

DEMARRER UN PILOTAGE PAR LES PROCESSUS : L'EXEMPLE DE TUBEUROP FRANCE (GROUPE USINOR)

Benoît Lambert^{*}, Cyril Martinand^{**} et Roger Séghi^{***}

Résumé : L'analyse par les processus est un outil de progrès qui permet de porter un regard externe sur les missions et la performance de l'entreprise : celui du client. Il décrit les modes de fonctionnement transversaux et donne à des acteurs de métier différents des objectifs communs et cohérents. Les premières étapes de la démarche processus consistent à identifier les processus majeurs de l'entreprise et ses processus clés. C'est ce que nous détaillons dans la suite de ce document.

Mots-clés : Processus, EFQM, Processus majeurs, processus clés, outil de progrès.

1. Introduction

Le découpage des activités d'une entreprise en processus permet de rendre compte des grandes chaînes d'activités et des produits auxquelles elles aboutissent en favorisant la communication entre toutes les parties prenantes. Cette modélisation permet notamment d'identifier les rôles et les responsabilités de chacun dans l'enchaînement des activités mais aussi les besoins de liaison et de coordination entre celles-ci. La gestion et l'amélioration des processus visent alors la satisfaction des clients (internes ou externes à l'entreprise) et l'amélioration des modes de fonctionnement transverses. Tubeurop France a décidé de mettre en œuvre cette démarche de progrès, et ses objectifs sont multiples : mise en place d'un nouveau système d'information, amélioration de sa réactivité, de sa flexibilité, maîtrise des délais, initialisation d'une démarche de logistique globale (Supply Chain Management).

^{*} Diplômé du Mastère Spécialisé 'Management Industriel et Systèmes Logistiques' co-organisé par l'Ecole Normale Supérieure de Cachan et l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. Chef de projet organisation, DHL France.

^{**} Chef de Produit Structure et Bâtiment, Tubeurop France

^{***} Directeur Industriel, Tubeurop France.

2. Présentation de TUBEUROP France

USINOR est présent sur tous les grands marchés consommateurs d'acier : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie et Europe. Le groupe se place au quatrième rang mondial des producteurs d'acier brut avec 20,8 millions de tonnes produites en 1998, second en Europe derrière British Steel-Hoogovens. Avec un chiffre d'affaires de 14,8 milliards d'euros, il occupe le premier rang mondial. Aujourd'hui, USINOR s'est orienté vers la production d'aciers plats au carbone et d'aciers inoxydables.

Dans la nouvelle organisation qui se met en place au sein du groupe USINOR et à la suite de l'intégration du groupe belge COCKERELL SAMBRE, USINOR Tubes est une unité opérationnelle qui regroupe l'ensemble des filiales productrices de petits tubes soudés en acier au carbone. Parmi elles, Tubeurop France emploie 600 personnes sur 6 sites et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4 milliard de francs en 1998.

3. Environnement contextuel de Tubeurop France

Tubeurop France réalise annuellement son autoévaluation selon le référentiel de l'*European Foundation for Quality Management* (EFQM). Il s'agit de faire un examen complet, systématique et régulier des activités et des performances de l'entreprise par comparaison avec un modèle. Il permet, en particulier, d'identifier clairement ses points forts ainsi que les domaines à améliorer. A titre d'information, Sollac, la filiale aciers plats au carbone du groupe USINOR, a été lauréat du prix décerné par l'EFQM en 1998.

Le modèle EFQM se compose de 9 critères (figure 1). Il repose sur le principe que les résultats économiques de l'entreprise (critère 9) proviennent de la satisfaction des clients (critère 6), de la satisfaction du personnel (critère 7) et de son intégration dans la vie de la collectivité (critère 8), ces résultats étant obtenus par une stratégie claire et partagée (critère 2), une gestion performante des processus (critère 5), une gestion dynamique des ressources humaines (critère 3), une bonne utilisation des autres ressources et des partenariats (critère 4) et par un leadership clair et partagé (critère 1).

