

# Cartographie des grands processus d'entreprise

Des référentiels APQC PCF, SCOR et ITIL 4 à la réalité opérationnelle

Stéphane FOSSE

[fosse.fr](http://fosse.fr)

23 février 2026

Copyright : cette œuvre est libre, vous pouvez la copier, la diffuser et la modifier  
selon les termes de la [Licence Art Libre](#)

## Résumé

Une entreprise, vue de loin, ressemble à une boîte noire : elle absorbe des ressources – capital, matière, travail – et produit de la valeur. Vue de près, c'est une constellation de processus qui s'enchaînent, se croisent et parfois se contredisent. Comprendre cette mécanique interne, c'est le point de départ de tout projet de transformation, d'intégration de système d'information ou de rationalisation opérationnelle.

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Le problème de la tour de Babel des processus</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>La chaîne de valeur comme colonne vertébrale</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Les domaines processus en détail</b>	<b>3</b>
3.1	Finance et comptabilité . . . . .	3
3.2	Achats et approvisionnement . . . . .	3
3.3	Commerce et ventes . . . . .	3
3.4	Marketing . . . . .	3
3.5	Supply chain et logistique . . . . .	3
3.6	Manufacture et production . . . . .	3
3.7	Ressources humaines . . . . .	3
3.8	Innovation et recherche . . . . .	4
3.9	Service client et après-vente . . . . .	4
3.10	Informatique et systèmes d'information . . . . .	4
3.11	Juridique et conformité . . . . .	4
3.12	Stratégie et gouvernance . . . . .	4
<b>4</b>	<b>Ce que les référentiels ne disent pas</b>	<b>4</b>

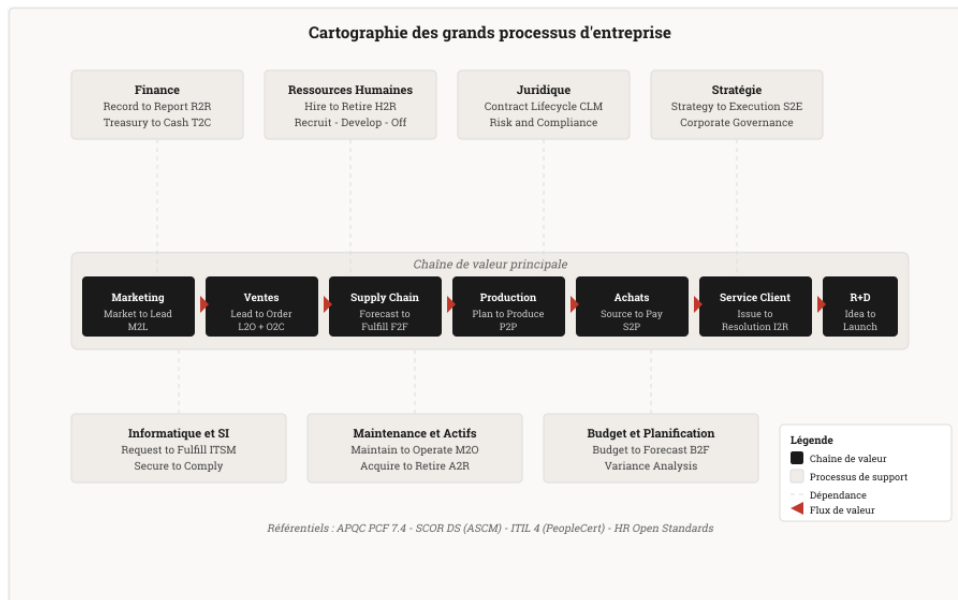


FIGURE 1 – Vue systémique des 12 domaines de processus d’entreprise, organisés entre chaîne de valeur principale (horizontale) et processus de support (vertical). Les acronymes renvoient aux dénominations standardisées issues des référentiels APQC PCF, SCOR et ITIL 4.

## 1 Le problème de la tour de Babel des processus

Demandez à dix personnes dans une grande entreprise de décrire le processus « Achats », et vous obtiendrez dix réponses différentes. Pour le responsable financier, c’est la chaîne qui va de la demande d’achat au paiement du fournisseur. Pour le directeur supply chain, c’est le réapprovisionnement des stocks. Pour la DSI, c’est le workflow de validation dans l’ERP. Cette fragmentation du langage est le premier obstacle à toute transformation organisationnelle sérieuse.

