

Le Management de l'entreprise par les Processus Organisationnels : Une revue de la littérature théorique

Corporate management through Organizational Processes: A literature theoretical review

Ismail MOUFID, (Doctorant)

*Laboratoire Marketing, Logistique et Management,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger,
Université Abdelmalek ESAADI, Maroc*

Brahim BENBBA, (PES)

*Laboratoire Marketing, Logistique et Management,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger,
Université Abdelmalek ESAADI, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Laboratoire Marketing, Logistique et Management, Université Abdelmalek ESAADI, Tanger, Maroc 05 39 31 34 87 encgtanger@encgt.uae.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MOUFID, I., & BENBBA, B. (2025). Corporate management through Organizational Processes: A literature theoretical review. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(4), 638–657. https://doi.org/10.5281/zenodo.15292853
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 06/02/2025

Accepted: 22/04/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

Le Management de l'entreprise par les Processus Organisationnels : Une revue de la littérature

Résumé :

Le Management par les Processus Organisationnels (MPO) est une méthode de gestion puissante qui permet d'optimiser les performances des organisations. Il s'agit d'une approche de pilotage qui repose sur l'identification, la structuration, l'analyse, l'amélioration continue et la digitalisation des processus internes. Cette revue de la littérature explore les concepts et outils fondamentaux du MPO, et analyse les méthodes et modèles de gestion associés en termes d'apports, de limites, de complémentarités et d'intégration dans un cadre cohérent et unifié. Elle synthétise également les théories et outils graphiques du MPO et le compare à d'autres formes de management, afin d'identifier ses spécificités. Enfin, l'article traite de la connexion du MPO avec des courants récents, tels que la théorie des routines organisationnelles et les perspectives institutionnalistes sur le changement. Il met ainsi en évidence son évolution et son potentiel d'adaptation dans un contexte mouvant.

Mots clés : Approche processus ; Méthodes de gestion des processus ; Performance ; MPO ; BPM.

JEL Classification : M10

Type de papier : Recherche Théorique

Abstract:

Organizational Process Management (OPM) is a powerful management method for optimizing the performance of organizations. It is a management approach based on the identification, structuring, analysis, continuous improvement and digitalization of internal processes. This literature review explores the fundamental concepts and tools of OPM, and analyses the associated management methods and models in terms of their contributions, limitations, complementarities and integration into a coherent, unified framework. It also summarizes the graphic theories and tools of OPM and compares it with other forms of management, in order to identify its specific features. Finally, the article discusses the connection between OPM and recent currents, such as the theory of organizational routines and institutionalist perspectives on change. It thus highlights its evolution and its potential for adaptation in a changing context.

Keywords: Process approach; Process management methods; Performance; OPM; BPM.

Classification JEL: M10

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Dans un contexte économique en mutation rapide, imprévisible et soumis à une accélération concurrentielle sans précédent, les entreprises doivent constamment faire preuve de flexibilité, de capacité de rupture et d'agilité accrues.

Le pilotage du changement par les processus, en tant que mode de management organisationnel vise à identifier, formaliser, gérer et améliorer les processus métier d'une organisation, et se présente ainsi comme une réponse adaptée pour atteindre les objectifs et atteindre l'excellence opérationnelle (D'Aveni, 1994).

L'Approche Processus (AP), ancrée dans la théorie des systèmes et formalisée par des normes telles que l'ISO 9001, considère l'entreprise non pas comme une simple juxtaposition de fonctions en silos, mais plutôt comme un ensemble d'activités, structurés et interconnectés autour de flux de valeur, contribuant à la satisfaction du client, grâce à l'optimisation des flux de travail et à l'élimination des gaspillages. Elle est à la base du Management par les Processus Organisationnels - MPO - (Hammer & Champy, 1993) qui est un paradigme de management visant à aligner les flux opérationnels sur les objectifs stratégiques, afin d'optimiser la performance de l'entreprise. Le MPO adopte ainsi une approche holistique, en utilisant les processus comme vecteurs de transformation globale (Dumas & al., 2018).

Ceci étant, notre article analyse dans un premier temps, d'une part les fondements conceptuels et théoriques du MPO, qui trouvent leur ancrage dans le Total Quality Management (Deming, 1986 ; Juran, 1989) et du reengineering (Hammer & Champy, 1993), et d'autre part ses mécanismes de mise en œuvre et ses outils opérationnels. L'opérationnalisation du MPO passe par l'identification et la cartographie des processus, la mesure de leur performance, l'analyse des écarts, et la mise en œuvre d'actions d'amélioration continue. Plusieurs méthodes et modèles sont couramment déployés pour soutenir cette mise en œuvre. Nous les explorons en termes d'apports, de limites, de complémentarités et d'intégration dans un cadre cohérent et unifié, en fonction des besoins de l'entreprise. Ces modèles ne sont pas mutuellement exclusifs, certains fournissent une ossature technique et de rupture (Business Process Reengineering - BPR), d'autres optimisent la qualité (Ex. Lean/Six Sigma et le Total Quality Management - TQM), tandis qu'une troisième catégorie apporte des dynamiques d'innovation (Méthode Agile).

L'article propose ensuite une Synthèse des Théories et des Outils Graphiques en MPO. Il s'agit tout d'abord de la Théorie des Systèmes (Von Bertalanffy, 1968) qui assimile l'entreprise à un ensemble d'éléments en interaction dynamique. Nous avons ensuite le BPR (Hammer & Champy, 1993) qui préconise une refonte radicale des processus afin d'améliorer la performance en termes de coûts, délais et qualité. Par ailleurs, il y'a la Théorie du Management par la Qualité Totale (TQM) qui met en avant l'amélioration continue des processus. Et enfin, la Théorie de la Contingence (Lawrence & Lorsch, 1967) qui souligne que l'efficacité des processus relève de la capacité d'adaptation continue aux exigences du marché et aux évolutions technologiques.

Pour ce qui est des Outils Graphiques, ils permettent de visualiser et de modéliser les flux de travail. Il s'agit principalement du Business Process Model and Notation – BPMN (Développé par l'Object Management Group - OMG) qui constitue un langage graphique standardisé permettant de représenter visuellement les processus métier sous forme de diagrammes. Il y'a aussi le Diagramme de Flux (Flowchart)¹, un outil servant à cartographier, sous forme de symboles normalisés, les différentes étapes d'un processus en vue de faciliter l'analyse et la simplification des tâches. Il y'a enfin la Value Stream Mapping (VSM), un outil graphique permettant d'identifier les gaspillages et d'améliorer la fluidité des processus en visualisant l'ensemble de la chaîne de valeur (Rother & Shook, 2003).

¹ Introduit par les pionniers du management scientifique comme Taylor (1911) et Gilbreth (1921)

Nous procédons par la suite à une comparaison du MPO avec d'autres Formes de Management qui poursuivent des objectifs similaires mais à travers des logiques distinctes : la Gestion par Objectifs (GPO), l'Approche Sociotechnique et le Design Organisationnel agile. L'analyse comparative avec ces approches permet de cerner les spécificités et les complémentarités avec le MPO.

