

# Le management par les processus.

Par Yvon MOUGIN Consultant et Formateur à Cap Entreprise.

## Management et qualité, même combat.

A mon sens, la première difficulté rencontrée lorsque nous parlons de management ou de qualité, est la signification de ces mots. En effet, tout le monde « fait » de la qualité ou du management. Mais quel sens mettons-nous dans ces actions ?

Pour démarrer, convenons donc ici, entre nous, que le management est la **maîtrise d'un système afin qu'il atteigne sa finalité**. C'est une définition encore un peu compliquée mais cela va se simplifier au fur et à mesure de notre réflexion.

L'équivalent français de « management » est le terme « direction ». Manager veut donc dire **diriger**. Mais pour diriger, pour conduire, il faut avoir un but. Le concept de management est donc indissociable de celui de but à atteindre, de **finalité** et par conséquent aussi de dynamique et d'efficacité.

Il y a donc d'un côté un organisme, une entreprise par exemple, et de l'autre une finalité. Entre les deux, un management, c'est à dire une façon d'agir plus ou moins efficace, plus ou moins apte à atteindre l'objectif fixé.

L'art de manager (car c'est un art et non une science) est donc celui de mettre en œuvre et de combiner des éléments (comportements, méthodologies, ressources, etc.) pour obtenir des **résultats**. Et pour compliquer encore le tout nous savons que les résultats visés par l'organisme peuvent changer, comporter des éléments contradictoires sur le court et le long terme.

## Y a t il un type de management ?

Non bien sûr. C'est comme si l'on affirmait qu'il n'y a qu'une façon de soigner les gens ou qu'une façon de sculpter ou de peindre. Par exemple, le management par les processus est un mode de management qui propose une **approche organisationnelle cartésienne**. Elle se justifie dans de nombreux cas, notamment dans l'industrie car celle-ci fabrique du réel, du tangible, du concret, de l'identifiable même si cela est un service immatériel. Il se peut cependant que d'autres systèmes demandent à être managés autrement, sans cartésianisme. C'est pourquoi il convient de ne rien affirmer dans ce domaine. Il ne faut pas confondre possibilité et certitude.

Le management par processus est seulement une des multiples approches possibles du management et il repose sur le principe de la **logique**, de l'**analyse** et du **bon sens**. Cela convient très bien aux entreprises, qu'elles soient commerciales ou de production.

## Quelques définitions de base.

Avant de parler de définitions, nous pourrions faire référence à la norme ISO 9001 version 2000 qui a largement contribué à promouvoir la nécessité d'une approche processus.

Par exemple : chapitre 0.2, « **Approche processus**...Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance de...considérer les processus en terme de valeur ajoutée...de mesurer la performance et l'efficacité des processus...d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives... ».

Par exemple : chapitre 4.1, « **Exigences générales**....L'organisme doit....identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité....déterminer les séquences et les interactions de ces processus....Surveiller, mesurer et analyser ces processus... ».

Autrement dit, en plus de l'intérêt naturel de s'intéresser au management des processus, il y a une obligation de faire cette démarche pour tous ceux qui veulent un certificat ISO 9001-2000.

### Qu'est-ce qu'un processus ?

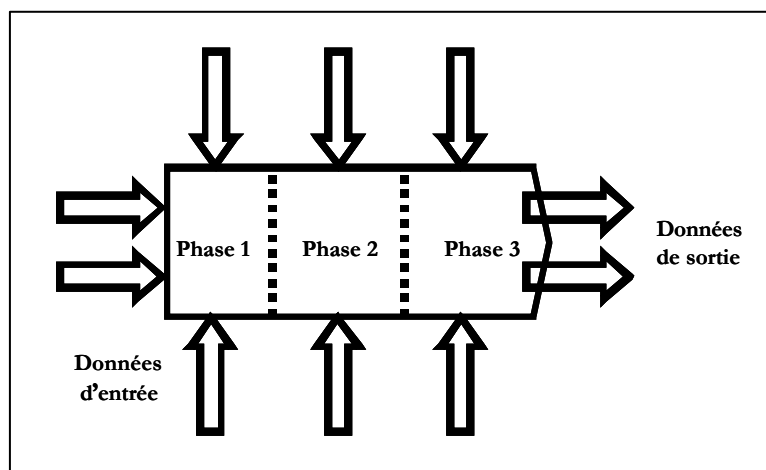
Un processus est un ensemble de **ressources** et d'**activités** liées qui transforment des éléments entrant en éléments sortant. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui pour atteindre cette finalité utilise des éléments extérieurs (données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).

