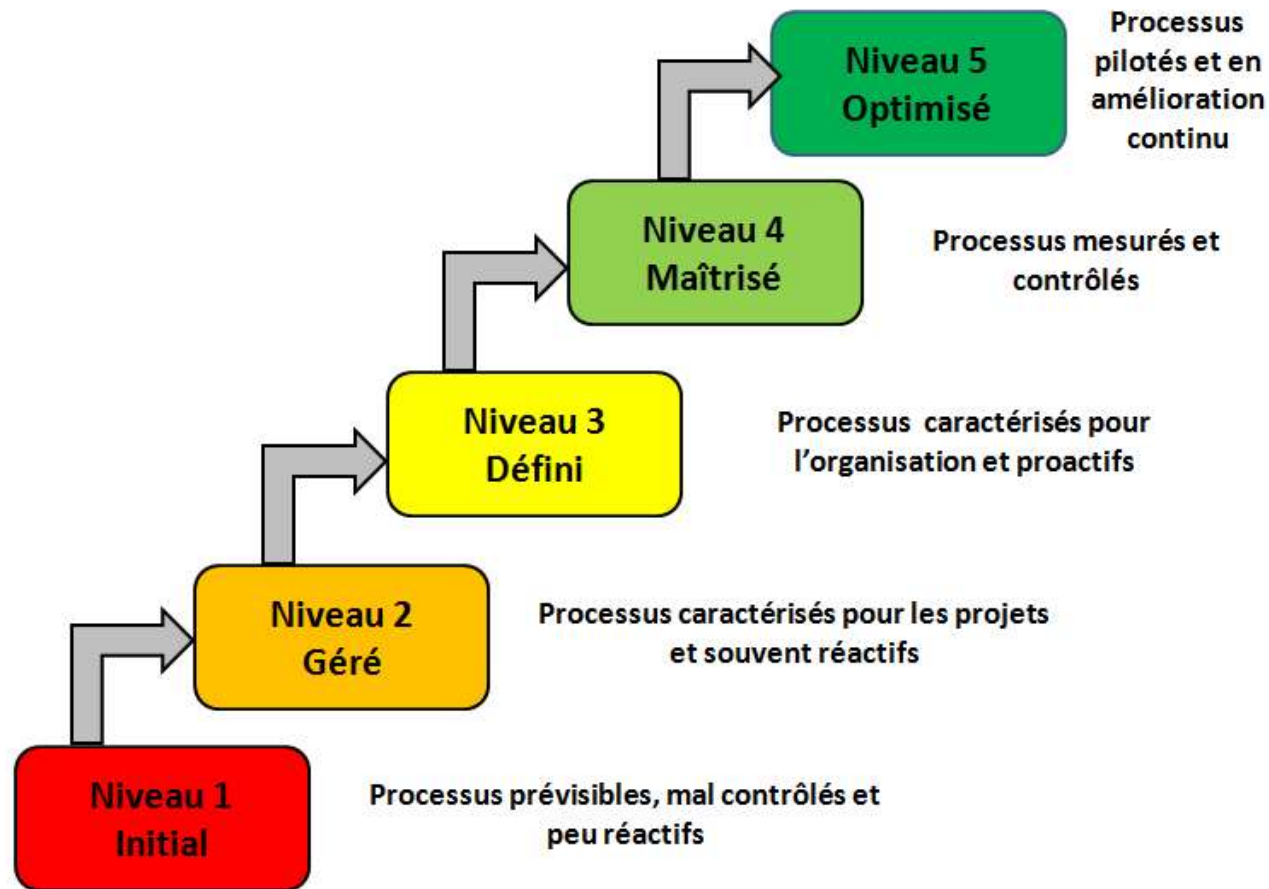


- Un accord général des acteurs sur la définition des processus de l'entreprise
- Une compréhension de la façon dont les processus interagissent entre eux et s'impactent mutuellement
- Une définition claire de la valeur ou du résultat produit par chaque processus
- Une documentation de la façon dont chaque processus produit le ou les résultats
- Une compréhension des compétences requises par chaque processus
- Une compréhension de la performance de chaque processus
- Une mesure continue de la performance de chaque processus
- Des décisions managériales basées sur la performance des processus
- Des propriétaires (ou des pilotes) de processus ou de groupe de processus, responsables leur performance

