

# L'auteur

**Thierry Brenet** est aujourd'hui consultant formateur et conférencier. Il possède une longue expérience professionnelle qui va de la direction d'un syndicat patronal à la banque en passant par la grande distribution, la sous-traitance automobile, le monde consulaire et l'industrie.



# Sommaire

L'auteur .....	V
Avant-propos .....	IX
Introduction .....	1
<b>1 Le management par les processus .....</b>	<b>5</b>
1.1 Qu'est-ce qu'un processus .....	5
1.2 De l'approche au management par les processus .....	16
1.3 En guise de conclusion .....	22
<b>2 Les processus, solutions pour maîtriser le quotidien des organisations ...</b>	<b>23</b>
2.1 Processus et baronnies rebelles .....	24
2.2 Une GPEC digne de ce nom et intégrée! .....	33
2.3 Motivez vos équipes à coups de processus! .....	47
2.4 Processus et cogestion... à l'allemande .....	56
<b>3 Les processus, témoignages de leur plasticité pour des solutions au quotidien .....</b>	<b>71</b>
3.1 Les processus contre la force obscure et négative .....	72
3.2 Et le client... le client final? .....	79
Conclusion .....	97



# Avant-propos

Si ce livre est sous-tendu par un souci permanent, celui de la qualité à offrir à son client, tant interne qu'externe, il n'a pas la prétention de faire l'exégèse de ce qui a évolué par rapport à la précédente version de l'ISO 9001, de peser les avantages – ou inconvénients – d'une plus grande implication de la direction, ou encore de ce qu'elle apporte, ou non, en termes de souplesse par les responsables qualité.

Ce livre, centré sur les processus, n'est pas non plus une nouvelle manière de développer une approche du management par les processus, laquelle réglerait la querelle qui perdure entre tenants de processus transversaux et fidèles des processus verticaux calqués sur l'organisation existante, de manière à éviter concurrence et difficile cohabitation entre processus et services ou directions.

L'expérience montre que les organisations, en fonction de leur ADN, de leur taille, comme de leur histoire et/ou de leur secteur d'activité, ont développé leurs propres schémas et manières de structurer leur gestion des processus. Il serait donc vain de vouloir réconcilier les uns et les autres, pour tous les entraîner derrière une seule et unique bannière à la découverte du but de ce livre.

Celui-ci est de comprendre en quoi un système de management de la qualité par les processus peut se révéler être un véritable « couteau suisse » et, ainsi, aider au règlement de nombreux problèmes et contribuer à lever les freins dans une organisation, sans qu'il soit question, à un moment ou un autre, d'obtenir une quelconque certification.

Si certains lecteurs visent la certification ISO 9001, je les rassure, ce que je propose ici ne constitue en rien un travail inutile pour eux. Au contraire, en se l'appropriant, ils roderont dans leur organisation ce qui, à mon sens, est une des bases de cette norme et, mieux encore, ils démontreront aux équipes à quel point un tel management basé sur des processus pertinents apporte des améliorations au quotidien...

## ( X ) Gestion par les processus, votre guide !

En d'autres termes, au travers d'un certain nombre d'exemples, le but de ce livre est de démontrer l'utilité quotidienne d'un management par processus, que ce soit pour :

- motiver ses équipes ;
- avoir une GPEC digne de ce nom ;
- gérer des conflits ;
- réintroduire « le » client dans les préoccupations de chacun ;
- sans oublier, bien évidemment, le souci d'une qualité répondant aux attentes de ses clients ;
- ou, pourquoi pas, comprendre et s'inspirer de la cogestion à l'allemande.

Avant d'aller plus loin, et parce que nous puiserons un certain nombre d'éléments dans la norme ISO 9001, nous commencerons par définir certains mots et expressions. Cela nous permettra tout simplement d'éviter toute incompréhension due à des acceptions différentes de ces termes et expressions. Certains sont très précisément définis dans une norme dite de vocabulaire, pour ce qui concerne « la » qualité.

Il s'agit de la norme NF EN ISO 9000:2015. Autant donc, reprendre ses définitions.

### **Processus**

Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

### **Système de management par la qualité (SMQ)**

Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisation identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Le SMQ gère les processus et leurs interactions, ainsi que les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir des résultats pour les parties intéressées pertinentes.

### **Parties intéressées**

Le concept de parties intéressées s'étend au-delà du seul client... Les parties intéressées pertinentes sont celles qui représentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisation si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits.

D'autres termes, régulièrement utilisés par la norme NF EN ISO 9001:2015, sans pour autant y être définis, méritent d'être précisés.

### **Organisation**

Afin d'éviter des distinctions qui n'ont pas leur place dans ce travail, on utilisera le terme d'organisation dès lors qu'il sera question d'une structure, qu'elle soit

privée (entreprise), publique (administration et collectivité), ou encore à but non lucratif (association).

