

Un approche processus simple et efficace



Objectifs du kit

- ❖ Comprendre les principes d'une approche processus.
- ❖ Prendre conscience de la logique de fonctionnement en processus.
- ❖ Découvrir une méthodologie simple et utile.
- ❖ Améliorer la communication entre les processus.
- ❖ Connaître des méthodes pour évaluer l'efficacité des processus.



Utilisation du kit

- ❖ Connaissance personnelle.
- ❖ Source d'information pour séances de sensibilisation des personnels (direction, encadrement, personnels techniques et employés).



Outils

- ❖ Un approche processus simple et efficace : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Une approche processus simple et efficace : diaporama à projeter lors de séances de sensibilisation
- ❖ Exemple de définition de fonction de pilote de processus
- ❖ Exemple de compte-rendu de revue de processus

1. Préambule

a. Ce qu'il ne faut pas faire

Considérer les processus comme des modes opératoires...

La façon la plus courante (et à mon avis la moins intéressante) d'approcher l'entreprise par les processus est de considérer un processus comme un mode opératoire transversal. C'est sans doute la plus courante en raison de l'ambiguïté du mot « processus ». Pour nombre d'entre nous, ce terme désigne encore « mode opératoire ». Ainsi, un processus représente souvent une chronologie d'activités qui permet de réaliser un travail particulier (Figure 1.1).

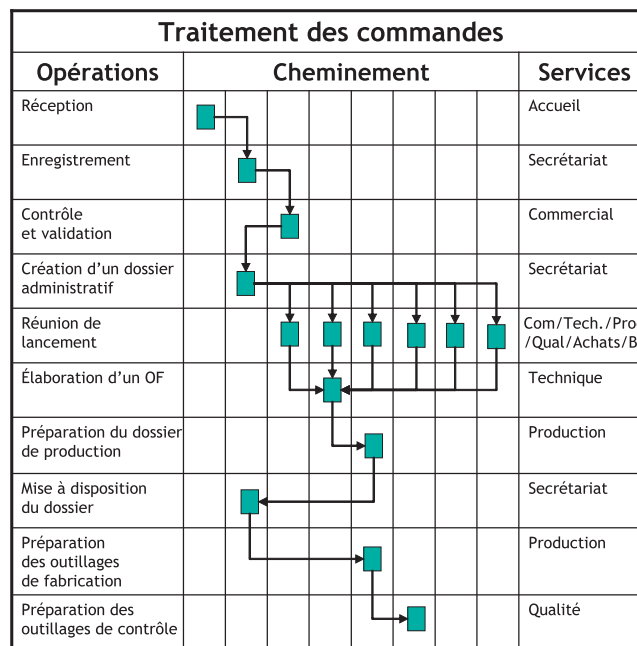


Figure 1.1 Un exemple de processus « mode opératoire » – Diapositive 1

Par exemple, on évoque le processus de traitement d'une commande ou de traitement d'une facture. On évoque le processus de développement de nouveaux produits, le processus de fabrication d'un produit, le processus de maintenance, de traitement des non-conformités, d'actions correctives, etc. La particularité de ces processus est qu'ils font appel à des ressources multifonctionnelles. Ainsi, pour traiter une commande, nous devons faire travailler l'accueil pour la réception, le commercial pour l'analyse, les services techniques pour la faisabilité, la direction pour la validation, à nouveau le commercial pour l'offre, etc. À chaque passage d'une fonction à l'autre, il y a une interface avec les problèmes que nous connaissons, comme par exemple une mauvaise définition des tâches et des responsabilités. Si nous nous engageons dans cette direction pour mettre en œuvre un management par les processus (et pourquoi ne le ferions-nous pas puisqu'une nombreuse littérature affirme que nous devons désormais approcher l'entreprise non plus par les fonctions mais par les processus, ce qui oppose à tort ces deux concepts ?) nous tenterons de maîtriser les interfaces à la manière classique, c'est-à-dire en établissant des procédures sous la forme de logigrammes. Nous décrirons dans des tableaux les croisements des fonctions avec les processus et nous définirons les modes de relations en les montrant ou à l'occasion en revoyant à des procédures comme par le passé. Cette approche génère de nombreuses difficultés qui sont pratiquement insurmontables.

... et engendrer des difficultés insurmontables

D'abord l'identification des processus. Si nous opposons les processus aux fonctions, il nous faut découper l'organisation d'une autre manière, de façon horizontale (ou transversale) par opposition au découpage actuel en fonctions que l'on décrit comme étant vertical. En effet, nous pouvons comptabiliser des dizaines voire des centaines de processus. Les activités transversales (qui utilisent des ressources multifonctionnelles) et qui produisent des résultats sont innombrables. L'innovation, la mise à disposition de fournitures, le traitement de commandes sont parmi celles citées le plus souvent. Mais l'embauche

d'un intérimaire peut être proposée comme un processus, de même que la location d'un véhicule ou encore la recherche de nouveaux clients. Cette difficulté réduit la liste des processus existants à ceux qui sont considérés comme essentiels et oublie parfois un certain nombre d'activités qui, si elles ne sont pas capitales, sont cependant nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme.

Ensuite, nous sommes confrontés au maintien des fonctions. En effet, il est rare que le découpage en processus transversaux supprime les fonctions existantes. De ce fait, nous allons ajouter (superposer) un découpage en processus à un découpage en fonctions. Cela ne va pas dans le sens de la simplification de l'organisation. D'autant plus que la désignation de pilotes de processus engendra une nouvelle hiérarchie (les pilotes) qui se heurtera à la hiérarchie existante. Cela n'est pas un facteur facilitant la prise de décision.

Nous pouvons enfin évoquer le fait que les interrelations entre les processus ne font pas l'objet d'une modélisation qui permettrait une amélioration attendue. Les cartographies existantes font souvent état de matrices de relations ou de fiches qui citent les processus en relations les uns avec les autres. Hélas, le simple fait d'affirmer que deux processus sont en relation n'a jamais résolu les problèmes d'interfaces.

Les approches processus de ce type ne montrent généralement pas de progrès important dans le mode de fonctionnement de l'organisation et puis, il faut l'avouer, le plus grand nombre des personnels n'y comprend pas grand-chose et n'y voit pas un grand intérêt.

b. Une voie nouvelle : l'approche systémique

À environnement changeant...

L'entreprise a changé. Autrefois système compliqué, elle est devenue insidieusement, au fil des années, système complexe. Pour reprendre la définition de Jean-Louis Le Moigne, une entreprise peut être représentée comme « un système complexe organisant et finalisant ».