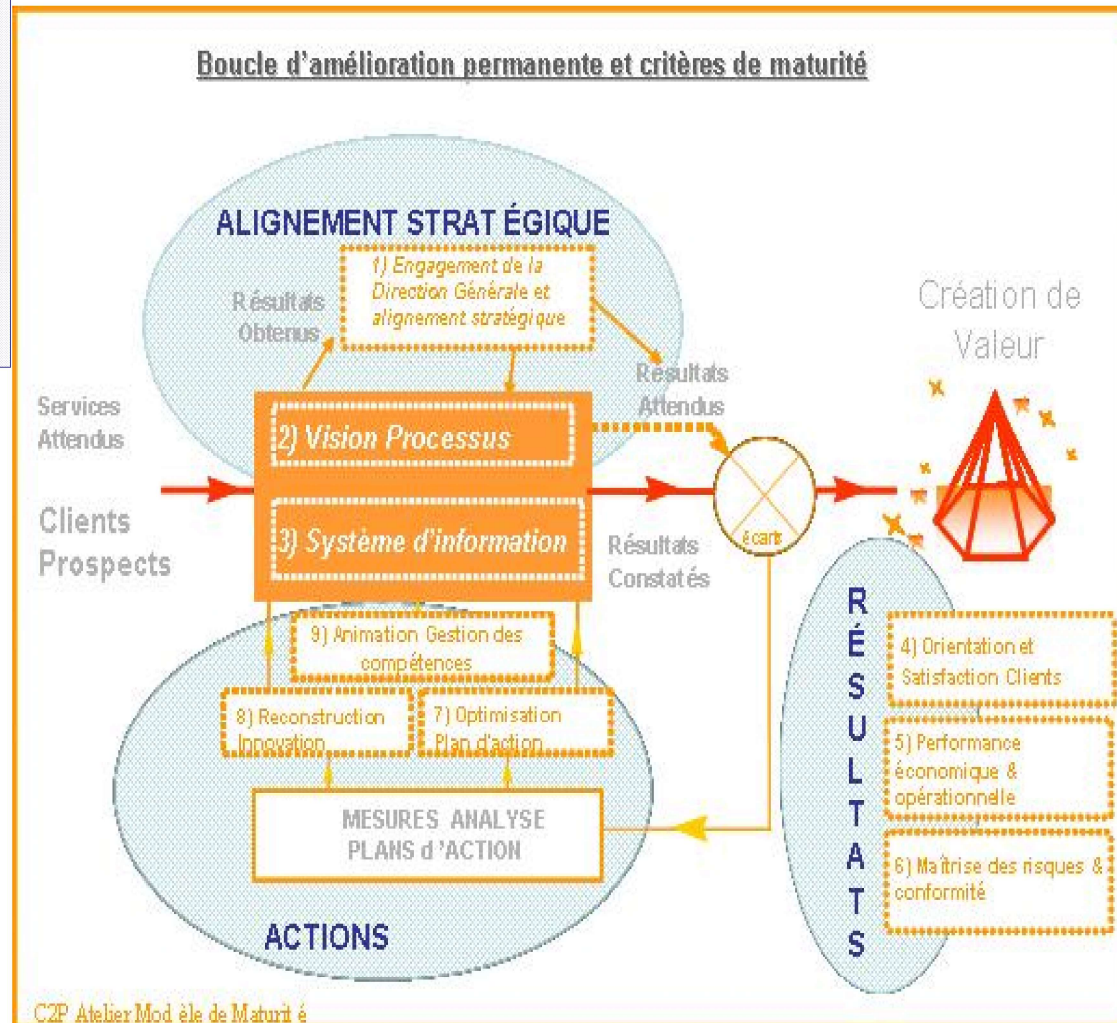
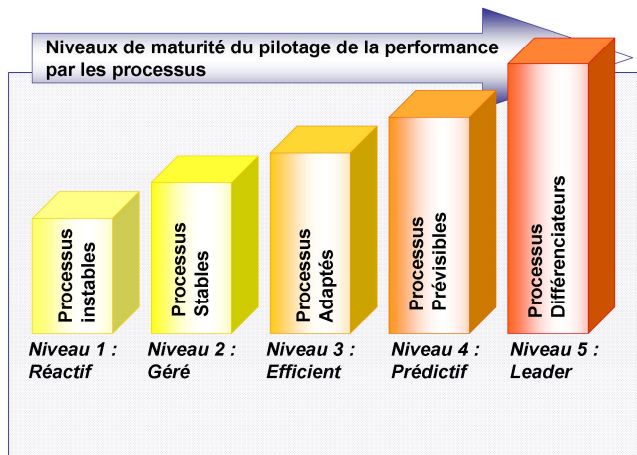
## Les organisations qui optent pour l'orientation processus doivent :

- Changer leur approche de management pour y intégrer les processus
- Mettre en place les rôles requis afin de gérer les processus au sein de la structure de leur organisation

