

Mémoire de projet : Décembre 2020



Management des Processus selon les recommandations du FD X50-176



Disponible sur :

travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids074

Auteurs :

Alban Loique KAMGA KAMGA

Pierre Dylan NGAHA SIZIBOUE

Paul BROCHET

Suiveur :

M. Gilbert FARGES

Année Universitaire 2020-2021

Remerciements

L'ensemble du groupe tient à remercier en premier lieu M. FARGES Gilbert, responsable de l'unité d'enseignement « Ingénierie de projet » et tuteur de ce projet, qui a initié et supervisé ce travail. Sa connaissance du domaine, son expérience, ses évaluations et ses conseils ont été précieuses pour aboutir à ce résultat performant.

Le second remerciement est adressé à M. PROT Jean-Mathieu pour les conseils, les analyses qui ont contribué à l'amélioration continue de ce travail.

Nous remercions Mme KONIG Béatrice, dont l'expertise bibliographique a été précieuse, tant pour faire des recherches documentaires que pour faire des bibliographies utiles, utilisées et utilisables.

Enfin, le groupe adresse ses chaleureuses remerciements à l'ensemble des personnes ayant contribué de près comme de loin au projet notamment aux camarades de la promotion IDS 2021 et des autres lecteurs.

Résumé

La qualité s'identifie aujourd'hui par l'approche processus des activités. Installer comme un standard, les organismes se sont approprié cette qualité et ont adaptés leurs activités avec cette approche durant ces dernières années dans le but d'améliorer leurs performances et améliorer leurs bénéfices. Face à cette généralisation de cette stratégie de gestion de la qualité, les organismes n'ont pas d'autres choix pour survivre, que d'adopter de nouvelles stratégies pour devenir plus compétitif dans un monde qui ne cesse de changer.

Le management des processus est une stratégie encore méconnue des organismes, adopter par les organismes qui désirent devenir plus performant, cette stratégie permettrait de rendre ces derniers plus efficaces dans l'exercice de leurs processus et in fine plus compétitif.

Dans le but de comprendre, comment le management des processus peut permettre aux organismes de survivre dans une compétitivité mondiale ainsi que rendre les organismes plus efficaces dans leurs activités, ce projet développe l'approche normative du management des processus, ainsi que les autres chemins possibles pour atteindre le management des processus.

Abstract

Quality is today identified by the process approach of activities. Set up like a standard quality had been appropriated and adopted by organisations in their activities with this approach in latest years with the purpose of improving their performance and increasing their profits. Faced with this generalization of this quality management strategy, organizations have no choice but to adopt new strategies to become more competitive in a world that is constantly changing.

Process management is a strategy still unknown to organizations, adopted by organizations that wish to become more efficient, this strategy would make them more efficient in the exercise of their processes and ultimately more competitive.

In order to understand how process management can enable organizations to survive in global competitiveness as well as make organizations more efficient in their activities, this project develops the normative approach to process management, as well as other possible paths to achieve process management.

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	3
Abstract	3
Liste des tableaux.....	5
Liste des figures.....	5
Liste des abréviations	6
Introduction.....	7
1. Un guide pour le management de processus.....	9
1.1. Domaines d’action et acteurs du management des processus.	9
1.2. Le pilote processus, acteur participant dans la compétitivité.	10
1.3. Manager par les processus selon la norme.	11
1.4. Bénéfices et risques du management des processus.	13
1.5. Le manager processus.....	13
2. Etat de l’art des outils de compétitivité	16
2.1. Stratégie commerciale.	16
2.2. Stratégie de développement.	16
2.3. Formation professionnelle et systèmes d’informations	17
2.4. Autres approches du management des processus.	17
3. Des outils pour le management des processus.....	19
3.1. Une cartographie interactive.....	19
3.2. Un outil Excel d’autodiagnostic	21
3.3. Un outil de surveillance de sa compétitivité.	24
Conclusion	25
Bibliographie	26
Annexe 1 : Schéma comparatif des deux approches.	28
Annexe 2 : Evaluation de la maturité des processus	29
Annexe 3 : Cartographie du management des processus.	30
Annexe 4 : La qualité de Vie au travail, un facteur de compétitivité	31

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE LES AVANTAGES ET LES RISQUES QUE PEUT UN ORGANISME APRÈS LA FORMATION DE SON PERSONNEL	17
TABLEAU 2: NIVEAUX DE COMPÉTITIVITÉ AVEC LES ACTIONS À MENER DÉFINI ENTRE LE MANAGER PROCESSUS ET LA DIRECTION.....	24
TABLEAU 3 : NIVEAUX DE SATISFACTION CLIENT AVEC DONNÉES RÉCUPÉRÉ DES INDICATEURS DE SATISFACTION CLIENT.	25
TABLEAU 4 : NIVEAU DE SATISFACTION AVEC LES DONNÉES RÉCUPÉRÉES DES INDICATEURS DE SATISFACTION INTERNE.	25
TABLEAU 5 : ÉTUDE COMPARATIVE ENTRE « PILOTER LES PROCESSUS » ET « MANAGER PAR LES PROCESSUS »	28

Liste des figures

FIGURE 1 : CYCLE D'AMÉLIORATION CONTINUE NORMATIVE DE LA QUALITÉ (SOURCE : AUTEURS INSPIRÉ DE [6],[7],[8],[4])	8
FIGURE 2 : PROCESSUS (SOURCE : AUTEURS)	9
FIGURE 3 : SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES SELON L'APPROCHE PILOTER LES PROCESSUS (SOURCE : AUTEURS)	10
FIGURE 4 : PILOTER LES PROCESSUS (SOURCE : AUTEURS)	11
FIGURE 5 : CYCLE DE MANAGEMENT DE PROCESSUS (SOURCE : AUTEUR INSPIRÉ DE [12])	12
FIGURE 6 : RÉPARTITION DE TYPE DE SOUFFRANCE SUBIE AU TRAVAIL SELON UN ÉCHANTILLON DE 611 PERSONNES INTERROGÉES. (SOURCE : [20])	15
FIGURE 7 : EXEMPLAIRE DU "GUIDE DE LA GESTION DES PROCESSUS" ÉDITÉ PAR AFNOR EDITION, DE LA TRADUCTION DE LA VERSION ORIGINAL PAR LE CLUB DES PILOTES PROCESSUS. (SOURCE : [15])	18
FIGURE 8 : PAGE D'ACCUEIL DE LA CARTOGRAPHIE INTERACTIVE (SOURCE : AUTEURS).....	20
FIGURE 9 : MODE D'EMPLOI DE LA CARTOGRAPHIE (SOURCE : AUTEURS).....	20
FIGURE 10 : APPROCHE PILOTER LES PROCESSUS DE LA CARTOGRAPHIE INTERACTIVE (SOURCE : AUTEURS).....	21
FIGURE 11 : ONGLETS DISPONIBLES DANS L'OUTIL EXCEL D'AUTODIAGNOSTIC (SOURCE : AUTEURS)	21
FIGURE 12 : MODE D'EMPLOI (SOURCE : AUTEURS).....	22
FIGURE 13 : MODE ÉVALUATION (SOURCE : AUTEURS).....	22
FIGURE 14 : RÉSULTATS PILOTER LES PROCESSUS (SOURCE : AUTEURS).....	23
FIGURE 15 : GRAPHE RADAR (SOURCE : AUTEURS).....	23
FIGURE 16: AMDEC DE COMPÉTITIVITÉ, LES NIVEAUX DE SATISFACTIONS ET LES NIVEAUX DE CRITICITÉ SONT ARBITRAIRES. (SOURCE : AUTEURS INSPIRÉE DE [31]).....	24
FIGURE 17 : PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ DES PROCESSUS (SOURCE : AUTEUR INSPIRÉ DE [8]).....	29
FIGURE 18 : CARTOGRAPHIE DU MANAGEMENT DES PROCESSUS (SOURCE : AUTEUR INSPIRÉ DE [7],[8]).	30
FIGURE 19 : LA MESURE DE LA QVT PERMET D'APPRÉCIER LA SATISFACTION INTERNE DANS LES ORGANISMES. (SOURCES : AUTEUR INSPIRÉE DE [19],[33],[34]).....	31

Liste des abréviations

AC	Accord
ABPMP	Association of Business Process Management Professional
AMDE	Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leurs Criticités.
ANACT	Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail
BPM	Business Process Management
CBOK	Common Body of Knowledge
CBPA	Certified Busines Professional Associate
CPPT	Certified Business Process Professional
DARES	Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
EABPM	European Association of Business Project Management
EN	European Norm
FD	Fascicule de Documentation
FPS	Facteurs Psychosociaux
ISO	International Organization Stardadization
NF	Norme Française
QVT	Qualité de Vie au Travail
SMP	Système de Management des Processus.
SMQ	Système de Management de la Qualité

Introduction

Les acteurs, ou les personnes réalisant une activité dans le cadre d'un organisme ont un impact de plus en plus important dans un monde de plus en plus exigeant et compétitif. Cette activité qui peut être un ensemble de tâches jointes permet de transformer un élément d'entrée en élément de sortie avec de la valeur ajoutée. Les compétences professionnelles qui se déclinent en connaissances, savoir-être et savoir-faire de chaque acteur dans l'organisme sont des éléments clés dans cette compétitivité mondiale.

En presque cinquante ans, la normalisation, qui a pour but de référencer des règles de savoir-faire (dans des fascicules de recommandations, guides de bonnes pratiques ou encore des textes explicatifs) permet aux organismes d'assurer la qualité de leurs activités [1] dans le but de satisfaire les attentes des clients, à prise une importance majeure.

Cette qualité ne cesse d'évoluer depuis les débuts de développement de l'industrie à nos jours. Elle a commencé à se définir par des normes assurance de qualité [2], qui donnaient la marche à suivre pour assurer une qualité en conception, développement, production, installation et prestation associées. Ces normes ont été remplacées dans les années 90 par les premières versions de la norme ISO 9001, et introduite dans l'histoire la notion de satisfaction client par la maîtrise de ses processus. La norme ISO 8402 publiée en Juillet 1995 a aidé les organismes à comprendre la différence entre une procédure « Manière spécifiée d'accomplir une activité » [3], et un processus « Ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. »[3].