### Qu'est ce qu'une procédure ?

C'est une façon spécifiée d'exercer une activité.

Dans un processus, nous mettons en œuvre des activités qui transforment les données d'entrée en données de sortie. Pour maîtriser le processus, il suffit donc, en principe, de définir des façons de faire, des bonnes pratiques de travail (des procédures). Autrement dit, il suffit de préciser **comment** on transforme les éléments entrant en éléments sortant.. Ce « comment », c'est la **méthode**. Maîtriser un processus, c'est d'abord disposer d'une **méthode de travail**.

En 94 (pour la version 94 de la norme ISO), c'était suffisant. En effet, cette version propose une liste de vingt processus standards qu'il faut maîtriser pour assurer la conformité d'un produit par



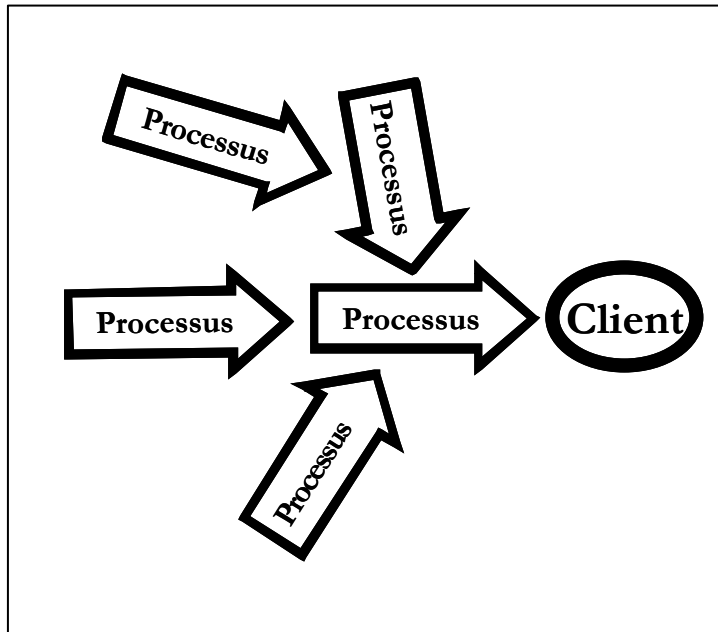
rapport à un cahier des charges, pour garantir la conformité d'une prestation par rapport à un contrat.

En 2000, nous avons compris que cette façon de faire ne garantissait pas une réelle maîtrise de la **totalité des prestations de nos entreprises**. Cette liste de vingt processus était représentative des activités des entreprises de production d'objet en série. Aujourd'hui, l'enjeu a changé. Il ne faut plus

seulement assurer la **conformité** des produits fabriqués, il faut désormais **satisfaire les exigences du client**. Cela signifie que nous pouvons identifier des nouveaux processus qui ont une incidence sur cette satisfaction. Par exemple la logistique ou l'accueil. De plus, nous avons constaté que tous les processus d'une organisation n'ont pas la même importance. Il y a des activités qui ont une incidence forte sur la satisfaction du client et d'autres qui sont moins influentes. Enfin, nous avons compris également que les **interfaces** entre les processus sont souvent des zones sensibles où les responsabilités sont mal définies. Il existe entre les fonctions et entre les services des sortes de no man's land de non-responsabilités.

## Etablir une cartographie des processus.

C'est la première étape de la mise en oeuvre d'un management des processus. Avant de manager,

