

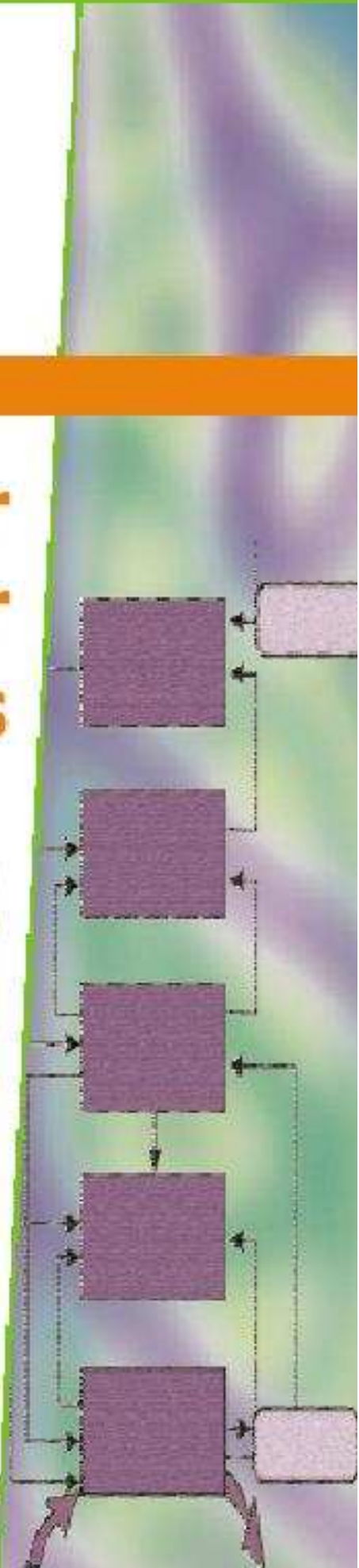
Gérard HERNIAUX - Didier NOYÉ

Organiser et améliorer les processus

Introduction
à la méthode EFPRO

*L'efficacité des processus
en environnement variable*

INSEP CONSULTING
Éditions



Gérard HERNIAUX
Didier NOYÉ

Organiser et améliorer les processus

Introduction à la méthode EFPRO

L'efficacité des processus
en environnement variable

Nouvelle édition

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

<i>Préface</i>	7
<i>Présentation</i>	9
<i>Chapitre 1</i> Modèle de processus efficace	13
<i>Chapitre 2</i> Démarche d'amélioration	31
<i>Chapitre 3</i> Exemple d'application : l'acheminement du courrier	59
<i>Chapitre 4</i> Mise en œuvre de la démarche	67
<i>Chapitre 5</i> S'organiser par processus	81
<i>Chapitre 6</i> Diffusion de la méthode dans une organisation	93
<i>Chapitre 7</i> Entraînement pratique	101
<i>Conclusion</i>	111

Préface

Il y a quelques années, une prestigieuse entreprise d'informatique adressa à l'un de ses clients une facture d'un montant de zéro franc ! Goguenard, le récepteur de la facture se fit un plaisir de faire remarquer à l'ingénieur commercial de ce prestigieux fournisseur à quel point il admirait l'excellence de ses services administratifs. L'ingénieur commercial protesta immédiatement auprès des services en question, soulignant à quel point il était difficile de garder toute sa crédibilité de commercial responsable quand des bourdes de ce genre venaient semer l'hilarité chez son client. Les services administratifs réagirent très rapidement : dans la semaine suivante, le client recevait... un avoir de zéro franc !

Cette anecdote, qu'on m'a rapportée comme authentique, montre à quel point il devient de plus en plus difficile de maîtriser les processus multiples et imbriqués qui constituent le tissu de l'activité quotidienne de l'entreprise.

Qu'il s'agisse des grands processus traditionnels comme la gestion des commandes, la facturation, les approvisionnements, la gestion du personnel, etc., ou de processus en apparence plus modestes tels que l'accueil des clients au guichet d'une banque, la réception et la distribution du courrier, la gestion d'un fonds documentaire, tous ont en commun une caractéristique essentielle : la complexité.

J'appelle complexité cette combinaison d'imbrications causales entre les phénomènes, d'incertitudes, d'événements imprévus, d'instabilités diverses, de logiques contradictoires, qui rendent la réalité extrêmement difficile à comprendre, et encore plus à maîtriser.

