

## L'approche processus en pratique

### Un outil de management essentiel

L'approche processus pour qui et pour quoi faire ? Cette démarche semble être l'apanage des seules entreprises certifiées et reste encore souvent perçue comme une contrainte normative mise en place et gérée par les « services qualité »... Ce constat montre une fois encore l'image négative et réductrice que véhiculent les normes et les démarches de certification. Nous tenterons avec cet ExarisInfo, et sur la base de notre propre expérience, de vous convaincre que cette approche ne sert pas uniquement à obtenir ou à maintenir une certification mais qu'elle constitue au contraire un excellent outil de management pour toute entreprise, quelle que soit sa taille, son domaine d'activité et son niveau de maturité.

Nous commencerons par rappeler ce qu'est un processus et ce que l'on entend par « approche processus ».

Nous envisagerons ensuite quelques clefs pour **déterminer** les **processus pertinents** d'une organisation.

Enfin nous appréhenderons les bénéfices d'une telle approche pour le **pilotage** et **l'amélioration continue** d'une organisation.

## 1. Qu'est-ce qu'un « processus » au sens des organisations ?

Un **processus** est une succession d'activités ou d'opérations qui transforment des éléments d'entrée (par exemple, une demande de prestation de formation ou de diagnostic) en éléments de sortie (la délivrance d'une attestation de stage, d'un rapport) en créant de la **valeur ajoutée** (transfert de connaissance, résolution d'un problème, développement d'outils...). Pour que la prestation fournie soit conforme aux attentes, il convient que ce processus soit parfaitement **défini, maîtrisé et régulièrement amélioré**. On distingue communément trois types de processus: les **processus de management** (activités qui permettent de mener à bien la stratégie de l'entreprise), les **processus de réalisation** (directement impliqués dans la « production » du produit ou service destiné au client) et les **processus supports** qui fournissent les ressources nécessaires au fonctionnement de tous les autres processus.

Pour chaque processus on identifie : un **pilote**, responsable de la performance du processus, des contributeurs éventuels qui ont la charge d'une ou plusieurs activités au sein du processus, au moins un **client** qui peut être le client final mais aussi un « client interne » et un **fournisseur** qui peut être également externe ou interne à l'entreprise. ).

Les **objectifs et indicateurs** sont des éléments clés de la démarche : ils permettent de traduire la politique de management à l'échelle de chaque processus et de fonder son pilotage sur des **données factuelles et objectives**.

Un ensemble de processus inter corrélés dans un périmètre cohérent constitue un « **système** ».

On entrevoit rapidement l'effet « poupées russes » induit, la moindre activité dans la vie d'une entreprise pouvant être considérée comme un processus, sous-processus, sous-sous-processus... jusqu'à l'opération unitaire. L'enjeu des premières étapes de la démarche sera de déterminer les **processus-clefs** pertinents pour une entreprise. La **cartographie** est une représentation graphique utile, offrant une vue d'ensemble du système. Les paragraphes suivants illustrent ces notions sur la base du « Système » Exaris.