C'est dans sa version 2000, qu'apparaît le terme d'approche processus « l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus », définie les exigences d'un système de management de la qualité, et traite cette satisfaction client en apportant de la valeur ajoutée à chaque processus.

Les premières recommandations pour le déploiement de cette approche processus ont été référencées dans la première version du fascicule de documentation FD X50-176 en 2000.

Le retour d'expériences des normes ISO 9000 et 9001 versions 2000 référencé dans la norme AC X50-178 version 2002 a permis de confirmer que cette approche processus constitue une exigence majeure pour la satisfaction client, et que sa mise en place est « une démarche qui nécessite du temps, de l'énergie, consensus, ... » [4], cette norme version 2015 est en cours de révision [5].

Les normes sont mises à jour avec les contextes sociaux économique dans lesquels elles perdurent, les normes ISO 9000, 9001, FD X50-176 ainsi que la AC X50-178 évoluent en parallèles.



Figure 1 : Cycle d'amélioration continue normative de la qualité (source : auteurs inspiré de [6],[7],[8],[4])

Aujourd'hui l'approche processus permet d'identifier, cartographier les processus, et comprendre leurs interactions dans un organisme. Elle a été décrite et instaurée comme base dans la gestion de la qualité dans les organismes grâce à la norme ISO 9001 versions 2015 [7].

Cette approche donne une amélioration continue et s'insère comme la méthode d'organisation la plus prolifique du siècle avec la satisfaction client. En 2019, plus de 800 mille organismes, ainsi que plus de 1 million de sites (d'activités ou de services) ont été certifié ISO 9001 [9].

Avec l'évolution du marché, caractérisée par des clients de plus en plus exigeants, une concurrence qui applique également l'approche processus, l'accélération des changements provoqué par le développement des systèmes de communication ainsi qu'une perte du sens de travail des acteurs dans les organismes. Il est vital pour les organismes de développer, de nouvelles stratégies et de suivre des guides de bonnes pratiques pour survivre. Quelle que soit la taille d'un organisme ou son domaine d'activité, pour continuer d'exister et augmenter leur compétitivité, cet organisme doit maîtriser et adapter ses processus. La stratégie envisageable à pour pallier à tous ces changements se retrouve dans la dernière version de la norme FD X50-176 [8].

L'objectif de ce mémoire est de faciliter la compréhension du management des processus selon la FD X50-176. Ce mémoire explicite également la pertinence de ces méthodes et présente par la suite une cartographie interactive facilitant la compréhension du FD X50-176, un outil d'autodiagnostic permettant à un organisme d'évaluer son système de management de processus. L'ergonomie de cet outil donnera une vision claire et précise des actions à mener pour obtenir tous les bénéfices qu'offre le management des processus.

1. Un guide pour le management de processus

1.1. Domaines d'action et acteurs du management des processus.

Comme annoncé dans l'introduction, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interactions qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté [4].

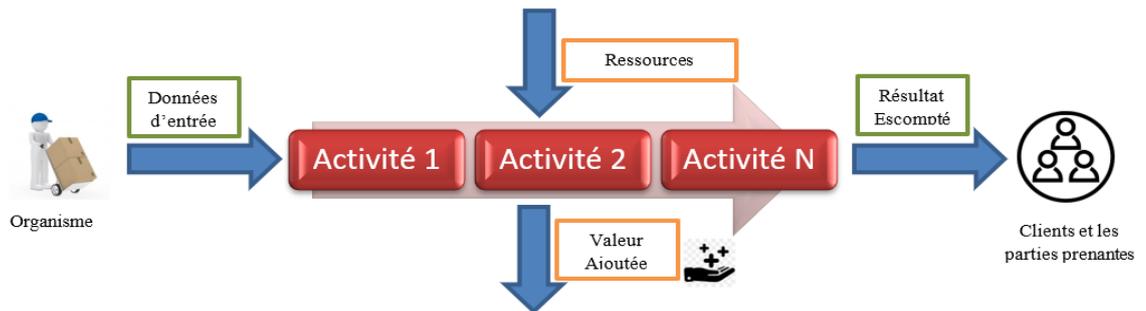


Figure 2 : Processus (Source : auteurs)

Un processus mal géré peut conduire un projet à l'échec. C'est le cas des lunettes connectées Google Glass en 2013 de la firme Google. En effet, le processus recueil et analyse des besoins de la population a été mal effectué. La population a trouvé que le produit était intrusif et trop chère (1.500 dollars). Initialement destiné pour le grand public (Soit 21 millions de paires /an de vente prévisionnelle), Google Glass trouvera du succès plutôt dans le monde professionnel après le recueil et l'analyse des besoins des nouveaux clients c'est à dire les professionnels [10]. Le recueil et l'analyse des besoins ont permis de réorienter la lunette vers la réalité virtuelle augmentée.

Le management des processus selon la norme FD X50-176 « s'applique à tous types d'organismes quels que soient leur taille et leurs domaines d'activités, et aux différents systèmes de management mis en œuvre (qualité, sécurité, environnement, ...) » [8]. Son domaine d'action peut être variable, d'un site à l'organisme tout entier, sous condition de respecter l'ensemble des processus concernés, allant des éléments d'entrée du ou des processus aux éléments de sortie de ces derniers. Ce management des processus est réalisé par quatre acteurs principaux qui sont : La direction, un responsable qualité, un manager processus et un pilote processus. Selon la norme, son déploiement se divise en deux parties : Piloter par les processus et manager par les processus.

1.2. Le pilote processus, acteur participant dans la compétitivité.

La Direction, dans un rôle managérial, va initialiser le ou les processus en nommant par la suite un responsable dit « Pilote processus » et ensuite déterminera une démarche pour construire les processus et choisir un outil pour les gérer (Figure 4).

Le pilote processus, qui est responsable de processus ou propriétaire de processus [9], doit définir le ou les processus dont il a la charge. Il revient donc à ce dernier en collaboration étroite avec les autres parties prenantes (clients et collaborateurs, voir Figure 3) de définir tous les éléments qui pourraient intervenir dans le ou les processus. Il s'agit notamment, des objectifs, des éléments d'entrée, des étapes importantes de réalisation du ou des processus, des différentes parties prenantes directes et indirectes, les différentes relations entre les processus ainsi que des acteurs. Ceci peut se réaliser via une cartographie des processus de l'activité définie par la direction ou le pilote processus (voir Figure 4).

Cette approche permet de distribuer de la satisfaction à tous les acteurs comme l'illustre la figure ci-dessous :

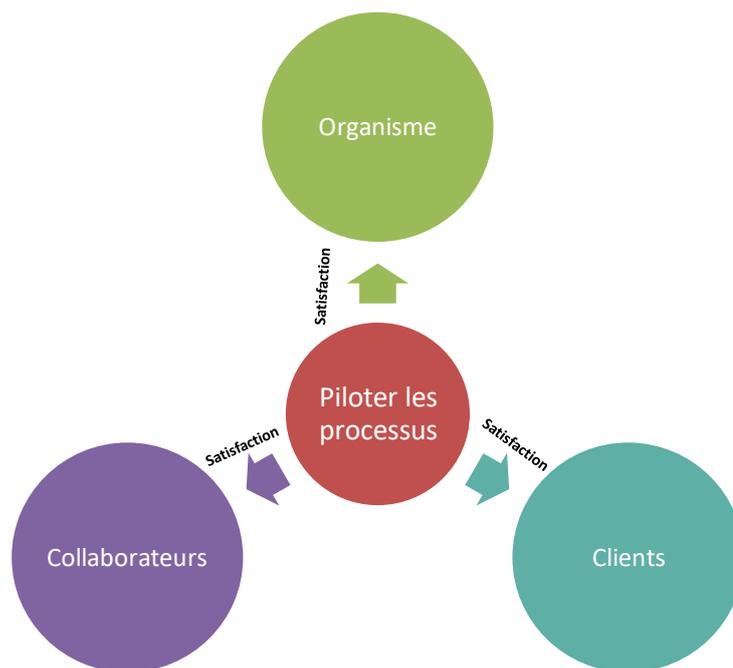


Figure 3 : Satisfaction des parties prenantes selon l'approche piloter les processus (Source : auteurs)

En se basant sur la maturité des processus et les critères d'acceptation, le pilote processus, toujours en collaboration avec les parties prenantes, contrôle l'avancée du processus puis va décider s'il faut mettre en place des actions d'amélioration ou alors redéfinir le processus ainsi que ses objectifs. La méthode d'évaluation de la maturité des processus du FD X50-176 est disponible en Annexe 2.

Pour mesurer et évaluer la progression du ou des processus, le pilote processus doit, en accord avec toutes les parties prenantes, définir des indicateurs et un tableau de bord

processus, manager les actions d'améliorations et assurer les résultats de ses actions. Pour pérenniser les acquis et assurer le développement, le pilote processus organise des séances périodiques avec toutes les parties prenantes et établi un plan d'action stratégique afin d'améliorer son ou ses processus. Ce plan est étudié par la direction pour faire le point sur la maturité du ou des processus et identifier des points à prioriser et lance une nouvelle définition du processus.

