

Processus et procédure

Distinguons le « quoi » (la finalité des actions) du « comment » (les modalités de réalisation)

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI

Dans le cadre de notre commission « vocabulaire maîtrisé » nous vous proposons une réflexion autour des termes « processus » et « procédure ».

La perception publique

Les éditions actuelles des dictionnaires généralistes classiques (Larousse, Robert) nous rappellent que :

- « processus » est un mot latin qui signifie : progrès, action d'avancer ;
- « procédure » vient du verbe latin « procedere » qui signifie aller de l'avant – avancer, progresser.

Les deux mots sont de proches cousins, issus de la même origine, qui ont mené des vies parallèles.

Processus

Larousse

Marche, développement. Exemple : le processus d'une maladie, le processus de l'évolution intellectuelle.

Robert

Le mot « processus » est passé dans le langage courant en parlant d'un ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre. La spécialisation plus technique caractérise une suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat.

Procédure

Larousse

Forme suivant lesquelles les affaires sont instruites devant les tribunaux. Exemple : le code de procédure civile.

Actes faits dans une instance. Exemple : procédure volumineuse.

Méthode utilisée par la psychologie, la sociométrie, etc. Exemple : la procédure d'un test.

Robert

Désigne les formes suivant lesquelles on doit procéder en justice et, par métonymie, l'ensemble des règles des formalités qui doivent être observées.

Manière de se comporter, d'agir, de procéder pour aboutir à tel résultat.

Sens technique : Ensemble d'étapes successives dans la conduite d'une opération complexe.

Procédé

Larousse

Conduite, manière d'agir. Méthode à suivre pour obtenir un résultat.

Robert

Manière méthodique employée pour parvenir à un résultat. Façon de faire, de s'y prendre, très

généralement ainsi que la façon d'agir à l'égard d'autrui.

Petite anecdote en passant

Ce mot désigne, très concrètement, la petite rondelle de cuir appliquée au bout d'une queue de billard et que l'on frotte de craie.

Le processus de confusion

Dans le domaine judiciaire, la « procédure » est la marche à suivre obligatoire sous contrainte d'annulation ; elle a un caractère externe ; alors que le « processus » – défini comme la façon d'élaborer les travaux des acteurs (rédaction des conclusions par les avocats, analyse de celles-ci en vue de la rédaction des décisions judiciaires) – est un mode opératoire qui a un caractère interne.

A contrario, dans le domaine organisationnel, le « processus » caractérise les finalités de la production ; il est complété par la (ou les) procédure(s) qui détermine(nt) ses modes opératoires. Ainsi, dans le domaine organisationnel, le processus présente un caractère externe alors que la procédure un caractère interne.

À l'instar du couple ouvrage / œuvre¹, le langage courant assimile, souvent, ces deux termes, sans introduire une différence ferme et durable entre les concepts qu'ils représentent. Souvent s'ajoute, ou se substitue, au couple processus / procédure, au beau milieu d'un texte en français, l'anglicisme « process » qui contribue à alimenter la confusion.

Les définitions de l'AFNOR

Processus

Cours prédéterminé d'événements, défini par son objet ou son effet et réalisé dans certaines conditions. [ISO/IEC 2382-1]

Ensemble d'activités liées qui transforment des entrées en sorties. [ISO/IEC 12207]

Système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. [ISO 9000 : 2000]

¹ Voir La Lettre d'ADELI n° 54 de janvier 2004

Procédure

Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. [ISO 9000 : 2000]

L'ANAES¹ propose une synthèse concise :

Processus : ensemble complexe de tâches à réaliser dans un objectif donné. À ne pas confondre avec la procédure qui décrit la manière de réaliser le processus.

Notre interprétation

Il y a un quart de siècle, les promoteurs de la méthode Merise ont distingué les (trois puis quatre) niveaux de modélisation d'un système.

- Une modélisation conceptuelle exprime la finalité d'un système; elle formalise les choix stratégiques de l'entreprise : elle répond à la question : quoi - que veut-on faire ?
- Une modélisation organisationnelle exprime les modalités (moyens, lieux, périodes) d'utilisation du système ; elle formalise les choix d'organisation : elle répond aux questions : qui agit (homme ou automate) quand et où ?
- Une modélisation logique indique les modalités organisationnelles liées aux technologies choisies : elle répond à la question comment - par quel mode ?
- Une modélisation physique exprime les modalités opératoires (outils) ; elle formalise les choix techniques : elle répond à la question : comment - avec quels outils ?

Nous utiliserons les termes « processus » et « procédure » pour délimiter la frontière entre les deux premiers niveaux.

Processus

Nous réserverons « processus » pour la description de la finalité de l'ensemble d'opérations, ce qui correspond au modèle conceptuel. Les activités d'une entreprise se scindent en processus. Un processus produit un ensemble de résultats à partir d'un ensemble d'événements. Un processus reste stable, vis-à-vis des choix d'organisation. Le processus est un ensemble d'activités, soumises à contrôles, qui utilisent des ressources pour transformer les éléments entrants en éléments sortants.

Prenons un exemple volontairement simpliste. De son domicile parisien, une personne souhaite se rendre à Palavas-les-flots pour passer quelques jours de vacances. Le processus est le voyage qui va le mener de son domicile à son lieu de vacances, à une date donnée, muni des équipements nécessaires : argent, vêtements, accessoires etc.

Ce processus est défini :

- par son entrée : personne à Paris disposant d'un ensemble d'objets susceptibles d'être utilisés pendant le séjour ;
- par son résultat : personne à Palavas-les-flots avec les objets emportés pour le séjour.

Ce processus comprend deux opérations consécutives :

- la confection des bagages ;
- le transport de l'individu et de ses bagages.

Procédure

Nous réserverons « procédure » pour la description des modalités de réalisation des opérations, ce qui correspond essentiellement au modèle organisationnel, souvent enrichi par les principaux détails des niveaux logique et technique.

Une procédure se traduit par un document décrivant la manière d'accomplir un processus. Elle indique l'objet et le domaine d'application du processus et décrit :

- ce qui doit être fait ;
- qui doit le faire ;
- quand ; où ;
- comment cela doit être fait ;
- quels moyens doivent être utilisés ;
- comment cela doit être enregistré et maîtrisé.

Ainsi un même processus peut se décliner en plusieurs procédures ; chaque procédure découle d'un choix d'organisation.

Terminons notre exemple de voyage Paris-Palavas-les-flots.

Une première procédure précise les modalités de confection des bagages : choix de la valise, sélection des objets, disposition des objets dans la valise.

Une seconde procédure définit les modalités du voyage vers le lieu de vacances. En particulier, elle arrêtera le choix du moyen de transport entre plusieurs organisations : automobile particulière – passager d'un autre véhicule – train et autocar – taxi et avion et autocar... ainsi que le moyen d'obtenir le titre de transport correspondant.

Un enseignement

En bonne logique, la définition de la finalité d'une action devrait précéder celle des moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif préalablement fixé. Cependant, l'expérience nous montre que l'on s'investit, trop souvent, dans la recherche d'une amélioration des moyens sans vouloir s'interroger sur la pertinence de l'objectif.

Pour avancer, ne mettons pas la charrue avant les bœufs, définissons le processus avant de construire la procédure la plus efficace, en fonction des moyens humains et matériels disponibles. ▲

info@adeli.org

¹ Agence Nationale d'Accréditation des Établissements de Santé