

# Manifeste

# Processus d'affaires

Édité par Roger Burlton, P. Eng, CMC



© Tous droits de reproduction et traduction réservés BPTrends, LLC - Édité par Roger Burlton – Aucune limite de reproduction et distribution si et seulement si toutes les conditions suivantes sont respectées: (a) Les présents droits de reproduction et traduction réservés et cette note intégrale est visible et intégrée au document, (b) Le contenu est clairement crédité à BPTrends, LLC, (c) Aucune partie du document, incluant le titre, son contenu, la présente note et le droit de reproduction et de traduction réservé est abrégée ou modifiée de quelque façon que ce soit, (d) Le document, en partie ou en entier est utilisé à des fins commerciales.

## Pourquoi un Manifeste “Processus d'affaires”

- Définition d'un manifeste : Une déclaration publique et écrite exposant un programme, une vue des intentions ou des motivations.
- L'idée du Manifeste «Processus d'affaires» vient d'une observation d'Einstein à l'effet que: “Everything should be made as simple as possible, but not simpler.”
- Il existe une grande confusion entourant les concepts de processus d'affaires et la terminologie.
- Il n'existe aucun standard concernant les principes fondamentaux reliés aux processus d'affaires.
- Les approches reliées aux processus d'affaires sont devenues trop complexes, rendant difficiles leur compréhension et leur adoption.
- Les erreurs faites durant l'implantation d'une stratégie de processus d'affaires, la conception d'une architecture, l'analyse ou la conception d'un processus sont le résultat d'une mauvaise compréhension des concepts et de la pensée «processus d'affaires».
- Il existe un besoin clair pour l'établissement de pratiques «processus d'affaires» professionnelles, intégrées, disciplinées et reproductibles.
- Il y a un besoin évident de gérer les processus d'affaires comme des actifs d'entreprise qui peuvent être documentés, compris, partagés et réutilisés.
- Il ne peut pas y avoir de base de connaissances «processus d'affaires» utile sans une solide fondation sémantique reposant sur des principes bien établis.

## Usage de termes spécifiques

### Notes générales

Le champ d'expertise «processus d'affaires» est en pleine évolution. C'est pourquoi la majorité des définitions des termes spécifiques aux processus d'affaires ne reflètent pas de manière adéquate le contexte du domaine des processus d'affaires. Nous avons donc décidé d'utiliser les définitions des termes les plus pratiques et appropriées, reflétant l'usage courant dans le champ d'expertise des processus d'affaires.

Les principes du manifeste «processus d'affaires» indiquent soit (1) un énoncé de définition ou encore, (2) un énoncé de recommandation utilisant les verbes «doit» ou «devrait» de façon à refléter les meilleures pratiques et les leçons apprises. Les définitions sont utilisées au premier niveau des groupes de principes présentés dans ce document. Les recommandations apparaissent au deuxième niveau.

---

### Définition des principaux termes utilisés dans ce document :

- **Activité:** quelque chose qui est fait.  
Le terme «activité» sera utilisé de façon générique pour représenter un processus. Dans le présent manifeste, il n'implique aucune notion de niveau hiérarchique.
  - **Actif:** un élément de valeur tangible ou intangible.
  - **Évènement d'affaires:** un fait ou événement pertinent pour l'organisation marqué dans le temps, incluant une action, une décision, un événement prédéterminé dans le temps ou un événement conditionnel dont la réalisation confirme que certaines limites préétablies ont été atteintes.
  - **Affaires:** une organisation ou un groupe d'organisations dont la raison d'être est de fournir de l'information, des produits et des services.
  - **Modèle de processus d'affaires:** une structure abstraite et fondamentale de l'organisation d'un processus d'affaires, ou un ensemble de processus d'affaires tel que décrit par ses éléments, les relations entre chacun d'eux et avec l'environnement à l'intérieur duquel ils opèrent. NOTE : Les composantes individuelles du modèle d'affaires ne constituent pas le modèle de processus d'affaires.  
NOTE: Les différents composants du modèle d'affaires ne constituent pas le modèle de processus d'affaires.
  - **Capacité:** l'habileté d'une organisation ou d'un processus d'affaires à livrer le résultat attendu.
  - **Client:** une partie prenante qui reçoit directement le service, l'information ou le produit d'une organisation ou de l'un de ses processus d'affaires.
  - **Organisation:** une entité ou un groupe de personnes poursuivant des objectifs communs, exerçant le contrôle de leur propre performance, et dont les opérations sont délimitées par une certaine frontière la séparant de son environnement externe. Pour le bénéfice du présent manifeste, l'organisation inclura toutes les organisations participant dans un processus d'affaires.
  - **Résultat:** la valeur produite par un processus d'affaires.
  - **Principe:** une loi fondamentale et compréhensible, une doctrine ou une hypothèse.
  - **Resource:** une personne, unité d'organisation, installation, équipement ou technologie impliquée dans le soutien du travail d'un processus d'affaires.
  - **Résultat:** la valeur que le processus d'affaires produit.
  - **Partie prenante:** une personne, un groupe, une organisation ou toute autre groupe impactant ou impacté par une ou plusieurs des activités d'une organisation dans un processus d'affaires.
  - **Travail:** l'effort physique, mental ou automatisé requis pour produire un résultat.
-

## Lignes directrices du Manifeste “processus d’affaires”

Ce document est un Manifeste «processus d’affaires». Ce n’est pas une méthodologie de gestion par processus d’affaires.