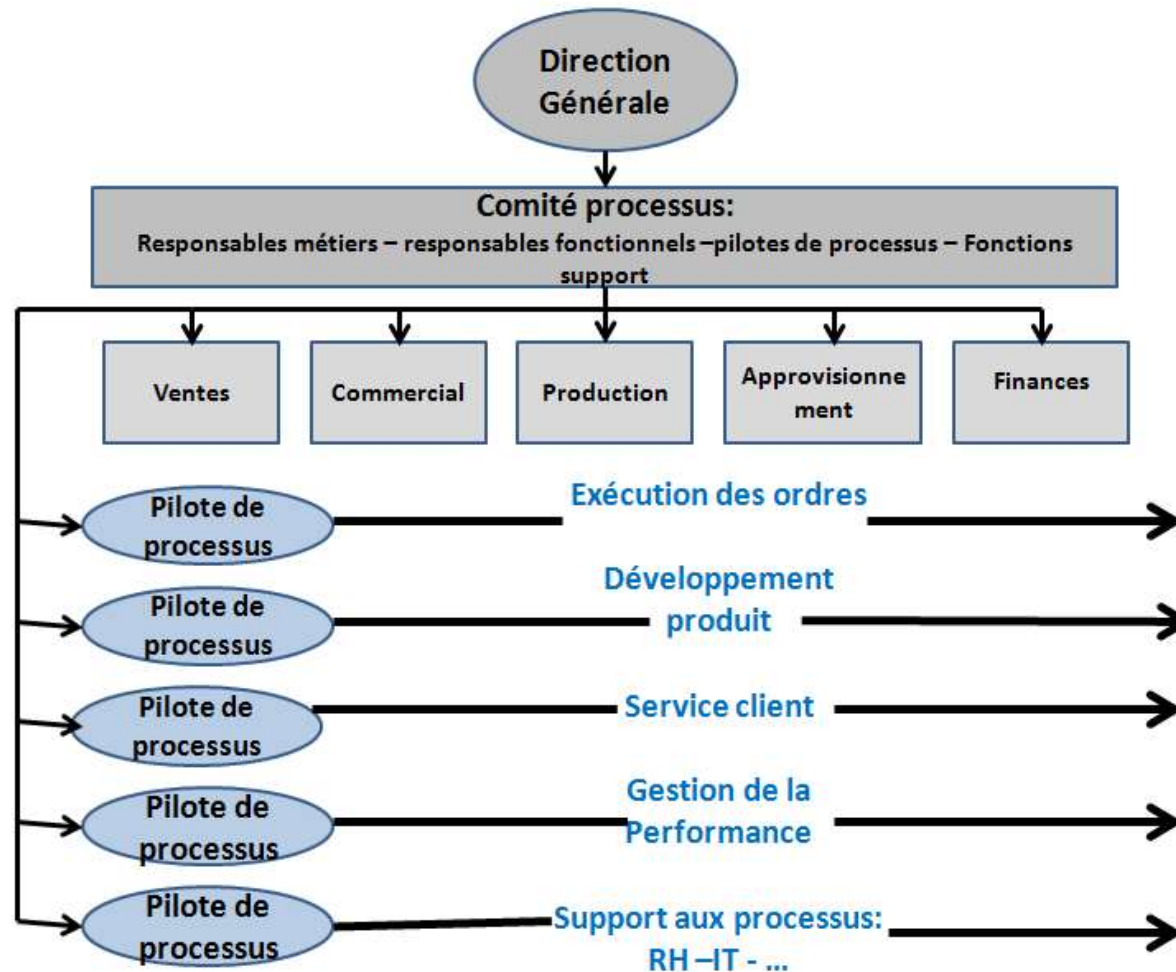
# Modèle de maturité CMMI



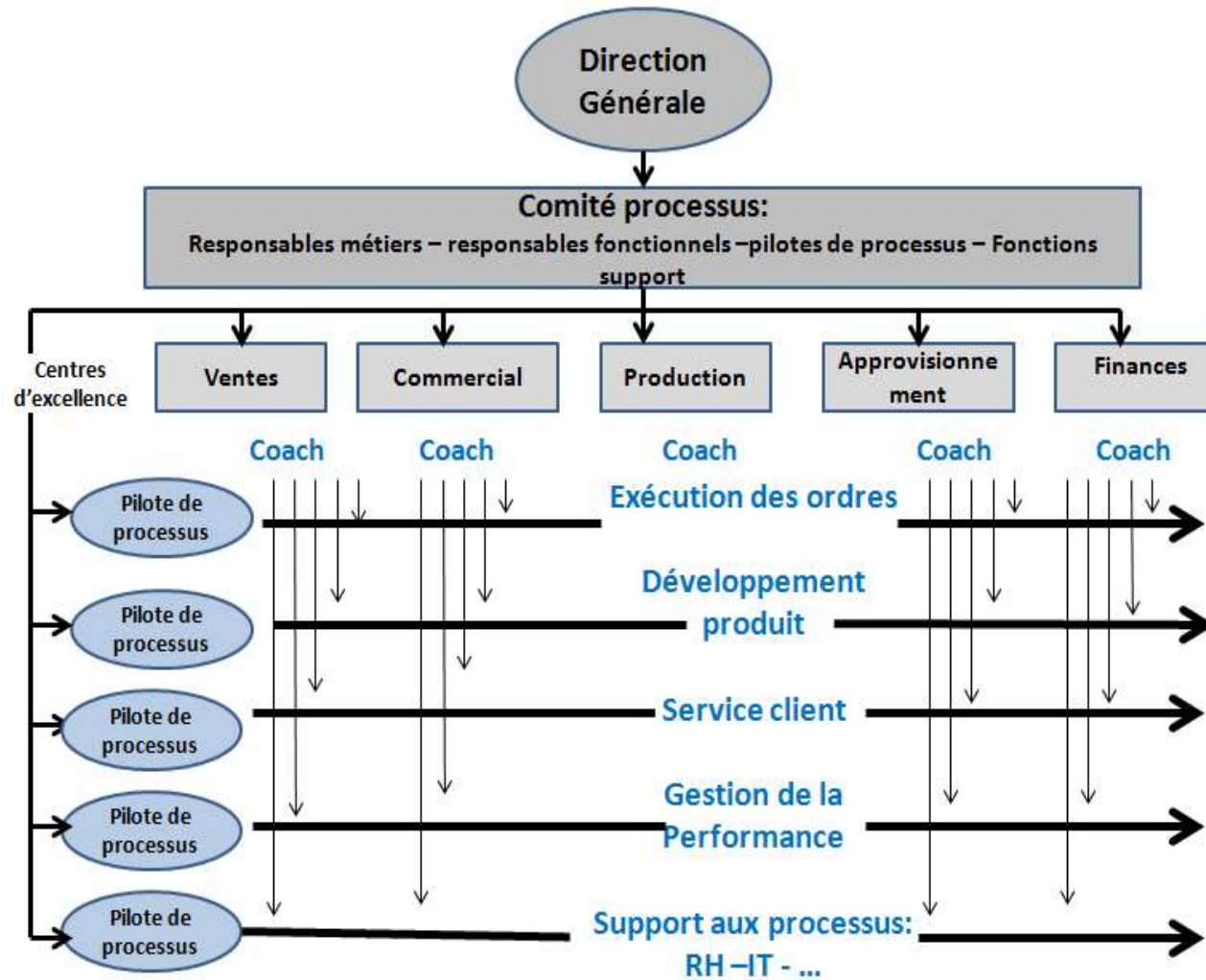
# Modèle de maturité du Club des Pilotes de processus



# Une organisation avec des pilotes de processus



# Centres fonctionnels d'excellence





# Le développement d'une culture client et du travail coopératif



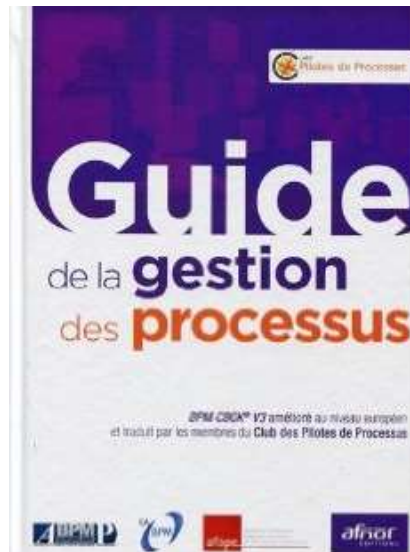
**Notion de culture client**



**Notion de travail coopératif**

Un moyen pour donner ou redonner du sens au travail, de la motivation, de lutter contre un certain individualisme... et diminuer un peu le stress !!!

# Le Guide de la Gestion des Processus et l'ISO 9001 version 2015: un travail de comparaison par un groupe de travail





# La démarche adoptée par les membres de l'atelier

## Huit exigences processus du chapitre 4.4.1 de l'ISO 9001:2015

déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus	déterminer la séquence et l'interaction de ces processus	déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus	déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité
attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus	prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1	évaluer ces processus et mettre en oeuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus	améliorer les processus et le système de management de la qualité

### Trois étapes:

Création d'un tableau croisé entre les 10 chapitres du CBOK et les 8 exigences avec cotation suivant le degré de contribution estimée du CBOK

Réalisation d'un tableau croisé entre les chapitres de l'ISO 9001 version 2015 et ses 8 exigences

Création de fiches par exigence



# Les points de convergence entre ISO 9001 et le Guide

## Pondération des apports du Guide

0 : pas de contribution
1 : des concepts
2: des méthodes et des approches
3: des recommandations et de bonnes pratiques
4: des démarches et des dispositifs incontournables
5: des approches complémentaires et innovantes

