

Hans

■ **BRANDENBURG**

Jean-Pierre

■ **WOJTYNA**

L'approche processus

MODE D'EMPLOI

2^e édition

Éditions
d'Organisation

Hans BRANDENBURG
Jean-Pierre WOJTYNA

L'APPROCHE
PROCESSUS,
mode d'emploi

Éditions

d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

Alain COURTOIS, Maurice PILLET, *Gestion de production*, 5^e édition 2006
Daniel CRÉPIN, René ROBIN, *Résolution de problèmes*, 2001
Daniel DURET, Maurice PILLET, *Qualité en production*, 3^e édition 2005
Christian HOMMANN, *Guide pratique des 5S pour les managers*, 2005
John DREW, Blair MCCALLUM, Stefan ROGGENHOFFER, *Objectif Lean*, 2004
Maurice PILLET, *Six Sigma*, 2003



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957 il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des

Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions d'Organisation, 2003
© Groupe Eyrolles, 2006
ISBN : 2-7081-3482-5

SOMMAIRE

Remerciements	8
Préface	9
Guide de lecture	14
Introduction	17
CHAPITRE 1 – Identifier et décrire les processus de réalisation	19
1.1. La cartographie des processus	19
1.2. Comment représenter un processus ?	20
1.3. Construire la cartographie, par où commencer ?	22
1.4. Une méthode alternative, réaliser la cartographie directement avec les acteurs	33
1.5. La norme ISO 9001 version 2000 et la cartographie des pro- cessus	36
1.6. Quel niveau de détail pour la cartographie des processus élé- mentaires ?	36
1.7. Deux autres exemples de cartographie	40
CHAPITRE 2 – Origine, définitions et un peu de théorie	45
2.1. L'origine de l'approche processus	45
2.2. Définitions	51
2.3. Les trois catégories de processus	54
2.4. Deux autres caractéristiques fondamentales des processus	59
2.5. L'approche système ou la systémique	63

CHAPITRE 3 – Identifier les processus supports	67
3.1. Enrichir la cartographie de niveau 1	67
3.2. Établir la cartographie de niveau 2 des processus supports ..	68
CHAPITRE 4 – Les processus de pilotage	73
4.1. Notre modèle générique avec 3 processus élémentaires de pilotage	73
4.2. Qu'est-ce qu'un processus de pilotage ?	73
4.3. Premier processus de pilotage : établir & déployer les lignes directrices	75
4.4. Deuxième processus de pilotage : contrôler et corriger	82
4.5. Troisième processus de pilotage : analyser & améliorer	89
4.6. L'interaction entre les 3 processus élémentaires de pilotage	96
4.7. Les 3 processus élémentaires de pilotage et la norme ISO 9001	98
4.8. Synthèse de notre modèle de pilotage	100
4.9. Deux autres processus d'aide au pilotage : Ecouter les clients et Auditer	102
4.10. L'analyse de risques et notre modèle de pilotage	109
4.11. La cartographie des processus de pilotage	111
4.12. Pilotage, support ou réalisation, parfois il faut choisir	114
CHAPITRE 5 – De la cartographie au pilotage des processus	115
5.1. Notre méthodologie générale en quatre étapes pour gérer et améliorer vos processus	115
5.2. La documentation des processus à l'aide de « fiche processus »	121
5.3. Identifier vos processus cruciaux	141
5.4. Analyser les processus et trouver des solutions d'amélioration	152
5.5. Déployer et valider les solutions d'amélioration	166

CHAPITRE 6 – Pour aller plus loin	173
6.1. L'Activity Based Costing (ABC) et l'Activity Based Management (ABM)	173
6.2. L'amélioration des processus versus la réingénierie des processus	175
6.3. L'approche processus et la certification ISO 9001	177
Bibliographie	187
Index thématique	190

REMERCIEMENTS

Nous dédions ce livre à nos clients. Sans eux nous n'aurions pas pu obtenir les connaissances et expériences qui nous ont permis de l'écrire.

Nous dédions ce livre également à nos familles, qui ont souvent souffert de nos absences pour faire cet apprentissage.

Enfin, nous vous remercions, cher lecteur, pour la confiance que vous nous témoignez en lisant ces quelques lignes. Nous espérons qu'elles puissent vous permettre de mieux comprendre et d'utiliser ce formidable outil de management qu'est l'approche processus.

Pour contacter les auteurs :
www.approche-processus.com

PRÉFACE

Gouvernance et pilotage des processus

Quand le mot processus est réellement apparu dans les entreprises, dans les années 85, il était aussi exotique pour les dirigeants que le mot gouvernance aujourd'hui. Un dirigeant de grande entreprise m'affirmait à l'époque que la liste des processus cruciaux était simplement la liste des problèmes clés de l'entreprise ! Ceci a heureusement évolué, quoique l'on est encore surpris par l'éventail des réponses à la question « Qu'est-ce qu'un processus ? ». Cela va de « mode d'emploi » (procédure) à « façon de faire » (procédé) en passant par les fameuses définitions technocratiques et peu comprises du type « enchaînement de tâches »... !

Maturité du concept processus

La connaissance et l'usage des processus sont, vingt ans après, devenus matures. Cet ouvrage en est l'illustration :

Les approches modernes de la qualité totale, de l'**excellence**, voire du développement durable donnent un poids crucial à la priorisation et à la maîtrise des processus.

On ne peut aller vers la **certification ISO** sans une approche très sérieuse des processus (cartographies, descriptions...)

Beaucoup d'entreprises se lancent dans le « mode **projet** », dont les modalités sont très proches du « mode processus » (la différence est qu'un projet n'a qu'une finalité limitée dans le temps alors que le processus poursuit une finalité permanente...)

L'approche systémique devient, certes lentement, une vraie culture dans les entreprises. Or qu'est-ce qu'un processus si ce n'est un des sous-systèmes de l'organisation concernée. Systèmes et processus, même combat !

La notion d'entreprise étendue, les alliances et partenariats dans un monde

globalisé oblige à une réflexion de fond sur la **chaîne de valeur** des entreprises (leur liste de processus).

Il faut alors rechercher ce qui peut ou doit être sous-traité, les synergies inter-processus imaginables. Ceci est vrai entre entreprises partenaires, entre donneurs d'ordres et sous-traitants...

L'irruption et les possibilités offertes par les « nouvelles » technologies de l'information et de la communication (TIC) obligent les organisations à repenser fondamentalement leurs processus, afin de les améliorer et/ou les reconfigurer profondément.

La gouvernance, un nouveau « buzzword » ?

Gouverner l'entreprise est certes depuis toujours la responsabilité majeure des dirigeants.

Mais le concept récemment popularisé de **gouvernance**, suite aux scandales dans certaines entreprises anglo-saxonnes, insiste sur les processus de la direction d'entreprise, en y incluant les responsabilités sociales.

La gouvernance définit le système selon lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Cela incorpore à la fois le respect total des lois et réglementations extérieures et des politiques propres de l'entreprise, et les procédures conçues pour assurer l'exactitude et la transparence dans les rapports comptables et financiers de chacune des entités, au bénéfice des parties prenantes.

Les processus sont au centre de cette approche.

- Par la présence marquante des processus dans un des outils clé de la gouvernance, le **tableau de bord « équilibré »** et ses quatre préoccupations clés (actionnaires, clients, processus, personnel/savoirs) : satisfaire l'**actionnaire** interpelle sur le profit (dont le coût, la productivité et l'éventuelle non-qualité des processus) et sur la croissance (souvent liée à la réactivité de l'entreprise, donc à la « vitesse » de ses processus d'innovation et de service). Pour réussir cela, il faut bien sûr satisfaire le **client**, ce qui amène

à se concentrer sur les processus « orientés client », par nature inter-fonctionnels, et à s'interroger sur leurs finalités,
Il faut donc ré-interpeller tous les **processus** de l'entreprise, pour s'assurer qu'ils servent bien ces objectifs,
Enfin, il faut mettre le **personnel** et son savoir au service des finalités de ces processus...

- Par les nouveaux besoins de transparence et de mesure de tous les mécanismes de l'entreprise, ce qui suppose de mettre totalement les **processus sous contrôle**.
- Par l'emphase nécessaire mise sur les **processus de pilotage** des entreprises, outils opérationnels de la gouvernance au quotidien

Gouverner les processus clés

L'entreprise doit d'abord détecter ses **processus clés** : ceux dont l'optimisation ont l'effet de levier le plus puissant sur la réussite des stratégies et ceux qui ont des déficits de performance par rapport aux entreprises ayant des processus semblables...

Plusieurs problèmes doivent ensuite être résolus :

- Il faut bien sûr se mettre d'accord sur la **finalité** des processus clés (par exemple, doit-on facturer le client « au plus tôt, en temps utile, au plus tard »... ?)
- Il faut imaginer comment **manager les processus**, par nature « transverses ». Comment équilibrer le pouvoir des propriétaires de ces processus transverses et celui des responsables « verticaux » ? Comment donner des objectifs aux managers et au personnel pour les responsabiliser à la fois sur leur performance « verticale » et leur nécessaire solidarité « horizontale » ?
- Des **améliorations** « incrémentales » de ces processus sont-elles suffisantes, avec des mécanismes de qualité ou doit-on aller vers une **reconfiguration** fondamentale de ces processus ?

- L'entreprise étant un **système**, tous les processus sont plus ou moins liés. En améliorer un peut avoir des impacts en cascade sur les autres, et on risque de concerner toute l'entreprise. Par où commencer ?

Les systèmes d'information, l'informatisation, sont totalement imbriqués dans toutes les décisions concernant les processus opérationnels, et peut-être plus encore les processus de pilotage.

Une bonne gouvernance des SI est souvent la clé du succès. Des études récentes démontrent la meilleure compétitivité des entreprises ayant mis en place cette gouvernance des SI dont les clés sont bien évidemment :

- Maîtrise et mise sous contrôle des processus internes de l'informatique
- Métrologie et tableaux de bord, contrôle des coûts et des risques
- Projets informatiques choisis sur la base de leur contribution aux processus majeurs de l'entreprise

Quelque pièges du pilotage...

Chacun est conscient que dans le monde mouvant, volatile, l'idée de vouloir tout « mettre au carré » est à la fois illusoire et stupide. Les clients changent, les marchés également, les technologies évoluent, l'adaptation dynamique devient indispensable. Que doit-on normer dans ce nouveau monde, où **doit s'arrêter la norme**, qui peut être un frein à l'évolution ?

Les organisateurs, les informaticiens sont souvent extrémistes dans cette optique, visant à traiter le problème de bout en bout. Cela colorie souvent les manœuvres de certification en technocratie des procédures...

Or le génie propre d'une organisation est de trouver, pour elle-même, la **frontière subtile** entre ce qui a besoin d'être normé, totalement gouverné (le « noyau dur », le cœur de métier, les savoirs distinctifs...), et ce qui

doit être laissé en **degré de liberté**, auto-adaptatif (ce qui n'exclut pas, bien sûr, un certain contrôle).

Trouver où mettre le curseur, dans cet équilibre, est une clé de la réussite. Ceci évitera, dans beaucoup de cas la suspicion technocratique, la confusion entre processus (finalité) et procédure...

Les processus sont au cœur des stratégies de changement. Or changer n'est pas simple. Passer d'une situation A, avec les méthodes habituelles de A, à une situation B, avec les méthodes nouvelles de B est par nature impossible, car nous sommes enfermés dans les paradigmes, les grilles de décodage du monde A ! La seule méthode possible est de détecter des acteurs dans l'organisation qui, par le hasard de l'histoire, sont déjà dans le mode B. Il faut ensuite les mettre en pouvoir et en faire les « **agents du changement** ». Améliorer, changer les processus se fera ainsi par **prototypages successifs** en commençant par une expérience pilote, qui se généralisera progressivement.

L'imbrication de l'**organisation**, des **technologies** et des **aspects humains et culturels** est structurelle aux processus. Doit-on d'abord changer l'organisation (les façons de faire) avant d'informatiser, ou l'inverse, doit-on faire bouger les motivations avant ou après, quel est le levier d'action le plus efficace ? Tenter de mettre en cohérence ces trois aspects est clé dans le cadre des processus.

Une nouvelle édition de cet ouvrage « mode d'emploi », plongé au sein de ces problématiques, orienté vers l'action, met particulièrement l'emphase sur **les processus de pilotage**.

Ce livre donne tous les outils aux décideurs pour « passer à l'acte » en faisant (enfin ?) des processus **l'instrumentation totalement stratégique de leur gouvernance d'entreprise**.

Jean-François DAVID
www.davidjf.com

GUIDE DE LECTURE

Pourquoi et pour qui ce livre ?

Avec la publication de la norme ISO 9001 version 2000, dont les premières versions publiques ont commencé à circuler à la fin des années 90, beaucoup de personnes, responsables d'entreprises, consultants, auditeurs... ont été confrontés à l'obligation de comprendre, de mettre en œuvre ou d'auditer cet outil de management qu'est l'approche processus.

Si la norme ISO 9001 recommande d'utiliser l'approche processus, elle ne donne aucune directive sur la manière de le faire.

Dans notre pratique de consultant et d'auditeur formés à cet outil depuis de nombreuses années, nous avons rapidement constaté la difficulté qu'avaient nombre de nos clients à appréhender cet outil.

Quelques livres existent, mais il manquait, à notre sens, un guide simple et pragmatique qui permettrait d'aider tous ceux qui souhaitent mettre en œuvre l'approche processus comme outil de management.

C'est donc le but de ce livre, qui s'adresse à tous ceux, responsables d'entreprises, responsables qualité, consultants, auditeurs, qui souhaitent comprendre et mettre en œuvre cette approche simple mais extrêmement puissante pour analyser et comprendre une entreprise avec efficacité, pour faire l'analyse fiable des problèmes en groupe, pour bien communiquer avec un langage commun et graphique, pour rédiger un manuel qualité clair, pour établir des rapports d'audit clairs et structurés...

Pourquoi une nouvelle édition revue et augmentée ?

De nombreux retours d'expérience, dont les nôtres en tant que consultant et auditeur, nous ont montré que, si la mise en place de l'approche

processus commence à être globalement mieux maîtrisée, la démarche n'est souvent que peu optimisée ¹.

Ce sont surtout les processus de pilotage, qui n'ont généralement pas encore atteint le niveau de maîtrise et de maturité des processus de réalisation et qui, de ce fait, diminuent l'efficacité et l'efficacité globale de la démarche.

C'est pour cette raison que nous avons décidé d'enrichir notre livre dans le but de vous aider à *optimiser vos processus de pilotage*.

Comment utiliser ce livre ?

Le chapitre 1 a pour but, à partir d'exemples simples et réels, d'apprendre comment réaliser la *cartographie* de vos *processus*. Nous y présentons notre méthodologie d'*identification* et de *description* des processus.

Si vous souhaitez mettre en œuvre vous-même l'approche processus (parce que vous préparez une certification ISO 9001 version 2000 par exemple) nous vous conseillons de mettre tout de suite en pratique notre méthodologie (c'est-à-dire de réaliser la cartographie des processus de votre organisation) avant d'aller plus loin.

Dans le chapitre 2, nous aborderons quelques aspects plus théoriques de l'approche processus, dont l'approche systémique qu'elle intègre.

Dans le chapitre 3, nous vous montrerons comment élargir votre cartographie des processus avec les processus *support*. De nouveau, nous vous conseillons une mise en pratique immédiate sur votre entreprise.

Dans le chapitre 4, nous décrivons les processus de *pilotage*. Ce chapitre vous présentera notre modèle de pilotage d'une entreprise basé sur l'interaction de 3 processus élémentaires.

1. Nous renvoyons notamment aux études faites annuellement depuis 2003 sur un échantillon de plusieurs milliers d'audits de certification ISO 9001 par le premier certificateur français, AFAQ, qui démontre la faiblesse du pilotage des processus.

Dans le chapitre 5, nous vous expliquerons comment exploiter la cartographie et la description des processus dans une démarche d'amélioration continue. Nous vous présenterons nos outils et méthodes qui vous permettront, en partant de vos processus, d'identifier des actions de progrès, de déterminer les priorités, de les mettre en œuvre et de suivre leur efficacité. Ce chapitre traite donc du pilotage par les processus.

Dans le chapitre 6, enfin, nous vous donnerons un certain nombre de pistes pour aller plus loin. Nous vous expliquerons, entre autres, comment la mise en œuvre des outils et méthodes présentés dans ce livre vous permettra de traiter un grand nombre des exigences de la norme ISO 9001.

Pour le lecteur pressé ou déjà initié...

Ce livre est conçu comme un guide pratique. Les explications pas à pas de l'approche processus qui en résultent peuvent ne pas convenir à un lecteur pressé ou déjà initié. Si vous souhaitez un aperçu rapide de l'approche processus et de notre méthodologie de mise en œuvre, nous vous suggérons de parcourir d'abord les paragraphes et schémas encadrés et de revenir ensuite, selon vos besoins, aux textes qui les précèdent.

Les parties de texte encadrées et grisées signalent des points que nous avons considérés comme très importants (points clés).

Vous pouvez également accéder directement aux concepts et pratiques décrits dans ce livre à partir de l'index thématique en fin de l'ouvrage.

Pour les internautes...

Sur le site www.approche-processus.com vous pourriez télécharger certains schémas de ce livre, sous forme de fichier PowerPoint animé. Vous y trouverez également un forum de discussion, où vous pouvez dialoguer avec les auteurs.

À la fin du livre, nous vous donnons également quelques références d'autres sites internet dédiés à l'approche processus.

INTRODUCTION

Qu'est-ce que l'approche processus ?

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de *modélisation*. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus.

Si la naissance de l'approche processus se situe dans la qualité, elle a surtout été utilisée dans le milieu informatique. Elle y est employée pour décrire et analyser (*modéliser*) une activité dans le but de l'informatiser.

L'approche processus comme méthode d'organisation, de management ou de *consulting* date de la fin des années 80. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté. L'approche consistait alors à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client.

La méthode est relativement simple. On commence par identifier l'enchaînement des *activités* (que l'on va appeler *processus*) que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou prestation qui satisfait cette demande. Ensuite, on détermine, processus par processus, l'organisation et les moyens nécessaires. Le tout sans tenir compte de l'organisation actuelle de l'entreprise, que l'on va « reconcevoir » pour donner à chaque *processus* les moyens dont il a besoin.

On parlait alors du « Business Process Reengineering » (BPR). C'était une approche généralement très drastique qui reconstruisait l'entreprise en partant quasiment de zéro. Ce côté drastique, avec souvent de nombreux licenciements à la clé (n'oubliez pas qu'il s'agissait d'entreprises en difficulté), a parfois généré une mauvaise image du BPR. Les résultats furent cependant généralement bons et ont prouvé l'intérêt de la démarche.

Si cette approche « reconception totale » du BPR n'est plus beaucoup utilisée, l'approche processus continue à être mise en œuvre par de nom-

breux consultants, dont nous faisons partie. Ils y trouvent un outil simple et pragmatique d'analyse et de modélisation d'une organisation. Le but est alors de détecter les points faibles et d'initier et de suivre des actions d'amélioration. C'est donc devenu un *outil de management*.

Aujourd'hui l'approche processus est remise sur le devant de la scène, justement comme outil de management. Le responsable de ce regain d'intérêt est la version 2000 de la norme ISO 9001. Rappelons que cette norme de *management de la qualité* donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients.

Elle préconise l'utilisation de l'approche processus. En effet, dans son paragraphe 4.1, la norme dit :

« *L'organisme doit*

1. *identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;*
2. *déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;*
3. *déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;*
4. *assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;*
5. *surveiller, mesurer et analyser ces processus ;*
6. *mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. »*

En résumant de façon très synthétique la norme ISO 9001, on pourrait dire que pour assurer la qualité de ses produits, une entreprise doit identifier et décrire les *processus* nécessaires à la réalisation de ces produits et ensuite assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus.

Autrement dit, d'utiliser l'approche processus comme outil de management.

Chapitre 1

IDENTIFIER ET DÉCRIRE LES PROCESSUS DE RÉALISATION

Dans ce chapitre nous décrivons la première étape de la mise en œuvre de l'approche processus, qui consiste à identifier les processus de réalisation.

Les processus de réalisation sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande.

Nous verrons, dans les chapitres 3 et 4, qu'à côté des processus de *réalisation* il y a également des processus *support* et des processus de *pilotage*.

Dans ce chapitre, nous vous présenterons notre méthodologie pour *identifier et décrire* les processus de réalisation. Nous vous indiquons également le niveau de détail auquel il convient de s'arrêter dans un objectif de management. Ce chapitre est structuré autour de trois exemples vécus.

Il existe de nombreuses façons de décrire des processus. La nôtre a ceci de particulier d'être simple et pragmatique. Elle a fait ses preuves dans de nombreux secteurs d'activité depuis les quelques dix ans que nous nous en servons.

Nous vous suggérons de la tester sur votre organisation au fur et à mesure de la lecture de ce chapitre.

1.1. La cartographie des processus

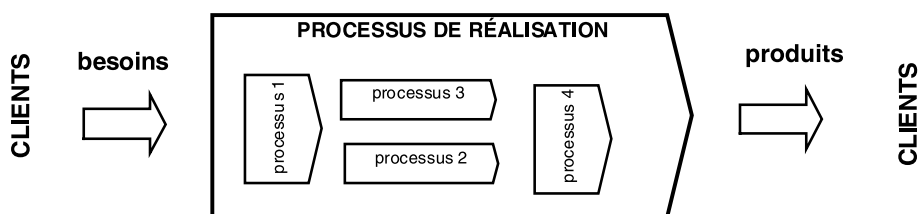
Dans l'introduction de ce livre nous vous avons expliqué que l'approche processus est une méthode d'analyse et de modélisation, dont un des buts

est de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation.

Le résultat de l'identification des processus doit donc être clair, compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable.

Comme beaucoup de consultants et experts, nous conseillons une représentation graphique du résultat de l'identification des processus.

On parle alors d'établir la *cartographie* des processus.



La **cartographie des processus** d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

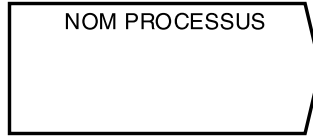
1.2. Comment représenter un processus ?

Avant de commencer à réaliser la cartographie, il nous faudra déterminer comment représenter un processus graphiquement.

Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Il existe même des logiciels qui permettent de créer des cartographies de façon automatique.

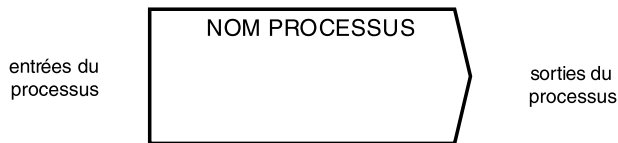
Nous vous proposons notre méthode de représentation de processus. Elle est simple et elle peut être réalisée avec n'importe quel logiciel bureautique capable de faire des schémas simples.

Nous représentons un processus par le symbole suivant :

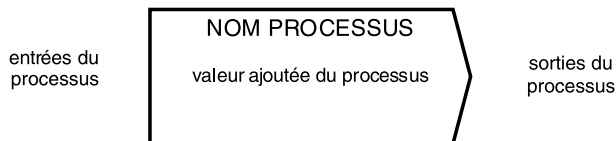


Dans les logiciels de la suite Microsoft Office, vous trouverez cette forme dans le menu « Formes automatiques » de la barre d'outils de dessin, en choisissant « flèches pleines ». Le titre est rajouté sous forme de « zone de texte ». Si vous utilisez, comme nous, Microsoft Visio, vous trouverez le symbole sous le nom « Message à l'utilisateur » dans le gabarit « Formes diagramme SDL » des gabarits « Diagrammes de flux ».

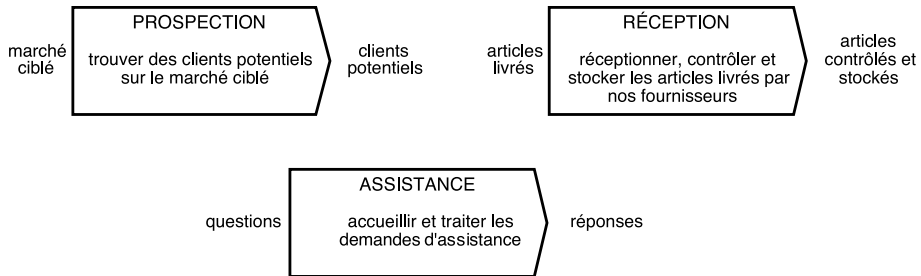
Un processus est toujours caractérisé par des entrées et des sorties, nous les indiquons systématiquement dans la cartographie :



Enfin, un processus est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties. Nous rajoutons dans notre schéma une phrase courte avec un verbe d'action à l'infinitif pour décrire cette valeur ajoutée. Cette phrase décrit en même temps la finalité du processus.



Voici quelques exemples :

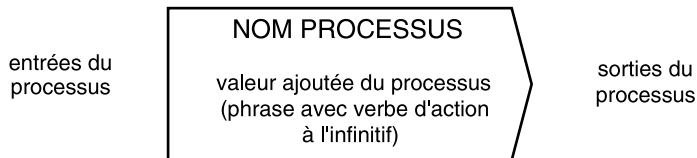


En résumé

Un processus est caractérisé par :

- un nom,
- des entrées,
- des sorties,
- une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :



1.3. Construire la cartographie, par où commencer ?

étape 1 – décrire l'entreprise tout entière
comme un macro-processus

L'approche processus est une approche systémique. Cela veut dire, entre autres, qu'il y aura plusieurs niveaux d'analyse. Ce qui est considéré

comme le *système* à un niveau d'analyse, l'usine par exemple, va devenir *sous-système* quand on monte d'un cran, en analysant l'entreprise à laquelle appartient l'usine. De même, le système Usine va devenir *environnement* quand on descend d'un niveau, en portant l'analyse sur un atelier, comme le montre le schéma ci-dessous :

	objet de l'analyse = SYSTÈME	ce qui est en dehors = ENVIRONNEMENT	ce qui est dedans = SOUS-SYSTÈMES
niveau 1 analyse de l'entreprise	l'entreprise	le marché, la concurrence	l'usine, les services administratifs, les agences commerciales
niveau 2 analyse de l'usine	l'usine	l'entreprise	les ateliers
niveau 3 analyse d'un atelier	l'atelier	l'usine	les postes de travail
niveau 4 analyse d'un poste	le poste de travail	l'atelier	les outils et l'opérateur

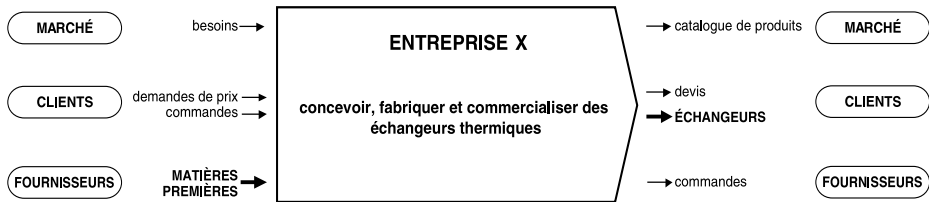
Pour les processus c'est la même chose. Nous verrons ci-après qu'il y a des *macro-processus*, des *processus élémentaires* et des *sous-processus*.

Nous allons utiliser ce principe d'analyse à plusieurs niveaux pour construire la cartographie. On commence au niveau le plus élevé : l'entreprise que l'on veut cartographier. On représente alors cette entreprise tout entière comme un *macro-processus*.

Nous allons mettre cela en pratique sur un exemple. Il s'agit d'une entreprise de fabrication d'échangeurs thermiques. Elle conçoit et fabrique des échangeurs, qu'elle vend sur catalogue. Elle peut également concevoir et fabriquer des échangeurs sur mesure.

N.B. Les exemples donnés dans ce livre sont basés sur des cas réels. Cependant, pour des raisons pédagogiques, nous avons parfois mélangé, dans une même entreprise fictive, les caractéristiques de plusieurs entreprises réelles.

Le schéma ci-dessous représente cette entreprise comme macro-processus de réalisation :



Conformément à notre mode de représentation décrit dans le paragraphe précédent, le macro-processus qui représente cette entreprise est caractérisé par *un nom*, en l'occurrence le nom de l'entreprise, *des entrées et des sorties* et *une phrase qui décrit les activités* qui transforment les entrées en sorties, en rajoutant de la valeur.

Pour plus de clarté, nous avons groupé les entrées et sorties par provenance/destination (marché, clients et fournisseurs) en indiquant celles-ci dans la cartographie.

