



HAL
open science

Contribution à une analyse typologique des processus : De la conformité à l'agilité

Jean Pierre Caliste, Christian Bourret

► To cite this version:

Jean Pierre Caliste, Christian Bourret. Contribution à une analyse typologique des processus : De la conformité à l'agilité. QUALITA2013, Mar 2013, Compiègne, France. hal-00823107

HAL Id: hal-00823107

<https://hal.science/hal-00823107>

Submitted on 16 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Contribution à une analyse typologique des processus

De la conformité à l'agilité

Auteur : Jean-Pierre CALISTE
Université de Technologie de Compiègne
CQP2I
jean-pierre.caliste@utc.fr

Auteur Christian BOURRET
Université Paris Est Marne la Vallée
bouret@univ-mlv.fr

Résumé :

Les démarches qualité se sont enrichies du concept de processus. Cet apport a permis la mise en œuvre d'analyses transverses des activités mettant en évidence l'importance de la maîtrise tant des actions que des interfaces entre ces actions. Cependant, une approche relativement stéréotypée de cette notion de processus a conduit à les identifier et les décrire d'une façon unique et schématique trop simplifiée pour prendre en compte des situations diversifiées par leur finalité. Cette contribution à une analyse typologique des processus, en repartant de la définition normalisée d'un processus, montre, d'une part, qu'il est utile de prendre en considération d'une façon spécifique des processus qui se caractérisent soit par la recherche de la conformité, soit par le désir de mettre en œuvre un changement, soit par la volonté de favoriser la créativité ou l'innovation. et que d'autre part, comme dans toute organisation, il y a coexistence de ces trois types de processus à vocation différente, il est impératif qu'une approche processus prenne en compte cette richesse intrinsèque.

Abstract

The concept of process has enriched quality approaches. This contribution has enabled the implementation of cross activity analysis highlighting the importance of controlling both the actions of the interfaces between these actions. However, a relatively stereotyped approach about the notion of process has led to identify and describe processes by a unique and oversimplified schema, forgetting to take into account a variety of situations. This contribution to a cluster analysis of processes, starting from the standard definition of a process, presents, on one hand, that it is useful to consider specific processes characterized either by the objective to compliant, either by the desire to implement a change, either by the commitment to promote creativity and innovation., and on the other hand, as in any organization, there is coexistence of these three types of processes, it is imperative that a global process approach takes into account this intrinsic wealth.

Mots clés : processus, démarche qualité, changement, créativité, innovation.

Keywords: process, quality approach, change, creativity, innovation.

I. INTRODUCTION

Un processus est défini comme : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » [1].

De nombreux ouvrages abordent cette notion et présentent des approches visant à la rendre opérationnelle au niveau des entreprises et des organisations en général. Certains d'entre eux ont d'ailleurs précédé la publication des normes ISO 9000 dans leur version 2000 [2]. Tous, ou la plus part, partant de la définition précitée arrivent à une représentation schématique assez semblable décrivant les éléments essentiels d'identification et de description des processus. Cette forme de standardisation n'est pas gênante en elle-même. Elle offre même l'avantage d'uniformiser le résultat des analyses des processus faites dans les organisations permettant de ce fait des échanges et facilitant la compréhension des acteurs concernés.

Cette définition, simple et à priori assez universelle est de ce fait largement admise. Complétée par l'offre de méthodes et d'outils elle accompagne naturellement les démarches qualité déployée dans les organisations, notamment celles dont un des objectifs est de satisfaire les exigences de l'ISO 9001 afin de certification[3]. Il en résulte que tout système de management de la qualité s'appuie désormais sur une « cartographie » et une description des processus qu'ils soient dénommés cœur de métier, d'appui ou de management.

Toute l'entreprise ou l'organisation serait donc maîtrisée et améliorée à travers cette représentation. Cependant, quelques questions restent sans réponse. Ainsi, comment un processus qui est structuré pour assurer la conformité pourrait-il à la fois lutter contre toute déviation et dans le même temps être à l'écoute de son environnement pour évoluer ? Ne doit-on pas admettre qu'un autre processus soit nécessaire pour capter les signes de changement de l'environnement (signes qui dans certains cas peuvent être très faibles et très rapides) ? Et si oui, les méthodes descriptives de formalisation puis celles de management seront-elles les mêmes que pour les processus de

conformité ? Au-delà n'existe-t-il pas des zones d'action internes à l'entreprises qu'il est impossible ou difficile et pourquoi pas contreproductif de vouloir maîtriser à travers le formalisme justifié requis pour les processus de conformité ?