L'exigence Processus de l'ISO 9001 Version 2015								
Les recommandations du CBOK (cf Guide de la Gestion des Processus)	déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus	déterminer la séquence et l'interaction de ces processus	déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus	déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité	Attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus	prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences	évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus	améliorer les processus et le système de management de la qualité
<b>Organisation du Pilotage des processus (p315)</b>								
organisation centrée processus			8.2.4 : les résultats de l'utilisation de la matrice de performance		8.2.2 : les différences entre les structures traditionnelles et les organisations centrées processus			
matrice de la performance			8.3 : La performance et les processus : une approche organisationnelle, manageriale et instrumentale		8.3.1 : une démarche organisationnelle			
culture processus			8.8 : L'amélioration continue ou la reconstruction (transformation) : deux approches de l'amélioration des processus		8.3.2 : une démarche managériale			
performance : approche organisationnelle, managériale et instrumentale			8.9.2 : La mise en place d'un centre d'excellence via l'approche par les processus métiers		8.5 : les acteurs du pilotage de la performance par les processus			
démarche organisationnelle					8.6 : les rôles dans le pilotage des processus			
dimension managériale					8.5 : les acteurs du pilotage de la performance par les processus			
structures hiérarchiques et processus					8.6 : les rôles dans le pilotage des processus			
impacts des progiciels de gestion					8.9 : le comité de processus et les centres d'excellence			
acteurs du pilotage	0	1				3		
rôles dans le pilotage							8.7 : Les organes de gouvernance	8.2.4 : les résultats de l'utilisation de la matrice de performance
pilote de processus							8.8 : L'amélioration continue ou la reconstruction (transformation) : deux approches de l'amélioration des processus	8.8 : L'amélioration continue ou la reconstruction (transformation) : deux approches de l'amélioration des processus
gestionnaire de processus								
analyste de processus								
constructeur de processus								
architecte de processus								
organes de gouvernance								
intégration des processus								
gouvernance des processus								
revue de processus								
plan stratégique								
comité de processus								
centres d'excellence								



# Les 8 fiches de rapprochement entre ISO 9001 et le Guide

<b>Exigence 5</b>	
Attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus	
Apports ISO 9001 version 2015	Apports CBOK
0.1- 0.3.2 intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus	2.2.4 La gestion de bout en bout des processus et l'orchestration maîtrisée des activités est l'essence même de la gestion des processus.
4.1 Déterminer les enjeux int et ext de l'organisme pour comprendre son contexte	2.2.5 Un processus correctement défini indique le "quoi", le "où", le "quand", le "pourquoi" et le "comment" d'un travail réalisé. Il indique également "qui" est responsable de son exécution. L'équipe de Direction s'appuie sur la définition des processus pour supporter l'analyse de la chaîne de valeur qui aboutit à l'établissement des objectifs stratégiques.
4.2 Prendre en compte les besoins et attentes des parties intéressées	Un processus détaille les activités qui le composent et définit les rôles qui sont responsables de son exécution.
5.1.1 la direction doit démontrer son leadership et son engagement ...	2.2.10 La gouvernance des processus au sein du management exige de penser la production de valeur de façon transversale et impose une sensibilisation des dirigeants, des cadres et de l'ensemble des personnels.
5.1.1 a) en assumant la responsabilité de l'efficacité du système ...	7.2 La transformation nécessite un engagement à long terme de la part des équipes dirigeantes.
5.3 La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités pour les rôles pertinents sont attribués	7.2 L'équipe de transformation attend des décisions rapides de la part du comité de Direction (DG, Finances, DSI, RH, Opérationnels, ...) 8.2.2 Les organisations centrées Processus assignent à l'ensemble des fonctions une responsabilité vis à vis du Client pour la création de valeur. Le mode de management passe d'une situation "commande et contrôle" à une approche de "coaching" auprès des équipes qui opèrent les processus.
6.3 L'organisme doit attribuer ou réattribuer les responsabilités ou autorités lorsqu'il estime le besoin de modifier le syst de Mgt de la Qualité	8.3 La performance du pilotage des processus couvre trois dimensions: organisationnelle, managériale et instrumentale. 8.5 En sus de la direction générale et des acteurs transverses, les principaux acteurs sont : le Pilote, le Responsable Projet des actions d'amélioration et les correspondants opérationnels processus
8.3.2 L'organisme doit prendre en compte les responsabilités et autorités impliquées dans le processus de conception et de développement	8.6 Les rôles qui échouent au Pilote de Processus peuvent varier en fonction de la maturité des entreprises. Il a pour responsabilité de contribuer à élever, prioritairement, le niveau de performance global des processus du point de vue : entreprise, marché et clients 8.9 Sous l'égide de la DG, un comité Processus réunit les Pilotes et les responsables opérationnels ou fonctionnels. Afin d'aligner les processus à la stratégie, aux enjeux et aux objectifs de l'entreprise, ce comité doit permettre de résoudre les problèmes liés à l'intégration de processus transverses, d'arbitrer les conflits et d'allouer les ressources. 9.4.2 : L'implication de la DG et du management est primordiale pour réussir une démarche de pilotage par les processus. Seule la DG peut valider la nomination des Pilotes de Processus. Les objectifs des Pilotes sont en ligne avec les axes stratégiques de l'entreprise. 9.4.3 Le choix des pilotes de processus est un point essentiel afin qu'ils ne se conduisent pas en dogmatique, qu'ils recherchent la meilleure combinaison entre productivité, qualité, risques, ... , qu'ils restent en veille permanente sur les apports de la technologie, sur les meilleures pratiques, ... et qu'ils sachent animer des groupes sans autorité. 9.4.7 : La démarche processus nécessite le développement d'une culture collaborative : entraide entre les acteurs, contribution et coopération de chacun, appropriation d'un langage commun, partage d'une démarche, culture de la mesure, ... 9.6 Les entreprises doivent avoir une gouvernance des processus claire afin de définir un leadership, de bien établir les prises de décision et de créer un contexte favorable aux améliorations permanentes des processus. Le pilotage des processus est une activité de gouvernance du changement.
<b>Recommandations</b>	
Il est recommandé de :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en place un comité ou une instance de pilotage par les processus.</li> <li>- nommer des sponsors des processus (représentants de la DG)</li> <li>- détailler à l'écrit les rôles, responsabilités et objectifs de chaque pilote de processus dans l'organisme.</li> <li>- légitimer par l'autorité compétente le ou les pilotes par une communication adaptée</li> <li>- identifier les contributeurs dans les différentes directions</li> <li>- sensibiliser et former les acteurs du Processus aux concepts, aux apports des démarches, à la méthodologie et aux outils</li> </ul>	
<b>Exemples d'outils et/ou de déclinaison opérationnelle</b>	
<p>Descriptif des rôles, missions, autorités des acteurs au travers de fiches de postes, référentiels métiers, etc.</p> <p>Organigramme, note d'organisation interne, etc.</p> <p>Lettre de mission pour les pilotes de processus (co-signée par la Direction et le pilote)</p> <p>Lettre de mission dans le cadre de la gestion d'un projet ou pour une organisation temporaire (intérim ou remplacement)</p>	





