

Connaître ses processus pour agir efficacement et répondre à ses objectifs de performance

Prétendre aujourd'hui que l'approche processus, dont l'origine remonte à plusieurs décennies, offre encore de nos jours un intérêt évident, paraît certainement pour beaucoup ressortir d'une idéologie surannée, alors que des mots comme digital, innovation, agilité, entreprise libérée, etc., sont ceux qui sont sur le devant de la scène.

Et pourtant on constate, aussi bien en France que dans le monde, qu'un certain nombre d'entreprises, d'organisations se targuent d'identifier et de représenter leurs processus de manière à agir avec efficacité et efficience.

Même si les voies et moyens pour atteindre leurs objectifs ne manquent pas, une approche qui s'appuie sur la connaissance des processus présente des atouts indéniables. Elle nécessite de bien maîtriser son fonctionnement (ses processus) de manière à déterminer les bonnes actions à conduire et à situer les investissements aux bons endroits.

1. Une démarche pédagogique

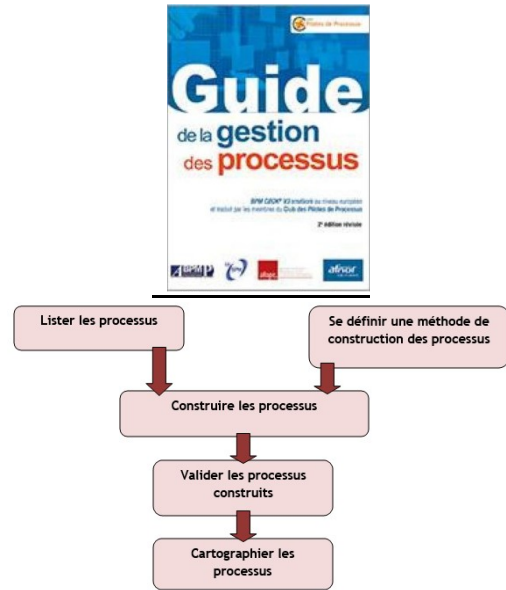
Le mot processus vient du latin **pro** « pour », « dans le sens de » et de **cessus, cedere** « aller, marcher », ce qui signifie aller vers l'avant, avancer. Il montre, étymologiquement, le mouvement, le flux.

Pour une organisation, qu'elle soit publique ou privée, un processus peut se définir comme **l'ensemble des contributions (activités) que les acteurs de l'organisation assurent pour tenir la promesse faite au client**. Le processus est donc une œuvre collective.

Au final, lister et décrire ses processus, c'est à dire connaître son fonctionnement, permet d'agir, c'est-à-dire de les optimiser ou de les transformer pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.

2. Comment mettre en œuvre une démarche de Pilotage par les Processus

Le Guide de la Gestion par les Processus propose de nombreuses recommandations. La démarche que nous proposons est la suivante :



2.1 Lister les processus

Etablir la liste des processus, c'est comme faire le sommaire d'un livre. Chaque parcours client, chaque évènement concernant un client est un processus que l'on peut qualifier d'élémentaire. Il représente une chaîne d'activités que différentes entités vont exécuter de manière à rendre le service désiré par le client : exemples « *souscrire un produit X* », « *Renouveler un contrat Y* ».

Pour établir cette liste, il convient :

- De se donner une orientation : l'axe client en est une ;
- En s'appuyant sur de la documentation existante et sur la connaissance des acteurs concernés, de lister les différents évènements possibles ;
- Puis dans un second temps de structurer cette liste en 2 voire 3 niveaux si c'est nécessaire ;
- Enfin de faire valider cette liste par des personnes expertes.

Précisons aussi que ce travail doit s'effectuer sur un périmètre géographique préalablement déterminé.

2.2 Se définir une méthode de construction des processus

Construire les processus, c'est identifier la liste des différentes activités qui vont du client au client, pour chaque événement qui le concerne.

Se définir une méthode consiste à préciser :

- La manière dont on va exprimer chaque activité (qui constitue la plus-value de chaque entité). Une manière de faire c'est d'exprimer l'action (verbe plus complément d'objet direct). Mais on peut souhaiter aussi donner un peu plus de consistance pour chaque activité et l'exprimer à travers les principales tâches la composant ;
- Les informations complémentaires que l'on souhaite récolter : l'usage d'opérationnels informatiques pour les activités qui le nécessitent par exemple ;
- Et toutes les autres règles que l'on estime utile de se donner.

2.3 Construire les processus

Partant de la liste des processus établie et de la méthode de construction définie, le travail de construction des processus peut commencer.

Dans un premier temps, rien n'oblige à construire immédiatement tous les processus. Il est même sain de commencer par un sous-ensemble qui est particulièrement critique ou stratégique.

Ce travail de construction va consister à **se donner une image la plus exacte de la vraie vie**, ce qui se passe réellement, avec toutes ses imperfections et non pas imaginer ce qui devrait concrètement se passer en respectant les règles qui ont pu être définies et précisées antérieurement.

Pour cela, sous la conduite d'une personne qui a clairement intégré la méthode de construction préalablement définie, il convient de réunir, pour un ensemble de processus, des « sachant » et avec eux de construire progressivement le cheminement des activités qui sont réellement accomplies pour chaque parcours client.