## 2. Comment déterminer les processus pertinents de mon entreprise ?

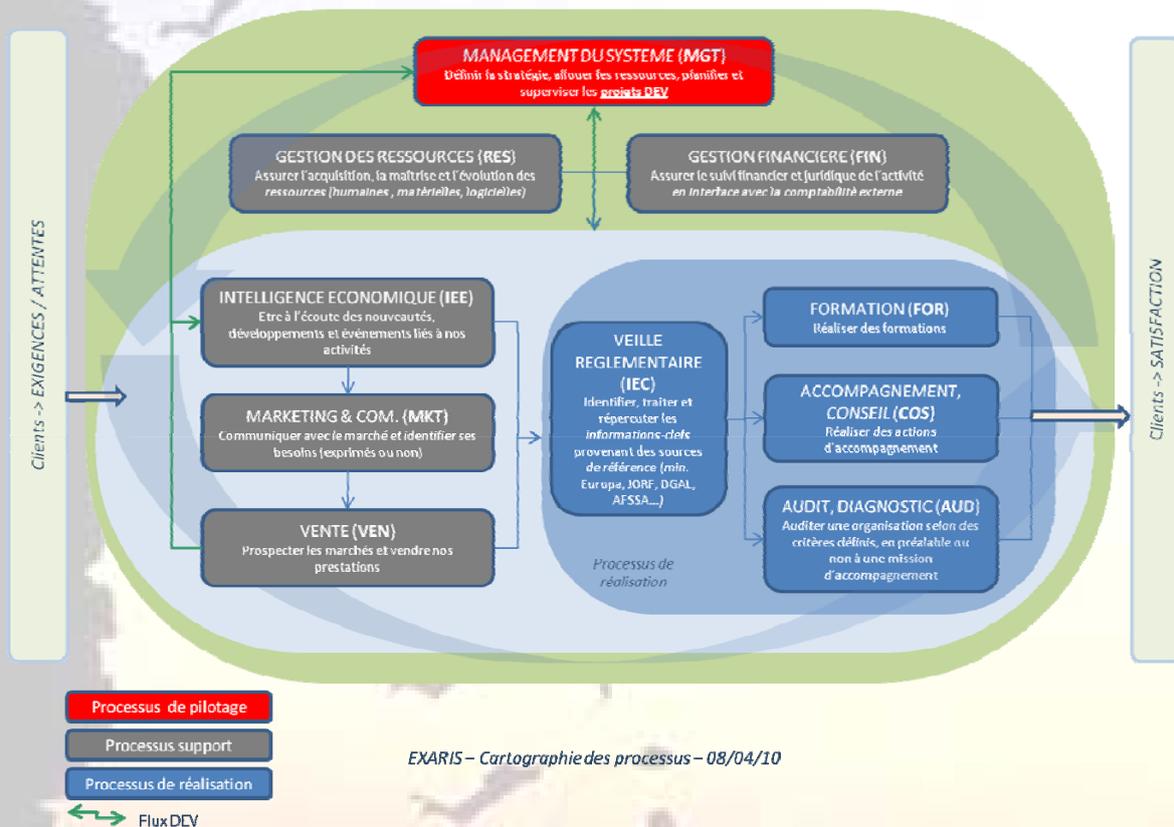
Prenons l'exemple d'une petite entreprise de formation, audit et conseil, dédiée au secteur des industries alimentaires et spécialisée en systèmes de management, analyse et maîtrise des risques liés à l'hygiène, l'environnement et la sécurité des hommes. L'approche processus étant l'une des méthodes-clefs qu'Exaris (puisque'il s'agit bien de nous) préconise à ses clients (il s'agit de vous !), il nous semblait évident qu'il fallait commencer par là. Exaris réalise de la formation (FOR), de l'accompagnement et du conseil (COS), des audits ou diagnostics (AUD) et de la veille réglementaire (IEC) ; nous retrouvons ici nos **quatre processus de réalisation**. En règle générale ce sont les premiers identifiés puisqu'ils constituent la raison d'être de toute entreprise « orientée clients ».

Vient ensuite un processus-clef, tellement essentiel qu'on en oublie parfois de le caractériser : le **processus de pilotage** de l'entreprise (MGT). Détermination de la stratégie, allocation des ressources, analyse des résultats, supervision du système et redéfinition de la stratégie sont les activités-clefs de ce processus, dont la responsabilité revient au(x) dirigeant(s), mandatés par les actionnaires.

Il nous faut enfin identifier les processus-supports. Nous en avons identifié cinq, de deux types :

1. Trois processus-supports intégrés à la « réalisation » des services, dont le rythme est synchrone du **cycle de vie** des services : il s'agit de l'intelligence économique (IEE), du marketing et de la communication (MKT) et des activités de vente (VEN)
2. Deux processus-supports dédiés à la maîtrise des **ressources financières** (FIN) et des **ressources humaines et matérielles** (RES).

