

## **L'amélioration des résultats par la réorganisation des processus**

Par Johan de BEER

Il arrive souvent que la demande pour plus de flexibilité, de rapidité et d'intégration, pour des produits mieux adaptés et de meilleure qualité, ne puisse pas être rencontrée par une simple adaptation de la structure organisationnelle. Alors, les processus eux-mêmes doivent être reconsidérés pour améliorer les résultats.

Au cours des quinze dernières années, les grandes entreprises occidentales ont fait appel à de nouvelles techniques de management pour améliorer leurs processus: reengineering, cercles de qualité, 'Kaizen', gestion de projets,...

Toucher aux processus signifie changer la façon de travailler de différentes catégories de travailleurs à tous les niveaux. Cela demande de l'énergie, de la coordination, de la collaboration et l'élimination de diverses résistances. On reconnaît même volontiers que c'est plus difficile à mettre en oeuvre qu'une réorganisation imposée par la haute direction! A une époque où le facteur humain regagne le devant de la scène, l'amélioration des processus reste d'actualité et pourrait (re)gagner en essor dans les années à venir. Voici donc quelques repères théoriques que nous avons remarqué peu connus, peut-être parce que la bannière du "reengineering" a effrayé plus d'une personne suite à l'observation des conséquences de ces méthodes, parfois brutales...

### La définition d'un processus

Le terme 'processus' pose problème. Au démarrage d'une intervention, on note souvent que beaucoup de personnes le confondent avec le concept de 'procédure'; nombreux sont aussi les managers qui sont moins à l'aise avec ce concept qu'avec la conception des tâches ou la définition des fonctions. On peut définir un processus comme "un groupe d'activités qui exigent un ou plusieurs types de données d'entrée et fournissent un résultat ayant de la valeur pour ceux qui les ont initiées". Un exemple classique de processus est le traitement d'une commande d'un client; avec le bon de commande comme point de départ et la livraison comme aboutissement.

### On revient de loin

Au Moyen-âge, des forgerons, sculpteurs, tisserands,...soigneusement formés contrôlaient l'entièreté du processus dont ils s'occupaient. Lorsque Adam Smith décomposa en 1776, la séquence de travail nécessaire à la fabrication d'une aiguille en tâches élémentaires pour des individus de faible niveau d'instruction, il jeta les bases du système de production de masse qui déboucha sur le Taylorisme et la découpe abrupte des tâches dans les organisations (devenant bureaucratiques). On s'ingénia alors à découper les organisations de manière aussi optimale que possible. Il en résulta une perte énorme d'intégration; les processus étaient découpés et répartis entre les diverses divisions et départements de l'organisation. Ainsi, la flexibilité disparu. Les exigences actuelles de qualité et de rapidité posent à ces organisations d'énormes problèmes. D'où les efforts pour 'reconstituer' les processus. Ainsi l'idée, que si les résultats visés ne sont pas atteints c'est que les processus ne sont pas menés correctement, fit son chemin.

### Le management par processus plutôt que par résultat

Le spécialiste japonais du management, Masaaki Imai opposa carrément, dans ses principes 'Kaizen'(principes d'amélioration) le management par processus (japonais) au management

par résultat (anglo-saxon). Il affirma que 'les processus doivent être améliorés pour pouvoir améliorer les résultats'. Dans son ouvrage au sujet du reengineering, Hammer reprit en grande partie l'approche japonaise. Il parla d'une nouvelle révolution et du fait que le management par processus allait redessiner les entreprises du 21ème siècle. Ces principes relativement simples ont démontré des effets parfois spectaculaires. Ainsi, par exemple, c'est dans le cadre d'une démarche similaire que Belgacom a pu réduire de deux mois à deux jours le temps nécessaire à un raccordement téléphonique. Hormis le découplage entre les divisions, la redéfinition de nombreux processus a été à l'origine de changements importants. Ce management 'orienté processus' s'est déjà répandu en Europe au cours des dix dernières années et influencé directement des démarches dont on parle de plus en plus dans la fonction publique, comme le concept de qualité EFQM.

### Un leadership adapté

Si une organisation traite typiquement un maximum d'une dizaine de processus, ce sont surtout les techniques de management nécessaires à leur suivi et à leur amélioration qui font souvent défaut. Une adaptation des modes de leadership est alors souvent requise. Le management des processus requiert une autre manière de diriger. Ce n'est pas pour rien qu'on a autant écrit, ces dernières années, sur le thème du leadership ! A cet égard, lors d'une demande d'intervention centrée sur les processus, nous demandons d'abord aux responsables d'équipe de réfléchir aux rôles du "chef" développés par Quinn. Une fois l'indicateur utilisé, il sera plus aisé d'accompagner les responsables dans le travail de redéfinition des processus. En effet, en utilisant le modèle des 'valeurs concurrentes' de Quinn qui attribue huit rôles au chef, on veille à ce que chaque personne appréhende bien flexibilité et maîtrise. (L'accroissement de la flexibilité passe par un rééquilibrage des rôles ayant trait à la flexibilité de l'environnement de travail : médiateur, innovateur, mentor, stimulateur ; et des quatre autres rôles relatifs à la maîtrise : contrôleur, coordinateur, dirigeant, producteur).

### Redessiner les processus et l'approche psychosociologique

Ces interventions orientées processus, depuis la simple amélioration jusqu'à la refonte complète d'une situation existante, n'excluent pas l'approche psychosociologique, même s'il peut parfois s'agir de résoudre la quadrature du cercle. Comme avec beaucoup d'autres démarches, nous tentons de développer au cfip, une approche respectueuse de la personne et soucieuse du développement de l'organisation. Nous veillons à bénéficier des fruits des méthodes de redéfinition des processus sans nécessairement sacrifier les acteurs de l'organisation restructurée. Un aspect important de toutes ces méthodes reste d'ailleurs la mise sur pied d'un groupe multi-fonctionnel dont les membres travaillent ensemble à l'amélioration ou à la refonte du processus. Notre rôle consiste alors à apporter une méthodologie éprouvée et à accompagner le groupe dans un changement important des fonctionnements, encore que parfois moins spectaculaire que dans les endroits où l'abord psychosociologique n'était pas prioritaire.

\* Si vous utilisez cet article, mentionnez la source svp et créez un lien vers notre site...