

Avant-propos

Origines et enjeux

*« Avec le vent qu'il fait depuis quelques temps,
il vaut mieux être le roseau que le chêne ! »*

Auteur inconnu¹

0.1 Qu'est ce qui a changé depuis 20 ans ?

Approche processus et démarches qualité sont associées depuis de nombreuses années.

Les premiers pas des démarches qualité se sont réalisés en s'appuyant sur l'utilisation de techniques statistiques dans le but d'améliorer la maîtrise des processus industriels.

Nombre d'entreprises ont récemment redécouvert l'intérêt de l'approche processus au travers des nouvelles normes ISO 9000:2000 ou de la démarche Six Sigma.

¹ Vraisemblablement inspiré de la fable de Jean de La Fontaine *Le Chêne et le Roseau*

Plusieurs années d'expérience dans l'accompagnement et l'audit de démarches basées sur l'amélioration des processus font ressortir un bilan peu idyllique. De nombreuses entreprises et organisations (près de 15 000 en France !) ont concrétisé leur démarche qualité par une certification ISO 9001 ou 9002. Pour autant, seul un faible pourcentage d'entre elles ont déployé cette démarche comme une véritable opportunité d'assouplir et d'améliorer leur fonctionnement.

Réussir sa certification se résume souvent par la « formule magique » : « Écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on a écrit ». Or ce programme laisse plus d'un dirigeant dubitatif.

Depuis ces premières démarches centrées sur l'optimisation et la maîtrise des processus de fabrication, beaucoup de choses ont changé :

- le niveau de l'offre est maintenant largement supérieur à celui de la demande dans la plupart des secteurs d'activités. La concurrence féroce qui en résulte est devenue mondiale ;
- les progrès effectués sur la qualité de fabrication des produits par la plupart des entreprises rendent ce critère de moins en moins différenciant aux yeux du client ;
- les attentes des clients se concentrent sur la qualité du service ou de l'accueil, le prix, la nouveauté, le design, l'image de marque, la réactivité du service après vente ou encore la disponibilité instantanée du produit ;
- l'horizon stratégique permettant de définir une vision d'entreprise se raccourcit inexorablement sous les feux croisés des actionnaires et des clients zappeurs ;
- les changements rendus nécessaires par le marché imposent aux entreprises de reconfigurer leur organisation et leurs activités en permanence pour répondre aux évolutions du marché ou de la bourse.

En un mot, rester immobile et passif dans un monde évoluant à la vitesse d'ADSL s'avère dangereux. Décloisonner l'entreprise pour la rendre plus rapide, plus agile et plus compétitive, analyser et améliorer son fonctionnement pour concentrer les efforts et les ressources sur les activités à fort effet de levier sur la stratégie constituent le défi posé aujourd'hui à tous les dirigeants.

0.2 Qu'est ce qu'une démarche processus et pourquoi la mettre en œuvre ?

Si vous avez un jour demandé à un dirigeant de « dessiner » l'entreprise dans laquelle il travaille, qu'il dirige, vous savez que les réponses à cette question relèvent de 2 types. Soit le dirigeant concerné vous présente un organigramme « classique », avec un chef des ventes, un directeur financier, un responsable marketing..., soit le dirigeant tente de vous expliquer l'absence d'organigramme par la complexité d'une organisation « matricielle ».

Or les enjeux du management des processus résident précisément dans l'organisation d'une entreprise.

0.2.1 Structure pyramidale versus organisation transversale

Une organisation traditionnelle est souvent qualifiée de pyramidale, dans le sens où elle présente une cascade de directions rapportant à la direction générale, laquelle rapporte elle-même à la présidence. La stratégie globale de l'entreprise est ainsi déclinée en autant de sous-stratégies que de directions. Chaque direction fonctionne alors en relative autonomie, avec une certaine indépendance.

