

# **Partie I**

## **Définition d'une approche processus**

---

Il s'agit dans cette première partie de planter le décor. Il est en effet important de bien définir le concept et de justifier son utilisation au travers de résultats probants de sa mise en œuvre dans un certain nombre d'organismes, mais aussi par le rappel des principales exigences normatives en la matière.



# 1

## Principes de l'approche processus

*Il est trop facile de faire des suggestions  
et d'essayer par la suite de se soustraire à leurs conséquences.*  
Nehru

### **Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :**

- Quel référentiel de vocabulaire doit-on utiliser ?
- Doit-on viser des améliorations pas à pas, ou bien faut-il remettre tout notre système à plat ?
- Quels avantages peut-on espérer de la mise en œuvre d'une approche processus ?

## 1.1 Faut-il parler de méthode, de démarche ou d'approche ?

Comme souvent en matière de méthodes, il est très difficile de trouver le mot juste ou l'expression adéquate qui puisse convenir à tout le monde. Cela a été le cas, par exemple, pour la qualité totale qui, pour certains, est globale.

Plutôt que de faire une analyse sémantique des différentes appellations inventées par les uns ou les autres, nous adoptons le terme « approche » proposé par la norme ISO 9001 version 2000 et nous allons nous concentrer sur le fond qui, finalement, est commun à toutes les appellations utilisées à l'heure actuelle.

Il ne s'agit pas d'une mode de plus et encore moins d'un concept quelque peu « fumeux » qui serait apparu par génération spontanée. Cette approche n'est pas nouvelle. Elle a été mise en œuvre dans bien des organismes et au moins dans ceux qui concourent pour l'obtention d'un prix qualité, Malcolm Baldrige, prix EFQM (*European Foundation for Quality Management*) ou du Prix Français Qualité Performance.

### ► *À noter*

Autour d'un concept, on constate qu'il y a des effets de mode pour telle ou telle solution, des outils qui, à l'usage, ne se révèlent pas aussi efficaces qu'on aurait pu l'espérer, un vocabulaire qui se veut être de spécialiste, etc. L'approche processus doit rester simple et accessible à tous pour qu'elle puisse être appliquée de façon aussi généralisée que possible.

Si aujourd'hui l'approche processus apparaît de façon explicite dans les normes ISO 9001 et 9004, c'est bien parce qu'elle a largement fait ses preuves.

C'est en 1992 que Michael Hammer lance le concept de *Business Process Reengineering*. Sur la base de quelques réussites spectaculaires, cette démarche a, sans aucun doute, rencontré un certain succès auprès des directions de quelques grandes entreprises. Si les résultats positifs obtenus par des entreprises telles que IBM Crédit ou encore Ford Service ont fait l'objet de nombreuses publications, nous avons beaucoup moins entendu parlé des échecs dus à une application du concept dans des conditions peu favorables.

### **Business Process Reengineering**

« Méthode de réorganisation dont l'ambition était une mise à plat complète des processus et du système d'information de l'entreprise, le BPR a connu un taux d'échec de l'ordre de 50 % aux États-Unis, et encore plus en Europe. Il s'est avéré, en définitive, non approprié à l'amélioration durable des processus de gestion, car il refuse, par définition, les améliorations incrémentales. S'il n'a pas atteint son objectif (réinventer l'entreprise), il a toutefois été, dans bon nombre de sociétés, à l'origine d'une grande avancée : faire comprendre aux directions générales que, pour décloisonner leur entreprise, il faut d'abord en décloisonner le système d'information. »<sup>1</sup>

Le reengineering, qui relève d'une stratégie de rupture, ne peut être véritablement efficace que dans le cas où un choc psychologique ou une révolution culturelle s'avère le seul moyen de sauver un organisme ou de lui faire faire un bond significatif en termes de fonctionnement et de productivité. Il a été quelquefois utilisé pour réduire de façon importante les coûts et augmenter les profits. C'est une méthode qui laisse forcément des traces et qui, compte tenu des changements drastiques qu'elle impose, est rarement envisageable pour les PME-PMI.

À l'inverse, une méthode comme le *Kaizen*, qui ne remet pas en cause l'existant de façon fondamentale et qui résout les dysfonctionnements au cas par cas, perd de son efficacité dans un monde où tout évolue de plus en plus vite et où la rapidité d'adaptation devient pour les organismes un « plus » concurrentiel.

