

L'APPROCHE PROCESSUS CONSISTE À SE FOCALISER SUR LA CHAÎNE DES DIFFÉRENTES CONTRIBUTIONS QUE CHAQUE ENTITÉ DE L'ENTREPRISE OU DE SES SOUS-TRAITANTS DOIT APPORTER. UNE APPROCHE QUI N'EST PAS NOUVELLE MAIS QUI PREND AUJOURD'HUI D'AUTRES DIMENSIONS.

# UNE NOUVELLE DIMENSION POUR L'APPROCHE PROCE

Michel Raquin

PRÉSIDENT, CLUB DES PILOTES DE PROCESSUS  
WWW.PILOTESDEPROCESSUS.NET

L'approche "processus" est une approche qui consiste à focaliser, pour mieux répondre aux demandes de chaque client de l'entreprise, sur la chaîne des différentes contributions que chaque entité de l'entreprise ou de ses sous-traitants doit apporter. Cette manière "transversale" de prendre en compte les différentes composantes de la fabrication du produit ou du service attendu permet de remettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise, et de ce fait, de lui apporter des réponses plus adaptées, plus ajustées. Cette approche n'est pas nouvelle. En effet, les organisateurs ou les informaticiens, par exemple, s'intéressent depuis longtemps à formaliser les flux d'informations, que ce soit pour construire les applications ou organiser l'entreprise. Différents facteurs conduisent aujourd'hui à lui donner une nouvelle dimension. Tout d'abord, les organisations se sont cloisonnées. De ce fait, il y a une croissance des intervenants qui contribuent à l'élaboration et à la production des services, donc des processus. Par ailleurs, les différentes activités utiles et nécessaires pour un processus sont souvent exécutées dans des lieux géographiquement dispersés ou sont, pour certaines, délocalisées ou externalisées. Chaque intervenant n'a pas conscience de l'ensemble des activités, et personne n'en a la responsabilité

globale. Le nombre des processus, notamment dans le domaine des services, est en hausse constante, corrélativement à l'augmentation de la gamme des produits et services. En outre, les clients sont de plus en plus exigeants. Ils souhaitent un service de qualité, sans défaut, le plus rapidement possible. Même si nous sommes encore dans un monde d'offres et de demandes, la demande, aujourd'hui, prime. De même, les savoirs doivent être pérennisés. Nous sommes aujourd'hui dans un monde en mouvement, ce qui se traduit au sein des entreprises par des changements fréquents d'organisation à mettre en place de plus en plus vite. Dans ce contexte, auquel s'ajoutent les nombreux départs en retraite, trouver les moyens de pérenniser les savoirs est capital. D'autant que les contraintes financières sont fortes. Dans un monde très concurrentiel, tout doit être mis en œuvre pour offrir des services à des prix ajustés, ce qui nécessite d'en maîtriser le coût de revient et la qualité, mais aussi de situer les investissements et notamment ceux liés au système d'information aux bons endroits. Les nouveaux outils permettent notamment le stockage et la diffusion de nombreuses informations. Ainsi le marché offre aujourd'hui de nombreux outils, tant pour cartographier, gérer les processus, que pour les piloter ou pour restituer des informations aux différents publics intéressés.

# SION SSUS

MARC GUILLAUDOT



Ces quelques éléments de diagnostic montrent qu'au sein des entreprises, il y a une perte de vision globale, et une diminution de la capacité à répondre aux attentes des clients.

Ils impliquent, en conséquence, de remettre le client au centre des préoccupations, en maîtrisant de bout en bout les éléments concourant à sa satisfaction. C'est ce que permet une approche processus. C'est la raison pour laquelle, depuis quelques années, des entreprises se soucient de recenser leurs processus, de les décrire, et de les mettre en pilotage.

Le pilotage des processus conduit à identifier certains d'entre eux, les plus stratégiques ou critiques, à déterminer pour chacun d'eux des indicateurs de performance qui permettront de s'assurer de leur situation et à conduire des actions destinées à corriger les insuffisances ou à les rendre plus efficaces. Le pilotage par les processus nécessite une implication forte de la direction générale, la nomination d'un pilote de processus pour chaque sous-ensemble ou domaine, la détermination d'objectifs, par domaine de processus, en lien avec la stratégie de l'entreprise, et la conduite d'actions d'amélioration ou de reconstruction

des processus. On met en place une véritable organisation matricielle qui nécessite une large coopération entre les pilotes de processus et les responsables marchés/métiers. C'est l'ensemble de l'entreprise qui est mis sous tension. Plusieurs démarches sont possibles. Nous proposons à titre d'exemple celle-ci. Elle se comprend notamment dans le cadre d'un pilotage par les processus.