L'article examine par ailleurs les interactions du MPO avec des courants contemporains, tels que la Théorie des Routines Organisationnelles (Feldman & Pentland, 2003) et la Théorie des pressions institutionnalistes (DiMaggio et Powell, 1983). La première stipule que les processus ne sont pas simplement des règles figées mais qu'ils se transforment grâce à la pratique, alors que la seconde avance que les entreprises adoptent souvent des processus afin de pouvoir se conformer à des normes externes (Ex. certifications qualité), tout en essayant de rester efficaces. Notre méthodologie de recherche théorique s'articule autour de l'interrogation de bases de données bibliographiques (Web of Science, Scopus, Google Scholar, etc.) avec les mots-clés sélectionnés, ensuite la consultation des revues scientifiques spécialisées en management des organisations, et enfin la sélection des articles et ouvrages les plus pertinents en fonction des critères suivants : qualité scientifique et pertinence du contenu par rapport à la problématique. Nous avons également exploité certains sites et blogs spécialisés en la matière.

2. Caractérisation du Concept et de l'Approche Processus dans l'entreprise :

2.1. Le Concept de Processus Organisationnel :

Un Processus désigne un ensemble organisé d'activités interconnectées transformant des intrants (ressources matérielles, immatérielles ou humaines) en extrants, via une création de valeur ajoutée (Dumas & al., 2024). Il repose sur quatre piliers fondamentaux : des ressources mesurables (entrées), une transformation tangible (modification qualitative ou quantitative), des résultats concrets (extrants conformes à des standards de qualité) et une reproductibilité fiable assurant une exécution constante. La phase de transformation, cœur du processus, optimise les ressources pour générer des produits ou services différenciateurs. Les extrants, évalués via des indicateurs stratégiques, répondent aux attentes des parties prenantes. Enfin, la reproductibilité garantit la pérennité du processus, permettant des améliorations continues grâce à des analyses rétrospectives. Ainsi, un processus efficace allie efficacité, qualité et adaptabilité, essentiels pour répondre aux exigences des environnements organisationnels modernes.

En relation avec la notion de métier et son morcellement en activités, et sans être nommé tel quel, le concept de Processus Organisationnel ² émerge du XVIII^e au XX^e siècle. Il a évolué de manière notable au cours des dernières décennies corrélativement aux besoins des organisations, passant de méthodes standardisées d'optimisation des opérations internes et d'accomplissement de tâches et d'activités spécifiques, à des approches modernes plus globales et intégrées de management d'une entreprise, prenant également en compte les interactions et les relations avec les parties prenantes externes, à l'exemple des fournisseurs, des clients...

Selon une première approche, les Processus Organisationnels peuvent être classés selon leur portée en Processus transversaux (impliquant plusieurs départements ou fonctions de l'entreprise) et Processus fonctionnels (liés à un département ou à une fonction spécifique de l'entreprise).

On peut par ailleurs noter que la typologie des processus organisationnels peut être divisée en trois catégories selon leur portée et interaction avec l'écosystème de l'entreprise. D'abord,

² Ce terme est le plus générique et englobe tous les types de processus au sein d'une organisation : processus d'affaires (Business Process), processus d'entreprise, processus métier ou encore processus opérationnel.

les Processus Internes qui incluent les activités opérationnelles (métiers), la Gouvernance (pilotage) et les Fonctions Supports (RH, comptabilité), maîtrisés sans interférence externe. Ensuite, les Processus Externes qui impliquent des parties prenantes hors de l'organisation, comme les ventes, le marketing ou le support client, nécessitant une coordination avec clients, fournisseurs ou partenaires. Et enfin, les Processus Hybrides (Harmon, 2014) qui combinent dimensions interne et externe : production (matières premières externes), achats (négociations) et logistique (liaison stocks-distribution), illustrant l'interdépendance entre fonctions organisationnelles et marché. Cette classification révèle la complexité des flux tout en soulignant l'importance d'une gestion adaptée à chaque typologie afin d'optimiser la création de valeur, équilibrant autonomie interne, collaboration externe et interfaces stratégiques.

Retenons par ailleurs que selon le fascicule (FD X 50-176) de documentation édité par l'AFNOR en Octobre 2005 (<https://www.boutique.afnor.org/fr>), la norme distingue par nature trois grandes familles de processus d'entreprise : Processus de Management, Processus Opérationnels et Processus Supports qui se distinguent par leurs objectifs, leurs impacts sur la création de valeur et leurs relations avec les autres processus, comme cela est synthétisé dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Différences entre les Processus de Management, Opérationnels et Supports

	Objectifs	Impacts sur la création de valeur	Relation avec les autres processus
Processus de Management (dits aussi de pilotage ou de direction)	Assurent le pilotage efficace de l'entreprise par la stratégie et le management ;	Impact indirect	Permettent la cohérence et la coordination des processus opérationnels et des processus supports
Processus Opérationnels (dits aussi de réalisation ou métiers)	Ce sont des processus qui correspondent à l'activité cœur de métier (Core business) et visent à créer de la valeur pour le client (R&D ? conception, production, vente, marketing, distribution, logistique...	Impact direct	Sont interdépendants des processus supports
Processus Supports (dits aussi de soutien)	Assurent le bon fonctionnement l'entreprise en fournissant les ressources matérielles et immatérielles nécessaires (Gestion financière, des RH, de la qualité, des risques, des informations...	Impact indirect	Sont au service des processus de pilotage et des processus de réalisation

Source : Elaboré par nos soins

Notons enfin que selon Harmon (2018), les Processus organisationnels se classent en trois catégories stratégiques. Premièrement, les Processus Essentiels (Core Processes), centraux pour la création de valeur client (ex. : conception de produits, production), alignés sur les objectifs stratégiques. Deuxièmement, les Processus Habilitants (Enabling Processes), supports transversaux (ex. : gestion RH, finances), fournissant les ressources nécessaires aux processus essentiels. Enfin, les Processus de Gestion (Management Processes), structurant la gouvernance via le contrôle, la planification et la prise de décision (reporting, stratégie...). Cette tripartition assure une synergie entre opérations, capacités organisationnelles et pilotage stratégique, optimisant ainsi la résilience et l'agilité de l'entreprise. Harmon (2018) souligne que leur interdépendance systémique est clé pour équilibrer efficacité quotidienne et vision à long terme.

En bref, les différentes typologies ci-dessus permettent de mieux cerner les interrelations entre les différents processus d'une organisation afin de les gérer de manière cohérente, dans une démarche d'amélioration continue.

2.2. L'Approche processus et l'Entreprise orientée processus :

L'approche processus se définit comme une méthodologie visant à structurer et piloter les activités organisationnelles à travers un ensemble de processus interdépendants, optimisant ainsi leurs interactions systémiques (Mongillon & Verdoux, 2013). Elle repose sur une identification rigoureuse, une analyse approfondie et un perfectionnement itératif de ces processus, conformément à la stratégie de l'entreprise.

Émergeant des théories systémiques des années 1980, cette approche s'est progressivement imposée comme un cadre managérial robuste, intégrant une modélisation systémique de l'organisation. Cette modélisation facilite une traçabilité accrue des flux, un contrôle renforcé des standards de qualité (produits/services), et une réponse adaptée aux attentes clients, générant des synergies opérationnelles propices à la performance globale (Brandenburg & Wojtyna, 2006).

Notons que la réussite de l'approche processus est conditionnée par plusieurs facteurs clés de succès, identifiés par Baret et Barth (1998) comme essentiels à son implémentation efficace. D'abord, la définition d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporels (SMART) constitue un prérequis pour orienter les efforts et évaluer les progrès. Ensuite, l'adhésion et la participation active des collaborateurs à la démarche sont indispensables, favorisant un sentiment d'appropriation collective et réduisant les résistances internes. En outre, une communication transparente et une coordination inter fonctionnelle assurent l'alignement des parties prenantes, évitant les silos organisationnels. Par ailleurs, la mesure systématique des performances via des indicateurs quantitatifs permet aussi bien de suivre l'évolution des processus, que d'identifier des leviers d'amélioration continue. Et également, une gestion proactive des changements, anticipant les impacts humains et opérationnels, garantit une transition harmonieuse vers les nouveaux modes de fonctionnement. Enfin, une approche pragmatique, combinant un suivi rigoureux de l'opérationnalisation et des ajustements correctifs itératifs, assure la pérennité des résultats. Selon les auteurs, ces facteurs forment un écosystème interdépendant, où l'absence d'un seul élément risquerait de compromettre l'ensemble de la démarche.

