



Intervenir à l'interface des processus pour améliorer leur performance

Date: 20 mai 2004 à 19:36:58 CEST

Sujet: Dossiers et outils

Viser la satisfaction des besoins clients conduit souvent les entreprises à revoir leur processus pour mieux les maîtriser et les rendre plus fiables et plus performants. L'approche processus mise en avant par les normes ISO vise justement cet objectif.

Les entreprises ont donc fait leur "devoir" en cartographiant, formalisant et gérant/pilotant leurs processus...

Pourtant, les dysfonctionnements ne disparaissent pas toujours comme prévu. Dans l'article qui suit, Michel Martin de BPMS.info fait le constat que maîtriser les processus n'est pas suffisant. Il nous propose des clés pour comprendre et agir aux interfaces des processus pour améliorer leur performance.

Les interfaces de processus, nids potentiels de non qualité

Les exigences du marché ont conduit les entreprises à considérer les besoins de leur clientèle pour concevoir des produits ou des services correspondant à leurs attentes. Pour cela, elles ont modifié leur fonctionnement en orientant leurs actions vers la satisfaction des besoins de leurs clients.

Parallèlement à cette démarche, elles ont œuvré pour élever leur niveau de rentabilité, en améliorant leur fonctionnement par l'optimisation de leurs processus internes.

C'est au cours de cette démarche d'amélioration que l'on peut souvent dresser ce constat : les processus opérationnels sont maîtrisés ou les anomalies connues; en revanche, on relève des dysfonctionnements majeurs aux interfaces des processus, qui sont souvent la conséquence d'une rupture organisationnelle dans la chaîne de plus-value. C'est la raison pour laquelle la nouvelle version de la norme ISO insiste sur la mise en évidence des interfaces entre les processus.

Pour une entreprise, orienter son activité vers la satisfaction du client sans chercher à adapter son organisation peut avoir des conséquences graves sur sa performance.

Parmi les solutions mises en œuvre pour palier les inconvénients cités, on trouve la mise en place de relations clients fournisseurs à l'intérieur de l'entreprise.

Il faut partir du constat qu'un processus d'entreprise est à la fois client et

fournisseur d'un ou de plusieurs autres processus. Prenons par un exemple le cas du service de la paie, il fournit un ensemble de prestations aux autres unités : payer les collaborateurs sans erreurs et dans les délais, gérer les congés. Ce même service, pour mener à bien sa tâche, est client de l'informatique qui doit lui garantir une disponibilité des systèmes en période de paie.

Illustrons notre propos en décrivant un dysfonctionnement qui peut nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. L'informatique dans son plan d'amélioration de la qualité des réseaux décide de réaliser une opération de maintenance le 25, et annonce une coupure de ces prestations pour la journée. Cette action provoquera deux jours de retard dans le règlement de la paie.

La mise en évidence des interfaces de processus par la modélisation

La difficulté est de mettre en évidence les interfaces de processus. La modélisation est un moyen efficace d'y parvenir, la représentation graphique aidant à identifier les tâches qui assurent les échanges avec les autres processus.

C'est aussi au cours de cette étape que l'on pourra identifier les organisations et les flux de données qui sont aux frontières des processus. On pourra ainsi relever les dysfonctionnements et les pertes de temps que l'on cherchera à corriger par la mise en place d'un contrat de service.

Enfin, on pourra mettre en évidence le lien de dépendance de ces interfaces avec des outils ou des infrastructures techniques et mesurer ainsi le niveau de risque opérationnel attaché à chaque étape.

La mise en place d'un contrat de service

Dans notre exemple, la mise en place d'un contrat de service entre ces deux unités aurait permis d'éviter cet incident car le 25 aurait été défini comme une période pendant laquelle l'informatique devait fournir au service de la paie une disponibilité à 100% des systèmes.

On voit dans cet exemple que la seule méconnaissance des contraintes de ses clients internes peut avoir des conséquences graves.

Définir un contrat de service interne permettra de normaliser la relation entre deux acteurs de l'entreprise. Celui-ci devra préciser les conditions permettant au client de délivrer ses produits ou ses services aux autres processus en respectant les contraintes imposées au fournisseur.

Lors d'une première étape, le client spécifiera ces besoins en termes de qualité, de délais, de coûts, de tolérance, permettant **au fournisseur d'appréhender parfaitement ce que l'on attend de lui.**

La deuxième étape de ce processus consistera pour le fournisseur à présenter, à son client le niveau de prestation pour lequel il peut s'engager

en fonction de ses propres contraintes, permettant ainsi **au client d'être informé sur les difficultés que son fournisseur rencontre pour satisfaire son besoin.**

La dernière étape, après négociation entre les deux parties, consistera à rédiger un contrat dans lequel le client définira précisément les produits ou les prestations qu'il attend de son fournisseur, qui lui s'engagera sur le niveau de qualité, les délais et les coûts. On trouvera obligatoirement la définition des indicateurs de suivi ainsi que la périodicité des revues qui garantiront la mise sous contrôle de cet engagement.

Le contrôle et le suivi du contrat

Le contrat défini, les indicateurs acceptés, il faut organiser le suivi opérationnel de ce qui a été conclu pour rechercher les axes d'amélioration ou pour définir de nouveaux objectifs.

Dans cette phase de suivi on construira des tableaux de bord à partir des indicateurs définis. Les produits de B.A.M. (Business Activity Monitoring) peuvent apporter une aide précieuse dans la production de ces mesures, en permettant d'évaluer la performance d'un processus à partir du système d'information.

Les revues périodiques permettront au client et au fournisseur de constater les dysfonctionnements et de définir les mesures correctrices permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Chaque année, le contrat sera revu par les deux parties et de nouveaux objectifs pourront être recherchés afin d'élever le niveau de qualité du service rendu.

Cet article a été rédigé par [Michel MARTIN](#) et est proposé aux membres et visiteurs d'Allquality par l'éditeur du portail [BPMS.info](#) dédié à la maîtrise des processus.

Cet article provient de Allquality
<http://www.allquality.org>

L'URL de cet article est:
<http://www.allquality.org/modules.php?name=News&file=article&sid=1106>