

Didier NOYÉ

L'amélioration *participative* des processus



INSEP CONSULTING
Éditions

Didier NOYÉ
avec la collaboration du
Mouvement Français pour la Qualité

L'amélioration participative des processus

Cet ouvrage a été réalisé avec le soutien
du Ministère chargé de l'Industrie
Direction Générale des Stratégies Industrielles - SQUALPI

3^e édition

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

<i>Avant-propos</i>	9
<i>Présentation</i>	11
 <i>Chapitre 1</i>	
Préalables et compléments pour l'utilisation de ce guide .	15
 <i>Chapitre 2</i>	
Les notions utilisées	23
 <i>Chapitre 3</i>	
Conditions de mise en oeuvre	29
 <i>Chapitre 4</i>	
Démarche d'amélioration de processus	37
 <i>Chapitre 5</i>	
Outils proposés	45
 <i>Chapitre 6</i>	
Fiches de travail	79
 <i>Annexes</i>	
<i>Annexe 1 : 5 niveaux pour situer l'état d'un processus</i>	107
<i>Annexe 2 : Où en est votre unité pour le management des processus ?</i>	109
<i>Annexe 3 : Le croisement priorités stratégiques et processus..</i>	111
 Quelques lectures complémentaires	113

Avant-propos

La satisfaction des clients de l'entreprise dépend de l'efficacité de ses processus. C'est pourquoi les démarches qualité mettent l'accent sur l'amélioration des processus. L'*amélioration* et aussi la *reconception*, car il faut être en mesure d'inventer une meilleure façon de satisfaire les besoins.

Voici une méthode qui a trois caractéristiques notables : elle s'inscrit dans une logique qualité ; elle permet l'implication des personnes ; elle propose des techniques simples.

Une logique qualité

La première question à se poser est : « *Quelles sont les attentes des clients concernés par le processus ?* » et non pas : « *Comment améliorer l'efficacité dans notre secteur ?* ». Cette deuxième interrogation vient ensuite, mais toujours stimulée par la prise en compte des clients. La focalisation sur les besoins des clients sert de boussole pour orienter les efforts de la démarche processus.

La logique qualité signifie amélioration permanente, progression par l'analyse de nos points faibles, repérage et résolution de problèmes. Elle signifie aussi anticipation, repérage de nouveaux besoins des clients, innovation. Là encore, la meilleure source d'innovation est d'écouter la voix des clients pour créer de nouvelles manières de répondre aux attentes.

Une implication des personnes

La transformation des processus de travail ne se fait pas sans les personnes ; elle se construit *avec* les acteurs concernés. L'oubli de ce principe explique l'échec d'un certain nombre d'opérations de « *reengineering* ». Il s'agit donc d'associer les intéressés pour qu'il apportent leurs idées, pour qu'ils se forment une représentation commune de la situation et des évolutions voulues. La reconception d'un processus se fait d'abord dans les esprits avant de s'inscrire dans les règles et les procédures.

Réussir l'implication des personnes nécessite un climat de confiance. Chacun

doit y trouver son compte : les clients, l'entreprise et le personnel. Pour cela, l'amélioration des processus doit se situer dans une dynamique globale de progrès. S'interroger : « *Comment utiliser les compétences disponibles pour créer de la valeur pour les clients ?* » et non pas « *Comment passer des gains de productivité à la réduction d'effectifs ?* ». Dans une perspective constructive, les acteurs des processus n'hésitent pas à proposer des transformations et des innovations significatives.

Des techniques simples

Les outils proposés ici sont des techniques simples. Cette simplicité facilite une large diffusion dans les groupes de travail.

La méthode conjugue les contributions individuelles et la construction collective, elle permet une large communication sur la description de l'existant et sur les changements souhaitables.

Les entreprises trouveront là un moyen d'animer la réflexion sur les processus, soit pour les optimiser, soit pour innover.

Présentation

1. Pourquoi agir sur les processus ?

L'activité d'une entreprise se manifeste au travers de processus nombreux et imbriqués : achat, production, distribution, entretien des équipements, recrutement...

Les buts d'une action sur les processus peuvent être à des degrés divers :

- mieux prendre en compte les attentes des bénéficiaires du processus, améliorer les produits et services fournis au client ;
- impliquer le personnel dans cet effort d'amélioration permanente ;
- transformer un processus ou créer un nouveau processus pour répondre à de nouveaux besoins.