Constatez également que dans les entrées et sorties il y a des *flux matériels* (matières premières et échangeurs) et *informationnels* (demandes de prix, devis, commandes...). Ils ont été représentés de façon à identifier chaque type de flux par l'utilisation de polices et de flèches différentes.

Bien évidemment, cet exercice ne peut être réalisé qu'à condition d'avoir bien identifié qui sont les clients et quels sont les produits de l'entreprise. Dans l'exemple ci-dessus il n'y a qu'un type de produit et qu'un type de client. Nous vous donnerons un autre exemple un peu plus loin (le département informatique de l'organisation Y – paragraphe 1.7) où il y a deux types de clients et de produits, mais pas de matières premières.

Nous vous suggérons maintenant de prendre une feuille et un crayon et de désigner votre entreprise (ou votre service) comme un macro-processus.

Il est important, avant d'aller plus loin, de valider cette étape. Rappelez-vous qu'un des buts de l'approche processus est de partager collectivement un outil d'analyse. Votre cartographie ne pourra être partagée

que si les différentes personnes qui auront à travailler dessus l'acceptent, dont notamment la direction. À travers le schéma simple que vous venez de réaliser, vous avez décrit la finalité et les missions générales de l'entreprise. Si ces finalités et missions ne sont pas bien décrites dans votre schéma, *c'est inutile d'aller plus loin*.

Passez donc le temps qu'il faut à faire circuler et amender ce schéma et n'hésitez pas à changer les descriptions, car chaque mot peut avoir son importance dans la compréhension et l'adhésion de tous.

En résumé

Avant de réaliser la cartographie détaillée de votre entreprise, qui sera la *cartographie de niveau 2*, il faut avoir bien identifié, dans la *cartographie de niveau 1* :

- les clients ;
- les produits ;
- la finalité et les missions (la *raison d'être* de votre entreprise) ;
- les fournisseurs.

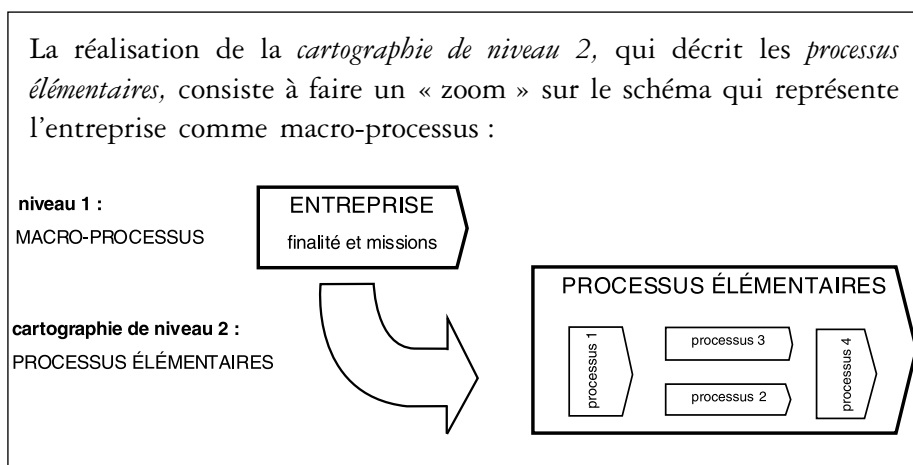
Assurez-vous aussi que tous les acteurs de l'entreprise comprennent et partagent cette représentation graphique.

Un schéma qui représente l'entreprise entière comme *macro-processus*, nous semble une bonne façon d'obtenir ces résultats :



étape 2 – décrire les processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus

À travers ce premier schéma, nous avons décrit votre entreprise comme une « boîte noire », dont on ne connaît que les entrées et les sorties et pour laquelle nous n'avons décrit que sommairement ce qui est censé se passer à l'intérieur. Il s'agit maintenant d'ouvrir cette boîte noire et de décrire ce qui s'y passe. Nous descendons donc d'un niveau d'analyse et créons la *cartographie de niveau 2*.



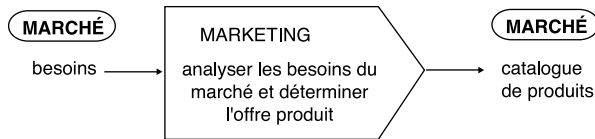
Pour construire la cartographie de niveau 2, la méthode consiste à « tracer » d'abord toutes les entrées du schéma de niveau 1.

Pour chaque entrée, il faut identifier quelle est la « boîte » qui la prend en charge. Nous appellerons cette « boîte » **processus élémentaire**.

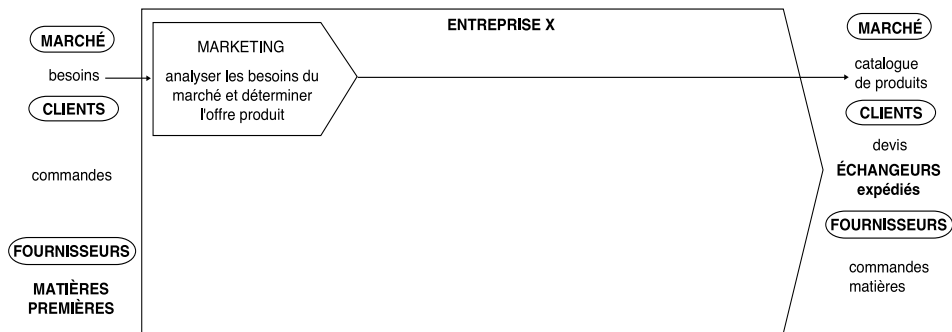
Pour cela, nous vous conseillons d'aller « sur le terrain » en suivant, très concrètement, auprès des acteurs concernés, qui prend en charge une entrée, quel traitement il effectue, quel est le résultat de ce traitement

et où va le résultat de ce traitement. Ce travail consiste donc à suivre tous les *flux entrants*.

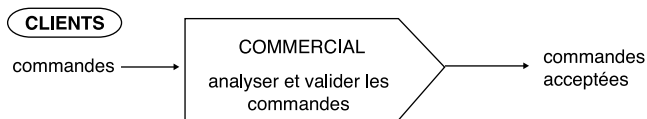
Revenons à notre exemple. La première entrée du macro-processus de réalisation de l'entreprise X était « les besoins du marché ». Après avoir été sur le terrain nous avons identifié la « boîte noire » qui prenait en charge cette entrée et nous l'avons décrite comme un processus :



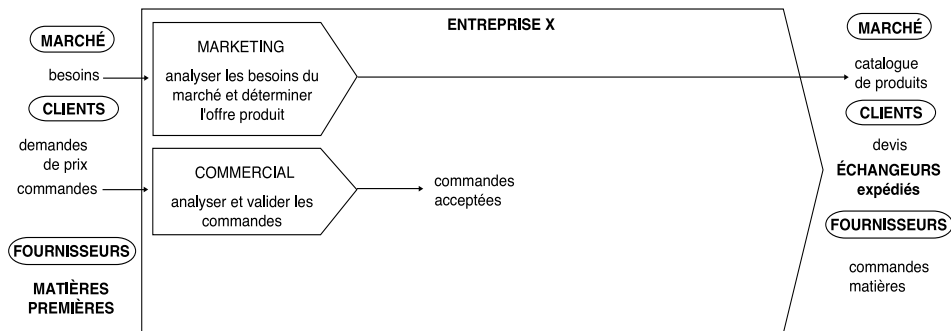
Constatez que la sortie de ce processus correspond à une des sorties identifiées du macro-processus. Nous le représentons dans la cartographie de niveau 2 comme ceci :



D'autres entrées rentrent dans des processus qui produisent des sorties non identifiées dans le schéma de niveau 1. Le processus « Commercial » qui traite l'entrée « commandes clients » en est un exemple :

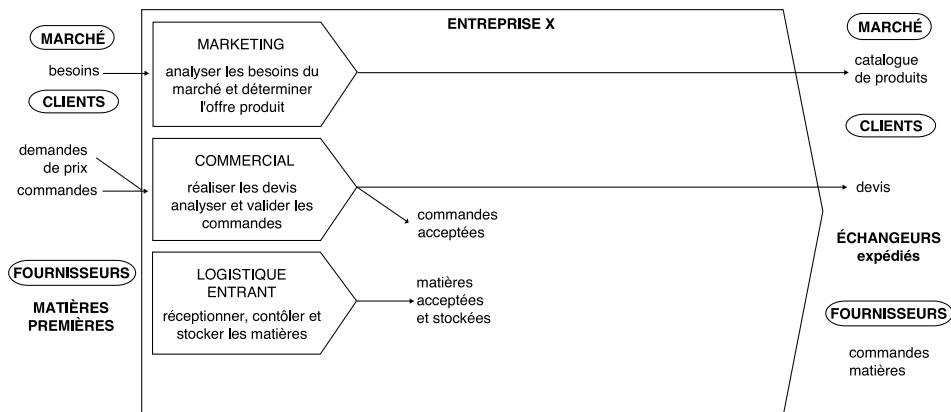


Dans la cartographie de niveau 2, nous représentons cela comme ceci :



Pour l'instant nous ne nous occupons pas où va cette « sortie interne », même si vous avez sans doute déjà identifié quelle est la « boîte noire » suivante.

Nous rappelons qu'il faut d'abord traiter toutes les entrées de la même manière, pour obtenir le schéma suivant :



Constatez qu'il y a deux entrées (« demandes de prix » et « commandes ») qui rentrent dans le même processus (« commercial »), dont la description initiale (« analyser et valider les commandes ») a été élargie en « réaliser les devis et analyser et valider les commandes ». C'est la réalité du fonc-

tionnement de cette entreprise qui nous a fait créer qu'un seul processus pour la réalisation des devis et le traitement des commandes. Dans d'autres entreprises, où deux services distincts réalisent ces activités, nous aurions fait apparaître deux processus, un pour la réalisation des devis et un pour le traitement des commandes.

Constatez aussi que toutes les sorties du schéma de niveau 1 n'apparaissent pas. Il manque donc des processus.

Après avoir tracé toutes les entrées vous constaterez :

- que de nouvelles « sorties internes » sont apparues ;
- que toutes les sorties ne sont pas reliées à des processus élémentaires.

Le schéma est donc incomplet.

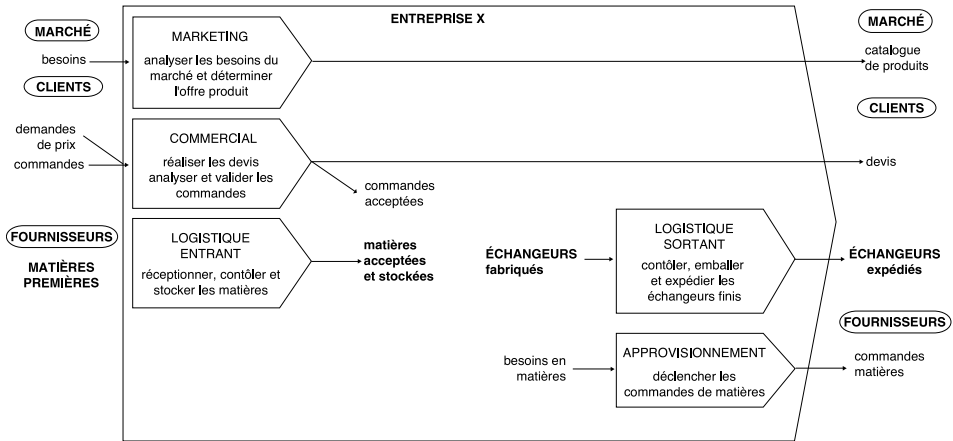
Pour compléter la cartographie de niveau 2, nous allons « remonter la chaîne », en partant des sorties encore « orphelines » pour déterminer les processus élémentaires dont elles sont issues.

étape 3 – décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties « orphelines »

Après avoir tracé toutes les entrées, il nous reste dans notre exemple de l'entreprise X, deux sorties orphelines : les produits finis (les échangeurs) destinés aux clients et les commandes faites auprès des fournisseurs. Nous allons donc identifier les processus élémentaires qui les génèrent.

Ce travail est tout à fait analogue à ce que nous avons fait en partant des entrées. Nous vous montrons donc uniquement le résultat. Constatez que ce travail a généré deux nouvelles « entrées internes » (« échangeurs fabriqués » et « besoins en matière »).

L'APPROCHE PROCESSUS



Après avoir pris en compte toutes les entrées et sorties du schéma de niveau 1, il y a généralement encore des trous.

Il s'agit des entrées et sorties internes des processus élémentaires identifiés qui sont en « électron libre ».

Nous allons donc devoir combler ces trous, c'est-à-dire identifier les processus élémentaires manquants.

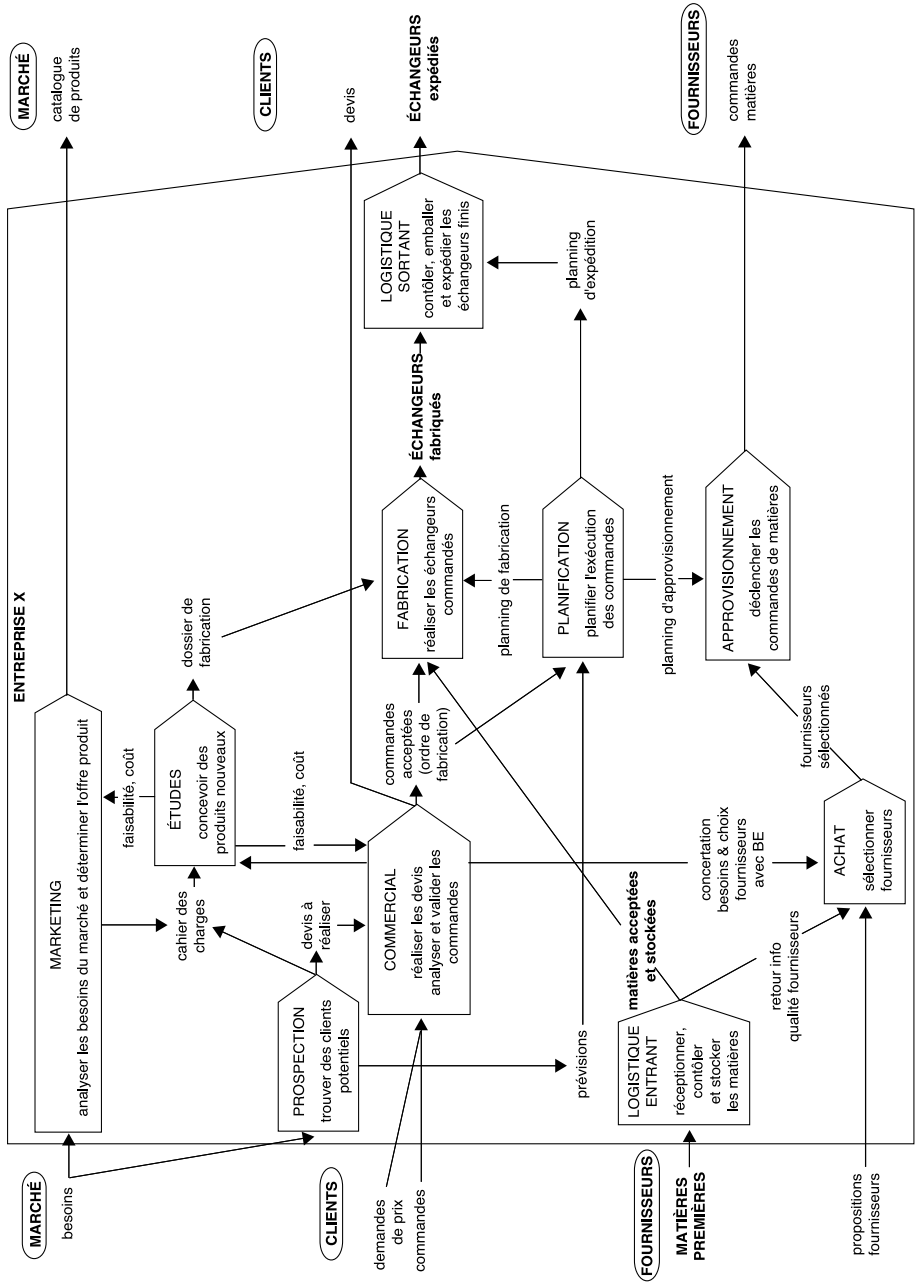
étape 4 – décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne

Il s'agit de prendre chaque « sortie interne » (dans notre exemple les « commandes acceptées » et « matières stockées ») et de décrire les processus qui les prennent en charge. Bien sûr, ce travail peut aussi se faire dans l'autre sens, en partant des « entrées internes » (les « échangeurs fabriqués » et « besoins en matières »).

Le schéma ci-contre montre le résultat de ce travail pour l'entreprise X. Constatez que de nouveaux processus sont apparus (études, achats, prospection, planification et approvisionnement). Constatez également que de nouvelles entrées et sorties « internes » sont décrites, essentiellement pour expliquer les interactions entre les processus.

IDENTIFIER ET DÉCRIRE LES PROCESSUS DE RÉALISATION

Exemple d'une cartographie des processus élémentaires de réalisation d'une entreprise de production



Dans tous les cas, la cartographie de niveau 2 doit être une chaîne ininterrompue de processus élémentaires qui relie toutes les entrées et sorties de la cartographie de niveau 1.

La première fois, vous mettrez un certain temps à réaliser une telle cartographie, qui fera sans doute l'objet de nombreuses critiques. Avec un peu d'expérience, vous mettrez de moins en moins de temps et vos interlocuteurs s'y reconnaîtront de plus en plus vite.

Comme pour le schéma de niveau 1, il est très important de continuer ce travail jusqu'à ce que l'ensemble des acteurs concernés se reconnaisse dans le schéma.

Vous trouverez sur le site www.approche-processus.com un fichier PowerPoint qui montre comment présenter de façon dynamique une cartographie des processus.

En résumé

La *cartographie de niveau 2* décrit les *processus élémentaires* de l'entreprise. Elle se réalise en décrivant l'enchaînement des activités nécessaires pour transformer les demandes des clients en produits qui satisferont cette demande.

Ce travail nécessite une analyse du cheminement des différents flux dans l'entreprise, par l'analyse sur le terrain et un travail collectif avec les responsables de l'entreprise.

Il se restitue de façon graphique dans la *cartographie des processus élémentaires*, qui fait apparaître les processus, leurs entrées et sorties et leurs interactions.

Une adhésion totale sur cette *modélisation* de l'entreprise par tous les acteurs concernés est nécessaire avant d'aller plus loin.

1.4. *Une méthode alternative, réaliser la cartographie directement avec les acteurs*

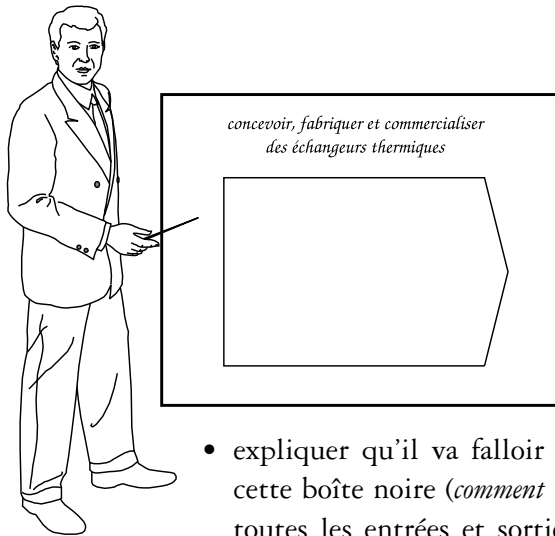
Au lieu de réaliser vous-même les étapes 1 à 4 décrites dans le paragraphe précédent et présenter un premier jet de la cartographie de niveau 2 aux acteurs pour le faire amender, une méthode alternative consiste à faire ce travail en groupe, directement avec les acteurs concernés.

Cela se fera alors au cours d'une journée de *formation/action*, dont le déroulement pourra être le suivant :

1. Présentation de l'approche processus, son origine, ses buts (servez-vous du contenu du chapitre 2 de ce livre si besoin).
2. Réalisation d'un travail collectif (brainstorming) ou en sous-groupes (selon le nombre de participants) autour des questions :
 - qui sont nos clients ?
 - quels sont nos produits ?
 - quelles sont les exigences de nos clients vis-à-vis de nos produits ?
 - quelles autres *parties prenantes* avons-nous (actionnaires, maison mère, partenaires...) et quelles sont leurs exigences ?
 - que faisons-nous faire par d'autres (fournisseurs, sous-traitants) ?

pour aboutir sur *la* question :

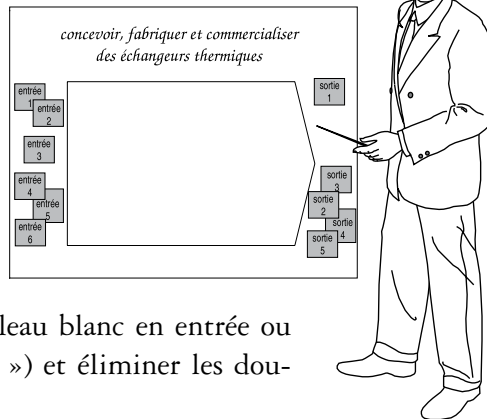
 - quels sont nos buts et missions ?
3. Présentation de la méthodologie « boîte noire » : *et si notre entreprise était une boîte noire, dont on ne voit que les entrées et sorties, mais dont on connaît le but... :*
 - dessiner la « boîte noire » sur un grand tableau blanc (un « paper board » sera trop petit et ne permettra pas d'effacer) sous forme de macro-processus ;
 - inscrire au-dessus, si possible en une phrase, les buts et missions identifiés ;
 - obtenir l'adhésion de tous sur ce schéma ;



- expliquer qu'il va falloir décrire ce qui se passe dans cette boîte noire (*comment on atteint notre but*) en traçant toutes les entrées et sorties.

4. Réalisation de l'inventaire exhaustif (brainstorming ou travail en sous-groupes selon le nombre de participants) de toutes les entrées et toutes les sorties de cette boîte noire :

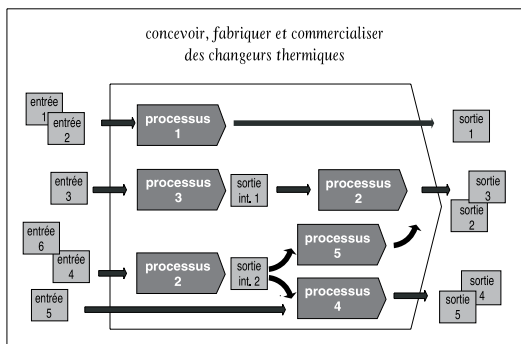
- (faire) noter chaque entrée ou sortie sur un « post-it » ;
- trier et regrouper par nature les entrées et sorties (en collant et décollant les « post-it » sur le tableau blanc en entrée ou à la sortie de la « boîte noire ») et éliminer les doublons.



N.B. Les activités 1 à 4 ci-dessus correspondent à l'étape 1 de la méthodologie présentée dans le paragraphe précédent.

5. Description du « réseau de sous-boîtes noires » à l'intérieur de la boîte principale (cf. étapes 2 à 4 décrites dans le paragraphe précédent) :

- « ouvrir la boîte noire » et décrire, entrée par entrée, la « sous-boîte » (*processus élémentaire*) qui prend en charge cette entrée ;
- matérialiser chaque *processus élémentaire* par un post-it (de préférence plus grand et d'une autre couleur que ceux utilisés pour les entrées/sorties) ;
- réaliser le lien (trait de feutre) avec la sortie de chaque processus élémentaire si cette sortie a déjà été identifiée (par un post-it) ou créer cette sortie (nouveau post-it) si elle n'a pas encore été décrite (sortie interne).



6. Ajuster le schéma et vérifier qu'il n'y a aucun « trou » (toutes les entrées et sorties doivent avoir au moins un processus à qui elles sont rattachées).

La création collective de la cartographie de niveau 2 doit être réalisée avec tous les responsables de l'entité à décrire.

Si vous réalisez ce travail avec des personnes peu habituées à réaliser des schémas conceptuels, ce qui est souvent le cas dans des PME/PMI, ou si c'est une première fois pour vous-même, nous vous conseillons de faire un premier jet avant de démarrer le travail en groupe.

1.5. La norme ISO 9001 version 2000 et la cartographie des processus

La norme ISO 9001 : 2000 n'exige pas de représenter vos processus graphiquement. Cette norme n'impose jamais un moyen précis, mais décrit plutôt un but à atteindre.

Elle précise qu'il faut « *identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité [...et] déterminer la séquence et l'interaction de ces processus* » (§ 4.1a-b de la norme).

La norme vous laisse donc libre de choisir le moyen pour représenter le résultat de cette identification.

Notre mode de représentation graphique des processus dans une cartographie est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2000. La réussite de nos clients aux audits de certification, réalisés par des organismes de certification différents, l'a prouvé à maintes reprises. Plusieurs d'entre eux ont même reçu une mention spéciale pour la clarté de leur approche processus.

1.6. Quel niveau de détail pour la cartographie des processus élémentaires ?

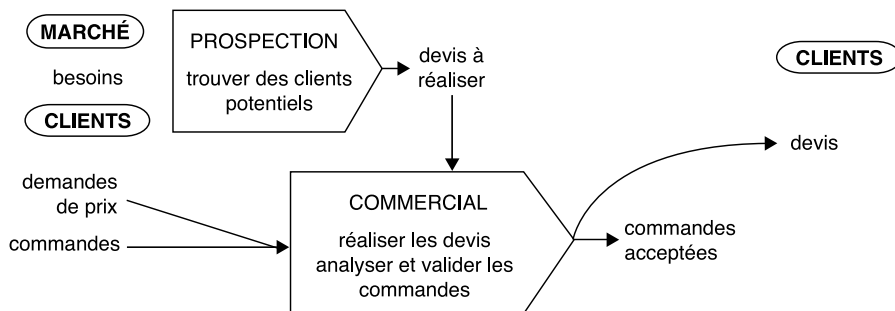
Pour modéliser l'entreprise X, qui est une PME de plus de 200 salariés, nous avons décrit 10 processus élémentaires. Dans le deuxième exemple (que vous trouverez à la fin de ce chapitre), le département informatique de l'organisation Y, qui emploie une petite centaine de salariés, 9 processus ont suffi. Cela est conforme à notre expérience, qui montre que l'on arrive à modéliser l'activité de réalisation de la plupart des entreprises mono-produit ou mono-activité avec une dizaine de processus élémentaires. Nous verrons dans les chapitres suivants qu'un nombre à peu près équivalent de *processus de pilotage* et de *processus support* viendra s'y rajouter.

Nous vous rappelons de nouveau que l'approche processus est une approche systémique, à plusieurs niveaux d'analyse. Le niveau que nous avons appelé la *cartographie des processus élémentaires* ou cartographie de niveau 2 (le niveau 1 étant l'entreprise décrite comme macro-processus) sert à piloter l'entreprise dans sa globalité. Un trop grand nombre de processus nuirait à cet objectif. Tout comme un nombre trop restreint ne donnerait pas assez d'informations.

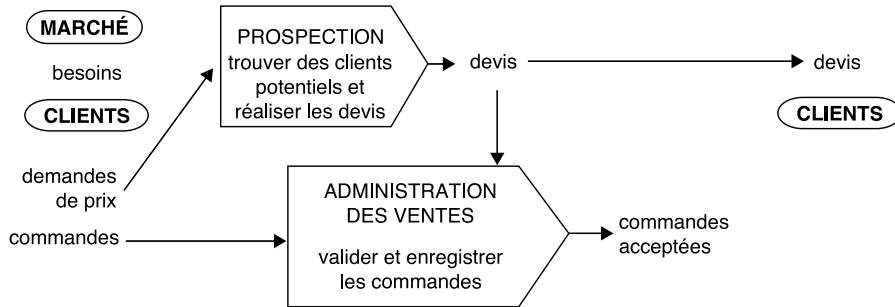
À ce stade il faut donc bien comprendre que la réalisation de la cartographie des processus élémentaires nécessite de faire des choix en regroupant ou en séparant certaines activités.

Nous avons déjà abordé cet aspect en décrivant le processus « commercial » de l'entreprise X. Ce processus traite deux entrées différentes (les demandes de prix et les commandes), parce que son unique service commercial s'occupe effectivement de réaliser les devis et de valider et enregistrer les commandes. Par contre, nous avons fait apparaître un processus « prospection » distinct, car dans l'entreprise X la prospection est faite par un réseau d'agents non rattachés au service commercial mais pilotés directement par la direction.