C’est précisément pour résoudre ce problème qu’est né, en 1992, le **Process Classification Framework** (PCF) de l’APQC [2] — American Productivity & Quality Center, organisation américaine à but non lucratif fondée en 1977. L’idée était simple : créer un référentiel neutre, multi-sectoriel, qui permette aux entreprises de nommer, organiser et cartographier leurs processus avec un vocabulaire commun. Trente ans plus tard, ce référentiel en est à sa version 7.4, et il reste la taxonomie de processus d’entreprise la plus utilisée au monde.

Mais le PCF n’est pas seul. D’autres référentiels se sont construits autour de domaines spécifiques : le **SCOR** (Supply Chain Operations Reference model), créé en 1996 par le Supply Chain Council (désormais intégré à l’ASCM), couvre l’ensemble de la logistique et de la production [3]. **ITIL 4**, publié en 2019 par Axelos (aujourd’hui sous la gouvernance de PeopleCert) [6], normalise la gestion des services informatiques. SAP, Oracle et les grands éditeurs ERP ont ajouté leur propre couche avec des bibliothèques de processus préconfigurés [5] : les SAP Best Practices comptent plus de 250 processus documentés pour S/4HANA. La cartographie qui suit s’appuie sur l’ensemble de ces sources.

## 2 La chaîne de valeur comme colonne vertébrale

Avant d’énumérer des processus, il faut choisir un principe d’organisation. La plupart des référentiels distinguent deux grandes familles : les processus qui participent directement à la création et à la livraison de valeur pour le client, et les processus qui soutiennent l’ensemble de l’organisation sans toucher directement au produit ou service. Cette distinction, popularisée par Michael Porter dans son modèle de chaîne de valeur de 1985, reste l’ossature la plus utile pour s’orienter.

La chaîne de valeur principale traverse l’entreprise de gauche à droite : le marketing capte la demande latente et génère des leads qualifiés (**Market to Lead**), les ventes transforment ces leads en commandes fermes (**Lead to Order** puis **Order to Cash**), la supply chain planifie et exécute la livraison (**Forecast to Fulfill**), la production fabrique le produit (**Plan to Produce**), les achats approvisionnent les intrants nécessaires (**Source to Pay**), et le service client gère l’après-vente (**Issue to Resolution**). La recherche et développement ferme la boucle en alimentant les futurs cycles d’innovation (**Idea to Launch**).

Ces dénominations en anglais ne sont pas un caprice : elles sont devenues les identifiants partagés entre éditeurs de logiciels, cabinets de conseil et équipes projet dans le monde entier. Parler d’*Order to Cash* ou d’*Hire to Retire* dans une réunion internationale lève immédiatement l’ambiguïté sur le périmètre discuté. C’est l’une des valeurs pratiques les plus concrètes de ces référentiels.

## 3 Les domaines processus en détail

### 3.1 Finance et comptabilité

Le domaine Finance repose sur trois chaînes imbriquées. Le **Record to Report** (R2R) couvre tout le cycle comptable : de la saisie des écritures dans le grand livre jusqu'à la production des états financiers réglementaires (bilan, compte de résultat) et des tableaux de bord de pilotage. La clôture mensuelle et annuelle, la consolidation des entités du groupe, la réconciliation des flux intra-groupe, la conformité fiscale et la préparation aux audits font partie de ce périmètre. Le **Treasury to Cash** (T2C) gère les flux de trésorerie, les rapprochements bancaires, les placements et la couverture des risques de change. Le **Budget to Forecast** (B2F) aligne les prévisions annuelles et les révisions glissantes avec les réalisations, en analysant les écarts et en allouant les coûts par centre d'activité.

### 3.2 Achats et approvisionnement

Le **Source to Pay** (S2P) en contient lui-même deux autres. Le **Source to Contract** (S2C) traite la partie stratégique : analyse des dépenses par catégorie, appels d'offres (RFI, RFP, RFQ), évaluation et sélection des fournisseurs, négociation et contractualisation. Le **Procure to Pay** (P2P) prend le relais sur l'opérationnel : expression du besoin, émission des commandes, réception des marchandises, rapprochement à trois voies (commande / livraison / facture) et paiement. La gestion de la relation fournisseur constitue un troisième sous-domaine : **Supplier Relationship Management** (SRM).