Curieusement, l'organisation classique a longtemps nié cette évidence de la complexité des processus et a tenté de les organiser comme s'ils étaient simples. L'ordinateur a été abusivement mis à contribution. Cette pauvre machine, qui n'a jamais prétendu pouvoir traiter beaucoup plus que des algorithmes, a été sollicitée pour des problèmes qui la dépassaient. Les organisations rigides ont été débordées par les imprévus et les cocasseries de la vie. Bref, les résultats de cette politique de l'autruche devant la complexité n'ont pas été brillants, et les échecs n'ont pas toujours pris des allures aussi bon enfant que des avoirs de zéro franc !

Présentation

Pourquoi s'intéresser à l'amélioration des processus ?

L'activité d'une entreprise se manifeste au travers de processus nombreux et imbriqués : fabrications, achats, financements, etc.

La volonté d'améliorer ces processus représente un impératif pour différentes raisons :

- les organisations qui entreprennent une action vigoureuse pour améliorer leurs performances et pour renforcer la satisfaction de leurs clients en viennent rapidement à focaliser leurs efforts sur leur fonctionnement interne : la recherche de la qualité des produits et des services s'obtient en profondeur, en perfectionnant les processus qui donnent naissance à ces produits et services ;
- une raison convergente est que les entreprises sont organisées pour la plupart selon une structure hiérarchique verticale alors que les dysfonctionnements se manifestent surtout dans les liaisons horizontales, aux articulations entre les services : la plupart des défauts apparaissent dans les relations transversales, qui sont justement parcourues par les processus mal maîtrisés ;
- dans le même ordre d'idées, il apparaît dans de nombreux secteurs d'activité que la compétitivité d'une entreprise est liée à sa réactivité, à la vitesse de ses réponses aux stimuli externes, à la rapidité des liaisons qui s'établissent entre les services, car rien ne sert d'avoir construit des îlots d'excellence s'ils sont mal reliés entre eux et réagissent ensemble avec lenteur : ici encore, la maîtrise des processus est un passage obligé pour obtenir la réactivité souhaitable de l'entreprise ;
- enfin, soulignons que la satisfaction et la motivation du personnel dépendent en partie de sa capacité à piloter les activités qui lui sont

commandes des clients, délais de livraison des fournisseurs, absentéisme du personnel, etc., autant de paramètres susceptibles de modifier à chaque instant les conditions dans lesquelles se déroulent les opérations et d'altérer la qualité de leurs résultats.

Dès lors, on peut caractériser l'efficacité d'un processus comme étant son aptitude à fonctionner correctement dans des circonstances variées, et à évoluer dans une logique d'amélioration permanente.

Cette définition est à rapprocher des 5 niveaux de maturité proposés dans la norme X50-176 et rappelés dans la figure de la page suivante :

- un processus inefficace subit les événements en se contentant de réagir (avec retard) aux fluctuations environnantes, contraint d'improviser face des circonstances qui n'ont pas été prévues ;
- un processus efficace anticipe les perturbations extérieures et s'y adapte instantanément, au moyen de mécanismes étudiés d'avance pour maîtriser les aléas et pour améliorer les résultats.

Le dernier cas correspond au niveau 5 de maturité, qui peut être atteint en faisant l'effort d'imaginer ce que pourraient être les fluctuations extérieures et de doter le processus de facultés d'adaptation et de progression : c'est précisément cet effort que le lecteur du présent ouvrage est invité à fournir.

En général, les méthodes proposées pour améliorer les processus développent la partie analyse et recourent des outils d'organisateur pour les mener à bien.

La particularité de la méthode EFPRO consiste à prendre comme référence un modèle de processus satisfaisant, puis de comparer la réalité à ce modèle pour en déduire des idées d'améliorations possibles.

Niveaux de maturité d'un processus

1- Fonctionnement de base	« <i>Les choses se passent</i> ». Existence de produits entrant et sortant.
2- Défini, planifié, suivi	Système qualité formalisé autour de procédures écrites. Peu ou pas de mesure de la valeur ajoutée par le processus.
3- Maîtrisé	Système qualité défini autour d'un ensemble de processus cohérents et maîtrisés : identifiés, analysés, pilotés, améliorés. Mesure des résultats (valeur ajoutée).
4- Optimisé	Pilotage du processus prenant en compte les éléments de contexte externe et les parties intéressées. Optimisation des ressources au niveau de chaque processus.
5- Amélioration permanente	Prévention active à tous les niveaux : les processus sont « <i>agiles</i> ».