Si l'entreprise X était organisée différemment, avec un service commercial qui pilote la prospection et les devis et un service *administration des ventes* qui traite les commandes, au lieu de décrire ces activités comme ceci :

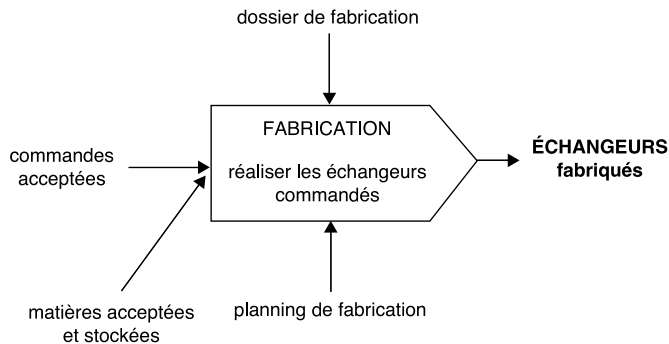


nous les aurions décrites comme cela :



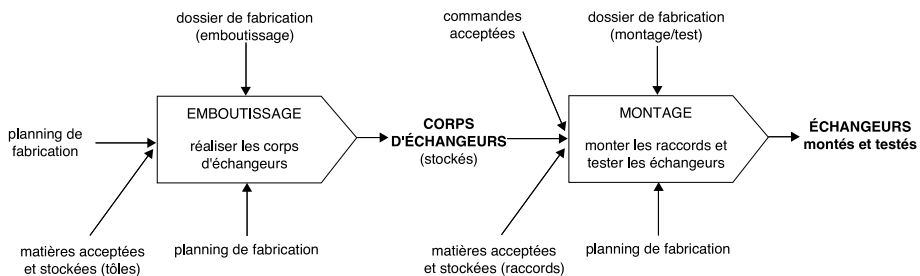
Nous vous donnons un autre exemple pour illustrer les choix à faire lors de l'établissement de la cartographie des processus élémentaires.

Dans la cartographie de l'entreprise X, nous avons fait apparaître un seul processus de fabrication :



Pourtant la fabrication des échangeurs se fait en plusieurs étapes : *emboutissage des tôles, soudage, montage des raccords et test*. Mais parce que c'est un seul atelier, avec des collaborateurs polyvalents, qui enchaînent ces différentes opérations pour chaque commande, sous la responsabilité d'un seul responsable de fabrication, que nous avons décidé de ne faire apparaître qu'un seul processus de réalisation dans la cartographie des processus élémentaires. Nous verrons un peu plus loin (§ 5.2) comment les quatre opérations nécessaires à la fabrication apparaîtront comme *sous-processus* dans la *fiche processus* qui décrira ce processus unique de fabrication.

Maintenant imaginons que l'entreprise X est structurée autrement. Au lieu d'enchaîner toutes les opérations de fabrication en *flux tiré* pour chaque commande dans un seul atelier, elle est composée de deux ateliers distincts. Le premier atelier réalise l'emboutissage et la soudure. Cet atelier travaille en *flux poussé*, c'est-à-dire qu'elle produit des stocks d'échangeurs non équipés. Le deuxième atelier ne réalise que le montage et le test et travaille à la commande, donc en *flux tiré*. Pour chaque atelier, qui a son propre responsable, nous pouvons décrire la fabrication comme ceci :



En résumé

Une cartographie des processus élémentaires d'une entreprise est un outil de management des activités de réalisation dans leur globalité, destiné à la direction générale. Ceci nécessite d'avoir une vision synthétique, par un nombre limité de processus élémentaires (généralement une dizaine pour une entreprise mono-activité).

La réalisation de la cartographie nécessite donc de faire des choix de regroupement des activités.

Les questions suivantes peuvent guider ces choix de regroupement :

- les activités sont-elles réalisées par une ou plusieurs équipes ?
- les activités sont-elles sous la responsabilité d'une ou plusieurs personnes ?
- les activités sont-elles réalisées dans un ou plusieurs endroits ?
- les activités sont-elles réalisées de façon enchaînée ou décalée dans le temps ?

Certains processus élémentaires nécessiteront d'être découpés en *sous-processus*, dans une cartographie de niveau 3. Ces sous-processus n'apparaissent pas dans la cartographie des processus élémentaires, car ils ne sont pas d'un niveau de management général.

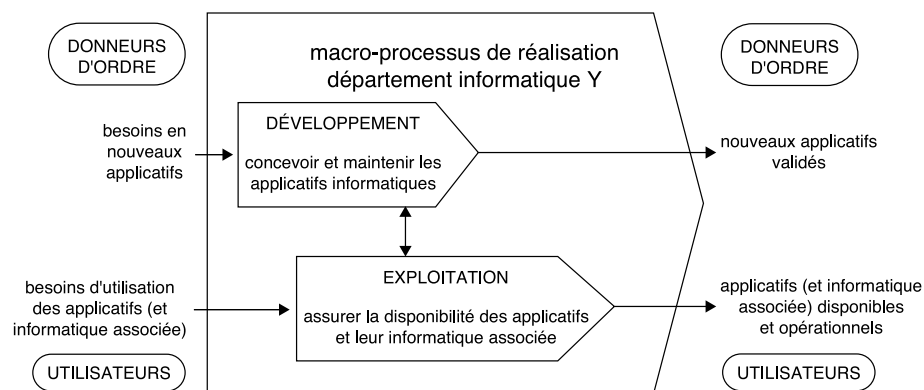
Pour terminer ce chapitre, nous vous donnons deux autres exemples de cartographie, pour montrer l'application de l'approche processus dans d'autres secteurs d'activité, un département informatique et une entreprise de transport.

1.7. Deux autres exemples de cartographie

Exemple 2 : le Département Informatique de l'Organisation Y

Notre deuxième exemple concerne le département informatique d'une grande organisation.

Conforme à notre méthodologie, nous avons d'abord décrit le département comme macro-processus :



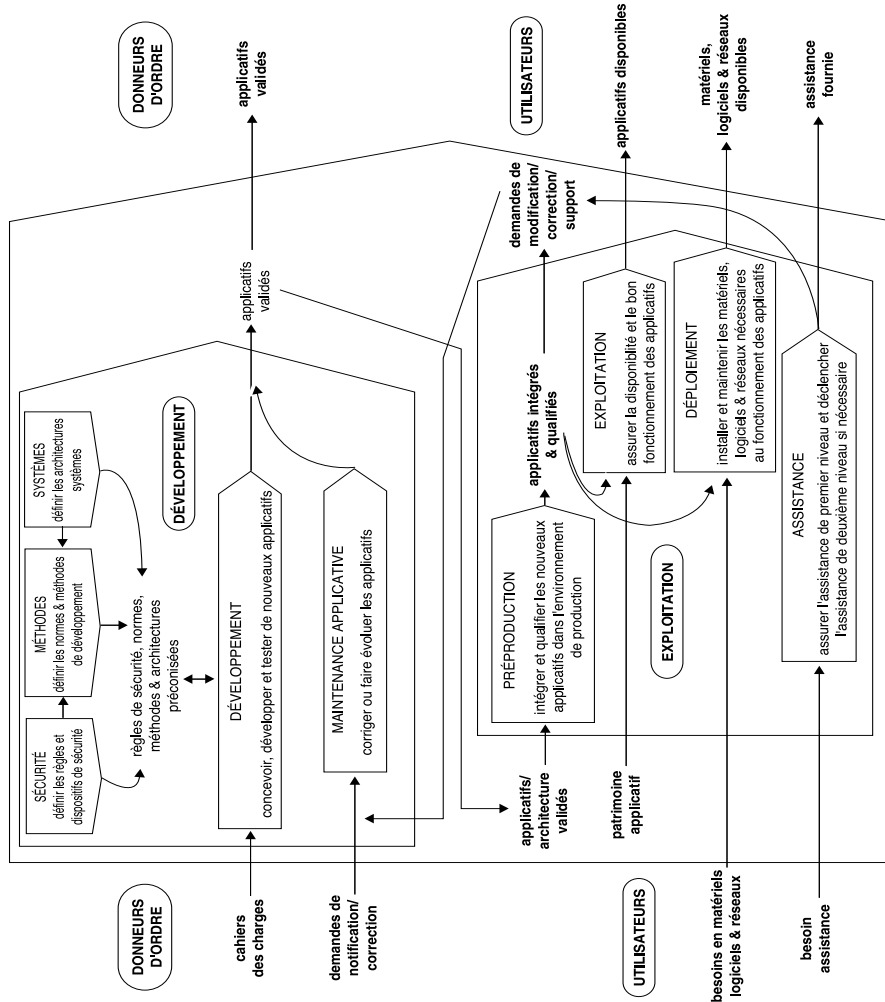
Constatez qu'il y a deux types de clients : les donneurs d'ordre (souvent aussi appelé la maîtrise d'ouvrage ou MOA) et les Utilisateurs. Constatez également qu'il y a deux types de produits (prestations) : le développement de nouveaux applicatifs et la mise à disposition de ces applicatifs et leur infrastructure informatique associée.

Pour des raisons de lisibilité ces deux missions ont été présentées sous forme de deux macro-processus dans la cartographie de niveau 1.

Constatez également, qu'il n'y a pas de matières premières ou d'autres entrées venant de fournisseurs. Cela est assez fréquent dans une activité de prestation de services. Ici pourtant il y a du matériel (les ordinateurs nécessaires). Ceux-ci ne sont pas achetés par le département, mais par un service support externe. Ce *processus support* n'apparaît pas dans la cartographie des processus de réalisation. Nous étudierons les processus support dans les chapitres 2 et 3.

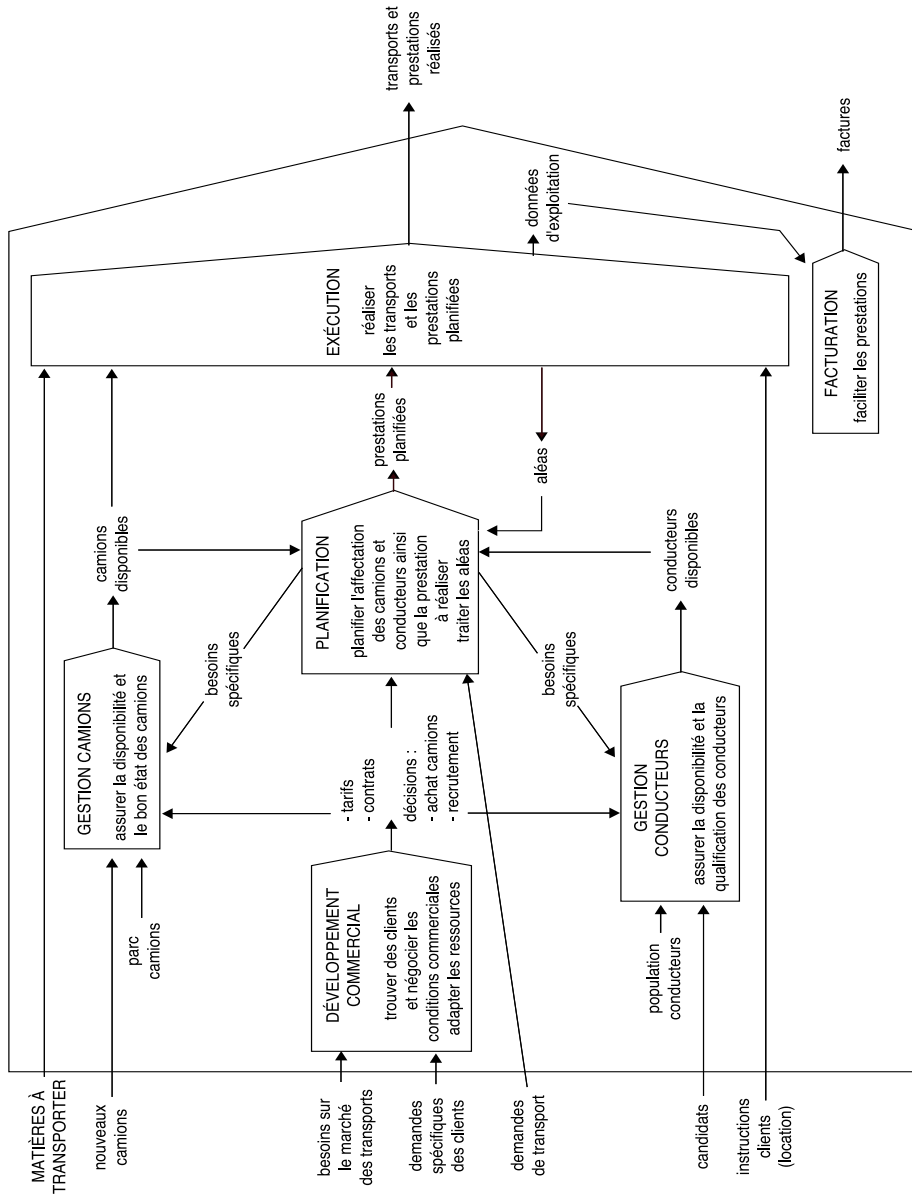
Nous avons ensuite réalisé la cartographie de niveau 2, qui présente donc les processus élémentaires qui décomposent ces deux macro-processus de réalisation. Vous la trouverez sur la page suivante.

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE RÉALISATION D'UN DÉPARTEMENT INFORMATIQUE



Constatez que nous avons représenté trois processus (*sécurité, méthodes et système*) de façon différente des autres. Ils apparaissent orientés du haut vers le bas au lieu de gauche à droite. De plus ils n'ont pas d'entrées identifiées. Cette représentation a été choisie pour indiquer qu'il s'agit de processus « internes » qui ne font pas l'objet d'entrées venant des clients mais qui ont un impact sur tous les autres processus.

Exemple 3 : une entreprise de transport



Notre troisième exemple concerne la société Z. Il s'agit d'une entreprise de transport qui réalise deux types de prestations : le transport à la demande et la location de camions avec conducteurs, essentiellement dans le secteur du transport de matières dangereuses.

Nous vous présentons tout de suite la cartographie des processus élémentaires.

Constatez que dans cette PME, qui a une équipe d'encadrement assez restreinte, le nombre de processus est plus petit que dans les deux autres exemples. Constatez également que le processus « développement commercial » semble traiter deux activités assez différentes, le commercial et les décisions d'investissement et de recrutement. Ici encore, c'est l'organisation réelle de l'entreprise, avec un patron réalisant personnellement l'action commerciale et prenant les décisions stratégiques qui en découlent, qui nous a fait faire ce choix.

Chapitre 2

ORIGINE, DÉFINITIONS ET UN PEU DE THÉORIE

Dans ce chapitre, nous aborderons quelques aspects plus théoriques de l'approche processus ainsi qu'un résumé de l'approche systématique.

2.1. L'origine de l'approche processus

Il est difficile de situer dans le temps l'origine du concept processus mais notre expérience, qui repose sur presque deux décennies de travaux sur la qualité, situe l'origine des processus vers le début des années 80 au moment de la mise en œuvre de la qualité de façon généralisée dans les grandes entreprises.

De cette époque, on retiendra l'explosion des entreprises japonaises, la qualité de leurs produits et monsieur Deming le « pape » américain de la qualité « prêté » aux Japonais par le gouvernement américain après la guerre. On retiendra également la volonté des directions générales des grandes entreprises de mettre en place la qualité à tous les niveaux de l'entreprise, par la création de « cercles de qualité ».

Des cercles de qualité à l'équipe projet transversale

Les cercles de qualité étaient des groupes de travail internes mis en place dans chaque entité de l'entreprise (service, département, atelier...), pour travailler sur l'amélioration de la qualité de l'entité. Très rapidement ces cercles de qualité constatèrent que la qualité de l'entité étudiée dépendait pour 20 % des problèmes internes de l'entité et pour 80 % de problèmes

venant d'autres entités ou de l'extérieur. Pour beaucoup d'entreprises, cela a entraîné la mort prématurée de ces cercles, de par leur incapacité à traiter les vraies causes des problèmes.

Cependant, certaines entreprises ont fait évoluer leurs cercles de qualité vers des groupes qualité transversaux. Ces groupes, qui ont porté des noms différents (*tasks forces*, équipes projet...) ont généralement constaté :

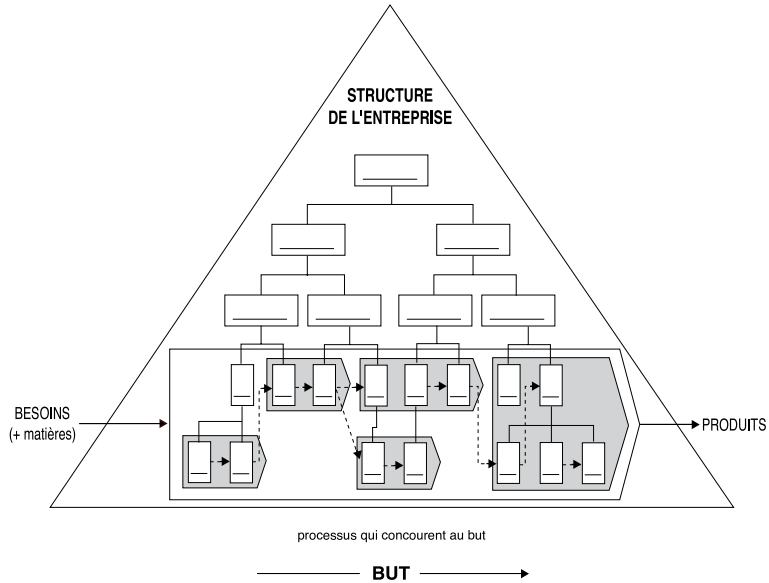
- qu'il y avait des problèmes ou dysfonctionnements entre entités pour lesquels aucune responsabilité transversale ne permettait de trouver facilement une solution, car les structures verticales avaient érigé de véritables murs entre les différentes entités ;
- qu'il n'y avait pas de langage commun mais des « vocabulaires entité » qui causaient des problèmes de communication entre elles ;
- qu'il y avait des problèmes liés au management des entités, aux procédures non homogènes mais surtout aux relations entre les différentes entités ;
- que ce qui manquait presque toujours était la définition d'un « BUT » partagé.

Ce dernier point est extrêmement important.

Le bon fonctionnement d'une entité ne peut être déterminé qu'en le rapprochant du BUT à atteindre.

Dans 80 % des cas, le but se situe au niveau du client, du produit, des actionnaires, des partenaires ...donc au-dessus des entités, services, ou départements. C'est en partant de ce constat qu'est née l'approche processus, qui analyse les activités par rapport à la valeur ajoutée qu'elles apportent vis-à-vis du BUT à atteindre.

Le schéma ci-dessous indique la différence entre une approche *verticale* basée sur la hiérarchie des responsabilités figée dans un organigramme et une approche *horizontale* (ou *transversale*), partant du but à atteindre :



Le président de Motorola a écrit vers 1980 : « Les organisations ne sont pas faites pour servir le client mais pour préserver l'ordre intérieur. Pour le client, non seulement la structure interne ne lui est que peu d'utilité, mais de plus elle sert souvent de barrière. L'organisation est *verticale*, le service client est *horizontal*. »

Nous retiendrons que les processus d'une entreprise ou d'un organisme sont :

- transversaux et orientés client ;
- créateurs de valeur ajoutée par rapport au but de l'entreprise.

L'informatique et les processus

Si nous situons l'origine des processus dans la qualité, on doit sa généralisation sans doute plus à l'informatique.

En effet, nous avons déjà indiqué que, dans beaucoup d'entreprises, les cercles de qualité n'ont pas survécu à leur niveau de responsabilité pas assez large et transversal pour réellement pouvoir solutionner des problèmes. L'approche représentée dans le schéma ci-dessus est donc restée relativement confidentielle.

Par contre, les informaticiens ont découvert que l'approche processus était une bonne méthode de description ou de modélisation des activités d'une entreprise. Leurs méthodes d'analyse (Axial, Merise et autres) ont donc intégré les concepts de l'approche processus, dont notamment l'identification exhaustive de tous les flux et traitements nécessaires pour réaliser un produit.

Cependant les buts n'étant pas les mêmes, l'approche processus des informaticiens n'est pas totalement transférable au management. En effet, les informaticiens ont besoin de descendre au niveau le plus bas, la tâche élémentaire, qui doit être décrite pour être automatisée.

Il y a deux différences fondamentales dans l'utilisation de l'approche processus par des managers par rapport aux informaticiens :

- le manager doit avant tout avoir une vue générale, incompatible avec un trop grand nombre de détails, alors que les informaticiens doivent descendre à la tâche élémentaire ;
- le manager doit surtout travailler sur le futur et identifier les changements nécessaires pour optimiser son organisation, alors que les informaticiens doivent décrire l'existant pour l'automatiser, généralement sans le changer.

Le conseil en management et les processus

Dans l'introduction nous avons déjà parlé du « Business Process Reengineering » (BPR) que nous avons cité comme première réelle mise en

application complète de l'approche processus dans le management. Rappelez-vous qu'il s'agissait de « reconcevoir » une entreprise en difficulté, en partant des besoins en structures et moyens des processus et non pas d'une organisation existante ou préconçue. Nous reviendrons sur la réingénierie des processus au paragraphe 6.2. Si cette méthode a prouvé la pertinence de l'approche processus, le contexte dans lequel elle était mise en œuvre, le sauvetage des entreprises avec des plans sociaux parfois importants à la clé, a quelque peu terni son image.

Cependant, de nombreux consultants ont continué à s'inspirer de façon plus ou moins complète de la philosophie de l'approche processus dans la conduite de chantiers de changement. Personnellement, nous avons presque toujours utilisé une cartographie des processus pour restituer nos premières impressions lors des phases diagnostics de nos missions et conçu la plupart de nos interventions sur la base des processus-clés à améliorer. Mais, comme déjà indiqué dans l'introduction de ce livre, le vrai promoteur de l'approche processus comme outil de management est indéniablement la norme ISO 9001 version 2000.

L'ISO 9001 et les processus, un retour aux sources

Les normes de la série ISO 9000, sorties en 1987, actualisées en 1994 et totalement réécrites en 2000, donnent des directives en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de garantir la prise en compte et la satisfaction des besoins de ses clients. C'est le concept d'*assurance qualité* que nous pouvons résumer par la phrase « *bien s'organiser pour faire bien du premier coup* ».

Les versions 87 et 94 de ces normes étaient assez procédurières, basées sur l'obligation de mettre en place des schémas d'organisation assez rigides. La version 2000, par contre, rebaptisée par ailleurs *management de la qualité*, n'impose plus de schémas rigides, mais un modèle ouvert et unique : l'approche processus.

Nous retrouvons donc bien dans cette norme, qui est aujourd'hui un des guides le plus utilisé en matière de management de la qualité, l'héritage de la démarche qualité des années 80 qui avait fait naître l'approche processus.

L'approche processus a une place prépondérante dans la norme ISO 9001 : 2000.

À tel point que nous n'avons pas peur d'affirmer que :

réussir son approche processus est réussir sa démarche de certification ISO.

Seulement, la norme ne donne quasiment aucune clé pour réussir cette approche processus. D'où ce livre.

En résumé

le management par les processus

=

se donner comme référentiel le monde du client

Pendant des décennies les entreprises se sont construites en partant des modèles d'organisation préconçus : hiérarchiques, *staff and line*, matriciels...

Sans nier les aspects positifs de certains de ces modèles d'organisation, le management par l'organisation a souvent créé des méandres qui ne sont pas toujours compris et utiles, ainsi qu'un cloisonnement qui masque souvent les besoins réels du client.

Le management par les processus est une démarche transversale de décroisonnement qui prend le « monde du client » comme référentiel, en rappelant que la satisfaction du client est la raison d'être de l'entreprise.

Cela consiste à reconsidérer et valider tout ce que fait l'entreprise par rapport au besoin du client, de l'aval vers l'amont.

Cela consiste également à raisonner par finalités successives et convergentes, jusqu'au résultat final.

Enfin, cela permet :

- d'obtenir la satisfaction du client par une meilleure performance dans tous les domaines (qualité, délais, service, coût...);

- de supprimer les tâches sans valeur ajoutée, inutiles ou redondantes ;
 - d'obtenir la satisfaction des salariés par des descriptions de poste plus claires, une gestion des compétences améliorée, une augmentation de l'autorité individuelle...
-

2.2. Définitions

Définition générale

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties.

*Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (**processus amont**). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un **processus aval**.*

Les différents niveaux d'analyse : du macro-processus aux tâches

Dans le chapitre 1, nous avons déjà indiqué que l'approche processus est une approche systémique dont une des caractéristiques est l'existence de plusieurs niveaux d'analyse.

Si cette analyse à plusieurs niveaux est admise et pratiquée par tous les consultants, le vocabulaire utilisé varie. Pour être sûr de parler le même langage, nous vous donnons notre vocabulaire. Vous n'êtes pas obligé de nous suivre, par contre, si vous utilisez d'autres mots pour désigner les différents niveaux d'analyse, soyez sûr d'être bien compris de tous et soyez très rigoureux dans l'utilisation de vos définitions en les utilisant de façon toujours identique.

Le niveau le plus élevé concerne le fonctionnement global de l'entité étudiée. Nous appelons les éléments que nous distinguons à ce niveau d'analyse : **macro-processus**. C'est le niveau d'analyse que nous avons utilisé

pour décrire l'activité de production de l'entreprise X par la phrase « concevoir, fabriquer et commercialiser des échangeurs thermiques ». Beaucoup d'entreprises mono-activité ou mono-produit, comme l'entreprise X, n'ont qu'un seul *macro-processus de réalisation*. D'autres, comme le département informatique de l'organisation Y (cf. § 1.7), en ont deux ou plus. Nous verrons au paragraphe 2.3 ci-dessous et dans les chapitres 3 et 4 ci-après, qu'il existe également des macro-processus de *pilotage* et de *support*.

Le deuxième niveau, qui éclate le *macro-processus* en sous-ensembles, reçoit le nom de **processus élémentaire**. Nous aurions pu l'appeler *processus* tout court, mais cela aurait créé des confusions avec l'utilisation du mot processus en tant que concept.

Le troisième niveau, qui décrit le détail d'un *processus élémentaire* est appelé **sous-processus**. Nous verrons dans le chapitre 5 que tous les processus élémentaires ne sont pas forcément divisibles en sous-processus.

Le quatrième et dernier niveau, enfin, décrit les **activités**. Bien sûr, on peut continuer de descendre de niveau. Certaines entreprises identifient un cinquième niveau, appelé *opération ou tâche*. Cependant, notre expérience montre que quatre niveaux d'analyse (et même trois pour les processus élémentaires non divisibles en sous-processus) suffisent généralement.

L'approche processus s'applique à différents niveaux d'analyse. Il est important d'avoir un vocabulaire clair pour décrire les éléments (qui sont tous des processus au sens générique), à chaque niveau d'analyse.

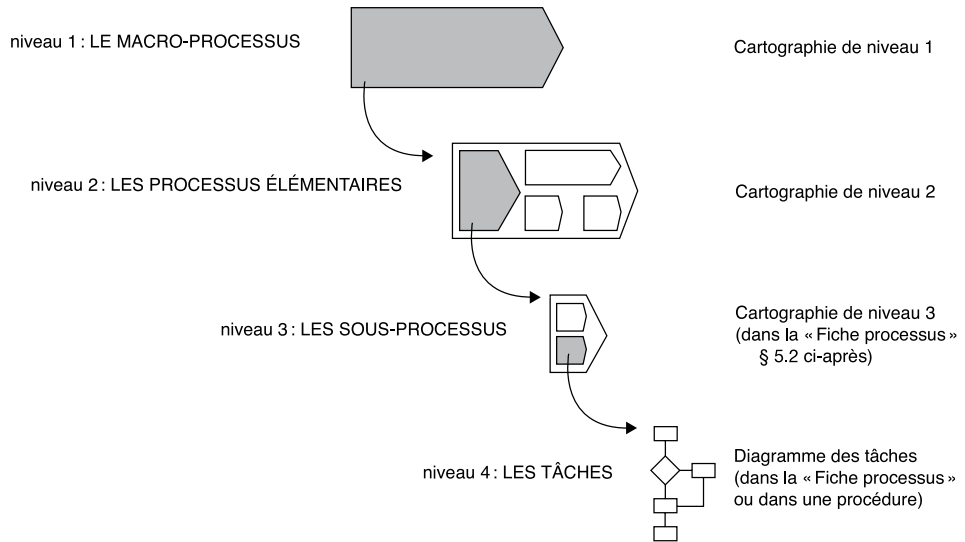
Nous distinguons quatre niveaux d'analyse :

1. les macro-processus ;
2. les processus élémentaires ;
3. les sous-processus ;
4. les activités.

Le niveau 3 sous-processus peut ne pas exister pour certains processus élémentaires.

Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie

Le schéma ci-dessous rappelle le graphisme que nous utilisons pour symboliser ces différents niveaux d'analyse :



La fonction de chaque niveau cartographie

La cartographie de niveau 1, celle des macro-processus, sert avant tout à présenter la finalité de l'entreprise de façon schématisée. Elle peut également servir, pour des entreprises multi activités, ayant donc plusieurs macro-processus de réalisation, à décrire dans un seul schéma ses différentes familles d'activités. Enfin, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, la cartographie de niveau 1 sert également à indiquer l'interaction entre les 3 types de processus : les processus de réalisation, de pilotage et de support.

La cartographie la plus importante est celle des *processus élémentaires*, que nous avons aussi appelé cartographie de niveau 2. C'est dans cette cartographie qu'apparaîtront les « briques de base » que l'entreprise doit maîtriser pour réaliser les produits ou services demandés par ses clients. Pour

beaucoup d'entreprises, notamment les PME, ce sera l'unique cartographie à réaliser.

La cartographie de niveau 3, celle des sous-processus, n'existera que pour certains processus. Nous reviendrons dans le paragraphe 5.2 sur l'identification et la description des sous-processus.

Le niveau 4, par contre, devra exister pour chaque processus. Il s'agit de la description opérationnelle du processus. Cette description correspond souvent à ce que l'on trouve dans une *procédure*.

2.3. Les trois catégories de processus

Les processus de réalisation

Dans le chapitre 1, nous n'avons traité que les processus de réalisation, que nous avons définis comme *les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande*.

Au vu des définitions données en début de ce chapitre, nous proposons de compléter cette définition.

Les **processus de réalisation** ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client.

Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des *entrées* et consomment des *ressources*, qui créent des *sorties* en y apportant une *valeur ajoutée*.

Dans cette définition nous avons utilisé le mot *processus* et le mot *activité* au sens générique.

Le tableau ci-dessous traduit cette définition générique pour les quatre niveaux d'analyse présentés dans le paragraphe précédent, en utilisant le vocabulaire spécifique à chaque niveau d'analyse.

niveau 1	Un <i>macro-processus de réalisation</i> est un enchaînement de <i>processus élémentaires</i> qui transforme la demande d'un client en un produit qui satisfait cette demande.
niveau 2	Un <i>processus élémentaire de réalisation</i> est un enchaînement de <i>sous-processus</i> qui concoure à la réalisation d'un produit pour un client.
niveau 3	Un <i>sous-processus de réalisation</i> est un enchaînement d' <i>activités</i> .
niveau 4	Une <i>activité</i> est un enchaînement d' <i>opérations ou tâches</i> .

Les processus support

Toute entreprise a besoin de moyens pour fonctionner. Dans toutes les entreprises on trouve donc des activités qui réalisent la fourniture de ces moyens.

Dans notre approche processus, nous distinguerons donc des *processus support*.

Les *processus support* ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

Les processus de pilotage

Pour toute entreprise ou organisme, les théories de management nous rappellent qu'il faut un pilote. Nos processus de réalisation et de support doivent donc, pour bien fonctionner, être pilotés.

Ces activités de pilotage traitent des *informations* pour donner des *directives*. Comme pour les activités de réalisation, les activités de pilotage peuvent être décrites comme des processus : un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) en sorties (les directives).

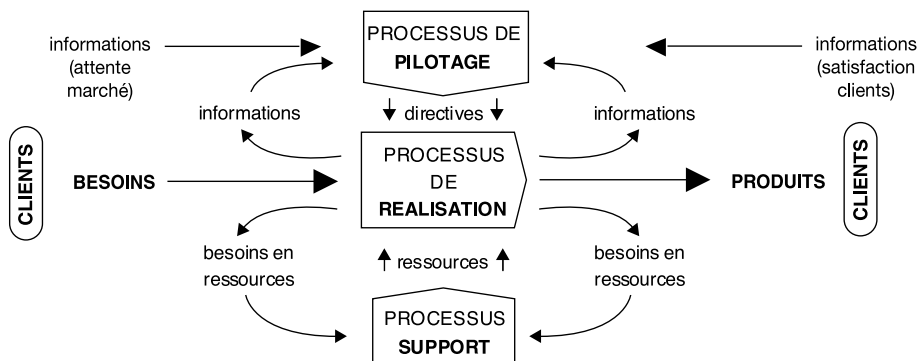
Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes. Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres *parties prenantes* (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...).

Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action...

Les **processus de pilotage** ont pour but de *piloter tous les autres processus* en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en *directives*.

L'interaction entre les trois types de processus

Le schéma ci-dessous symbolise l'interaction entre les trois types de processus :



Nous venons donc d'enrichir la cartographie de niveau 1 avec 2 nouveaux macro processus.

La cartographie de niveau 1 d'une entreprise représente l'interaction entre 3 types de macro-processus :

- le(s) *macro-processus de réalisation*, qui représente(nt) la finalité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients ;
- le *macro-processus de pilotage*, qui représente le management de l'entreprise ;
- le *macro-processus support*, qui représente les fonctions support.

La représentation tournée des macro-processus de pilotage et de support montre bien l'approche systémique de la démarche processus, en mettant en évidence les interactions et boucles d'amélioration.

Dans le chapitre 3 nous décrirons comment identifier et cartographier les processus support. Le chapitre 4 est consacré aux processus de pilotage.

Les autres découpages possibles

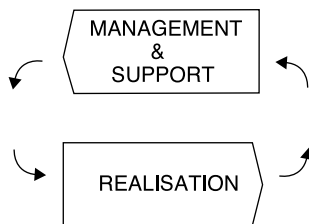
Nous venons de vous présenter un découpage des processus en trois catégories, **réalisation**, **pilotage** et **support**. Ce découpage est utilisé par de nombreux consultants et entreprises.

Il existe cependant d'autres classifications.

Tout d'abord, il y en a une qui simplifie l'affectation des processus, car elle ne prévoit que deux types :

- les processus de réalisation
 - = ceux qui concourent à la réalisation du produit
- les autres processus
 - = ceux qui concourent au bon fonctionnement des processus de réalisation.

L'APPROCHE PROCESSUS



D'autres identifient quatre catégories de processus.

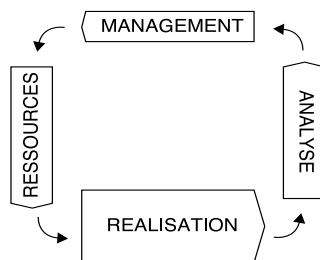
La norme ISO 15504, qui traite d'une approche structurée pour évaluer les processus qui réalisent et maintiennent des logiciels, identifie les catégories suivantes :

- processus de pilotage ;
- processus support ;
- processus opérationnels ;
- processus organisationnels.

Certains qualitiens classent les processus en :

- processus de management ;
- processus ressources ;
- processus de réalisation ;
- processus d'analyse et d'amélioration.

Ils présentent alors l'interaction entre les processus comme ceci :



Ce découpage fait un lien entre l'approche processus et les quatre chapitres principaux de la norme ISO 9001 version 2000 : *responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit et analyse et amélioration.*

Le découpage en 4 types de processus est conceptuellement intéressant. Le schéma ci-dessus le montre bien (le lecteur attentif y aura certainement retrouvé une analogie avec la fameuse « roue de la qualité » de monsieur Deming, déjà cité comme « pape » de la qualité). Cependant, notre expérience montre qu'un tel découpage n'est pas très opérationnel. En effet, vous risquez de passer un temps infini à décider si tel ou tel processus est du support, du pilotage ou de l'organisation. Affectation qui, somme toute, n'apporte aucune valeur ajoutée, ni au processus, ni à la démarche.

Retenez que c'est surtout la séparation des processus de réalisation des autres processus qui est importante et choisissez le classement qui vous va bien.

Nous reviendrons au paragraphe 3.4 sur ce sujet.

2.4. Deux autres caractéristiques fondamentales des processus

Les processus sont mesurables

Un vieil adage dit que l'on ne peut améliorer que ce qui est mesurable. Cela s'applique parfaitement au management. Il n'est donc pas étonnant qu'un des points forts de l'outil de management qu'est l'approche processus est justement sa capacité à mesurer les performances.

Pour être mesurable on doit formaliser la finalité du processus. Nous avons vu que chaque processus a une finalité ou une mission, qui exprime sa contribution au but général de l'entreprise. Pour pouvoir mesurer cette contribution, il faut la traduire en **exigences**.

La mesure des processus va s'appliquer à plusieurs niveaux :

- au *contrôle* de la conformité des entrées et sorties du processus
Il s'agit de *contrôler* que chaque fois que le processus est mis en œuvre, ses entrées sont conformes aux besoins du processus et que ses sorties sont conformes aux exigences (du client et de l'entreprise). Ces contrôles sont facilités car on a défini clairement pour chaque processus quelles sont les entrées attendues et de quel fournisseur externe ou interne (processus amont) elles viennent, ainsi que quelles sont les sorties prévues (les exigences) et à quel client externe ou interne (processus aval) elles sont destinées.
Ce type de mesure correspond au *contrôle qualité* classique qui mesure *l'efficacité* d'un processus.
- au *pilotage* de la performance du processus
Il s'agit de *mesurer* que le processus est capable, de façon durable, d'obtenir des résultats conformes aux exigences des clients et des autres parties prenantes. Ce pilotage se basera en grande partie sur l'analyse des résultats des contrôles, mais peut inclure aussi des notions de coût ou de productivité du processus. Pour cela on définira pour chaque processus des *indicateurs* inhérents aux *objectifs*. La mesure de l'écart entre le niveau actuel d'un indicateur et son niveau cible ou objectif est une des entrées principales de la *boucle d'amélioration* du processus.
Si le pilotage d'un processus intègre les coûts et mesure donc les ressources consommées pour atteindre l'efficacité, elle mesure également *l'efficience* du processus (« *sa capacité à être efficace au moindre coût* »).
Nous reviendrons dans les chapitres 4 et 5 sur les notions de *contrôle*, *d'indicateur*, *d'objectif*, *de boucle d'amélioration* et *d'efficacité/efficience*.
- à la détermination de la *maturité* du processus
Un processus est mature lorsqu'il a non seulement fait la preuve de façon durable de sa performance, mais aussi de sa capacité à

s'adapter aux changements et de s'améliorer, y compris au-delà de l'efficacité. On parle alors de *l'excellence*.

Nous présenterons dans le chapitre 5 (§ 5.3) une grille d'analyse de la maturité d'un processus.

- à la détermination de la *valeur* du processus

La valeur d'un processus s'apprécie par rapport à sa participation à la réalisation du but. Cet aspect dépasse le contexte de ce livre, mais sachez qu'il existe une technique comptable, l'ABC (Activity Based Costing) qui permet de mesurer la valeur des processus de façon beaucoup plus fiable qu'une comptabilité analytique. Nous reviendrons sur la méthode ABC dans le chapitre 6.

Les processus sont stables et reproductibles

Nous avons vu que la cartographie des processus est issue de l'analyse détaillée des flux et activités nécessaires pour atteindre un but. Tant que ce but existe, les activités nécessaires pour l'atteindre resteront de même nature, même si leurs modalités d'exécution peuvent varier en fonction d'autres changements (technologie, réglementation...).

De même, du moment que l'on a décrit, étape par étape, de quoi on part (les entrées) et à quoi on doit aboutir (les sorties), en spécifiant les conditions (les indicateurs de performance) on sera toujours capable de reproduire ces étapes.

La stabilité et la reproductibilité d'une organisation que l'on obtient en partant des processus ne seront jamais atteintes en se basant sur des schémas d'organisation « conçus a priori ».

Rappelez-vous que nous avons indiqué que les informaticiens sont de grands utilisateurs de l'approche processus. Un système d'information, dont la conception coûte très cher, doit être pérenne et donc être conçu à partir des éléments stables. Le fait que les informaticiens se sont mas-

sivement appuyés sur les processus est bien une preuve de leur stabilité. Enfin, nous verrons dans le paragraphe suivant qu'un processus peut être considéré comme un système. Nous verrons également que justement une des caractéristiques d'un système est sa capacité à rester stable, y compris dans un environnement changeant.

En résumé

exigence = la formalisation d'un but, d'une attente ou d'un besoin afin qu'ils deviennent mesurables.

efficacité = degré de réalisation des exigences (du client et de l'organisme).

efficience = le degré d'optimisation des ressources (matières, main-d'œuvre, méthodes, moyens... donc les coûts) pour atteindre l'efficacité.

Un processus est caractérisé par :

- des entrées (mesurables) ;
- une séquence organisée, stable et reproductible d'activités ;
- des ressources mises à sa disposition ;
- un résultat final attendu (sorties mesurables) qui apporte une valeur ajoutée.

Ce résultat final concourt soit à la réalisation d'un produit attendu par un client interne ou externe (pour les *processus de réalisation*) soit au bon fonctionnement d'un autre processus (pour les *processus de pilotage ou de support*).

2.5. L'approche système ou la systémique

La systémique est une méthodologie pluridisciplinaire. Elle a été développée et utilisée aussi bien en biologie qu'en mathématique, psychologie, sociologie ou en robotique.

Elle propose une autre manière de considérer les organismes et les organisations complexes, pour mieux les comprendre, les prévoir... et les piloter.

L'approche processus a repris un certain nombre de concepts et de méthodes de la systémique. C'est pour cela que nous vous présentons très sommairement l'approche système.

Qu'est-ce qu'un système ?

Un système se définit par :

- des frontières

= ce qui est dedans et ce qui est dehors

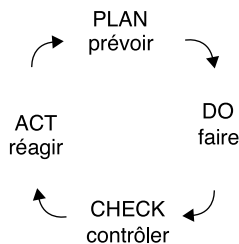
C'est l'observateur qui détermine où commence et où s'arrête le système, en fonction de la finalité de l'analyse. Ce qui est système dans un cas d'analyse, peut devenir sous-système ou environnement dans un autre cas.

Par exemple, nous pouvons prendre comme système un atelier ou juste un poste de travail. Ce choix des frontières dépendra avant tout du but de notre analyse : améliorer tout l'atelier ou optimiser un seul poste de travail. Si nous choisissons l'atelier comme système, le poste en sera un élément, aussi appelé *sous-système*. Si nous choisissons le poste, l'atelier sera son environnement, que l'on appelle parfois aussi *macro-système*.

Nous avons déjà représenté les différents niveaux d'analyse en paragraphe 1.3, à travers un schéma que nous reproduisons ci-dessous :

	objet de l'analyse = SYSTÈME	ce qui est en dehors = ENVIRONNEMENT	ce qui est dedans = SOUS-SYSTÈMES
niveau 1 analyse de l'entreprise	l'entreprise	le marché, la concurrence	l'usine, les services administratifs, les agences commerciales
niveau 2 analyse de l'usine	l'usine	l'entreprise	les ateliers
niveau 3 analyse d'un atelier	l'atelier	l'usine	les postes de travail
niveau 4 analyse d'un poste	le poste de travail	l'atelier	les outils et l'opérateur

- des échanges avec son environnement
= ce qui se passe aux frontières :
les entrées qui sont une source issue de l'environnement ;
les sorties qui sont l'action du système sur son environnement ;
une transformation qui est décrite par la différence d'état entre les entrées et les sorties.
- un intérieur composé d'un ensemble d'éléments reliés entre eux
= les sous-systèmes en interaction
- une certaine stabilité
= le système se maintient même dans un environnement changeant
Cette dernière caractéristique mène à la notion de *feedback* ou de *cybernétique*, aussi appelé la *boucle de rétroaction*. Il s'agit d'un mécanisme d'adaptation qui permet d'assurer des sorties constantes même si les entrées ou l'environnement fluctuent.
La « roue de la qualité » (« roue Deming ») ou cycle PDCA est un dérivé de ce principe de rétroaction.



Constatez que nous pouvons parfaitement dans les définitions ci-dessus remplacer le mot système par le mot processus.

Qu'est-ce que l'analyse système ?

Avant l'approche système, pour étudier les phénomènes ou les problèmes, nous connaissions la méthode de monsieur Descartes (le « discours de la méthode ») qui se caractérise par :

- le précepte d'évidence
 - accepter pour vrai ce qui est évident ;
- le précepte réductionniste
 - diviser les difficultés pour les résoudre une par une ;
- le précepte causaliste
 - partir du plus simple vers le plus complexe, de la cause vers l'effet ;
- le précepte d'exhaustivité
 - tout mesurer de façon exhaustive, pour être certain de ne rien oublier.

Cette méthode comporte déjà des éléments que nous allons retrouver dans l'analyse système, telle que présentée par J.-L. Le Moigne dans les quatre préceptes d'un « nouveau discours de la méthode » dans son livre *La théorie du système général* :

- le précepte de pertinence
 - définir tout objet par rapport aux intentions explicites ou implicites de l'observateur ;
 - ne jamais s'interdire de mettre en doute cette définition si nos intentions se modifient ou si la perception que nous avons de l'objet se modifie.
- le précepte de globalisme
 - considérer tout objet comme une partie immergée et active au sein d'un plus grand tout ;
 - le percevoir d'abord globalement dans sa relation fonctionnelle avec son environnement ;

- ne pas s'intéresser à priori à sa structure interne, dont l'existence et l'unicité ne seront jamais tenues pour acquises.
- le précepte de finalité
 - interpréter l'objet par son comportement (et non pas en lui-même) sans chercher à expliquer ce comportement par une loi interne à sa structure, mais comprendre son comportement et les ressources qu'il mobilise par rapport aux finalités que l'observateur lui attribue.
- le précepte de pertinence (ou d'agrégativité)
 - convenir, délibérément, que toute représentation est simplificatrice et choisir de ne considérer que les éléments tenus pour pertinents par l'observateur.

Constatez les similitudes de cette méthode avec notre méthode d'établissement de la cartographie des processus présentée en chapitre 1.

En résumé

L'approche système conduit à se centrer d'abord sur les résultats et non sur les moyens ou procédés.

Chaque système est caractérisé par :

- des frontières et un environnement ;
 - une sortie principale, qui est sa raison d'être ;
 - une transformation, qui constitue sa mission ;
 - une production qui peut se mesurer ;
 - une stabilité, grâce aux mécanismes de rétroaction, qui permet de se maintenir dans un environnement changeant.
-

Chapitre 3

IDENTIFIER LES *PROCESSUS SUPPORTS*

Dans le chapitre 1 nous vous avons expliqué comment identifier et décrire les *processus de réalisation* d'une entreprise ou organisation.

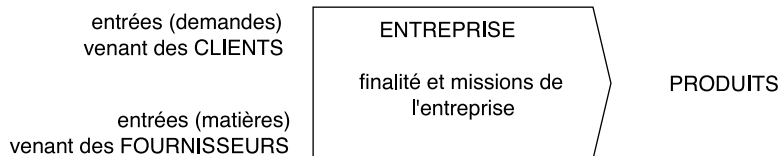
Dans le chapitre précédent, nous avons vu qu'à côté des processus de réalisation il y a deux autres types de processus, les *processus support* et les *processus de pilotage*.

Dans ce chapitre, nous vous montrons comment établir la cartographie des processus supports.

3.1 *Enrichir la cartographie de niveau 1*

Dans le chapitre 1, nous vous avons expliqué que pour démarrer l'identification des processus, il est conseillé de décrire d'abord l'entreprise toute entière comme macro processus, afin de bien identifier les clients, fournisseurs, produits et buts.

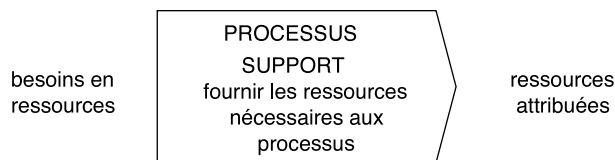
Cela a donné lieu à un schéma de ce type :



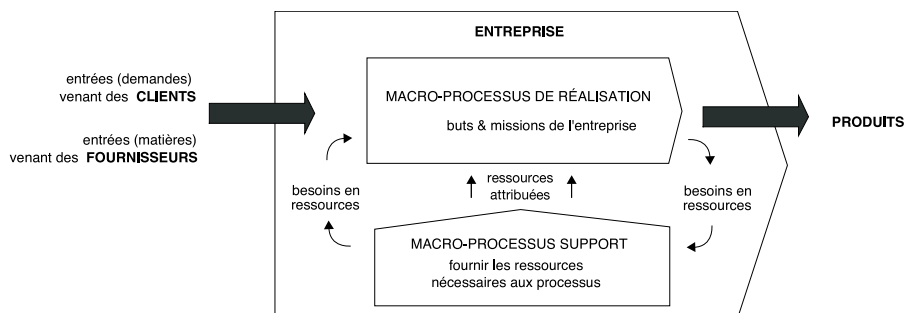
que nous avons appelé la *cartographie de niveau 1*.

Dans le chapitre 2, nous avons ajouté les processus support dans ce schéma.

Comme pour les processus de réalisation, nous les avons d'abord représentés sous forme de macro-processus :



Ensuite nous avons rajouté ce macro-processus support dans la cartographie de niveau 1, d'une façon qui indique bien les interactions avec les processus de réalisation :



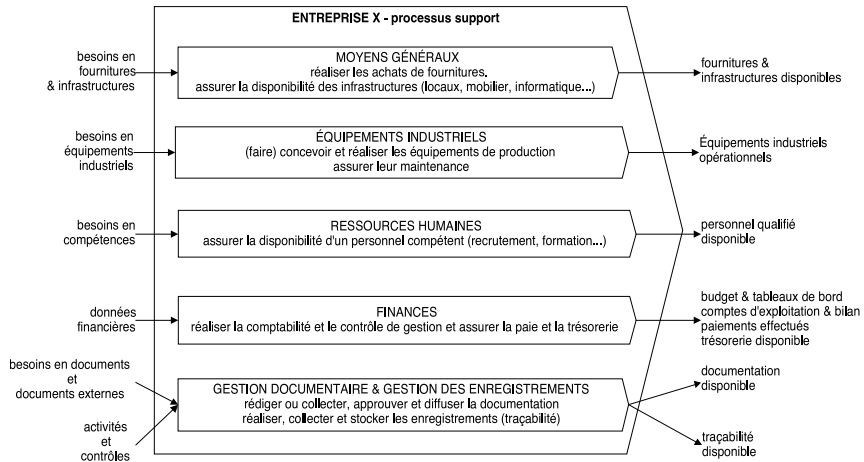
Comme pour le macro-processus de réalisation, nous allons maintenant établir la cartographie de niveau 2 du macro-processus de support.

3.2. *Établir la cartographie de niveau 2 des processus supports*

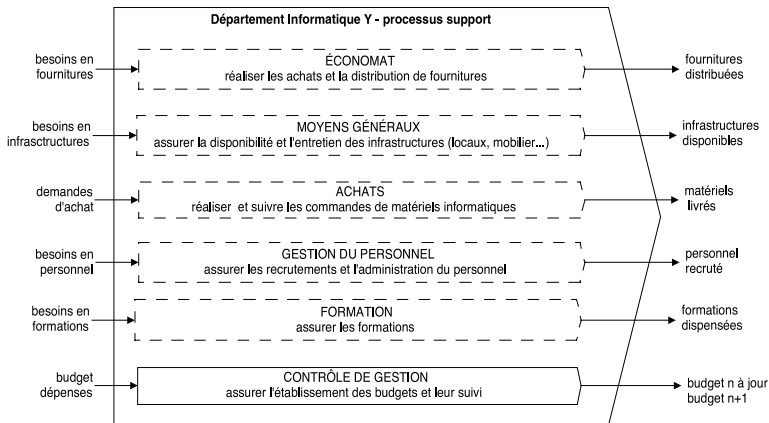
Établir la cartographie de niveau 2 des processus supports consiste à faire un « zoom » sur le macro-processus support et décrire les processus qui fournissent les ressources au processus de réalisation.

Voici le résultat de ce travail pour l'entreprise X :

IDENTIFIER LES PROCESSUS SUPPORT



et voici pour le département informatique de l'organisation Y :



En comparant ces deux cartographies, vous pouvez constater un certain nombre de différences et de similitudes.

Les similitudes d'abord :

- Le nombre de processus.
Comme pour les processus de réalisation, il s'agit de rester à un niveau management général de l'entreprise, en faisant des regroupements d'activités par nature.

Notre expérience montre que quatre à six processus support élémentaires suffisent généralement pour détailler le macro-processus support. Comme pour les processus de réalisation, les processus élémentaires de support peuvent être découpés en sous-processus. Par exemple, dans l'entreprise X, un directeur financier pilote le processus de support élémentaire que nous avons appelé « finances ». Ce processus est découpé en plusieurs sous-processus : comptabilité, contrôle de gestion, paie, trésorerie... Dans le paragraphe 5.2 ci-après nous reviendrons sur le découpage en sous-processus des processus élémentaires.

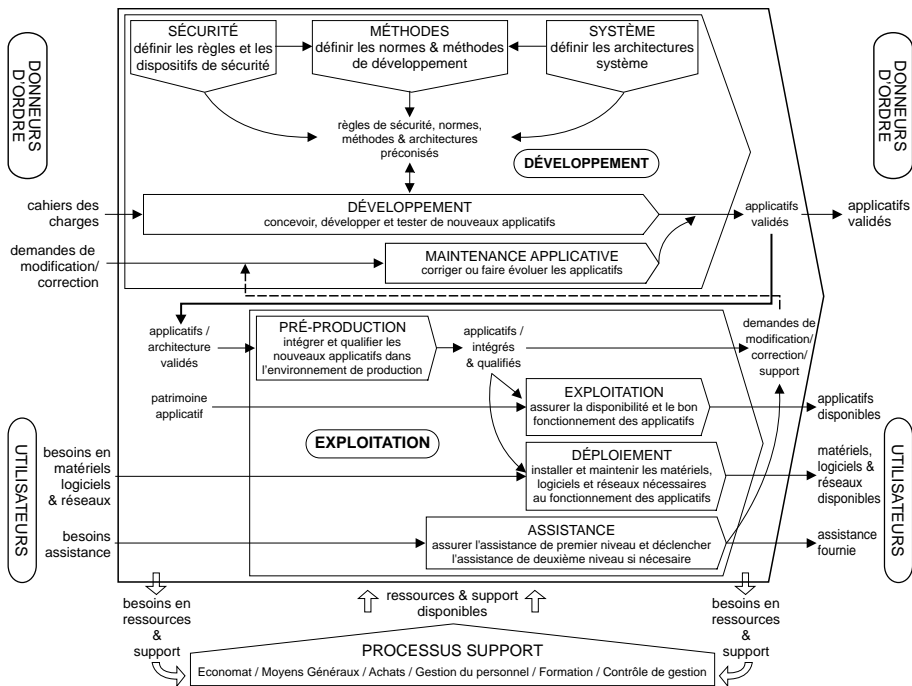
- La présence de trois types génériques de processus : moyens humains, moyens matériels et moyens financiers.

Toute entreprise ou organisation doit s'assurer de disposer des moyens humains, matériels et financiers pour fonctionner (les anglo-saxons parlent des « 3 M » : « Men, Means and Money »). Il est donc normal de trouver dans toute entreprise des processus qui fournissent ou surveillent ces trois types de moyens.

- La présence de *flux d'information* (indicateurs, tableaux de bord, documentations, budgets...) comme sorties des processus support, à côté des flux matériels.
- La présentation en parallèle des processus, sans interaction entre eux. Contrairement à la cartographie de niveau 2 des processus de *réalisation*, les processus support sont présentés sans interactions entre eux. Cela vient du fait que ces processus ne s'insèrent pas dans une chaîne d'activités ayant pour but de réaliser un produit. Les processus support ont tous le même but générique : attribuer les moyens nécessaires à tous les autres processus. Les interactions qui découlent de ce but générique sont symbolisées dans la cartographie de niveau 1. Le détail des interactions des processus support avec les autres processus sera décrit dans les « fiches processus » que nous vous présenterons au paragraphe 5.2 de ce livre.

Au lieu de présenter les processus support dans une cartographie de niveau 2 détaillée comme ci-dessus, certaines entreprises choisissent une présentation allégée, directement dans la cartographie de niveau 2 :

IDENTIFIER LES PROCESSUS SUPPORT



Les différences ensuite :

- Le découpage des processus.
 En fonction du choix organisationnel d'une entreprise, une même fonction générique (les moyens humains par exemple) peut être sous la responsabilité d'un ou plusieurs services.
 Constatez que la fonction ressources humaines est découpée en deux processus élémentaires, Recrutement et formation, dans l'organisation Y et traitée par un seul et même processus élémentaire dans l'entreprise X.
- L'absence d'un processus achats pour l'entreprise X.
 Les achats de matières premières ont été inclus dans la cartographie des processus de réalisation. Cela a été fait dans un but de clarté, pour bien mettre en évidence les liens de ce processus avec un certain nombre d'autres processus de réalisation (conception, approvisionnements...). Les autres achats ont été répartis dans les pro-

cessus « moyens généraux » et « équipements industriels », parce que l'organisation de l'entreprise X fonctionne comme cela.