L'expression fréquemment utilisée pour qualifier cette structure est une organisation en « silos », avec des objectifs propres à chacun :

- Ces « silos » s'avèrent souvent sur-managés, chacun estimant être une entreprise dans l'entreprise ;
- L'entreprise est cloisonnée et les interfaces génèrent des dysfonctionnements, chaque « silo » refusant de prendre en compte la problématique du voisin ;
- Le client est perdu de vue et la satisfaction de ses exigences passe au second plan.

Dans la figure 0.2 ci-dessous, le client est absent, inexistant, qu'il soit interne ou externe. Personne ne sait clairement quelles sont les exigences devant être satisfaites.

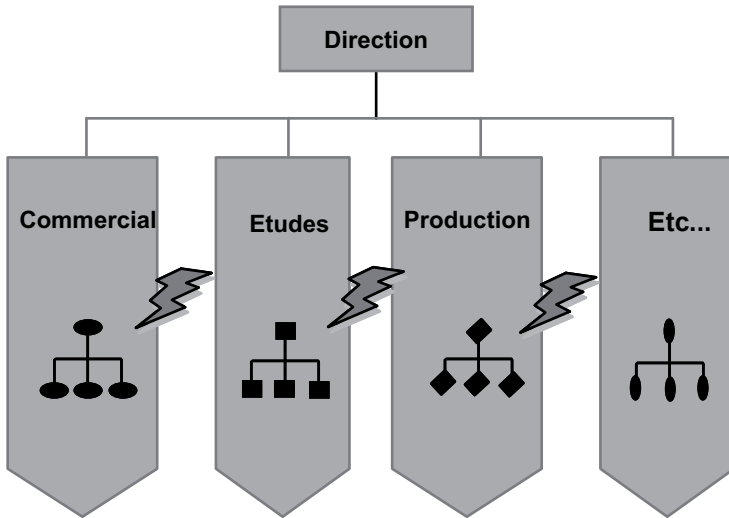


Figure 0.2 Organisation pyramidale

Les produits et services constituent la seconde grande absence. En effet, ce schéma ne permet pas de savoir si cette organisation vend des services de haut niveau ou des produits industriels.

Enfin, aucune information n'est communiquée sur les grands flux de fabrication et de livraison des produits et services concernés aux clients demandeurs.

Dans une organisation de petite taille, l'absence de ces trois informations ne prête pas vraiment à conséquence : les collaborateurs se connaissent et connaissent les clients ; chacun sait approximativement les services rendus à l'autre. Mais dès que l'organisation grandit et doit se structurer, des difficultés apparaissent.

L'entreprise doit alors se transformer en organisation orientée vers le client et dont la valeur ajoutée est optimisée par l'adoption d'une vision transverse, comme le montre la figure 0.3.

Celle-ci montre bien la transversalité d'un processus de bout en bout, du besoin du client jusqu'à sa satisfaction.