Dans certains cas, l'accent est mis sur des objectifs particuliers :

- clarifier les rôles et responsabilités des acteurs intervenant sur ce processus ;
- diminuer les temps de cycle du processus ;
- diminuer les coûts de fonctionnement d'un processus ;
- obtenir de meilleures performances pour les résultats du processus ; corriger les dysfonctionnements, prévenir les erreurs ;
- optimiser l'utilisation des ressources ; prendre en compte l'aménagement et la réduction du temps de travail ;
- améliorer le fonctionnement inter-service dans l'entreprise, simplifier l'organisation ;
- permettre à chacun de situer sa valeur ajoutée dans le service rendu au client ;
- mieux identifier les compétences requises pour les acteurs du processus ;
- ...

Les enjeux pour les entreprises sont d'importance car les gains potentiels de performance se situent aux interfaces, inter-services, dans les « *blancs*

de l'organigramme ». Dans certains cas, l'enjeu est vital pour l'entreprise et les processus doivent être redéfinis pour répondre à de nouvelles exigences des marchés.

2. Objet de ce guide

Ce guide est destiné à des personnes ayant la charge d'animer des groupes qualité qui travaillent sur les processus pour les optimiser. Ce recueil propose des modalités d'action pour améliorer les processus ou pour innover sur les processus. Il est en cohérence avec les dispositions des normes qualité ISO 9000 version 2000.

La démarche proposée s'inscrit dans les méthodes diffusées par le MFQ pour améliorer la qualité. L'anticipation qualité incite à aller au devant des besoins des clients pour innover et imaginer de nouvelles façons de répondre aux attentes. *L'amélioration participative de processus* vient compléter l'ensemble des outils mis au point avec l'apport du professeur Shiba : les OMQ (Outils du Management de la Qualité), la CEM (Conception à l'Écoute du Marché), le Management par Percée. Les méthodes et outils proposés dans ce recueil se combinent avec d'autres démarches citées ci-dessus.

Il existe plusieurs façons d'organiser un travail sur les processus de l'entreprise. Voici différentes approches qui ne sont pas de même nature :

- a) Décrire un processus dans le but de clarifier les rôles et les règles actuellement en vigueur ; formaliser les références communes pour maîtriser le déroulement du processus.
- b) Décrire un processus, analyser les dysfonctionnements du processus et améliorer ce processus avec les personnes concernées en prenant appui sur les techniques de résolution de problèmes.
- c) Impliquer les personnes dans une démarche d'innovation pour écouter les clients du processus et inventer une nouvelle façon de répondre aux besoins. Cette approche dépasse la logique de l'amélioration pas à pas pour introduire une rupture dans la façon de travailler.

Certaines approches d'amélioration ou d'innovation sont spécifiques de par la méthode employée :

- d) Prendre appui sur un consultant et quelques personnes choisies pour reconfigurer le processus (reengineering).
- e) Appliquer au processus la technique de la comparaison méthodique (benchmarking) pour le comparer à des processus de référence et introduire les meilleures pratiques. C'est une méthode en soi qui permet de susciter des améliorations, des innovations.
- f) Réaliser une analyse stratégique du processus pour examiner s'il serait

opportun de localiser à l'étranger le processus de fabrication qui est actuellement dans une usine en province. Cette forme d'innovation a sa source dans la réflexion stratégique de l'équipe de Direction.

Cette liste n'épuise pas les approches. Le présent guide s'inscrit dans le cadre des approches b) et c). Il propose des éléments de démarche et des outils permettant d'associer réellement les acteurs du processus à des améliorations ou à des innovations.

La particularité des outils proposés ici, est de faciliter un travail de groupe. En proposant d'organiser les idées à l'aide de post-it © sur de grandes feuilles de papier kraft, la technique diffusée aide à forger une représentation collective du processus, de ses composantes, de ses faiblesses, des transformations à apporter. La méthode suscite un nouveau regard collectif sur une situation de travail.

3. Contenu

Le lecteur trouvera dans ce guide les éléments suivants :

- un rappel des préalables, principes et méthodes à appliquer pour tirer profit de ce guide (chapitre 1) ; ces préalables sont simplement mentionnés car d'autres publications les développent ;
- une présentation des notions utilisées pour la réflexion sur les processus (chapitre 2) ;
- les conditions générales de mise en oeuvre des techniques proposées : principes, précautions, conditions pratiques (chapitre 3) ;
- la démarche d'amélioration de processus ; avec la description des différentes phases à suivre (chapitre 4) ;
- des outils à mettre en oeuvre dans la démarche mentionnée ci-dessus (chapitre 5) ; il ne s'agit pas d'un panorama de tous les outils utilisables, mais d'une description détaillée de quelques outils participatifs pour organiser un travail en groupe (travail collectif à l'aide de post-it et de papier kraft) ;
- des fiches de synthèse qui reprennent la production faite en groupe (chapitre 6).