Parmi les nombreuses recherches ayant exploré les moyens d'évaluer le processus, nous citerons Rosemann et vom Brocke (2010) qui ont identifié six piliers fondamentaux structurant l'approche processus dans la littérature managériale, soulignant leur interdépendance systémique. Premièrement, l'alignement stratégique garantit une cohérence entre les priorités organisationnelles et les processus, optimisant leur contribution à la performance globale. Deuxièmement, la gouvernance clarifie les responsabilités et rôles à chaque niveau (opérationnel, projet), instaurant une transparence décisionnelle. Troisièmement, les méthodes, outils et techniques offrent un cadre méthodologique pour piloter le cycle de vie des processus, de la modélisation à l'amélioration. Quatrièmement, le management des ressources humaines cultive les compétences et l'engagement des collaborateurs, essentiels pour internaliser les changements processuels. Cinquièmement, les technologies de l'information fournissent des solutions logicielles d'analyse et d'automatisation, accélérant la prise de décision data-driven. Et enfin sixièmement, la culture organisationnelle façonne des valeurs et comportements propices à l'adoption des processus, transformant les résistances en leviers d'innovation. Selon Rosemann et vom Brocke (2010), ces éléments forment un écosystème holistique, où l'absence d'un seul maillon compromet l'efficacité globale de la démarche, exigeant une intégration équilibrée entre stratégie, opérations, humain et technologie.

Ceci étant, une organisation axée sur les processus se concentre sur les processus opérationnels plutôt que sur sa structure fonctionnelle et hiérarchique (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

Ainsi, une entreprise "orientée processus" est une entreprise qui a intégré l'approche processus, en tant que philosophie de management, à l'ensemble de ses activités, et il en découle que

l'élaboration de nouveaux modèles d'organisation nécessite une nouvelle forme de réflexion qui permettra d'améliorer radicalement les performances de l'organisation. Cette nouvelle manière de penser a été typiquement décrite comme l'Orientation Processus de l'Entreprise (Business Process Orientation - BPO).

Plusieurs auteurs de renom ont contribué significativement à la compréhension de la BPO, que ce soit en mettant l'accent sur la réingénierie, l'automatisation, l'amélioration continue, l'innovation, le management de la qualité ou la gestion du changement.

De ce fait, Davenport & Short (1990) ont décrit l'orientation processus au sein d'une entreprise comme un élément crucial de sa réussite et ont défini cette orientation comme une conception horizontale de l'activité qui traverse l'organisation, avec des produits d'entrée au début et des produits de sortie et des clients à la fin.

Notons également qu'une Organisation orientée processus est également appelée "Organisation centrée sur le processus" (Hammer, 1996 ; Gardner, 2004), "Organisation horizontale" (Ostroff & Bowen, 2000), "Entreprise de processus" (Hammer & Stanton, 1999) et "Organisation gérée par le processus" (Rummler & al., 2006).

Rappelons par ailleurs que l'évaluation de l'efficacité d'un processus repose sur quelques méthodes courantes : Indicateurs de performance, Benchmarking, Analyse de la chaîne de valeur, Cartographie des flux de valeur et Analyse des coûts complets, directs et indirects associés au processus.

Signalons enfin que plusieurs études empiriques montrent qu'une orientation accrue vers les processus a une influence positive sur la qualité des processus et des produits (Raschke & Ingraham, 2010), la satisfaction des clients (Kohlbacher, 2009), les résultats financiers (Škrinjar et al., 2008), les performances en matière d'innovation (Prajogo & Sohal, 2003)) et les performances globales de l'organisation (Kohlbacher, 2010).

Dans le contexte marocain, deux études (Toufah Najat, 2019 ; Benammi A. & Taj K., 2021) mettent en évidence que la modélisation et le management des processus métier contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance des entreprises, aussi bien sur le plan logistique que sur l'efficacité organisationnelle globale.

3. L'opérationnalisation de l'Approche Processus dans l'entreprise, son pilotage, son amélioration continue et sa digitalisation :

3.1. L'opérationnalisation de l'approche processus :

La mise en œuvre de cette approche débute par l'identification et la cartographie des processus clés, qu'ils soient de pilotage, opérationnels ou de support. Des modèles visuels comme les diagrammes SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) ou BPMN (Business Process Model and Notation) permettent de formaliser ces enchaînements d'activités, clarifiant les responsabilités et les interfaces entre services (Rummler & Brache, 2012). Cette étape est cruciale pour démanteler les cloisonnements hiérarchiques traditionnels et adopter une logique transversale. Vient ensuite la désignation de « propriétaires de processus », chargés de superviser leur exécution et leur amélioration, renforçant ainsi la responsabilité. Parallèlement, des indicateurs de performance (KPI's) sont définis, s'inspirant souvent du Balanced Scorecard de Kaplan & Norton (1996). Ces métriques, couplées à des boucles d'amélioration continue comme le PDCA (Plan-Do-Check-Act), favorisent une culture de l'innovation et de la réactivité, accélérée par des outils numériques tels que les logiciels de Business Process Management - BPM ou la Robotique Process Automation - RPA (Hammer, 2015).

Les avantages de cette approche sont documentés par de nombreuses études. Elle améliore la transparence opérationnelle, réduit les redondances et les coûts, tout en augmentant la satisfaction client grâce à une standardisation maîtrisée (Porter, 1985). Davenport (1993)

souligne également son rôle dans l'agilité organisationnelle, autorisant les entreprises à réagir plus vite aux évolutions réglementaires ou concurrentielles. Toutefois, son opérationnalisation présente des difficultés. La résistance au changement culturel, souvent liée à une attache aux structures hiérarchiques traditionnelles, constitue un obstacle récurrent (Kotter, 2012). Par ailleurs, une modélisation trop rigide des processus peut entraver la flexibilité, tandis qu'une prolifération d'indicateurs risque de complexifier inutilement le pilotage (Smith & Fingar, 2003). Enfin, l'approche exige un investissement initial significatif en temps et en ressources, notamment pour former les équipes et intégrer des technologies adaptées.

3.2. Le pilotage, l'amélioration continue et la digitalisation des processus :

Le pilotage et l'amélioration continue consistent à adopter une politique permettant la flexibilisation des processus pour s'adapter en permanence et de façon efficace aux défis qui se posent. Cela inclut la définition des objectifs de performance des processus, le suivi de la performance des processus, l'identification des opportunités d'amélioration et l'application des actions d'amélioration.

L'amélioration opérationnelle des processus peut se faire en s'appuyant essentiellement sur le Référentiel ISO 9001 (Vierling, 2021) qui permet de concevoir des processus performants. A noter que pour améliorer ses processus, l'entreprise n'est pas tenue d'utiliser un des référentiels connus et pourrait simplement passer par une démarche adaptée au contexte réel de mise en œuvre.

Par ailleurs, la digitalisation des processus (Erragragui & Aoufir, 2023) en entreprise consiste à utiliser des technologies numériques pour transformer et améliorer les processus internes de l'entreprise. Cela implique de numériser les informations, d'automatiser les tâches et d'intégrer les systèmes pour optimiser la performance et la collaboration.

