

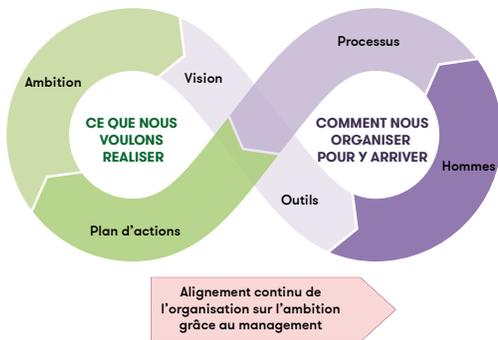


LE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS

l'antichambre de toute démarche qualité

Le Larousse définit le management comme étant un ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion d'entreprise. Autrement dit, c'est « un outil » qui prend en compte et maîtrise tous les aspects/ressources d'une organisation afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Ainsi, le management doit donc s'aligner avec la vision, la culture et le plan stratégique déclinés par l'entreprise. Il intervient directement dans leur mise en œuvre au quotidien et agit dans le sens d'aboutir aux finalités fixées au préalable. En conséquence, pour toute organisation, l'atteinte des objectifs, l'efficacité dans l'exécution des activités et l'efficience opérationnelle au quotidien dépend essentiellement du type de management appliqué



La création de la valeur et l'atteinte de l'ambition pour une organisation résultent de l'association du mode de management avec le déroulement des processus opérationnels.

Qu'est ce qu'un processus

Un processus représente l'enchaînement cohérent d'un ensemble d'activités déclenché par la spécification d'un besoin client et se termine par la livraison d'un service ou d'un produit au client. Il combine des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie, avec une valeur ajoutée pour le client.

De manière conventionnelle, on distingue trois catégories de processus à savoir :

- les processus de réalisation (processus opérationnels) qui sont au cœur de l'activité. Ils sont les plus « visibles » et correspondent aux métiers exercés par l'organisation ;
- les processus de pilotage (processus de management) dont la finalité est de fixer les orientations, d'évaluer la situation, et de décider des actions correctives si nécessaires ;
- les processus support (processus de soutien) sont les processus qui permettent le bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

Par définition, toute entreprise contient des processus qui lui permettent de rendre concrète, à travers la mise en œuvre d'un plan stratégique, la vision qu'elle s'est choisie. De fait, la différence entre une organisation performante et une organisation qui ne l'est pas réside essentiellement dans l'existence (ou pas) de la démarche méthodique et de l'organisation empruntées pour la mise en œuvre de ce plan.

L'apport du management par les processus pour une organisation.

Dans les entreprises, on assiste souvent à un cloisonnement des directions, départements, services. Il s'agit d'une approche hiérarchique de l'activité. Ce mode d'organisation ne possède pas une vision détaillée de l'activité, n'optimise pas les ressources, et ne permet pas de prendre en compte la satisfaction du client comme il se doit. Il est aussi à l'origine de multiples soucis organisationnels représentant des faiblesses pour une organisation avec notamment :

- le manque de communication et la non maîtrise des relations entre les activités ;
- l'absence de vision partagée ;
- des objectifs isolés sans interrelations ;
- un risque de redondance dans le traitement des informations ;
- un manque de performance ;
- la dilution des responsabilités ;
- l'absence d'une culture de mesures (indicateurs) et de planification (plan d'actions) ;
- la non-focalisation sur les résultats et la création de valeur ajoutée ;

Le management par les processus apporte un mode de gestion de l'entreprise prenant en compte tous les aspects de l'organisation et toutes les activités requises pour les orienter vers le besoin client (interne et externe) à des fins de performance.

Il permet donc de sortir de la logique de travail en silos, pour tendre vers une vision de l'organisation définie selon des flux d'informations transverses (processus) et permet de décrire une organisation à travers l'ensemble de ses processus, de mettre à nu leurs interdépendances, leurs interactions, leurs insuffisances, ...

Il implique ainsi un décloisonnement de l'entreprise pour « rapprocher » les services et « obliger » les intervenants à prendre en considération les attentes des uns et la satisfaction des autres. Dans cette optique, chaque entité a un client interne, un fournisseur interne et est concernée par une activité (processus). La circulation de l'information étant fluide et son traitement réactif. Ce mode de gestion fournit ainsi le cadre nécessaire et la formalisation requise pour toute démarche d'amélioration continue de la performance organisationnelle et du système de management de la qualité.



Les composantes d'une organisation agile

Le management par les processus, par sa dimension structurante, incite ainsi l'entreprise à réfléchir sur l'articulation opérationnelle entre son plan stratégique métier, son organisation, ses ressources et ses clients. Il favorise donc l'obtention d'une entreprise agile capable de s'adapter aux changements, orientée « time-to-market » et satisfaction du client final (externe).