

# Sommaire

<b>Avant-propos .....</b>	<b>XI</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>XV</b>

## Partie I

### Définition d'une approche processus

<b>1 Principes de l'approche processus .....</b>	<b>3</b>
1.1 Faut-il parler de méthode, de démarche ou d'approche ? .....	4
1.2 Processus : retour sur la définition .....	8
1.3 En quoi consiste l'approche processus ?.....	11
1.4 L'approche processus : une idée qui a fait son chemin .....	12
1.5 L'approche processus : une organisation maîtrisée .....	15
1.6 Les conséquences d'une approche processus .....	16
1.7 L'approche processus : des résultats probants.....	17
<b>2 Domaine d'application de l'approche processus .....</b>	<b>19</b>
2.1 Remarque liminaire.....	20
2.2 Applicabilité de l'approche processus .....	21
2.3 Champ d'application de l'approche processus .....	22
2.4 Le périmètre d'intervention de l'organisme .....	23

<b>3</b>	<b>Approche processus selon les normes de la série ISO 9000.....</b>	<b>25</b>
3.1	De la version 1994 à la version 2000.....	26
3.2	En quoi la norme constitue-t-elle une référence ? .....	26
3.3	L'interprétation de la norme.....	27
3.4	Approche systémique .....	28
3.5	Approche pragmatique .....	29

## **Partie II**

### **Conséquences d'une approche processus**

<b>4</b>	<b>Management et processus.....</b>	<b>35</b>
4.1	L'approche processus, son impact sur le mode de management .....	36
4.2	Synergies et doublons entre approche processus et d'autres fonctions de l'organisme.....	47
4.3	Le management des processus.....	49
4.4	Les deux niveaux de management.....	50

## **Partie III**

### **Définition du réseau de processus de l'organisme**

<b>5</b>	<b>Lancement d'une approche processus .....</b>	<b>55</b>
5.1	Prendre la décision.....	56
5.2	Définir un dispositif adéquat.....	60
<b>6</b>	<b>Identifier les processus .....</b>	<b>69</b>
6.1	Préalable .....	70
6.2	Liste des processus de l'organisme.....	70
6.3	Typologie des processus .....	73
6.4	Processus orientés clients ?.....	76
6.5	Processus externalisés ou partagés .....	77
6.6	Processus critiques et stratégiques.....	81

<b>7</b>	<b>Décrire les processus .....</b>	<b>89</b>
7.1	Principe .....	90
7.2	Caractériser les processus .....	91
7.3	Analyser les processus .....	93
7.4	Définir l'organisation résultant de l'analyse.....	105
7.5	Valider l'analyse du processus .....	106

**Partie IV**  
**Passer de l'analyse à la pratique**

<b>8</b>	<b>Documenter les processus.....</b>	<b>111</b>
8.1	Les documents supports de la description des processus .....	112
8.2	Représenter les processus .....	123
8.3	Réseau ou cartographie des processus .....	134
8.4	Interactions entre processus .....	141
<b>9</b>	<b>Mettre en application les processus définis.....</b>	<b>145</b>
9.1	La conduite du changement .....	146
9.2	Les freins au changement .....	147
9.3	La planification de la mise en application.....	148
9.4	Évaluation des risques encourus .....	150
9.5	Le plan de communication.....	150
9.6	La formation .....	154
9.7	Évolution des comportements.....	155

**Partie V**  
**Le management des processus**

<b>10</b>	<b>Piloter les processus .....</b>	<b>159</b>
10.1	Le rôle de la direction .....	159
10.2	Les modes de pilotage .....	160
10.3	Les données du pilotage.....	164

<b>11</b>	<b>Surveiller et mesurer.....</b>	<b>167</b>
11.1	Principes .....	168
11.2	Fixer des objectifs.....	170
11.3	Placer des indicateurs .....	172
11.4	Mesurer l'efficacité des processus et du système de management .....	173
11.5	La maîtrise des interfaces .....	179
11.6	Le tableau de bord .....	180
11.7	Les revues de processus et de direction.....	182
11.8	Évaluer l'approche processus .....	184
<b>12</b>	<b>Améliorer en permanence les processus .....</b>	<b>187</b>
12.1	Recherche du progrès .....	187
12.2	Les faits déclencheurs de l'amélioration d'un processus .....	190
12.3	Les processus prioritaires .....	192
12.4	Étapes d'amélioration de processus.....	193
12.5	Mise en œuvre des modifications.....	196

**Partie VII**  
**Une nouvelle vision de l'organisme**

<b>13</b>	<b>Vers une nouvelle conception du management.....</b>	<b>199</b>
13.1	« De la gestion <i>de...</i> au management <i>de...</i> » et « du management <i>de...</i> au management <i>par...</i> » .....	199
13.2	De la gestion de la qualité au management par la qualité... ..	202
13.3	De la gestion des compétences au management par les compétences .....	202
13.4	De la gestion des informations au management de l'information .....	204
13.5	De la gestion des risques au management des risques.....	205
13.6	De la gestion des processus au management par les processus .....	206