La digitalisation des processus présente ainsi les avantages et défis ci-après.

Tableau 2 : Avantages et défis de la digitalisation des processus

Avantages	Défis
- Amélioration de la performance : réduction des délais, des coûts, des erreurs, et amélioration de la qualité et de la productivité ; - Amélioration de la satisfaction client par une expérience plus fluide et personnalisée ; - Accroissement de la réactivité et de l'agilité via une meilleure adaptation aux évolutions de la demande et les attentes des clients ; - Stimulation de l'innovation plus rapidement et à moindre coût ; - Optimisation des échanges d'information et de la collaboration ; - Amélioration de la prise de décision.	- Résistance au changement (inertie des équipes, peur de l'inconnu, changement de culture et d'organisation) ; - Manque de compétences et d'expertise d'où la nécessité de former les collaborateurs aux nouvelles technologies ; - Difficultés d'intégration des systèmes ; - Coûts d'investissement et de mise en œuvre (ressources financières et humaines nécessaires) ; - Sécurité des données et cyber-sécurité (protection des données sensibles et des systèmes contre les cyberattaques).

Source : Elaboré par nos soins

Il faut noter enfin que la digitalisation s'appuie sur quatre leviers fondamentaux, identifiés par Tounkara (2020) comme indispensables à sa mise en œuvre efficace. Premièrement, les technologies numériques (cloud computing, big data, intelligence artificielle, robotique, blockchain) transforment les infrastructures et les flux de données, offrant des capacités d'analyse prédictive et d'automatisation avancée. Deuxièmement, les outils et logiciels spécialisés, tels que les systèmes de management de processus (BPM), les progiciels intégrés (ERP) ou les plateformes de relation client (CRM), standardisent et optimisent les opérations métiers. Troisièmement, les méthodologies structurantes (Lean Management, Six Sigma, Design Thinking) alignent les pratiques organisationnelles sur des principes d'efficacité, d'innovation centrée utilisateur et de réduction des gaspillages. Et enfin

quatrièmement, le développement des compétences numériques des collaborateurs, couplé à une culture d'apprentissage continu et d'expérimentation, facilite l'appropriation des outils et l'adaptation aux disruptions technologiques. Selon Tounkara (2020), la synergie de ces leviers crée un écosystème propice à la transformation digitale, où technologie, méthode et capital humain interagissent pour générer une valeur durable et compétitive.

4. Analyse des Modèles et Méthodes du Management par les Processus Organisationnels dans l'Entreprise :

4.1. Niveaux d'applications, apports et utilisations des modèles et méthodes :

Nous nous proposons de présenter, dans le tableau ci-après, une synthèse des différents Modèles et Méthodes de Management des Processus organisationnels, classés par niveaux d'application (stratégique, opérationnel, organisationnel), ainsi que leurs apports (en termes d'efficacité opérationnelle) et leurs utilisations pratiques.

Tableau 3 : Modèles et Méthodes de Management des Processus Organisationnels dans l'entreprise : Niveau d'application, Apports et Utilisations

Niveau d'application stratégique :	Apports
1- Business Process Management – BPM (Hammer) et Normes ISO	- Amélioration de la performance des processus métiers (fabrication, vente, service après-vente, etc.) - Réduction des coûts et des délais - Meilleure conformité aux exigences réglementaires (normes ISO 9001, ISO 14001, etc.) - Certification ISO 9001:2015
2- Business Process Management Maturity Model - BPMM (Tarhan & al. 2015)	- Évaluation du niveau de maturité des processus métiers (conception, mesure, pilotage, etc.) - Identification des points d'amélioration - Application d'un plan d'amélioration continue pour atteindre l'excellence opérationnelle
3- Total Quality Management (Ciampa, 1992).	- Esprit de progrès permanent dans l'ensemble de l'entreprise - Implication de tous les employés (responsabilisation, engagement) - Satisfaction client optimale (fidélisation)
Niveau d'application opérationnel	Utilisations
1 - Business Process Reengineering -BPR (Hammer, 1990 ; Hammer & Champy, 1993 ; Siregar, 2021)	- Redéfinition radicale des processus métiers pour une meilleure performance - Amélioration drastique de la performance (coûts, délais, qualité) - Adaptation aux changements rapides de l'environnement (nouvelles technologies, nouveaux concurrents)
2 - Méthode Lean/Six Sigma (Fernandez, 2018)	- Élimination des gaspillages et des variations dans la chaîne de valeur - Amélioration de la qualité, minimisation des défauts, optimisation des stocks... - Réduction des délais et des coûts (développement de produits, gestion des stocks)
3 - Value Stream Mapping - VSM (Manos, 2006)	- Visualisation et analyse de la chaîne de valeur (depuis les fournisseurs jusqu'aux clients) - Identification des points d'amélioration (étapes superflues, goulots d'étranglement) - Application d'un plan d'amélioration continue pour optimiser le flux de valeur
4 - Business Activity Monitoring - BAM (Werner, 2013)	- Suivi et analyse en temps réel des performances des processus métiers (KPI's, reporting...) - Identification des problèmes et des goulots d'étranglement (déviations par rapport aux objectifs) - Prise de décision pour corriger les anomalies et améliorer la performance
Niveau d'application organisationnel	Utilisations

1 - Service Oriented Architectures - SOA (SOA Source Book)	- Intégration des applications et des services métiers - Amélioration de la flexibilité et de l'agilité (adaptation aux changements du marché) - Réduction des coûts et des délais (développement et maintenance des applications)
2 - Méthode Agile (Collier, 2012)	- Développement itératif et incrémental des processus métiers - Adaptation aux besoins changeants des clients (réactivité, flexibilité) - Amélioration de la synergie entre les équipes (transparence, efficacité)

Source : Elaboré par nos soins

4.2. Complémentarités et limites des modèles et méthodes :

Tableau 4 : Complémentarités et limites des Modèles et Méthodes de Management des Processus Organisationnels dans l'entreprise

	Complémentarités	Limites
Business Process Management (BPM) et Normes ISO	Le BPM et les normes ISO se complètent en associant flexibilité opérationnelle (BPM) et exigences réglementaires (ISO)	Une rigidité excessive peut limiter l'adaptabilité aux contextes dynamiques
Business Process Management Maturity Model (BPMM)	Le BPMM se combine bien avec le BPM pour aligner les priorités d'optimisation avec les capacités réelles de l'organisation	Le BPMM peut être perçu comme trop théorique, négligeant les spécificités culturelles ou sectorielles
Total Quality Management (TQM)	- Le TQM complète le Lean/Six Sigma en renforçant l'engagement humain, souvent minimisé dans les approches purement techniques ; - Le Lean/Six Sigma et le TQM optimisent la qualité	Ses limites tiennent à son déploiement lent et à un focus parfois excessif sur les procédures plutôt que l'innovation
Business Process Reengineering (BPR)	- Le BPR et le BPM sont complémentaires : le premier pour des transformations disruptives, le second pour des ajustements incrémentaux ; - Le BPR et l'Agilité apportent des dynamiques de rupture	Son approche qui prône une refonte profonde des processus en vue d'obtenir des gains de performance significatifs, génère des risques élevés (résistance, coûts)
Méthode Lean/Six Sigma	- Leur combinaison offre des gains tangibles en efficacité et qualité ; - Lean/Six Sigma s'enrichit de l'agilité pour intégrer des boucles de feedback rapides dans des environnements complexes	La méthode peut être rigide, difficile à mettre en œuvre et inadapté aux environnements en forte innovation ou aux services peu standardisés
Value Stream Mapping (VSM)	Associé au Business Activity Monitoring (BAM), il permet de superposer des données en temps réel pour une analyse dynamique	Le VSM reste limité par son caractère statique (photo à un instant T)
Business Activity Monitoring (BAM)	Couplé au VSM, il transforme des indicateurs bruts en insights actionnables	Peut submerger les équipes avec des données non contextualisées
Service Oriented Architectures (SOA)	le BPM et les SOA fournissent une ossature technique	Leur complexité de mise en œuvre peut décourager les petites organisations
Méthode Agile	En hybridation avec le BPM ou le Lean, elle introduit de la flexibilité dans des cadres traditionnellement rigides	Elle peine à se développer dans des structures très hiérarchisées