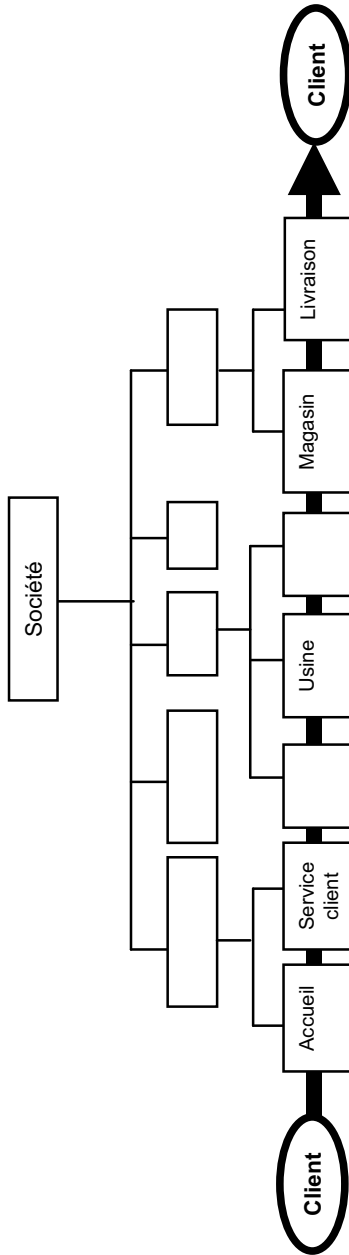


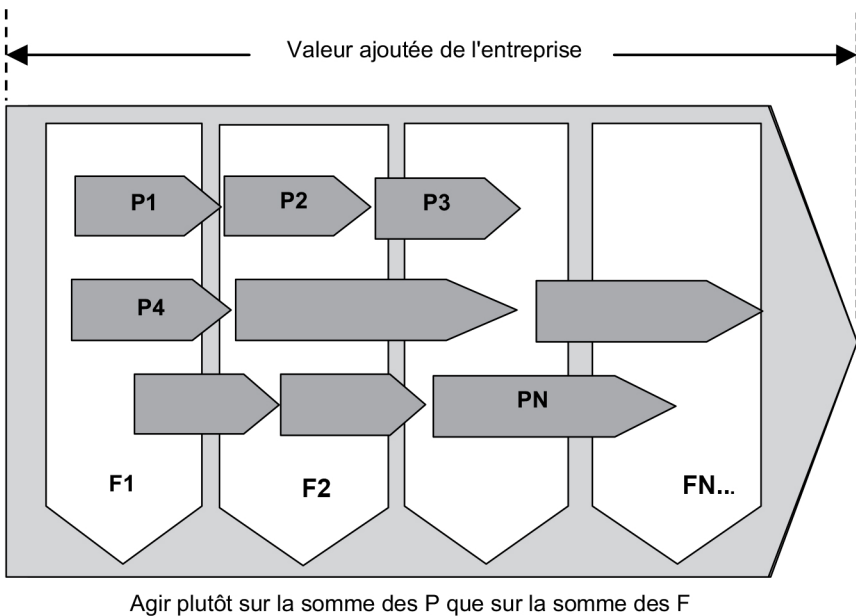
Figure 0.3 Organisation transverse

0.2.2 L'amélioration du fonctionnement de l'entreprise

La mise en œuvre d'une approche processus est le second enjeu du management des processus. Il s'agit ainsi d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Agir sur le fonctionnement d'une entreprise signifie :

- traquer la valeur ajoutée en chaînant ou en parallélisant les processus au mieux, comme le montre la figure 0.4 ;
- gérer et optimiser les interfaces ;
- clarifier les rôles et les responsabilités ;
- choisir les processus prioritaires à améliorer ;
- faciliter le benchmarking.



Agir plutôt sur la somme des P que sur la somme des F

Figure 0.4 Optimiser la valeur ajoutée des processus

Pour accroître la valeur ajoutée de l'entreprise, il est préférable d'agir sur la somme des P (processus) que sur la somme des F (silos).

Consacrer du temps à l'amélioration des processus, c'est agir sur le profit, les parts de marché et la satisfaction clients (figure 0.5).