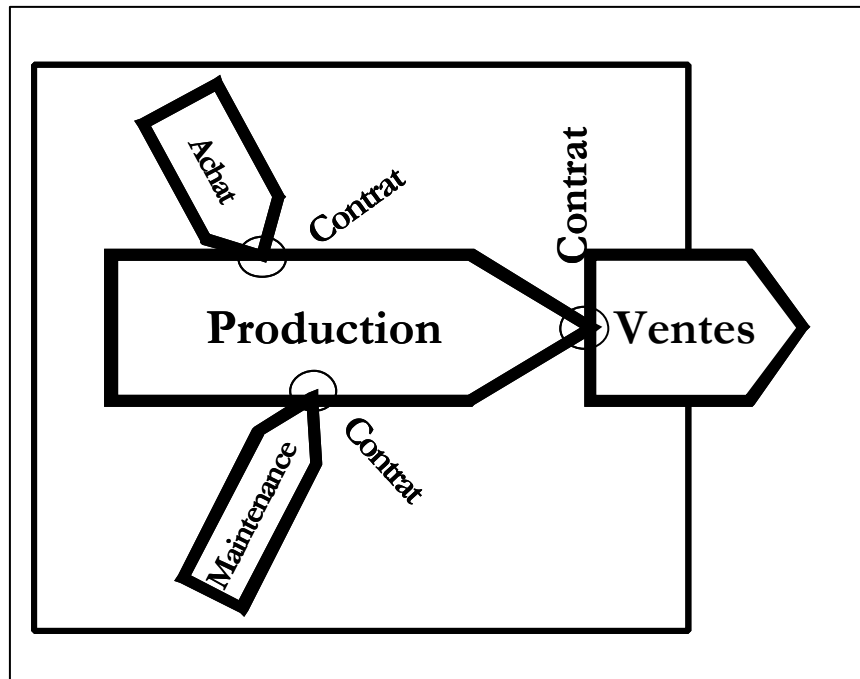


il faut **connaître** et il faut **comprendre**. Pour cela, il convient bien entendu d'établir une liste des activités influentes sur la satisfaction mais il faut aussi définir des **liens** entre elles. Les processus ne sont pas, comme nous l'avons cru jusqu'à aujourd'hui des tranches de saucisson qui se juxtaposent simplement sans aucune relation. L'activité de l'entreprise ou de l'organisme est un flux, une **dynamique de flux** qui traverse notre boîte noire depuis les données d'entrées jusqu'aux données de sortie. Il y a donc une mécanique interne à comprendre, à définir puis à

représenter (dessiner). **L'expression graphique** d'une cartographie des processus d'une entreprise n'est possible que lorsqu'elle est **clairement appréhendée**. C'est la juste application du proverbe qui dit que ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.

Une cartographie est donc un plan qui identifie les processus (les rouages de la mécanique) et les interfaces (les points de contact entre les rouages) afin de montrer les **liens opérationnels** entre les données d'entrée et les données de sortie.

Nous pouvons faire l'analogie d'une cartographie avec le plan d'une montre par exemple qui permet d'en comprendre parfaitement le fonctionnement interne par rapport à sa finalité qui est de donner l'heure. Une cartographie ne peut être à priori qu'un support graphique avec quelques compléments informatifs. Comme pour la montre, il faut un plan avec une nomenclature et des spécifications de marche.



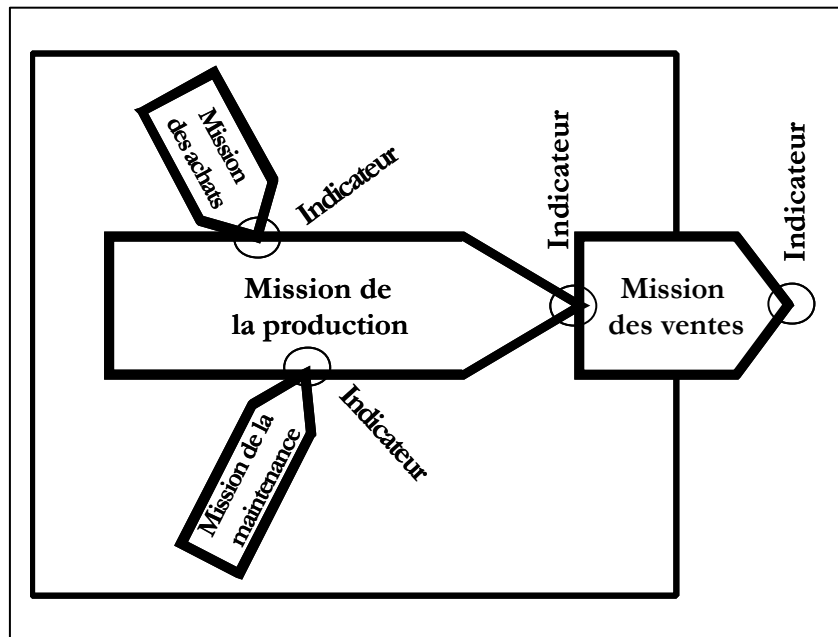
Pour être plus clair, un management par processus aura pour fondement une **cartographie**. Elle sera utilement complétée par des **cartes d'identité** pour chacun des processus identifiés et par des **contrats d'interfaces** pour chaque relation entre processus. Les cartes d'identités des processus seront complétées, **au besoin**, par des règles de bonnes pratiques écrites sous forme de **procédures**.

Cette nouvelle approche explique d'ailleurs qu'il n'est plus forcément nécessaire d'écrire des procédures pour toutes les activités. En effet, aujourd'hui, nous devons d'abord préciser la **finalité** d'un processus puis

mettre en place une **mesure de performance**. Dès lors que nous sommes capables de **démontrer** qu'un processus est **capable** d'atteindre sa finalité, il n'est pas nécessaire d'expliquer comment il faut procéder pour y arriver. Auparavant, nous avons pris le problème un peu à l'envers. Nous écrivions des procédures pour expliquer une bonne pratique sans toujours avoir au préalable défini l'objectif à atteindre.