Source : Elaboré par nos soins

Chacun des modèle et méthode mentionnés ci-avant présente des complémentarités et des limites. Les complémentarités permettent aux entreprises de combiner plusieurs approches pour atteindre des objectifs spécifiques, tandis que les limites soulignent les contraintes et les risques potentiels associés à leur mise en œuvre. Comprendre ces complémentarités et limites est essentiel pour que les entreprises puissent choisir et intégrer efficacement les méthodes et

modèles de management des processus qui répondent le mieux à leurs besoins stratégiques et opérationnels. Nous mettons en lumière ci-avant, sous forme de tableau, ces complémentarités et limites.

4.3. Intégration et complémentarité du BPM, des Normes ISO, du Lean et du Six Sigma dans un Cadre cohérent et unifié :

La complémentarité de ces différentes approches est théorisée par des auteurs comme Antony (2014), et même si chacune apporte une contribution spécifique, leur intégration de manière synergétique et leur articulation cohérente reposent sur une vision holistique du management des processus, et permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité globale des produits et services. Leur alignement permet d'optimiser l'ensemble du cycle de développement des processus, depuis la conception jusqu'à l'amélioration continue.

Ceci étant, le BPM est un cadre structurant central et d'orchestration qui facilite la coordination avec d'autres méthodologies d'amélioration continue.

Pour leur part, les Normes ISO garantissent une conformité aux exigences réglementaires et une gestion efficace des processus. La Norme ISO 9001 exige notamment l'opérationnalisation d'un système de management de la qualité (SMQ), ce qui la rend naturellement compatible avec le BPM (Anttila & Jussila, 2013).

Le Lean Management, quant à lui, repose sur des outils comme le Value Stream Mapping (VSM) pour identifier les inefficacités, et le Kaizen pour assurer une amélioration continue (Liker, 2004).

L'intégration du Six Sigma avec BPM permet d'assurer un contrôle rigoureux des performances des processus et une amélioration continue basée sur des données factuelles.

Une intégration efficace repose sur l'harmonisation des objectifs : le BPM fournit la structure et la gouvernance des processus, l'ISO garantit la conformité et l'orientation qualité, le Lean améliore la fluidité et l'élimination des gaspillages, tandis que le Six Sigma assure la stabilité et la maîtrise statistique. Ensemble, ces méthodologies permettent aux organisations de construire un système de management par les processus performant et durable, garantissant une réactivité accrue aux évolutions du marché et une amélioration continue de la compétitivité.

Ainsi, et afin d'éviter les silos méthodologiques (Rummler & Brache, 2012), la gouvernance de ce cadre d'Intégration et de complémentarité entre ces approches exige une coordination transversale, devant associer des experts qualité (ISO), des responsables processus (BPM) et des praticiens Lean Six Sigma.

5. Focus sur le Business Process Management (BPM) et les Normes ISO :

Le BPM et les normes ISO (International Organization for Standardization) sont des concepts complémentaires qui travaillent ensemble pour améliorer le fonctionnement d'une organisation. Si les normes ISO définissent les objectifs de qualité, le BPM fournit alors les moyens de les atteindre.

5.1. Bref rappel sur les normes ISO :

Il s'agit d'un ensemble de normes internationales qui visent l'amélioration de la qualité des prestations et des systèmes d'information, contribuant ainsi à renforcer la confiance des clients et des parties prenantes dans la capacité de l'entreprise à offrir des produits et services conformes à leurs exigences.

Plusieurs normes ISO sont directement liées à l'approche BPM, et à titre d'exemples dans l'Industrie, on rencontre les normes ci-après.

Tableau 5 : Les normes ISO dans l'Industrie

Norme ISO	Description	Objectifs	Avantages pour l'industrie
ISO 9001	Management de la qualité	Garantir la satisfaction client en améliorant continuellement l'efficacité des processus.	Réduction des coûts, amélioration de la qualité des prestations, meilleure satisfaction client.
ISO 14001	Management environnemental	Minimiser l'impact environnemental des activités et améliorer la performance environnementale.	Meilleure performance environnementale, réduction des coûts, meilleure image de marque.
ISO 45001	Management de la santé et de la sécurité au travail	Réduire les maladies et les accidents du travail, développer un esprit de prévention et d'amélioration continue, respecter les exigences légales et autres et optimiser la performance de l'entreprise.	Réduction des risques, amélioration de la qualité environnementale, motivation des employés, image de marque positive, compétitivité accrue, Meilleure collaboration

Source : Elaboré par nos soins

On pourrait citer d'autres normes ISO complémentaires, comme à titre d'exemples : ISO 27001 (Sécurité de l'information), ISO 31000 (Management du risque) et ISO 50001 (Management de l'énergie).

5.2. Le Business Process Management :

La méthode BPM, ou Gestion des Processus d'Affaires (GPA), est une méthode prescriptive qui est utilisée pour gérer efficacement les processus d'entreprise (Hammer, 2015).

Il s'agit d'une approche systématique structurée de la gestion des processus d'analyse (amélioration et contrôle) dans le but de rehausser de qualité des produits et/ou services (Elzinga & al. 1995).

Le BPM est ainsi une approche holistique des plus efficaces consistant à évaluer, améliorer et contrôler les processus d'entreprise afin de les améliorer en permanence, grâce aux technologies de l'information et leur application aux processus organisationnels et opérationnels.

C'est une méthodologie utilisée pour améliorer l'efficacité et les performances des organisations orientées processus (Ongena, G. & Ravesteyn, P., 2019 ; Ubaid & Dweiri, 2020).

Au début des années 2000, le Cabinet Gartner a introduit le terme "Business Process Management Suite" (ou System) - BPMS - pour désigner un ensemble d'outils logiciels dédiés à la gestion des processus métier. En 2012, Gartner a également créé le terme "Intelligent Process Management" (iBPM) pour cibler les suites BPM intégrant l'intelligence artificielle, l'analyse avancée et le reporting (BTOEA, 2024).

L'évolution du Business Process Management (BPM) s'articule en trois phases historiques :

- La phase des précurseurs (1950-1970) voit émerger des modèles fondateurs : Ōno Taiichi instaure le "juste-à-temps" pour optimiser les flux, Deming théorise le management de la qualité totale, Drucker promeut la gestion par objectifs, et Porter modélise la chaîne de valeur, soulignant les interdépendances interprocessus ;

- La phase de développement (1980-2000) marque l'essor des systèmes informatiques (ERP) et des concepts structurants. Hammer & Champy (1993) popularisent la réingénierie des processus (BPR), prônant une refonte radicale, tandis que Davenport (1993) formalise le BPM comme discipline intégrant technologie et innovation. Zachman (1987) propose un cadre de modélisation, et Peters & Waterman (1982) valorisent l'amélioration continue. Parallèlement, Christensen (1997) alerte sur les risques des innovations disruptives, et Martin (1995) et Inmon (1992) consolident l'ère des ERP ;

- La phase de maturité (2000 à aujourd'hui) se caractérise par la diffusion transverse du BPM (services, secteur public) et l'intégration de nouvelles dimensions. Le Lean Six Sigma devient

un levier d'innovation, les normes ISO 9001 institutionnalisent l'approche processus, et des enjeux émergents (RSE, gestion des risques) enrichissent les pratiques. Cette phase consacre le BPM comme pilier stratégique, équilibrant efficacité opérationnelle, agilité et responsabilité sociétale.

