



***Comment évaluer et optimiser les processus  
de son entreprise***

***Approche managériale destinée aux dirigeants***

**Travail de diplôme**

*Remis à la*

Haute Ecole de Gestion HEG Fribourg

*rédigé par*

Vincent Adamo

*Responsable*

Monsieur Eric Décosterd

*Co-responsable*

Monsieur Jean-Luc Tamini

---

## Management summary

### Les objectifs

Le constat suivant a certainement déjà été fait par un grand nombre de dirigeants : « Quelque chose ne fonctionne pas correctement dans l'entreprise, mais comment le cerner ? Et comment ensuite l'améliorer ? ». Ce projet a pour objectif principal de formuler une réponse composée de concepts clés permettant d'engager une démarche managériale globale simple et efficace afin d'assurer la pérennité de l'entreprise face aux évolutions majeures de son environnement.

Cependant, cette démarche n'est pas la description d'une procédure que l'on suit à la lettre, telle une recette de cuisine. Elle a aussi pour but une ouverture vers des domaines souvent méconnus, car parfois intangibles. Il s'agit donc de donner des pistes permettant de tenir compte des variables importantes qui composent l'entreprise afin d'apporter les améliorations les mieux adaptées amenant les impacts et les résultats désirés.

De plus, dans un contexte où la société vit des changements structurels forts, les entreprises ne peuvent plus continuer à fonctionner sur les seuls principes établis depuis la première révolution industrielle. Les entreprises doivent, pour assurer leur pérennité, s'adapter à ces évolutions majeures en améliorant leur compétitivité, en renforçant leur flexibilité et en optimisant leurs modes de fonctionnement. Ainsi, le besoin d'optimiser les processus internes et/ou externes à l'entreprise s'intensifie et les dirigeants se doivent de trouver des solutions adaptées au contexte actuel.

### Les délimitations

Afin d'atteindre les objectifs fixés dans ce projet, une approche globale est envisagée. Il ne s'agit donc pas d'une optimisation d'un thème particulier de la gestion d'entreprise, comme par exemple, les décisions d'investissements, les ressources humaines ou le marketing. Le concept vise plutôt l'élaboration d'une approche managériale globale composée de divers thèmes, retenus pour leurs impacts positifs apportés à l'entreprise afin de favoriser l'évaluation et/ou l'optimisation des processus.

Les délimitations principales du projet sont précisées par les points suivants :

- ce projet a pour thème central le management,
- cette étude est orientée vers les PME (petites et moyennes entreprises),
- ce projet s'intéresse aux sociétés de services,
- enfin, ce travail vise à donner des pistes à des dirigeants qui ne sont pas experts en management.

De plus, l'optimisation des processus recherchée dans le cadre de ce projet se situe tant au niveau de macro-processus (par exemple, les domaines d'activités principaux) que des sous-processus (par exemple, une activité de support). Cela signifie que les approches abordées traitent aussi bien de démarches opérationnelles que stratégiques.

### **La méthodologie**

Déterminer la structure d'un tel projet n'est pas aisé. C'est pourquoi plusieurs phases ont été définies et mises en œuvre afin d'y parvenir. Celles-ci sont spécifiées ci-dessous.

1. Recherche de méthodes existantes d'optimisation des processus ou de tout autre outil, technique, démarche, etc. proposés sur le marché ou pratiqués par des consultants en management visant un but similaire ou proche aux objectifs de ce projet
2. Une liste de questions principales a été élaborée afin de procéder à des interviews de cadres et dirigeants. Le but de ces interviews est de détecter les principaux problèmes à résoudre
3. La synthèse des interviews et l'identification des thèmes importants à traiter permettant d'apporter des solutions les mieux adaptées ont été effectuées
4. Recherche et sélection détaillées de démarches ou concepts existants apportant des solutions partielles aux préoccupations majeures actuelles des cadres et dirigeants
5. Création d'une démarche managériale globale intégrant diverses notions afin de répondre à la question « Comment évaluer et optimiser les processus de son entreprise ? »

Ainsi de nombreuses recherches ont été nécessaires et ce durant plusieurs phases du projet. De plus, une PME opérant dans le secteur de l'économie de services a été prise en compte. Ce choix a été déterminé car il présente deux intérêts principaux :

- Premièrement, dans le sens d'une étude qualitative, les analyses des problèmes détectés durant les audits réalisés avec des dirigeants, des collaborateurs et des clients de l'entreprise ont permis de donner des pistes sur le choix des thèmes à aborder pour l'optimisation des processus.
- Deuxièmement, dans le but d'illustrer certains aspects développés dans ce projet de manière concrète, des exemples pratiques appliqués à cette entreprise ont été étudiés et sont cités dans ce rapport.

Les relations entretenues entre l'entreprise et certains de leurs clients ont aussi été étudiées. A noter cependant que l'objectif central n'est pas une étude de cas spécifique à l'entreprise considérée, mais bien de proposer une démarche managériale globale générique.

## Les principales conclusions

Proposer une réponse à la question « Comment évaluer et optimiser les processus de son entreprise ? » est en soit un grand défi. En effet, l'éventail de réponses possibles est infini. Pour agrémenter le challenge, considérant l'entreprise dans son ensemble et dans son environnement, la réponse recherchée est plus du domaine holistique que spécifique à un domaine particulier.

Une démarche managériale globale a été élaborée. Celle-ci permet de répondre aux objectifs fixés dans ce projet grâce aux approches qui y sont développées. L'on peut notamment citer :

- L'appui des éléments stratégiques fondamentaux que sont la mission, les valeurs et la vision qui permettent de définir, de communiquer et de renforcer l'alignement des comportements individuels et de fixer les bases de la stratégie globale de l'entreprise.
- Une modélisation par les processus qui peut servir afin de mieux comprendre et agir sur l'entreprise grâce notamment à la maîtrise des interactions de ses composantes. Elle permet aussi de se concentrer sur la création de valeur et ainsi d'utiliser de façon optimale les ressources à disposition.
- Les approches systémiques, immatérielles et agiles qui permettent de mieux se repérer et ainsi d'augmenter ses capacités de réactions rapides dans un monde de plus en plus complexe qui intègre de nombreux aspects peu tangibles liés à la nature humaine.
- La responsabilité sociétale qui est un concept selon lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties intéressées sur une base volontaire.
- La mise en œuvre et la maîtrise, dans l'entreprise, des changements nécessaires afin de s'adapter aux évolutions externes et internes.
- Les systèmes d'évaluation et d'amélioration continue qui permettent d'agir de manière à anticiper les problèmes et de réagir de façon efficiente et efficace lorsque des dysfonctionnements sont rencontrés.

Afin de rendre la démarche accessible au public visé dans ce projet, les concepts théoriques et parfois complexes ont été transposés, aussi souvent que possible, en démarches utiles ou en méthodes d'organisation pragmatiques et ont été illustrés par des exemples. Cela permet de proposer une ouverture managériale à des dirigeants non spécialistes de ce domaine.

Comme pour de nombreux domaines autres que le management, posséder ou acquérir un outil adapté à nos besoins est un premier pas certes décisif pour mener à bien notre mission, mais l'usage que l'on en fait est cependant tout aussi capital.