

# Étude de cas sur le management par les processus



## Objectif du kit

- ❖ Maîtriser les concepts et les principes du management par les processus grâce à l'étude d'un cas concret.



## Utilisation du kit

- ❖ Formation de pilotes de processus.
- ❖ Formation de cadres et d'agents de maîtrise.



## Outils

- ❖ Étude de cas sur le management par les processus : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Étude de cas sur le management par les processus : énoncé de l'exercice
- ❖ Étude de cas sur le management par les processus : corrigé type de l'exercice

Le management par les processus et l'approche système (ou systémique) des organisations constituent deux des huit principes du management de la qualité. Ce sont sans doute les deux concepts les plus complexes et les plus difficiles à mettre en œuvre, et pourtant ce sont très certainement ceux qui, lorsqu'ils sont compris et appliqués judicieusement, contribuent le plus à améliorer la performance des entreprises.

## **1. Le management par approche processus**

### **a. L'évolution de l'environnement socioéconomique des organisations**

Le monde a changé et les organisations doivent s'adapter à ces nouveaux paradigmes.

L'entreprise du passé pouvait être comparée à une boîte plutôt étanche (l'information était transmise au compte-gouttes et passait obligatoirement par la direction) aux modes de fonctionnement presque immuables. Les produits avaient une durée de vie longue. Les processus de fabrication étaient analysés jusque dans leurs moindres détails. La mécanique était rôdée et les changements étaient lents, et souvent peu perceptibles.

L'entreprise du futur peut être assimilée à un être vivant qui, pour survivre, s'adapte en permanence à son environnement. L'information arrive de toutes parts, l'organisation ressemble davantage à un réseau qu'à une structure verticale hiérarchique. Elle ne constitue plus une entité physique visible, avec des bâtiments et des bureaux, car une partie de son personnel peut désormais travailler à distance. Ses modes de fonctionnement changent rapidement et souvent. Jadis, une personne connaissait les travaux quotidiens qu'elle devait effectuer parce qu'ils étaient définis et formalisés dans des documents (fiches de fonction et fiches de poste, par exemple). Aujourd'hui, il n'est plus possible de caractériser un poste de travail par le biais d'une liste

exhaustive de tâches car celles-ci évoluent en permanence. À peine avons-nous terminé de décrire le contenu d'une fonction que celle-ci change parce qu'un client demande un service nouveau, parce qu'une réglementation évolue, parce qu'une nouvelle technologie apparaît, ou tout simplement parce qu'un nouveau mode d'organisation est mis en place pour optimiser le fonctionnement interne de l'entreprise.

Dans les systèmes complexes que sont devenues les organisations, il est nécessaire d'adopter de nouveaux modes de fonctionnement qui privilégient la réactivité, la souplesse et la performance. À l'instar du corps humain, composé de sous-ensembles majeurs tels que les systèmes respiratoire, nerveux, sanguin, digestif, musculaire, etc., lesquels fonctionnent en étroite collaboration, l'approche système nécessite que l'on détermine les composantes majeures (les processus), que l'on identifie les interrelations entre lesdits processus et que l'on modélise ces relations afin de les optimiser (et ainsi garantir la réactivité de l'organisme).

## **b. Les étapes d'une approche processus**

L'approche processus engendre deux effets majeurs intéressants : une amélioration des relations entre les composantes (les processus) d'une organisation, c'est-à-dire une communication interne plus efficace, et une amélioration de la performance des ressources humaines et matérielles fondée sur la mesure de la valeur ajoutée produite par chaque composante (c'est-à-dire par chaque processus).

Le management par les processus, qui s'inscrit dans une approche systémique, s'appuie sur une compréhension des finalités de l'organisme et de ses composantes. Comme les activités ne sont plus maîtrisées via une analyse détaillée des tâches, il faut que chacun des acteurs comprenne parfaitement le sens de son travail (c'est-à-dire la finalité du processus dans lequel il travaille) et qu'il prenne les initiatives nécessaires pour atteindre l'objectif visé.

Reprenons notre analogie avec le corps humain : la finalité du système respiratoire est d'apporter de l'oxygène au système sanguin. Cette finalité s'exprime en termes de service rendu. Dans les organisations humaines (industries, collectivités, etc.), cela se traduira par une réflexion préalable sur les finalités de chaque processus, puis par la définition des objectifs à atteindre afin que les ressources soient adaptées et dimensionnées en conséquence. Nous vivons dans un monde d'argent (rien n'est gratuit) et, par conséquent, la performance que nous cherchons à atteindre répondra entre autres à des exigences financières. Tout organisme doit donc assumer sa finalité au moindre coût.

Les étapes d'une démarche processus sont par conséquent les suivantes :

- 1) identification de la finalité de l'organisme ;
- 2) détermination des processus ;
- 3) détermination de la finalité de chacun des processus ;
- 4) définition des objectifs de chaque processus ;
- 5) identification des interfaces (entrées et sorties de chaque processus) ;
- 6) modélisation de ces interfaces et mise en place d'un principe d'échanges sur la base d'une relation client-fournisseur ;
- 7) mesure des performances des processus et de l'organisme.

## **2. Le déroulement de l'étude de cas**

### **a. Le choix de l'étude de cas**

L'étude de cas proposée parmi les outils du kit ne comprendra pas toutes les étapes précédemment citées. Nous aborderons uniquement l'aspect de la recherche de la performance (optimisation des ressources) et non celui de la communication entre les processus, autrement dit nous traiterons toutes les étapes à l'exception de la