

# 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.



# Introduction

*Il y a dans les affaires humaines un flux et un reflux,  
Si l'on prend la marée à l'heure favorable,  
elle vous emporte au succès ;  
Laissez-la passer et toute la traversée de notre vie  
Va s'échouer dans les sables et les déboires.  
La mer est pleine où nous allons cingler,  
Prenons le flot au moment propice,  
Où nous perdrons notre cargaison.*

W. Shakespeare, *Jules César* (Acte 4, scène 2)

Tant que les entreprises se trouvaient sur des marchés relativement étroits, il suffisait de faire un peu mieux que le voisin pour être compétitif. L'ouverture des marchés, avec en particulier une très forte augmentation de l'offre, a fait qu'aujourd'hui, pour être compétitive et avoir une bonne chance de se maintenir face à la concurrence, une entreprise, quel que soit son domaine d'activité, doit viser à se trouver dans le peloton de tête de sa catégorie.

Ce qui est vrai pour une entreprise industrielle l'est évidemment pour une entreprise de service mais, fait nouveau, cela est également vrai pour tout autre type d'organisme : services publics pour lesquels les notions de rentabilité sont de plus en plus prises en compte, organisme faisant appel à la générosité publique qui doivent démontrer leur efficacité, associations dont le fonctionnement fait l'objet de contrôles accrus, etc.

Tous les organismes, ou presque, ont affaire à des clients, usagers ou bénéficiaires dont les exigences en matière de qualité du produit ou du service qui leur est fourni sont particulièrement contraignantes. Dans de nombreux cas cela n'est pas uniquement dû à la multiplicité des offres mais aussi à des exigences qui résultent de critères sociétaux dont le nombre augmente en permanence et qui évoluent au cours du temps. On peut citer l'influence du produit ou de sa fabrication sur l'environnement, les conditions sociales dans lesquelles sont réalisés les produits (travail des enfants par exemple), le niveau de sécurité (risques d'attentats), etc.

Pour faire mieux que les autres, il ne suffit plus de maîtriser la qualité intrinsèque du produit ou du service fourni, il faut aussi que la fourniture se fasse dans les meilleures conditions possibles pour le client (qualité perçue), pour l'organisme (satisfaction des différents acteurs de l'organisme, actionnaires, personnel...) et, le cas échéant, pour la société (développement durable).

Un autre phénomène important est venu s'ajouter à celui de l'évolution de la concurrence, celui du développement de l'information du consommateur. Fort des éléments dont il peut disposer à travers des tests comparatifs lorsqu'il s'agit de produits de grande consommation où à travers la publicité et la notoriété lorsqu'il s'agit de services, le consommateur s'est organisé en associations de défense mais aussi de promotion. Sachant qu'un client mécontent fera part de son mécontentement à plus de vingt personnes et qu'un client content fera part de sa satisfaction à moins de dix personnes, l'organisme ne peut pas se contenter d'avoir un bon système de gestion des réclamations, il doit plutôt faire en sorte qu'il n'y ait plus de réclamations.

Enfin, l'environnement économique d'un organisme et les techniques changent à un rythme qui s'est considérablement accéléré depuis la fin des années quatre-vingt. L'organisme doit tenir compte de cette évolution et se doter de structures souples, voire flexibles, qui lui permettront de répondre à de nouvelles contraintes comme, par exemple, la réduction des cycles de vie des produits et services. Les structures de l'organisme doivent par ailleurs faciliter l'intégration permanente de nouvelles techniques dans son fonctionnement.

L'organisme ne peut pas aujourd'hui ignorer ces phénomènes, ce qui le conduit à placer le client au centre de son dispositif. En plus de la qualité de ses produits et services, l'organisme va se préoccuper de façon plus systématique et plus rigoureuse de la qualité de ses structures et de son fonctionnement, de la qualité de son management mais aussi de la satisfaction de son personnel et, bien sûr, de ses actionnaires.

Pour répondre à ces différents facteurs, les organismes ont employé des moyens divers et variés allant de l'automatisation de certaines tâches à la mise en place d'organisations et de méthodes de management sophistiquées. Même si, dans de nombreux cas, les résultats obtenus peuvent être considérés comme satisfaisants, cela n'a pas toujours donné les résultats attendus, en particulier parce que la complexité de ces moyens et leur coût de mise en œuvre ne permettent pas une généralisation de leur application à des organismes de taille moyenne ou petite.

La plupart de ces méthodes ont pour caractéristique commune d'avoir mis l'accent sur l'amélioration des tâches. Cela s'est, souvent, traduit par une très grande spécialisation au niveau de la tâche. Une des conséquences négatives de cette spécialisation est la multiplication des niveaux hiérarchiques car, qui dit spécialisation dit, le plus souvent, création au sein de l'organisme, d'une unité en charge de cette spécialité. Il n'est pas rare de trouver dans les organismes, en particulier dans les plus grands, six à sept niveaux hiérarchiques, ce qui ne fait qu'amplifier les problèmes dus au nombre important d'interfaces. Or, il s'avère qu'une amélioration significative du fonctionnement de l'organisme passe obligatoirement par le traitement des dysfonctionnements aux interfaces et si possible par une diminution du nombre d'interfaces.