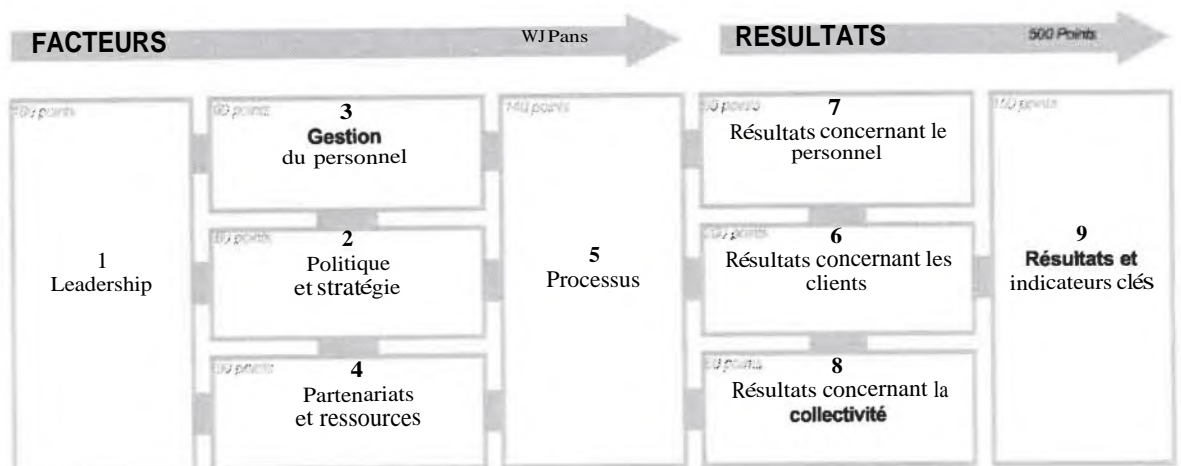


figure 1 : la grille d'évaluation de l'*European Foundation for Quality*

La première autoévaluation, en 1997, a révélé un déficit important relatif au management par les processus. En fait, il est apparu que la cause en était une méconnaissance de ce que sont les processus et de l'intérêt de leur pilotage pour la performance de l'entreprise. Mais ce n'est pas la seule raison qui a poussé Tubeurop France à initier une démarche processus. En effet, l'objectif de Tubeurop France n'est pas de postuler au prix de *YEuropean Foundation for Quality Management* avec pour but d'en être le lauréat, mais de progresser grâce à cet outil.

Les enquêtes de satisfaction client reflètent une exigence de réactivité et de flexibilité accrue de leur part : réactivité qui concerne les réponses à consultations, le développement de nouveaux produits, la mise à disposition des produits ; flexibilité qui concerne les quantités minimales de commande, la réalisation de commandes d'essai. L'amélioration de ces caractéristiques demande de connaître mais aussi de fluidifier la circulation des informations et des matières dans l'entreprise.

Un deuxième point concerne le système d'information. Il est obsolète et très hétérogène : il existe plusieurs logiciels non interfacés entre eux, qui obligent à de multiples saisies, ce qui constitue une source d'erreurs, et qui n'assurent pas une bonne fluidité de circulation des informations. Actuellement, un projet est à l'étude : il est donc impératif d'identifier clairement les besoins de l'entreprise concernant la fonctionnalité du système d'information. L'impact organisationnel est là aussi très important. En particulier, il est judicieux d'éliminer les dysfonctionnements aussi bien au niveau de l'organisation et des processus que des postes de travail pour ne pas les automatiser.

Enfin, Tubeurop France commence à prendre conscience de l'intérêt de piloter l'ensemble de ses flux (physiques, financiers, d'informations) par une démarche de *Supply Chain Management*. Cette approche de logistique globale est un nouveau mode de management basé sur la maîtrise des processus de l'entreprise.

Evolution du marché, mise en place d'une nouvelle organisation commerciale, définition des besoins pour un nouveau système d'information, initiation d'une démarche de *Supply Chain Management*, toutes ces préoccupations demandent qu'on mette à plat le fonctionnement de l'entreprise. C'est ce que propose la démarche processus par une analyse systématique des modes de fonctionnements transversaux.

4. La démarche d'analyse par les processus

4.1 Définition d'un processus

Un processus est un ensemble d'activités, reliées entre elles par des flux de matières ou d'informations significatifs, qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini.

On peut comparer le processus à une machine à créer et produire de la valeur (figure 2). La mise en route est assurée par un déclencheur. A titre d'exemple, une commande client déclenche le processus de traitement des commandes. Pour fonctionner et réaliser les activités qui le composent, le processus consomme des ressources (financières, humaines, matérielles). Et, de la même façon que chaque pièce d'un moteur a une fonction précise dans le fonctionnement, chaque acteur du processus a un rôle et des responsabilités clairement définis. Ce système complexe obéit à des règles de fonctionnement et de gestion (procédure,

flux d'informations, flux de matière) qui permettent de fournir les produits, les services et les informations préalablement définis et qui seront appréciés par le client final du processus. La conduite de la machine est assurée par un pilote, le responsable du processus, qui est garant de son bon fonctionnement et qui dispose d'un ensemble de jauges (les indicateurs de performance) et de manettes (des actions de progrès) qui permettent d'améliorer sans cesse son fonctionnement dans le but d'atteindre les objectifs qui ont été fixés.

