

Partie I
Le management
des processus,
ses caractéristiques
et son importance
pour l'entreprise

1

Pourquoi s'intéresser au management des processus ?

Résumé

Réaliser des prestations d'excellente qualité, qui enchantent les clients ne coûte pas plus cher. Car des prestations de qualité permettent de réduire les coûts liés aux malentendus avec les clients, aux réclamations et aux dysfonctionnements internes. De plus, les clients satisfaits seront plus fidèles, parleront autour d'eux du produit/service qu'ils ont apprécié. Enfin, cette approche permettra finalement de positionner son entreprise en haut de gamme avec, éventuellement, des prix plus élevés que ses concurrents. Le management des processus s'est donc imposé dans les entreprises, car il est l'une des approches les plus efficaces pour, tout à la fois, mieux satisfaire les clients et réduire les coûts inutiles. Cette approche est définie dans des normes internationales, qui indiquent les bonnes pratiques à respecter. Ces bonnes pratiques sont complétées dans cet ouvrage par l'expérience de BEM dans ce domaine.

1.1 Des gisements de gains économiques à valoriser

L'approche processus met en lumière des gisements d'efficacité et de productivité très importants qu'elle cherche à valoriser en jouant sur plusieurs axes :

- ▶ Elle propose une représentation des processus de travail centrée sur le client : les gains à attendre de cette représentation sont la diminution des incompréhensions et des tensions en interne ou en externe, ainsi que l'amélioration de la satisfaction des clients et leur fidélisation.
- ▶ Elle clarifie les interfaces entre processus qui, lorsqu'ils sont mal articulés entre eux, représentent un facteur important de perte d'efficacité de l'entreprise.
- ▶ Elle optimise le fonctionnement des processus, ce qui constitue une source d'économies significative.
- ▶ Elle permet, enfin, au chef d'entreprise de manager de façon efficace et efficiente ses processus de travail grâce à des indicateurs de résultats.



Exemple :

Voici les raisons qui ont incité Hewlett Packard (HP), concepteur d'ordinateurs, d'imprimantes et de calculatrice à adopter le management des processus :

- > « L'entreprise est un ensemble de processus. Ces processus représentent une chaîne de valeur ajoutée pour le client.
- > La capacité de cette chaîne à satisfaire ses clients détermine le succès et la survie de l'entreprise.
- > Jusqu'au milieu des années 80, un grand nombre d'organisations a profité d'un marché de "vendeurs" : seule la capacité de production limitait les possibilités de succès et non la capacité du marché. Client-objet et non client-sujet.
- > Au milieu des années 80, deux changements importants sont apparus : la capacité du marché est devenue inférieure à la capacité de production (avènement d'un marché d'"acheteurs"). Et le cycle temporel pour les transactions s'est dramatiquement réduit.
- > Tout cela a forcé les managers d'une part, à comprendre l'importance de la qualité et d'autre part, à piloter et améliorer leurs processus pour servir le client mieux que ses concurrents ne le font² ».

2 John Beckford, *Quality a critical introduction*, Routledge, 1998. La traduction est de l'auteur.

Les entreprises, unipersonnelles, petites ou grandes, sont concernées de la même manière par ce nouveau contexte : explosion de la concurrence (Internet, ouverture des marchés à la concurrence internationale...), besoin de réactivité plus grande, clients plus exigeants.

1.2 Une méthode largement répandue qui a démontré son efficacité

Le management des processus est répandu dans les entreprises du monde entier, car il est considéré comme l'une des meilleures méthodes pour organiser efficacement une entreprise. À l'origine, les succès commerciaux remarquables, obtenus par les entreprises japonaises qui utilisaient cette approche, ont attiré l'attention des entrepreneurs.

Dans le domaine de l'audiovisuel (appareils photographiques, caméras...), par exemple, les entreprises japonaises se sont acquises un quasi-monopole, et dans le domaine automobile, elles sont devenues parmi les premières au monde, et leurs méthodes d'organisation sont copiées par leurs concurrents.

Une des raisons du succès des entreprises japonaises est qu'elles ont été les premières à mettre en œuvre le management des processus. À leur suite, les entreprises occidentales, comme Hewlett Packard, ont emboîté le pas. De sorte que les fleurons de l'entreprise américaine, allemande ou française utilisent le management des processus.

Ces vingt dernières années, le management des processus s'est donc imposé dans tous les secteurs, comme une méthode nécessaire pour satisfaire le client et ainsi, mieux faire face aux défis de marchés hypercompétitifs et surpasser la concurrence.

Par ailleurs, certaines entreprises exportatrices ou sous-traitantes d'un grand groupe se voient exiger une certification ISO 9001:2008³ garantissant la maîtrise de leurs processus de travail et donc de la qualité de leurs produits.

.....
3 Norme NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR, 2008. ISO (pour *International Organization for Standardization*, c'est-à-dire l'Organisation internationale de normalisation) élabore les normes internationales. AFNOR (l'Association française de normalisation) siège à l'ISO, où elle représente la France.