- L'absence d'un processus documentation pour le département informatique Y.

L'entreprise X est certifiée ISO 9001. La maîtrise de la documentation (procédures) et des enregistrements (traçabilité) est une exigence de la norme. Un processus, sous la responsabilité du service qualité, a été créé pour cela.

L'organisation Y n'est pas certifiée. La gestion de la documentation technique est assurée par le processus de réalisation « méthodes ».

- L'apparition en pointillés de la majorité des processus pour le département informatique Y.

Le département informatique Y n'est pas une entreprise autonome, mais fait partie d'une organisation plus large. La plupart de ses processus support ne sont pas mis en œuvre par le département mais par des services externes. On parle alors de *processus externalisés*. Pour identifier les processus externalisés des autres processus, nous avons pris l'habitude de le faire apparaître avec des traits pointillés. Nous reviendrons sur la notion de processus externalisé dans le chapitre 5 (§ 5.2).

En résumé

La cartographie de niveau 2 des processus support identifie les *processus élémentaires de support* qui fournissent les ressources nécessaires aux processus de réalisation.

Comme pour les processus élémentaires de réalisation, elle s'obtient par une analyse terrain du fonctionnement des services support de l'entreprise.

La cartographie de niveau 2 des processus support contient généralement entre 4 et 6 processus élémentaires de support qui assurent la fourniture des *moyens humains, matériels* (dont les *flux d'informations*) et *financiers*.

Chapitre 4

LES PROCESSUS DE PILOTAGE

4.1 Notre modèle générique avec 3 processus élémentaires de pilotage

Dans ce chapitre, nous aborderons les processus de pilotage.

Contrairement aux processus de réalisation et de support, pour lesquels nous vous avons invité à identifier vos processus et construire vos cartographies en partant de l'analyse de votre entreprise ou organisation, nous vous proposons dans ce chapitre un *modèle générique*, applicable à toute entreprise.

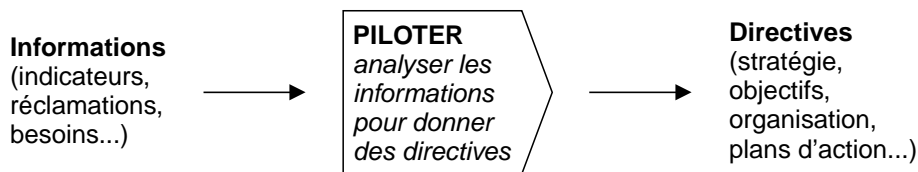
Ce modèle est basé sur 3 cycles et 2 niveaux de pilotage et met en œuvre 3 processus élémentaires de pilotage principaux : *établir & déployer les lignes directrices*, *contrôler & corriger* et *analyser & améliorer*.

4.2 Qu'est-ce qu'un processus de pilotage ?

Un processus de pilotage est un *ensemble d'activités* destiné à *établir & déployer les lignes directrices* d'une organisation, à *contrôler & corriger* ses activités et à *analyser & améliorer* son fonctionnement.

Les processus de pilotage peuvent donc aussi être appelés *processus de management* ou *processus de direction*.

Dans le chapitre 2 nous avons déjà vu que *la finalité d'un processus de pilotage est de transformer des informations en directives.*



Quelle différence entre processus de pilotage et piloter des processus ?

À priori aucune. Les processus de pilotage servent à piloter un organisme, donc à piloter ses processus.

En traitant les activités de management comme les activités de production, par la modélisation sous forme de processus, on peut tirer profit de toute la méthodologie de l'approche processus pour mettre en œuvre et améliorer les activités de management.

À terme, cela devrait donc permettre à améliorer même les *processus d'amélioration*.

Si on peut le modéliser, le management est-il alors une science exacte ?

Le management est une activité complexe, qui mélange des méthodes et techniques avec des savoir-faire plus comportementaux. Le management nécessite aussi du savoir être, souvent désigné par le terme *leadership*.

Les savoir-faire comportementaux et le leadership ne sont pas des sciences exactes. Ce qui ne veut toutefois pas dire qu'ils n'obéissent pas à des règles ou qu'ils ne peuvent pas faire l'objet d'un apprentissage, mais ceci n'est pas l'objet de ce livre.

Les méthodes et techniques de pilotage, par contre, se caractérisent par des règles plus simples à décrire. Ce sont ces règles que nous souhaitons

vous présenter dans ce chapitre, de façon modélisée selon l'approche processus.

4.3 Premier processus de pilotage : établir & déployer les lignes directrices

Ce premier processus élémentaire de pilotage concerne le pilotage général d'une entreprise. Ce processus est souvent désigné avec le terme *pilotage stratégique*.

Afin d'éviter des confusions avec les multiples déclinaisons de la notion de stratégie, nous avons remplacé le terme *stratégie* par le terme plus générique de *ligne directrice*.

Etablir les lignes directrices

La fonction² ***établir les lignes directrices*** consiste à établir les directives à *long, moyen et court terme* qui serviront de cadre au pilotage de l'entreprise.

Les lignes directrices à long terme : la mission de l'entreprise

Pour établir ces lignes directrices, la première étape consiste à définir la mission de l'entreprise. La mission de l'entreprise, c'est son *but, sa raison d'être, sa finalité, son métier*.

Nous avons déjà présenté l'importance de bien définir la mission ou le but d'une entreprise pour l'établissement de la cartographie des processus de réalisation. Pour cela, nous vous avons proposé d'identifier tous les

2. Au lieu d'utiliser le mot *fonction*, nous aurions pu aussi employer le mot *sous-processus*.

clients et tous les produits de l'entreprise et, en partant de là, de décrire la mission de l'entreprise dans une phrase courte.

Voici le rappel des missions des 3 entreprises cartographiées dans le chapitre 1 :

- *Concevoir, fabriquer et commercialiser des échangeurs thermiques.*
- *Concevoir, développer et maintenir des applications informatiques bancaires.*
- *Réaliser le transport de matières dangereuses.*

Cette première étape peut vous sembler superflue car trop évidente. Notre expérience montre toutefois que dans beaucoup d'entreprises, peu de collaborateurs sont capables de décrire facilement la mission de leur entreprise. Nous avons également régulièrement rencontré des directions qui avaient du mal à répondre rapidement et simplement à notre question « quelle est la mission de votre entreprise ? ».

La définition claire de la **mission** d'une entreprise est importante, car tout le pilotage a pour but de mettre en œuvre cette mission dans les meilleures conditions.

Les lignes directrices à moyen terme

Une fois la mission clairement définie et formalisée, l'étape suivante consiste à décrire les lignes directrices à moyen terme. Il existe beaucoup de termes pour désigner ces lignes directrices : *stratégie, plan moyen terme, projet d'entreprise, politique*³...

Ce travail doit se faire en se basant sur trois types de données : *la stratégie de l'entreprise, les besoins de ses clients et les résultats antérieurs de l'entreprise.*

- La *stratégie de l'entreprise* pourrait être définie comme les conditions

3. La norme ISO 9001 emploie le terme *politique qualité* pour désigner les lignes directrices à moyen terme.

dans lesquelles elle souhaite mettre en œuvre sa mission. Sa détermination nécessite de se projeter dans le temps et de se comparer aux autres.

En reprenant les 3 entreprises citées ci-dessus, cela pourrait donner :

- *Etre un des fournisseurs de référence d'échangeurs thermiques sur le marché européen.*
- *Assurer une autonomie complète dans le développement des applications informatiques bancaires aux meilleurs standards de la profession.*
- *Devenir le premier transporteur de matières dangereuses dans l'ouest.*

Ici aussi, nous conseillons de décrire simplement mais clairement votre stratégie et de la communiquer largement en interne.

- Pour connaître les *besoins des clients*, il faut pratiquer *l'écoute client*. Il s'agit d'un processus à part entière, sur lequel nous reviendrons dans le paragraphe 4.9. Dans le cadre de la définition de la politique de l'entreprise, il s'agit de traduire en lignes directrices les principales attentes du marché sur lequel l'entreprise se positionne à travers sa mission et sa stratégie.

Pour les 3 entreprises déjà citées en exemple, cela pourrait avoir comme résultat :

- *Etre un des fournisseurs de référence d'échangeurs thermiques sur le marché européen, reconnu pour sa capacité d'innovation et de maîtrise des économies d'énergie et de la combustion non polluante.*
- *Assurer une autonomie complète dans le développement des applications informatiques bancaires aux meilleurs standards de la profession, avec une parfaite maîtrise de la sécurité des opérations et de la disponibilité des données.*
- *Devenir le premier transporteur de matières dangereuses dans l'ouest et être un partenaire de l'amélioration de la sécurité de la logistique de nos clients.*

- Les *résultats antérieurs de l'entreprise* sont également une donnée d'entrée de la détermination des lignes directrices. En effet, comme

les deux autres processus de pilotage, le processus *déterminer & déployer les lignes directrices* fonctionne en boucle où, à chaque itération on part des résultats de l'itération précédente.

Comme nous verrons un peu plus loin, ces résultats antérieurs sont, en partie, fournis par le processus *analyser & améliorer*. Nous pouvons également citer un autre processus fournisseur, le processus *auditer*, sur lequel nous reviendrons en paragraphe 4.9.

Les lignes directrices à court terme : les objectifs

Une fois que les lignes directrices à long et moyen terme ont été définies, il faut les décliner en lignes directrices à court terme, généralement appelées *objectifs*.

Un objectif est la déclinaison d'une ligne directrice en élément mesurable à court terme par un **indicateur**⁴.

Les objectifs servent à mobiliser les acteurs de l'entreprise à la mise en œuvre de sa stratégie et de sa politique, tout en permettant de vérifier les résultats de cette mise en œuvre.

Exemples (toujours pour les 3 entreprises de notre exemple) :

- *Gagner 10 % en rendement sur chaque nouveau modèle d'échangeur.*
- *Obtenir une disponibilité moyenne de nos serveurs à 99 %.*
- *Atteindre 30 % de part de marché à fin 2004.*

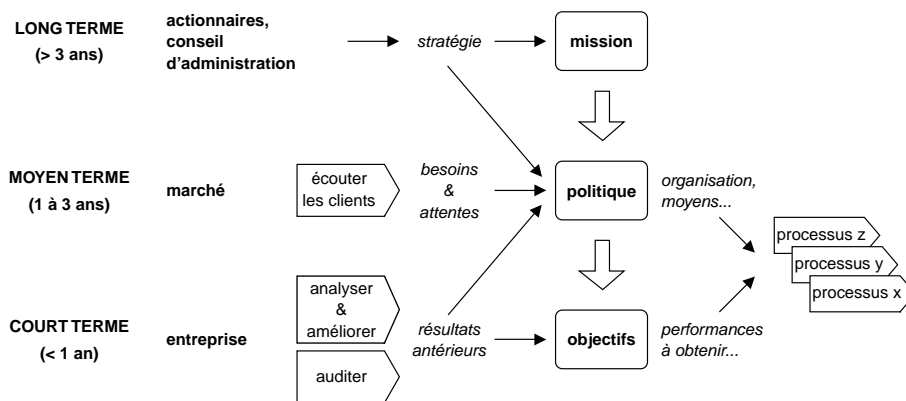
Constatez qu'un objectif est associé à une mesure, à un indicateur. Comme nous le verrons dans le paragraphe 4.4 ci-après, qui traite le processus « *analyser & améliorer* », les objectifs donnent pour chaque indicateur le niveau des performances attendues.

Constatez aussi que dans le cadre du pilotage, le mot objectif a un sens

4. Cette définition d'objectif est conforme à la définition de la norme ISO 9001.

plus restreint que dans le langage courant. En effet, dans le langage courant, nous pouvons parfaitement dire « mon objectif est de devenir riche ». En examinant cette phrase à la lumière de nos définitions précédentes, il s'agit plutôt d'une stratégie ou un axe de développement à moyen ou long terme. Pour en faire un objectif dans le sens de notre définition, il aurait fallu dire quelque chose comme « mon objectif est de gagner au moins 10 000 € par mois en 2005 ».

Le schéma ci-dessus résume les 3 niveaux de lignes directrices :



Déployer les lignes directrices

La fonction **déployer** consiste, d'une part à *identifier, planifier et suivre les actions et ressources nécessaires à la mise en œuvre des lignes directrices* et, d'autre part, à *communiquer les lignes directrices et les actions associées à tous les collaborateurs concernés*.

Les « livrables » de cette fonction sont, hormis des actions de communication, des éléments comme le budget annuel, des plans de développement ou d'embauche, des « roadmaps » (feuilles de route) technologiques, des schémas d'organisation...

Dans la majorité des cas, ces éléments sont des données d'entrée du pilotage de chaque processus, à travers le processus *analyser & améliorer*. Nous reviendrons sur la relation entre les différents processus de pilotage dans le paragraphe suivant.

Le déploiement des lignes directrices doit inclure le suivi des résultats du déploiement, pour effectuer la révision régulière des lignes directrices (Cf. le schéma sur la page suivante).

Responsabilités et cycle de fonctionnement du processus déterminer & déployer les lignes directrices

La responsabilité de ce processus incombe à la direction et ne peut pas, à notre sens, être déléguée. Par contre, la participation d'autres *parties prenantes*⁵, comme notamment les actionnaires, peut être nécessaire. Dans cette responsabilité, le responsable qualité peut avoir un rôle méthodologique.⁶

Le processus *déterminer & déployer les lignes directrices* nécessite des *instances* et des *outils*. Nous y reviendrons dans le chapitre 5 (§ 5.4 et 5.5).

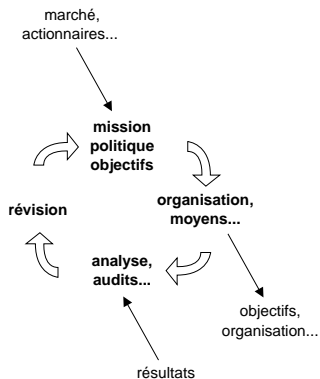
Le processus *déterminer & déployer les lignes directrices* fonctionne plutôt selon un cycle lent, de type annuel ou semestriel.

5. Le terme *partie prenante* désigne tous les acteurs dans l'environnement d'une entreprise qui ne sont pas des clients. C'est un terme issu des démarches dites de « qualité totale », qui, contrairement à la norme ISO 9001, ne se limitent pas aux seules exigences des clients.

6. Si le responsable qualité fait partie du comité de direction, son rôle pourra être plus actif que celui de facilitateur.

LES PROCESSUS DE PILOTAGE

la boucle de pilotage
« lente »
DÉTERMINER ET DÉPLOYER LES LIGNES DIRECTRICES



En résumé

Le processus de pilotage *établir & déployer les lignes directrices* a pour fonction :

- de définir les lignes directrices qui serviront de base au pilotage opérationnel de l'entreprise ;
- de communiquer ces lignes directrices à tous les collaborateurs concernés ;
- d'initier et de suivre les actions et ressources nécessaires à la mise en œuvre des lignes directrices et d'analyser les résultats pour effectuer leur révision régulière.

Les lignes directrices d'une entreprise se situent à trois niveaux :

- le long terme : la *mission* ;
- le moyen terme : la *stratégie*, la *politique...*
- le court terme : les *objectifs*.

Le processus *établir & déployer les lignes directrices* fonctionne selon un *cycle lent* (boucle de révision annuelle ou semestrielle).

Le bon fonctionnement global du processus est sous la responsabilité de la direction.

4.4 Deuxième processus de pilotage : contrôler et corriger

Contrôler

Le but principal d'une entreprise est de *fournir des produits ou prestations conformes* aux attentes de ses clients. Ces produits ou prestations sont issus des processus de réalisation. Même si le management de la qualité appliqué aux processus de réalisation vise à *faire bien du premier coup*, le *contrôle* reste généralement une activité nécessaire, pour *détecter et éviter la fourniture d'un produit ou prestation non-conforme*⁷.

Contrôler consiste à *détecter des anomalies*, c'est-à-dire des différences entre ce qui est constaté par rapport à ce qui est attendu.

La détermination des contrôles à effectuer pour détecter une anomalie sur un produit ou une prestation, doit se faire en partant des *exigences* qui s'y rapportent (exigences clients, exigences réglementaires, exigences de l'entreprise elle-même...).

Cette détermination doit également tenir compte des *risques* qu'une anomalie se produise.

Nous avons parlé des anomalies du produit ou d'une prestation. Bien sûr, il peut également y avoir des anomalies d'organisation, comme le non-respect d'une procédure interne par exemple. **Nous verrons plus loin (§ 4.9) que, pour détecter des anomalies d'organisation ou de fonctionnement, d'autres activités de pilotage, comme l'audit, sont souvent plus pertinentes que le contrôle.**

Dans certains cas, c'est le client même qui détecte l'anomalie et émet une *réclamation*.

7. Au lieu d'utiliser le terme un peu chargé de *non-conformité* pour décrire *une différence entre ce qui est constaté et ce qui est attendu*, nous utiliserons dans la suite de ce livre le terme *anomalie*.

La présence de réclamations des clients est généralement un signe que la fonction contrôle n'est pas suffisamment maîtrisée.

Corriger

Lorsqu'un contrôle détecte une anomalie, celle-ci doit être *corrigée*. *Corriger* consiste à *rendre conforme* le produit ou la prestation qui présente une anomalie⁸.

Corriger consiste à ramener un produit, une prestation ou une situation d'un état anormal (non-conforme) à leur *état normal prévu*.

Pour ce faire, plusieurs solutions peuvent exister : réparer ou retoucher un produit, refaire une prestation, rétablir une situation...

Certaines corrections peuvent rester invisibles pour les clients. C'est le cas, par exemple, de l'appareil électronique qui, au cours de sa fabrication n'a pas passé avec succès un test mais qui, après réparation ou remplacement de l'élément défectueux, est redevenu à un état de fonctionnement normal.

Dans le domaine des prestations de service, il est assez fréquent qu'une anomalie ne puisse être corrigée sans que le client le sache. C'est le cas de toutes les prestations où la réalisation de la prestation est simultanée à sa consommation par le client.

Imaginons par exemple un formateur qui ne suivrait pas le plan de cours convenu avec le client. Même s'il y avait un inspecteur au fond de la salle, le client serait déjà victime de l'anomalie au moment où cet inspecteur le détecte. C'est également le cas de toute anomalie qui concerne le non-respect d'un délai de livraison.

8. A l'instar de l'utilisation du mot anomalie à la place de non-conformité, nous parlerons de *revenir à un état normal* au lieu de *remettre en conformité*.

Pour certaines activités, dont notamment les prestations de service, le contrôle n'est donc pas un moyen suffisant pour assurer la qualité.⁹

Pourquoi le contrôle est-il une activité de pilotage ?

Nous sommes certains qu'un grand nombre de lecteurs s'est étonné de voir apparaître le contrôle comme activité de pilotage, car le contrôle est généralement considéré comme une activité de réalisation.

De plus, nous venons de voir que, pour un certain nombre d'activités, le contrôle n'est pas un dispositif de management de la qualité approprié.

D'ailleurs, un des principes même du management de la qualité n'est-il pas de rendre superflu les contrôles, parce que l'on s'est organisé pour faire bien du premier coup ? Ne dit-on pas aussi que *la qualité ne se contrôle pas, mais se fabrique*, reléguant du coup le contrôle comme un *mal nécessaire* ?

Si nous considérons que le contrôle est une activité de pilotage, ce n'est pas parce que nous ne serions pas d'accord avec ces affirmations ou que nous voudrions revenir quelques décennies en arrière, à l'ère d'avant l'assurance qualité.

Le contrôle peut effectivement être considéré comme un mal nécessaire, sans réelle valeur ajoutée pour le client. D'ailleurs, avez-vous déjà réussi à facturer le contrôle de vos produits à vos clients ?

Le contrôle est aussi à intégrer dans les activités de réalisation. C'est même généralement dans les procédures de fabrication que les modalités de contrôle sont définies.

9. La norme ISO 9001 exige, dans son article 7.5.2, que ces activités fassent l'objet de processus *validés*, c'est-à-dire des processus pour lesquels les règles de maîtrise et la qualification des acteurs ont été *testées* et *approuvées*

Mais pourquoi le contrôle est-il alors à considérer comme outil de pilotage ?

Le contrôle est à considérer comme activité de pilotage car l'enregistrement des résultats des contrôles d'un processus est un des premiers indicateurs du bon fonctionnement de ce processus.

Le processus **contrôler & corriger** est donc à considérer comme un **fournisseur de données** du processus **analyser & améliorer**.

Notre expérience montre que cette fonction annexe de l'activité de contrôle est généralement sous exploitée, voire inexistante. Justement parce que le contrôle est considéré uniquement comme une activité opérationnelle. On détecte les anomalies et on les corrige, mais très souvent sans mesurer le nombre de fois que l'on n'a pas réussi à faire bien du 1^{er} coup, ce qui empêche de s'améliorer. C'est bien pour souligner cette fonction *fournisseur de données* que nous situons le contrôle comme activité de pilotage.

Accessoirement, nous vous rappelons que la norme ISO 9001 considère aussi la correction (qu'elle appelle *le traitement du produit non-conforme*) comme une activité de pilotage, en la décrivant dans son chapitre 8 (« Mesures, analyse et amélioration ») et non pas dans son chapitre 7 (« Réalisation du produit »).

Qui est responsable du processus contrôler & corriger et selon quel cycle doit-il fonctionner ?

La définition des contrôles et des modalités de correction :

La définition des contrôles à effectuer pour la maîtrise d'un processus de réalisation, ainsi que des modalités de traitement des anomalies détectées

est du ressort du responsable de chaque processus de réalisation. Cela se décrit généralement dans une procédure¹⁰.

Cette définition doit se faire à la mise en place des activités du processus et à chaque fois que celles-ci sont modifiées. Cela correspond à ce que la norme ISO 9001 décrit dans son paragraphe 7.1 sous le titre *Planification de la réalisation du produit*. Elle doit comprendre également la définition des *enregistrements* (traçabilité) des contrôles. Cette traçabilité est très importante, car rappelez-vous que c'est justement pour cette raison que le contrôle est à considérer comme une activité de pilotage, comme fournisseur de données au processus *analyser & améliorer*.

Nous avons déjà indiqué que la détermination des contrôles à effectuer doit se faire en partant des *exigences* et des *risques*. Dans certaines entreprises, cela peut être fait, en partie, à partir des directives données par une fonction support de type *contrôle interne* ou *analyse des risques*.

La mise en œuvre des contrôles et la correction des anomalies :

La mise en œuvre des contrôles et le traitement des anomalies détectées selon les modalités (procédures) prévues est l'affaire de tous les collaborateurs. C'est une activité qui se fait *au fil de l'eau*. La norme ISO 9001 appelle ça *Production et préparation de service* (§ 7.5). Cette mise en œuvre au fil de l'eau doit également comprendre *l'enregistrement* (traçabilité) des anomalies détectées et traitées (Cf. § 8.3 de la norme).

L'exploitation des résultats des contrôles :

L'exploitation des résultats des contrôles, à travers l'analyse des enregistrements, ne fait plus partie du processus *contrôler & corriger*, mais est une activité du processus *analyser & améliorer* que nous décrirons dans le para-

10. Nous utilisons ici le mot *procédure* au sens générique du terme, couvrant des documents variés, pouvant s'appeler : procédure, mode opératoire, check-list, plan qualité, plan de contrôle...

graphe suivant. Ceci est de nouveau une tâche qui incombe au responsable de chaque processus, selon une fréquence qui doit correspondre au cycle de vie du processus : entre quotidiennement pour un processus de production de masse et trimestriellement pour un processus à cycle long.

La surveillance du bon fonctionnement global du processus
contrôler & corriger :

Enfin, puisque nous avons élevé les activités *contrôler & corriger* au rang du *processus*, cela implique qu'il doit y avoir un *responsable*¹¹ pour ce *processus de pilotage*.

Mais quel est son rôle, étant donné que nous venons de voir que ce n'est pas lui qui détermine et met en œuvre les contrôles et leur exploitation (activités que nous avons attribuées aux responsables de chaque processus de réalisation) ?

Le responsable général du processus de pilotage *contrôler & corriger* a pour rôle :

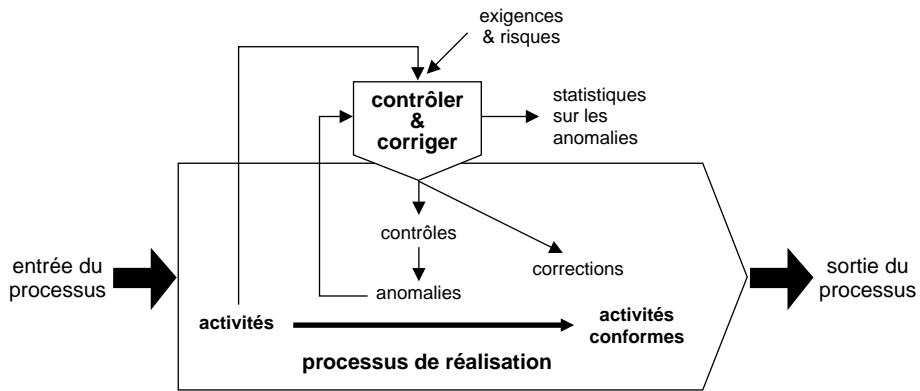
- d'assister les responsables des processus de réalisation dans la définition des contrôles et leurs modalités d'enregistrement ;
- de vérifier le bon fonctionnement des activités de contrôle et de correction, dont notamment dans leur rôle de fournisseur de données au processus *analyser & améliorer* ;
- de vérifier la pertinence des contrôles par rapport aux exigences et aux risques.

Cette responsabilité est souvent attribuée au responsable qualité.

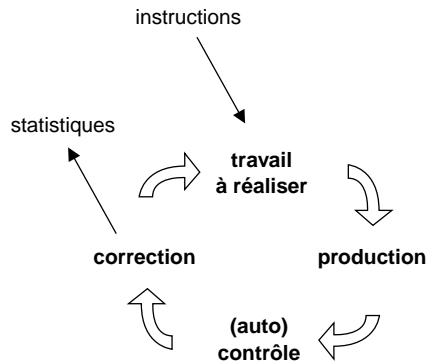
Les deux schémas suivants illustrent les concepts que nous venons de décrire.

11. Les termes de *propriétaire* ou de *pilote* sont également souvent utilisés pour désigner un responsable de processus.

**l'interaction entre
le processus *contrôler & corriger*
et un processus de réalisation**



la boucle de pilotage
« au fil de l'eau »
CONTRÔLER & CORRIGER



En résumé

Le processus de pilotage *contrôler & corriger* a pour fonction :

- de mettre en place des contrôles pertinents, en partant des *exigences* et des *risques*, pour détecter des anomalies et de procéder à leur correction, si possible sans que le client s'en aperçoive ;
- d'être un fournisseur de données sur la maîtrise globale de chaque processus, dont notamment les processus de réalisation.

La mise en œuvre opérationnelle des activités *contrôler* et *corriger* est de la responsabilité de chaque responsable d'un processus.

Le processus *contrôler & corriger* fonctionne en permanence, *au fil de l'eau*, à l'intérieur même de chaque autre processus de l'entreprise.

Le bon fonctionnement global du processus *contrôler & corriger* incombe au responsable générique de ce processus de pilotage, qui est généralement le responsable qualité.

4.5 Troisième processus de pilotage : analyser & améliorer

Analyser

La fonction **analyser** consiste à *collecter*, à *mettre en forme* et à *examiner* toutes les données disponibles pour un processus, afin de déterminer si ce processus est correctement maîtrisé.

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, un des fournisseurs pour cette analyse est le processus *contrôler & corriger*. Mais ce n'est pas son seul fournisseur.

La première source d'informations de la fonction *analyser* est constituée par les *indicateurs*.

La mise en place de ces indicateurs est d'ailleurs une des activités de la fonction *analyser*.

Nous verrons dans le chapitre 5 (§ 5.4) un certain nombre de principes qui faciliteront la mise en place d'indicateurs pertinents.

La fonction *analyser* utilisera d'autres sources, comme par exemple les réclamations clients, les suggestions du personnel ou les nouvelles attentes des clients ou du marché.

Cette dernière source constitue, à notre sens, un processus à part entière :

l'écoute client. Nous y reviendrons dans le paragraphe 4.9 ci-après. Dans ce paragraphe, nous aborderons également un autre processus fournisseur de données à la fonction *analyser*, à savoir le processus *auditer*.