## Étape 1 : identifier les processus en les nommant

Il s'agit, à ce niveau, d'établir la liste des processus constituant le "patrimoine de l'entreprise". Plusieurs approches sont possibles, celle adoptée doit être en accord avec l'objet de l'entreprise. Une entreprise commerciale pourra établir sa liste en partant de la gamme des produits/services offerts à ses clients. L'établissement de cette liste est primordial de manière à éviter les redondances et à disposer dès le

**L'approche processus** replace le client au centre des préoccupations de l'entreprise.

départ d'une vision suffisamment globale du patrimoine. Les nommer consiste, par une "phrase", à dénommer "l'action" du processus. Exemple : "ouvrir un compte". L'organisation de cette liste conduit à adopter une approche en poupées russes : processus élémentaires/processus clients/familles de processus/domaines de processus, par exemple.

## Étape 2 : affecter les processus en responsabilité

Pour que les différents processus soient pilotés, les affecter en responsabilité est nécessaire. Le choix des pilotes de processus (par domaine, par exemple) est un acte de niveau direction générale, et requiert une grande vigilance. Les pilotes doivent être crédibles, reconnus comme tels au sein de l'entreprise. Ils doivent être dotés de certaines compétences : savoir travailler en groupe, bien communiquer, coordonner, prendre en compte les différents avis, décider.

## Étape 3 : décrire les processus

C'est un travail matériel qui consiste d'une part à construire les différents processus (établir la séquence des activités qui, du client au client, assurent la prestation), et d'autre part à cartographier ceux-ci de manière à les stocker dans une base de données adéquate. Le choix d'un outil de cartographie peut s'avérer judicieux.

## Étape 4 : engager une démarche participative

Nous l'avons vu au niveau des définitions. Par nature, un processus traverse plusieurs fonctions/plusieurs métiers. Si l'on veut éviter, au sein de l'entreprise, des conflits réels et dévastateurs, faire contribuer toutes les entités concernées par chaque processus, pour l'améliorer voire le reconstruire, est une obligation. Ce rôle de coordination échoit au pilote et constitue un élément fort de sa réussite. S'assurer ■■■

# UNE VÉRITABLE ORGANISATION MATRICIELLE OÙ L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE EST MIS SOUS TENSION.

■■■ aussi de la participation des opérationnels (ceux qui vivent tous les jours au contact des réalités) est aussi indispensable pour construire des processus les plus ajustés aux besoins des clients.

peut être des actions de faible envergure, des petites évolutions, courtes. Ce peut être aussi des actions de plus ample envergure, des actions de reconception complète.



MARC GUILLAUDOT

## Étape 5 : définir des indicateurs pertinents

En entreprise, les indicateurs foisonnent. Le souci, à ce niveau, est bien de déterminer, pour chaque processus, les indicateurs pertinents qui donneront les informations utiles et nécessaires. En effet, un processus est construit pour un objet. Définir les indicateurs par rapport à ce sur quoi d'important un processus est construit constitue une bonne approche. Ces indicateurs doivent être de nature quantitative, de manière à mesurer concrètement les évolutions. Par ailleurs, ils doivent être une composante réelle des différents tableaux de bord de l'entreprise.

## Étape 6 : analyser périodiquement le processus

Il s'agit, à ce niveau, en se fondant sur les processus les plus critiques, sur les résultats des différents indicateurs, avec les différents contributeurs du processus, de poser un regard critique et de déterminer les différentes actions à engager. Ce

**MICHEL RAQUIN, PRÉSIDENT DU CLUB DES PILOTES DE PROCESSUS :**  
*"Le pilotage par les processus nécessite une implication forte de la direction générale."*

## Étape 7 : développer et mettre en œuvre les plans d'action

Les actions décidées demandent une affectation à une personne dénommée, un suivi rigoureux et régulier de manière à s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés, ou, dans le cas contraire, à mettre en place les actions correctrices qui s'imposent. La mise en place d'un pilotage par les processus nécessite, outre la forte implication de la direction générale et la nomination des pilotes, la détermination et la mise en place de quelques éléments de fonctionnement, autrement dit de règles de gouvernance. En effet, nous sommes dans le cadre d'une réelle évolution de l'organisation de l'entreprise, et si la redéfinition des rôles et missions de certains acteurs et de certaines règles de gouvernance ne sont pas effectuées, il y a de

fortes chances pour que des dysfonctionnements majeurs se fassent jour, et que des tensions apparaissent. ■

**Le pilotage par les processus** nécessite la mise en place de règles de gouvernance.