

ANALYSE D'OUVRAGE

Grégory CHERBUIIS

A propos du livre :

**MAITRISER LES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE :
GUIDE OPERATIONNEL***

de Michel CATTAN, Nathalie IDRISSEI et Patrick KNOCKAERT

Pour faire face à un client toujours plus exigeant, à des cycles de vie « produit » courts et un macro-environnement incertain, les entreprises sont condamnées à optimiser continuellement leur fonctionnement si elles veulent rester compétitives. Pour ce faire, elles doivent maîtriser les différents processus (i.e. un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie – définition norme ISO) qui les composent.

Les auteurs de cet ouvrage nous proposent une approche opérationnelle de la maîtrise des processus et de la détection des risques en nous fournissant une série de méthodes et d'outils adaptés à l'entreprise. L'approche processus repose sur une démarche analytique basée sur des objectifs qualité qui servent de cadre à l'optimisation. Mise en valeur dans la norme ISO 9000, la maîtrise des processus assure une meilleure compréhension des besoins et des contraintes de l'entreprise, avec, pour finalité principale, l'accroissement de la satisfaction client. Accéder aux informations internes et externes concernant l'entreprise est un pré requis nécessaire mais non suffisant pour pouvoir entamer la phase d'optimisation des processus. En effet, la première mission est d'identifier précisément les différents processus qui composent l'entreprise. Les processus clés, c'est-à-dire, ceux qui contribuent à atteindre les objectifs à partir des axes stratégiques doivent faire l'objet d'une attention toute particulière.

* Edition d'Organisations, 2003.

De plus, qu'ils soient de réalisation, de management, de support, ou de mesure, les processus de l'entreprise doivent être cartographiés pour appréhender de manière claire les différentes interactions entre les types de processus. Une fois identifiés, ces derniers doivent être évalués selon un ou plusieurs critères (coûts, délais, fiabilité...). Il s'agit de mesurer la performance des différents processus, en d'autres termes, être capable de comparer la performance effective à celle formulée dans les objectifs. Cette appréciation de la performance va permettre de mettre l'accent sur les activités critiques à améliorer.

Comme tout travail d'analyse, la qualité des résultats est tributaire à la fois de la pertinence des informations recueillies mais aussi de la rigueur de la démarche utilisée. Les auteurs nous proposent une série de méthodes visant à clarifier la réflexion en la guidant par étape.

L'une des notions les plus intéressantes de cet ouvrage est la notion de Relation Client/Fournisseur Interne (RCFI). En effet, les processus internes s'articulent comme une succession de tâches liées entre elles ayant pour finalité la satisfaction du client. Tout l'intérêt de cette méthode est de travailler en interne sur une base commune formelle et de se poser les bonnes questions afin de répondre de façon optimum au besoin interne de son client. La Relation Client/Fournisseur Interne va limiter par sa logique les cloisonnements de l'entreprise et de fait, améliorer la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Cette méthode facilite donc la détermination des besoins et des exigences en amont et aval des différents processus. L'un des principaux avantages de cette démarche repose sur sa capacité à déceler les dysfonctionnements au niveau des interfaces.

Qu'il s'agisse de refonte ou de création, l'analyse fonctionnelle permet de définir précisément les processus et cherche à apporter la meilleure réponse au besoin formulé. Pour éviter les difficultés d'arbitrage, il est préférable de hiérarchiser les processus en fonction de leur criticité. L'étape de la mise en œuvre des améliorations est une phase critique de la conduite du changement puisqu'elle dépend de la qualité de transmission des informations à l'ensemble de l'entreprise. Une dose de formalisme va être nécessaire non seulement dans la définition du planning de mise en œuvre mais aussi lors de l'écriture ou la réécriture des documents de travail (rédaction des procédures...). Cet ouvrage présente les outils d'amélioration des processus. Chacun d'entre eux est détaillé avec une définition des objectifs, un mode d'utilisation et un exemple d'application. Parmi eux, on peut évoquer le logigramme (outils de description des processus), le brainstorming (ou remue-méninges), le diagramme de Pareto ou le diagramme d'Ishikawa.

La démarche pédagogique, la pertinence des méthodologies et des outils présentés font de cet ouvrage un très bon guide pour les professionnels désireux d'entreprendre une action d'amélioration.