

PROCESSUS

► Soyons simples et efficaces !



► Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, Massy, info@doucetconseil.fr, www.doucetconseil.fr.

L'approche processus donne une vision dynamique de l'organisation, elle recadre les actions individuelles dans le bon fonctionnement d'ensemble par rapport aux objectifs collectifs à atteindre. Elle rompt ainsi avec le cloisonnement.

C'est en fait l'approche de tout bon manager lorsqu'il se préoccupe du bon fonctionnement interne et des résultats, à l'inverse de ceux qui ne s'intéressent qu'aux résultats (le grand "yaka") ou qui donnent la priorité au formalisme (dérive "administrative").

L'approche processus a donc pour objectif d'améliorer et de favoriser le travail en équipe, plus rapidement et plus sagement. Pourtant on constate souvent de nouvelles complications formelles, dans lesquelles on mélange encore qualité et papier, et qui conduisent à des systèmes documentaires lourds, ensuite difficiles à tenir à jour et à faire approprier. Comment l'éviter ?⁽¹⁾

Définition

Un processus est un enchaînement d'actions ou d'activités devant atteindre un résultat donné. Ce peut être par exemple, au niveau élémentaire, la frappe d'une lettre comme l'organisation d'une réunion ou, au niveau de l'entreprise, le processus global de réalisation

d'une commande depuis l'offre jusqu'à la livraison et l'après-vente.

Un processus est optimal lorsqu'il atteint les résultats assignés de la façon la plus efficace possible, sans "pertes en ligne" (cf. figure 1).

Deux types de dysfonctionnements peuvent en effet être constatés :

► **la dérive des résultats** : le processus ne satisfait plus aux besoins ; par exemple la gestion des stocks est trop précautionneuse et coûte trop cher (l'optimisation entre la disponibilité des produits et le coût des stocks est mal réalisée), les commerciaux ne font plus assez de prospection (les objectifs de chiffre d'affaires ne sont pas atteints), les outillages de production sont indisponibles faute de maintenance préventive suffisante...

► **la dérive du déroulement** : on constate des pertes de temps, des conflits entre personnes ou entre services, des procédures mal adaptées, des problèmes de formation ou de motivation...

L'action qualité a pour but de traiter ces deux types de problèmes. L'approche processus lui en donne les moyens.

L'approche processus : d'abord un état d'esprit

L'approche processus est celle qu'on adopte instinctivement : on organise l'activité de façon à atteindre les buts qu'on s'est fixé pour répondre au besoin. C'est par exemple le cas d'un créateur d'entreprise, d'une équipe de foot ou, dans notre vie personnelle, de la préparation des vacances...

Dans nos entreprises (et administrations) complexes, la situation est moins claire. Si en théorie tout est conçu en fonction des résultats et du bon fonctionnement, deux types importants de déviations sont constatés, que l'approche processus va combattre.

► **Le management "administratif" ou "normatif"**⁽²⁾, basé davantage sur le respect des procédures et des règles que sur les résultats. Ce management se traduit par le cloisonnement (on ne cherche plus