La cartographie suivante représente ces dix processus et leurs interfaces principales. Passée la satisfaction d'avoir obtenu ce joli schéma quelques questions liminaires surviennent, notamment: cette cartographie est-elle complète ? Est-elle immuable ? Est-elle suffisante ?



### 3. L'approche processus comme outil de pilotage et de progrès

Aux questions précédentes nous pouvons répondre simplement :

- Elle est complète dans la mesure où toutes les activités-clefs qui nous permettent d'atteindre le niveau de performance recherché y trouvent leur place.
- Elle n'est bien sûr pas immuable, elle devra évoluer au gré des changements d'organisation qui jalonnent la vie d'une l'entreprise. A Cette version a introduit l'activité de veille réglementaire (IEC) comme une prestation vendue et non plus uniquement une activité support à la formation (FOR), au diagnostic / audit (AUD) et à l'accompagnement (COS). Néanmoins l'activité d'Intelligence Economique (IEE) continue de fournir de l'information aux activités de réalisation. La cartographie n'est pas exploitable seule. Chaque « bulle » du schéma doit faire l'objet d'une caractérisation précise (cf. ch.1 de cette lettre) associée à des indicateurs pertinents.

Ces derniers doivent **réfléter au plus juste, de manière objective et transparente la contribution** de chaque processus aux **objectifs** stratégiques définis par la direction. Il ne s'agit pas de chercher à tout prix des indicateurs complexes ; il est préférable de commencer avec des indicateurs généraux connus et déjà suivis (aussi simples par exemple que l'évolution du Chiffre d'Affaire et du Résultat d'Exploitation). Il s'agit ensuite de piloter réellement l'entreprise en utilisant ces outils, selon des rythmes définis par la direction (*MGT dans notre exemple*) et adaptés à la taille, la culture, l'organisation de l'entreprise (réunions opérationnelles, revues de processus, comités de direction, revues de direction, CHSCT, réunions projets (*réunions DEV dans notre exemple*)...). Progressivement les indicateurs s'affinent, ainsi que les fréquences de reporting ; les objectifs deviennent plus ambitieux tout en restant réalistes ; des plans d'actions pour atteindre, maintenir ou dépasser les objectifs définis sont mis en place, suivis et leur efficacité évaluée... Le principe de **l'amélioration continue** devient une réalité et une évidence pour les plus réfractaires.

### Conclusion

Si nous vous encourageons vivement à déployer cette démarche « pour de vrai » c'est d'abord parce que nous sommes intimement convaincus de son efficacité. Pour le vivre au quotidien avec nos clients, l'investissement nécessaire au déploiement d'une telle approche est largement récompensé quelle que soit le profil et la taille de l'organisation, pourvu que la conviction soit acquise. Les bénéfices observés sont : **lisibilité, fluidité, responsabilisation** des équipes, **maîtrise opérationnelle**... pour une **réduction** à très court terme des **coûts** de non qualité et progressivement de tous les dysfonctionnements inhérents aux organisations, pour se concentrer (enfin) sur la valeur ajoutée.

Notre équipe développe sans cesse ses compétences et ses outils pour vous aider dans cette voie alors n'hésitez pas...

**Contactez-nous pour avancer ensemble !**

Retrouvez-nous sur [www.exaris.fr](http://www.exaris.fr)

Dans le prochain numéro

**PRP, PRP opérationnels et approche processus ; quel rapport ?**

[olivier.dagoreau@exaris.fr](mailto:olivier.dagoreau@exaris.fr)



[antoine.saily@exaris.fr](mailto:antoine.saily@exaris.fr)

[www.exaris.fr](http://www.exaris.fr)

Diagnostic - Accompagnement - Formation - Audit