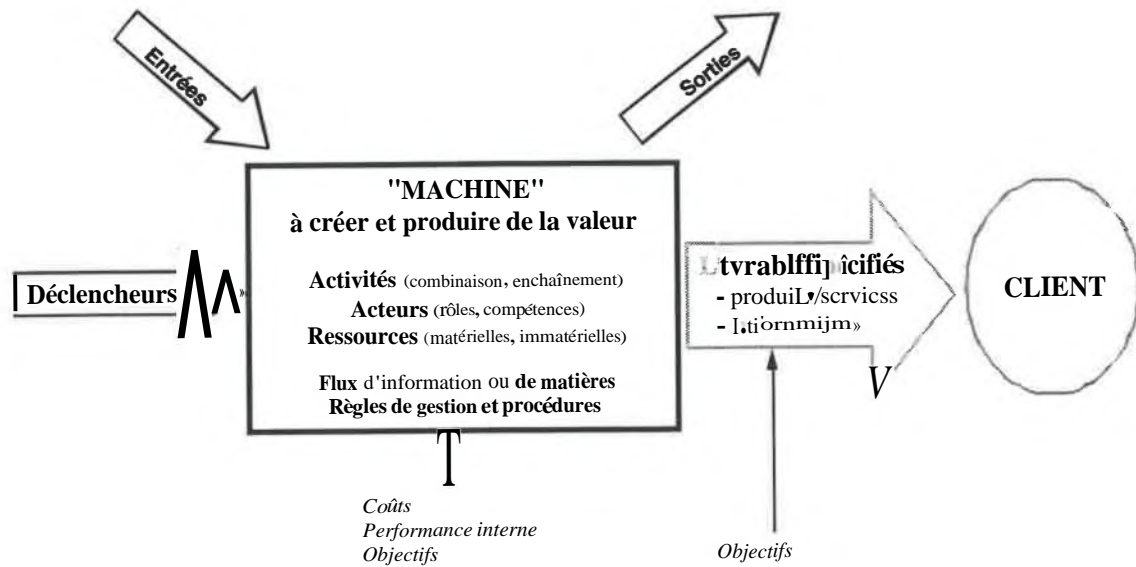


Figure 2 - Le processus, une machine à créer et produire de la valeur.

Un processus est orienté vers le client et en particulier il contribue à la formation de la prestation finalement appréciée par lui : la valeur. Mais c'est aussi une chaîne de création de coût. L'amélioration des processus visera donc à optimiser la création du couple valeur/coût.

4.2 Le management des processus

Ce que nous appelons ici la démarche processus vise à définir une méthode de management qui, par déploiement, en premier lieu sur les processus clés, permettra de les mettre sous contrôle. Quatre piliers caractérisent un processus sous contrôle (figure 3). Le management s'appuie sur des rôles et sur des responsabilités clairs dans la gestion des processus et sur des règles de fonctionnement. Il demande que l'on connaisse bien le fonctionnement général du processus mais aussi qu'on lui fixe des objectifs de performance. Ceux-ci donnent un sens à l'action et permettent d'élaborer et de mettre en œuvre les plans de progrès adéquats.

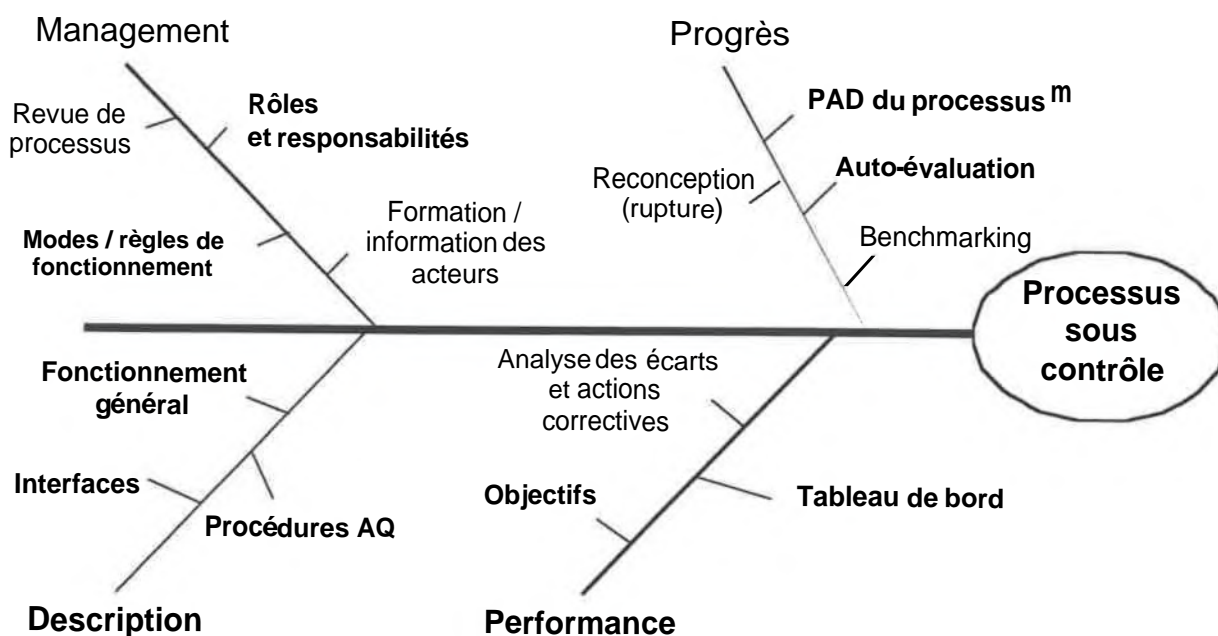


Figure 3 : caractéristiques d'un processus sous contrôle

4.3 L'identification des processus majeurs

Le découpage de l'entreprise en processus est loin d'être évident. A titre d'exemple, on peut s'intéresser à la gestion des ressources humaines. Faut-il décrire un processus propre à l'ensemble de ces activités ou bien les intégrer dans les autres processus ? La réponse dépend évidemment des priorités de l'entreprise, de ses orientations stratégiques. Si elle juge stratégique le bien-être de son personnel, ce peut être le cas pour une société de service, elle optera peut-être pour la première possibilité. Par contre, si elle souhaite impliquer les responsables opérationnels dans la gestion des ressources humaines, elle choisira la seconde. La réponse à la question que nous nous posons est donc intimement liée à l'entreprise, à sa politique, et suppose que l'on connaisse bien l'ensemble de ses missions.