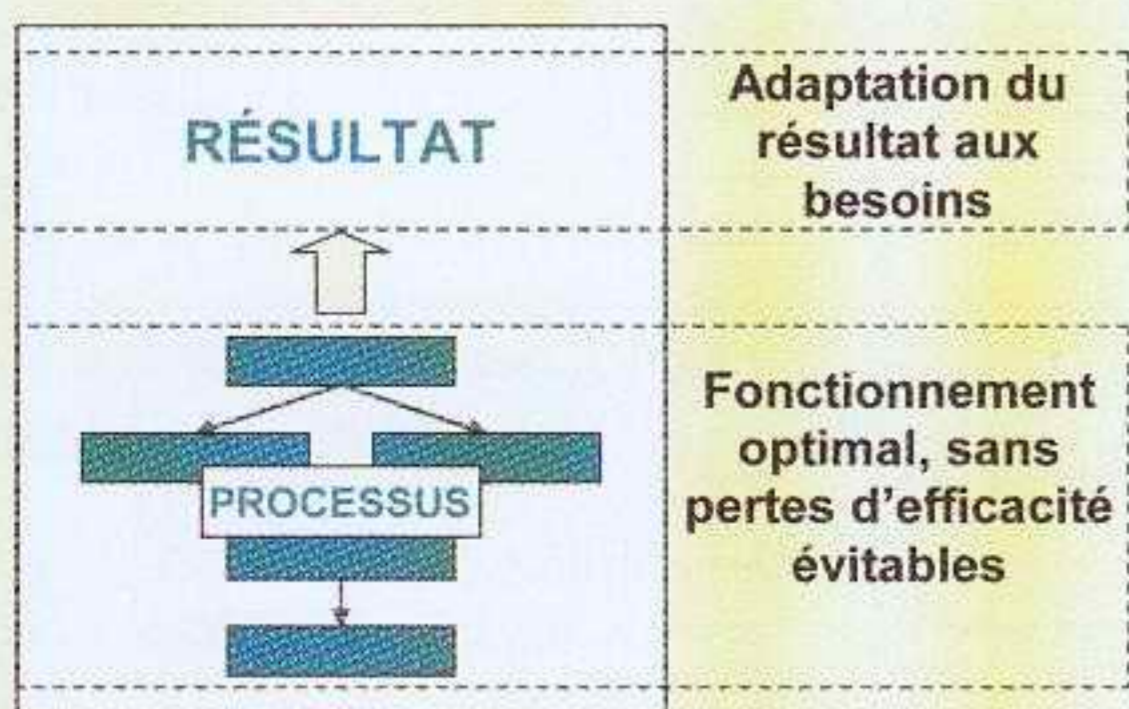


Figure 1 : les deux objectifs qualité associés à chaque processus.

(1) Cet article est directement inspiré du livre Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise de Christian Doucet (éditions INSEP, disponible en librairie).

(2) Ces termes sont à considérer dans leur sens négatif, sans relation avec nos administrations publiques ou avec les organismes de normalisation.

à coopérer avec les collègues), l'avancement à l'ancienneté et le carriérisme (les résultats ne sont plus considérés), la multiplication des formulaires et des procédures, les logiques de blocage (chacun peut bloquer les activités à son niveau), etc. Chacun en connaît de nombreux exemples.

En remettant à l'honneur les résultats d'ensemble, *via* des indicateurs, et en jugeant les activités par rapport à eux, l'approche processus veut remobiliser autour des objectifs collectifs. Il s'agit réellement d'un changement d'état d'esprit, dans lequel la dynamique collective doit redevenir prioritaire, l'objectif étant que l'équipe "entreprise" ou "administration" fonctionne bien et gagne.

► **Le management loin du terrain ou le grand "yakafautkon"** : c'est la dérive contraire, on impose des objectifs sans se soucier des moyens ni écouter les réalisateurs, les dirigeants ne vont pas sur le terrain et n'ont plus assez conscience des réalités.

Ici, c'est le second volet de l'approche processus qui intervient, soit une approche de terrain, par laquelle on organise les activités avec les acteurs eux-mêmes en examinant les problèmes de mise en œuvre et en optimisant le tout de façon transversale.

On peut donc caractériser l'approche processus par deux grands traits :

- **suivre les résultats** des activités et préciser leurs objectifs en fonction des besoins ; par exemple on fixera des délais pour les achats, les recrutements, les réservations de voyage... en fonction des besoins des autres services, eux-mêmes définis en fonction des besoins du marché. On recrée ainsi les relations clients/fournisseurs internes ;
- **organiser les activités** en concertation, en tenant compte des problèmes et des besoins de chacun, dans un esprit de coopération. On recrée ainsi l'esprit d'équipe et les managers prennent conscience du déroulement réel des activités.

La mise en œuvre : le diagnostic

Le principal objectif, pour la mise en œuvre, est de repérer les processus qui fonctionnent mal afin de les améliorer. Ce diagnostic doit prendre en compte deux aspects en particulier :



Bien gérer des actions individuelles...

- les objectifs globaux de l'entreprise ;
- leur répercussion en cascade vers les différents processus internes.

1. Les objectifs globaux de l'entreprise

Les objectifs qualité globaux se déduisent des objectifs de marché, financiers et internes de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit d'identifier les déficiences et d'en déduire les améliorations utiles. En voici quelques exemples.