### Il devrait donc:

- Être fortement centré sur les préoccupations «processus d’affaires».
- S’appliquer à n’importe quelle méthodologie de gestion par processus d’affaires.
- Ne pas être limité par ou représenter un dérivé ou une sous-composante d’une méthodologie spécifique de gestion par processus d’affaires.
- Utiliser des termes et des définitions clairement définis.
- Être exempt de tout jargon ou expression «à la mode».
- Être succinct et concis, ramenant les concepts à leur plus simple expression.
- Reposer sur une solide base d’expériences et de pratiques et sur des réalisations rigoureuses.
- Assurer que chaque principe traduit un concept unique.
- Agir à titre de principe autonome, indépendant du contexte, ou encore agir en conséquence du contexte de tous les autres principes établis.
- Ne pas contenir d’adjectif ou d’adverbe contraignant le principe (exemples: efficacement, constamment, régulièrement, sérieusement). Ces termes impliquent qu’une certaine évaluation du principe a été faite et ne définissent pas le principe. Un processus d’affaires peut produire des dysfonctionnements ou être improductif, et demeurer tout de même un processus d’affaires.
- Être énoncé d’une façon telle qu’il traduit l’action.
- Être énoncé de manière à permettre un examen de conformité.

## La portée du Manifeste processus d’affaires

### Portée:

- Principes et définitions associés aux processus d’affaires.
- Les motifs commerciaux ou d’affaires pour les processus d’affaires.
- Ce que les processus d’affaires sont et ne sont pas.
- La relation entre les processus d’affaires et d’autres sujets ou domaines pertinents.

### Hors portée:

- Formalisme spécifique en modélisation de processus d’affaires.
  - Méthodologies et techniques spécifiques pour les processus d’affaires.
  - Technologies spécifiques d’exécution ou de modélisation de processus d’affaires.
  - Rôles et responsabilités spécifiques touchant la gestion et la gouvernance des processus d’affaires.
  - Principes touchant d’autres sujets ou domaines, sauf s’ils interagissent avec ou sont associés aux processus d’affaires.
-

## Principes

### Définition idéale et pratique de “processus d'affaires”:

Les processus d'affaires d'une organisation décrivent clairement le travail effectué par toutes les ressources impliquées dans la livraison des résultats ou de la valeur, pour les clients et parties prenantes

- **Au sujet du travail:** Un processus d'affaires décrit le travail effectué par une organisation:
    - Le travail effectué par un processus d'affaires transforme les intrants physiques et informationnels en extrants.
    - Un processus d'affaires comprend un ensemble d'activités qui peuvent elles-mêmes comprendre leurs propres activités.
    - L'ensemble complet des processus d'affaires d'une organisation décrit tout le travail réalisé par cette organisation.
    - Un processus d'affaires peut comprendre des travaux très structurés, prévisibles et répétitifs ou encore des travaux moins structurés et prévisibles, et très variables.
  - **Au sujet de la création de valeur:** Un processus d'affaires crée de la valeur pour les clients et parties prenantes impliquées:
    - Un processus d'affaires devrait créer une valeur mesurable pour les clients et parties prenantes en livrant des résultats qui rencontrent leurs besoins et leurs attentes.
    - La valeur créée par un processus d'affaires devrait être mesurée à l'aide d'un ou de plusieurs indicateurs de performance.
    - Il existe un lien de cause à effet clair et retraceable entre les indicateurs de performance de chacune des activités d'un processus d'affaires et les indicateurs de performance de ce processus.
    - La performance d'un processus d'affaires devrait être mesurée régulièrement et à différents moments durant le cycle de vie du processus, et ce pour en évaluer l'efficacité et faciliter l'identification des possibilités d'amélioration.
    - Les indicateurs de performance devraient être mesurables et comparés sur une certaine période de temps, et pour toutes les régions couvertes par l'exécution du processus d'affaires.
  - **Au sujet des ressources:** Un processus d'affaires est exécuté par un éventail de ressources de différentes organisations et unités organisationnelles.
    - L'exécution d'un processus d'affaires devrait s'appuyer sur des ressources humaines capables de réaliser les aspects humains du travail.
    - L'exécution d'un processus d'affaires devrait s'appuyer sur des technologies et ressources informationnelles pouvant soutenir les aspects techniques du travail.
    - Un processus d'affaires devrait utiliser des infrastructures physiques et équipements pouvant soutenir les aspects physiques du travail.
    - Toutes les ressources humaines soutenant la performance d'un processus d'affaires devraient avoir accès aux connaissances pratiques requises pour assurer une performance optimale du travail.
    - Toutes les ressources humaines soutenant la performance d'un processus d'affaires devraient avoir des rôles et responsabilités clairement définis.
-