Aussi, en complément à cette définition des processus, est-il possible de chercher à répondre à ces questions. C'est avec cet objectif que cette contribution à l'étude d'une typologie des processus propose de distinguer trois catégories de processus : les processus de conformité, les processus de changement et les processus de créativité ou d'innovation.

II. Les PROCESSUS de CONFORMITE

Dans un premier temps, il convient de revenir sur les processus dits de conformité. Bien qu'ils ne soient pas en général dénommés de cette façon, ce sont ceux qui sont le plus souvent identifiés et décrits dans les systèmes de management de la qualité afin d'être maîtrisés et améliorés. Ils sont fondamentaux et indispensables au bon fonctionnement de toute organisation. Leur existence justifie pleinement la mise en œuvre de démarches qualité. Ils sont pensés pour réduire au maximum les écarts par rapport aux règles définies, l'objectif est de rendre la dispersion la plus faible possible (ils relèvent d'approche de type Lean Six-Sigma, SPC, ...). Tout écart doit être identifié, analysé et corrigé voire anticipé.

D'ailleurs, il peut sembler étrange que pour ce type de processus on parle d'amélioration. Il s'agit en effet d'un abus de langage puisque l'action curative, corrective et même préventive a pour but de revenir au standard après s'en être écarté ou de ne pas s'en écarter[4]. Ceci ne signifie pas l'absence d'action d'amélioration « réelle » dans l'entreprise, mais dans ce cas ce sera la recherche d'un nouveau standard qui quand il sera trouvé et qu'il aura apporté la preuve de son efficacité s'imposera au processus. Ces actions d'amélioration sont extérieures au processus de conformité considéré, elles relèvent d'un autre type de processus, ceux qui visent le changement, elles seront étudiées au point suivant.

Pour conclure sur les processus de conformité, il est possible de considérer que les processus de production ou de service[5] rentrent tous dans cette catégorie. Il convient, cependant de remarquer que si ces processus doivent être efficaces et efficients, ils doivent aussi faire l'objet d'une mesure de leur qualité perçue (par les bénéficiaires) ce qui est encore souvent négligé pour ce type de processus.

III. Les PROCESSUS de CHANGEMENT

L'analyse du fonctionnement des processus de conformité a déjà montré que l'évolution vers plus d'efficacité et d'efficience nécessite l'intervention d'autres processus visant le changement en l'occurrence celui des standards. Les processus dits du changement, contrairement aux précédents, ont donc pour vocation de produire un « objet » nouveau. , par exemple une innovation organisationnelle. Leur

fonctionnement est pensé pour déployer et atteindre les objectifs de changement voulus et gérer les aléas et les opportunités[6]. Ils s'appuient pour créer le changement sur des projets plus ou moins innovants. Ils doivent être pensés à la fois en terme de changement (objectif) et en terme de projets (moyen) afin de prendre en compte le changement dont ils seront à l'origine et permettre aux « objets » créés leur insertion optimale dans leur environnement (voir la figure n°1). Les processus de changement identifient comment l'écoute des signaux est exercée, comment ces signaux vont être pris en compte comme données d'entrée afin d'aboutir à des projets, moyens de la transformation voulue.

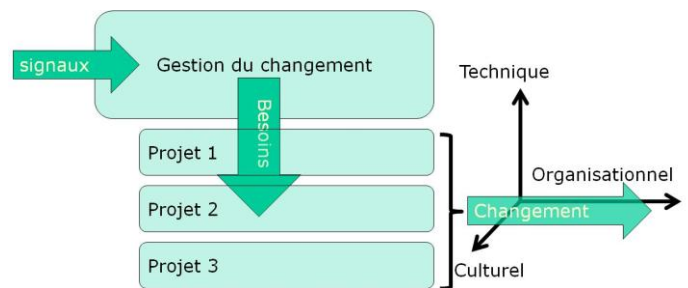


Figure 1 : procesus de changement

Il ne s'agit donc pas de mener des projets et d'accompagner le changement induit par ces projets. Au contraire, il s'agit de déceler le besoin de changement et de déterminer quels sont les projets à mettre en œuvre pour offrir le nouveau « produit » au plus vite