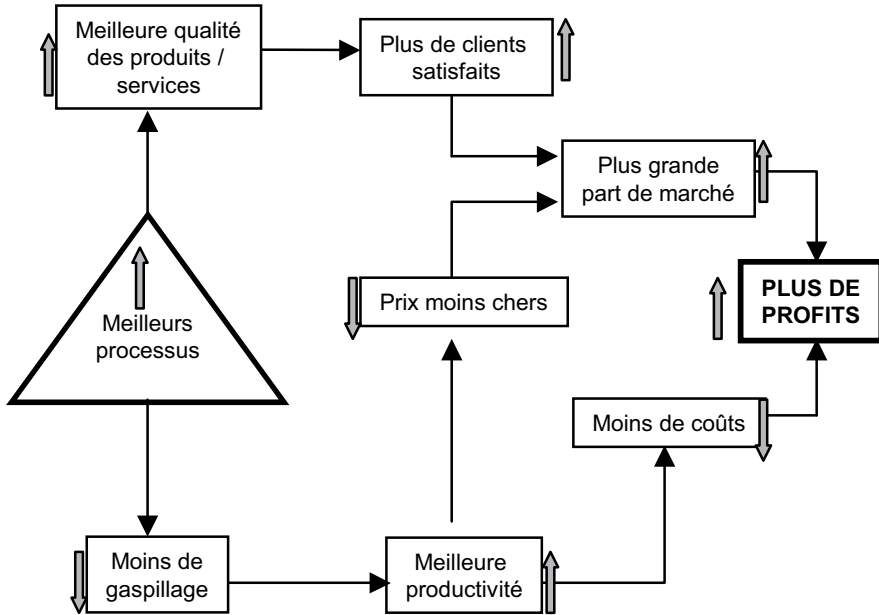


Figure 0.5 Améliorer les processus = plus de profits

L'amélioration des processus influe sur deux variables :

- la qualité des produits et services : de meilleurs produits engendrent des clients plus satisfaits. Associés avec des prix moins chers grâce à la réduction des gaspillages, ces éléments jouent sur la part de marché et les profits ;
- la réduction des coûts et des gaspillages : l'impact est direct sur la productivité qui influence les prix (en tout cas, elle influence au moins les coûts).

0.2.3 Bénéfices attendus

Voici quelques exemples des bénéfices qu'une entreprise peut attendre de la mise en œuvre d'une démarche de management des processus :

- Qualité : Florida Power & Light a réduit le taux d'erreurs dans la facturation au client de 45 PPM à 8 PPM.
- Coûts : une société de transports a gagné 16,8 millions d'euros en 3 ans sur un de ses processus clés.

- Délais : Sommer Allibert met 42 minutes de la commande à la pose d'un tapis dans une voiture.
- Satisfaction clients : (voir tableau 0.1)

Tableau 0.1 Impact du niveau de satisfaction sur la fidélité des clients²

	Infidèle	Fidèle
Insatisfait	83 %	17 %
Satisfait	55 %	45 %
Enchanté	27 %	73 %

Un client insatisfait est fidèle dans 17 % des cas. Un client satisfait n'est fidèle que dans 45 % des cas. Même satisfaits, les clients partent à la concurrence dans plus de la moitié des affaires. Il est frappant de constater qu'un client enchanté (heureux et très satisfait) est fidèle dans 73 % des cas. Certes, il reste 27 % de clients « zappeurs », mais le niveau de fidélisation passe de 45 % (client satisfait) à 73 % (client enchanté).

Rendez vos clients heureux, ils seront fidèles !

Dans l'ensemble des exemples cités ci-dessus, les gains se révèlent de nature variée : amélioration de la qualité avec la fiabilité des produits, réduction des coûts, gains sensibles sur les délais, accroissement de la satisfaction des clients.

Toutes ces améliorations jouent et influencent directement les résultats opérationnels, précisément l'objectif final visé.

0.3 Qu'est-ce qu'un processus ?

0.3.1 Définition

Processus de paix, processus inflationniste, processus biologique, processus physiologique, processus informatique, processus de fabrication... Le terme « Processus » évoque tellement de notions abstraites que son sens peut devenir

² Source : TARP (Technical Assistance Research Program Institute).

confus. De plus, l'utilisation de ce terme est fréquemment associée à des opérations complexes, abstraites et rigides.

La définition proposée par *Le Petit Robert* éclaire les différentes significations du terme processus :

processus [pYCsesys] n.m. (1541 ; lat. processus « progrès »)

1. (1865) Didact. Ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps.
2. Cour. Ensemble de phénomènes se déroulant dans le même ordre ; façon de procéder
3. Suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat.

La norme internationale ISO 9000 propose la définition suivante :

processus

ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

NOTE 1 Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

NOTE 2 Les processus d'un organisme (3.3.1) sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

NOTE 3 Lorsque la conformité (3.6.1) du produit (3.4.2) résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « procédé spécial ».