Les processus majeurs désignent des chaînes d'activités transversales qui méritent d'être décrites, optimisées et pilotées. Cette description met en évidence certaines liaisons entre les activités et en occultent d'autres. C'est ce choix qu'il faut faire lorsqu'on identifie les processus majeurs de l'entreprise.

Comme nous venons de le voir, le découpage de l'entreprise en processus reflète une vision stratégique. Il nécessite de bien appréhender l'ensemble de ses problématiques et de posséder une vision aussi large que possible de son fonctionnement. Ce sont donc les dirigeants, par exemple le comité de direction, qui seront le mieux à même de réaliser cette étude. Et c'est là un point clé de la réussite d'une démarche processus. En effet, ce travail du comité de direction lui permet de s'approprier la démarche et montre bien la volonté des dirigeants de mettre en place un pilotage des processus. C'est un prérequis indispensable qui permettra de fédérer l'ensemble du personnel et ainsi de lancer et de maintenir une dynamique de progrès.

^[1] L'acronyme PAD, relatif à la branche 'progrès' signifie Plan Annuel de Développement et est d'un usage courant dans le groupe USINOR.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées par le comité de direction pour définir la liste des processus majeurs de l'entreprise. Celle que nous avons choisie de mettre en oeuvre chez Tubeurop France consiste à s'appuyer sur une liste déjà existante de processus.

Dans cette phase de la démarche processus, la difficulté est de respecter le même niveau de détail pour l'ensemble des processus. Là aussi, il s'agit de faire un choix. Soit on opte pour une vision très aérienne, soit on opte pour un découpage plus précis et très proche du terrain. Quelle que soit l'option retenue, l'important est d'être cohérent afin d'offrir une description de l'entreprise pertinente et reflétant sa stratégie. Remarquons simplement qu'il peut être dangereux de se perdre dans le détail des activités au moment où l'on souhaite simplement identifier les grandes chaînes transversales de l'entreprise.

On peut structurer la cartographie des processus de l'entreprise en utilisant la typologie suivante. Parmi les processus majeurs, on distinguera :

- les processus de management (PM). C'est l'ensemble des processus qui élaborent, déclinent et appuient la stratégie de l'entreprise. Ils doivent contribuer à la satisfaction des besoins des actionnaires et du personnel.
- les processus opérationnels (PO). Ils concourent directement à la satisfaction des clients et à la rémunération de l'entreprise.
- les processus de support (PS). Ils viennent en appui des précédents et ont une clientèle interne (les processus de management et les processus opérationnels).

Une fois la liste des processus définie, il convient de lancer les projets de mise sous gestion et d'amélioration des processus. Ces projets consistent à mettre en place un système de management des processus comme nous l'avons décrit dans le paragraphe 4.2. Cependant, il paraît déraisonnable de travailler sur l'ensemble des processus. En effet, ces projets sont gourmands en temps et en énergie. Il est donc préférable de s'investir uniquement sur deux ou trois processus jugés prioritaires : les processus clés.

4.4 *L'identification des processus clés*

Le choix des processus clés constitue aussi une étape importante ; en particulier lorsqu'il s'agit des premiers processus qui seront décrits, analysés, optimisés et pilotés dans l'entreprise. En effet, à ce stade, l'entreprise a encore besoin de convaincre son personnel sur le bien-fondé d'une telle démarche et elle a aussi besoin d'apprendre à mener des projets de mise sous gestion de ses processus. Les premiers projets de mise sous gestion devront donc lui permettre d'acquérir la méthode de travail mais aussi de fédérer l'ensemble du personnel grâce à l'obtention de résultats significatifs.

De façon générale, le choix des processus clés se fait sur la base de plusieurs critères : les potentiels d'amélioration, le degré de transversalité, la contribution aux enjeux stratégiques de l'entreprise, les problématiques de l'entreprise (commerciales, industrielles, etc.). L'utilisation de ces filtres permet d'isoler, parmi les processus majeurs, les processus clés de l'entreprise. Et c'est à nouveau le comité de direction qui a la charge de cette tâche car il participe à l'élaboration de la stratégie et il possède une vision assez large des problématiques et des préoccupations de l'entreprise.