### **Kaizen**

« En japonais le mot « KAIZEN » signifie amélioration, améliorations sans gros moyens, en impliquant tous les acteurs des directeurs aux ouvriers et en utilisant surtout le bon sens commun. La démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites jour après jour, mais constamment, c'est une démarche graduelle et douce qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette tout et on recommence avec du neuf. »<sup>2</sup>

Le tableau 1.1 donne une comparaison des caractéristiques des deux méthodes et les conséquences de leur application.

1. aLaide.com – Dictionnaire. <http://alaide.com/dico.php>

2. <http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/PROD-002/chap2/titre17.html>

**Tableau 1.1 Comparaison de l'approche Kaizen et du reengineering<sup>3</sup>**

	Caractéristiques		Conséquences de l'application	
	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture
Impacts	Visible à long terme, permanent, non dramatique	Visible immédiatement mais peut être dramatique	Peu d'organismes échappent à l'effet de lassitude ou de routine	Le traumatisme peut être important et être la cause d'une attitude de rejet de la part du personnel
Rythme	Petites étapes	ÉTAPES marquantes	Ne correspond pas toujours au rythme de changement nécessaire pour rester compétitif	Les changements sont plus visibles mais l'attente entre deux changements donne du grain à moudre aux opposants
Fréquence	Continue	Discontinue	Une planification à moyen terme est souvent indispensable pour conserver la cohérence des actions engagées	Permet d'éviter la lassitude et la routine
Changements	Progressifs	Abrupts	Les changements se font en douceur et sont acceptés tout naturellement	Nécessite un effort très important de communication et de formation pour éviter les blocages

3. D'après Stéphane Mathieu, « Réussir l'approche processus » *Enjeux*, n° 240, décembre 2003-janvier 2004, page 36.

**Tableau 1.1 Comparaison de l'approche Kaizen et du reengineering (suite)**

	Caractéristiques		Conséquences de l'application	
	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture
Participation	Tous	Sélective	Développe le sentiment d'appartenance à l'organisme	La sélectivité crée une suspicion et contribue au phénomène de rejet
Mode de fonctionnement	Amélioration des processus existants	Reconception des processus	Permet d'utiliser des méthodes et outils d'amélioration simples	Fait appel à des méthodes parfois complexes. Leur utilisation par un petit nombre crée un sentiment d'exclusion
Niveau de l'effort	Investissement initial mineur mais attention soutenue	Investissement initial très important	Compte tenu des faibles coûts engagés au cas par cas on peut perdre de vue le coût global	Seuls des organismes disposant de gros moyens, ou en situation désespérée, peuvent se permettre d'utiliser cette méthode

L'approche processus se situe entre le reengineering et le Kaizen et rassemble les avantages de ces deux concepts tout en gommant leurs principaux inconvénients. Cela ne veut pas pour autant dire que cette approche est la panacée universelle. Pour qu'elle puisse répondre au mieux aux attentes en matière de fonctionnement de l'organisme, il y a lieu de prendre quelques précautions et surtout d'avoir une démarche rigoureuse qui tienne compte de la culture et de la stratégie de l'organisme.

► **À noter**

Définir, redéfinir ou ajuster les chaînes d'actions au sein de l'organisme constitue un moyen efficace de le mettre totalement au service de ses clients, qu'ils soient internes ou externes. Encore faut-il que cette remise en cause se fasse dans de bonnes conditions pour l'organisme.

## 1.2 Processus : retour sur la définition

Si l'on peut être assuré que le concept d'approche processus n'est pas une mode de plus, on ne peut pas en dire autant du terme processus qui est galvaudé et parfois employé à tort et à travers.

Il y a bien sûr la définition officielle donnée par la norme ISO 9000 version 2000 :

### **NF EN ISO 9000:2000**

**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** sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

NOTE 3 : Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de procédé spécial.

Un des principaux avantages de cette définition est sa simplicité.

Le revers de la médaille est son imprécision. C'est probablement une des raisons pour lesquelles de nombreuses définitions, qui se veulent plus complètes, sont proposées aux utilisateurs et ne font qu'ajouter à la confusion.