Dans une entreprise :

- Qu'est-ce qui fait perdre des clients ? Sur quels aspects la concurrence est-elle meilleure ? Qu'est-ce qui pourrait améliorer la fidélisation ?
- Quelles sont les pertes de marges qui pourraient être évitées au niveau des ventes ?

- Quelles valeurs éthiques l'entreprise se fixe-t-elle et où sont-elles mises en défaut ?

- Comment le personnel est-il motivé, quelles sont les sources de démotivation ?

- Quelle politique l'entreprise a-t-elle vis-à-vis de ses partenaires (distributeurs, fournisseurs...) ? Cette politique est-elle adaptée compte tenu des autres objectifs, notamment de pérennité ? Est-elle bien respectée ?

Dans une administration :

- Les objectifs de mission sont-ils clairs et réalistes ?
- Correspondent-ils au besoin du public ? Sur quels points celui-ci a-t-il des raisons valables d'être insatisfait ?



... au service des objectifs collectifs.

- Quelles valeurs éthiques se fixe-t-on et où sont-elles mises en défaut ?
- Comment le personnel est-il motivé, quelles sont les sources de démotivation ?
- Quelle est la politique vis-à-vis des partenaires (autres administrations et organismes...) ? Est-elle adaptée, compte tenu des objectifs collectifs ? Est-elle bien respectée ?

Cette analyse permet d'identifier les points à améliorer.

Ces améliorations mettent en jeu autant de processus et ce sont ces derniers qui sont à examiner avec les intéressés, afin de déterminer les solutions possibles. Une fois ces solutions entérinées par la direction, on les mettra en œuvre et on formalisera les nouvelles règles de travail. La démarche est très simple dans son principe. Nous y reviendrons plus loin.

Une erreur à ne pas commettre est de vouloir tout traiter sur le même plan, c'est-à-dire tous les processus. Le risque est alors de diluer les problèmes et de ne pas les résoudre, toute l'énergie étant consacrée à la rédaction de documents, sur des sujets d'ailleurs sans problèmes ou sur des problèmes plus mineurs.

Il vaut mieux commencer par les améliorations les plus utiles et les plus urgentes puis procéder par priorités décroissantes, en fonction de ses moyens. En faire moins mais mieux est bien sûr préférable à en faire beaucoup mais mal...

2. La déclinaison des objectifs globaux vers les différents processus internes

Une méthode intéressante est de représenter les principales implications des objectifs globaux par des schémas simples, que nous appelons "diagrammes de déclinaison des objectifs qualité". L'exemple ci-contre traite le cas d'un producteur de bactéries pour la fermentation du lait. Dans ce métier, la créativité et l'innovation sont un objectif majeur puisqu'il faut par exemple alimenter le marché avec des yaourts apportant toujours un plus au consommateur (bifidus actif, goût bulgare...), donc trouver en permanence de nouveaux ferments.

Un tel schéma (cf. figure 2) a pour intérêt de sensibiliser les services internes aux différents éléments qui