Cette évolution reflète une transition d'une logique opérationnelle (optimisation locale) vers une vision systémique, intégrant technologie, stratégie et agilité organisationnelle.

Ceci étant, le Cycle de vie du BPM peut être décliné en cinq étapes : Conception des processus (identification et documentation) ; Modélisation des processus définis afin d'évaluer leur fonctionnement dans différentes conditions ; Exécution des processus à l'aide d'outils BPM ; Evaluation de la performance des processus grâce à des KPI's et détection des écarts par rapport aux objectifs définis ; Et Optimisation des processus via leur réingénierie (élimination des inefficacités) et adoption de nouvelles technologies pour en améliorer encore plus la performance.

Le BPM constitue ainsi un pilier stratégique pour les organisations engagées dans une transformation numérique, en alignant leurs opérations sur des objectifs ambitieux (Happyfox, 2022). Elle accroît l'agilité organisationnelle, permettant une adaptation rapide aux mutations du marché. Sur le plan financier, elle optimise les coûts (via la suppression des goulots d'étranglement et la réduction des gaspillages) et stimule les revenus grâce à des cycles de vente accélérés. Son impact opérationnel se traduit par une efficacité renforcée, via l'automatisation des tâches répétitives et une allocation dynamique des ressources. Par ailleurs, le BPM offre une visibilité en temps réel des indicateurs clés (KPI), facilitant un pilotage éclairé des processus. Enfin, il sécurise la conformité aux normes et réglementations, minimisant les risques juridiques. Ainsi, en conciliant performance, résilience et rigueur normative, le BPM s'impose comme un levier essentiel pour une maturité numérique durable.

Mais malgré les outils informatiques qui lui sont dédiés (Business Activity Monitoring, Process Mining ...), les tentatives d'utilisation du BPM réussissent rarement (Harmon, 2018).

6. Synthèse des Théories et Outils Graphiques en Management par les Processus Organisationnels :

Dans le but d'optimiser la performance organisationnelle, le MPO s'appuie en toute symbiose sur un ensemble de Théories structurantes (Lean, BPM, Six Sigma...) et d'Outils graphiques spécialisés (BPMN, SIPOC, VSM). Son efficacité réside ainsi dans l'articulation entre d'une part les cadres conceptuels qui fournissent des principes directeurs pour l'analyse et l'optimisation, et d'autre part les outils visuels qui servent de facilitateurs cognitifs, convertissant des abstractions théoriques en plans d'action concrets.

Le Business Process Management (BPM) se situe au cœur des théories fondamentales car il offre une approche structurée permettant de modéliser, d'étudier et d'optimiser les processus d'affaires, grâce à l'incorporation des technologies d'automatisation.

Le Lean Management, dérivé du modèle de production Toyota, enrichit pour sa part cette perspective en visant à supprimer les gaspillages (muda) et à accroître la valeur perçue par le client, grâce à des concepts comme le Kaizen (amélioration continue) ou l'approche par flux tiré.

Quant à la méthode Six Sigma, elle vise à minimiser les variations et les erreurs dans les processus en utilisant le modèle DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler).

Ces concepts coexistent d'une part avec la Théorie des Contraintes (TOC), qui repère et gère les goulots d'étranglement afin d'optimiser les flux globaux, et d'autre part avec la Réingénierie des Processus - BPR (Hammer & Champy, 1993), qui plaide pour une révision radicale des processus, souvent facilitée par la numérisation.

Pour mettre en pratique ces concepts, les managers et praticiens utilisent des instruments graphiques normalisés, simplifiant la représentation, l'examen et l'échange des processus.

Le Flowchart ou Schéma de flux (introduit par les pionniers du management scientifique comme Taylor, 1911 et Gilbreth, 1921), reste un outil fondamental, illustrant les enchaînements d'actions et les décisions prises.

Cependant, compte tenu de la complexité des processus transversaux, le Business Process Model and Notation - BPMN (développée par l'Object Management Group – OMG, 2011), se présente comme une référence internationale, qui favorise une compréhension partagée des flux de travail et facilite l'optimisation des processus (Weske, 2012).

Dans l'esprit de l'optimisation lean, la Value Stream Mapping ou Cartographie des Flux de Valeur (Rother & Shook, 1999) propose une visualisation précise des flux de matériaux et d'informations, mettant en évidence les pertes à supprimer.

Simultanément, le modèle SIPOC (Fournisseurs, Intrants, Processus, Extrants, Clients) organise l'examen des processus en repérant leurs points d'interface essentiels (Pyzdek & Keller, 2014), tandis que la matrice RACI précise les attributions (Responsable, Accountable, Consulté, Informé) afin de consolider la gouvernance.

Des instruments tels que le Diagramme d'Ishikawa (en forme d'arête de poisson) ou le Diagramme de Gantt enrichissent ce panel, le premier étant utilisé pour déterminer les sources profondes des problèmes de qualité, et le second pour organiser chronologiquement les projets d'amélioration.

Toutefois, l'assimilation de ces théories et outils visuels n'est pas exempte de défis. D'un côté, la complexité des dépendances entre les processus peut rendre l'interprétation des schémas ardue, requérant une compétence technique (Van der Aalst, 2016). Par ailleurs, l'implémentation de ces approches nécessite une culture organisationnelle qui soit réceptive au changement, ainsi qu'une éducation à l'utilisation des outils numériques (Davenport, 2018).

En dépit de ces contraintes, l'intégration de modèles théoriques et d'illustrations graphiques demeure un élément fondamental du management contemporain, offrant aux sociétés la possibilité d'équilibrer précision analytique et souplesse opérationnelle.

7. Comparaison du Management par les Processus Organisationnels avec d'Autres formes de management :

Il existe d'autres formes de management qui visent des buts semblables à ceux du MPO, mais par le biais de démarches différentes, comme la Gestion par Objectifs (GPO), l'Approche Sociotechnique et le Design Organisationnel Agile :

- Le MPO se différencie de la GPO en favorisant une approche coordonnée plutôt que sur la fixation d'objectifs personnels. Tandis que la GPO (Drucker, 1954) a pour objectif d'harmoniser les performances individuelles avec des résultats mesurables, le MPO, se concentre sur l'amélioration des processus de travail interconnectés, mettant ainsi l'accent sur l'efficacité collective et la diminution des cloisonnements. La GPO peut ainsi imposer une pression importante sur les personnes, alors que le MPO encourage une perspective globale, mais avec le risque de négliger la motivation individuelle ;
- Le MPO privilégie la standardisation technique des processus, contrairement à la méthode sociotechnique qui vise à trouver un juste milieu entre les éléments humains et techniques afin d'augmenter la productivité et le bien-être (Trist & Bamforth, 1951). En effet, celle-ci souligne l'importance de l'autonomie des groupes de travail et de l'adaptabilité, alors que le MPO pourrait engendrer une rigidité des méthodes si les éléments humains (tels que : résistance au changement) sont laissés pour compte ;
- Le MPO apparaît plus rigide et moins adapté aux situations incertaines, par opposition au design organisationnel agile qui favorise la flexibilité, l'itération rapide et la réactivité face

aux besoins des clients (Rigby & al., 2016). En effet, tandis que le MPO organise des étapes pré-définies, l'agilité favorise les équipes autonomes et les changements constants. Néanmoins, un modèle hybride est toujours possible : des approches structurées peuvent coexister avec des cycles d'amélioration agiles, combinant stabilité et vivacité (Seidl & Whittington, 2014).