# Les 8 fiches de rapprochement entre ISO 9001 et le Guide

<b>Exigence 5</b>	
Attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus	
Apports ISO 9001 version 2015	Apports CBOK
0.1- 0.3.2 intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus	2.2.4 La gestion de bout en bout des processus et l'orchestration maîtrisée des activités est l'essence même de la gestion des processus.
4.1 Déterminer les enjeux int et ext de l'organisme pour comprendre son contexte	2.2.5 Un processus correctement défini indique le "quoi", le "où", le "quand", le "pourquoi" et le "comment" d'un travail réalisé. Il indique également "qui" est responsable de son exécution. L'équipe de Direction s'appuie sur la définition des processus pour supporter l'analyse de la chaîne de valeur qui aboutit à l'établissement des objectifs stratégiques.
4.2 Prendre en compte les besoins et attentes des parties intéressées	Un processus détaille les activités qui le composent et définit les rôles qui sont responsables de son exécution.
5.1.1 la direction doit démontrer son leadership et son engagement ...	2.2.10 La gouvernance des processus au sein du management exige de penser la production de valeur de façon transversale et impose une sensibilisation des dirigeants, des cadres et de l'ensemble des personnels.
5.1.1 a) en assumant la responsabilité de l'efficacité du système ...	7.2 La transformation nécessite un engagement à long terme de la part des équipes dirigeantes.
5.3 La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités pour les rôles pertinents sont attribués	7.2.2 L'équipe de transformation attend des décisions rapides de la part du comité de Direction (DG, Finances, DSI, RH, Opérationnels, ...)
6.3 L'organisme doit attribuer ou réattribuer les responsabilités ou autorités lorsqu'il estime le besoin de modifier le syst de Mgt de la Qualité	8.2.2 Les organisations centrées Processus assignent à l'ensemble des fonctions une responsabilité vis à vis du Client pour la création de valeur. Le mode de management passe d'une situation "commande et contrôle" à une approche de "coaching" auprès des équipes qui opèrent les processus. 8.3 La performance du pilotage des processus couvre trois dimensions: organisationnelle, managériale et instrumentale.
8.3.2 L'organisme doit prendre en compte les responsabilités et autorités impliquées dans le processus de conception et de développement	8.5 En sus de la direction générale et des acteurs transverses, les principaux acteurs sont : le Pilote, le Responsable Projet des actions d'amélioration et les correspondants opérationnels processus 8.6 Les rôles qui échouent au Pilote de Processus peuvent varier en fonction de la maturité des entreprises. Il a pour responsabilité de contribuer à élever, prioritairement, le niveau de performance global des processus du point de vue : entreprise, marché et clients 8.9 Sous l'égide de la DG, un comité Processus réunit les Pilotes et les responsables opérationnels ou fonctionnels. Afin d'aligner les processus à la stratégie, aux enjeux et aux objectifs de l'entreprise, ce comité doit permettre de résoudre les problèmes liés à l'intégration de processus transverses, d'arbitrer les conflits et d'allouer les ressources. 9.4.2 : L'implication de la DG et du management est primordiale pour réussir une démarche de pilotage par les processus. Seule la DG peut valider la nomination des Pilotes de Processus. Les objectifs des Pilotes sont en ligne avec les axes stratégiques de l'entreprise. 9.4.3 Le choix des pilotes de processus est un point essentiel afin qu'ils ne se conduisent pas en dogmatique, qu'ils recherchent la meilleure combinaison entre productivité, qualité, risques, ... , qu'ils restent en veille permanente sur les apports de la technologie, sur les meilleures pratiques, ... et qu'ils sachent animer des groupes sans autorité. 9.4.7 : La démarche processus nécessite le développement d'une culture collaborative : entraide entre les acteurs, contribution et coopération de chacun, appropriation d'un langage commun, partage d'une démarche, culture de la mesure, ... 9.6 Les entreprises doivent avoir une gouvernance des processus claire afin de définir un leadership, de bien établir les prises de décision et de créer un contexte favorable aux améliorations permanentes des processus. Le pilotage des processus est une activité de gouvernance du changement.
<b>Recommandations</b>	
Il est recommandé de :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en place un comité ou une instance de pilotage par les processus.</li> <li>- nommer des sponsors des processus (représentants de la DG)</li> <li>- détailler à l'écrit les rôles, responsabilités et objectifs de chaque pilote de processus dans l'organisme.</li> <li>- légitimer par l'autorité compétente le ou les pilotes par une communication adaptée</li> <li>- identifier les contributeurs dans les différentes directions</li> <li>- sensibiliser et former les acteurs du Processus aux concepts, aux apports des démarches, à la méthodologie et aux outils</li> </ul>	
<b>Exemples d'outils et/ou de déclinaison opérationnelle</b>	
<p>Descriptif des rôles, missions, autorités des acteurs au travers de fiches de postes, référentiels métiers, etc.</p> <p>Organigramme, note d'organisation interne, etc.</p> <p>Lettre de mission pour les pilotes de processus (co-signée par la Direction et le pilote)</p> <p>Lettre de mission dans le cadre de la gestion d'un projet ou pour une organisation temporaire (intérim ou remplacement)</p>	