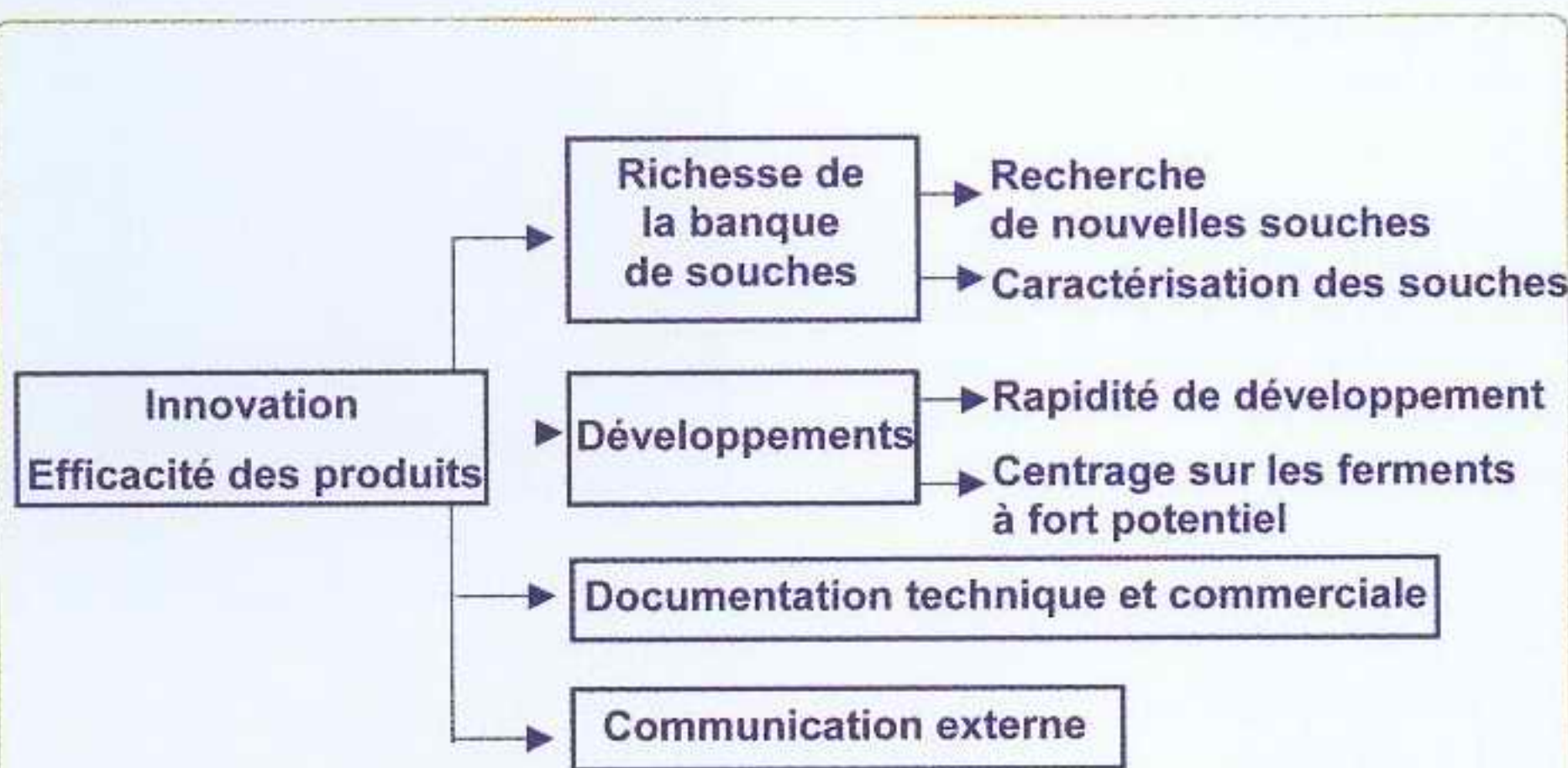


Figure 2 :
déclinaison d'un objectif global au niveau des processus internes.

conditionnent directement la performance d'ensemble de l'entreprise. On insiste sur les points qui ne fonctionnent pas encore bien. On y associera directement les objectifs d'amélioration correspondants.

La mise au point des processus

Le mieux est de créer des "groupes de projets" par processus, de la façon suivante :

1. **Désigner le responsable du processus (RP) :** son rôle est de devenir le "coordonnateur méthode" du processus, avec pour mission d'optimiser toujours davantage l'organisation de celui-ci.

Ce peut être le responsable de l'activité lui-même (dans le cas où le processus est sous la maîtrise d'œuvre d'un service) ou la personne la plus apte à assurer par la suite une coordination. Il est déconseillé de donner au responsable une autorité hiérarchique, pour éviter une double hiérarchie dans l'entreprise.

2. **Le responsable de processus prépare un premier avant-projet** de déroulement amélioré du processus. Pour cela il confirme le diagnostic, rencontre les différents acteurs, consulte la direction sur les solutions envisageables et étudie déjà leur faisabilité.

Avant de réunir le groupe de travail, il est en effet utile d'avoir un premier projet concret qui pourra servir de base de discussion. Il faut aussi qu'il ait reçu au préalable l'accord de la direction de façon à ne pas être désavoué par la suite.

Attention, il ne s'agit pas d'imposer directement les conclusions, mais simplement d'avoir des bases de travail valables permettant de ne pas se disperser dans tous les sens.

3. **Le responsable de processus réunit un groupe de travail** associant les différentes personnes participant au processus, aussi bien les responsables que les exécutants, dans trois buts essentiels :

- clarifier les objectifs et les enjeux globaux ;
- faire mieux comprendre à chacun les travaux et les difficultés des autres ;
- prendre en compte les contraintes et les suggestions de chacun.