5. Les processus majeurs de Tubeurop France

5.1 *Méthode d'identification*

L'identification des processus majeurs constitue, comme nous l'avons vu précédemment, un facteur clé de réussite pour une démarche de mise sous gestion des processus. En effet, de sa réussite dépend le succès de l'ensemble de la démarche. En particulier, il est très important d'y impliquer les dirigeants de l'entreprise afin qu'ils se l'approprient.

Une des solutions était de rassembler le comité de direction en séance plénière pour identifier l'ensemble des processus majeurs de Tubeurop France. Cela aurait permis à ses membres de réfléchir à ce découpage en tenant compte des produits et des services majeurs fournis par l'entreprise, de ses ressources critiques, de sa stratégie et des ses enjeux majeurs. Cependant, cette façon de faire nécessite un investissement important de la part du comité de direction. Il faut bien sûr préparer ce travail et confronter les différents avis afin d'aboutir à un compromis : la liste des processus majeurs. Or, il était difficile pour l'ensemble des membres de ce comité de consacrer autant de temps à l'identification des processus majeurs.

Nous avons choisi de nous appuyer sur une liste déjà existante de processus pour réaliser cette étude. Il s'agit de la liste des processus Sollac. Elle est exhaustive et couvre l'ensemble des missions et des activités. Et l'on trouve aussi bien des processus décrivant la façon dont l'entreprise élabore et planifie sa stratégie que des processus décrivant la façon dont l'entreprise développe de nouveaux produits, pilote la production ou gère les achats. Cependant, elle n'est pas forcément adaptée à Tubeurop France. A titre d'exemple, nous citerons le processus « piloter la croissance externe et les investissements correspondants », qui n'a aucune raison d'être chez Tubeurop France puisqu'en la matière, c'est USINOR Tubes qui identifie et gère ce genre d'opportunité. La liste de processus Sollac mérite donc d'être remise en cause, d'être confrontée à la stratégie de Tubeurop France, à sa réalité et à la perception de ses dirigeants. C'est pourquoi les membres du comité de direction ont été sollicités lors d'un entretien individuel d'environ deux heures.

Lors de ces entretiens, nous nous sommes attachés à étudier la pertinence des processus pour Tubeurop France, dans un premier temps dans leur globalité, puis dans le détail de leur activité. Nous avons cherché à simplifier le nombre de processus, puisque nous estimons qu'une vingtaine sont suffisants pour décrire les missions d'une PME. Nous avons identifié les entrées et les sorties, les clients et les fournisseurs de chaque processus, aussi bien internes qu'externes, les ressources critiques et les dysfonctionnements, les liens avec les autres processus. Nous avons défini des caractéristiques de performance par processus et recensé les indicateurs existants susceptibles de mesurer tout ou partie de leur performance.

Ce compromis se traduit sous forme d'une liste : les 21 processus majeurs de Tubeurop France (figure 4). Elle a été validée par le comité de direction.

5.2 *Les 21 processus majeurs de Tubeurop France*

La cartographie des processus majeurs de Tubeurop France est présentée dans la figure 4. Nous nous attarderons ici uniquement sur ceux qui ont été sujet à discussion.