Bref, le MPO offre une structure coordonnée, mais son efficacité dépend de son aptitude à intégrer des éléments d'autres approches : l'impulsion personnelle de la GPO, la flexibilité de l'agilité et l'équilibre sociotechnique.

8. Connexion du Management par les Processus Organisationnels avec les Courants récents :

L'interaction du MPO avec la théorie des routines organisationnelles et les perspectives institutionnalistes sur le changement fournit une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles, combinant rationalisation interne et influences externe.

Les routines, définies comme des séries d'actions répétitives et interdépendantes, constituent la base des processus gérés en MPO, que celui-ci consacre via des procédures standardisées, tout en autorisant des modifications à l'échelle locale (Feldman & Pentland, 2003). En outre, le MPO met en pratique l'amélioration continue (comme le Kaizen) pour exploiter le potentiel des routines à se perfectionner par leur application quotidienne (Feldman, 2000). Les outils du MPO (comme la cartographie des processus) révèlent les routines, facilitant leur révision critique. En somme, il est important de souligner que même si le MPO cherche à stabiliser les procédures, une formalisation trop poussée peut entraver l'innovation, comme l'a noté D'Adderio en 2008.

Il est donc crucial que le management des processus incorpore des systèmes d'apprentissage organisationnel afin d'établir un équilibre entre le contrôle et la flexibilité. Les perspectives institutionnalistes, notamment en ce qui concerne l'approche du changement organisationnel, fournissent une compréhension importante de l'interaction du MPO avec le cadre institutionnel et de son évolution dans le temps. Selon DiMaggio et Powell (1983), les organisations sont soumises à des contraintes institutionnelles qui influencent leurs choix relatifs au management des processus. On peut distinguer alors trois types de pressions : la contrainte (obligations légales et normatives, comme les normes ISO), l'imitation (adoption de méthodes jugées performantes par d'autres entités) et la standardisation (instauration de normes partagées dans un secteur précis).

Dans ce cadre, le MPO ne se limite pas à être une méthode technique pour optimiser les performances, il se transforme également en un instrument stratégique d'adaptation aux contraintes institutionnelles.

Il convient enfin de souligner que la prise en compte des théories de la routine organisationnelle et des approches institutionnelles contribue à une meilleure compréhension du MPO, car au lieu d'être perçu comme un cadre strict de management des tâches, il se révèle être un système en constante évolution modelé par les interactions entre les parties prenantes, l'apprentissage collectif et les contraintes institutionnelles. On privilégie ainsi l'importance du management agile des processus, qui s'appuie non seulement sur des instruments de modélisation et d'amélioration, mais aussi sur des systèmes qui favorisent aussi bien l'expérimentation, que l'adaptation et l'innovation.

9. Conclusion :

L'Approche processus, quand elle appliquée de manière efficace, peut constituer un outil puissant pour améliorer la performance des entreprises, leur permettre de gagner en excellence opérationnelle, en agilité et de répondre aux exigences accrues de leurs clients. Ses apports

résident dans l'Analyse des dysfonctionnements, l'Identification des gisements de valeur ajoutée et font que l'entreprise devient plus performante en raisonnant par flux plutôt que par départements.

L'approche processus relève ainsi d'une démarche transversale d'amélioration continue, et permet à l'entreprise de devenir plus réactive, agile et compétitive, ce qui la rend plus susceptible de mieux affronter les nombreux défis d'une concurrence accrue.

Toutefois, il est important de souligner que l'approche processus n'est pas une solution miracle et qu'elle doit être adaptée aux spécificités de chaque organisation. C'est un projet complexe qui nécessite une planification et une coordination minutieuses, et le succès de son application dépendra de l'engagement de la direction, de l'implication du personnel et de la sélection des modèles, outils et méthodes les plus appropriés.

En termes d'Implications managériales, notre recherche participe à une meilleure compréhension des avantages et des limites inhérents au management par les processus (MPO) dans l'amélioration de la performance globale des entreprises. D'une part, Il offre aux praticiens un cadre d'analyse pour évaluer l'adéquation de cette approche à leurs contextes spécifiques, et d'autre part il leur permet de surmonter les difficultés récurrentes de mise en œuvre, notamment les résistances culturelles, la complexité des modélisations ou les lacunes en compétences techniques grâce à l'identification systématique des bonnes pratiques en la matière. Les insights mentionnés favorisent également une adoption plus éclairée et pragmatique du MPO, renforçant ainsi sa contribution à la création de valeur durable.

En termes d'Implications scientifiques et sur le plan académique, l'article propose une synthèse critique des connaissances actuelles sur le MPO, s'appuyant sur une revue de littérature exhaustive couvrant les théories fondatrices et les évolutions récentes. Il met en lumière les lacunes de la recherche existante, notamment pour ce qui est de l'effet des mutations digitales (robotisation, intelligence artificielle) ou des impératifs de durabilité sur la gouvernance des processus. En outre, il incite à explorer des axes émergents tels que l'orientation client renforcée, les méthodologies agiles ou l'éthique dans la conception des workflows. Enfin, il ouvre des perspectives d'enrichissement théorique, invitant à investiguer l'intégration de l'IA prédictive, la conception de processus autonomes, ou les dynamiques de collaboration inter-organisations. Ces pistes visent à combler les limites des modèles traditionnels et à aligner le MPO sur les défis des écosystèmes économiques contemporains.

Références :

- (1). *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN- 2379-106X, www.aijbm.com Volume 4, Issue 07, pp 123-133*
- (2). Anttila, J., & Jussila, K. (2013). *ISO 9001:2015 - A Pocket Guide*. Van Haren.
- (3). Baret B. & Barth M. (1998). Améliorer la performance à travers l'approche par processus <https://www.lajauneetlarouge.com/ameliorer-la-performance-a-travers-lapproche-par-processus/>
- (4). Benammi A. & Taj K. (2021). Etude exploratoire de l'impact de l'approche processus sur la performance : Cas des entreprises marocaines, *European Scientific Journal*, ESJ, 17 (27), 167. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n27p167>
- (5). Brandenburg H. & Wojtyna JP, (2006). *L'approche processus, Mode d'emploi. 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation*.
- (6). *Business Transformation and Operational Excellence Awards (2024)*. <https://insights.btoes.com/what-is-ibpm?>
- (7). Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