Après détermination des sources, une autre activité de la fonction *analyser* est le traitement et la mise en forme des données. Le résultat de ce travail prend généralement la forme d'un **tableau de bord**.

Nous reviendrons dans le chapitre 5 (§ 5.4) sur les tableaux de bord. Enfin, il conviendra d'examiner et d'interpréter ce tableau de bord.

L'interprétation des indicateurs du tableau de bord, qui est la dernière activité de la fonction *analyser*, doit se faire par rapport aux **objectifs**. **Les objectifs donnent, pour chaque indicateur, le niveau des performances attendues.**

Comme nous l'avons déjà vu, les objectifs sont issus du 1^{er} processus élémentaire de pilotage : *établir & déployer les lignes directrices*.

Améliorer

La fonction **améliorer** consiste à *déclencher* et à *suivre* des *actions* à chaque fois que la fonction analyse détecte qu'*un processus n'atteint pas ses objectifs*.

Les actions déclenchées peuvent être de 3 types :

1. les actions destinées à éviter qu'une anomalie ne se reproduise
Dans la terminologie de la norme ISO 9001, on appelle cela des *actions correctives*.¹²

12. Si vous employez dans votre entreprise la notion *d'action corrective*, faites bien attention

2. les actions destinées à éviter qu'un risque ne se réalise
Pour ce type d'actions, la norme ISO 9001 utilise le terme *actions préventives*.
3. les actions destinées à améliorer les performances
La norme ne comporte pas de terme spécifique pour ce type d'actions, que nous appellerons simplement des *actions d'amélioration*. Il s'agit de toute action décidée, en l'absence d'une anomalie ou d'un risque détecté, simplement pour améliorer les performances d'un processus.

La fonction *améliorer* nécessitera des *outils* et des *instances*.

Parmi les *outils*, nous avons déjà cité le tableau de bord. Il en faudra d'autres pour déclencher et suivre les actions d'amélioration. Nous y reviendrons dans le chapitre 5.

Nous reviendrons également dans ce chapitre sur les *instances de pilotage* que nécessitera le processus *analyser & améliorer*.

Responsabilités et cycle de fonctionnement du processus analyser & améliorer

La définition des sources et indicateurs pour l'analyse :

Comme pour les modalités de contrôle, il incombe à chaque responsable de processus de définir les sources et indicateurs à utiliser pour l'analyse du bon fonctionnement de son processus.

Ceci doit se faire à chaque mise en place d'une nouvelle activité ainsi qu'à chaque modification, soit des activités, soit des attentes des clients

que cela ne crée pas une confusion avec la notion de *correction* (d'une anomalie) qui est rattachée au processus *contrôler & corriger*. La correction d'une anomalie est appelée la *mise en conformité* dans la norme ISO 9001, mais beaucoup d'entreprises utilisent également le terme *action curative* pour ce type d'action.

(ou de l'entreprise), car une nouvelle attente peut nécessiter la mise en place d'un nouvel indicateur (et un nouvel objectif).

La collecte et le traitement des données :

La définition des sources et indicateurs pour l'analyse doit inclure par qui et à quelle fréquence les mesures et leur traitement sont réalisés.

Idéalement la mise en œuvre des mesures est automatisée et ne nécessite pas d'intervention humaine. C'est le cas notamment des indicateurs fournis par un système de gestion de la production informatisée.

D'autres mesures peuvent être fournies par des *services support*, comme le *contrôle de gestion* ou la *comptabilité*.

Enfin, il peut y avoir des traitements manuels, à mettre en œuvre par le personnel de production.

Comme déjà indiqué, la fréquence avec laquelle il faut réaliser ces traitements, dépend de la nature de l'activité à piloter. La sortie du tableau de bord peut être quotidienne pour une activité de production de masse à temps de fabrication court ou mensuel pour des activités avec des temps de réalisation plus longs. Mais en tout état de cause, il s'agit d'une *activité cyclique régulière*.

L'analyse et le déclenchement d'actions :

L'analyse des données et le déclenchement d'actions doivent se faire à 2 niveaux :

1. au niveau de chaque processus

Les fonctions *analyser & améliorer* ont pour but essentiel de mesurer le bon fonctionnement de chaque processus et d'identifier/mettre en œuvre les opportunités d'amélioration. Il est donc logique que les premiers acteurs de ces fonctions soient les responsables de chaque processus. La fréquence de cette analyse doit être basée sur la disponibilité des mesures (tableau de bord) du processus.

2. au niveau de l'entreprise

Un processus ne peut rarement fonctionner seul, car il est en interaction avec les processus amont et aval, ainsi qu'avec les processus support. Des dysfonctionnements constatés au niveau d'un processus peuvent donc nécessiter des actions au niveau d'autres processus. Tout comme une action considérée comme nécessaire par un responsable de processus peut dépasser ses attributions. D'où la nécessité d'effectuer également des revues régulières au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Le Comité de Direction (ou son équivalent) nous semble l'instance toute désignée pour cela. La fréquence de cette analyse régulière devrait au moins être mensuelle. Généralement cette analyse requiert un tableau de bord de synthèse.

Le processus **analyser & améliorer** doit être mis en œuvre à la fois au niveau de chaque processus, à une fréquence adaptée au cycle de vie du processus, et au niveau de l'entreprise dans son ensemble, à une fréquence au moins mensuelle. La mise en œuvre de l'analyse et de l'amélioration au niveau de chaque processus incombe à chaque responsable de processus. La mise en œuvre de l'analyse et de l'amélioration au niveau de l'entreprise **incombe à la direction**.

Dans les deux cas, le responsable qualité est un facilitateur, apportant un soutien méthodologique.

La surveillance du bon fonctionnement global du processus analyser & améliorer :

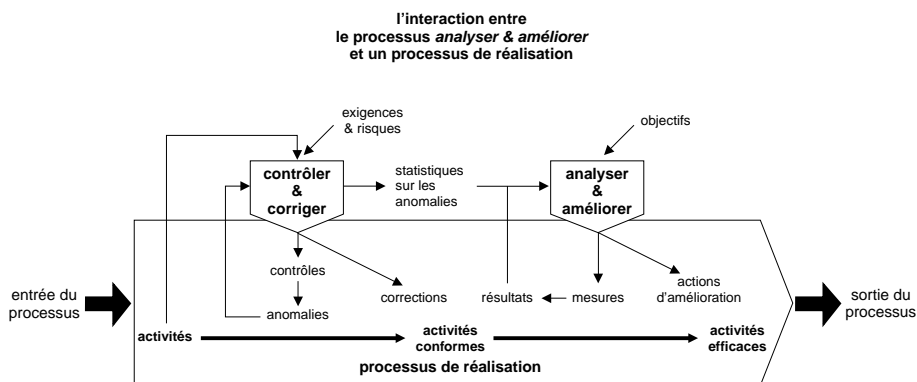
Comme pour le processus *contrôler & corriger*, le processus *analyser & améliorer* doit avoir un responsable. Comme pour le processus *contrôler & corriger*, cette responsabilité est souvent attribuée au responsable qualité.¹³

13. Le responsable du processus *analyser & améliorer* (donc généralement le responsable qualité) peut être acteur actif de l'analyse au niveau de l'entreprise. Cela implique qu'il soit membre du comité de direction. Nous déconseillons par contre qu'il soit acteur actif

Le responsable du processus de pilotage *analyser & améliorer* a pour rôle de :

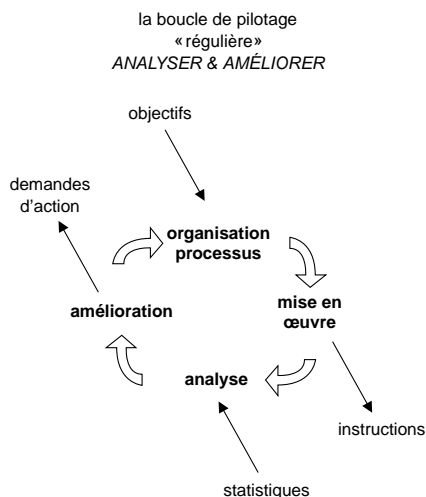
- assister les responsables des processus dans la définition des indicateurs et la réalisation des tableaux de bord ;
- (faire) réaliser le tableau de bord de synthèse ;
- veiller à la mise en œuvre de l'analyse régulière des données et le déclenchement et suivi des actions d'amélioration.

Nous vous proposons, pour terminer sur le processus *analyser & améliorer*, de les représenter de nouveau dans deux schémas complémentaires :



de l'analyse au niveau de chaque processus, rôle devant être pris en charge par chaque responsable de processus.

LES PROCESSUS DE PILOTAGE



En résumé

Le processus de pilotage *analyser & améliorer* a pour fonction :

- de réaliser l'analyse du bon fonctionnement de tous les processus de l'entreprise, notamment à travers des données (indicateurs) présentées dans des tableaux de bord ;
- de déclencher et de suivre des actions d'amélioration à chaque fois qu'un processus (ou un ensemble de processus) n'atteint pas ses objectifs.

Le processus *analyser & améliorer* doit fonctionner à deux niveaux :

- au niveau de chaque processus, sous la responsabilité du responsable du processus ;
- au niveau de l'entreprise dans son ensemble, sous la responsabilité de la direction générale.

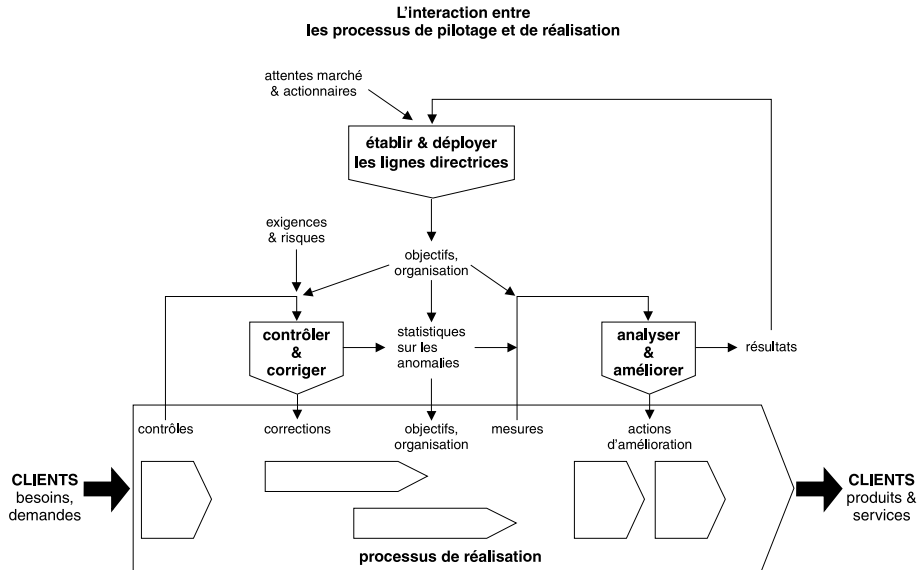
Le processus *analyser & améliorer* fonctionne selon un *cycle régulier* (quotidien, hebdomadaire, mensuel...) selon la nature des activités.

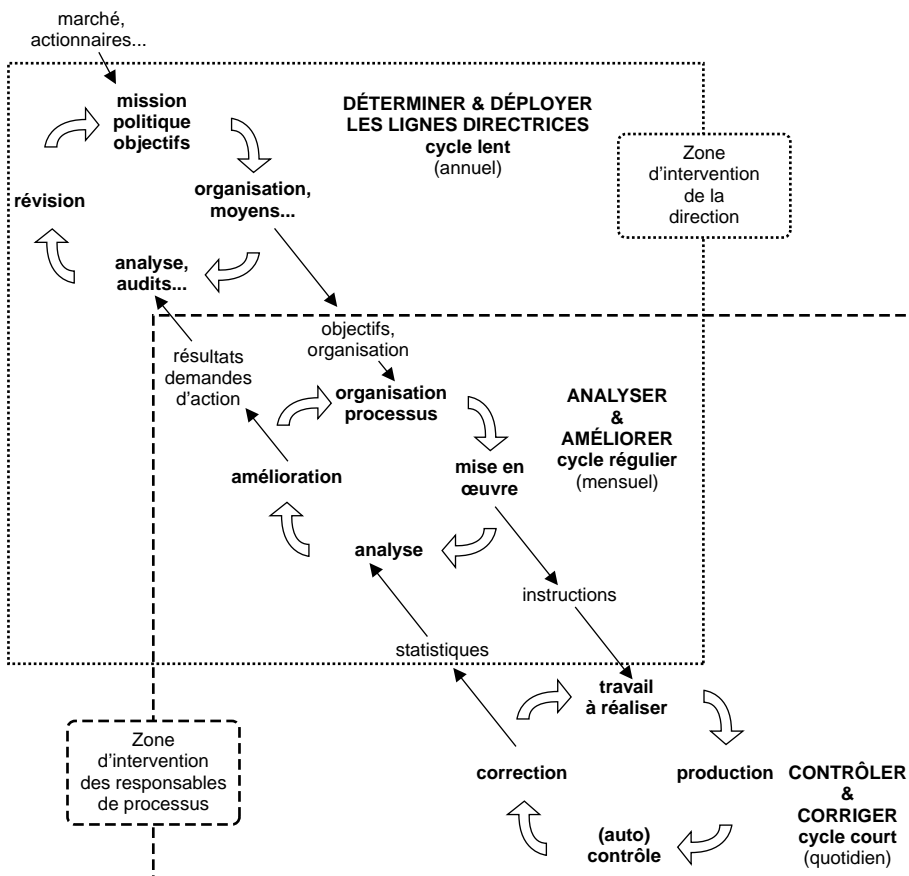
Le bon fonctionnement global du processus *analyser & améliorer* incombe au responsable générique de ce processus de pilotage, qui est généralement le responsable qualité.

4.6 L'interaction entre les 3 processus élémentaires de pilotage

Lors de la description de chacun des 3 processus élémentaires de pilotage, nous avons déjà identifié quelques-unes de leurs interactions.

Les 2 schémas ci-dessous reprennent l'ensemble de ces interactions.





Constatez que le processus **analyser & améliorer** se trouve à la fois dans la zone d'intervention de la direction et celle des responsables de processus. Ceci est une illustration de la nécessité de faire fonctionner la **boucle régulière** d'analyse et d'amélioration à deux niveaux : celui de chaque processus et celui de l'entreprise en général.

C'est aussi une indication de l'importance de ce processus, qui, lorsqu'il est correctement mis en œuvre, est le véritable « moteur à fabriquer du progrès » d'une entreprise, qui relie le pilotage à long terme et le pilotage au fil de l'eau. Notre pratique d'auditeur et de consultant a cependant démontré que, dans

beaucoup d'entreprises, ce processus ou ce cycle de pilotage régulier est souvent moins bien développé que les 2 autres cycles.

En effet, toute entreprise contrôle aujourd'hui la qualité de ses produits, par conséquent, le cycle de pilotage au fil de l'eau existe donc. Le cycle de pilotage lent existe également, car la plupart des entreprises ont mis en place des outils de pilotage annuels, ne serait-ce que parce qu'un certain nombre d'instances les y obligent (les actionnaires, le banquier, le fisc...).

Nous avons identifié 3 causes principales de ce déficit de pilotage régulier :

- l'entreprise n'a pas prévu d'**instances** pour réaliser ce pilotage
 Dans beaucoup d'entreprises, il n'est pas prévu d'instance pour analyser, au niveau et selon un calendrier appropriés, le bon fonctionnement des processus. Nous verrons dans le chapitre 5 que l'attribution de la responsabilité de pilotage pour chaque processus et l'organisation de sa **revue** régulière est une des conditions de son amélioration continue.
- l'entreprise n'a pas développé d'**outils** pour réaliser ce pilotage
 L'absence d'outils fait que de nombreuses informations ne sont pas exploitées, voire inconnues. Notre modèle de pilotage démontre l'interdépendance des différentes activités de pilotage, avec des relations client – fournisseur internes à développer, notamment entre le cycle au fil de l'eau et le cycle régulier. L'absence d'outils (indicateurs, tableau de bord...) rend impossible cette relation client – fournisseur. L'absence d'outils de pilotage fait également souvent que des décisions ne sont pas suivies et que leur efficacité n'est pas vérifiée.
- ce type de pilotage ne cadre pas avec la **culture** de l'entreprise
 Dans certaines entreprises, le droit à l'erreur est peu admis. Cette culture empêche souvent de faire remonter des informations du pilotage au fil de l'eau vers le pilotage régulier, car on préfère rectifier les erreurs sans que cela se sache.

4.7 Les 3 processus élémentaires de pilotage et la norme ISO 9001

Dans le tableau ci-après, nous vous indiquons les liens entre les 3 processus élémentaires de pilotage que nous venons de vous présenter et les exigences de la norme ISO 9001.

Liens entre les processus de pilotage et la norme ISO 9001 : 2000

PROCESSUS DE PILOTAGE	Activités/fonctions	EXIGENCES ISO 9001 : 2000	Résumé des exigences ISO	
Etablir & déployer les lignes directrices	Etablir les lignes directrices à moyen et long terme	5.3 Politique qualité	La politique qualité doit être : – adaptée à la finalité de l'entreprise – un cadre pour établir et revoir les objectifs	
	Etablir les lignes directrices à court terme	5.4.1 Objectifs qualité	Les objectifs doivent être mesurables et cohérents avec la politique.	
	Déployer les lignes directrices	7.1 Planification de la réalisation du produit (7.1a)		Il faut déterminer les objectifs qualité pour les produits.
		5.3 Politique qualité		La politique doit être communiquée.
		5.4.1 Objectifs qualité		Les objectifs doivent être établis aux fonctions et aux niveaux appropriés.
Analyser & améliorer	Revoir les lignes directrices	5.6 Revue de direction	La direction doit revoir si nécessaire la politique et les objectifs qualité.	
	Définir les sources de l'analyse	4.1 Exigences générales (4.1a)	Il faut assurer la disponibilité des ressources et informations nécessaires à la surveillance des processus.	
	Collecter et traiter les données	8.2 Surveillance et mesure	Il faut surveiller ou mesurer : – la satisfaction client ; – le système qualité (par des audits) ; – les produits – les processus.	
		8.4 Analyse des données	Il faut analyser : – la satisfaction des clients ; – la conformité des produits ; – l'efficacité des processus ; – la capacité des fournisseurs.	
	Analyser les données et déclencher des actions	8.5 Amélioration	Il faut déclencher si nécessaire des actions correctives et préventives.	
Contrôler & corriger	Définir les contrôles	7.1 Planification de la réalisation du produit (7.1 c et d)	Il faut déterminer, pour chaque produit, les activités de surveillance et les enregistrements nécessaires.	
		7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure	Il faut déterminer les dispositifs de mesure nécessaires et les vérifier ou étalonner.	
	Réaliser les contrôles	7.5.1 Maîtrise de la production	Il faut assurer la disponibilité et la mise en œuvre des dispositifs de surveillance et de mesure.	
	Corriger	8.3 Maîtrise du produit conforme	Il faut traiter le produit non-conforme et éviter qu'il soit livré au client. Il faut enregistrer les non-conformités traitées.	

4.8 Synthèse de notre modèle de pilotage

Nous identifions 3 fonctions principales de pilotage :

1. établir et déployer les lignes directrices

- définir et diffuser les lignes directrices à long, moyen et court terme (mission, politique et objectifs) qui serviront de cadre au pilotage
- revoir ces lignes directrices régulièrement en fonction des résultats fournis par le processus *analyser & améliorer*

2. contrôler et corriger

- définir et mettre en œuvre les contrôles nécessaires pour assurer la conformité des produits ou prestations
- corriger les erreurs ou anomalies détectées
- enregistrer, au moins statistiquement, le nombre et la nature des anomalies

3. analyser et améliorer

- définir les sources de données à analyser et mettre en œuvre leur traitement (indicateurs, tableaux de bord)
- réaliser leur analyse
- déclencher et suivre des actions d'amélioration

Nous identifions 2 niveaux de pilotage :

1. le pilotage de chaque processus

Il s'agit de la vérification du bon fonctionnement de chaque processus par son responsable.

2. le pilotage de toute l'entreprise

Il s'agit de la vérification du bon fonctionnement global de l'ensemble des processus (et donc de toute l'entreprise) par la direction.

Nous identifions 3 cycles de pilotage :

1. un cycle au fil de l'eau

La mise en œuvre au quotidien des activités de contrôle et de correction.

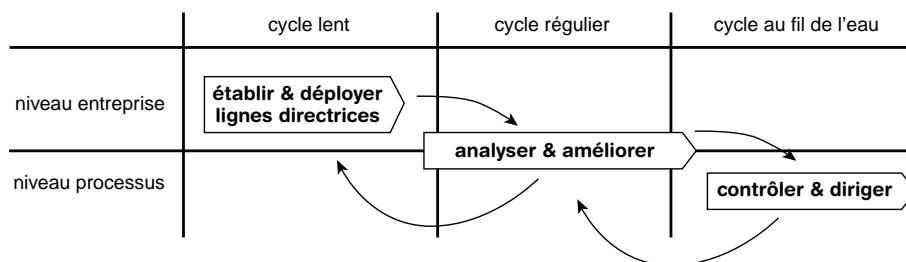
2. un cycle régulier

La mise en œuvre régulière des activités d'analyse et d'amélioration.

3. un cycle lent

La revue annuelle ou semestrielle des lignes directrices.

Les 3 processus de pilotage sont en interaction :



4.9 Deux autres processus d'aide au pilotage : Ecouter les clients et Auditer

Ecouter les clients

La finalité du processus *Ecouter les Clients* est double :

- comprendre les besoins et attentes de votre marché, afin de les intégrer dans vos lignes directrices ;
- obtenir des informations sur le niveau de satisfaction de vos clients, afin de déclencher des actions d'amélioration pour les processus concernés.

Comprendre les besoins et attentes du marché

Cette fonction du processus *Ecouter les Clients*, qui correspond à l'exigence 5.2 de la norme ISO 9001, peut être mise en œuvre de plusieurs manières :

- par un service marketing, mettant en œuvre des études de marché ;
- par le service commercial, par exemple à travers l'analyse des rapports de visite des commerciaux ;
- par des actions ponctuelles de sondage des clients ou prospects (enquêtes, panels, rencontres sur des salons...).

Même si votre entreprise ne dispose pas d'un service marketing ou d'un réseau commercial structuré, il est important de vérifier de temps en temps les attentes et besoins de vos clients¹⁴.

En effet, nous avons constaté à de nombreuses reprises que les entreprises ont parfois des surprises en sondant leurs clients sur ce qu'ils attendent réellement.

Deux exemples vécus :

Un réseau de concessionnaires automobile découvre, après avoir fait beau-

14. Nous utilisons ici le mot client de façon générique pour désigner toutes les personnes ou organismes qui bénéficient de vos prestations.

coup d'efforts et de progrès sur la rapidité et la qualité des opérations d'entretien, que ses clients n'étaient toujours pas très satisfaits. Une analyse qualitative leur fit découvrir qu'une attente n'avait pas été reconnue : obtenir des explications claires, notamment à travers une facturation compréhensible et la restitution des pièces remplacées, des travaux effectués.

Un organisme de prestations sociales qui avait lourdement investi dans un support de communication annuel et découvrait lors d'une enquête client que leur vrai besoin d'information concernait la clarté des relevés mensuels des prestations, dont l'amélioration aurait coûté beaucoup moins cher que la création du support d'information annuelle.

Nous vous recommandons donc de mettre en œuvre, au moins une fois par an, une mesure qualitative de l'attente de vos clients.

Si votre entreprise n'a pas des dispositifs structurés d'écoute client de type marketing ou réseau commercial, nous vous recommandons la méthode du panel client. Cette méthode consiste à réunir, pour quelques heures, un groupe de clients et d'engager avec eux une discussion de groupe sur leurs attentes.

Mesurer la satisfaction de vos clients

Cette deuxième fonction du processus *Ecouter les Clients*, qui correspond à l'exigence 8.2.1 de la norme ISO 9001, peut également se décliner de plusieurs façons :

- par des enquêtes ou sondages annuels auprès d'un échantillon de vos clients ;
- par des enquêtes systématiques après chaque prestation ;
- à travers des rencontres avec vos clients (visites des commerciaux, foires et salons...) ;
- à travers des notations établies par certains de vos clients dans le cadre de leur évaluation fournisseur...

Le but de ce livre n'est pas de traiter dans le détail de ce sujet, sur lequel vous trouverez de nombreux ouvrages sur le marché.

Nous souhaitons simplement vous mettre en garde contre le réflexe

**mesure de satisfaction des clients =
questionnaire annuel envoyé à tous les clients**

En effet, si le questionnaire est parfois le seul moyen pour contacter vos clients (comme par exemple si vous êtes dans un marché de masse), ce n'est pas le moyen le plus efficace, ni le plus facile. Le taux de retour des enquêtes est souvent très bas (moins de 10 %) et la construction d'une enquête réellement exploitable n'est pas aussi facile que l'on pense. Sans parler de la saturation des clients, qui reçoivent de plus en plus d'enquêtes.

Nous constatons régulièrement la mise en œuvre d'enquêtes peu exploitables par des entreprises qui, de par la nature de la relation avec leurs clients, auraient pu mettre en œuvre facilement d'autres types de mesures, beaucoup plus riches. Comme pour l'analyse des attentes, nous vous recommandons de privilégier des mesures qualitatives aux mesures quantitatives.

Auditer

L'*audit interne* est un mode de *surveillance*¹⁵ d'un processus.

Le but d'un audit interne est de vérifier :

- que l'organisation du processus est déterminée et documentée ;
- que cette organisation telle que définie est effectivement celle qui est mise en œuvre au quotidien (que l'on fait donc bien ce que l'on a prévu de faire) ;
- que cette organisation est efficace, c'est-à-dire apte à atteindre les résultats.

Le livrable d'un audit est généralement un rapport qui contient :

- un état des lieux, mettant en évidence les points forts et les points sensibles du processus audité ;
- la description des éventuelles non-conformités ou dysfonctionnements détectés ;
- des propositions d'actions d'amélioration.

15. Nous verrons dans le chapitre 5 de ce livre que la *surveillance* est, à côté de la *mesure*, une source d'informations complémentaire pour le pilotage des processus.

L'audit interne est un outil qui est également prévu par la norme ISO 9001 (exigence 8.2.2). Il existe même une norme spécifique, l'ISO 19011, qui décrit comment organiser un audit.

L'objectif de ce livre n'est pas de vous apprendre comment réaliser des audits internes. Vous trouverez plusieurs ouvrages à ce sujet dans toutes les bonnes librairies (Cf. notre bibliographie à la fin de cet ouvrage).

Cependant, à la fin de ce paragraphe nous vous présenterons une grille d'analyse détaillée du fonctionnement d'un processus qui pourrait utilement servir au cours de vos audits de processus.

Notre intention principale est de souligner l'apport important qu'un bon audit peut fournir au pilotage d'un processus.

Pour cela, nous vous donnons quelques recommandations :

- ne pas vous limiter qu'aux *audits de conformité*
 Dans beaucoup d'entreprises, les audits internes ont été mis en œuvre dans le cadre d'une démarche de certification ISO 9001. Le but assigné aux auditeurs internes était alors de vérifier la conformité du système qualité aux exigences de la norme afin de passer avec succès l'audit de certification. Nous avons constaté qu'une fois que l'on a démarré l'audit interne comme « outil de bachotage » on a souvent du mal à en faire un vrai outil de progrès.
- choisir avec soin vos auditeurs
 Un bon auditeur est une personne mature, ayant de bonnes capacités intellectuelles et relationnelles et ayant appris les techniques et outils de l'audit. La compétence d'auditeur s'acquiert par la pratique et doit se maintenir en faisant plusieurs audits par an. De plus, l'auditeur, pour avoir un point de vue impartial et pertinent, ne doit pas être impliqué dans les processus qu'il audite. Dans beaucoup d'entreprises, il est difficile de trouver en interne des personnes ayant les prérequis et la disponibilité nécessaires pour acquérir et maintenir la compétence d'auditeur. Dans ce cas l'appel à un auditeur externe, ne serait-ce qu'une fois par an, semble préférable.

- établir une vraie stratégie d'audit

L'audit est un *fournisseur de données* pour l'amélioration des processus. Intégrez donc leur planification dans la stratégie générale de pilotage de vos processus, en privilégiant l'audit des processus *cruciaux* (les processus stratégiques, transversaux ou immatures). Nous reviendrons en chapitre 5 sur la détermination de vos processus cruciaux.

