

Le mot "processus" peut sembler anodin et communément utilisé, cependant, l'idée de processus est un des concepts les plus importants dans les opérations des entreprises aujourd'hui. Pourquoi ? Parce que les processus contiennent la solution au plus grand mystère du monde des affaires : pourquoi est-il si difficile d'améliorer la performance de nos entreprises ?

Une multitude de solutions a été testée : l'automatisation, la formation, le changement de culture, le leadership, malgré tout, rien de semble aider.

Nous sommes toujours lents, nous sommes toujours chers, nous faisons toujours beaucoup d'erreurs, et nous continuons à compliquer la vie du Client.

Les processus vont nous aider à résoudre ce problème !

Commençons par précisément définir le mot "processus".

Un processus est un **groupe d'activités** d'une entreprise **reliées** entre elles et qui ensemble créent de la **valeur** pour le **Client**.

L'idée du processus est toujours orientée vers le Client. Nous ne mettons pas en place des processus pour nous, pas parce que nous le souhaitons, mais parce que le Client nécessite le **résultat**, et la valeur que les processus créent.

Prenons un exemple : Remplir une commande passée par téléphone

Les différentes étapes de ce processus sont :

1. Entrer la commande
2. Vérifier le dossier financier du Client
3. Allouer l'inventaire
4. Récupérer le produit
5. L'emballer
6. Planifier la livraison
7. Livrer le produit au Client

La valeur de ce processus pour le Client ? La livraison de ses articles.

Quelle étape, parmi les 7 ci-dessus, peut toute seule créer le résultat pour le Client ? **Aucune**. C'est précisément ce qui définit un processus, l'interrelation des activités dans le but d'amener à un résultat.

Les processus sont donc au **cœur** des activités de toute entreprise.

Maintenant que nous savons ce qu'est un processus et sa place cruciale dans nos entreprises, pourquoi en parler ? La raison est très simple : dans la majeure partie des entreprises aujourd'hui, les processus d'affaires sont dans un état lamentable !

Reprenons notre exemple précédent et voyons comment ce processus est généralement traité.

Activité	Responsable
1. Entrer la commande	Service à la clientèle / Ventes
2. Vérifier le dossier financier du Client	Finances
3. Allouer l'inventaire	Contrôle de la production
4. Récupérer le produit	Responsable de l'entrepôt
5. L'emballer	Responsable de l'entrepôt
6. Planifier la livraison	Département logistique
7. Livrer le produit au Client	Département logistique

Le processus est effectué par différentes personnes qui se concentrent chacune sur une tâche individuelle et qui souvent se trouvent dans un endroit différent de la compagnie.

Vous vous dites peut-être "ça semble être un bon processus, où est le problème ? Quelqu'un qui maîtrise les ventes prend les commandes, quelqu'un qui connaît l'entrepôt va chercher le produit et l'emballer". On favorise ainsi la spécialisation des tâches et de l'expertise.

C'était une bonne idée il y a 200 ans durant la révolution industrielle, mais aujourd'hui cela ne fonctionne plus et c'est même la cause des problèmes de gestion des processus parce que de cette façon ils sont fragmentés.

Ils sont brisés en plusieurs morceaux qui sont éparpillés partout dans l'entreprise, et cela crée de la non valeur ajoutée (éléments qui ne créent pas de valeur pour le Client).

Toutes les activités décrites pour remplir une commande sont de la valeur ajoutée, elles contribuent à transformer un service dans le but de créer de la valeur pour le Client. Par contre les activités sans valeur ajoutée sont les activités parfois nécessaires mais qui ne créent pas de valeur et donc que le Client ne paiera pas pour. Il s'agit d'administration, de vérification, d'audit, de communication, de supervision.

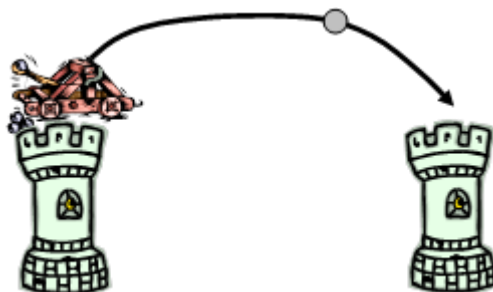
Autrement dit, c'est la colle qui permet de faire tenir tous les éléments de valeur ajoutée ensemble. Et quand on fragmente un processus on multiplie la non valeur ajoutée.

Quand vous êtes ici et que je suis là, nous avons alors besoin de vérificateurs, de communicateurs, de liaisons, de superviseurs, et tout ce travail supplémentaire ajoute des coûts, ralentit le processus, le rend inflexible, et surtout génère des erreurs. C'est la source du problème de performance que nous avons aujourd'hui.

La segmentation des processus à travers les organisations est à la source des problèmes de performance. Et pourquoi nos processus sont fragmentés ? Parce que nous avons bâti des entreprises basées sur des départements qui se spécialisent dans des activités individuelles.

Cependant, les processus traversent ces fonctions et départements. Et quand cela se produit, ils deviennent invisibles, ils ne sont plus gérés, ils se perdent, et se noient dans la non valeur ajoutée !

Imaginez l'entreprise en départements fonctionnels comme des tours individuelles. Une fois la tâche de l'une terminée, elle la catapulte à la tour suivante et pour elle, le travail est terminé !



Tout ce qui nous intéresse c'est notre travail.

Nous ne nous intéressons à rien d'autre. Nous ne nous intéressons pas aux autres tours, au Client, et certainement pas au processus. Nous l'ignorons même peut-être ! Vous pouvez imaginer que quand chacun ne s'intéresse qu'à sa petite tour, l'ensemble peut devenir très fragile.

Qu'est-ce qui continue à perpétuer la mentalité des "tours" ?

Un sens d'identification et d'affiliation organisationnelle.

- Qui vous pensez être et où vous pensez travailler.

Si l'on vous demande ce que vous faites, vous répondrez sans doute par votre fonction : finance, production.

Vous ne pensez pas à l'entreprise, au Client, ou à l'ensemble du processus. Simplement parce qu'on vous a

dit de faire une chose et une seule chose, parce qu'on ne vous a pas expliqué le processus, qui d'autre est impliqué et comment votre travail affecte les autres et le Client ultime. De plus, le type de programmes de bonus renforce cette approche. Les individus sont mesurés par rapport au travail de leur "tour" et non par rapport à la performance des processus.

Ce qui nous amène à un manque de responsabilisation des individus par rapport à l'efficacité et la performance des processus. Ces affirmations vous semblent-elles familières ?

*"Ce n'est pas mon travail"    "Je fais ce qu'on me dit"    "Je fais de mon mieux"*

Notre **performance** est en danger parce que :

- Nos processus sont fragmentés
- Personne n'a un sentiment de responsabilité
- Personne n'y prête attention
- Les processus ne sont pas mesurés
- Ils ne sont pas gérés
- Ils sont invisibles
- Ils sont pleins de non valeur ajoutée

Est-ce nouveau ? Absolument pas ! Il fut un temps de gloire où cela n'avait pas d'importance. Dans ce temps-là il y avait plus de clients que de fournisseurs. Les clients n'avaient pas beaucoup de choix, ils n'étaient pas exigeants. Les fournisseurs pouvaient faire les choses de façon efficace pour eux-mêmes, sans trop se soucier de la satisfaction des clients.

De nos jours, nous sommes dans une **ère économiquement dominée par le Client** et la maîtrise de nos processus est devenue inévitable !

"La notion de processus est une révolution de la pensée qui amène des changements dans l'entreprise."