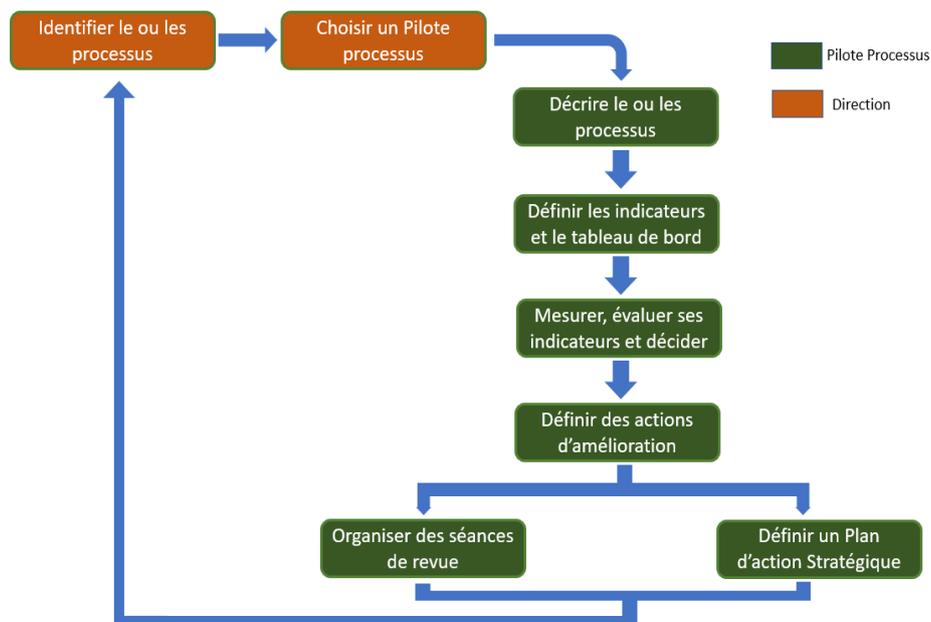


Figure 4 : Piloter les processus (Source : auteurs)

Piloter ses processus est donc un moyen pertinent à utiliser par les entreprises pour atteindre leurs objectifs de performance (service client ; efficacité opérationnelle et économique ; maîtrise des risques) [9].

1.3. Manager par les processus selon la norme.

1.3.1. Genèse du management par les processus

Étymologiquement le terme « manager » vient du mot anglais « To manage » qui veut dire diriger, s'occuper ; et « processus » est un mot latin qui signifie progression, progresser.

Face aux enjeux de productivité et aux attentes des clients, l'entreprise doit s'adapter en permanence pour rester compétitive. Manager le changement en mobilisant le personnel autour d'une dynamique de progrès est une priorité pour tous les organismes [3]. Les entreprises cherchent régulièrement des nouvelles approches qui permettent d'optimiser le rendement de la structure. Parmi ces méthodes, le management par les processus apparait comme incontournable. A ce titre, il figure parmi les exigences majeures de la norme ISO 9001 version 2000, en effet cette norme encourage l'utilisation de l'approche processus mais elle ne donne aucune directive sur la manière de le réaliser.

En 2018, la gestion du management et l’élaboration des processus inefficaces occupent respectivement la première et la deuxième place au classement des freins à la productivité, avec un pourcentage de 14% pour le mauvais management et 17% pour les système et des processus inefficace [11].

Manager par les processus est l’accomplissement d’un travail d’équipe entre la direction, le responsable qualité et le pilote processus ainsi qu’un nouvel acteur, le manager processus qui sera défini dans la partie 1.5 (Figure 5). Cette méthode qui consiste à concevoir une entreprise comme un réseau de processus qui interagissent entre eux. Cette stratégie permet d’identifier, de partager et d’améliorer les pratiques de valeurs ajoutées des différents acteurs d’une organisation [10]. En rendant compte du fonctionnement des activités d’un organisme à partir du concept de processus, il est possible de décliner les objectifs généraux établis par la direction en objectifs particuliers à chaque processus, définissant ainsi la contribution de chacun à la visée globale de l’organisme [2]. L’atteinte de ces objectifs, qu’ils soient généraux ou spécifique, est mesurée ou vérifiée à l’aide des indicateurs dont l’ensemble constitue un tableau de bord. Ce tableau de bord fournit une compréhension de la réalité et des tendances permettant à la direction de prendre des décisions à partir de données factuelles.

Cette approche crée une synergie entre la direction, le responsable qualité le pilote processus et le manager processus comme illustre la figure ci-dessous.

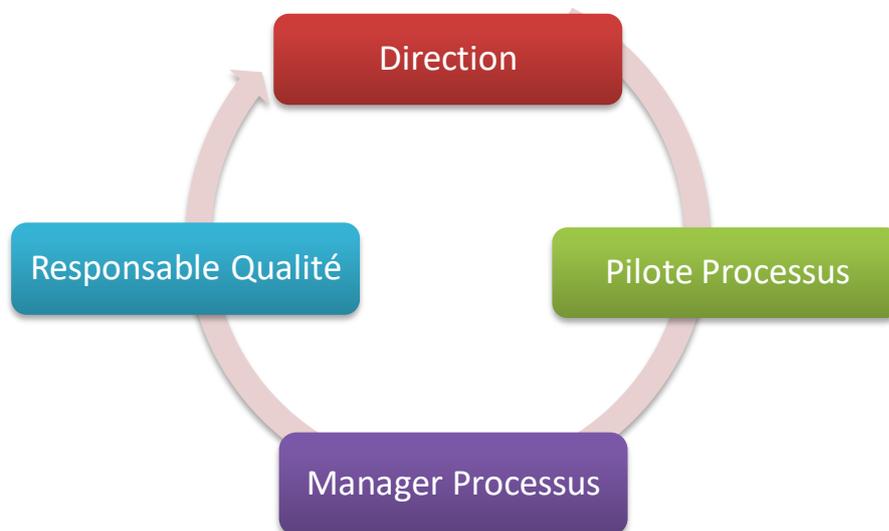


Figure 5 : Cycle de management de processus (source : auteur inspiré de [12])

1.3.2. Conception et implémentation du management par les processus

Manager par les processus est une décision prise par la direction d’une entreprise pour pérenniser sa stratégie de pilotage. Une bonne implémentation du management par de processus garantie la satisfaction interne et celle du client. Le cycle PDCA (Planifier,

Développer, Contrôler et Ajuster) est la base de tout management par les processus. Il encourage la direction, le responsable qualité et les pilotes processus à pratiquer l'amélioration continue.

Le management par les processus se met en œuvre en trois principales phases :

- une phase de lancement
- une phase de déploiement du système de management par les processus.
- La pérennisation du système de management par les processus

Une cartographie du processus du management des processus selon ce fascicule de documentation est disponible en Annexe 3, selon un cycle EVAP (Evaluer, Vérifier, Agir, Planifier) Inspirée du cycle PDCA de la roue de Deming.

1.4. Bénéfices et risques du management des processus.

Le management des processus conserve les avantages de l'approche processus en ciblant l'efficacité des processus et le bien-être au travail. Tout fois le management des processus n'est pas sans difficultés, en effet, pour un organisme qui possède des processus longuement réfléchis par la direction, transformer ses processus peut demander un effort significatif. Selon l'article de la revue France Gestion, *de la stratégie aux processus stratégiques*, « la stratégie fondée sur les processus » offre une différence entre ressources et compétences, deux notions qui ne doivent plus être confondu, elle offre également « Des conditions favorables à l'apprentissage, à la réactivité et à l'anticipation ». Cette article affirme que « Identifier la stratégie d'une entreprise par les processus qui la concrétisent permet de clarifier le concept de management stratégique et d'en faciliter l'observation » [13].

1.5. Le manager processus.

Les compétences managériales que possèdent les organismes en France ne sont pas tournées vers les acteurs internes dans l'entreprise [14]. Le management des processus permet de rééquilibrer les satisfactions des parties intéressées. Le management processus fait intervenir un nouvel acteur, le manager de proximité [14], ingénieur processus, architecte processus consultant processus ou encore appelé le manager ou directeur de l'amélioration de la performance [15]. Il vise à l'automatisation de tous les processus de l'organisme en passant par la connexion des différentes équipes au processus dont ils ont la charge. Ce nouvel acteur porte deux casquettes qu'il change à tour de rôle. La première, celle du guide le plus proche du personnel dans la réalisation de ces tâches au quotidien. C'est le formateur chargé d'aider à la compréhension et à l'implémentation de la démarche manager par les processus à tout les niveaux de l'organisme [16]. La seconde casquette c'est celle du régulateur, du contrôleur qui va de porte en porte pour vérifier que tous les protocoles sont appliqués et

respectés. A vocation opérationnelle, c'est un représentant du bon déroulement des activités de l'entreprise. Ses principales missions dans l'organisme sont :

- Améliorer la performance et l'adaptabilité du personnel.
- Améliorer la lisibilité de la structure pour les collaborateurs et la transparence pour les clients.
- Résoudre mais surtout qualifier les problèmes existants dans les moindres détails.
- Améliorer la Qualité, le coût et les délais dans le fonctionnement des organismes.

Il dispose d'une grande autonomie. C'est le gardien de la continuité du déploiement du management des processus. Comme définie dans la partie 1.3.2, trois phases sont nécessaires à la mise en place d'un Système Management des Processus. Ces phases demandent du temps et de l'investissement de l'ensemble des acteurs.

Ce nouvel acteur en réalisant des rencontres individuelles, des réunions d'équipes ainsi que des enquêtes de satisfaction et d'insatisfaction interne offrira à l'organisme les ressources et les besoins des parties prenantes pour maintenir des processus performants et toujours plus efficaces, et par la même occasion assurera le bonne qualité de vie au travail dans l'ensemble de l'organisme [14].

1.5.1. La satisfaction des acteurs interne un levier pour l'efficience des processus.

Dans le rapport d'information de l'Assemblée Nationale du 15 Février 2017 il est mentionné que « En 2014, le cabinet Technologia a publié une étude faisant apparaître que 3.2 millions de salariés français – soit plus de 12% de la population active – présenterait un « *risque de burn out* » » [17], selon ce même rapport le *burn out* peut se traduire par trois dimensions ; L'épuisement personnel, l'épuisement professionnel, l'épuisement relationnel [17].

Les Facteurs Psychosociaux (FPS) comme l'épuisement personnel, professionnel, relationnel, le stress récurrent, la peur de perdre son emploi sont des problèmes réels, selon une enquête de la DARES. Cette enquête mener en 2016 sur 28 000 salariés montre que 10% des salariés agissent en désaccord avec leur direction, 45% déclarent devoir se dépêcher et 25% ont peur de perdre leur emploi [18]. Les FPS contribuent à la perte de performance des processus et in fine, une perte de compétitivité de l'entreprise il est donc important de les prendre en compte et de mener des actions préventives et correctives. C'est également en cela que le nouvel acteur, vu dans la partie précédente entre en jeu dans le management des processus.