# Les 8 fiches de rapprochement entre ISO 9001 et le Guide

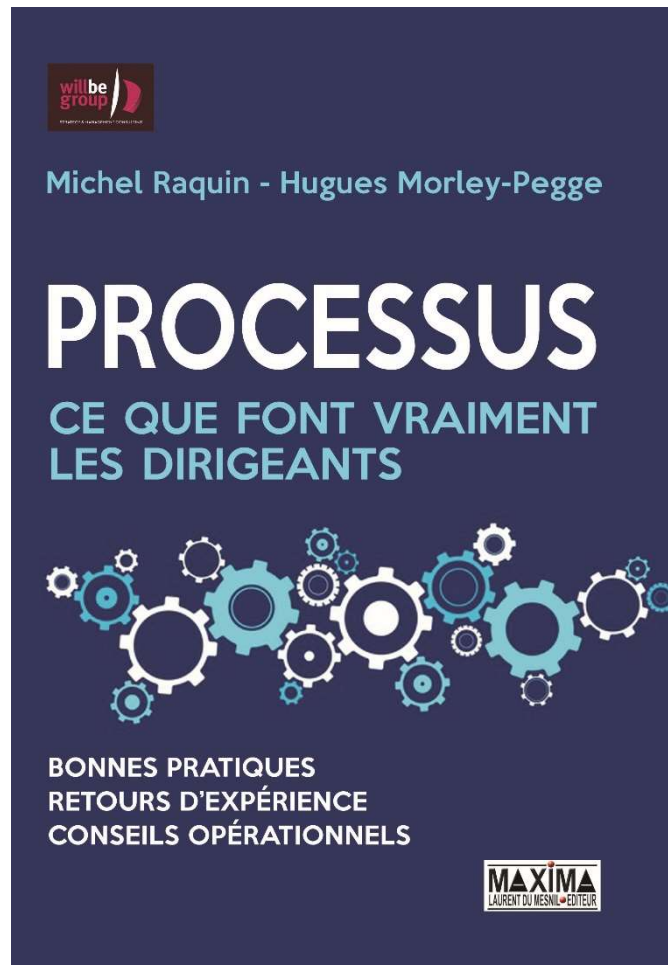
<b>Exigence 8</b>	
441h- Améliorer les processus et le système de management de la qualité	
Apports ISO 9001 version 2015	Apports CBOK
0.1- 0.3.2 intégrer le cycle PDCA dans l'approche	5.3.5 Il faut comprendre ce qui se fait effectivement actuellement avant de pouvoir le modifier. Il n'est pas possible de produire un nouveau modèle de l'état ultérieur et d'espérer le mettre en place sans élaborer un plan qui permettra de passer du système actuel au système futur.
4.1 Déterminer les enjeux internes et externes de l'organisme pour comprendre son contexte	Le travail d'analyse de l'existant permet de concevoir deux catégories d'améliorations : Des améliorations rapides, peu coûteuses et à effet immédiat ("fruits mûrs") Des améliorations à plus long terme, plus perturbatrices et plus coûteuses.
4.2 Prendre en compte les besoins et attentes des parties intéressées	6.4 La mesure de la performance n'est pas constituée uniquement de données, elle raconte une histoire et celle-ci doit être interprétée. Il est essentiel que la manière dont on mesure soit partagée et revue régulièrement pour assurer l'acceptation permanente
7.1.1 L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'amélioration continue	6.5.2 Au fur et à mesure que des améliorations de performance sont mises en oeuvre, les objectifs (standards) doivent être revus, et doivent refléter réellement l'évolution du mode de fonctionnement de l'entreprise
8.5.1c mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesures pour vérifier que les critères de maîtrise ou éléments de sortie et les critères d'acceptation sont satisfaits	6.11.2 Une des notions importantes du management de la performance des processus est le concept de valeur ajoutée. Une activité est à valeur ajoutée quand elle est nécessaire pour créer un résultat attendu par le client, quand le client est prêt à payer pour avoir ce résultat, quand la qualité et la cohérence des sorties du processus sont maintenues. La valeur ajoutée apparaît à partir du moment où la satisfaction du client est renforcée.
10.1 L'organisme doit déterminer et sélectionner des opportunités d'amélioration et entreprendre des actions pour accroître la satisfaction du client	7.5 Lors d'une transformation de processus, tous les acteurs doivent être gagnants : l'entreprise doit obtenir les gains attendus, mais à tous les niveaux, les managers et les collaborateurs doivent récolter les fruits. Si cet objectif est fixé, la solution mise en place aura plus de chances d'être acceptée
10.2 Quand une NC (y compris celle liée à une réclamation client) se produit, l'organisme doit réagir, évaluer, mettre en œuvre actions, examiner l'efficacité, mettre à jour les risques et opportunités et modifier si nécessaire le SMQ	7.6 Une fois l'optimisation réalisée, l'idée consiste à maintenir un niveau optimal de performance malgré le fait que l'entreprise et l'environnement changent en permanence. Si l'évolution n'est pas maîtrisée, le management tentera constamment de rattraper les changements sans y parvenir. L'optimisation ne peut jamais être maintenue pendant longtemps, les victoires sont éphémères.
10.3 l'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ. Il doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation avec les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer les opportunités d'amélioration.	9.4.6 Le pilotage par les processus facilite la détection et la mise en oeuvre d'actions efficaces par rapport à une organisation par fonction, réalisables grâce à la responsabilité transversale qui est confiée au pilote. 9.4.8 Chaque entreprise doit, avant même d'engager l'action et pendant l'action, constituer son propre langage ainsi que son propre dictionnaire "processus" 9.4.10 Les acteurs concernés ne sont pas toujours rompus à la culture de la mesure, fondant plus souvent leurs jugements à partir d'éléments subjectifs. Avoir une culture de la mesure : définir les indicateurs souhaitables et déterminer, pour chacun, les éléments concrets qui serviront pour mesurer le progrès.
<b>Recommandations</b>	
<p>Il est recommandé de prendre le temps d'analyser l'historique et de capitaliser les retours d'expérience pour mieux optimiser le travail et résoudre les problèmes.</p> <p>Il faut comprendre ce qui se fait effectivement actuellement avant de pouvoir le modifier. Il n'est pas possible de produire un nouveau modèle de l'état ultérieur et d'espérer le mettre en place sans élaborer un plan qui permettra de passer du système actuel au système futur.</p> <p>Afin de développer une culture basée sur la mesure, il convient d'utiliser des termes homogènes avec le vocabulaire usuel de l'organisme et compréhensibles par tous les acteurs.</p>	
<b>Exemples d'outils et/ou de déclinaison opérationnelle</b>	
<p>Balanced score card Damier Stratégique</p>	