L'animateur, pilote la séance de travail, fait produire les « sachant », établit un premier draft résultant du travail collectif en respectant les

règles de construction établies, et retourne l'ensemble aux participants pour examen et amélioration.

2.4 Valider les processus construits

Ce travail, fait collectivement par des « sachant » et validé par chacun d'eux, peut ensuite être présenté pour validation définitive à un comité ad hoc, créé pour l'occasion.

2.5 Cartographier les processus

Cartographier les processus, c'est mettre sous forme de carte, avec un outil du marché, les constructions effectuées préalablement et validées.

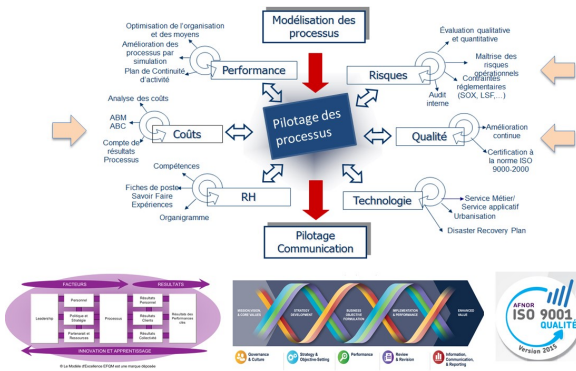
Selon l'outil choisi, on peut être conduit à confier cette action à une entité spécifique de manière à ne pas grossir le nombre de personnes à former et à assurer une bonne gestion du référentiel des processus.

A ce niveau, le choix doit être fait entre :

- Des outils qui disposent d'une base de données, permettant ultérieurement de faire des requêtes de qualité (Aris Business Architect de Software - Mega suite/Mega Process de Mega - Corporate Modeler de Casewise -Process Manager de Signavio, par exemple) voire des liens BPMS.
- Des outils de représentation permettant simplement d'effectuer des cartes de processus (Visio - Excel).

Les critères de choix de l'outil ressortent du volume de processus et de la plus ou moins grande importance des informations annexes. Si ces deux quantités sont conséquentes, un outil avec une base de données est recommandé.

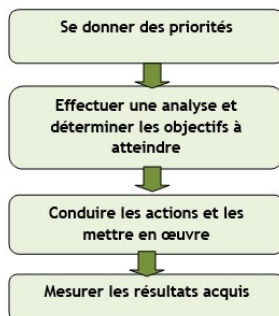
Le Référentiel des processus qui regroupe toutes les cartes de processus, sera utilisé par l'ensemble des parties prenantes internes notamment le Contrôle Interne, les Risques et l'Audit ainsi que par les partenaires de l'écosystème.



2.6 Comment, partant de cette connaissance, on peut agir

Agir, c'est :

- Se donner des priorités (les processus qui semblent les plus utiles à travailler) ;
- Effectuer une analyse en impliquant toutes les parties prenantes concernées ;
- Se donner des objectifs d'amélioration ou de transformation ;
- Conduire les actions et les mettre en œuvre ;
- Mesurer les résultats acquis.



2.7 Se donner des priorités

Disposant des cartes de processus représentant une image de la vraie vie, la question est de savoir sur lesquels on doit prioritairement faire porter son effort, en l'occurrence, sur quels processus doit-on mettre l'accent pour les améliorer, voire les transformer en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

2.8 Effectuer une analyse et déterminer les objectifs à atteindre

Celle-ci doit se faire par un travail collectif de toutes les parties prenantes des processus concernés de manière que chacun apporte sa vision des choses et qu'au final cette analyse soit partagée.

En présence de ce diagnostic partagé, le groupe de travail doit ensuite se fixer des objectifs à atteindre et décider des actions à conduire. Là encore chaque partie prenante peut avancer ses propres objectifs et le travail collectif consistera à trouver le meilleur compromis, pour le bien de l'organisation, entre des objectifs parfois, pour ne pas dire souvent, antagonistes.

Dans un premier temps il est souvent recommandé de se fixer des objectifs pas trop ambitieux mais à effet de retour rapide de manière à crédibiliser la démarche (conduire des actions d'amélioration, des petites évolutions). C'est dans un second temps que l'on peut envisager des projets plus importants.

Bien évidemment un animateur des débats est utile pour réguler le travail et produire un compte rendu des décisions arrêtées. Le choix de cette personne est capital pour la réussite : crédibilité, écoute, synthèse, vision de l'organisation. C'est le rôle attribué à un pilote (responsable) de processus.

2.9 Conduire les actions et les mettre en œuvre

La conduite des actions est confiée aux équipes qui, dans le cadre de l'organisation en place, ont cette mission.

Précisons que les méthodes « valeur » pourront avantageusement être utilisées pour rechercher les meilleures solutions.

Comme dans tout projet de changement, bien préparer la mise en place et s'assurer qu'elle s'effectue proprement, font partie des points de vigilance.

2.10 Mesurer les résultats acquis

La mise en place effectuée, il convient après une période raisonnable de s'assurer que les objectifs visés sont atteints.

Cette mesure s'effectue en vérifiant, à travers les indicateurs mis en place, que le résultat souhaité est atteint.