La Qualité de Vie au Travail (QVT) dans organisme résulte de la mise en commun de trois éléments, la capacité d'expression et d'action des acteurs, le contenu du travail des

acteurs et les conditions d’emploi et de travail des acteurs [19] c’est trois éléments offre une perception de la qualité de vie au travail.

Cette QVT aide à retrouver, le sens du travail, la reconnaissance, l’organisation du travail, l’égalité entre les hommes et les femmes, ainsi qu’un bon contenu de travail.

Selon une enquête d’Opinion Way, sur la souffrance psychique et morale au travail, le stress récurrent subie au travail est le premier type de souffrance en France [20]. La Figure 6 représente la répartition des types de souffrances au travail en France sur un panel de 611 salariés interrogés.

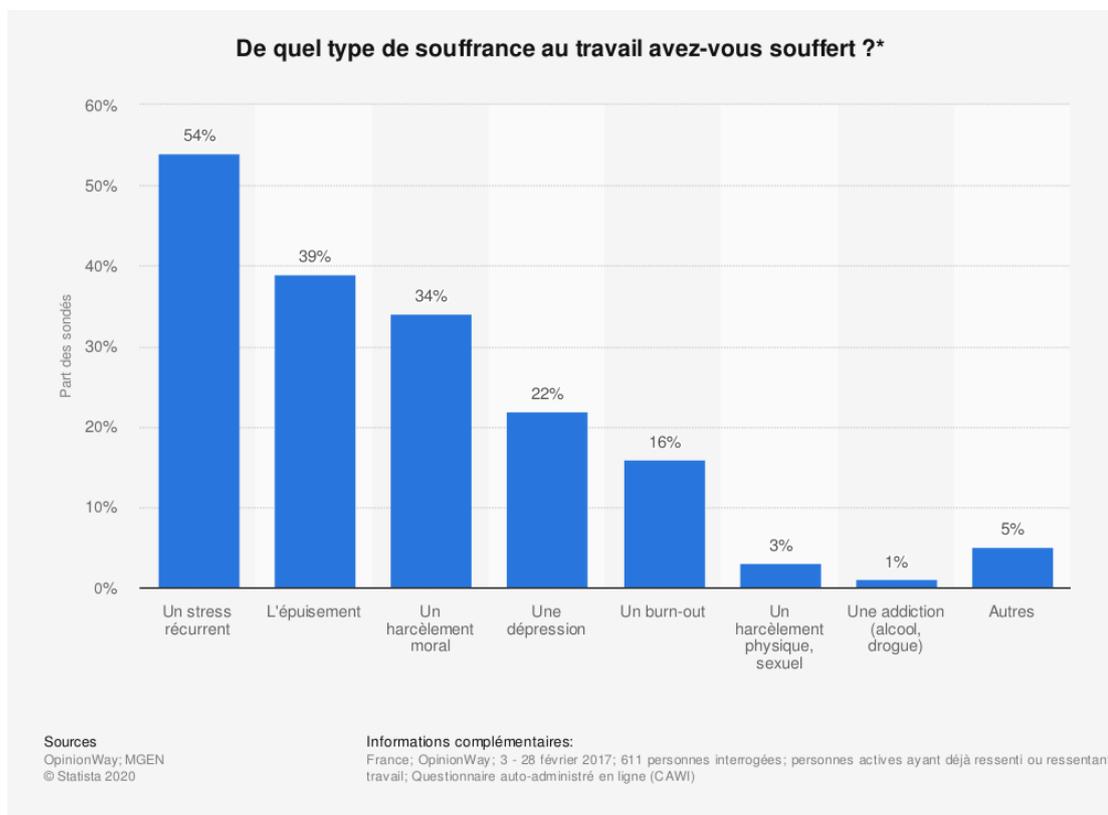


Figure 6 : Répartition de type de souffrance subie au travail selon un échantillon de 611 personnes interrogées. (source :[20])

Le management des processus permet de construire une satisfaction interne sur des bases de QVT, ce management donne aux parties prenantes du sens à leur travail et lie ces parties entre elles dans un environnement agréable. Le management des processus devrait être installé dès la mise en place d’un processus, ou dans sa mise à jour par ce management, pour assurer des processus toujours plus efficaces ou du moins, préservant de la performance.

En Annexe 4, cette notion de QVT est développée de manière plus détaillée et en exposant quelques références d'outils utilisables par les entreprises pour évaluer en leur sein la satisfaction interne, actrice dans la compétitivité mondiale.

2. Etat de l'art des outils de compétitivité

La partie précédente démontre l'importance de la qualité, son management comme la clé de voute pour améliorer les organismes dans leur compétitivité mondiale, cependant d'autres stratégies de compétitivités peuvent être envisagé par les organismes.

2.1. Stratégie commerciale.

Les organismes peuvent opter pour une stratégie commerciale, en effet en réalisant une veille concurrentielle, en développant plus son marketing (publicité, communication,...), sa politique d'achat par la mutualisation de ses chaînes d'approvisionnement ou encore la sous-traitance, l'organisme peut parvenir à augmenter ses volumes de vente, l'organisme peut aussi se spécialiser dans le domaine où elle officie. L'ensemble de ses techniques ont une vision à court terme, mais tel que vu dans le premier chapitre une mauvaise maîtrise des processus comme par exemple, le processus « marketing » peut entraîner des pertes financières ainsi que ses conséquences, ce même schéma peut se reproduire dans les autres aspects de stratégie commerciaux.

2.2. Stratégie de développement.

La fonction recherche et développement, regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine. Aujourd'hui la recherche joue un rôle essentiel dans la pérennisation des activités d'un organisme. C'est pour cette raison que la France alloue 2.19% de son produit intérieur brut en recherche et développement [21].

Les organismes l'utilisent pour se surpasser de la concurrence et de prévoir les exigences clients à venir. Le développement est implémenté dans l'optique de maintenir sa compétitivité et gagner en croissance sur la scène mondiale. Le principal objectif est de convertir les investissements en innovation. La recherche correspond à une demande actuelle ou future de la société. Mais cette méthode demande d'important capitaux pour la mise en place des dispositifs d'accompagnement et de financement des projets. Le retour sur investissement est à long terme.

2.3. Formation professionnelle et systèmes d'informations

Dans un monde en constante évolution, les organismes forment leurs personnels pour augmenter en compétitivité. En effet, avoir des salariés qui sont à jour au niveau de la technologie, réglementaire permet de faire face à la concurrence. La direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES) dans son annexe au projet de loi de finance pour 2018 avait estimé à 1207 M€, le montant déboursé par les entreprises pour la formation interne de leurs salariés [22].

Bien que présentant des avantages pour l'entreprise et le salarié, cette méthode présente aussi quelques inconvénients résumés dans le tableau suivant :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Gain en temps dans l'exécution de tâches • Acquisition de nouvelles compétences et qualifications par l'employé • Gain d'argent pour l'organisme • Améliore la qualité de travail du salarié • Adaptation des salariés aux évolutions technologiques, organisationnelles et socio-économique • Gain en confiance et motivation • Prise en compte de toutes les idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-être du salarié non garanti • Transfert des mauvaises pratiques par un formateur • Perte de temps et d'argent si le salarié sort de la formation avec le sentiment de n'avoir rien appris de nouveau • Perte de temps pour faire remonter les informations

Tableau 1 : Tableau comparatif entre les avantages et les risques que peut un organisme après la formation de son personnel

En effet d'autres outils permettent le management de la compétitivité, cependant le management de la performance des processus, qui est défini, selon le guide de la gestion des processus par la « capacité à correspondre aux attentes des différentes parties prenantes qui interagissent directement ou indirectement avec lui » [15].

2.4. Autres approches du management des processus.

2.4.1. Les associations à but non lucratives.

Les organismes peuvent rejoindre des associations pour s'aider à développer leur management des processus. En effet des associations comme le Club des Pilotes de Processus

[23], l'European Association of Business Project Management (l'EABPM)[24], ainsi que l'Association of Business Process Management Professional (ABPMP)[25].

Ces associations ont pour objectifs de diffuser en Europe et plus généralement dans le monde le management des processus, les associations précédemment mentionnées travaillent en concert avec d'autres partenaires européen et international et élaborent des guides pour les pilotes processus, les responsables qualité et les manager processus.

En rejoignant ses associations les organismes possèdent des ressources supplémentaires dans leur démarche de mise en place et/ou de maintien du management des processus, des formations sur le pilotage par les processus [26] ainsi que sur le management des processus [27], des aides pour des certifications qui seront plus détaillées dans une partie suivante, des rencontres et d'avantages, ainsi que des guides de gestion.

2.4.1.1. Le guide de gestion des processus BPM CBOK.

Les associations présentées dans la partie précédente collaborent par exemple en éditant un Common Body of Knowledge (CBOK) sur le Business Process Management (BPM). Cet ouvrage définit le professionnel BPM, qui est selon ce guide « à la fois une discipline de gestion et un ensemble de technologies prenant en charge la gestion par les processus. » [15]. Cet écrit s'appuie sur la pratique, développe la notion de BPM, la Figure 7 ci-dessous montre un exemplaire de ce guide de gestion.

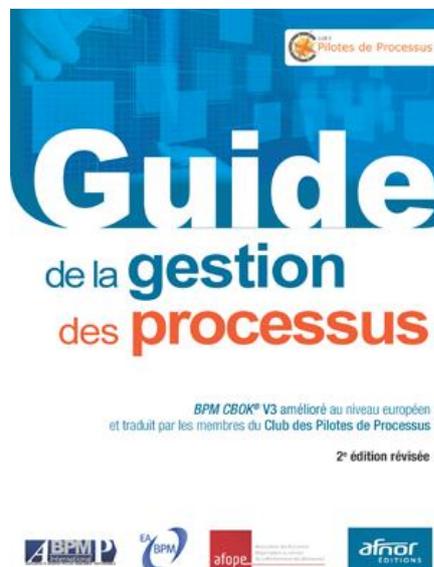


Figure 7 : exemplaire du "Guide de la gestion des processus" édité par Afnor Edition, de la traduction de la version originale par le Club des Pilotes processus. (source :[15])

La notion de BPM qu'aborde cet ouvrage peut sembler complexe, et son appropriation demande un temps significatif.