- (8). Ciampa, Dan (1992). Total Quality : A User's Guide for Implementation. *Reading, Massachusetts : Addison-Wesley*
- (9). Collier, Ken (2012). Agile analytics : a value-driven approach to business intelligence and data warehousing, *Addison-Wesley*
- (10). D'Aveni, R.A. (1994). Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *Free Press, New York*.
- (11). D'adderio, L. (2008). The performativity of routines : Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research policy. North-Holland*
- (12). Davenport, T. H. (1993). Process Innovation : Reengineering Work Through, Information Technology. *Harvard Business Press*.
- (13). Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990). The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11-27.
- (14). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- (15). Drucker, P. (1954). The Practice of Management. *Harper & Brothers*.
- (16). Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2024), Business Process Management : Fondamentaux de la gestion des processus métier, 2^{ème} Edition, *Cepadues Edition*.
- (17). Elzinga, Horak, Lee, & Bruner (1995) Elzinga D. J. & al. (1995). Business process management : survey and methodology. *In IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 42, no. 2, pp. 119-128, doi : 10.1109 /17.387274.
- (18). Erragragui, S., & Aoufir, M. (2023). Comprendre l'approche de la transformation digitale : Les déterminants de la TD, opportunités et défis, proposition d'un modèle théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-1), 384-411. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8055764>
- (19). Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11, 611-629.
- (20). Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- (21). Fernandez Alain (2018). Qu'est-ce que le Lean Six Sigma ? Principe et critique. *Piloter.org, Management et Performance, piloter.org*, <https://www.piloter.org/six-sigma/lean-six-sigma.htm>
- (22). Gardner, R. (2004). The Process-focused Organization : A Transition Strategy for Success. *ASQ Quality Press*.
- (23). Gartner, Inc. Business process management suites (BPMs). <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bpms-business-process-management-suite>
- (24). Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution. *Harper Collins, New York*.
- (25). Hammer, M. (1996). Beyond reengineering : How the process-centered organization is changing our work and our lives. *New York : Harper-Business*.
- (26). Hammer, M. (2015). What is Business Process Management ?. *International Handbooks on Information Systems*, In : Jan vom Brocke & Michael Rosemann
- (27). Happyfox. What is BPM ? A Guide to Business Process Management (2022). <https://www.happyfox.com/what-is-business-process-management/>
- (28). Harmon P. (2014). Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. <https://www.sciencedirect.com/book/9780128158470/business-process-chang>

- (29). Harmon, P. (2018). The State of the BPM Market - 2018, BPTrends. In : <https://www.redhat.com/cms/managed-files/mi-bptrends-state-of-bpmhttps://theses.hal.science/tel-02903019/file/FrogerManonDiff.pdf>
- (30). Inmon William H. (1992). Building the Data Warehouse. *QED Technical Publishing Group*.
- (31). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*.
- (32). Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. (2011). Process orientation : conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 267-283. <https://doi.org/10.1108/14637151111122347>
- (33). Kohlbacher, M. (2009). The perceived effects of business process management. *Science and Technology for Humanity (TIC-STH)*, 2009 IEEE Toronto International Conference. DOI:10.1109/TIC-STH.2009.5444467
- (34). Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation : a literature review. *Business Process Management Journal*, Vol. 16 No.1, pp. 135-152. <https://doi.org/10.1108/14637151011017985>
- (35). Kotter, J. P. (2012). Leading Change. *Harvard Business Review Press*.
- (36). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston, MA: *Harvard University Press*.
- (37). Liker, J. K. (2004). The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. *McGraw-Hill*.
- (38). Manos, Tony (2006). Value Stream Mapping - an Introduction. Quality Progress. *American Society for Quality*. p. 64 - via University of Washington.
- (39). Martin J. (1995). The Great Transition : Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy. *AMACOM (ed.), Handbook on Business Process Management 1, Edition 2*, pages 3-16, Springer.
- (40). Mongillon P. et Verdoux S. (2013). L'Entreprise Orientée Processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients. *Afnor Editions*, <https://www.leanenligne.com/blog/approche-processus>
- (41). OMG (2011). Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0. *Object Management Group*.
- (42). Ongena G. & Ravesteyn P. (2019). Business process management maturity and performance : A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal* 26(7)
- (43). Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level : HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). *Jossey-Bass/Wiley*.
- (44). Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies. *Harper & Row, New York*.
- (45). Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage : creative and sustaining superior performance. *The Free Press. New York*.
- (46). Prajogo, DI & Sohal, AS (2003). Relation entre les pratiques TQM, la performance qualité et la performance innovation : un examen empirique ». *Revue internationale de gestion de la qualité et de la fiabilité*, vol. 20, n° 8, p. 901-918. <https://doi.org/10.1108/02656710310493625>
- (47). Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). The Six Sigma Handbook. *McGraw-Hill Education*.
- (48). Raschke, R.L. & Ingraham, L.R. (2010). Business Process Maturity's Effect on Performance. *AMCIS 2010 Proceedings*. 402. <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/402>

- (49). Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- (50). Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. In vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds.), *Handbook on business process management. Introduction, methods and information systems*, Springer, Berlin, pp. 109-124.
- (51). Rother, M., & Shook, J. (2003). Learning to See : Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda. *Lean Enterprise Institute*.
- (52). Rummler, G. & al (2006). Potential Pitfalls on the Road to a Process Managed Organization (PMO) : Part 1: The Organization as System Lens, <https://hpttreasures.wordpress.com/wp-content/uploads/2022/09/2006-potential-pitfalls-on-the-road-to-a-process-managed-organization-rummler-ramius-rummler.pdf>
- (53). Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart. *Jossey-Bass*.
- (54). Seidl, D. & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda : Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, Vol. 35(10) 1407–142. Doi: 10.1177/0170840614541886
- (55). Siregar I. W. (2021). A Literature Review on Business Process Reengineering.
- (56). Škrinjar et al., (2008). L'impact de l'orientation des processus métier sur la performance financière et non financière. *Revue de gestion des processus d'affaires* 14(5):738-754. Doi : 10.1108/14637150810903084
- (57). Smith, H. & Fingar, P. (2003). Workflow is just a Pi process. *Computer Sciences Corporation*
- (58). SOA Source Book - What Is SOA ? [collaboration.opengroup.org. https://collaboration.opengroup.org/projects/soa-book/pages.php?action=show&ggid=1314](https://collaboration.opengroup.org/projects/soa-book/pages.php?action=show&ggid=1314)
- (59). Tarhan, A. & al. (2015). Business Process Maturity Assessment : State of Art and Key Characteristics. *41st Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, Funchal, Portekiz*, 26 - 28, ss.430-437
- (60). Toufah, N. (2019). L'impact de la modélisation des processus métier sur la performance logistique de l'entreprise : Cas du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* ISSN : 2665-7473 Numéro 4, Hosting by Copernicus International. Index www.revue-isg.com Page 434
- (61). Tounkara, T. (2020). Automatisation Robotisée des Processus (RPA) : quels défis pour la transformation numérique des entreprises ?. *Approches Théoriques en Information. Communication (ATIC)*, 2020/1 (N° 1), p. 95-118. DOI : 10.3917/atic.001.0095. URL : <https://www.cairn.info/revue-approches-theoriques-en-information-communication-2020-1-page-95.htm>
- (62). Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- (63). Ubaid U. & al. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs) : A systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, vol. 11, no. 6, pp. 1395-1432. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-01017-3>
- (64). Vierling T. (2021). L'amélioration des processus, un enjeu vital pour les entreprises. <https://www.lpb-conseil.com/lamelioration-des-processus-un-enjeu-vital-pour-les-entreprises/>
- (65). Von Bertalanffy, L. (1968). General System Theory : Foundations, Development, Applications. *George Braziller*.

- (66). Werner, S. (2013). Business Activity Monitoring. In : *Peter Rausch Alaa F. Sheta Aladdin Ayesh Busin (2013). Business Intelligence and Performance Management. Springer-Verlag London. Chapitre 15, p 229 et suivantes.*
- (67). Weske, M. (2012). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. *Springer*.
- (68). Zachman, J. (1987). A Framework for Information Systems Architecture. *IBM Systems Journal* 26, 276-292. Doi:10.1147/sj.263.0276