Cette concertation est essentielle, car c'est elle (et non les documents...) qui permet de décloisonner et de recréer un esprit d'équipe. **Elle constitue souvent le bénéfice le plus important de la démarche.** Il faut y consacrer le temps et les efforts nécessaires. La forme de ce groupe de travail est libre. Il est conseillé de limiter le nombre de réunions et de résoudre les problèmes par des contacts directs avec ou entre les intéressés. L'objectif est d'aller vite et bien, en restant attentif aux personnes de façon à éviter les blocages et à trouver les meilleurs compromis. On n'atteindra pas toujours tous les objectifs d'amélioration, on devra se limiter au possible.

4. **Mettre au point les instructions utiles** (en restant concis, voir ci-après), les faire valider par le groupe et les décideurs.

5. **Expérimenter leur mise en œuvre.** L'organisation est en effet une science complexe et on ne peut jamais être sûr des résultats. De très bonnes idées peuvent acheminer sur des détails ou sur des résistances lorsqu'elles passent de la théorie au terrain. Il faut donc suivre attentivement et résoudre les problèmes de mise en place. La mise au point préalable de la "liasse de processus" (voir ci-après), qui précise les façons de faire, et la concertation facilitent cette mise en place, mais il y aura toujours des ajustements à faire : formation des opérateurs, information du personnel, mise au point des tableaux de bord...

Il est conseillé de mettre bien en évidence les améliorations apportées et de communiquer en interne. Il est en effet important de montrer l'efficacité de ces actions, voire de récompenser les meilleurs.

L'action est terminée lorsque le processus fonctionne bien (ou du moins de façon améliorée, conformément aux objectifs fixés).

La documentation

Le principal danger à éviter est de s'axer sur les documents et de les multiplier. N'oublions pas que le plus difficile dans un document n'est pas de le créer mais de le tenir ensuite à jour en permanence, sachant que s'il ne l'est pas il devient inutile, voire dangereux... La tenue à



jour est en outre fastidieuse et, si le document n'est pas vraiment indispensable, c'est une perte de temps, donc une non-qualité (ce temps aurait pu être utilisé plus utilement).

Il faut donc se limiter aux documents indispensables.

Pour cela, il est bon de commencer par définir une architecture documentaire,



L'approche processus : pour une action plus rapide, plus souple et plus efficace.

permettant ensuite d'intégrer les différents documents, puis de se limiter aux consignes nécessaires pour que les travaux se déroulent bien.

Certaines entreprises ont mis en place des bases documentaires séparées pour les formulaires, les procédures, les instructions, la réglementation..., quand ils ne sont pas structurés par rapport aux rubriques de

la norme. Cette méthode est peu propice à l'appropriation des différents documents par les services, en raison de leur dispersion. La gestion de la "documentation qualité" doit alors être assurée par le responsable qualité, ce qui est également peu favorable à l'appropriation et ne permet pas des mises à jour rapides.

On doit profiter de l'approche proces-

sus pour regrouper tous les documents par processus. Par exemple, toutes les méthodes relatives aux achats seront incluses dans la "liasse achats". L'objectif est d'y retrouver toutes les consignes utiles pour les acteurs et d'en donner la gestion au responsable hiérarchique concerné (ici le responsable des achats). Il est en effet logique que ce dernier soit aussi responsable de son organisation et de ses méthodes.

C'est l'une des seules solutions pour que la documentation soit réellement intégrée dans le fonctionnement des services.

Une bonne méthode est de rédiger pour chaque processus une "note chapeau" (ou note de processus) qui reprend l'enchaînement global des activités et regroupe ou se réfère à l'ensemble des consignes. La "liasse de processus" est alors composée de cette note et des instructions et formulaires associés.

Cette architecture documentaire a de nombreux avantages :

- elle rassemble des documents jusqu'ici généralement épars et dont les opérateurs ont un besoin courant. Le tout est plus facile à utiliser mais aussi à gérer en cas de modification ;
- l'ensemble est facilement évolutif car il colle bien aux travaux réalisés et il n'y a pas de redondances d'informations. Un seul document est à modifier à la fois.