2.4.1.2. Les certifications de management des processus.

Il existe aujourd'hui deux certifications de pour le management des processus, la certification internationale *Certified Business Process Professional (CBPP)* [26] et la *Certified Business Process Associate (CBPA)*. La première certification valide les connaissances fondamentales dans le domaine du pilotage processus. Cette certification s'adresse aux pilotes processus expérimenté qui souhaitent prouver leurs compétences professionnelles. Pour s'assurer une obtention de ce document, ces pilotes processus doivent justifier d'une expérience pratique dans le domaine du BPM et passer une formation professionnelle ou initiale obligatoire sur le « Guide de gestion des processus » vu dans la partie précédente, ou justifier d'une expérience de 2 ans dans le domaine du BPM ainsi que suivre une formation à la préparation pour cette certification ou justifier d'étude universitaire dans le domaine du BPM [28]. L'évaluation se présente comme un QCM de 90 questions à répondre en 2 h, pour valider le professionnel doit obtenir un taux de 70% de bonnes réponses [28].

La seconde est la *Certified Business Process Associate (CBPA)* [27] possède le même modalité d'évaluation, cependant pour pouvoir passer cette évaluation, il faut justifier d'une expérience pratique dans le domaine du BPM d'un minimum de 6 mois et avoir passer une formation obligatoire sur le même guide vue ici dessus [29].Le coût de ces formations s'élèvent pour la première à 3,5 k€ [26] et la seconde à 1,73 k€ [30].

Ces formations étant coûteuses, elles peuvent intervenir en complément après l'appropriation du fascicule de documentation FD X50-176. Il existe des outils qui permettent une appropriation facile et rapide de ce fascicule de documentation.

3. Des outils pour le management des processus

Pour aider les acteurs à se familiariser avec le management des processus ainsi que les deux approches complémentaires développées dans le fascicule de documentation FD X50-176 une cartographie interactive, un outil Excel d'autodiagnostic qui permet de s'évaluer sur l'application des différentes recommandations de ce fascicule, sont présentés dans cette partie. Ces outils sont à destination des organismes désireux, d'installer, d'ajouter de la performance dans leurs processus et/ou améliorer les performances de ses processus. Ils sont téléchargeables directement sur la plateforme [travaux master UTC](#) Identifiés par la référence [IDS074](#).

3.1. Une cartographie interactive

Pour apporter une vision claire et précise de la mise en place du management des processus selon le FD X50-176. Cette cartographie aborde de manière simplifier les deux approches et leurs mises en place. Elle facilite la prise en main du management des processus selon le FD X50-176 à tous les acteurs d'un organisme. Celle-ci est articulée avec les deux approches de la norme.

A partir de la page principale il est possible de naviguer subtilement dans chacune d'entre elles vers ses sous phases et ces recommandations (Figure 8), (Figure 10). Un accès au mode d'emploi (Figure 9) de cette cartographie est disponible à la d'accueil de ce document PDF.



Figure 8 : page d'accueil de la cartographie interactive (source : auteurs)

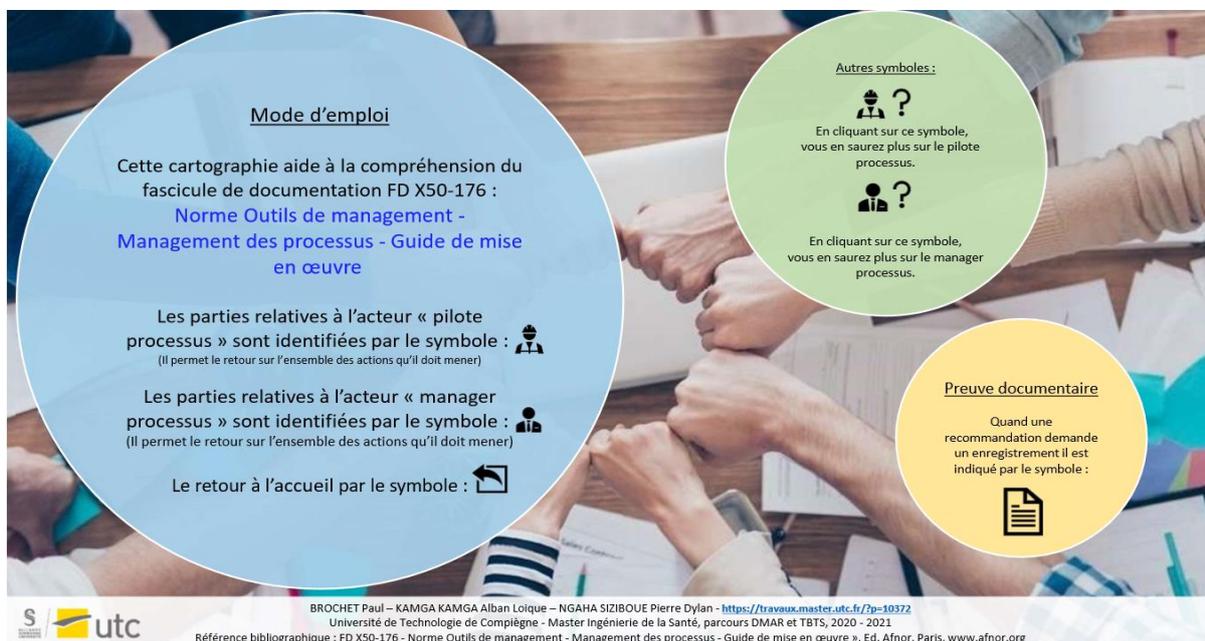


Figure 9 : Mode d'emploi de la cartographie (source : auteurs)



Figure 10 : Approche piloter les processus de la cartographie interactive (Source : auteurs)

Il est ensuite possible, en cliquant sur les différentes sous parties, de faire apparaître la liste de recommandations associées. Une partie documentation a également été implémentée dans le but de faire un aperçu des recommandations qu’il faudrait accompagner par des enregistrements.

3.2. Un outil Excel d’autodiagnostic

Cet outil d’autodiagnostic sous format Excel® permet aux organismes de s’évaluer sur le respect des 73 recommandations de la norme FD X50-176, et ainsi se rendre compte du niveau de mise en place du management des processus au sein des organismes ainsi que, la maturité de ses processus. Cette évaluation dure en moyenne 30 minutes et permet aux organismes de mettre en place des actions pour améliorer en continue leurs compétitivités.

L’outil est constitué de 5 Onglets :



Figure 11 : Onglets disponibles dans l’outil Excel d’autodiagnostic (Source : auteurs)

L’onglet [**Mode d’emploi**], donnant l’objectif général de cet outil, la composition des quatre autres onglets, offre une explication de l’utilisation générale de l’outil, ainsi que les échelles d’évaluation utilisées présenté à la Figure 12. L’utilisateur peut choisir le taux moyen minimal de maîtrise des processus, pour une installation, une transformation, ou une amélioration des processus aux rythme qu’il souhaite. L’utilisateur évalue la véracité de

réalisation des recommandations avec une échelle : Non fait, Plutôt non fait, Plutôt fait, fait et non applicable.

Echelles d'évaluation utilisées						
Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des RECOMMANDATIONS et plans d'action			LIBELLÉS des niveaux de Maîtrises des ARTICLES de la norme			
Libellés explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de Maîtrise	Libellés explicites des niveaux de Maîtrises
Niveau 1 : La recommandation n'est pas respectée.	Non fait	0%	0%	19%	Instable	Maîtrise de niveau 1 : Il faut revoir vos processus.
Niveau 2 : La recommandation est considérée mais pas appliquée.	Plutôt non fait	30%	20%	39%	Stable	Maîtrise de niveau 2 : Vos processus doivent être mise à jour régulièrement.
Niveau 3 : La recommandation est appliquée aléatoirement et éventuellement formalisée.	Plutôt fait	60%	40%	79%	Adapté	Maîtrise de niveau 3 : Vos processus sont mise à jour aléatoirement et peuvent être encore améliorer.
Niveau 4 : La recommandation est respectée, appliquée et prouvée par un document	Fait	100%	80%	100%	Prévisible	Maîtrise de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.
Niveau 5 : La recommandation n'est pas applicable	Non applicable	NA	NB : les seuils limites de "Conformité" sont modifiables selon les besoins (et en toute cohérence...)			

Figure 12 : Mode d'emploi (Source : auteurs)

L'onglet [Evaluation], permet à l'utilisateur de choisir les niveaux de véracité pour chacune des recommandations de la norme FD X50-176. Un taux moyen est affiché et mis à jour en fonction des choix de ce dernier, et donne à l'utilisateur une première observation de maîtrise des sous articles de la norme.

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	%	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Toutes les recommandations de la norme			20%	Maîtrise de niveau 2 : Vos processus doivent être mise à jour régulièrement.	Stable
Art 4	Piloter les processus		20%	Maîtrise de niveau 2 : Vos processus doivent être mise à jour régulièrement.	Stable
4.1	Définition du Processus		20%	Maîtrise de niveau 2 : Vos processus doivent être mise à jour régulièrement.	Stable
R1	Désigner le responsable du pilotage de processus	Choix de VÉRACITÉ	...	Libellé du critère quand il sera choisi	
R2	Trouver les clients et les parties prenantes intéressantes	Choix de VÉRACITÉ Non fait Plutôt non Fait Plutôt fait Fait Non applicable	20%	Niveau 2 : La recommandation est considérée mais pas appliquée.	
R3	Définir la raison d'être, le titre, le périmètre et les données d'entrée du ou des processus	Choix de VÉRACITÉ	...	Libellé du critère quand il sera choisi	
R4	Définir Les rôles et responsabilités de tous les acteurs	Choix de VÉRACITÉ	...	Libellé du critère quand il sera choisi	
R5	Créer le carnet de santé du processus	Choix de VÉRACITÉ	...	Libellé du critère quand il sera choisi	

Figure 13 : Mode évaluation (Source : auteurs)

L'onglet [Résultats] subdivisé en deux parties (Figure 14, Figure 15), donne les résultats en fonction de l'approche choisi par l'utilisateur : Manager par les processus ou piloter les processus. Un graphe radar ressortant le taux de conformité aux recommandations est proposé à chaque acteur du management des processus. En fonction des résultats, ces acteurs peuvent établir des plans d'actions pour permettre une amélioration de la maîtrise des processus de l'organisme.