Chapitre 1

Préalables et compléments pour l'utilisation de ce guide

Ce guide pour l'amélioration des processus s'inscrit dans une logique d'ensemble qui relève du management de la qualité. Une bonne mise en œuvre prend appui sur les principes de la qualité. De plus, il importe de bien situer la complémentarité entre cette démarche processus et d'autres méthodes et techniques.

C'est pourquoi ce chapitre propose un rappel des principes de la qualité tels qu'ils sont mentionnés dans les normes internationales relatives à la qualité (norme de la série ISO 9.000). Il présente aussi des méthodes qui s'articulent avec l'approche processus, en particulier : la résolution de problème, les Outils du Management de la Qualité.

1. Les principes qui fondent le management de la qualité

L'orientation client

L'entreprise dépend de ses clients. Il faut donc focaliser son attention vers les clients, les écouter pour répondre aux demandes, aller au-delà de leur attentes.

Cette orientation client doit trouver une traduction dans notre fonctionnement. Ceci conduit à dessiner des processus « *orientés clients* ». La cartographie des processus de l'entreprise doit tenir compte de cette orientation client.

Le leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Ils doivent créer un environnement favorable dans lequel le personnel peut s'impliquer dans la réalisation des objectifs poursuivis.

Cela signifie que les dirigeants doivent s'impliquer personnellement, donner une vision, associer les personnes, adopter un mode de management qui valorise les ressources humaines.

Avec l'approche processus, le leadership des dirigeants a vocation de se manifester aussi pour le pilotage et l'animation des processus transverses.

L'implication du personnel

Ce principe prolonge le précédent. L'entreprise a besoin de mobiliser les ressources, les aptitudes du personnel, pour atteindre des objectifs de progrès.

Application logique aux processus. Le management d'un processus suppose une forte implication de tous les acteurs qui contribuent à ce processus par leur travail.

L'approche processus

Les résultats que l'on veut atteindre sont obtenus de façon plus sûre lorsque les activités en question sont managées comme des processus.

Le présent guide pratique est une illustration de cette approche processus. Mais cette démarche processus devient véritablement puissante lorsqu'elle est mise en œuvre en s'attachant à appliquer l'ensemble des principes qui sont présentés dans ce chapitre.

Le management par approche système

Pour bien comprendre ce qui fait la performance globale de l'entreprise, il importe d'adopter une représentation systémique de ce qui se passe. Ce principe mérite d'être expliqué car il ne signifie pas simplement que tous les processus sont reliés entre eux et interagissent. Voici quelques aspects de la méthode systémique, méthode qui aide à appréhender une réalité complexe.

- La notion de finalité est centrale ; c'est elle qui donne son sens à un système.
- Un système est plongé dans un environnement actif et évolutif.

- Un système exerce une activité ; il produit quelque chose. On va s'interroger sur ce que fait le système au lieu de se focaliser sur ce qui le compose.
- Dans un système, ce sont les liaisons et non les composantes qui jouent le rôle le plus important.
- Un système s'organise en donnant du sens aux différentes activités en interaction.
- Un système se transforme dans le temps et se réorganise en fonction des évolutions.

L'approche systémique invite à bien expliciter les intentions poursuivies et à avoir une compréhension large du contexte dans lequel des activités se développent⁽¹⁾.

L'approche systémique se distingue de la logique cartésienne, très analytique, peu adaptée aux situations complexes, évolutives.

L'amélioration continue

L'amélioration continue des performances de l'entreprise est un objectif permanent. Les problèmes sont une source de progrès collectifs et non pas l'occasion d'une chasse au coupable. C'est une logique de progrès pas à pas pour éliminer les faiblesses et s'adapter à un contexte en perpétuelle évolution.

L'approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur une connaissance des faits, des données. Les informations doivent être accessibles. Le développement de la mesure permet de comprendre et d'objectiver les situations sur lesquelles il faut agir.

Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

On n'a pas raison tout seul ; il s'agit de progresser tous ensemble. Une entreprise établit des relations de partenariat avec ses fournisseurs et prestataires pour que les relations soient mutuellement bénéfiques.

Établir de telles relations avec un jeu gagnant-gagnant implique une sérieuse évolution des mentalités car objectivement, les contrats entre clients et fournisseurs ne sont pas souvent établis dans cet esprit.

