



BPM et Management de la performance

1/2

Christophe BASTARD

Dans un environnement économique turbulent, avec des exigences de plus en plus fortes tant du côté des clients, des fournisseurs, des partenaires que des investisseurs, les entreprises ont besoin d'un management proche des centres opérationnels. Plus précisément, le management de l'entreprise par les processus est l'un des axes principaux de la gestion de la performance opérationnelle afin d'identifier et de maîtriser les sources de création de valeur et d'éliminer la non valeur.

Le management de l'entreprise par les processus signifie pour celle-ci :

- de les identifier pour obtenir une vision sur l'ensemble de ses processus et comprendre leurs interrelations
- d'identifier les finalités de chaque processus et les contrats d'interfaces entre ces derniers

C'est à partir de cette cartographie que l'entreprise va mettre en place une mesure et un suivi de la performance des processus dans le cadre d'une amélioration continue.

L'objectif d'une telle approche est bien :

- d'orienter toutes les actions vers la satisfaction des attentes des clients (internes ou externes)
- de viser, au travers l'identification puis la résolution des anomalies, la réduction des coûts, des temps de traitement et des ressources consommées

Le management de la performance consiste aussi à réduire les risques opérationnels notamment :

- les risques liés aux processus : non respect des processus, problème de traçabilité, problème de communication
- les risques liés aux personnes : absentéisme, fraude, manque de fiabilité, ...

Face à ces enjeux et à cette complexité, il est nécessaire de se doter de solutions capables de répondre aux exigences du management de la performance afin d'en assurer la mesure, et l'amélioration continue. Les systèmes de Business Process Management sont de vraies réponses pour le management de la performance dans la mesure où ils permettent :

- de faire appliquer la stratégie de l'entreprise via le Système d'Information,
- de faire collaborer au sein de processus transverses les différents applicatifs (CRM, ERP, Bases de données, etc.) et utilisateurs de l'entreprise,
- de fluidifier les échanges avec les clients, les fournisseurs ou partenaires,
- de minimiser le « bruit » provoqué par les systèmes de messagerie
- d'orchestrer les processus de l'entreprise pour rendre son organisation plus performante
- de mesurer et de tracer finement l'ensemble des tâches



Les réponses d'un système de BPM sont multiples tant sur l'axe de l'élimination de la non valeur que sur l'axe de création de valeur :

Par exemple, la réduction des temps de traitement, pour diminuer les coûts et pour améliorer la satisfaction client sont des réponses concrètes apportées par un système BPM :

- Aucune perte d'information
- Pas d'erreur de saisie
- L'information à la bonne personne au bon moment
- Gestion des alertes, des exceptions, des délégations
- Gestion des délais sur les tâches

Autre exemple, la réduction des risques opérationnels liés aux processus est fortement encouragée par le BPM :

- Flux électronique pour le traitement de l'information
- Le processus identifié est le processus appliqué
- Traçabilité sur l'ensemble des tâches (signature électronique)

Cependant, force est de constater la faiblesse du développement du management de la performance et de sa mesure dans les entreprises. Certaines raisons peuvent l'expliquer :

- La culture française, voit dans la mesure de la performance un moyen de sanctionner, contrairement au modèle anglo-saxon pour lequel mesurer signifie progresser
- Assumer, maîtriser et se remettre en cause dans le cas d'une mesure de la performance défavorable, sont des attitudes encore trop timides

Cette faiblesse tend à s'estomper par le déploiement de plus en plus important des systèmes de BPM centrés sur les processus. Ces systèmes contribuent à renforcer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Dès lors, la performance appliquée au management devient une exigence, sa mesure une nécessité.