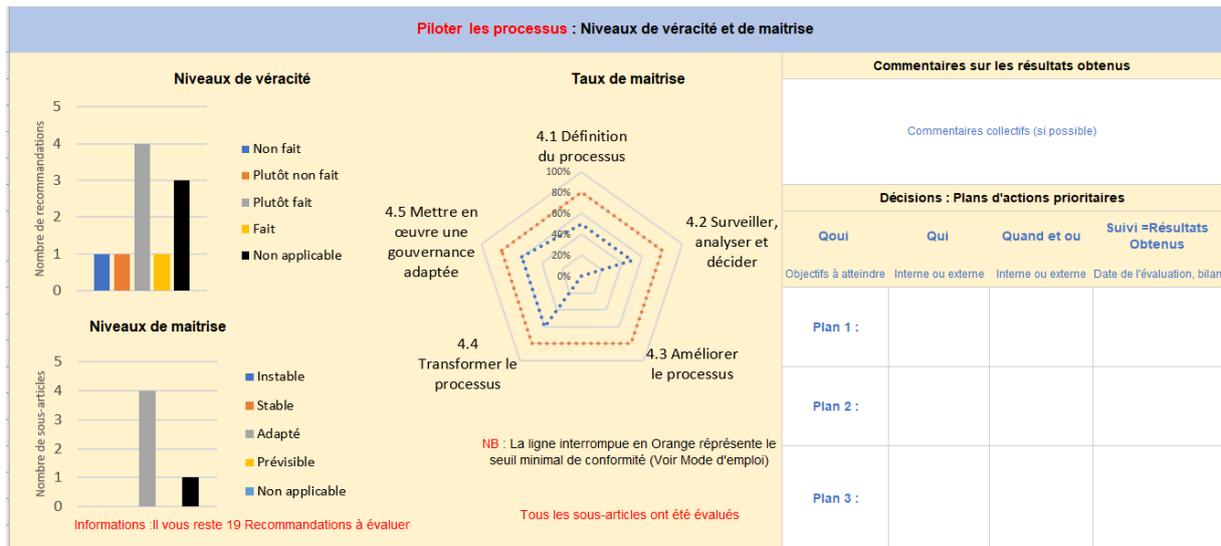


Figure 14 : Résultats Piloter les processus (Source : auteurs).

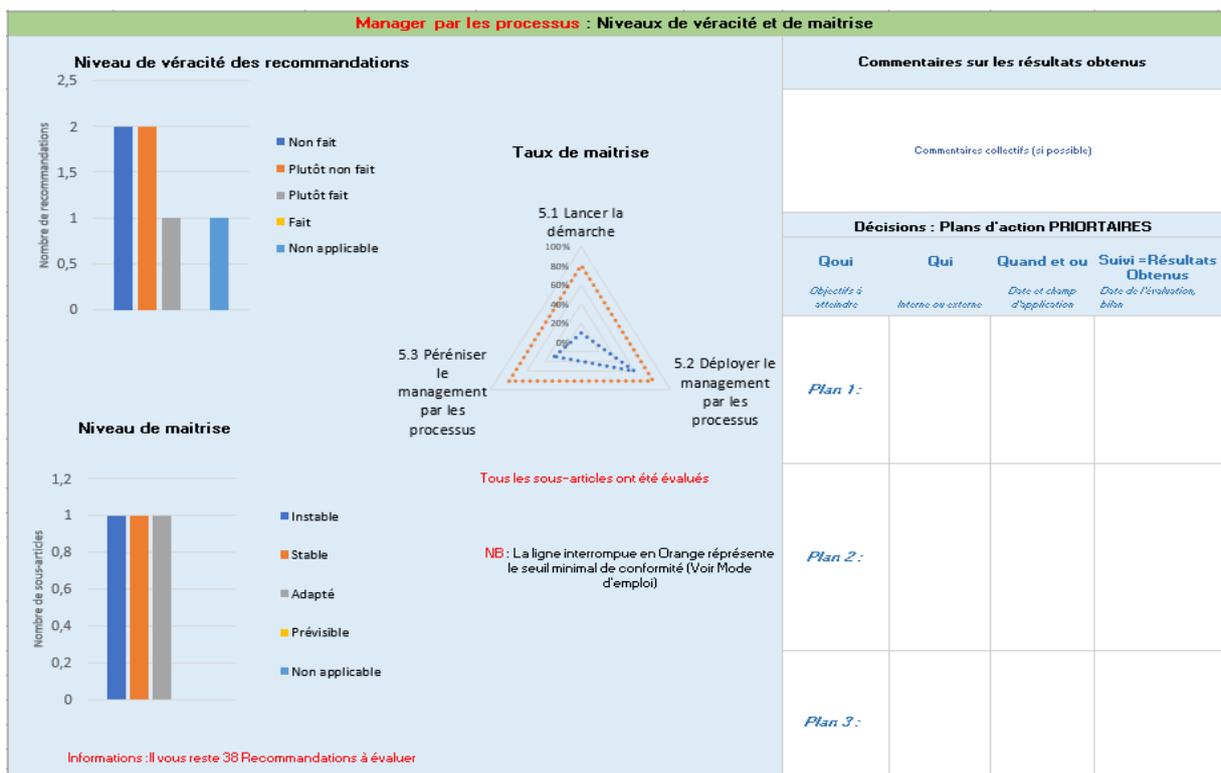


Figure 15: Graphe Radar (Source : auteurs).

L'onglet [**Déclaration de conformité à la norme FD X50-176**], est une auto déclaration qui permet à l'organisme de justifier de sa conformité aux recommandations. Les résultats des évaluations des recommandations y sont mentionnés.

L'onglet [**Rétroplanning**], permet aux organismes de planifier des actions pour améliorer leur conformité aux recommandations de la norme de la FD X50-176. Ces actions permettent aussi de définir les rôles et responsabilités de chaque acteur.

L'onglet **[Cartographie des processus]** offre aux organismes une cartographie détaillée du management des processus selon les articles et sous articles du FD X50-176 disponible en Figure 18.

3.3. Un outil de surveillance de sa compétitivité.

Pour prévenir la baisse de compétitivité de l'organisme, le manager processus peut utiliser un outil structuré à la manière d'une Analyse des Modes de Défaillances et de leurs Effets (AMDE). En utilisant des données de satisfaction client et interne récoltées par le SMQ et le SMP (Tableau 3, Tableau 4), le manager processus obtient une AMDEC de compétitivité donnant une vision de la compétitivité de chaque processus, ou à échelle différente, de l'ensemble des processus et donc in fine de l'organisme (Figure 16, Tableau 2), et pourra déterminer avec la direction un ou des plans d'actions à mener au sein de celui-ci.

Selon la norme ISO9001 :2015, une approche par les risques doit être considérée dès la planification d'un processus ainsi qu'à sa mise en œuvre. Cette démarche dans le contexte du FD X50-176 sert donc à prévenir les défaillances du système de management des processus et in fine de la compétitivité de l'organisme.

Satisfaction client \ Satisfaction Interne	Performant	Maîtrisé	Contrôlé	Insuffisant
	Performant	C1	C2	C3
Maitrisé	C2	C2	C3	C4
Contrôlé	C2	C3	C3	C4
Insuffisant	C3	C3	C4	C4

Figure 16: AMDEC de compétitivité, les niveaux de satisfactions et les niveaux de criticité sont arbitraires. (Source : auteurs inspirée de [31]).

NB : Cet outil ce veut être une aide à la compétitivité mais ne la garantie pas : AMDEC de compétitivité, les niveaux de satisfactions et les niveaux de criticité sont arbitraires. (Source : auteur inspirée de [31]).

Niveau de compétitivité	Actions à mener
C1 : Très compétitif	L'organisme est doit poursuivre dans cette voie
C2 : Compétitif	L'organisme peut améliorer sa compétitivité
C3 : Peu compétitif	L'organisme doit revoir sa politique qualité et ses processus
C4 : Pas compétitif	L'organisme est en danger

Tableau 2: Niveaux de compétitivité avec les actions à mener défini entre le manager processus et la direction.

Niveau de satisfaction client	Définition
Insuffisant	La moyenne des indicateurs de satisfaction clients est comprise entre 0 et 30
Contrôlé	La moyenne des indicateurs de satisfaction clients est comprise entre 30 et 50
Maitrisé	La moyenne des indicateurs de satisfaction clients est comprise entre 50 et 80
Performant	La moyenne des indicateurs de satisfaction clients est comprise entre 80 et 100

Tableau 3 : Niveaux de satisfaction client avec données récupéré des indicateurs de satisfaction client.

Niveau de satisfaction interne	Définition
Insuffisant	La moyenne des indicateurs de satisfaction interne est comprise entre 0 et 30.
Contrôlé	La moyenne des indicateurs de satisfaction interne est comprise entre 30 et 50.
Maitrisé	La moyenne des indicateurs de satisfaction interne est comprise entre 50 et 80.
Performant	La moyenne des indicateurs de satisfaction interne est comprise entre 80 et 100.

Tableau 4 : Niveau de satisfaction avec les données récupérées des indicateurs de satisfaction interne.

De cette AMDEC peut dégager un plan d'action suivant le niveau de criticité obtenue. Utiliser en complémentarité de l'outil d'autodiagnostic vue dans la partie précédente les organismes pourrait manager leur compétitivité globale.