Traiter un dysfonctionnement lorsqu'il est repéré ne pose en général pas de problème insurmontable. Mais nous savons tous qu'il vaut mieux prévenir les dysfonctionnements que d'avoir à les corriger. Les actions préventives sont censées répondre à la question, mais de longues années d'expérience ont montré que, pour beaucoup d'organismes, entre la théorie et la pratique il y a un fossé difficilement franchissable. On s'est inventé de belles procédures et des formulaires complexes pour un résultat plus que négligeable. Le thème des actions préventives a fait les beaux jours d'une catégorie d'auditeurs qui avaient de bonnes chances de prendre en défaut les pauvres organismes qui ne savaient pas comment répondre à cette exigence de la norme.

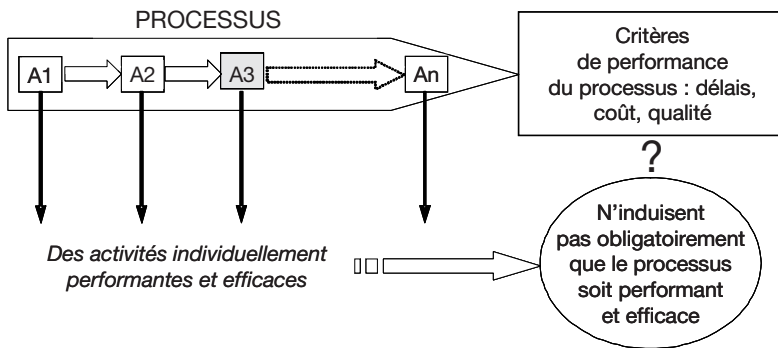
C'est dans le concept de qualité totale ou globale, repris par les critères d'évaluation des principaux prix qualité, que s'est développée la notion de processus et que sont apparus tous les avantages que l'on peut en tirer.

L'idée majeure de l'approche processus est de faire en sorte d'identifier clairement les interfaces délicates et de mettre en place une organisation qui permette de les maîtriser et donc d'éviter les dysfonctionnements qui pourraient s'y produire. Elle répond en cela, au moins partiellement, à la nécessité de prévention.

La pratique de l'assurance de la qualité a fortement sensibilisé les organismes à la nécessité d'analyser et de trouver des solutions, au cas par cas (actions correctives et préventives), aux anomalies et dysfonctionnements constatés ou potentiels. Avec le management de la qualité, il s'agit d'aller plus loin en mettant en œuvre une maîtrise globale des risques de dysfonctionnement (approche systémique). Cette approche ne donne de bons résultats que moyennant une forte sensibilisation, de l'ensemble du personnel, au fait que tout dysfonctionnement ou toute perte d'efficacité a une influence sur la qualité perçue par le client.

La notion d'efficacité constitue un autre volet de l'approche processus. L'analyse d'un processus doit permettre d'en améliorer le fonctionnement et le résultat en mobilisant le personnel autour d'un concept fondamental : la satisfaction d'un client final ne résulte pas de la succession de tâches individuellement performantes et efficaces ; elle résulte de l'efficacité globale ou collective des processus qui participent à la fourniture d'un produit ou d'un service au client.

Supposons que pour atteindre son degré de performance optimal, dans l'exemple de la figure 1, l'activité A3 utilise un temps de réalisation important pour atteindre la qualité optimale de l'activité. Elle peut dégrader la performance du processus si le délai est un des critères de satisfaction du client. Il faut alors trouver un compromis et par exemple dégrader la performance de A3 pour améliorer la performance globale.

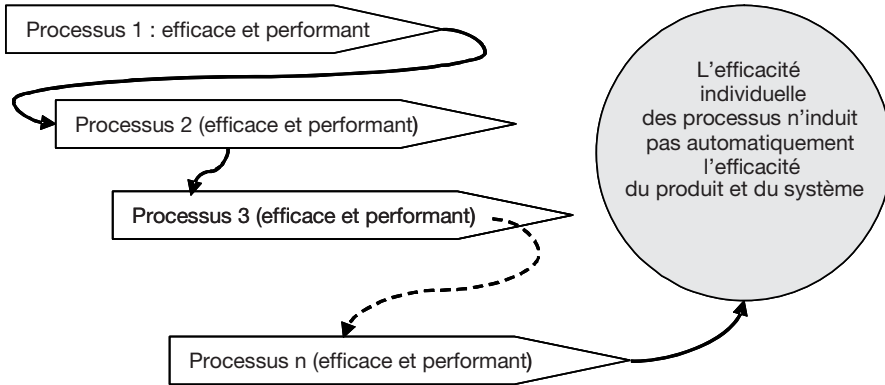


**Figure 1 Performance individuelle des activités et performance du processus**

Ce qui est vrai pour un processus l'est aussi pour l'ensemble des processus qui contribuent à la réalisation d'un produit et à la satisfaction du client. La trop



grande efficacité d'un processus peut nuire à l'efficacité du produit final fourni au client et à l'efficacité globale du système (figure 2).



**Figure 2 Efficacité individuelle et collective des processus**

Dans les chapitres qui suivent, après le rappel de quelques principes et définitions pour jeter les bases d'un langage commun, nous allons passer en revue toutes les étapes de la mise en œuvre d'une approche processus.