Ce type de processus peut être illustrés par de nombreux exemples, la téléphonie mobile en est un. Le projet de développement d'un nouveau type de téléphone quel qu'est été son origine [7] a conduit à des changements très importants, un nouveaux produits et aussi de nouveaux services (pour générer de l'attractivité) marqués par de nouvelles méthodes de distribution (pour permettre l'achat) et de ce fait aboutir sur le marché, nouvelles habitudes (pour renforcer l'acceptation), nouveaux usages. D'un besoin de nomadisme est apparu un changement simultanément technologique, organisationnel et culturel. Mais ce changement n'a pu avoir lieu que grâce à la mise en œuvre de nombreux projets s'articulant les uns aux autres dans une logique de portefeuille de projets (voir la figure n°2).

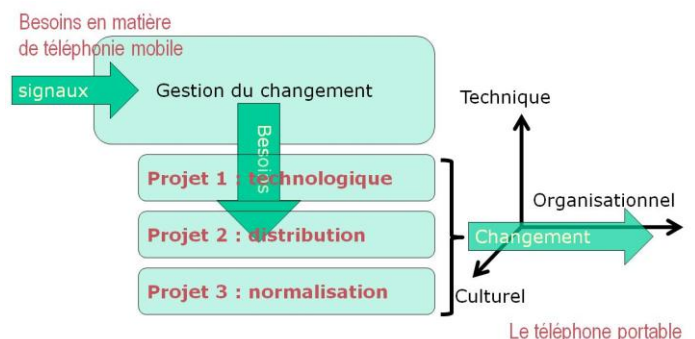


Figure 2 : exemple de processus de changement

Il ne faudrait pas croire, suite à l'exemple précédent, que ces processus ne concernent que des innovations majeures. Le processus d'amélioration continu de toute organisation relève totalement de ce type de processus. Les signaux proviennent des audits, des signalements de dysfonctionnement, de réclamations des clients ... Le processus d'amélioration en tant que tel fait l'objet d'une description formelle expliquant comment l'organisme met en œuvre actions curatives, correctives et préventives. Un ensemble de projets ou mini-projets sont mis en œuvre, tous concourant à des changements technologiques, organisationnels et culturels. L'avantage d'identifier ce processus comme processus de changement est de gérer l'ensemble des projets au sein d'un portefeuille et non comme une simple suite. Le plan d'amélioration prend alors tout son sens.

Les PROCESSUS de CREATIVITE

Les processus de type créativité sont des processus dont la finalité est de favoriser l'émergence d'idées et de les accompagner jusqu'à la création de nouvelles connaissances ou d'innovations (voir le point précédent sur les processus de changement).. Contrairement aux précédents ces processus ne nécessitent pas la connaissance et la maîtrise des actions qui leur sont spécifiques, ce qui compte c'est la maîtrise et l'amélioration des conditions favorisant l'apparition d'interactions en chaîne entre acteurs

Ce sont en fait des processus de type réseau dont la richesse ne dépend pas du nombre d'acteurs et d'actions mais du nombre des relations qui s'établissent grâce à eux. Il faut souligner le changement de paradigme. Il s'agit toujours de processus répondant parfaitement à la définition donnée en introduction. Mais peu importe l'identification formelle des actions qui s'y déroulent. Leur maîtrise ne réside plus dans cette connaissance mais dans la création de « champs de force » induits par la mise en œuvre de conditions particulières qui ne sont plus laissées au hasard mais sont au contraire délibérément choisies. La figure n°3 illustre ce type de processus.