Il faut en revanche perdre la mauvaise habitude de donner des consignes par notes isolées : il est préférable de simplement annoter le document concerné et de signaler la modification dans le cahier de poste ou par intranet.

Quelques erreurs à éviter...

N'alourdissons pas inutilement le système, avec par exemple :

- des formulaires de processus théoriques récapitulant les clients et les fournisseurs, les interfaces, etc. Ces grilles ne serviront qu'à l'analyse et seront lourdes à tenir à jour, sans utilité pratique ;
- ne structurons pas trop les processus transverses en en faisant l'axe du système : ceci conduit à une double hiérarchie par rapport aux services, d'où une dilution des responsabilités et un risque de conflits ;

- limitons-nous aux indicateurs opérationnellement utiles, c'est-à-dire directement en relation avec la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise. Évitions les indicateurs non ou peu significatifs ;
- inversement, traitons toute l'organisation de l'entreprise, sans se limiter au domaine à certifier (tout en considérant en premier les processus à problèmes). Les processus étant traités en parallèle, cela ne ralentira pas significativement la démarche mais facilitera grandement l'optimisation d'ensemble⁽³⁾.

Surtout, concentrons-nous sur la résolution des problèmes et non sur les analyses ou les documents...

L'audit de processus

Les questions à se poser sont telles que celles-ci (leur nature est bien entendu à adapter à chaque cas) :

- à quoi l'activité sert-elle, quels sont les besoins réels des "clients" internes et externes ? On vérifiera ainsi que l'activité n'a pas dérivé de ses objectifs de base ;
- quel est son déroulement, qui fait quoi ? On prendra connaissance de la documentation et on assistera à la réalisation de l'activité, de façon à comprendre ses conditions concrètes ;
- quels sont ses points critiques, c'est-à-dire les aspects auxquels il faut faire particulièrement attention ? Ceci permettra de bien cibler l'examen sur les points essentiels ;
- quels sont les résultats de l'activité ? On examinera les tableaux de bord existants et on interrogera les clients, ceci permettra de connaître les incidents rencontrés, leur fréquence, leur gravité...
- quels sont les règlements, les normes, les contraintes... à prendre en compte ? Ceci permettra d'oublier de prendre en compte certains impératifs ;
- quelles sont les causes organisationnelles des problèmes détectés, quelles améliorations d'organisation permettraient de mieux fonctionner ? Il suffira souvent d'interroger les acteurs – tout en vérifiant leurs dires – pour déterminer les améliorations à étudier ;
- les améliorations envisagées sont-elles faisables, quels moyens impliquent-elles, comment les mettre en œuvre ? Il faut éviter de faire des propositions

vagues et indéterminées, qui auraient toutes chances de rester en souffrance ;

- comment les cas particuliers sont-ils pris en compte : urgences, absences, risques graves... ? Une bonne organisation doit permettre d'absorber les aléas sans trop dégrader l'activité.

On peut bien sûr intégrer dans cette analyse les aspects environnementaux, hygiène et sécurité.

On ne pourra naturellement pas tout résoudre, mais le simple fait d'analyser posément et méthodiquement les questions avec les intéressés permettra souvent des progrès significatifs.

Ceci peut être appliqué à plusieurs stades :

- initialement pour bien définir et organiser les différents processus ;
- ensuite, pour corriger les problèmes constatés : ce sera la base de la démarche qualité permanente, après la démarche initiale ;
- enfin pour les audits de suivi, dont le but sera de vérifier l'absence de nouveaux dysfonctionnements, avant qu'ils ne se traduisent par des problèmes réels.