## Les éléments du management par processus.

Donc la cartographie est la **fondation** du management. Nous pouvons donc passer à l'étape suivante qui est d'utiliser cette base pour nous aider à maîtriser une des ressources les plus complexes à gérer, les **ressources humaines**. Le management par processus ne prétend pas



régler le problème mais il fournit un **cadre** à une meilleure affectation des responsabilités et une meilleure compréhension des **missions** et des rôles. Une cartographie des processus définit des **territoires** qui fonctionnent les uns avec les autres. Chaque territoire (chaque processus), qu'il soit grand ou petit, qu'il représente une fonction ou un poste de travail est occupé par un **propriétaire** qui a pour charge de le faire fonctionner

efficacement. Qui a pour **mission** de faire en sorte **d'assurer sa finalité** (la production des données de sortie) en mettant en œuvre efficacement les **ressources** dont il dispose. Cela permet donc d'asseoir des définitions de fonctions sur des territoires parfaitement identifiés et surtout d'**associer** des définitions de fonction avec un principe de but à atteindre. La définition de fonction n'est plus comme nous l'avons souvent constaté une liste de tâches à assurer mais la **description** d'un territoire qui est confié à un responsable (un propriétaire) avec des **ressources** parfaitement identifiées, avec une **finalité** précise et des **objectifs** connus. Il nous appartiendra de compléter ces descriptions par des **règles** à appliquer, des modèles de **comportement** à respecter, des **valeurs** à satisfaire et des conditions ou des niveaux de **savoir** nécessaires pour disposer de définitions de fonctions plus adaptées.

Notre système de management par processus est encore incomplet. Il ne lui manque plus qu'un mode de **mesurage** de ses **performances** pour constituer une base organisationnelle efficace.

Ce système de mesure des performances, la norme nous l'impose en nous demandant de mesurer la **capacité** des processus à atteindre leur finalité.

Là encore, notre cartographie est la base de cette mesure. Pour chaque processus, nous avons précisé la finalité à atteindre. Nous avons identifié les données de sortie. Il ne nous reste plus qu'à exprimer les principales données de sortie de façon **quantifiable** ou tout au moins **mesurables**, pour disposer d'indicateurs de performances. Convenons de disposer d'au moins un indicateur par processus.

## Quel est le niveau de précision de notre cartographie ?

Le mot de cartographie que nous utilisons n'est pas innocent. Il nous sert à nous repérer et à comprendre le chemin de nos activités.

Mais des cartes routières peuvent être dessinées à des **échelles** différentes, plus ou moins précises. Quelles échelles devons nous utiliser ? Il n'y a pas règle. La solution est de procéder par approches successives, par zooms successifs jusqu'à ce que la précision permette une connaissance et une **maîtrise suffisante de l'ensemble**. Il faut, comme par le passé, éviter de tomber dans les excès de détails qui nuisent à la performance. Ce sont nos indicateurs qui nous signaleront les points sensibles, là où peut être, nous devons préciser des modes de fonctionnement pas assez précis.

Dans un premier temps, nous pouvons facilement établir une première cartographie qui s'appuie sur les fonctions déjà **existantes**. Puis, dans quelques cas où cette échelle de grandeur n'est pas suffisante, nous pouvons détailler telle ou telle fonction pour montrer la cartographie de plusieurs services ou de plusieurs ateliers. Et continuer à détailler en sous services si nous pensons que cela est nécessaire. La limite de cette analyse est le processus élémentaire que constitue un poste de travail. Le propriétaire est alors une seule personne, une et indivisible.

Les méthodes que nous utilisons pour mettre en œuvre un système de management des processus et pour, au préalable, établir une cartographie sont les suivantes :

- Les relations bénéfiques clients/fournisseurs en internes
- L'analyse par l'aval
- La perception des finalités
- Le concept de territorialité

**En résumé, un système de management des processus est une des composantes du management général des organisations. Il consiste à comprendre et à formaliser le mécanisme interne d'une entreprise à travers l'identification des processus et de leurs interrelations. La maîtrise des processus est basée sur la mise en œuvre de bonnes pratiques de travail, sur la connaissance des finalités de chaque processus et sur l'établissement de contrats d'interfaces. Le management des processus s'appuie sur cette maîtrise mais aussi sur l'attribution de la responsabilité d'atteindre les finalités à des personnes et sur la mesure et l'amélioration des performances.**