- **Au sujet du contexte:** Un processus d'affaires existe dans un contexte d'affaires défini.
    - Un processus d'affaires devrait être défini à l'intérieur des frontières déterminées d'une organisation ou d'un groupe d'organisations.
    - Un processus d'affaires livre des extrants aux clients externes et aux parties prenantes, de même qu'à d'autres processus d'affaires au sein de l'organisation et reçoit de leur part des intrants.
    - Un processus d'affaires commence lorsqu'un ou plusieurs événements déclenchent son exécution.
    - Un processus d'affaires se termine lorsque le résultat attendu a été livré ou encore lorsque la décision est prise de terminer la réalisation des résultats attendus.
  - **Au sujet des motivations:** Les objectifs et buts d'un processus d'affaires soutiennent les cibles stratégiques et les objectifs de l'entreprise.
    - Un processus d'affaires devrait être guidé, formellement ou informellement, par la mission, la vision, les buts et les objectifs de performance de l'organisation.
    - Un processus d'affaires devrait être guidé par les principes et valeurs de l'organisation.
    - Un processus d'affaires devrait utiliser les politiques et règles d'affaires pour guider les décisions d'affaires.
    - Les incitatifs et motivations des ressources humaines associées à un processus d'affaires devraient faciliter l'atteinte des résultats ciblés de ce processus.
    - Tous les processus d'affaires devraient être soutenus par la culture d'entreprise au sein de laquelle ils opèrent.
  - **Au sujet des noms:** Le nom d'un processus d'affaires est clair et sans ambiguïté, convivial et utilisé de façon cohérente.
    - Un processus d'affaires devrait avoir un et un seul nom.
    - Le nom d'un processus d'affaires devrait refléter une action et ne pas être passif.
    - Le nom d'un processus d'affaires devrait communiquer clairement et sans ambiguïté le résultat attendu du processus.
    - Le nom d'un processus d'affaires devrait être compris clairement et de la même manière par toutes les parties prenantes internes et externes.
    - Une seule et unique syntaxe devrait être utilisée pour décrire tous les processus d'affaires et activités sans égard à leur niveau de décomposition.
    - Le nom d'un processus d'affaires ne devrait pas faire référence au lieu (où), à la personne ou au rôle (qui), aux moyens et outils (comment, avec l'aide de quoi) requis pour son exécution.
  - **Au sujet des modèles:** Un modèle de processus d'affaires permet l'utilisation de multiples perspectives, formalismes et diagrammes.
    - Un modèle de processus d'affaires contient toutes les informations pour décrire le processus d'affaires et son environnement.
    - Le diagramme d'un processus d'affaires illustre une perspective du modèle d'affaires requise par une communauté spécifique.
    - Un formalisme est un ensemble de construits utilisés pour représenter et communiquer une perspective spécifique du modèle de processus d'affaires. Un formalisme n'est pas un modèle de processus d'affaires.
-

- Les individus interagissant ou impliqués dans l'implantation de certains aspects du modèle devraient être en mesure de visualiser un diagramme utilisant un formalisme approprié pour leurs utilisations.
  - Tous les processus d'affaires et leurs activités, peu importe le niveau de décomposition, devraient être décrits en utilisant un gabarit commun.
- **Au sujet du caractère unique:** Un processus d'affaires est un actif organisationnel unique qui utilise d'autres actifs de l'organisation.
- Les autres actifs de l'organisation ont des caractéristiques différentes des processus d'affaires.
  - Les événements d'affaires déclenchent ou terminent l'exécution d'un processus d'affaires et de ses activités.
  - Les politiques et règles d'affaires d'une organisation contraignent les processus d'affaires.
  - Les ressources humaines, physiques, informationnelles et technologiques soutiennent l'exécution des processus d'affaires.
  - Une organisation ne devrait avoir qu'un seul ensemble de processus d'affaires. Tous les modèles de processus d'affaires devraient être intégrés en un unique ensemble de processus d'affaires.
-

### *Acknowledgements*

This Business Process Manifesto is the result of over 20 years of experience working as a Business Process consultant alongside my friends and colleagues who work as academics, consultants and business process practitioners

I have long believed that a common understanding of the foundation of Business Process would benefit all of us in the field of Business Process Management. The Business Process Manifesto has been a real labor of love, shared by many others who have contributed their input and reviewed the many iterative drafts of this document over the years. I would like to give special thanks to Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Jurgen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabean, Alana Schock, Alec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright and John Zachman.

Roger Burlton  
Chairman, Board of Advisors, BPTrends

**The Business Process Manifesto is available at [BPTrends.com](http://www.bptrends.com)**



**The Business Process Manifesto is available in multiple language versions. To view and download scan the QR Code or go to <http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>**

---