

Processus :

formaliser le changement pour plus de clarté

Crise économique et scandales financiers obligent : les actionnaires et les autorités boursières réclament plus de transparence dans les entreprises. La mise en place de processus métiers aide à répondre à ces nouvelles exigences.

Mettre en place un processus, c'est formaliser le système de gestion des activités d'une entreprise sous la forme de séquences claires. But avoué : augmenter le niveau de transparence quant à la santé et au positionnement stratégique de l'entreprise. Les entreprises cotées en bourse aux Etats-Unis ont dû s'y plier dès 2004, avec les **directives de Sarbanes-Oxley**. Leurs dirigeants ont vite réalisé que ce qu'ils considéraient au départ comme une contrainte apportait en réalité une valeur ajoutée à leur entreprise, au même titre que les certifications « qualité ».

L'approche processus s'attache à :

- Satisfaire les exigences des actionnaires et des dirigeants.
- Mesurer la performance de ces processus ;
- Les améliorer grâce à des indicateurs pertinents.

La plupart des processus métiers sont basés sur l'humain et consistent à organiser l'interaction entre plusieurs personnes. On distingue trois grandes catégories : les **processus transactionnels**, les **processus de collaboration** et les **processus de gestions d'événements** ou d'exceptions.

Comment procéder ?

Vous êtes décidé à établir un processus ? La partition se joue généralement en quatre actes, selon le concept de la **roue de Deming**.

- ➔ Planifier : établir les objectifs et processus nécessaires pour répondre aux attentes des différentes parties.
- ➔ Faire, c'est-à-dire mettre en œuvre ces processus.
- ➔ Vérifier ces processus, en les mesurant.
- ➔ Agir pour améliorer leur performance et leur pertinence.

Il convient évidemment d'adapter ces théories à votre propre entreprise. Les processus ne sont jamais aussi figés et isolés : ils doivent au contraire faire partie d'une **stratégie d'entreprise globale**.

La traduction d'un **besoin fonctionnel** par un processus est rarement parfaite dès le premier essai : les décideurs opérationnels doivent constamment le faire évoluer, l'optimiser au fil du temps. C'est pourquoi il est primordial de mettre en place un **outil statistique** afin de l'évaluer régulièrement. La solution : **un tableau de bord**, qui permettra d'identifier rapidement les dysfonctionnements.

Vous l'aurez compris : pour intéressant qu'il soit, ce système peut s'avérer complexe puisque les processus sont parfois imbriqués. Il faut donc en centraliser la gestion.