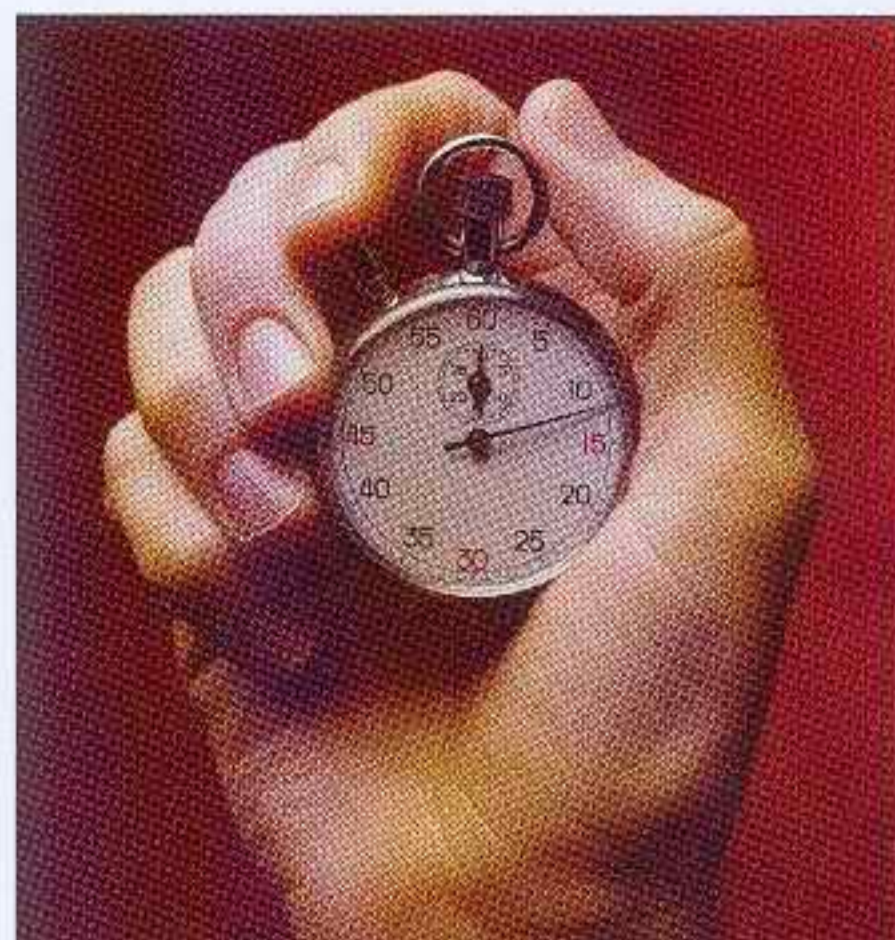
La force de l'œil neuf

Dans les cas difficiles, le recours à un consultant extérieur est une excellente méthode pour mettre à plat le dysfonctionnement sans avoir soi-même à critiquer les autres services, ce qui est toujours mal ressenti. Le responsable qualité peut alors se consacrer à l'amélioration elle-même, ce qui est le plus important. Ce dernier ne doit donc pas hésiter à faire appel à des conseils extérieurs. C'est souvent la meilleure solution.

Et la norme ?

Dans le cas des certifications, les méthodes précédentes permettent de bien répondre aux normes tout en évitant les documents inutiles :

- la note de processus répond à la planification de la qualité du processus, puisqu'elle organise globalement les dispositions adoptées de façon à maîtriser la qualité du processus. Elle précise en outre les objectifs qualité et le pilotage du processus, les interfaces entre processus étape par étape ainsi que les autres exigences spécifiques ;
- les instructions de travail et autres docu-



- documents utilisés garantissent un travail méthodique et reproductible ;
- la cartographie consiste simplement à montrer l'enchaînement global des grands processus ;
- organisés autour des processus, les audits permettent de vérifier le maintien du bon fonctionnement et de détecter les anomalies naissantes ;
- plus généralement, le management de la qualité consiste à surveiller le tout et à faire apporter les améliorations.

Conclusion

L'approche processus a simplement pour but d'aider les différentes activités à se dérouler le mieux possible. Elle permet une démarche simple, bien axée sur l'amélioration.

Il ne faut toutefois pas tomber dans le formalisme en consacrant l'essentiel de son temps à rédiger cartographie, formulaires et autres notes. L'essentiel est de recréer l'esprit d'équipe entre les partenaires des différents processus et de résoudre les problèmes de terrain.

Le service qualité retrouve alors une valeur ajoutée qui le valorise et en fait un partenaire apprécié.

Les règles d'or

- la "liasse processus" doit contenir tous les documents utiles à la réalisation du processus ;
- chaque document doit contenir toutes les informations sur le sujet traité ;
- chaque information ne doit être que dans un seul document.

(3) Dans les grandes entreprises, on travaillera par grandes filières d'activité, en incluant alors le siège et les centres de réalisation.