Pour l'approche processus, cela signifie que nos processus ne s'arrêtent pas à la « frontière » de notre organisme. Nous avons des processus communs

1. Voir à ce sujet : *Manager dans la complexité*, Dominique Genelot, INSEP CONSULTING Éditions, réédition 2001.

avec nos fournisseurs et nos clients ; il est très important de se donner une représentation commune de processus que nous partageons, que nous devons piloter conjointement.

Au-delà des fournisseurs, ce principe est à appliquer à toutes les *parties intéressées*.

La création de valeur

Le management de la qualité vise à développer les performances, à créer de la valeur. Par valeur il faut entendre le rapport : *services rendus / ressources consacrées pour obtenir ces services*.

En ce sens, le but est de créer plus de valeur pour les clients, mais aussi pour l'entreprise (les salariés, les actionnaires), ceci dans le respect de l'intérêt général (collectivité humaine, environnement). Vaste programme !

Les principes présentés ci dessus sont pour les 8 premiers une explicitation des principes mentionnés dans la norme ISO 9004. Nous ajoutons le 9^{ème} sur la création de valeur en sachant que ce principe était sous-jacent aux principes précédents. Ces principes de management ont vocation d'être conjugués avec la démarche processus et contribuent à lui donner tout son sens.

2. Les méthodes de résolution de problèmes et de créativité

La résolution de problèmes en utilisant des techniques simples est le fondement de toute démarche d'amélioration de la qualité. Si la méthode proposée dans ce guide va au delà, il est essentiel de commencer par maîtriser la méthode classique de résolution de problèmes. Celle-ci peut être brièvement présentée par le déroulement suivant :

- identifier et formuler le problème ;
- analyser la situation, rechercher et vérifier les causes du problème ;
- rechercher des solutions et en choisir une ;
- mettre en oeuvre la solution ;
- vérifier les résultats ;
- consolider l'amélioration.

Ce cheminement fait appel conjointement à la pensée et à l'expérience. Il suppose de la rigueur dans l'observation des faits et dans le raisonnement. Mais il utilise aussi les ressources de l'intuition et de la créativité.

Dans le cadre d'une telle démarche, différents outils peuvent être utilisés : le questionnement - Quoi - Qui - Où - Quand - Comment - Pourquoi - ; le

diagramme causes-effets ; le diagramme de Pareto pour identifier ce qui est important ; la grille de critère pour faire des choix...

La méthode et les outils de résolution de problèmes constituent la première composante de la méthode d'amélioration de processus. Il faut donc s'assurer que les groupes de travail maîtrisent effectivement ces techniques⁽²⁾.

L'amélioration de processus prend aussi appui sur les méthodes de créativité. Elles sont très utiles pour innover, pour imaginer des solutions nouvelles ; en effet, il faut savoir remettre en cause les routines, dépasser les limites inconscientes que nous nous fixons.

Ce guide ne reprend pas les différentes techniques de créativité. Il est cependant intéressant de dépasser le classique remue-méninges qui est la méthode la plus connue (sous une forme dégradée) et la moins riche. D'autres techniques peuvent être très productives : construction du scénario de l'idéal ou du pire ; production d'idée par la démarche analogique, associative, combinatoire...⁽³⁾

3. Les Outils du Management de la Qualité

Ces outils permettent de traiter les problèmes complexes, pour lesquels on dispose de données verbales et de peu de données chiffrées. Ils aident à construire dans un groupe une vision partagée d'une situation ; ils favorisent l'obtention du consensus. Ces outils sont présentés de façon détaillée dans un recueil diffusé par le MFQ⁽³⁾.

Le diagramme des affinités :

il permet de décrire et de structurer l'analyse d'une situation qui a besoin d'être clarifiée. Il permet de passer de la perception individuelle d'un problème à son expression par le groupe.

Le diagramme des relations :

il sert à rechercher les causes du problème.

Le diagramme en arbre :

ce diagramme permet de repérer des actions à entreprendre pour une solution. Il structure les liaisons entre les objectifs à réaliser et les moyens à mettre en oeuvre.

Le diagramme matriciel :

il aide à faire des choix et à dégager des priorités.

2. La méthode classique de résolution de problèmes avec les outils habituels convient bien aux problèmes précis de technique ou de fonctionnement ; pour des problèmes complexes ou ayant une forte dimension sociale, d'autres approches sont nécessaires.

3. Se reporter aux livres de la bibliographie, page 113.