

L'APPROCHE PROCESSUS – par où commencer ?

Proposition d'une méthode de travail pour identifier et réaliser la cartographie des processus d'un organisme.

La version 2000 de la norme qualité ISO 9001 a obligé les quelques 500 000 entreprises certifiées dans le monde à mettre en place une démarche de management par les processus. Pour beaucoup de ces entreprises ce fut la découverte de cet *outil de modélisation et de management* qu'est l'approche processus.

Très rapidement nous nous sommes rendus compte, à travers nos activités de consultant et d'auditeur de certification, de la difficulté rencontrée par la plupart des entreprises dans l'identification et la description de leurs processus. Cela s'explique assez facilement, car si la norme ISO 9001 insiste lourdement sur les processus, elle ne donne pas beaucoup de clés pour comprendre et mettre en œuvre cette démarche. De plus, parmi les nombreux ouvrages sur l'amélioration et le pilotage des processus, peu abordent la première phase de cette démarche : celle de l'identification des processus et de leur représentation dans une cartographie. Cette phase est pourtant cruciale, car il ne sert à rien d'appliquer des méthodes de management qui s'appuient sur une modélisation qui ne correspond pas à l'entreprise et aux besoins de ses clients.

Dans cet article, nous vous expliquons, de façon synthétique, notre méthodologie pour réussir cette phase d'identification et de cartographie des processus. Le détail de cette méthodologie est présenté dans le livre « L'APPROCHE PROCESSUS – mode d'emploi » paru aux Editions de l'Organisation en mai 2003.

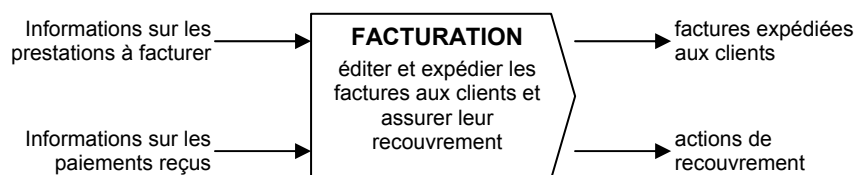
Quelques définitions et principes

Il faut, bien sûr, commencer par expliquer, ce qu'est un processus. Nous le définissons généralement comme « un regroupement cohérent d'*activités*, disposant de *ressources*, alimenté par des *entrées*, qui sont transformées en *sorties* en y apportant *une valeur ajoutée pour le client* ».

Ensuite il faut se mettre d'accord sur comment représenter un processus, à la fois verbalement et graphiquement. Nous nous sommes imposés de ne jamais présenter autrement un processus qu'à travers l'association de 4 éléments :

- un nom, qui doit être court et évocateur, pour être compris de tous : *Commercial, Facturation, Assistance...*
- une finalité, qui exprime quelle est la raison d'être, la valeur ajoutée du processus, et qui doit être exprimée avec une phrase courte avec un ou deux verbes d'action ;
- des entrées, qui indiquent sur quoi intervient le processus ;
- des sorties, qui indiquent ce que produit le processus.

La représentation graphique que nous avons retenue reprend systématiquement ces 4 éléments :



Il faut également introduire une *typologie* des processus. Nous retenons 3 types de processus :

- les *processus de réalisation* = ceux qui interviennent dans la *réalisation* du produit ou de la prestation ;
- les *processus support* = ceux qui fournissent les *ressources* (humaines, matérielles, financières...) à tous les processus ;
- les *processus de pilotage* = ceux qui fournissent des *directives* aux autres processus (stratégie, organisation, niveaux de performance attendus...) à partir de l'analyse des différentes informations disponibles (missions assignées à l'entreprise, attentes et satisfaction des clients, indicateurs fournis par les processus...).

Enfin, il faut déterminer le niveau de détail souhaité. Ce point est extrêmement important, car il faut éviter deux erreurs, que nous constatons souvent :

- rester trop macroscopique - nous rencontrons régulièrement des entreprises qui déclarent n'avoir qu'un seul processus de réalisation ;
- rentrer trop dans le détail - d'autres entreprises nous annoncent avoir identifié plusieurs dizaines, voire une centaine de processus.

Dans les deux cas, la modélisation retenue ne pourra pas servir au management de l'entreprise. Dans le premier cas, parce que la direction n'obtiendra aucune information différenciée par nature d'activité. Dans le deuxième cas, parce que le niveau de détail des informations empêchera une vue globale.

Notre expérience montre que, pour une entreprise mono-activité, on arrive généralement à modéliser ses activités avec une cartographie qui comporte entre 5 et 15 processus de réalisation.

Certains de ces **processus élémentaires** devront être découpés en *sous-processus*, d'autres pourront tout de suite être décrits à travers un *enchaînement de tâches*.

Pour des grandes entreprises, généralement multi-activités, il peut être nécessaire de regrouper les *processus élémentaires* dans une cartographie de synthèse, celle des *macro-processus*.