Il faut reconnaître que la définition donnée par la norme ISO 9000 pourrait s'appliquer à ce que d'aucuns appellent « processus métier » ou « processus cellule ». C'est un peu vite oublier une des caractéristiques principales d'un processus : sa transversalité.

### ► *À noter*

Une des caractéristiques principales d'un processus est sa transversalité qui permet une bonne maîtrise des interfaces. Un processus « cellule » ou un processus « métier » peut difficilement avoir cette caractéristique, sauf si le terme métier concerne l'organisme dans son ensemble (constructeur automobile, organisme de formation). Un processus métier aussi global fait alors perdre tout son sens à l'approche processus.

Les concepts les plus récents en matière de management et d'organisation des entreprises se réfèrent à des approches systémiques. Il est alors beaucoup plus simple de définir un processus comme un sous-système de l'organisme. C'est l'ensemble de ces sous-systèmes (processus) qui constitue le système « organisme » en termes d'organisation et de fonctionnement.



Autre difficulté que l'on rencontre assez souvent : la confusion qui est faite entre processus et procédé.

Le processus est « le quoi faire dans un ordre prédéfini » et il ne faut pas le confondre avec le procédé qui est « la façon de faire » une tâche. Cette distinction est d'autant plus importante qu'elle donne une indication sur le degré de détail qu'il y a lieu d'utiliser pour décrire un processus. Il est en effet rarement nécessaire d'aller jusqu'à la description des procédés composant le processus.<sup>4</sup>

On définit le procédé de la façon suivante :  
« Programme exécuté en une seule fois, ayant un objet bien déterminé et se déroulant indépendamment des autres tâches.<sup>4</sup> »

Notons enfin qu'il y a des incompréhensions qui peuvent provenir de ce que l'on utilise parfois indifféremment, en leur donnant le même sens, les termes tâche ou activité.

#### **FD X 50-176:2005**

**Tâche** – Ensemble homogène d'opérations simples ou de gestes, généralement affectés à un individu, contribuant à la transformation d'informations, de données ou d'objets.

Note : la tâche peut être documentée par un manuel opératoire ou une instruction de travail.

**Activité** – Ensemble de tâches corrélées constituant une étape de transformation du processus.

Note : Lorsque cela est utile une activité est décrite dans tout ou partie d'une procédure.

Deux précisions peuvent être apportées à la définition d'une activité :

- une activité est exécutée par une ou plusieurs personnes exerçant un même rôle dans l'organisation ;
- lorsque cela est utile une activité est décrite par un document de procédure précisant la succession des tâches, les contrôles et les actions correctives, en un mot le comment.

---

4. aLaide.com – Dictionnaire. <http://alaide.com/dico>

Prendre en compte le fait que les termes tâches et activité ne recouvrent pas la même chose, permet de bien fixer le niveau de détail auquel l'organisme veut se placer pour l'analyse et la description de ses processus.

► **À noter**

Pour certains, l'enchaînement des tâches d'une même activité constitue un processus, alors qu'il s'agit le plus souvent d'un procédé. Rien ne s'oppose dans le principe à considérer qu'il s'agit d'un processus. Mais quel est alors l'intérêt d'une approche processus si elle ne permet pas de résoudre les problèmes d'interface entre deux fonctions, donc entre deux activités ? Nous n'avons plus dans ce cas une approche systémique mais plutôt une approche hiérarchique et structurelle de l'organisme.

Quelle que soit la définition retenue pour le terme processus, on constate rapidement qu'elle n'est pas d'une grande aide pour déterminer les processus d'un organisme. Les définitions doivent en revanche faciliter la communication et la compréhension du concept. Elles sont indispensables pour créer un langage commun au sein d'un organisme.

Dans la pratique, grâce à toutes ces définitions, il est néanmoins possible de dresser rapidement une liste des caractéristiques et des propriétés d'un processus :

- il est transversal et à ce titre fait appel à différents métiers ;
- il « consomme » et « fournit » des données :
  - il est alimenté par des données (d'entrée) qu'il transforme en nouvelles données (de sortie) en générant de la valeur ajoutée ;
  - son fonctionnement dépend pour une bonne part de la maîtrise de ces données, qu'elles soient d'entrée ou de sortie ;
- il interagit avec son environnement. Différents paramètres exercent une influence sur sa structure et son fonctionnement :
  - environnement économique ;
  - environnement social ;
  - environnement technologique ;
  - ...