D'après notre expérience du monde de l'entreprise, le management des processus se définit comme le résultat d'un travail d'équipe permettant d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeur pour les clients, les actionnaires, le personnel, la collectivité et les partenaires d'une organisation.

La notion centrale d'un processus, sa raison d'être, est celle de valeur ajoutée. Par la combinaison d'activités, un processus permet de transformer des données d'entrée en données de sortie. Il se révèle ainsi créateur de valeur.

La figure 0.6 illustre l'environnement ainsi défini d'un processus.

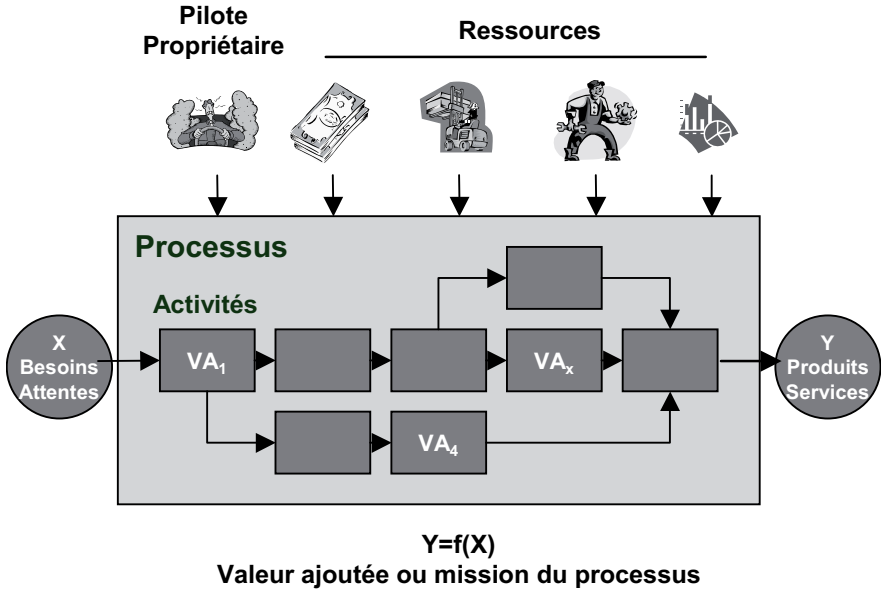


Figure 0.6 Modèle basique de processus

0.3.2 Notion d'interaction

Les activités décrites dans un processus agissent les unes sur les autres. Quel est l'intérêt de cette notion dans une démarche de management des processus ?

Les interactions sont particulièrement parlantes dans le cadre d'une métaphore : dans le corps humain, chaque organe, muscle, os, nerf joue un rôle unique. Un surdéveloppement d'une partie du corps, d'un sens (muscles bien développés, cœur robuste...) ne permet pas de compenser les déficiences d'une autre partie (mauvaise mémoire à court terme, bras cassé...).

Une entreprise présente un fonctionnement quelque peu similaire au corps humain. Ainsi, elle se compose de plusieurs directions, activités, départements... La connaissance de chaque composant ne donne pas une explication complète de sa santé, de son organisation.

Ainsi, chaque organisation est un système intégré de processus dans lequel les interactions s'avèrent aussi importantes que les individus ou les éléments le composant.

Définir une interaction revient à établir un lien entre les éléments et à orienter la relation ainsi établie : A agit sur B, B agit sur A ou A agit sur B et vice-versa. Ce lien peut se matérialiser par une information, un produit/service, une ressource, une information... Pour illustrer cette notion, les interactions entre un service facturation et un client sont les suivants : émission et envoi d'une facture d'une part, règlement des sommes dues portées sur la facture d'autre part.

La notion d'interaction constitue par conséquent une analyse dynamique d'un processus ou d'un système pour en comprendre les mécanismes.

0.4 Auto-évaluation

Vous trouverez en annexe une grille d'auto-évaluation composée de 45 critères formulés en affirmations. Cette grille a plusieurs usages.