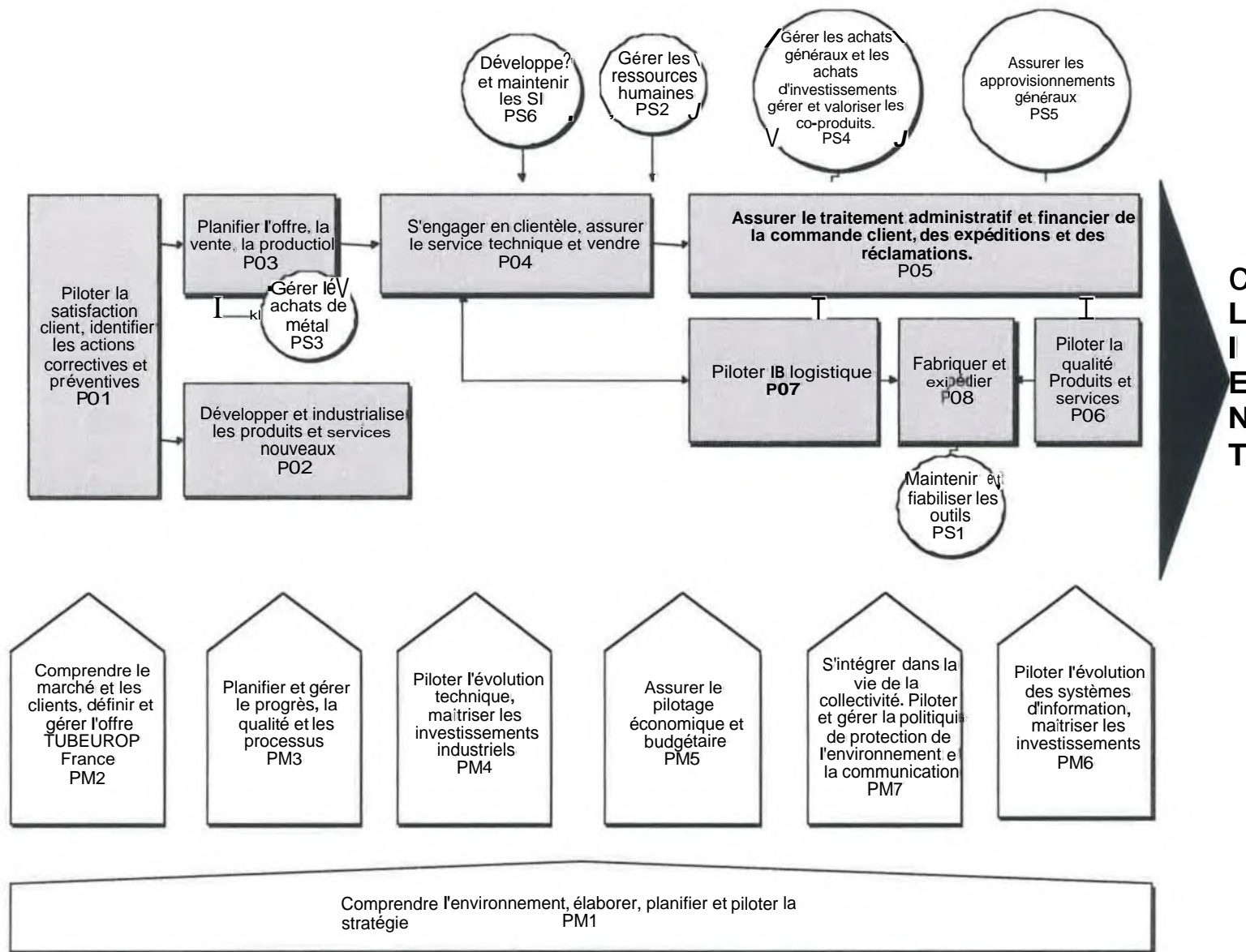


Figure 4 : Cartographie des 21 processus majeurs de Tubeurop France

5.2.1 PM3 : Planifier et gérer le progrès, la qualité et les processus

Certains ont pensé que ce processus devait être le premier à être décrit, optimisé et piloté. En effet, c'est celui qui décrit le formalisme de mise sous gestion et d'amélioration des processus. Cependant, il est très bien formalisé chez Sollac et l'appartenance au groupe USINOR oblige Tubeurop France à utiliser les mêmes modes de gestion du progrès et de la qualité. En particulier, l'élaboration, le déploiement, la réalisation et le suivi du plan annuel de développement est un mode de fonctionnement très répandu dans le groupe. Nous avons donc pensé que ce processus pouvait être calqué sur celui de Sollac. Par contre, il est apparu plus intéressant de commencer par des processus qui utilisent fortement les systèmes d'information, le but étant d'obtenir et de diffuser des résultats concrets pour communiquer autour de cette démarche.

5.2.2 PM6 : Piloter l'évolution des systèmes d'information, maîtriser leur investissement.

Ce processus a été décrit comme un processus de management et ceci pour plusieurs raisons. En effet, Il s'agit d'un facteur clé de succès pour Tubeurop France. Le fait de posséder un système d'information performant et orienté vers le client permettra à l'entreprise de se doter d'avantages concurrentiels sur ses marchés. De plus, l'échec qui vient d'être vécu lors de l'implémentation d'un système d'information oblige l'entreprise à être très vigilante dans la gestion de ses projets. Notamment, il s'agit de décrire précisément les objectifs et les fonctionnalités attendus et de conserver ce cap lors du déroulement du projet d'implémentation.

5.2.3 POI : Piloter la satisfaction client, identifier les actions correctives et préventives.

Tubeurop France s'est doté de nombreux outils pour mesurer la satisfaction de ses clients. Parmi ceux-ci, on trouve des enquêtes de satisfaction, des études de marché, des visites en clientèles, etc. Cependant, l'exploitation de ces résultats ne fait pas l'objet d'une approche systématique (archivage, consolidation, analyse et identification de besoins client..). Ce processus a justement pour finalité de formaliser l'utilisation de ces outils et de maîtriser leur utilisation afin d'accroître la satisfaction des clients.

5.2.4 P03 : Planifier l'offre, la vente, la production

Actuellement ce processus est très peu formalisé chez Tubeurop France. En particulier, il n'existe pas de plan industriel et commercial permettant de traduire la politique de l'entreprise dans ces domaines. Cependant, un tel plan permettrait de disposer d'une meilleure vision à moyen terme sur les possibilités commerciales, industrielles et d'approvisionnement en acier.

5.2.5 P05 : Assurer le traitement administratif et financier de la commande client, des expéditions et des réclamations

En 1998, la rationalisation du processus de traitement d'une commande client a été définie comme un objectif stratégique. En particulier, l'entreprise vise à raccourcir ses circuits administratifs. Ce processus traduit une orientation très claire vers le client puisqu'il gère les

contacts quotidiens avec lui. Il est très interfacé avec le processus P07 conditionné par la mise à disposition d'informations fiables.