### 3.3 Commerce et ventes

Du côté commercial, le **Lead to Order** (L2O) couvre la qualification des pistes commerciales, la gestion du pipeline, l'élaboration des offres et la négociation jusqu'à la signature. L'**Order to Cash** (O2C) prend la main à la réception de la commande signée : vérification de solvabilité, préparation et livraison, facturation, recouvrement, gestion des litiges et comptabilisation du chiffre d'affaires. La gestion des canaux de distribution — réseaux de revendeurs, e-commerce, marketplaces — complète ce domaine.

### 3.4 Marketing

Le marketing opérationnel s'articule autour du **Market to Lead** (M2L) : études de marché, segmentation, construction de la marque, planification et déploiement multicanal des campagnes, référencement naturel et payant, automation du nurturing. La gestion de la relation client dans la durée — segmentation comportementale, programmes de fidélisation, rétention — complète ce périmètre sous la bannière CRM analytique et marketing.

### 3.5 Supply chain et logistique

Le référentiel SCOR, dans sa version Digital Standard publiée en 2019 et mise à jour en 2022 [3], organise la supply chain autour de six processus majeurs : Plan, Source, Transform (anciennement Make), Fulfill (anciennement Deliver), Return et Enable. Cette restructuration reflète l'évolution vers des chaînes d'approvisionnement numériques et asynchrones. Dans la pratique, le **Forecast to Fulfill** (F2F) couvre la prévision de la demande, la planification des approvisionnements, la gestion des entrepôts (réception, stockage, préparation, expédition) et le transport, y compris la logistique inverse et la livraison du dernier kilomètre.

### 3.6 Manufacture et production

Le **Plan to Produce** couvre l'ordonnancement des ordres de fabrication, la gestion des nomenclatures, la conduite et le suivi des opérations de production, le contrôle qualité en cours de fabrication et le suivi des rendements. Le **Maintain to Operate** (M2O) distingue la maintenance préventive programmée, la maintenance corrective après panne, et la maintenance prédictive basée sur la surveillance continue des équipements. L'**Acquire to Retire** (A2R) couvre le cycle de vie complet d'un actif physique, de son acquisition à sa cession, en passant par l'amortissement comptable.

### 3.7 Ressources humaines

Le **Hire to Retire** (H2R) débute avant même le recrutement avec la planification des effectifs et la définition des besoins, traverse le sourcing et la qualification des candidats, la négociation de l'offre, l'intégration (onboarding), le développement et l'évaluation des performances, la gestion des rémunérations et des avantages sociaux, et se termine avec la sortie du collaborateur et le maintien éventuel d'une relation alumni. Les référentiels HR Open Standards et SAP SuccessFactors documentent ce domaine avec un niveau de granularité particulièrement élevé.

### 3.8 Innovation et recherche

L'**Idea to Launch** (I2L) structure le passage de l'idée à la mise sur le marché : idée et open innovation, filtrage et priorisation des idées, étude de faisabilité, prototypage, validation par les utilisateurs, business case, développement complet, préparation commerciale et bilan post-lancement. La gestion du portefeuille de propriété intellectuelle — dépôts de brevets, licences, contentieux — constitue un sous-domaine distinct souvent géré par les équipes juridiques.

### 3.9 Service client et après-vente

L'**Issue to Resolution** (I2R) traite le parcours complet d'une demande client depuis son enregistrement jusqu'à sa résolution : routage, diagnostic, traitement, escalade si nécessaire, mesure de satisfaction (CSAT, NPS) et capitalisation des solutions. Le support terrain — gestion des garanties, réparations, interventions sur site — prolonge ce domaine dans la dimension physique.

### 3.10 Informatique et systèmes d'information

ITIL 4, publié en 2019, remplace la logique des processus ITIL v3 par 34 pratiques regroupées en trois catégories : pratiques de management général, pratiques de management des services et pratiques de management de la technologie [6]. Le **Request to Fulfill** couvre la gestion des demandes standard, des incidents, des problèmes, des changements et des mises en production. Le **Plan to Deploy** pilote les projets de développement et d'architecture logicielle (DevOps, CI/CD). Le **Secure to Comply** gère les identités et les accès, les vulnérabilités, les incidents de sécurité et la conformité réglementaire (RGPD, NIS2). L'exploitation et l'optimisation de l'infrastructure — provisioning cloud, supervision, sauvegarde, FinOps — ferment ce domaine.