0.4.1 Usages de la grille d'auto-évaluation

- **Avant de commencer la lecture de ce livre**

Vous disposerez ainsi d'une vue d'ensemble des thèmes évoqués dans les différents chapitres de la partie I. Cela vous permettra d'optimiser votre lecture en fonction de vos thèmes d'intérêt et de la maturité de votre démarche processus.

- **Entre chaque étape de la démarche**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche processus au sein de votre entreprise, vous pouvez également utiliser cette grille tout au long de la méthodologie décrite. Elle constitue alors une check-list des éléments essentiels à la mise en œuvre de chaque étape de la démarche dans votre organisation.

- **À tout moment**

Cette grille sert à évaluer votre niveau de maturité dans le management des processus. Vous pourrez télécharger cette grille sur le site www.pepps.org.

0.4.2 Comment utiliser la grille d'auto-évaluation ?

Pour vous auto-évaluer sur chaque thème de la démarche de management des processus, nous vous proposons d'apprécier, pour chaque critère, le niveau de

maturité de vos pratiques ainsi que le niveau de leur déploiement sur une échelle de 0 à 100 %.

La méthode de cotation est la suivante :

- **Niveau 25 % : Approche existante / début de méthode**

L'approche, bien que n'étant pas fortement structurée ou systématique, repose sur un début de méthode.

Exemple Intitulé du critère : « La transversalité des processus est favorisée (implication de plusieurs fonctions/départements ; logique de bout en bout) ». Le niveau 25 % correspondrait à l'existence de quelques processus effectivement transverses pour lesquels plusieurs services de l'entreprise ont été sollicités pendant la phase de description du processus. Dans ce cas, il restera à évaluer le déploiement de cette approche. Si 4 processus sur les 20 présents dans la cartographie impliquent plusieurs services dans leur élaboration, le déploiement de l'approche sera de l'ordre de 20 %.

- **Niveau 50 % : Approche réactive / méthode structurée**

L'approche structurée et systématique repose sur une méthode solide.

Exemple En poursuivant le critère précédent, le niveau 50 % correspondrait à la participation systématique des services de l'entreprise (acteurs, clients ou fournisseurs) aux réunions de description ou de validation du processus. Si 18 processus sur les 20 présents dans la cartographie impliquent plusieurs services dans leur élaboration, le déploiement de l'approche sera d'environ 90 %.

- **Niveau 75 % : Approche pro-active / préventive / revue**

Ce niveau implique que la pratique utilisée sur le critère correspondant ait été revue et analysée quant à sa pertinence et son efficacité. Les résultats associés doivent donc témoigner des tendances à l'amélioration et des objectifs atteints.

Exemple Toujours sur le même critère, le niveau 75 % correspondrait à une implication des différents services dans certaines étapes clés de la vie du processus (description, fixation des objectifs, revue...). Cette implication se traduit par des améliorations récentes mais tangibles dans le fonctionnement et sur quelques performances du processus. Si 10 processus sur les 20 présents dans la cartographie atteignent ce stade de maturité, le déploiement de l'approche serait de 50 %.

- **Niveau 100 % : Approche éprouvée depuis plusieurs années et optimisée**

Le niveau 100 % implique que la pratique utilisée sur le critère concerné ait été revue et analysée plusieurs fois quant à sa pertinence, son efficacité et son efficacité. Les résultats associés doivent donc montrer des tendances soutenues sur la durée, des objectifs atteints et fournir des comparaisons favorables avec d'autres processus ou entités.

Exemple Sur le même critère, le niveau 100 % correspondrait à une implication forte des différents services dans le pilotage du processus (depuis sa simplification jusqu'à l'animation de groupes d'amélioration). Cette implication se traduirait par des améliorations tangibles et soutenues dans le fonctionnement et les performances qualité, coût et délai du processus. Si 4 processus sur les 20 présents dans la cartographie font l'objet d'un pilotage pluridisciplinaire, le déploiement de l'approche sera de 20 %.

Bonne auto-évaluation...