5.2.6 P07 : Piloter la logistique

Nous avons voulu rassembler dans la même chaîne d'activité l'approvisionnement du métal, la planification de la fabrication et le pilotage des expéditions, la finalité de ce processus étant de mettre en place les moyens pour fournir au client le bon produit au bon moment et au moindre coût.

5.2.7 PS2 : Gérer les Ressources Humaines

La liste des processus majeurs de Sollac décrit deux processus relatifs à la gestion des ressources humaines. Un processus de management décrit le pilotage d'une politique Ressources Humaines opérationnelle. Un processus de support décrit son application au quotidien. Or, Tubeurop France, dans le cadre de son appartenance au groupe Usinor est dans le deuxième cas. Les grandes lignes de la politique de gestion des Ressources Humaines sont élaborées par le groupe et les filiales mettent en œuvre leur application. A titre d'exemple, la négociation concernant l'application de la loi relative aux 35 heures est menée par le groupe. Elle a abouti à un accord cadre qui sera mis en œuvre dans les filiales.

5.2.8 FS3 : Gérer les achats de métal.

L'acier représente environ 70% du coût de revient d'un tube. Ce processus revêt donc une importance capitale pour Tubeurop France. C'est pourquoi nous l'avons distingué de la gestion des achats généraux d'une part et de l'approvisionnement d'autre part. En effet, la gestion des achats consiste à établir les contrats les plus performants possible en tenant compte des spécificités des produits et des marchés de l'entreprise, alors que l'approvisionnement consiste, dans le cadre de ces contrats, à alimenter les lignes à tubes. De plus, le processus de gestion des achats de métal nécessite une vision à moyen terme (les contrats sont négociés au minimum pour un trimestre et ce deux à trois mois avant le trimestre d'utilisation en production) alors que l'approvisionnement en métal fonctionne avec un horizon de quelques semaines.

5.2.9 PS4 : Gérer les achats généraux et les achats d'investissements, gérer et valoriser les co-produits.

De la même façon, les achats généraux ont été décrits par un processus distinct de celui des approvisionnements généraux (PS5). Ceci répond à la volonté, de la part de Tubeurop France, de distinguer nettement les achats des approvisionnements, le but étant de consolider les besoins des différents sites pour profiter au mieux de son pouvoir d'achat. A titre d'exemple, les différentes usines se dotent actuellement de systèmes de téléphonie mobile. La consolidation des différents besoins permettrait de négocier au mieux les prix pour ce matériel. La finalité de ce processus est donc de fournir des contrats d'achat cadres, définis par Usinor Achats, et dans le cadre desquels chacun gèrera ses approvisionnements. Une deuxième finalité pour ce processus consiste à rechercher des moyens pour valoriser les co-produits, notamment les chutes d'acier.

6. Les processus clés de Tubeurop France

Pour l'identification des processus clés, nous avons procédé par un vote. Chacun des membres du comité de direction a été sollicité pour identifier selon la stratégie de Tubeurop France, selon la problématique de son métier, de sa division, les trois processus qu'il juge important de décrire, de gérer et d'optimiser. Parmi les 21 processus majeurs de Tubeurop France, les processus suivants ont été mis en évidence :

- PM2 : Comprendre le marché et les clients, définir et gérer l'offre Tubeurop France.
- PO1 : Piloter la satisfaction client et identifier les actions préventives et correctives.
- PO3 : Planifier l'offre, la vente, la production.
- PO5 : Assurer le traitement administratif et financier de la commande client, des expéditions et des réclamations.
- PO7 : Piloter la logistique.

Ce choix traduit deux préoccupations majeures de l'entreprise. D'une part, elle souhaite disposer d'une vision à plus long terme de ses activités. C'est pourquoi elle identifie le besoin de travailler sur son offre commerciale (PM2), mais aussi de développer une logique de déploiement d'un plan industriel et commercial en programme directeur de production (PO3) pour arriver à la planification quotidienne de ses lignes à tubes (PO7). D'autre part, ce choix met en évidence un manque d'informations fiables, notamment dans les relations avec les clients (PO1, PO5, PO7).

Compte tenu du projet de mise en place d'un nouveau système d'information chez Tubeurop France, il a été décidé de travailler sur les deux derniers puisque leur description peut permettre d'aider à la définition des besoins.

7. Le processus piloter la logistique (P07)

Nous avons réalisé un audit auprès des opérationnels (maîtrises et opérateurs) de ce processus mais aussi de ses fournisseurs et de ses clients. Leur expérience et leur vision nous ont permis de le décrire précisément. Il porte sur l'ensemble des usines de Tubeurop France. Il concerne l'ensemble des services d'approvisionnement de métal, de planification et d'ordonnancement, de gestion de production, d'expédition. Les services commerciaux de Tubeurop France sont clients et fournisseurs de ce processus dont le seul objectif est de développer et de mettre en place les moyens nécessaires de façon à fournir au client le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au moindre coût. Le tableau 1 décrit les attributs du processus P07.