- positionner les responsables de processus comme *commanditaires* des audits

L'audit ne doit pas être subi par le responsable d'un processus comme simple vérification de la conformité de son processus à la norme ISO 9001. Cela doit être pour lui un moyen d'obtenir des informations sur le bon fonctionnement de son processus et les axes de son amélioration. La meilleure façon pour cela est de l'associer à la rédaction de l'ordre de mission de l'auditeur.

- mélanger les différents types d'audit

Il peut être intéressant, en fonction de vos besoins, d'alterner des *audits système* (analyse globale de votre organisation) et des *audits processus* (l'analyse de l'efficacité d'un processus) avec des *audits produits* ou des *audits projets* (auditer la réalisation d'un produit ou d'un projet de A à Z) et des *audits d'entité* (auditer une agence ou un atelier).

Vous trouverez ci-après une grille d'analyse d'un processus qui peut servir, en complément d'un rapport rédactionnel, comme élément de restitution d'un audit.

GRILLE D'AUDIT PROCESSUS

nom du processus :
responsable :
finalité du processus :
date de l'audit :

échelle d'évaluation : **0** pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace...
1 partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace...
2 majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace...
3 totalement réalisé, mesuré, adapté, efficace...

DOCUMENTATION	0 %	commentaires
Le processus est documenté	0	
La documentation est disponible et connue par les utilisateurs	0	
La documentation est pertinente (niveau de détail, forme, accessibilité...)	0	
Les règles de maîtrise de la documentation sont appliquées (validation, gestion des versions...)	0	
La pertinence de la documentation fait l'objet d'une surveillance régulière	0	

INTERFACES/EXIGENCES	0 %	commentaires
Les interfaces avec le(s) processus amont sont définies (les attentes du processus ont été communiquées aux acteurs des processus amont)	0	
Les problèmes éventuels imputables aux processus amont sont tracés et communiqués aux personnes concernées	0	
Les interfaces avec le(s) processus aval sont définies (les acteurs du processus connaissent les attentes des processus aval)	0	
Les éventuels problèmes rencontrés par les processus aval sont analysés	0	
Les exigences du client final ont été traduites au niveau du processus	0	
Les exigences de l'entreprise ont été traduites au niveau du processus	0	

MOYENS/RESPONSABILITÉS	0 %	commentaires
Le responsable (propriétaire) du processus est identifié	0	
Le responsable du processus dispose d'un niveau de responsabilité suffisante	0	
Les activités et responsabilités des principaux acteurs du processus sont définies	0	
Les besoins en ressources humaines et compétences sont définis (sur le plan individuel et collectif)	0	
Le processus dispose de ressources humaines suffisantes	0	
Les compétences des collaborateurs sont évaluées et entretenues	0	
Les besoins en infrastructures (locaux, équipements, outils, informatique...) sont définis	0	
Le processus dispose d'infrastructures suffisantes	0	
Les infrastructures sont entretenues (et étalonnées ou vérifiées s'il s'agit d'instruments de mesure)	0	

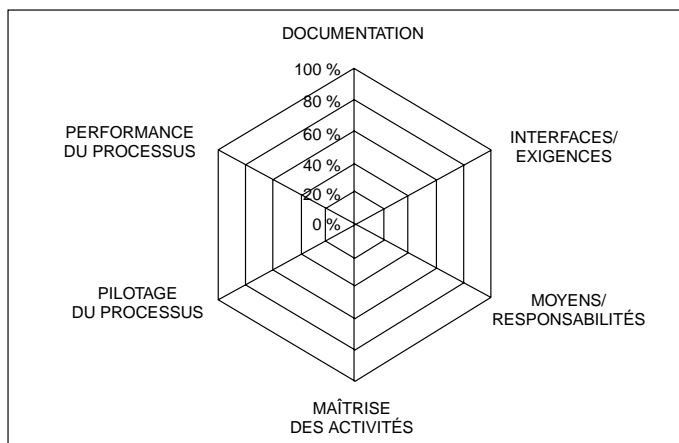
L'APPROCHE PROCESSUS

MAITRISE DES ACTIVITÉS	0 %	commentaires
La planification des activités est de nature à garantir le respect des délais	0	
Pour chaque commande (dossier, lot, projet...) des informations claires sur les activités à réaliser sont disponibles	0	
Les contrôles à effectuer sont définis	0	
Le niveau de contrôle est cohérent par rapport aux exigences ou risques	0	
Les contrôles font l'objet d'une traçabilité	0	

PILOTAGE DU PROCESSUS	0 %	commentaires
Des objectifs ont été définis pour le processus	0	
Ces objectifs sont pertinents	0	
Ces objectifs sont connus	0	
Ces objectifs font l'objet d'une mesure régulière	0	
Les résultats des contrôles sont analysés régulièrement	0	
Des informations sur la satisfaction du client concernant le processus sont disponibles	0	
Les instances de pilotage du processus sont opérationnelles et une revue du processus est effectuée régulièrement	0	
L'ensemble des analyses déclenchent des actions si besoin	0	
Ces actions sont suivies	0	
Leur efficacité est vérifiée	0	

PERFORMANCE DU PROCESSUS	0 %	commentaires
Les délais sont tenus	0	
Les objectifs sont atteints	0	
Le client est satisfait	0	

ÉVALUATION GLOBALE : 0%



Le principe de cette grille est de coter chaque élément de maîtrise d'un processus sur une échelle de 0 à 3 et de calculer le taux de maîtrise moyen par type d'élément.

Vous trouverez sur le site « www.approche-processus.com » le fichier Excel de cette grille d'analyse, qui comporte les formules de calcul et d'établissement automatique du graphique.

4.10 *L'analyse de risques et notre modèle de pilotage*

L'analyse des risques est un sujet d'actualité. Que ce soit dans le monde financier, à travers les directives Bale 2 ou dans le monde des grandes entreprises, à travers les lois américaines de sécurité financière Sarbanes Oxley, l'analyse des risques dits opérationnels s'est imposée à de nombreux managers.

Le but de notre livre n'est pas de présenter une méthode d'analyse de risques. Vous trouverez dans la bibliographie à la fin de ce livre quelques références d'ouvrages à ce sujet. Nous souhaitons simplement ici indiquer comment l'analyse et la maîtrise des risques peut parfaitement s'intégrer dans l'approche processus et notamment dans les 3 processus élémentaires de pilotage présentés dans ce chapitre.

De la cartographie des processus à la cartographie des risques

Toute action de maîtrise des risques commence par une phase d'identification des risques. Nous vous suggérons de faire cette identification processus par processus.

À partir d'une liste de risques génériques (risques liés aux personnes, aux outils, au système d'information...) vous établirez alors *la cartographie des risques* de chaque processus.

Ensuite, il convient d'évaluer chaque risque identifié. Il existe de nombreuses méthodes pour cela, en général toutes basées sur la détermination

de la gravité du risque, avec des facteurs de pondération, liés à la probabilité d'occurrence du risque ou à sa facilité de détection ou de maîtrise. En face de chaque risque évalué comme majeur, des mesures de maîtrise doivent être prises. Et c'est là qu'interviennent les processus de pilotage.

Le processus *Contrôler & corriger* et les risques

Le premier processus impacté par la maîtrise des risques est le processus *Contrôler & corriger*.

En effet, la première mesure de maîtrise d'un risque identifié est de mettre en place des contrôles pour détecter les signes avant-coureurs de la concrétisation du risque. D'ailleurs, dans le paragraphe 4.4 de ce chapitre, nous avons déjà écrit que la détermination des contrôles à mettre en place doit tenir compte, à côté des exigences du client, des *risques* qu'une anomalie se produise.

La détection d'un début de concrétisation d'un risque permet de déclencher des actions de correction, pour éviter ou limiter l'impact du risque pour le client ou l'entreprise.

Le processus *Analyser & améliorer* et les risques

Le deuxième processus concerné par la maîtrise des risques est le processus *Analyser & améliorer*.

À partir de la concrétisation des risques détectés par les contrôles, ou directement à partir de l'analyse des risques, il s'agit de mettre en œuvre des actions de prévention de risques et de mesurer leur efficacité.

En ce qui concerne la mesure de l'efficacité d'actions de prévention de risques, celle-ci sera basée sur la non concrétisation effective du risque. Cette mesure d'efficacité pourra être faite par une évaluation régulière des risques, selon la même méthodologie mise en œuvre lors de l'analyse initiale décrite ci-dessus. Un risque convenablement traité doit perdre son statut de risque majeur lors d'une nouvelle analyse.

Le processus *Etablir & déployer les lignes directrices* et les risques

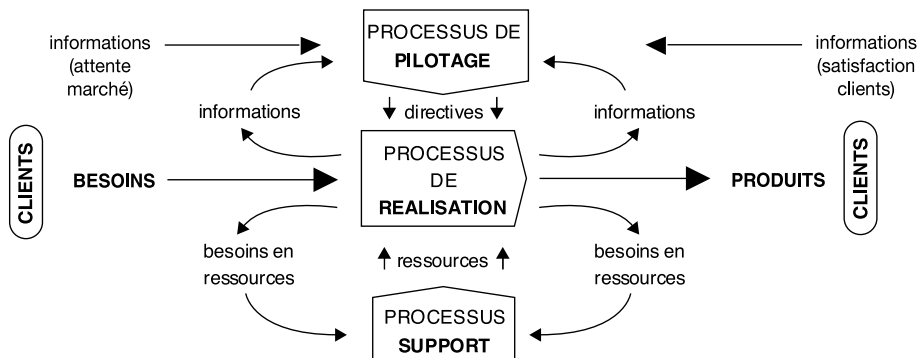
Le troisième et dernier processus concerné par la maîtrise des risques est le processus *Etablir & déployer les lignes directrices*.

Il s'agit, à travers de l'analyse et la révision régulière de la stratégie de l'entreprise de détecter et de maîtriser les risques stratégiques. Ici il ne s'agit donc pas d'évaluer et de traiter les risques liés à un processus précis, mais ceux qui impactent toute l'entreprise.

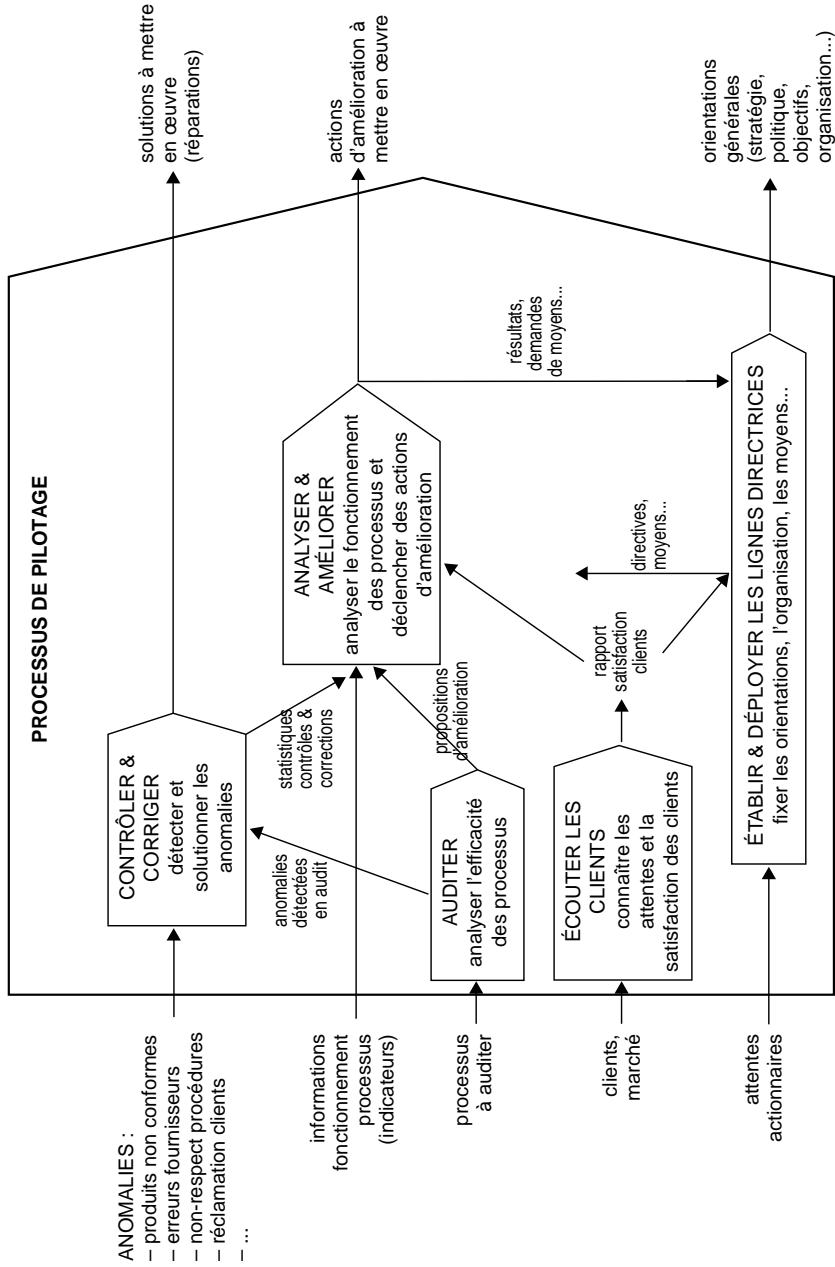
Ici aussi il existe de nombreux outils, tels que les matrices de Porter, du Boston Consulting Groupe (BCG) ou d'Arthur D. Little, faisant l'objet de nombreux ouvrages.

4.11 La cartographie des processus de pilotage

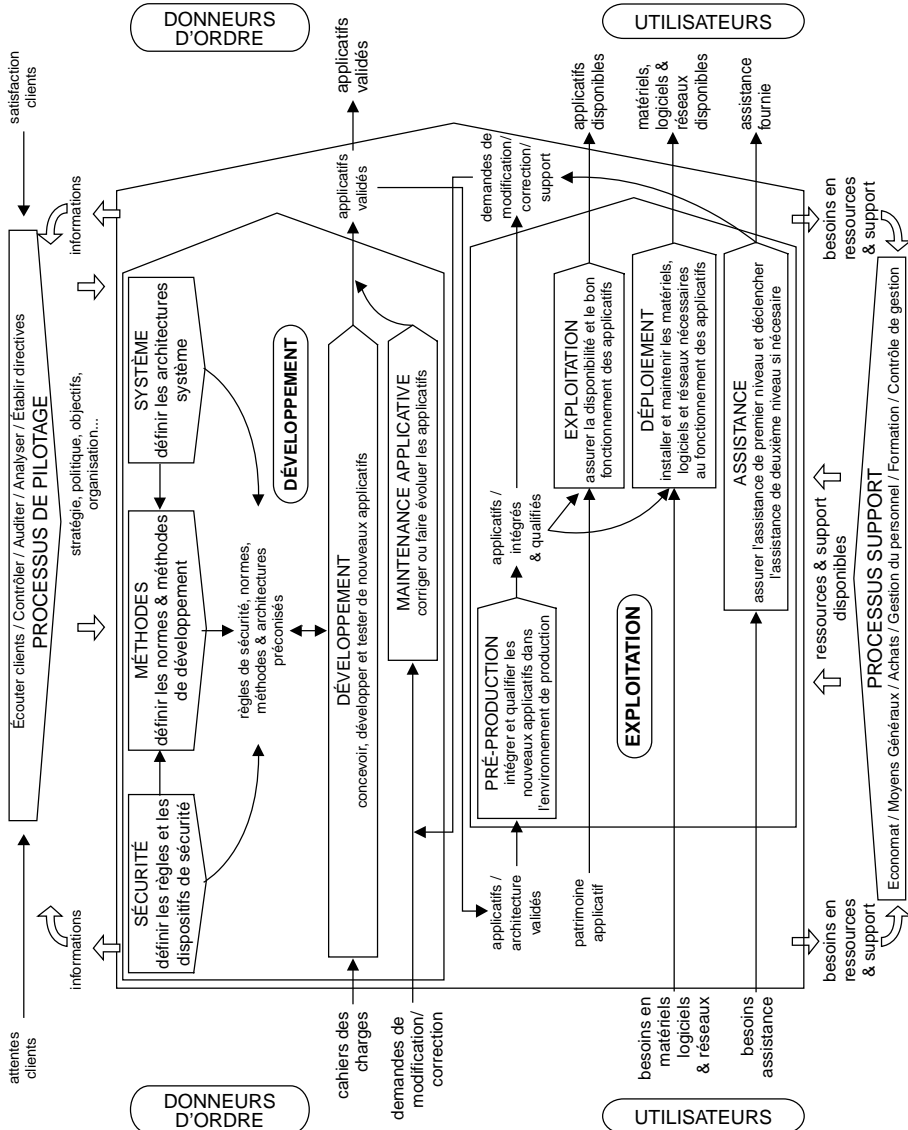
Dans le chapitre 3, nous vous avons présenté l'interaction, au niveau macro-processus, entre les processus de pilotage, de réalisation et de support, à travers ce schéma :



À l'instar de ce que nous avons fait pour les processus de réalisation et de support, nous vous présentons ci-dessous la cartographie de niveau 2 des processus de pilotage, celle qui indique les interactions entre les 5 *processus élémentaires de pilotage* que nous avons décrit dans ce chapitre.



Comme pour les processus support, certaines entreprises préfèrent présenter tous les processus élémentaires dans une seule cartographie, comme ci-dessous :



4.12 Pilotage, support ou réalisation, *parfois il faut choisir*

Nous avons déjà vu qu'il y a des processus, comme par exemple *les achats*, qui sont considérés par certaines entreprises comme des processus de *réalisation* et par d'autres entreprises comme des processus *support*.

D'autres processus, comme par exemple *le contrôle de gestion*, sont parfois classés en processus *support* et parfois en processus de *pilotage*.

Nous avons déjà abordé ce sujet en paragraphe 2.3, où nous avons même admis qu'il ne pouvait exister que deux types de processus, les processus de réalisation et les autres.

Retenez que l'endroit où vous classez tel ou tel processus n'a pas beaucoup d'importance. Ce qui est important c'est que votre classement soit compris et admis par tous les acteurs de l'entreprise.

Par contre, il est très important de vérifier, après avoir établi votre ou vos cartographies de niveau 2, que chaque activité est bien rattachée à un processus élémentaire. Pour cela il y a un moyen simple. Prenez la liste du personnel ou l'organigramme détaillé de l'entreprise et vérifiez que l'activité de chaque salarié est bien rattachée à au moins un processus élémentaire.

Avant d'exploiter les cartographies des processus établies, il est important de vérifier que :

- toutes les activités de l'entreprise sont rattachées à au moins un processus élémentaire ;
- l'ensemble des acteurs concernés se reconnaît dans le découpage réalisé.

Après avoir identifié l'ensemble des processus de votre entreprise, il s'agit maintenant de les décrire pour ensuite pouvoir analyser leur fonctionnement et améliorer les processus qui n'atteignent pas leur performance attendue. C'est le contenu du chapitre suivant.

Chapitre 5

DE LA CARTOGRAPHIE AU PILOTAGE DES PROCESSUS

Dans ce chapitre, nous vous donnons des outils et des méthodes pour exploiter la cartographie dans le but d'améliorer le fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation.

5.1. Notre méthodologie générale en quatre étapes pour gérer et améliorer vos processus

*La gestion ou le **pilotage** des processus est une démarche progressive d'évaluation, d'analyse et d'amélioration des performances des processus et des produits, guidée par la volonté d'obtenir la satisfaction des besoins des clients.*

Notre méthode comprend quatre phases de base :

Phase 1. L'identification et la description des processus

Identification

- établir la cartographie de niveau 1 :
la cartographie des *macro-processus* ;
- établir les trois cartographies de niveau 2 :
les *processus élémentaires* de *réalisation*, de *pilotage* et de *support*.¹⁶

Ce travail vous a été décrit dans les chapitres 1, 3 et 4 de ce livre.

16. Comme nous l'avons vu dans les chapitres 3 et 4, souvent un seul niveau de cartographie des processus, correspondant au niveau des *processus élémentaires*, suffit.

Description

- décrire la finalité du processus (la valeur ajoutée pour le client) ;
- déterminer les responsabilités (le propriétaire et les pilotes du processus, *cf.* § 5.2 ci-après) ;
- formaliser les besoins du client ;
- décrire les méthodes de pilotage du processus (indicateurs de performance) ;
- décrire le déroulement du processus ;
- documenter, si nécessaire, les activités du processus (procédures, instructions...).

Nous avons l'habitude d'utiliser un document type, appelé *fiche processus* pour décrire chaque processus élémentaire. Nous présentons ce document et son contenu dans le paragraphe 5.2 ci-après. Dans ce paragraphe nous aborderons également les autres documents (procédures, modes opératoires...) pouvant être nécessaires.

Phase 2. La mesure des processus (maturité) et le choix des processus cruciaux

Une fois les processus identifiés et formalisés, il s'agit de mesurer ou d'évaluer leur capacité à atteindre leurs objectifs, dans le but de les améliorer si nécessaire.

Pour cela il convient de collecter les données et évaluer la performance de chaque processus (c'est-à-dire sa capacité à satisfaire les besoins du client et à atteindre vos objectifs).

Cette évaluation sera faite sur la base des dispositifs de *pilotage* décrits dans les *fiches processus* traitées dans le paragraphe 5.2 de ce chapitre. Un outil complémentaire, la *grille de maturité*, vous sera présenté dans le paragraphe 5.3.

Il est rarement possible de s'attaquer de front à tous les processus. La deuxième phase consiste donc également à déterminer les priorités. Il

s'agit des *processus cruciaux*¹⁷, c'est-à-dire les processus sur lesquels il est important d'agir en premier.

Pour identifier les **processus cruciaux** il convient de déterminer :

- les processus immatures** - ceux qui n'ont pas encore la performance voulue ;
- les processus transversaux** - ceux qui sont très partagés ;
- les processus moteurs** - ceux qui influencent plus les autres processus ;
- les processus stratégiques** - ceux qui ont un fort impact sur l'atteinte de votre stratégie.

Le paragraphe 5.2 décrit les méthodes pour l'identification de ces processus et comment interpréter les données issues de toutes ces méthodes pour déterminer vos *processus cruciaux* et fixer ainsi vos priorités.

Phase 3. L'analyse des processus cruciaux et la recherche de solutions d'amélioration

La phase 2 vous a permis de fixer vos priorités : les processus cruciaux qui ne fonctionnent pas bien.

L'étape suivante consiste à analyser leurs dysfonctionnements et à proposer des solutions :

- lister tous les dysfonctionnements ;
- analyser les causes des dysfonctionnements ;
- développer des solutions ;
- revoir et valider les solutions avec les acteurs du processus ;
- planifier la mise en œuvre des solutions et la vérification de leur efficacité.

Phase 4. La mise en œuvre et la validation des actions d'amélioration

La dernière étape consiste à :

17. Au lieu d'utiliser le terme *processus crucial*, nous aurions pu utiliser les termes *processus clé* ou *processus majeur*.

- mettre en œuvre le plan d'amélioration ;
- mesurer les résultats ;
- avoir le retour de la satisfaction du client sur les résultats ;
- valider la solution ou réviser le plan si nécessaire ;
- généraliser la solution (à travers l'organisation).

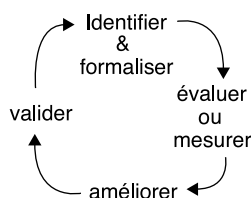
Les phases 3 et 4 consistent donc à mettre en œuvre les *processus de pilotage* ainsi que les *instances* et *outils* associés. Les *processus* de pilotage vous ont été présentés dans le chapitre 4 et nous reviendrons dans les paragraphes 5.4 et 5.5 sur les *instances* et *outils* du pilotage.

En résumé

Pour *gérer et améliorer vos processus*, il convient d'appliquer une méthodologie en quatre étapes :

1. *identifier* (cartographie) et *formaliser* (documentation) vos processus ;
2. *évaluer ou mesurer* vos processus et identifier les *processus cruciaux* ;
3. *analyser* les processus cruciaux et rechercher des *solutions d'amélioration* ;
4. *mettre en œuvre* et *valider* les solutions.

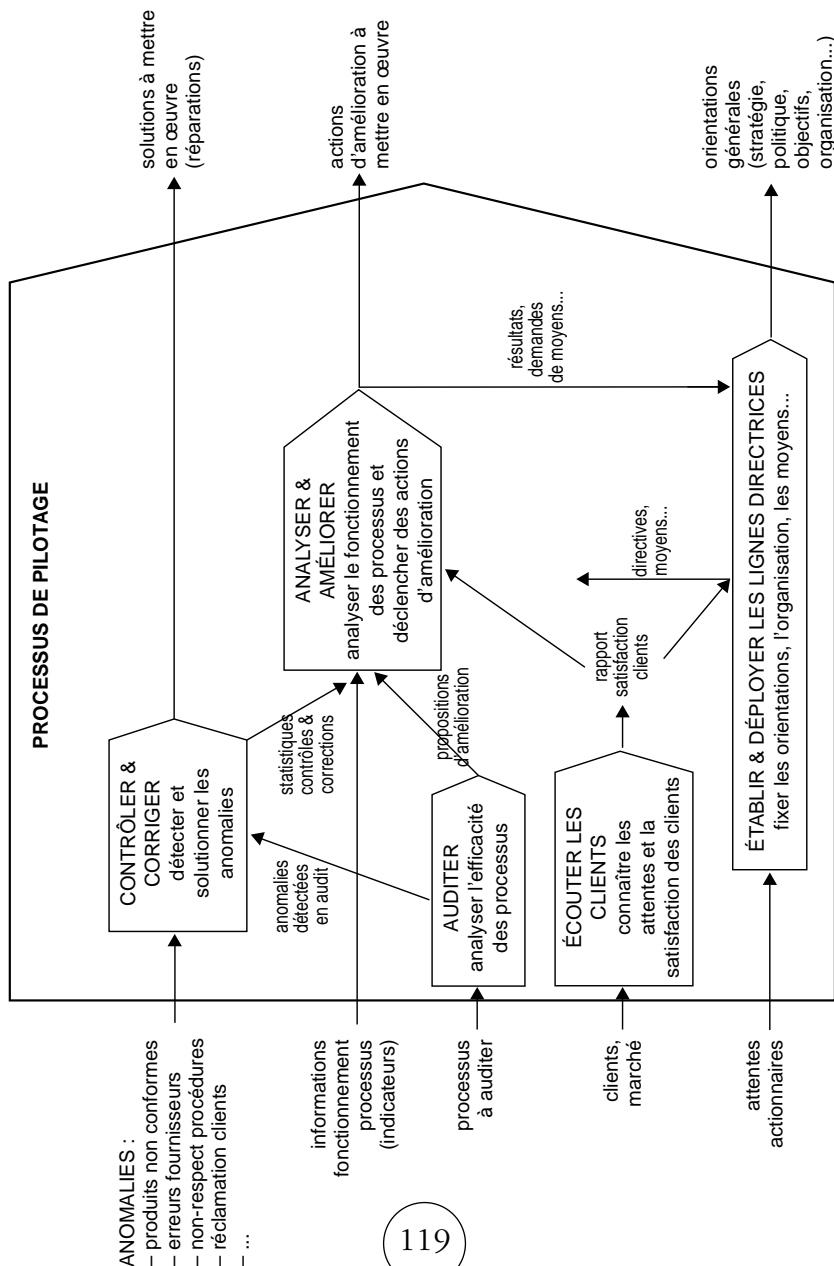
Ces quatre étapes constituent une *boucle d'amélioration permanente* qui doit être mise en œuvre de façon continue.



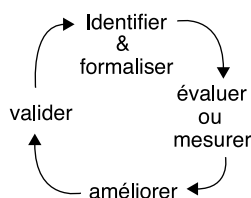
La méthodologie de pilotage des processus et la cartographie des processus de pilotage

Rappelez-vous ce schéma déjà présenté dans le chapitre 4. Il représente

les processus de pilotage selon notre modèle inspiré de la norme ISO 9001 version 2000.



Nous pouvons rapprocher ce schéma de la boucle qui symbolise notre méthodologie de management par les processus en quatre étapes :



Il s'agit en réalité de deux façons d'exprimer la même chose.

Le tableau ci-après décrit la cohérence entre ces deux schémas en indiquant quel processus de pilotage est concerné par quelle étape de notre méthodologie.