<b>14</b>	<b>Vers une nouvelle conception de l'organisation.....</b>	<b>209</b>
14.1	Faire évoluer l'organisation .....	209
14.2	L'approche processus au cœur d'une nouvelle organisation .	210
14.3	Comment doit évoluer la direction qualité ?.....	211
14.4	Comment doit évoluer la direction de l'information ? .....	212
14.5	Comment doit évoluer la direction du contrôle interne ? .....	213
14.6	Vers une direction du management.....	214
<b>15</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>217</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>.....</b>	<b>221</b>
	Annexe A : Approche processus et norme ISO 9001:2000.....	223
	Annexe B : Entretien annuel : exemple de grille d'évaluation des compétences .....	235
	Annexe C : Exemple de plaquette pour le lancement d'une approche processus .....	237
	Annexe D : Éléments d'un programme de formation pour le lancement d'une approche processus .....	241
	Annexe E : Exemples de fiches « cartes d'identité » d'un processus .....	245
	Annexe F : Niveaux de maturité d'un système de management de la qualité.....	251
	Annexe G : Exemple de matrice d'efficacité d'un processus .....	255
	Annexe H : Exemple de matrice d'efficacité d'un système de management de la qualité .....	259
	Annexe I : Indicateurs .....	275



# Avant-propos

*Nous devons avoir du respect  
pour nos plombiers et nos philosophes, sinon, comme nos tuyaux,  
nos théories prendraient l'eau.*

John W. Gardner

Ce livre n'a pas pour objectif de développer une nouvelle théorie ou de proposer « la » méthode pour la mise en œuvre d'un management efficace des processus. De nombreuses méthodes existent, elles ont fait l'objet de diverses publications. Voir par exemple les résultats des travaux de normalisation concernant des applications spécifiques telles que le développement des logiciels ou la maîtrise des systèmes complexes (ISO/SPICE). Il faut cependant noter, qu'en matière d'approche processus, quel que soit le secteur considéré (industrie, services, administrations...) il n'existe pas un ensemble unique de règles applicables à tous et prêt à l'emploi.

Il ressort de l'examen des expériences les plus connues de management des processus que chaque organisme doit développer son propre modèle. Une bonne compréhension des principes d'une approche processus facilitera l'appropriation du concept par les organismes et leur permettra de développer le modèle qui leur convient le mieux. Mais il faut aussi savoir passer de la théorie à une pratique qui soit la plus simple possible pour que l'ensemble du personnel de l'organisme puisse s'approprier le concept et participer à sa mise en œuvre.

Le but de cet ouvrage est de passer en revue les grandes étapes d'une approche processus et à cette occasion de proposer des réponses aux questions qui se posent le plus souvent. Mais aussi de mettre en exergue les difficultés et les pièges que l'on est susceptible de rencontrer lorsque l'on s'engage dans cette voie ; ceci au travers d'un ensemble d'exemples et de conseils qui relèvent d'une pratique de plusieurs années dans des organismes de secteurs très différents (banque, industrie, transport, ingénierie, administration, conseil, formation) par la nature de leurs produits ou services mais aussi par leur taille et leur culture.

Les exemples donnés dans cet ouvrage peuvent apporter des idées et faciliter la compréhension mais, sauf exception, ils doivent être utilisés en prenant un minimum de précautions et ne constituent en aucun cas la solution unique. Il est en effet absolument essentiel que les principes et les solutions développés ici soient placés dans le contexte propre de l'organisme en tenant compte en particulier de sa culture et de ses valeurs, de son style de management, de sa stratégie et de ses objectifs à court et moyen termes.

Je tiens à remercier tous les organismes qui m'ont autorisé à utiliser des exemples tirés de leurs expériences, les organismes qui ont mis à ma disposition la description de certains de leurs processus ou qui ont accepté de présenter une partie du résultat des travaux d'analyse de leurs processus.

Sauf exception, cet ouvrage se réfère aux définitions de la norme ISO 9000 version 2000. C'est en particulier le cas pour les termes suivants :

**NF EN ISO 9000:2000**

**Organisme** – Ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations. Exemple : Compagnie, société, firme, entreprise, institution, œuvre de bienfaisance, travailleur indépendant, association, ou parties ou combinaisons de ceux-ci.

**NF EN ISO 9000:2000**

**Client** – Organisme ou personne qui reçoit un produit. Exemple : consommateur, client, utilisateur final, détaillant, bénéficiaire ou acheteur.

Note : le client peut être interne ou externe à l'organisme.

**NF EN ISO 9000:2000**

**Produit** – Résultat d'un processus

Note 1 : il existe quatre catégories génériques de produits :

- les services (par exemple, transport) ;

- les « software » (par exemple, logiciel, dictionnaire) ;
  - les [produits] matériels (par exemple, pièces mécaniques de moteur) ;
  - les produits issus de processus à caractère continu (par exemple, lubrifiant).
- [...]

En dehors de ces trois termes, nous serons conduits à en définir d'autres pour clarifier la méthode et les concepts. Lorsque la norme ISO n'en donne pas une définition, nous proposerons celles qui sont les plus courantes en mettant en exergue, chaque fois que nécessaire, la difficulté qu'il y a à définir un terme de façon précise tout en faisant en sorte que cette définition soit indépendante du contexte ou du domaine dans lequel le terme défini est utilisé.

Toutes ces définitions sont néanmoins indispensables pour fixer le référentiel dans lequel nous nous plaçons.