Conclusion

Le FD X50-176 permet d'ouvrir la voie vers un système de management des processus performant. Ce système est nécessaire à tout organisme voulant obtenir de l'efficience et rester compétitif dans le temps. Le management des processus conserve les avantages de l'approche processus en ciblant l'efficience de ces derniers, il permet aux organismes de conserver une marge de progression constante, pour répondre le plus rapidement possible aux nouvelles exigences que demandent la société, les clients, l'organisme, les collaborateurs et le processus en lui-même.

Le processus doit être considéré comme un élément qui vie. Il se crée grâce à la collaboration de la direction et du pilote processus, évolue par les actions conjointe du pilote processus et du manager processus. Il se transforme par l'accord de la direction et manager

processus. De cette manière les organismes ont le pouvoir de faire face de façon durable à la compétitivité mondiale née par la standardisation de l'approche processus.

Grace à la cartographie interactive comme base de compréhension du fascicule, l'outil d'autodiagnostic Excel qui l'accompagne et positionne les organismes, l'AMDEC de compétitivité complémentaire, les organismes ont la capacité d'améliorer le management de leur processus. Avec ces outils d'appropriations du FD X50-176 présentés dans ce mémoire, les organismes possèdent des clés pour obtenir un système de management des processus de qualité, qui permet de répondre à l'article huit de la norme ISO 9004 [32]. Cette autre norme donne les exigences en termes de performances durables. Elle peut constituer par la suite un nouvel objectif pour l'organisme en termes de reconnaissance de sa qualité.

Bibliographie

- [1] Organisation internationale de normalisation, « Les avantages des Normes », oct. 28, 2020. <https://www.iso.org/fr/benefits-of-standards.html> (consulté le oct. 28, 2020).
- [2] « NF EN 29001 Systèmes qualité. Modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente. », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, déc. 01, 1988.
- [3] « NF EN ISO 8402 - Management de la qualité et assurance de la qualité - Vocabulaire », juill. 01, 1995.
- [4] « AC X50-178 Management de la qualité - Management des processus - Bonnes pratiques et retours d'expérience (Tirage 3 (2003-03-01)) », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, juill. 01, 2002.
- [5] « AC X50-178 Management de la qualité - Management des processus - Bonnes pratiques et retours d'expériences », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, juin 03, 2015.
- [6] « NF EN ISO 9000 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire (Tirage 2 (2015-10-01)) », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, oct. 15, 2015.
- [7] « NF EN ISO 9001 - Systèmes de management de la qualité - Exigences (Tirage 2 (2015-10-01)) », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, oct. 15, 2015.
- [8] « FD X50-176 - Norme Outils de management - Management des processus - Guide de mise en oeuvre », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, août 23, 2017.
- [9] Laurent Charlet, « The ISO Survey Certification & Conformity ». Ed. ISO - Organisation Internationale de Normalisation, Genève, [En ligne]. Disponible sur: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>.
- [10] B. Insider, « PRÉVISION DE L'INTELLIGENCE BI: Google Glass représentera un marché de 11 milliards de dollars d'ici 2018 », *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/google-glass-11-billion-market-by-2018-2013-5> (consulté le nov. 16, 2020).
- [11] O. M. ADP, « Le mauvais management freine la productivité. », Ed. ADP, Communiqué, oct. 2018. Consulté le: nov. 01, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.fr.adp.com/a-propos-adp/communiques-de-presse/15-02-18-le-mauvais-management-freine-la-productivite.aspx>.
- [12] « NF EN ISO 13485 Dispositifs médicaux - Systèmes de management de la qualité - Exigences à des fins réglementaires (Tirage 2 (2018-03-01)) », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, avr. 30, 2016.
- [13] P. Lorino et J.-C. Tarondeau, « De la stratégie aux processus stratégiques », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 41, n° 253, p. 231-250, nov. 2015, doi: 10.3166/RFG.160.307-328.
- [14] P. Fourteau, *Compétitivité et management de proximité : La clé d'un secret bien gardé*. Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org: AFNOR, 2018.
- [15] C. des P. de Processus, *Guide de la gestion des processus : BPM CBOK V3 amélioré au niveau européen et traduit par les membres du Club des Pilotes de processus Ed. 2*, 2eme éd. Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org: AFNOR, 2019.
- [16] P. Veyrat, « Architecture de processus: la base du BPM dans les entreprises », *HEFLO FR*, nov. 28, 2017. <https://www.heflo.com/fr/blog/bpm/architecture-de-processus-bpm/> (consulté le déc. 03, 2020).
- [17] « Rapport d'information de MM. Yves Censi et Gérard Sebaoun déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des affaires sociales, en conclusion des travaux d'une mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out) - XIVE législation - Assemblée nationale », Ed. Assemblée nationale, Rapport d'information N° 4487-, févr. 2017. Consulté le: nov. 15, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/14/rap-info/i4487>.
- [18] Institut national de recherche et de sécurité (INRS), *Chiffres clés sur les risques psychosociaux*. 2019.
- [19] Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail. », Paris, sept. 27, 2016.
- [20] OpinionWay, « Souffrance psychique et morale au travail. », Enquête Santé Mentale et travail, mars 2017. Consulté le: oct. 14, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/marketing/sante/opinionway-pour-mgen-souffrance-psychique-et-morale-au-travail-mars-2017.html>.
- [21] O. for economic co-operation and development OECD, « Principaux indicateurs de la science et de la technologie », *OECD.stat*. https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB# (consulté le déc. 02, 2020).
- [22] « Annexe au projet de loi de finances pour 2018 sur la formation professionnelle », *éduscol, le site des professionnels de l'éducation*. <https://eduscol.education.fr/cnraa/organisation/documents/annexe-au-projet-de-loi-de-finances-pour-2018-sur-la-formation-professionnelle> (consulté le déc. 13, 2020).

- [23] Club des pilotes de Processus, « Le Club des Pilotes de Processus est une association loi 1901. », nov. 2017. Consulté le: nov. 30, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://pilotesdeprocessus.org/a-propos/les-statuts/>.
- [24] European Association of Business Process Management, « European Association of Business Process Management », janv. 01, 2006. <http://www.eabpm.org/> (consulté le nov. 29, 2020).
- [25] Tony Benedict, « View ABPMP Overview Presentation », Ed. Association of Business Process Management Professionals International, nov. 2019. Consulté le: nov. 29, 2020. [En ligne]. Disponible sur: https://www.abpmp.org/page/Vision_Mission.
- [26] Club des Pilotes de Processus, « Devenir expert en pilotage par les processus et préparer la certification CBPP. », avr. 2016. Consulté le: nov. 30, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://pilotesdeprocessus.org/formations-et-certifications/>.
- [27] Club des Pilotes de Processus, « Manager par les processus : Tout connaître sur les processus et préparer les certification CBPA ou CBPP », avr. 2016. Consulté le: nov. 30, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://pilotesdeprocessus.org/formations-et-certifications/>.
- [28] AFNOR CERTIFICATION, « Certified business process professional (CBPP) », Ed. AFNOR Compétences competences.afnor.org, sept. 2019. Consulté le: nov. 29, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://certification.afnor.org/certificationsdepersonnes/qualite/certified-business-process-professional-cbpp>.
- [29] « Certified business process associate (CBPA) », Ed. AFNOR Compétences competences.afnor.org, sept. 2019. Consulté le: déc. 02, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://certification.afnor.org/certificationsdepersonnes/qualite/certified-business-process-professional-cbpa>.
- [30] AFNOR Compétences, « Manager par les processus », Ed. AFNOR Compétences competences.afnor.org, Référence C0192, 2021. Consulté le: déc. 02, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://competences.afnor.org/formations/manager-par-les-processus>.
- [31] « norme NF EN 60812 - Techniques d'analyses de la fiabilité du système - Procédure d'analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE) », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, août 01, 2006.
- [32] « NF EN ISO 9004 Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, avr. 11, 2018.
- [33] INRS, « L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux », Ed. l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), Enquête SUMER TF 236, mars 2016. Consulté le: nov. 12, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20236>.
- [34] Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), *C2R, le modèle d'analyse des risques psychosociaux (RPS) du réseau Anact-Aract*. 2013.
- [35] IFOP, « Perceptions et attentes des salariés pour l'après confinement -Les résultats. » INSTITUT FRANCAIS D'OPINION PUBLIQUE, juin 04, 2020, Consulté le: oct. 18, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.ifop.com/publication/perceptions-et-attentes-des-salaries-pour-lapres-confinement/>.

Annexe 1 : Schéma comparatif des deux approches.

Piloter les processus	Manager par les processus
Se rapporte beaucoup plus à la personne responsable des processus (pilote processus)	Se rapporte de manière efficace au niveau de la direction de l'organisme
Dirige tous les contributeurs concernés par le processus pour assurer un bon résultat à la sortie du processus	Diriger un organisme par les processus
Décision opérationnelle	Décision stratégique
Initier par la direction, un service ou un employé	Initier par la direction d'un organisme
<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les processus - Identifier les objectifs à atteindre - Déterminer les indicateurs - Définir les actions à conduire pour l'améliorer ou le transformer - Conduire et s'assurer du résultat 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la maîtrise des chaînes d'activité - Modifier l'organisation de l'organisation - Mettre en place une gouvernance processus - Assurer un suivi de la maturité

Tableau 5 : étude comparative entre « piloter les processus » et « manager par les processus »

Annexe 2 : Evaluation de la maturité des processus

L'évaluation de la maturité des processus donne la possibilité à l'organisme de pouvoir identifier pour chacun de ces processus à quel niveau se trouvent les marges de progression à privilégier dans l'élaboration ou la restructuration de son système de management. Il permet de donner des réponses à des questions suivantes :

- Le processus contribue-t-il à la performance globale de l'entreprise ?
- Le processus est-il stratégique ou opérationnel ?
- Est-ce qu'il y'a matière à perfectionner ce processus ?

