

24 Les processus de l'entreprise

Pour organiser l'activité de l'entreprise, une des tâches importantes du management est d'organiser les ressources, c'est-à-dire d'agencer l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle et qu'elle peut engager dans ses processus pour offrir des biens adaptés aux besoins des clients.

1 Principe, définition et classification des processus

A Définition

■ Selon l'AFNOR, un processus est un « **ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie** ». Cela signifie qu'un processus est un ensemble d'étapes à suivre pour parvenir d'un élément de base à la réalisation complète de son traitement.

■ Lorsqu'une entreprise décide de mettre en place un **management par les processus**, cela se caractérise notamment par :

- une analyse de l'existant en vue de remettre à plat l'organisation actuelle (le terme anglo-saxon pour désigner cette pratique est **reengineering**) : il est alors important de ne pas chercher à adapter l'existant en le modifiant plus ou moins *a minima* mais bien à repartir d'une « feuille blanche » ;
- un **décloisonnement** des différents services de l'entreprise qui demande aux salariés une certaine « polyvalence experte ».

Exemple

Un processus de recrutement (en le simplifiant) est une suite d'étapes consistant à définir le poste à pourvoir, annoncer l'offre d'emploi, évaluer les candidatures, accomplir les formalités d'embauche.

Exemple

Un assureur emploie 3 salariés : un spécialiste en santé, un autre en contrat automobile et le dernier en immobilier. Un client a donc 3 interlocuteurs s'il veut gérer ses 3 contrats. Le responsable comprend que ses clients veulent un interlocuteur unique :

- **adaptation de l'existant** : un salarié dédié est affecté à un client précis. Lorsque la demande ne porte pas sur les contrats qu'il maîtrise, il consulte ses collègues et revient vers le client ;
- **reengineering** : chaque salarié est formé à maîtriser les 3 familles de contrats et devient l'interlocuteur unique de son client.

Celle-ci étant difficile, des solutions informatiques sont mises en œuvre (logiciels d'aide à la décision, fiches de connaissance accessibles dans l'intranet...).

■ Attention, **il faut bien distinguer le processus de la procédure** : cette dernière désignant le formalisme à respecter dans l'accomplissement du processus.

B La typologie des processus

Processus productifs	Ils permettent la réalisation d'un bien ou d'un service et sont le cœur de métier de l'entreprise	Exemple : approvisionnement, fabrication, distribution d'un bien par un site marchand
Processus de support ou organisationnels	Ils permettent l'allocation des ressources	Exemple : installation et maintenance informatique d'une entreprise
Processus de pilotage ou décisionnels	Ils conduisent à la prise de décision dans l'entreprise	Exemple : lancement d'un nouveau produit à partir de données mercatiques et comptables

2 Les acteurs du processus

■ La réalisation des processus doit, *in fine*, conduire à l'atteinte des **finalités** de l'entreprise (voir fiche 5). Ces processus sont mis en œuvre par les **parties prenantes** de l'organisation (voir fiche 6) : il est donc essentiel de les prendre en compte à travers 3 paramètres :

- quel est leur **degré de contribution** à la réalisation de ce processus ?
- quel est leur **degré de dépendance** à la réalisation de ce processus ?
- cet acteur peut-il agir en **contre-pouvoir** si son intérêt est menacé par la réalisation de ce processus ?

■ Selon **Michel Crozier**, les acteurs de l'entreprise font en effet partie de **groupes** qui, par des **jeux d'acteurs**, poursuivent leur **stratégie** (charge de travail, préservation d'un statut, rémunération) à l'intérieur des **règles** de l'entreprise (cadre de négociation, nature des relations...). La mise en œuvre d'un processus nécessite donc d'appréhender la **relation de dépendance réciproque et déséquilibrée** théorisée par **Erhard Friedberg**.

Exemple

Un salarié spécialisé veut-il se voir imposer une polyvalence et, s'il la refuse, peut-il freiner, voire empêcher la réalisation de cette organisation par processus ?