1.3 Avantages liés au management des processus selon ISO 9000

Selon la norme internationale ISO 9004⁴, « un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ».

Choisir l'approche processus permet d'obtenir les avantages suivants :

- ▶ « Des coûts plus faibles et des durées de cycle plus courtes grâce à l'utilisation efficace des ressources.
- ▶ Des résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- ▶ Des opportunités d'amélioration mises en évidence et établies par ordre de priorité⁵ ».

1.4 Une méthode bien codifiée

Le management des processus est couramment utilisé pour son efficacité, et parce qu'il repose sur des recommandations claires, bien codifiées et partagées au plan international.

Le présent ouvrage s'appuie donc sur des documents officiels (normes et référentiels internationaux ou nationaux) qui représentent la synthèse de l'expérience et de l'expertise accumulées depuis une trentaine d'années par les entrepreneurs, les consultants et les spécialistes de ce domaine.

Les documents normatifs auxquels nous nous référerons par la suite sont les suivants :

- ▶ La série des normes ISO 9000 qui traite des approches visant l'amélioration durable des performances d'une entreprise. Le management des processus est au cœur des recommandations de ces normes, qui proposent, en particulier, des définitions et des bonnes pratiques à respecter pour obtenir des processus de travail efficaces.
- ▶ Le fascicule de documentation FD X 50-176, *Outils de management – Management des processus* d'octobre 2005 qui apporte des précisions concernant la mise en œuvre du management des processus recommandé par la norme ISO 9000.

4 Norme NF EN ISO 9004, *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*, AFNOR, 2009.

5 *Idem*.

Ces normes encouragent donc à adopter l'approche processus : « Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs (...). L'objet de la présente norme internationale est d'encourager l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme⁶ ».

Si ces normes et les référentiels de management internationaux insistent pour que l'entreprise applique le management des processus et donnent des recommandations pour le faire, c'est, qu'avec le recul du temps, cette méthode est apparue comme utile et nécessaire. Cela dit, les normes ne rentrent pas dans le détail et laissent les experts ou les entrepreneurs libres du choix des outils à mettre en œuvre et de leur adaptation aux situations particulières qu'ils rencontrent.

1.5 Le fruit de l'expérience

Le management des processus est enseigné à BEM, notamment dans le cadre du Mastère spécialisé de l'Institut Supérieur du Management par la Qualité (ISMQ). Ce Mastère permet de disposer d'un retour d'expérience concernant l'utilisation des outils du management des processus grâce aux stages et aux thèses professionnelles réalisés par ses étudiants sur ce sujet. Les outils présentés ici sont donc aussi le fruit du savoir et du savoir-faire de BEM.

.....
6 Norme NF EN ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, AFNOR, 2005.

2

Définitions, principes et étapes de mise en œuvre du management des processus

Résumé

Un processus transforme des éléments d'entrée – des ressources, les attentes des clients – en éléments de sortie – un produit (ou un service) qui satisfait autant que possible les attentes. Le but du management des processus est de garantir aux clients la satisfaction de leurs attentes par la surveillance, la maîtrise et l'amélioration des processus. Les étapes de mise en œuvre du management des processus sont bien codifiées. Elles peuvent se décomposer en deux phases principales. Première phase : la révision des processus existants, l'élaboration de processus optimisés et leur première mise en application. Deuxième phase : le suivi et l'amélioration des processus. À chaque étape correspondent des outils spécifiques qui seront détaillés dans les parties suivantes.

2.1 Définition opérationnelle d'un processus

La norme ISO 9000:2005 définit un processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie⁷ ».

D'après cette définition extrêmement synthétique :

- ▶ Les éléments entrants correspondent d'une part, aux ressources nécessaires à la réalisation du processus (par exemple, les achats de matière première pour un artisan) et d'autre part, aux exigences formulées à l'égard du processus (exigences contractuelles et autres attentes du client à prendre en compte).
- ▶ Les éléments de sortie correspondent aux produits et services réalisés et aux résultats obtenus, principalement au regard de la satisfaction des exigences des clients.



Exemple : Passer une commande

Prenons l'exemple d'un processus, pour illustrer notre propos : passer une commande à un fournisseur, en le simplifiant pour plus de clarté.

- > Les éléments entrants :
 - Ressources : une demande d'achat, un fournisseur faisant partie des fournisseurs agréés, le devis du fournisseur.
 - Exigences client : un bon de commande sans erreur.
- > Les éléments sortants : un bon de commande.
- > Le processus de transformation lui-même. Il se compose ici de deux activités : la validation de la demande d'achat puis le remplissage du bon de commande.

2.2 Le schéma de base

Le modèle de base du management des processus se présente donc ainsi (cf. figure 2.1).

Au départ, l'entreprise dispose des exigences des clients du processus et des ressources qui doivent être conformes aux besoins du processus en qualité et en quantité (éléments d'entrée).

7 Norme NF EN ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité – Principes généraux et vocabulaire*, AFNOR, 2005. Les définitions des principaux termes utilisés dans le cadre du management des processus seront données chemin faisant puis sont regroupées dans un glossaire en fin d'ouvrage.