Le choix du modèle a utilisé pour cette évaluation de la maturité des processus a été porté sur le référentiel d'évaluation d'un processus organisationnel. Il a été développé en 2017 par le groupe AFNOR en partenariat avec le club des pilotes de processus. Puis implémenté et développé dans le fascicule de documentation X50-176 dans son l'annexe G [8]. Selon le fascicule de documentation, cette méthode à l'avantage de :

- ✓ Concentrer l'effort sur un processus critique/clé et déterminer les axes d'amélioration essentiels du processus.
- ✓ Bénéficier d'un regard externe et d'expert sur l'approche processus.
- ✓ Se comparer avec des processus similaires.
- ✓ Élever le niveau de performance et viser l'excellence du processus.
- ✓ Intégrer, sensibiliser ou valoriser les pilotes de processus.

La méthode permet de faire une évaluation sur 1000 points répartis dans 10 critères.

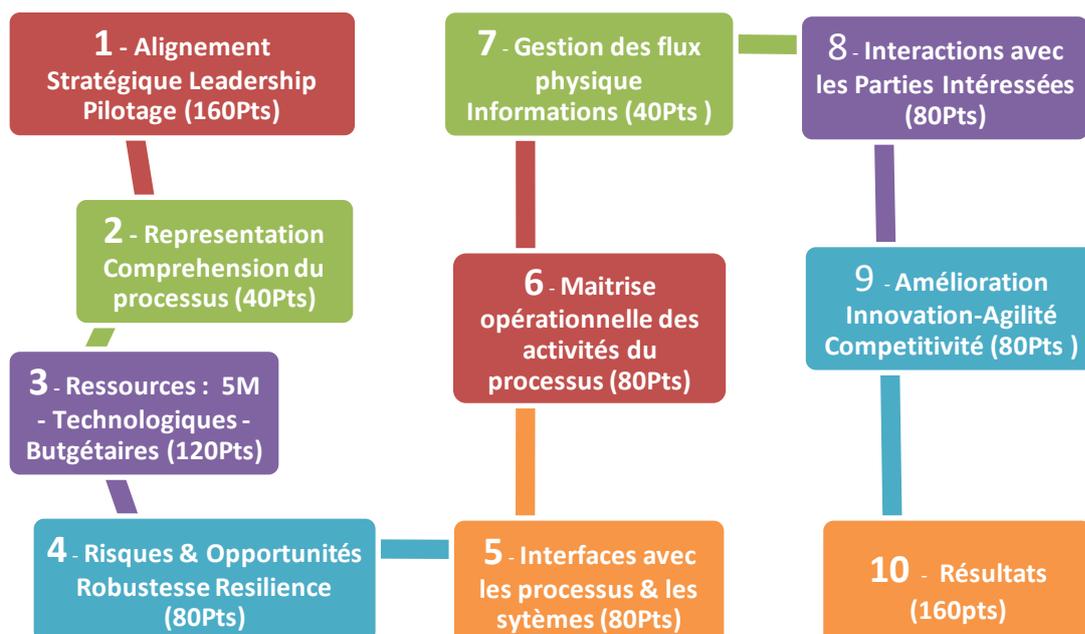


Figure 17 : Procédure d'évaluation de la maturité des processus (source : auteur inspiré de [8]).

Le détail de la méthode est présentée dans l'annexe G du FD X50-176 [8].

Annexe 3 : Cartographie du management des processus.

Cette cartographie représente un SMP qui se structurent à la manière d'un SMQ, suivant un cycle EVAP (Etudier, Vérifier, Agir, Planifier). Elle remplace dans ce système les articles et sous articles présent dans le FD X50-176.

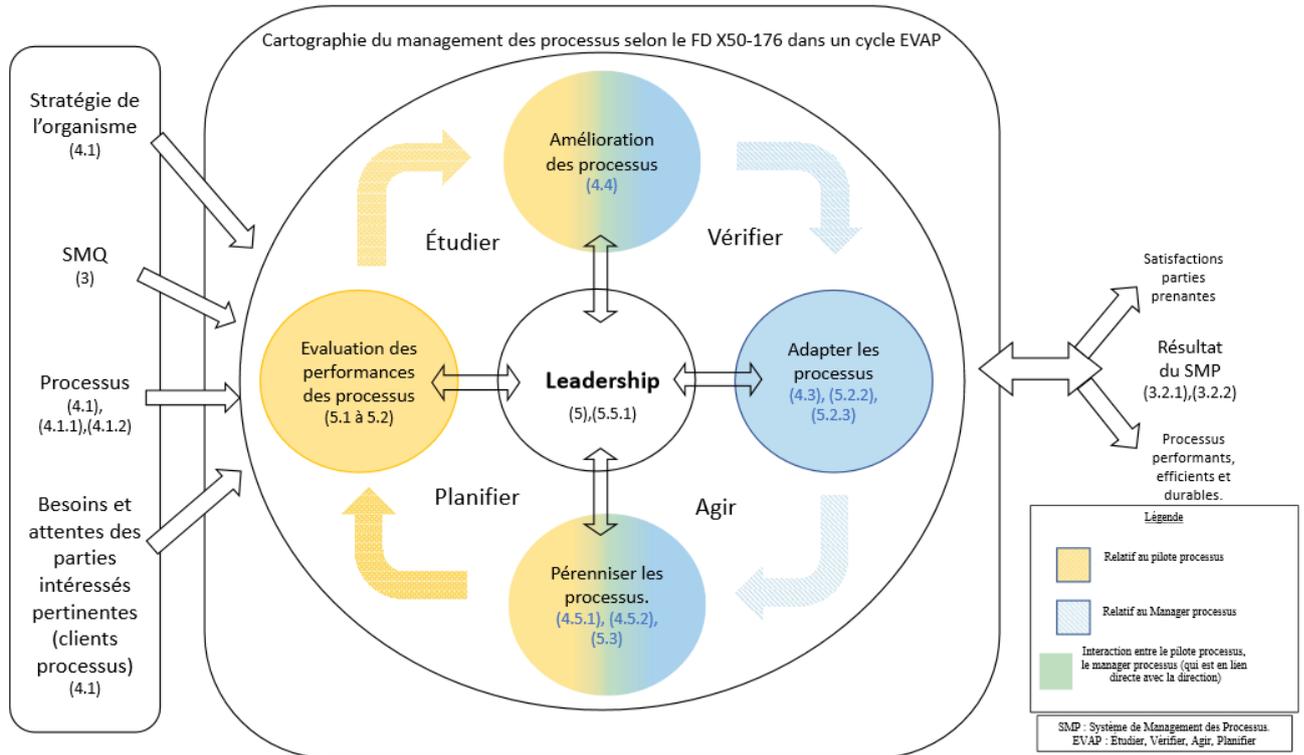


Figure 18 : Cartographie du management des processus (source : auteur inspiré de [7],[8]).

Annexe 4 : La qualité de Vie au travail, un facteur de compétitivité

La QVT peut être mesurée au sein des organismes selon deux approches par le manager processus, la première prend comme point d'ancrage la santé au travail, la seconde par l'aspect psychologique et comportementales au travail.

Cette perception peut être mesurée grâce à plusieurs outils. Le questionnaire Karasek qui mesure le stress au travail (*job strain* en anglais) dans son organisme, ce questionnaire est souvent complété par un second, le questionnaire de Siegrist qui évalue le déséquilibre qu'il pourrait exister entre l'effort et la récompense au travail. Cette perception peut être mesurée grâce à plusieurs outils. Le questionnaire Karasek qui mesure le stress au travail (*job strain* en anglais) dans son organisme, ce questionnaire est souvent complété par un second, le questionnaire de Siegrist qui évalue le déséquilibre qu'il pourrait exister entre l'effort et la récompense au travail [33].

Le modèle C2R de l'Anact est un autre outil qui permet d'évaluer la QVT en mesurant et en analysant la tension perçue par l'employé sur les exigences qui lui ont été demandées, ce mémoire n'effectue pas un état de l'art de tous les outils de mesure de la QVT [34].

L'ensemble de ces outils permettent d'évaluer la QVT et avoir une mesure de la satisfaction générale des acteurs de l'organisme schématisé ci-dessous.

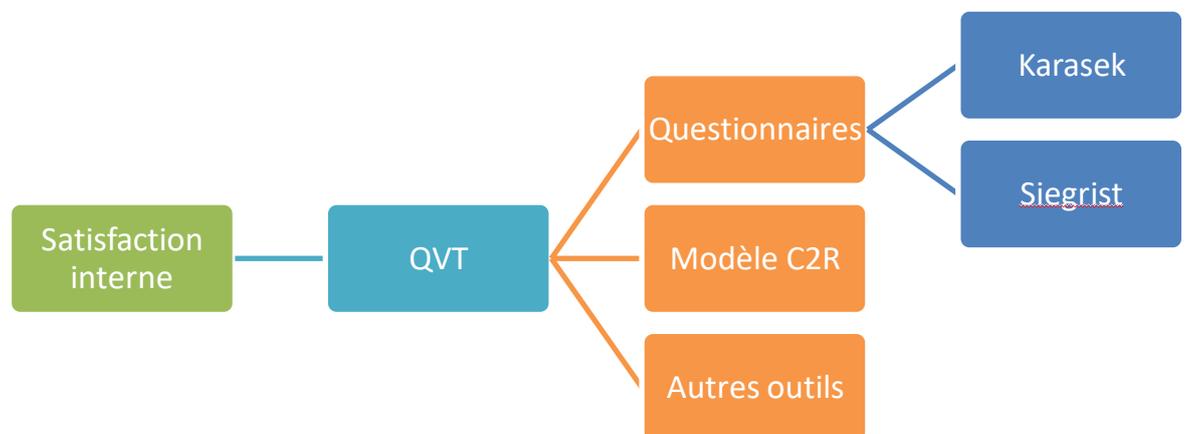


Figure 19 : La mesure de la QVT permet d'apprécier la satisfaction interne dans les organismes. (sources : auteur inspirée de [19],[33],[34]).

Le bien-être au travail est considéré pour 81% des salariés comme un enjeu prioritaire au sein de l'organisme selon une étude de l'Institut Française d'Opinion Publique (réalisée auprès de plus de 1000 salariés entre le 18 et le 22 mai 2020) [35] Cette étude montre également un détachement des salariés de leur missions actuelle de 27% [35].