On arrive donc à une modélisation qui comporte potentiellement **3 niveaux de cartographies** :

- la *cartographie des macro-processus*, dont le but est uniquement pédagogique : pouvoir représenter l'activité de toute l'entreprise à travers un seul schéma ;
- la ou les *cartographie(s) des processus élémentaires*, la modélisation des activités productives de l'entreprise, avec leurs interactions ;
- pour certains processus, des *cartographies de sous-processus*, destinées à affiner la description et le pilotage d'un seul processus élémentaire.

Nous retrouvons bien ici l'application d'un des principes de l'approche systémique dont est issue l'approche processus : l'analyse à plusieurs niveaux selon le but recherché.

Dans beaucoup de PME-PMI, un seul niveau de cartographie suffit, celle des *processus élémentaires*. Nous considérons d'ailleurs que lorsque la norme ISO 9001 parle de processus, c'est ce niveau de détail qu'elle désigne, au vu des exigences qu'elle y applique : prouver que la direction possède un niveau de maîtrise suffisant pour garantir l'atteinte des objectifs et la satisfaction du client.

Notre méthode d'identification des processus

Le travail d'identification des processus, tout au moins en ce qui concerne le niveau des *processus élémentaires*, est un travail qui doit se faire avec la direction. La cartographie des processus est le socle sur lequel nous allons aligner (ou reconstruire) l'organisation et le management, il faut donc absolument qu'elle soit totalement validée et appropriée par la direction. Bien préparé, ce travail peut se faire en quelques séances.

La première étape de ce travail consiste à décrire l'entreprise toute entière comme un processus. Nous utilisons souvent l'image de la boîte noire : « imaginez que votre entreprise soit une boîte noire, dont on ne voit que les entrées et sorties ». Nous listons ces entrées et sorties et nous les trions par nature et provenance/destination.

Ensuite, nous demandons de décrire, avec une phrase simple, comportant quelques verbes d'action, ce qui est censé se passer à l'intérieur de la boîte noire.

Ceci consiste à décrire l'entreprise toute entière comme un processus. Ce travail doit logiquement permettre de définir clairement la *mission* de l'entreprise (à travers la phrase descriptive des activités à l'intérieur de la boîte noire), ses *produits* et ses *clients* (à travers les sorties de la boîte noire et leur destination), ainsi que les *besoins des clients* (identifiés comme entrées). A ce stade, il convient de vérifier qu'il y a cohérence entre cette description de l'entreprise comme une boîte noire et les autres écrits qui définissent la mission de l'entreprise, si ces écrits existent.

Ce travail peut vous sembler simple et trivial. Notre expérience montre que cet exercice n'est pourtant pas toujours aussi évident à faire. Nous avons vécu de nombreux cas où ce travail a mis en évidence des perceptions différentes et non partagées sur le « but » de l'entreprise ou sur les attentes de ses clients. C'est une étape indispensable. Tant que cette vision de l'entreprise n'est pas partagée par l'ensemble de l'encadrement, il est inutile de vouloir aller plus loin !

Une fois cette première étape franchie, il convient « d'ouvrir la boîte noire » et de découvrir le réseau de « petites boîtes noires » qui se trouve à l'intérieur.

Pour ce faire, nous prenons la première des entrées de la « grande boîte noire » et nous identifions la « petite boîte noire » qui la prend en charge. Cette « petite boîte noire » produit à son tour une ou plusieurs sorties, que nous listons. Enfin, fidèle à ce que l'on vient de faire pour la « grande boîte noire », nous décrivons, avec une phrase simple, ce qui est censé se passer dans la « petite boîte noire ». *Nous venons ainsi d'identifier et de décrire le premier processus élémentaire de l'entreprise.*

Nous traitons ensuite toutes les entrées de cette manière. Bien sûr, il se peut que plusieurs entrées aillent dans une même « petite boîte noire ». Il se peut également, que la sortie d'une des petites boîtes noires corresponde à une sortie de la grande boîte.

Après avoir traité les entrées, nous faisons ce même travail en partant des sorties, en identifiant et en décrivant les « petites boîtes noires » qui les génèrent.

Généralement, une fois ce travail effectué, il y a des trous. C'est-à-dire qu'il y a des sorties de « petites boîtes noires d'entrée » qui vont encore nulle part et des entrées de « boîtes noires de sortie » qui proviennent encore de nulle part. Il faut alors décrire les « boîtes noires intermédiaires ».

Une fois que toutes les entrées et sorties de la « grande boîte noire » sont reliées entre elles par un réseau ininterrompu de « petits boîtes noires », vous avez identifié tous les processus élémentaires de réalisation. Il suffit alors de représenter graphiquement chaque petite boîte noire comme un processus et de les positionner les uns par rapport aux autres, en fonction de leurs interactions, et votre cartographie des processus de réalisation est faite.