## Ce que pensent les professionnels de la qualité

Pour les professionnels de la qualité plus particulièrement, ce chantier commun a permis de découvrir ou mieux connaître la **richesse méthodologique du guide de la gestion des processus**, qui de prime abord, peut sembler technique et un peu « rebutant » par son volume. Rédigé d'une manière simple et claire, ce guide est une **mine d'outils et de conseils méthodologiques** : ils complètent très bien la norme ISO 9001 qui reste généraliste et ne donne pas d'indications sur le « comment faire ? ». De plus, on retrouve dans cet ouvrage **l'importance de la dimension humaine et la patine de l'expérience qui rend son contenu pragmatique et convaincant.**

Pour les praticiens des démarches processus, ces travaux ont permis de renforcer la conviction que la pratique managériale de pilotage d'un organisme par les processus apporte des solutions concrètes dont l'essentiel est compatible avec le cadre de travail très largement répandu des démarches qualité, et ce dans des organismes de toutes tailles. Ces échanges ont également permis **d'acquérir un regard différent sur la fonction qualité**, dont les évolutions et les attributions convergent plus que nous le pensions avec les nouveaux rôles et fonctions introduits par les démarches processus, et tout particulièrement le rôle du Pilote. Enfin, lors de ces travaux en commun avec les acteurs de la qualité nous **avons identifié des thématiques à développer dans les démarches processus**, pour améliorer les bénéfices pour les collaborateurs, l'organisme et les clients. Nous pouvons citer, notamment, la contribution à la maîtrise des risques et à la saisie des opportunités, et la contribution à l'amélioration du système de management.



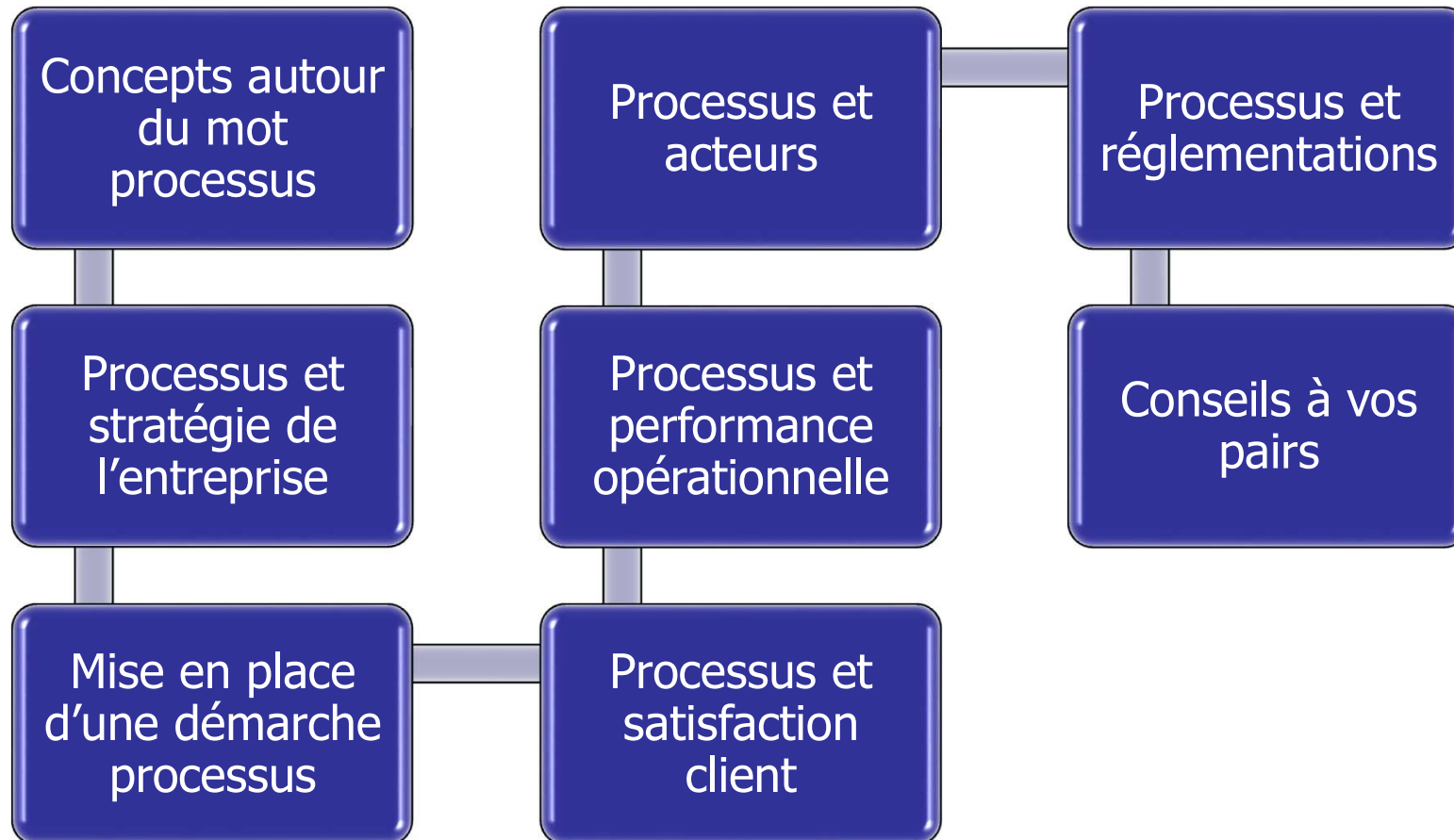
## Processus: ce que font concrètement les dirigeants



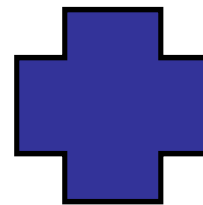
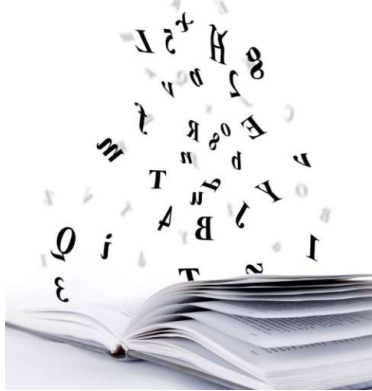
# Pourquoi donner la parole aux dirigeants?