Chapitre 1

Modèle de processus efficace

Ce premier chapitre présente les caractéristiques d'un processus efficace selon la méthode EFPRO.

Ce modèle servira de référence pour la démarche d'amélioration.

1. Définitions

Voici les définitions qui seront utiles pour comprendre et utiliser la méthode.

Nous n'avons pas cherché à présenter un glossaire très étendu mais plutôt à clarifier les quelques termes nécessaires pour mettre en œuvre la méthode proposée.

Processus

Marche, développement.

Un processus est une combinaison d'activités faites avec des moyens (hommes, matériels, informations) et selon des règles, en vue d'une finalité.

Le processus se caractérise par cette finalité, les composants qu'il utilise, les fonctions qu'il accomplit et les règles associant ces fonctions.

Finalité

But en vue duquel une chose existe.

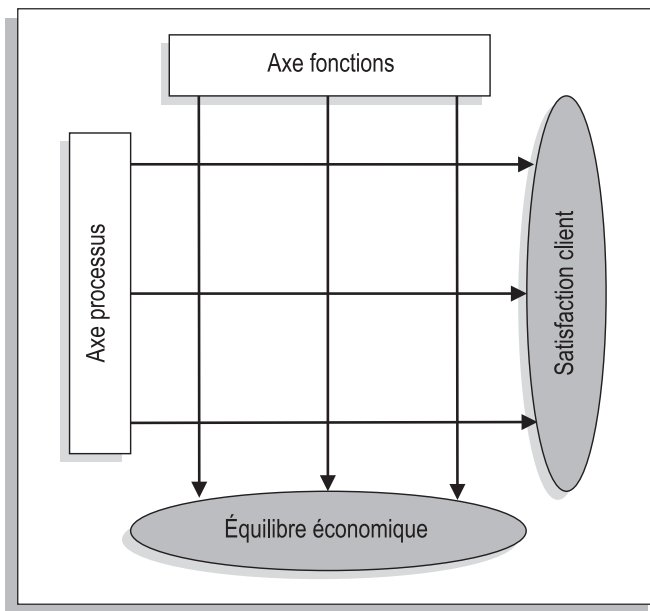
L'organisation d'un processus est guidée par sa finalité, qui se traduit concrètement par une série d'objectifs à atteindre aux différents stades de l'exécution.

- prendre sa part dans l’articulation des interfaces avec les partenaires ;
- ne pas raisonner en se limitant au seul périmètre d’un service (attitude exprimée par la formule « 60/60 » au lieu de « 50/50 » pour le partage des responsabilités).

Cette préoccupation conduit tout naturellement à réfléchir en terme de processus et à adopter alors un nouvel éclairage de l’organisation, ne se substituant pas à la vision hiérarchique classique mais se croisant avec elle pour cerner plus complètement la complexité de l’entreprise.

Le processus apparaît donc directement relié au concept de qualité, et devient un axe majeur de réflexion pour les gestionnaires, dès que s’impose à eux la nécessité de satisfaire le client.

Les deux axes de la gestion



3. Présentation du modèle de processus

Caractéristiques d’efficacité : exemple de la compétition automobile

Pour illustrer les concepts utilisés dans la construction d’un processus efficace, on peut établir un parallèle entre le fonctionnement d’une entreprise et la compétition automobile, domaine qui se prête à des observations intéressantes.

4) L'évolution

D'une course à l'autre, le constructeur est amené à modifier la voiture :

- soit pour l'améliorer en lui incorporant des composants plus performants (pièces en céramique, puces électroniques, etc.) ;
- soit pour l'adapter à des contraintes extérieures (changement de fournisseur, limitation de la largeur des pneus, etc.).

La voiture doit donc pouvoir accepter de telles modifications, du moins tant qu'elles ne remettent pas en cause les principes de construction choisis au départ.

Quant à la réalisation des changements, elle est généralement confiée à une équipe spécialisée dans le développement.

5) L'expérience

Même lorsqu'on dispose des meilleurs techniciens et d'un gros budget, on a très peu de chances de devenir champion du monde dès la première saison de compétition.

C'est en participant à de nombreuses épreuves, et en accumulant ainsi une expérience de plus en plus variée, qu'on découvre progressivement comment rassembler tous les facteurs conduisant au succès.