P07 : Piloter la logistique	
<i>Finalité : Mettre en place les moyens pour fournir au client le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au moindre coût.</i>	
Entrées <ul style="list-style-type: none"> - Besoins bruts clients - Règles logistiques - Normes de gestion - Retard commercial - Contrats d'achat métal - Logique industrielle - Actions 2000 	Sorties <ul style="list-style-type: none"> - Programme de fabrication - Ordres de fabrication - Ordres de changements / manutentions - Axes de progrès de service - Prévisions de capacité - Factures fournisseurs réglées - Ordres d'expédition
Activités <ul style="list-style-type: none"> - Calculer les besoins nets - Approvisionner le métal - Ordonnancer les lignes et lancer en fabrication - Gérer les flux internes et les stocks - Piloter le travail à façon sur les produits - Piloter les parachèvements - Piloter la sous traitance - Piloter les expéditions 	
Caractéristiques de performance <ul style="list-style-type: none"> - Délai de production - Taux de rupture d'apros métal en fabrication - Respect des délais d'apros métal - Respect des délais de mise à disposition des produits 	
Indicateurs existants <ul style="list-style-type: none"> - Tonnage en retard - Stock métal - Stock tubes - Utilisation absolue soudeuse 	
Fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> - Direction commerciale - Logistique usine - Responsables d'exploitation 	Clients <ul style="list-style-type: none"> - Direction qualité - Les exploitants - Les clients de Tubeurop France - Les fournisseurs de Tubeurop France
Activités/ressources critiques <ul style="list-style-type: none"> - GPAO - Connaissance des priorités commerciales - Connaissance des besoins clients - Déclencher les appels de livraison - Relation logistique avec les fournisseurs d'acier 	Dysfonctionnements <ul style="list-style-type: none"> - Les priorités commerciales ne sont pas prises en compte dans l'ordonnancement - Les commerciaux, hors sites industriels, ne connaissent pas les disponibles sur stock - On arrive à être en rupture de métal sur des contrats pluriannuels
Principaux liens avec les autres processus PQ3, PQ4, PQ5, PQ8, PS3	

Tableau 1 : Le processus P07 « Piloter la logistique ».

Il s'agit maintenant pour Tubeurop France de travailler à l'amélioration de ce processus. Pour cela, il faudra nommer une équipe de gestion. Elle sera une force de proposition pour faire progresser le processus. D'ores et déjà, on peut citer quelques recommandations ou quelques voies d'amélioration qui ressortent de l'audit que nous avons réalisé :

- Les opérationnels que nous avons rencontrés ont exprimé le besoin de disposer d'informations fiables. Et ceci est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de dialoguer avec les clients. Actuellement, les systèmes d'information sont nombreux et ne favorisent pas cette fiabilité.
- Le choix des indicateurs de performance ne doit pas être anodin. En effet, le pilotage par ces indicateurs ne doit pas conduire à des effets antagonistes. Ainsi, si on s'intéresse à
- la réduction des délais sur l'ensemble du processus, il ne faut pas mesurer la performance du pilotage des expéditions par le taux de remplissage des camions. Ce dernier, pour être optimisé, peut conduire à des délais d'attente.
- Il semble que le délai de mise à disposition du produit soit un indicateur de performance pertinent pour ce processus. Cependant, il ne s'agit pas forcément d'aller vers des délais très courts mais plutôt, dans un premier temps, de viser le respect de ceux qui ont été annoncés aux clients.
- A terme, même si le responsable du processus développe et coordonne la logistique pour l'ensemble de l'entreprise, il doit rester un décideur logistique sur chaque site ou au sein de chaque division pour régler les problèmes quotidiens.

8. Conclusion

Cette première phase, qui s'est déroulée sur une période de six mois, a permis à Tubeurop France de s'approprier la gestion de processus et de définir sa méthode de mise en œuvre :

- définition d'une méthode,
- formation du comité de direction,
- définition d'une liste de processus clés,
- un processus a été audité et complètement décrit,
- une première communication sur le sujet a été publiée dans le journal interne.

Une deuxième phase de un à deux ans démarre à présent pour déployer complètement la méthode sur l'ensemble de l'entreprise et en tirer les bénéfices attendus :

- constitution des équipes de gestion des processus,
- audit de chacun des processus,
- définition de plans d'action,
- réalisation des plans d'action,
- contrôle des résultats obtenus,
- communication sur les travaux réalisés et les résultats concrets obtenus.

Ainsi, la gestion de processus viendra étoffer la panoplie d'outils de gestion du progrès dont dispose Tubeurop France : Assurance Qualité, autoévaluation selon le référentiel EFQM et plan d'action de compétitivité.

9. Bibliographie

European Foundation for Quality Management – « Auto-évaluation 1997 Directives pour Entreprises » - © 1996 EFQM

Philippe LORINO – « Méthodes et pratiques de la performance – Le guide du pilotage » - Les éditions d'organisation – 1998

Geary A. RUMMLER, Alan P. BRACHE – « Improving performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart » - Jossey-Bass Publishers (San Francisco) – 1990

Michael HAMMER, James CHAMPY – « Le reengineering » - Dunod (Paris) – 1993