

INTRODUCTION

Qu'est-ce que l'approche processus ?

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de *modélisation*. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus.

Si la naissance de l'approche processus se situe dans la qualité, elle a surtout été utilisée dans le milieu informatique. Elle y est employée pour décrire et analyser (*modéliser*) une activité dans le but de l'informatiser.

L'approche processus comme méthode d'organisation, de management ou de *consulting* date de la fin des années 80. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté. L'approche consistait alors à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client.

La méthode est relativement simple. On commence par identifier l'enchaînement des *activités* (que l'on va appeler *processus*) que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou prestation qui satisfait cette demande. Ensuite, on détermine, processus par processus, l'organisation et les moyens nécessaires. Le tout sans tenir compte de l'organisation actuelle de l'entreprise, que l'on va « reconcevoir » pour donner à chaque *processus* les moyens dont il a besoin.

On parlait alors du « Business Process Reengineering » (BPR). C'était une approche généralement très drastique qui reconstruisait l'entreprise en partant quasiment de zéro. Ce côté drastique, avec souvent de nombreux licenciements à la clé (n'oubliez pas qu'il s'agissait d'entreprises en difficulté), a parfois généré une mauvaise image du BPR. Les résultats furent cependant généralement bons et ont prouvé l'intérêt de la démarche.

Si cette approche « reconception totale » du BPR n'est plus beaucoup utilisée, l'approche processus continue à être mise en œuvre par de nom-

breux consultants, dont nous faisons partie. Ils y trouvent un outil simple et pragmatique d'analyse et de modélisation d'une organisation. Le but est alors de détecter les points faibles et d'initier et de suivre des actions d'amélioration. C'est donc devenu un *outil de management*.

Aujourd'hui l'approche processus est remise sur le devant de la scène, justement comme outil de management. Le responsable de ce regain d'intérêt est la version 2000 de la norme ISO 9001. Rappelons que cette norme de *management de la qualité* donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients.

Elle préconise l'utilisation de l'approche processus. En effet, dans son paragraphe 4.1, la norme dit :

« *L'organisme doit*

1. *identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;*
2. *déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;*
3. *déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;*
4. *assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;*
5. *surveiller, mesurer et analyser ces processus ;*
6. *mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. »*

En résumant de façon très synthétique la norme ISO 9001, on pourrait dire que pour assurer la qualité de ses produits, une entreprise doit identifier et décrire les *processus* nécessaires à la réalisation de ces produits et ensuite assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus.

Autrement dit, d'utiliser l'approche processus comme outil de management.