La place nous manque, dans cet article de synthèse, pour vous illustrer graphiquement nos propos. Pour cela nous vous renvoyons à notre ouvrage déjà cité en début de cet article, dont vous pouvez télécharger gratuitement le premier chapitre sur le site de l'éditeur (adresse : http://www.editions-organisation.com/php.management/Ouvrages/ouvrage.php3?ouv_ean13=9782708128880&xd=1085a5b693c05ba6c0bbd611512ef269)

Bien sûr, parfois il faut s'y prendre à plusieurs fois. Bien sûr, vous n'êtes pas obligé d'utiliser la métaphore de la boîte noire (encore que cela nous a souvent permis de convaincre les plus réfractaires à la démarche). Bien sûr, au lieu de faire ce travail collectivement avec le comité de direction (ce qui est pourtant un très bon moyen d'appropriation de la démarche), il peut être fait par un consultant après quelques journées d'immersion dans l'entreprise. Mais, dans tous les cas, ce travail doit être totalement compris, accepté et validé par la direction. Ce qui, hélas, n'est pas le cas dans toutes les entreprises que nous auditons.

Conditions de réussite et erreurs à éviter

Nous avons déjà signalé la condition de réussite essentielle : faire en sorte que l'identification des processus soit totalement comprise, validée et appropriée par la direction. Comme déjà indiqué, un bon moyen est de faire ce travail avec le comité de direction, ce qui nécessite un animateur très pédagogique, ayant acquis au paravent une certaine connaissance de l'entreprise (et de l'approche processus bien sûr).

Nous avons régulièrement fait cet exercice nous mêmes, aussi bien dans des PME/PMI que dans des grandes entreprises. Assez souvent, y compris dans des entreprises déjà certifiées depuis longtemps, nous avons eu l'impression que c'était la première fois que l'approche processus était abordée de cette façon (comme outil de management) et à ce niveau. Généralement, après un tel exercice, l'approche « décolle », car la direction perçoit l'utilité immédiate que peut lui apporter cette démarche

Parmi les erreurs, il y en a deux que nous avons également déjà signalé : rester trop macroscopique en identifiant qu'un ou deux processus de réalisation ou, au contraire, rentrer trop dans le détail, en identifiant plusieurs dizaines, voire centaines de processus.

Nous vous citons trois autres erreurs que nous constatons fréquemment :

- la confusion entre *cartographie des processus* et *organigramme*

Nous retrouvons parfois des cartographies de processus qui ne sont qu'une représentation différente de l'organigramme de l'entreprise. Comme nous avons parfois des réactions surprenantes de certains directeurs de département, qui ont du mal à comprendre qu'être responsable d'un *processus support* (et donc de ne pas trôner au beau milieu de la cartographie des processus de réalisation) n'est pas une rétrogradation déguisée.

- la confusion entre *processus* et *produit*

Nous voyons fréquemment des entreprises qui ont identifié un processus pour chaque produit qu'elles réalisent. Cela crée généralement une profusion de processus (Cf. l'erreur citée en début de ce paragraphe) et oblige à revoir la cartographie à chaque nouveau produit. Cette confusion a souvent une explication linguistique. En effet, ces « *processus produit* » sont souvent plutôt des *process*. Si le mot *process* est bien, en anglais, la traduction du mot processus, en « franglais », ce mot décrit généralement un *procédé* plutôt qu'un *processus*.

Un processus peut parfaitement faire appel à plusieurs procédés, c'est-à-dire, à plusieurs méthodes pour remplir une même fonction générique.

- la confusion entre *processus* et *procédure*

Nous entendons souvent dire que, pour passer d'un système qualité ISO 9001 version 94 à la version 2000, il suffit de remplacer les procédures par des processus. Inutile de vous dire qu'une telle phrase, pourtant hélas parfois entendue de la bouche de consultants ou de responsables qualité, montre une totale incompréhension de l'approche processus. Un processus est un *concept* (un ensemble d'activités...), la procédure n'est qu'un des *moyens de maîtrise* d'un processus.

Nous terminons par l'erreur peut être la plus répandue parmi les entreprises qui se sont lancées dans l'approche processus dans le cadre d'une démarche de certification ISO 9001 : limiter l'approche processus à une simple représentation conceptuelle de leur organisation (une belle cartographie dans le manuel qualité), sans aucune utilité opérationnelle. C'est donc passer à côté de la puissance phénoménale que peut donner cet outil de modélisation au management.

Pour aller plus loin

Nous nous sommes limités dans cet article à décrire la première phase de la mise en œuvre d'une démarche de management par les processus, celle de l'identification des *processus élémentaires*.

Nous espérons vous avoir convaincu de la nécessité d'associer le comité de direction à ce travail, qui conditionne la réussite globale de la démarche.

Si cette phase est primordiale, ce n'est pas elle seule qui donnera l'utilité opérationnelle recherchée. Elle doit donc être suivie d'autres phases, dont notamment la *description* de chaque processus (avec l'identification des *sous-processus* si nécessaire), *l'analyse et mesure* des processus et leur *amélioration continue*.

Nous serions ravis, si l'occasion nous en est donnée, de revenir sur ces autres phases dans un ou plusieurs articles futurs.

Hans BRANDENBURG

Décembre 2003

www.hb-conseil.com