### 3.11 Juridique et conformité

Le **Contract Lifecycle Management** (CLM) suit le contrat de sa rédaction initiale à son archivage, en passant par la validation, la signature électronique et le suivi des engagements. La gestion des risques et de la conformité — veille réglementaire, cartographie des risques, contrôles internes, reporting aux autorités de tutelle — constitue un périmètre de plus en plus structuré à mesure que la densité réglementaire augmente, en particulier dans les secteurs financier, pharmaceutique et numérique.

### 3.12 Stratégie et gouvernance

Le **Strategy to Execution** (S2E) traduit la vision stratégique en initiatives concrètes : analyse environnementale, planification stratégique, déploiement des OKR et KPI à tous les niveaux, pilotage du portefeuille de projets et revues périodiques. La gouvernance d'entreprise — organisation des instances, relations avec les actionnaires, reporting ESG et dispositifs d'éthique — complète ce domaine.

## 4 Ce que les référentiels ne disent pas

L'APQC PCF est une taxonomie, pas un guide d'implémentation. Il dit *quoi* nommer, pas *comment* faire tourner un processus. SCOR va plus loin en proposant des métriques et des pratiques de référence, mais il reste générique par construction : les 150 indicateurs de performance du modèle Digital Standard doivent être calibrés sur les réalités sectorielles. ITIL 4, de son côté, a rompu avec l'approche prescriptive d'ITIL v3 pour adopter une logique de pratiques adaptables — ce qui donne plus de flexibilité, mais aussi plus d'ambiguïté dans les projets d'implémentation.

SAP a pris une position différente avec ses Best Practices [5] : proposer directement des processus préconfigurés dans le système, activables par domaine métier. Plus de 250 paquets couvrent l'ensemble des domaines décrits ici, avec des flux end-to-end testables dès l'activation. Ce pragmatisme éditeur a ses avantages (rapidité, cohérence de la donnée) et ses revers (enfermement dans le modèle SAP, difficulté à sortir du standard sans dette technique).

Ce qui manque dans tous ces référentiels, c'est la dimension humaine des processus : les tensions entre services, les contournements non documentés, les processus fantômes qui existent dans les tableurs et les boîtes mail. Une cartographie exhaustive de ce type décrit l'organisation telle qu'elle devrait fonctionner. L'architecture réelle s'en écarte toujours, parfois pour de bonnes raisons.

La valeur de cette cartographie n'est pas de fournir une vérité absolue sur ce que fait une entreprise. C'est d'offrir un point de départ commun pour les conversations qui comptent : quels processus outiller en priorité ? Où les doublons créent-ils de la friction ? Où les frontières entre domaines génèrent-elles des ruptures de responsabilité ? Pour un architecte d'entreprise, cette carte est un outil de navigation — pas un territoire.

## Références

- [1] APICS/SUPPLY CHAIN COUNCIL. [Supply Chain Operations Reference \(SCOR\) model Overview — Version 10.0](#). Vue d'ensemble historique du modèle SCOR, version 10.0. Supply Chain Council, 2010.
- [2] APQC. [Process Classification Framework \(PCF\) — Cross-Industry, version 7.4](#). Taxonomie multi-sectorielle des processus d'entreprise, téléchargeable en PDF et Excel. Développée depuis 1992. American Productivity & Quality Center, 2024.
- [3] ASCM. [SCOR Digital Standard — Introduction and Front Matter](#). Version restructurée du modèle SCOR autour de Plan, Source, Transform, Fulfill, Return, Enable. Mise à jour 2022 du standard numérique. Association for Supply Chain Management (ASCM), 2022.
- [4] ASCM. [SCOR Digital Standard, version 2020](#). Première version numérique du modèle SCOR (six processus : Plan, Source, Make, Deliver, Return, Enable). Association for Supply Chain Management (ASCM), 2020.
- [5] Amin HOQUE. [What is the difference between SAP Best Practices and SAP Model Company?](#) Présentation de l'architecture des processus préconfigurés SAP S/4HANA, mis à jour en janvier 2026. SAP Community Blog, 2019.
- [6] IT PROCESS MAPS. [ITIL 4 — IT Process Wiki](#). Documentation des 34 pratiques ITIL 4 et correspondance avec les processus ITIL v3. Publié par Axelos (PeopleCert) en 2019. 2024.