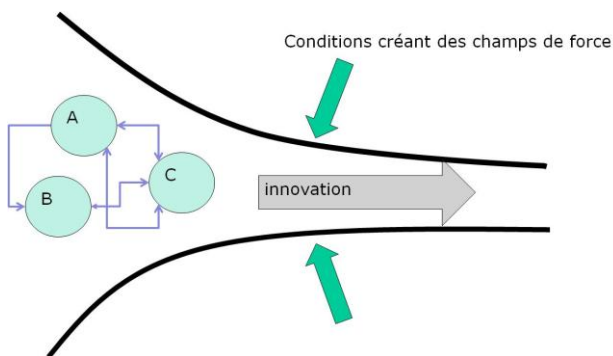


Figure 3 : processus de créativité ou d'innovation

A titre d'exemple, la mise en place de « lieux et de moments » au cœur d'un organisme est une de ces conditions,

cette mise en place n'est bien sûr pas suffisante à elle seule, elle doit favoriser l'apparition, l'émergence d'idées, elle doit encourager la pluridisciplinarité, elle doit aussi accompagner le développement qui permettra de passer de l'idée à la nouvelle connaissance ou à l'innovation, l'innovation étant alors définie comme la mise sur le marché de d'une « chose » nouvelle (produit ou service) qui bénéficie des connaissances acquises souvent issues de la recherche

Un exemple de champs de force basé sur l'existence de « lieux et de moments » de rencontre au cœur d'un organisme come la « machine à café » illustre parfaitement cette approche. A la question : faut-il interdire les machines à café dans les bureaux ? La réponse est oui. A la question : faut-il placer la machine à café dans un endroit peu convivial ? La réponse est non. Créer un réel champ de force c'est penser la machine à café comme un écosystème local d'innovation. C'est non seulement la placer là où elle fait sens, mais c'est aussi l'entourer de lieux immédiats de travail en évitant l'éternel « on en reparle, je t'envoie un mail » qui est la mort annoncée de l'idée échangée.

COEXISTENCE des TROIS TYPES de PROCESSUS

Chose compliquée mais d'une richesse infinie, dans toute organisation il y a coexistence et interrelation permanentes de ces trois catégories de processus. Quand un organisme développe une approche processus comme base de sa démarche de structuration, il convient de ne surtout pas chercher à réduire par une simplification excessive toute la richesse de ses activités à une seule catégorie de processus quelle que celle retenue. Il convient que les processus de conformité, les processus de changement et les processus de créativité soient identifiés, maîtrisés et améliorés en tant que tels.

Ainsi, ne faudrait-il pas, par simplification, associer par exemple aux activités de production et de servuction uniquement des processus de type conformité et à la recherche développement que des processus de type créativité (réseau). Dans les activités de production et de servuction il y a des activités dont on doit garantir la conformité mais il y a aussi des volontés de changement et il n'y est pas interdit de mener des innovations organisationnelles. Ceci vaut aussi pour les activités de recherche pour lesquelles tout n'est pas que créativité, il y a aussi des projets à gérer et des actions pour lesquelles la conformité est une condition indispensable à la qualité des travaux scientifiques (mesure, expérimentation,...).

IV. CONCLUSION et PERSPECTIVES

De cette approche naît une possibilité plus riche d'appréhender la maîtrise des actions en identifiant avec plus de pertinence les leviers sur lesquels agir (le retour au standard, la cohérence du portefeuille de projet, le choix des champs de force). De plus la conceptualisation des processus de type

créativité ouvre des perspectives pour aborder la gestion de projet d'une façon plus dynamique notamment quand il s'agit de projets innovants en opposition aux projets qui pourraient être qualifiés de projet de production.

REFERENCES

- [1] AFNOR, NF EN ISO 9000, Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. 2005.
- [2] D. Noyé, L'amélioration participative des processus. INSEP Editions. Paris, 1996.
- [3] H. Brandenburg et J.-P. Wojtyna, L'approche processus: mode d'emploi. Ed. d'Organisation, 2006.
- [4] B. Gruwez, J.-F. Penaud, V. Lecante, I. Lopez, et A. Dauphin, « Exemple d'analyse de processus de fabrication en pharmacotechnie hospitalière », Journal de Pharmacie Clinique, vol. 20, n° 3, p. 145-8, nov. 2001.
- [5] A. Munos, « Servuction et coopération: une approche marketing de la coopération dans les services », Revue française du marketing, n° 167, p. 51-64, 1998.
- [6] A. Vas, « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », Management International, vol. 9, n° 2, p. 21-36.
- [7] C. Martin, Le téléphone portable et nous: En famille, entre amis, au travail. Editions L'Harmattan, 2007.