### **Données (ou éléments) d'entrée**

Lorsque la norme NF EN ISO 9000:2015 définit le terme de processus, elle explique que c'est un « ensemble d'activités corrélées » (...) qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat ». Nous considérerons ici qu'on entend par éléments (ou données) d'entrée, tout ce dont un processus a besoin pour produire un résultat, de la matière première jusqu'à des consignes, en passant par exemple par de la formation ou un dossier de mise en fabrication.

### **Données (ou éléments) de sortie**

Sans être beaucoup plus précise, la norme NF EN ISO 9000:2015 précise que « les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus » et inversement. Par convention, ici, nous considérerons que les données (ou éléments) de sortie se matérialisent aussi bien sous la forme de produits, de déchets, de prestations (éléments de sortie métier), que d'informations ou de documents administratifs.

### **Contrat d'interface**

Nous venons de voir que les données de sortie d'un processus sont la plupart du temps les données d'entrée d'un autre (ou d'autres) processus et qu'elles sont nécessaires pour atteindre un résultat escompté. Reste encore à ce que le processus qui reçoit ces données d'entrée ait spécifié précisément ses besoins et ait négocié avec le(s) processus fournisseur(s). Le résultat de ces négociations fera partie des éléments de base constituant le contrat d'interface liant ces processus. Ce contrat, également nommé carte d'identité du processus, liste tout ce qui peut le caractériser et, ainsi, aider à comprendre son fonctionnement. On y consignera donc, outre les données d'entrée et leurs spécifications, les données de sortie et leurs critères de conformités, les procédures de travail ou encore de contrôle...

### **Norme**

Enfin, plutôt que de citer des dizaines de fois, voire plus, la norme NF EN ISO 9001:2015, nous la remplacerons souvent par le terme générique « la norme ». Cela permettra d'éviter de surcharger inutilement la lecture des pages qui suivent.

Arrêtons là cette liste pour ne pas la rendre trop indigeste et vous donner une excuse pour sauter par-dessus à pieds joints.

Si cela devait s'avérer nécessaire, nous définirons tel ou tel terme au fil des pages à venir.





# Introduction

La société dans laquelle nous vivons ne ressemble en rien à celle qu'ont connue nos parents. Si cela semble une évidence, je vous propose quand même de décortiquer rapidement ce constat. C'est en effet d'autant plus nécessaire que cette société distille à la fois des environnements auxquels nos organisations doivent s'adapter sous peine de disparaître et, dans le même temps, des comportements humains à prendre en compte, sous peine de fragiliser de l'intérieur nos organisations.

Commençons par les environnements en devenir auxquels s'adapter :

- **des blocs qui se disloquent** : pour commencer, j'ai envie de dire que le vieux monde qui avait réparti les rôles entre un Occident riche et « le reste du monde peinant à émerger » est loin derrière nous. L'Occident reste riche, évidemment, mais il se divise. L'Europe n'arrive pas à passer certains seuils pour peser d'une seule voix sur l'évolution du monde et, ainsi, protéger ses organisations. Quant aux États-Unis, ils ont un président qui ne voit, *a priori*, que par et pour son pays, n'hésitant pas à renier les engagements de ses prédécesseurs, sans se soucier des intérêts de ses alliés ;
- **de nouveaux géants** : aujourd'hui, après avoir absorbé, dans une certaine douleur, les coups de boutoir venus du soleil levant et assésés à certaines de nos industries (horlogerie, automobile, par exemple), nous faisons face à la montée en puissance de géants qu'il nous sera difficile de contrer, même si des soubresauts, parfois violents, continueront à les agiter. La Chine n'est plus seulement le sous-traitant du monde et l'Inde devrait bientôt sortir de l'ombre. Quant au Brésil...
- **des organisations aux murs de verre** : cette concurrence mondiale s'exacerbe dans un monde où les murs des organisations sont de plus en plus « transparents », Internet et réseaux sociaux obligent. On sait aujourd'hui ce qui se passe dans n'importe quelle organisation, de l'abattoir de province, jusque chez les grands fournisseurs de téléphonie ou d'accès à Internet, parce que tout le monde s'en donne à cœur joie pour jeter sur la toile ce qu'hier on racontait à son voisin ou au café. En d'autres termes, alors qu'elles doivent travailler sur des marchés en pleine effervescence, les entreprises voient certaines de leurs « défenses » s'affaiblir.