# Les thèmes abordés



# Structuration de chaque chapitre du livre



# Processus un mot à double face

Administratif

Organisation  
figée

Lourdeur

Rigueur

Discipline

Procédurier

Contraignant



Transversalité

Vision de bout en  
bout

Finalité

Inter métiers

Références

Repères

Orientation client

## Pourquoi s'intéresser aux processus?

« A travers une approche processus, on dispose d'un moyen **d'intégrer** dans les réflexions d'amélioration ou de transformation **toutes les dimensions** (efficacité opérationnelle et commerciale, maîtrise des risques, RSE, qualité de service...).

**Il s'agit de traduire, d'incarner la stratégie** de l'entreprise à travers cette approche, en se recentrant sur les vrais enjeux commerciaux de l'entreprise

Vive le **SMI** (Système de Management Intégré), les processus étant les vaisseaux sanguins de l'entreprise



**Une démarche processus est un des outils du management**, mais pas le seul

Une approche processus ne peut être réalisée que si la **direction générale** l'impulse.

# Quels sont les objectifs visés à travers une démarche processus

*Nos organisations souffrent d'hypertrophie verticale (chaque silo s'estime super bon et il n'y a pas d'analyse globale). En réponse à cette situation, **processus d'une part et performance opérationnelle d'autre part sont les deux jambes à articuler pour faire le sprint***

***la participation des sous-traitants dans la vie des processus**, qu'ils soient en fabrication en amont des produits, ou simples prestataires dans le déroulement des processus*

***La satisfaction des clients** à travers une meilleure qualité de service est **l'objectif premier** d'une démarche processus*

*Pour **répondre aux réglementations**, le pilotage par les processus est essentiel*



*Les termes **processus et travail collaboratif** sont synonymes et à travers eux un moyen de développer une culture processus*

*Nous avons constaté une vraie **satisfaction des équipes à travailler ensemble et à partager les résultats de la démarche***

*Le **dispositif de contrôle interne** est totalement intégré aux processus. La mesure des risques opérationnels s'effectue aussi à travers l'approche processus*



# En quoi la démarche processus est un atout pour les projets de digitalisation?

« **La digitalisation rend encore plus nécessaire de s'intéresser aux processus** car c'est un moyen de disposer d'une meilleure clarté sur chacun d'eux et de bénéficier plus largement des avantages qu'elle offre.

*Il est clair que la culture processus favorise l'appropriation du digital*

*Dans un contexte de transformation (digital, big data,...) la connaissance préalable des processus est nécessaire de manière à concevoir des projets efficaces*





## Quels sont les résultats obtenus?

***Oui les résultats sont probants** et permettent d'améliorer l'indice de satisfaction client*

*L'évaluation du retour sur investissement est difficile à réaliser, mais il est important qu'une entreprise s'intéresse à ses processus, notamment **pour maîtriser et sécuriser son fonctionnement***

*Côté performance opérationnelle, en vision macro, il s'agit de faire **mieux sans que cela ne coûte plus cher**. En vision micro, il s'agit de faire des **gains de productivité** notamment à travers une meilleure prise en charge du patient, en faisant en sorte qu'il reste moins longtemps en clinique*



# Quels conseils à vos pairs

*En lançant une démarche processus, il est très important d'en faire un projet d'entreprise. Il faut élever le débat et ne pas se situer seulement au niveau technique de l'optimisation des processus*



*Ça bouscule les habitudes et la hiérarchie, aussi il faut de la pédagogie et du temps pour obtenir du changement*

*Il ne faut pas minimiser le travail à faire, ce qui prend du temps. On ne s'engage pas en pensant que cela sera rapidement résolu. La direction générale ne doit s'engager que si elle a du temps et de l'énergie à y consacrer*

*L'approche processus est aussi synonyme de transversalité et de décloisonnement. Il faut savoir donner du sens à l'organisation, à la vision et aux missions de l'entreprise qui sont sa raison d'être. Il est clair qu'il est difficile de passer d'une organisation hiérarchique à une organisation matricielle orientée clients. Mais les entreprises qui ont compris ce qu'elles peuvent en tirer disposent d'un réel atout. On ne peut pas imaginer, dans le contexte actuel, qu'une entreprise ne puisse fonctionner sans cette approche qui répond aux besoins de fluidité et d'agilité*

# Points forts qui ressortent de ces interviews

- Les bonnes raisons de se lancer dans une démarche processus :
  - C'est un choix pertinent de nos jours
  - C'est s'intéresser à sa performance
  - Connaître ses processus permet d'agir efficacement
  - Il faut décliner opérationnellement la stratégie de l'entreprise à travers l'action des pilotes de processus
  - Raisonner entreprise étendue et intégrer la voix du client
  - Favoriser la coopération et le travail en commun
  - Donner des marges de manœuvre aux acteurs
  - Progresser en challengeant ses processus en interne ou avec la concurrence
- Quelques clés de succès :
  - Ne pas confondre but et moyens
  - Une implication forte de la direction générale est indispensable
  - Savoir donner du temps au temps
  - Désigner judicieusement les pilotes de processus
  - Adapter régulièrement la démarche au contexte de l'organisation
- Mais encore :
  - Ne pas confondre processus et procédure
  - Une démarche processus est résolument et prioritairement orientée client
  - Un processus est par nature transversal et va du client au client



# La démarche processus est has been?

- Les retours très positifs des dirigeants rencontrés qui sont dans des secteurs différents et œuvrent dans des organisations de taille différente
- Nos contacts à l'international qui montrent que l'approche processus est utilisée et se développe mondialement
- L'appétence dans certains pays pour les certifications de professionnels des processus (Allemagne - Brésil - Suisse - ...)
- La diversité des organisations qui, de nos jours, s'intéressent à la démarche processus (entreprises commerciales, administrations, hôpitaux, collectivités locales, universités,...)
- La version 2015 de l'ISO 9001, relative au système de management de la qualité qui réaffirme de travailler à partir des processus et renforce les points de la norme précédente en introduisant de nouvelles tendances (prise en compte des risques et des opportunités par exemple)



Digitalisation  
Innovation  
Innovations managériales  
agilité