De ce fait, l'équipe d'assistance assume une deuxième mission : engranger l'expérience apportée par chaque course et la transmettre à l'équipe de développement, qui pourra ainsi découvrir des améliorations possibles en évitant de tâtonner au hasard.

Application à un processus d'entreprise

En transposant les observations précédentes au cas d'un processus réalisé dans une entreprise, par exemple un approvisionnement, on peut discerner dans ce dernier trois niveaux d'action :

- l'exécution des opérations de base (enchaînement des actes aboutissant à approvisionner des fournitures) ;
- le pilotage, qui adapte l'exécution aux fluctuations de l'environnement (modulation des quantités et des fréquences d'approvisionnement en fonction des consommations) ;
- la modification, qui fait évoluer aussi bien l'exécution que le pilotage dans une perspective à plus long terme (développement d'une gestion automatisée des approvisionnements).

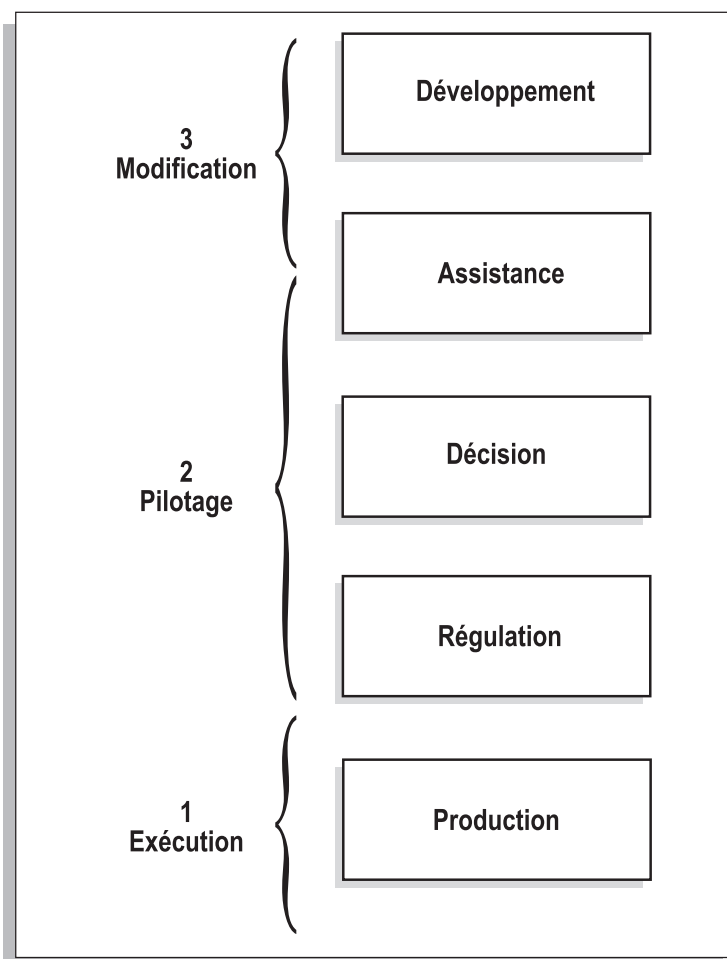
En détaillant un peu plus les mécanismes correspondant à ces niveaux d'action, on constate qu'il faut réunir en fait cinq catégories de fonctions pour obtenir un processus efficace.

Représentation du modèle

Un premier schéma expose la représentation générale des 5 catégories de fonctions qui doivent être assurées, réparties en 3 niveaux d'action.

Nous allons progressivement détailler ce schéma, en plusieurs étapes.

Les fonctions d'un processus efficace - 1 -



Les fonctions d'**assistance** viennent en appui des décisions pour exercer un pilotage adapté à des circonstances plus ou moins surprenantes.

Dans le cas de la compétition automobile, une équipe technique est présente pour observer la course et pour aider le pilote, le conseiller en tenant compte aussi bien des problèmes de la voiture (échauffement du moteur) que de l'environnement (manœuvres des concurrents).

C'est toutefois au conducteur d'évaluer la pertinence de ces conseils et de prendre ses responsabilités.

Les fonctions d'**assistance** sont à cheval sur le pilotage et la modification, telle l'équipe technique qui oriente le conducteur pendant la course mais aussi capitalise de l'expérience qui servira à perfectionner la voiture pour les courses suivantes.

Les fonctions d'un processus efficace - 3 -