## ( 2 ) Gestion par les processus, votre guide !

Viennent ensuite les comportements humains auxquels s'adapter :

- avec Internet, tout, tout de suite et « pas cher » : notre société a appris au citoyen *lambda* à vivre dans une bulle où le temps et les distances ont été abolis. Ce qu'il ne trouve pas dans l'instant dans un magasin, il se le fera livrer, après l'avoir commandé par Internet. Pour lui faciliter encore la vie, les « géants du net » développent de nouvelles offres. Ainsi, Amazon met en place un service qui permettra à ses clients, par exemple, de recevoir une bonne dizaine d'articles d'habillement, de les essayer, de ne régler que ce qu'ils veulent conserver et de renvoyer le reste. Génial, non ? Et si Amazon « me fatigue, je fais un saut sur Alibaba.com<sup>1</sup> » ;
- avec la galaxie Facebook, le bureau et chez moi, « c'est pareil » : les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) ont colonisé nos espaces privés, publics et professionnels. Ainsi, nous passons de notre page Facebook à celle de notre entreprise et de notre compte Twitter à celui de notre « boss ». Enfin, plutôt que d'utiliser l'intranet de l'entreprise qui « rame », nous privilégions des messageries instantanées extérieures et rapides, quand, en plus, elles ne sont pas cryptées... Cette pratique permanente de l'Internet nous rend de plus en plus exigeants ;
- avec mon blog et les autres réseaux sociaux, plus de chef : Internet, via les réseaux sociaux, a cassé – ou, pour le moins, donne l'impression d'avoir cassé – les hiérarchies qui ont structuré le monde durant quelques siècles. Je suis les *tweets* qu'écrit Obama ou mon député. J'explique au journaliste que j'entendais le matin à la radio ce que je pense de sa chronique et sur mon *blog* (parfois depuis mon bureau) je dis « au monde entier » ce que je pense des cachotteries de Volkswagen en matière de diesel ou de la dernière « saillie » de tel homme politique...  
Et après ça, je dois obéir à des ordres que je ne comprends pas ? Non, même pas peur ! Pour le dire autrement, l'aplatissement des hiérarchies du fait des échanges numériques rend les nouvelles générations inaptes à comprendre le fonctionnement hiérarchisé de nos organisations ;
- enfin, alors que la crise de la fin des années 2000 n'est pas encore totalement effacée, le « numérique », après avoir enfanté des réseaux sociaux, donne naissance à un nouveau monstre, nourri au *big data* et à l'intelligence artificielle. On nous promet la disparition d'un grand éventail de métiers, au profit d'algorithmes et de robots. En attendant, certains d'entre nous voient leurs *jobs* perdre de l'intérêt ou leur sens, quand ceux-ci ne sont pas menacés. Inutile de dire que cela crée un climat peu propice à la motivation et à l'engagement de tous dans leur univers professionnel...

---

1 Alibaba.com est un des géants mondiaux du e-commerce. Le groupe est présent dans plus de 200 pays. En Chine, il détient près de 90 % du marché et a évincé la plupart de ses concurrents.

En résumé, alors que nos organisations doivent mobiliser tous leurs moyens sur des marchés qui évoluent à grande vitesse, elles doivent également faire face à des fragilisations internes avec :

- des collaborateurs qui doivent résister à la montée en puissance de conduites individualistes ou d'ambiances conflictuelles ;
- des collaborateurs qui peinent à rester motivés et ont des difficultés à conserver leurs repères dans des environnements qui perdent leur sens ;
- des encadrants connaissant, parfois, des difficultés à comprendre et maîtriser leurs équipes ;
- des envies de représentations renouvelées des attentes des collaborateurs auprès de leur direction... et des citoyens auprès de « leur » gouvernement ;
- etc.

Face à ces constats, si je n'ai pas de solutions pour régler les problèmes géopolitiques et macroéconomiques évoqués plus haut, ma pratique du management par les processus me permet de penser que l'on peut traiter une bonne partie des fragilisations internes évoquées ci-avant, tout en visant une amélioration des performances et de la satisfaction du client.

Dans ma pratique professionnelle, il m'arrive – pour régler des situations complexes – d'avoir recours à la mise en place d'un management par processus faisant entrer la logique de processus dans la vie de salariés et de dirigeants, sans qu'il soit question d'obtenir une quelconque certification.

D'où l'envie de rassembler ces « expériences » dans ce livre.

Au travers d'une dizaine d'exemples, j'ai décidé de partager avec vous cette expérience qui, je l'espère, vous donnera l'idée d'en régler d'autres.

Pour chacun de ces exemples, je vais procéder de manière identique :

- présentation de la situation telle qu'elle m'a été soumise ;
- analyse... et recherche d'une solution ;
- proposition et mise en place d'une démarche processus ;
- résultats à court ou moyen terme.

#### NOTE

À l'image de certains films, ou certaines séries, les noms, les lieux et les activités ont été modifiés de manière à, par souci de confidentialité, ne pas pouvoir faire le lien avec les acteurs économiques qui m'ont fourni matière à réflexion et à action.

## ( 4 ) Gestion par les processus, votre guide !

Avant de voir comment utiliser ce superbe couteau suisse qu'est le management par processus et de tester ces différentes fonctions, il n'est pas inutile de prendre un peu de temps pour redéfinir ce qu'est un processus, son contrat d'interface ou sa carte d'identité.