étape de la méthodologie de management des processus	processus de pilotage concerné	observations
1. Identifier & formaliser	<ul style="list-style-type: none"> Établir & déployer les lignes directrices 	Il s'agit avant tout de déterminer les buts et performances attendus des processus ainsi que leur mode d'organisation. Tout ceci est formalisé dans la cartographie et les fiches processus (cf. § 5.2 ci-après) qui doivent être validées par la direction.
2. Évaluer ou mesurer	<ul style="list-style-type: none"> Analyser & améliorer 	Les processus : <ul style="list-style-type: none"> – Contrôler et corriger – Auditer – Écouter les clients participent en tant que <i>fournisseurs de données d'entrée</i> .
3. Améliorer	<ul style="list-style-type: none"> Analyser & améliorer & Établir & déployer les lignes directrices 	En fonction de la nature de l'action d'amélioration et son envergure, l'un ou l'autre des processus sera impacté principalement.
4. Valider	<ul style="list-style-type: none"> Analyser & améliorer & Établir & déployer les lignes directrices 	La mesure nécessaire à la validation est assurée par le processus Analyser & améliorer, à partir des données fournies par les trois autres processus déjà cités en étape 2. La validation est généralement prononcée par le processus Établir les lignes directrices.

L'amélioration continue des processus est prise en compte par l'approche processus elle-même, *via* les processus de pilotage.

C'est une nouvelle illustration de l'utilisation de la systémique dans l'approche processus, car il s'agit bien de la capacité d'un système (l'entreprise qui met en œuvre le management par les processus) de se maintenir dans un environnement changeant.

5.2. La documentation des processus à l'aide de « *fiche processus* »

Dans un premier temps nous vous proposons de réaliser, pour chaque processus élémentaire identifié un document, que nous avons l'habitude d'appeler *fiche processus*.

Le but de la **fiche processus** est de réaliser une description des moyens de maîtrise prévus ou nécessaires pour le bon fonctionnement de chaque processus.

Cette étape de *formalisation écrite* est nécessaire pour plusieurs raisons :

- elle donne un cadre simple mais structurant pour la description détaillée des processus et forme ainsi un complément indispensable de la cartographie ;
- elle permet de réaliser un inventaire méthodique des besoins de chaque processus ;
- elle servira de cadre pour le pilotage des processus ;
- elle permet, lorsque vous visez une certification ISO 9001 : 2000, de fournir des éléments de preuve de la maîtrise de chaque processus.

D'autres noms que *fiche processus* pourront être utilisés pour ce document de description d'un processus. Nous vous citons (il s'agit d'appellations utilisées par nos clients) : *carte d'identité processus*, *fiche descriptive processus*, *plan qualité processus*, *plan de management processus*, *plan de mise en œuvre processus*, *plan de surveillance processus*....

Soyez créatif et choisissez un nom qui vous va bien et rentre bien dans la culture de votre entreprise ou organisation.

Nous vous déconseillons deux appellations pour le document qui décrit un processus : celle de **procédure** et celle de **processus** tout court.

L'appellation **procédure** est à éviter parce qu'une procédure décrit plutôt une façon précise de réaliser une activité, ce qui n'est pas le but de la fiche processus. De plus, vous avez certainement déjà des procédures (surtout si vous étiez déjà certifié ISO 9000 version 94) que vous allez probablement continuer à utiliser. Nous verrons un peu plus loin comment faire le lien entre les **fiches processus** et les **procédures**.

L'appellation **processus** tout court est déconseillée pour éviter la confusion entre le mot **processus** en tant que concept (un ensemble d'activités) et le mot **processus** en tant que document qui décrit la maîtrise de ces activités.

Tous les processus élémentaires, aussi bien les processus de réalisation, de pilotage et de support, feront l'objet d'une fiche processus.

En résumé

La création d'un document par processus élémentaire (processus de réalisation, de pilotage et de support) décrivant de façon synthétique les caractéristiques de chaque processus est un complément indispensable de la cartographie.

— Ce document servira de cadre à l'analyse, l'allocation de moyens et le pilotage de chaque processus.

Contenu de la fiche processus

Avant de vous donner deux exemples de fiches processus, nous vous décrivons les différentes rubriques que nous avons l'habitude d'y faire apparaître.

- **le nom du processus**

Chaque processus est identifié par un nom. Nous vous rappelons que ce nom doit être court mais évocateur, afin que tous les acteurs de l'entreprise reconnaissent instantanément de quelles activités il s'agit. Le nom du processus apparaîtra dans le titre du document : « fiche processus *Commercial* », « plan de management processus *Commercial* »...

- **la finalité du processus**

Il s'agit d'écrire, en une ou deux phrases, la raison d'être du processus, la *valeur ajoutée* qu'il apporte au client. Généralement on reprendra ici la phrase, avec un ou plusieurs verbes d'action, que nous avons déjà utilisée pour caractériser le processus dans la cartographie, avec un complément de description si besoin.

- **les entrées et sorties des processus et leur provenance/destination**

Il s'agit de lister, de façon exhaustive, les entrées et sorties du processus. Pour chaque entrée, on indiquera également son origine (client, fournisseur, processus amont...) et pour chaque sortie sa destination.

La liste des entrées/sorties peut être plus complète que celle qui apparaît dans la cartographie, où, pour des raisons de lisibilité nous avons souvent groupé des entrées/sorties par nature. Par exemple l'entrée générique « demandes du client » du processus *Commercial*, sera détaillée en « fax, courriers, e-mails, appels téléphoniques ».

Pour les processus de réalisation, on se limitera aux entrées/sorties liées à la réalisation. Les entrées/sorties liées aux processus de support et de pilotage apparaîtront dans les rubriques *moyens accordés au processus* et *pilotage du processus* que nous vous présentons ci-dessous.

- **la déclinaison des exigences clients pour ce processus**

Il s'agit de décrire comment les exigences client se déclinent pour chaque processus.

Pour le processus Commercial, cela pourrait donner : « Avoir des devis clairs, avoir des devis rapidement, recevoir un accusé de réception rapidement... »

Il peut être intéressant de rajouter, en plus de ces *exigences explicites* des clients, leurs exigences *implicites*, comme par exemple « bénéficier d'un accueil téléphonique courtois ».

Certaines entreprises rajoutent également les *exigences réglementaires* et/ou les *exigences des autres parties prenantes* (maison mère, actionnaires, salariés...).

Enfin, pour les entreprises qui se sont engagées dans une démarche de management environnemental (norme ISO 14001) et/ou une démarche de management de la sécurité (norme OHSAS 18001), les impacts et risques environnementaux et/ou de sécurité des processus peuvent également être mentionnés ici.

- **le(s) responsable(s) du processus**

Il s'agit d'indiquer quelle personne est responsable du bon fonctionnement du processus. Ce *responsable du processus* que certains appellent *propriétaire du processus*, doit être un manager d'assez haut niveau (niveau comité de direction par exemple), afin qu'il ait suffisamment de poids pour assurer le bon fonctionnement du processus, notamment en ce qui concerne l'allocation de moyens.

Dans les grandes entreprises, il peut être nécessaire de définir un deuxième niveau de responsabilité, que nous avons l'habitude d'appeler *pilote opérationnel du processus*. Un pilote opérationnel de processus est la personne responsable de faire fonctionner le processus au quotidien et de rendre compte au responsable de processus. Dans les PME/PMI les fonctions de *responsable* et de *pilote* de processus sont généralement assurées par une même personne. Si un processus est mis en œuvre à plusieurs endroits (agences, ateliers, filiales...), il doit y avoir autant de *pilotes* qu'il y a

d'endroits où le processus est mis en œuvre, avec toutefois un seul *responsable* (ou *propriétaire*) du processus qui pilote le processus dans son ensemble

Habituellement, les responsables et pilotes des processus ne seront pas identifiés nommément dans la fiche processus, mais uniquement par leur fonction (directeur commercial, ingénieur des ventes...) afin d'éviter de mettre à jour la fiche processus à chaque changement de titulaire.

- **les moyens accordés aux processus**

Il s'agit d'indiquer quels sont les besoins en moyens du processus. Généralement on distingue les moyens humains (profil de compétences ou profil de poste) et matériels (machines, locaux, outils...). Comme pour les entrées/sorties, nous indiquerons l'origine ou *fournisseur* de ces moyens, généralement un des processus support. Cette rubrique de la fiche processus permet donc d'indiquer le détail des interactions entre les processus support et les autres processus.

Certaines entreprises citent également dans cette rubrique la documentation créée pour décrire l'exécution des activités du processus (procédures, instructions, spécifications de contrôle...). Personnellement, nous préférons faire référence à la documentation dans la rubrique *fonctionnement* du processus que nous vous décrivons ci-dessous.

- **le pilotage du processus**

Il s'agit de décrire comment trouver régulièrement une réponse à la question : « Est-ce que ce processus fonctionne bien ? »

Nous vous avons déjà indiqué qu'un processus de réalisation est généralement mesurable. La meilleure façon d'obtenir un bon pilotage est donc de décrire des *indicateurs*. Un indicateur est un outil de *mesure* du bon fonctionnement ou des résultats d'un processus. Quelques exemples pour le processus Commercial : *délai moyen de traitement d'une demande de devis, délai moyen d'envoi de l'accusé de réception de commande, taux de devis transformés en commandes, note de satisfaction client sur la fonction commerciale...*

Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance d'un processus doivent être pertinents par rapport à la finalité du processus et par rapport aux exigences clients concernant ce processus.

Attention de ne pas confondre la notion de *contrôle* et de *pilotage*.

Les contrôles associés à un processus sont là pour vérifier, à *chaque mise en œuvre du processus*, que les sorties sont conformes aux exigences. Pour le processus Commercial il s'agira, par exemple, de la relecture de chaque devis par le responsable des ventes. Une erreur constatée lors d'un contrôle (ce que la norme ISO 9001 appellera une *non-conformité*) donnera lieu à une correction immédiate (ou, toujours dans le jargon de l'ISO 9001, *une mise en conformité*).

Le pilotage d'un processus est là pour vérifier que le processus est capable d'assurer *durablement* des sorties conformes aux exigences. Pour cela, le pilotage utilise généralement des indicateurs issus des contrôles. Pour notre processus Commercial cela pourrait être le pourcentage de devis non conformes par mois. Le pilotage peut également inclure d'autres paramètres que la seule conformité aux exigences, comme par exemple les coûts. Enfin, le pilotage sert également à déclencher des actions pour éviter que des non-conformités récurrentes se reproduisent (ce que l'ISO 9001 appelle des *actions correctives*).

Certains indicateurs seront directement établis par le processus lui-même, d'autres seront fournis par un processus support (exemple : contrôle de gestion) ou de pilotage (exemple : écoute/satisfaction client). Nous vous conseillons d'indiquer systématiquement derrière chaque indicateur quel processus le génère. Cela permet, comme pour les moyens, de préciser les interactions entre les différents processus.

Les meilleurs indicateurs sont ceux qui s'obtiennent automatiquement, par l'outil informatique. Certains indicateurs nécessiteront un travail manuel. Il est important de rester opérationnel et réaliste dans la des-

cription des indicateurs. Un indicateur qui nécessite de faire un gros travail de collecte et de traitement d'information risque de ne pas être toujours (voire jamais) disponible. Nous reviendrons sur les indicateurs et leur utilisation dans le paragraphe 5.4.

Attention également de ne pas confondre les notions *d'indicateur* et *d'objectif*.

Un indicateur est un outil de mesure qui fournit des informations pour réaliser le pilotage d'un processus (exemple : le nombre de non-conformités détectées en contrôle final).

Un objectif décrit le niveau de performance attendu à un instant donné. L'objectif décrit donc la valeur cible d'un indicateur (maximum 0,5 % d'erreurs détectées en contrôle final à fin 2006).

Comme pour les noms des responsables des processus, nous vous déconseillons d'indiquer les objectifs, qui peuvent être sujets à des ajustements réguliers, dans la fiche processus, pour éviter la mise à jour trop fréquente de la fiche.

Pour une partie des processus, dont notamment certains processus de support ou de pilotage, il peut parfois être difficile d'établir des indicateurs. Dans ce cas, au lieu de décrire comment on *mesure* le bon fonctionnement du processus, on décrira sa *surveillance*. La *surveillance* ne fait pas appel à des indicateurs quantitatifs, mais se base sur une appréciation plus qualitative.

Prenons l'exemple du processus *Auditer* pour illustrer le principe de surveillance d'un processus. La finalité de ce processus est de fournir des informations pertinentes sur le bon fonctionnement de tous les autres processus. Il se déroule à partir d'une stratégie et d'un planning d'audit établis en Comité de direction et fournit des rapports d'audit qui sont examinés par ce même comité.

Il est tentant de mettre comme indicateur de pilotage le *respect du planning d'audit*. Mais attention, le respect du planning d'audit est un *indicateur*

de moyens et non pas un *indicateur de résultats*. On peut parfaitement respecter un planning d'audit sans pour autant en sortir des informations pertinentes. On établira alors plutôt une *surveillance* de ce processus, qui pourrait être décrit dans la fiche processus comme « examen annuel par le Comité de direction de la pertinence des informations et des propositions d'amélioration présentées dans les rapports d'audit ».

Attention donc enfin à ne pas confondre *indicateurs de résultats* et *indicateurs de moyens*.

Un *indicateur de résultats* mesure l'efficacité ou l'efficience d'un processus en donnant des informations sur sa capacité à atteindre les objectifs.

Un *indicateur de moyens* mesure le respect des consignes (respect d'un planning, d'une procédure...) mais ne donne pas de véritable information sur les résultats.

Si vous êtes dans l'impossibilité d'obtenir des indicateurs de résultats, mieux vaut-il parfois mettre en place une *surveillance*, c'est-à-dire une appréciation qualitative, que de se rabattre sur des indicateurs de moyens

- **le fonctionnement du processus**

La dernière rubrique de la fiche processus décrit sommairement le fonctionnement du processus.

Cette description devra surtout faire apparaître où se situent les points de contrôle du processus et renvoyer, si besoin, aux procédures et autres documents nécessaires à la maîtrise du processus.

Le moyen utilisé pour cette description dépend de la nature du processus élémentaire.

Deux cas peuvent se présenter :

1. *Le processus élémentaire n'est pas divisible en sous-processus.*

Dans ce cas le processus est composé d'un enchaînement d'*activités*, mises en œuvre par une même personne ou une même équipe, et

ne fait pas apparaître de points d'arrêt ou des états intermédiaires entre l'entrée et la sortie.

Un schéma de type logigramme est généralement le moyen le plus simple pour décrire un processus.

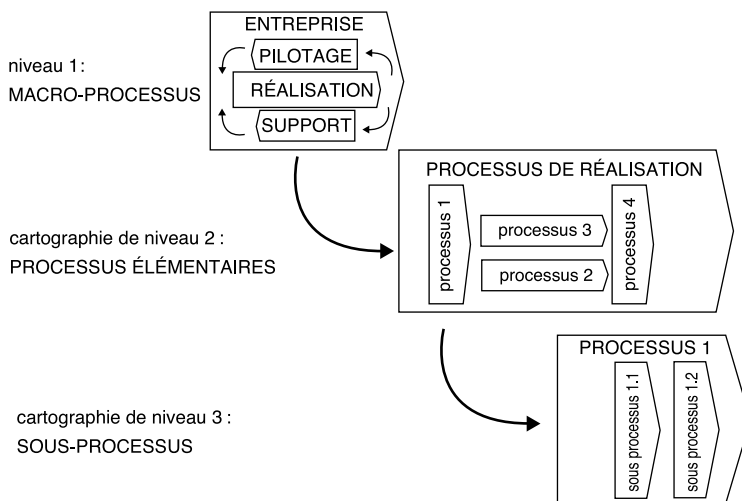
C'est le cas du processus *Achats* de l'entreprise X, dont vous trouverez ci-après la fiche processus.

2. *Le processus élémentaire est divisible en sous-processus.*

Dans ce cas nous pouvons distinguer plusieurs groupes d'activités, mis en œuvre par des personnes ou équipes différentes et avec des états intermédiaires entre l'entrée et la sortie. C'est le cas du processus *Fabrication* de l'entreprise X.

Le moyen le plus approprié pour décrire le fonctionnement du processus est de nouveau une cartographie. Ce sera donc la cartographie de niveau 3, qui « éclate » un processus élémentaire de niveau 2.

Le schéma ci-dessous montre le lien entre les trois niveaux de cartographie.



Chaque sous-processus pourra ensuite être décrit par un schéma de type logigramme, généralement dans une *procédure*. C'est le cas pour le processus *Fabrication* de l'entreprise X, dont vous trouverez ci-après également la fiche processus.

Exemples de fiche processus

Dans les pages suivantes, vous trouverez deux exemples de fiches processus de l'entreprise X. Vous trouverez un troisième exemple, décrivant un processus de pilotage, en paragraphe 5.4.

fiche processus
ACHATS

Entreprise
X

FINALITÉ DU PROCESSUS :	sélectionner les fournisseurs afin de garantir la fourniture de matières premières de la qualité voulue, au moment voulu et au meilleur prix
--------------------------------	--

ENTRÉES	origine	SORTIES	destination
<ul style="list-style-type: none"> • cahier des charges (besoins de nouveaux fournisseurs) • propositions de prix • propositions contrats • contrats signés • choix (homologation) de nouveaux fournisseurs • retour d'information sur la qualité des fournisseurs 	Études	<ul style="list-style-type: none"> • proposition d'homologation de nouveaux fournisseurs • demandes de prix • contrats à signer • notation qualité • mise à jour base de données fournisseurs 	Études
	Fournisseurs		Fournisseurs
	Études		Approvisionnement
	Logistique entrant et Fabrication		

EXIGENCES

- clients :**
- échangeurs sans défaut (qualité matières et accessoires)
 - respect des délais (pas de retard dû aux fournisseurs)
- entreprise :**
- rentabilité (coûts des achats)
- réglementaires :**
- pas de contrefaçon, pas de travail au noir

RESPONSABILITÉS

propriétaire du processus : Responsable achats

MOYENS

fournis/entretenus par :

- humains :**
- Responsable achats
 - Acheteur matières et accessoires
 - Acheteur équipements et services
- Ressources humaines
- matériels :**
- bureau + postes informatiques
 - réseau informatique et progiciel achats
 - fax, téléphone, internet
- Moyens généraux

PILOTAGE

fournie/réalisée par :

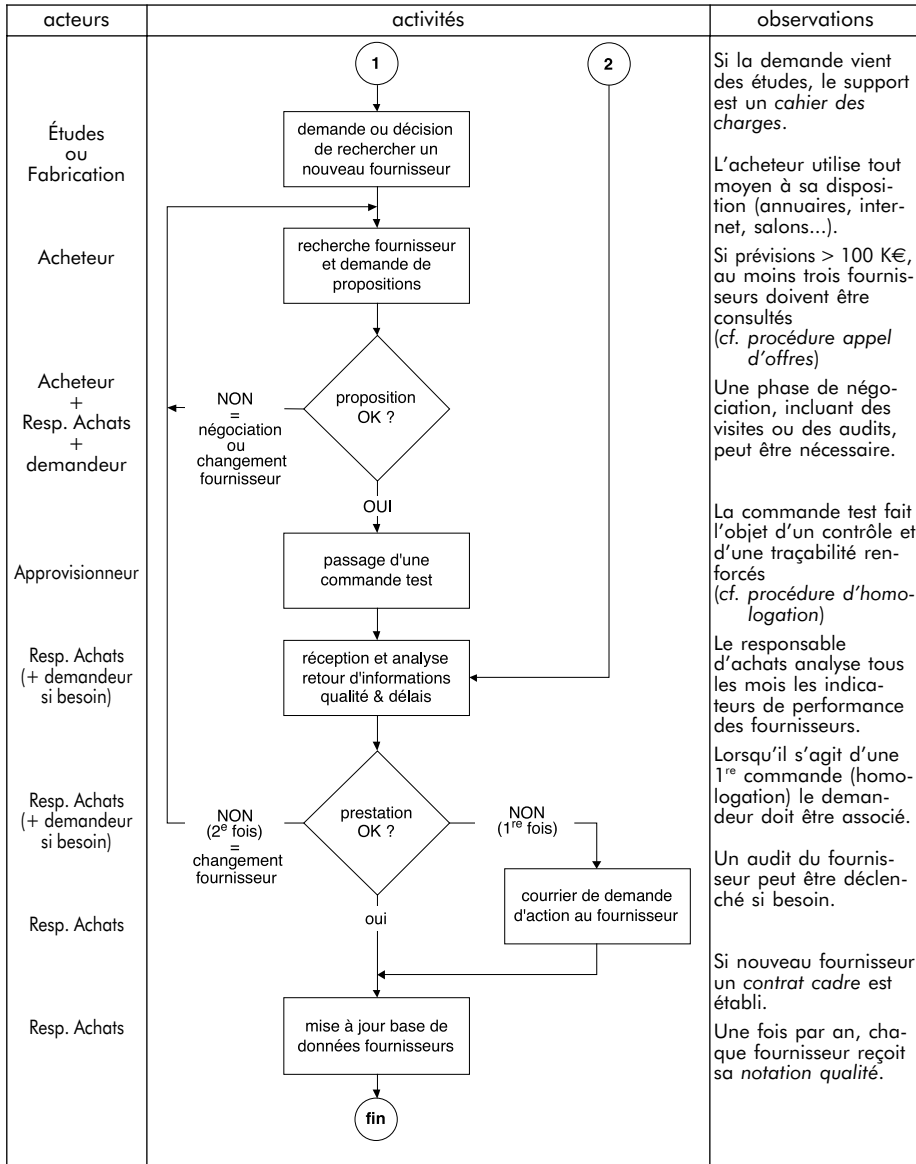
- indicateurs :**
- respect des délais (nombre de livraisons à l'heure / total livraisons) Logistique entrant
 - conformité livraisons (nombre de livraisons NC / total livraisons) Logistique entrant
 - qualité fournitures (nombre pièces en défaut / total pièces achetées) Contrôleur qualité
 - coûts (part achat dans prix de revient) Finances (contrôleur de gestion)
- surveillance :**
- rencontres et audits fournisseurs Responsable achats

FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS

Le processus ACHATS prend en charge deux cycles d'activités :

1. la recherche de nouveaux fournisseurs
2. l'évaluation des fournisseurs sélectionnés

Le schéma ci-dessous décrit ces deux cycles :



fiche processus
FABRICATION

Entreprise
X

FINALITÉ DU PROCESSUS : fabriquer les échangeurs commandés par nos clients, selon la qualité définie dans le dossier de fabrication et dans les délais confirmés au client

ENTRÉES	origine	SORTIES	destination
<ul style="list-style-type: none"> ordres de fabrication (commandes validées) planning de fabrication dossiers de fabrication matières premières 	Commercial Planification Études Logistique	<ul style="list-style-type: none"> échangeurs finis (accompagnés de leurs ordres de fabrication validés) dossiers de fabrication (avec des demandes de modification si besoin) 	Logistique Études

EXIGENCES

- clients :**
- échangeurs sans défaut
 - respect des délais
- entreprise :**
- productivité & rentabilité
 - respect environnement
- réglementaires :**
- hygiène et sécurité du travail
 - marquage CE

RESPONSABILITÉS

- propriétaire du processus :**
- directeur de production
- pilotes :**
- responsable atelier emboutissage
 - responsable atelier soudure
 - responsable atelier montage

MOYENS

fournis/entretenus par :

humains :	<ul style="list-style-type: none"> directeur de production responsable d'atelier conducteurs de presse soudeurs ouvriers de montage Acheteur matières et accessoires 	Ressources humaines
matériels :	<ul style="list-style-type: none"> presses à emboutir postes de soudure ligne de montage équipements de test équipements de manutention (chariots élévateurs, bacs...) hall de production réseau informatique & progiciel suivi production 	Équipements industriels Moyens généraux

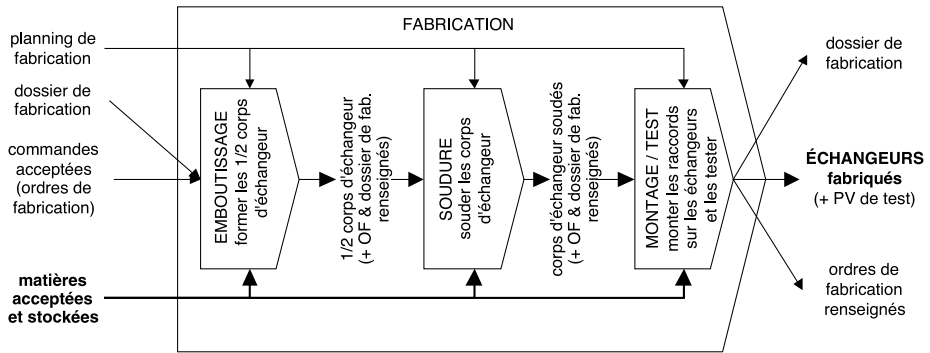
PILOTAGE

fournie/réalisée par :

indicateurs :	<ul style="list-style-type: none"> respect des délais de livraison (commandes à l'heure / total commandes) retours clients (nombre de livraisons avec retour / total livraisons) qualité production (nombre de retouches / total pièces contrôlées) productivité (rapport temps passé / temps alloué) rentabilité (marge brute production) 	Responsable production Commercial Contrôleur qualité Responsable production Finances
surveillance :	<ul style="list-style-type: none"> propreté ateliers et abords respect consignes de sécurité perception qualité client (questionnaire satisfaction) 	Responsable production Responsable production Commercial

FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS

Le processus FABRICATION est découpé en trois sous-processus : emboutissage, soudure et montage/test



MAÎTRISE DES SOUS-PROCESSUS

	responsables	contrôles	traçabilité	documentation
EMBOUTISSAGE	• chef d'atelier emboutissage	• autocontrôle	• OF renseigné	• procédure emboutissage
SOUDURE	• chef d'atelier soudure	• autocontrôle	• OF renseigné	• procédure soudure
MONTAGE/TEST	• chef d'atelier test • contrôleur qualité	• autocontrôle • test d'étanchéité	• OF renseigné • P-V de test	• procédure montage • procédure test d'étanchéité

Observations :

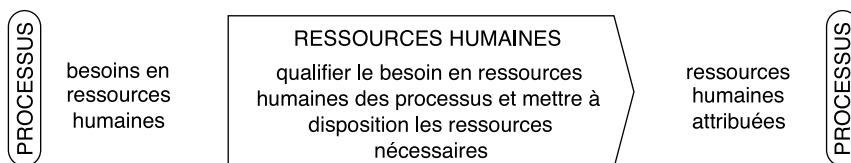
- La commande acceptée est transmise par le commercial sous forme d'un ordre de fabrication (OF). L'OF suit la fabrication du lot et sert de traçabilité pour les contrôles ainsi que pour l'enregistrement des temps passés.
- Le dossier de fabrication (dossier de définition du produit), issu du bureau d'études, est fourni à chaque fabrication et suit le lot comme l'OF. Il est restitué au BE en fin de cycle, avec éventuellement des demandes de modification en cas de problèmes détectés lors de la fabrication.
- Le service planification fournit à chaque chef d'atelier un planning prévisionnel des commandes acceptées.
- Le P-V de test est fait en double, l'original est fourni au client, la copie est archivée.
- Les OF renseignés sont analysés en fin de mois par le responsable de production, pour calculer les indicateurs, puis archivés.

Une méthode pour faciliter la description du fonctionnement d'un processus élémentaire

Nous venons de voir qu'il convient de décrire de façon synthétique le déroulement d'un processus élémentaire, en décrivant, selon le cas, les sous-processus ou les activités qui s'enchaînent pour transformer les entrées du processus en sorties.

Nous vous donnons une petite méthode pour vous y aider, *l'analyse du cycle de vie* de l'objet du processus. Il s'agit d'examiner comment l'objet traité par le processus *naît, vit et meurt*.

Prenons un exemple pour vous expliquer cette méthode. Admettons que vous avez identifié un processus élémentaire de support que vous avez appelé ressources humaines.



L'objet de ce processus est donc la ressource humaine, autrement dit le collaborateur.

Examinons maintenant le cycle de vie de cet « objet ».

Sa naissance

La naissance de « l'objet collaborateur » c'est l'embauche. Notre processus élémentaire ressources humaines doit donc comporter une activité de recrutement (publication de l'offre, recherche de candidats, sélection...).

Pour pouvoir embaucher le bon collaborateur, il faut connaître les besoins exacts. Il doit donc également y avoir une activité d'analyse des besoins pour formaliser les compétences requises.

Enfin, l'embauche doit suivre un certain nombre de règles administratives et réglementaires (contrat, déclarations sociales, caisses de retraite...), il doit donc y avoir une activité d'administration du personnel

Sa vie

Pour que le collaborateur vive, il doit être payé (salaire et frais) et bénéficier des avantages auxquels il a droit (congs, chèque déjeuner, chèque vacances...). Il doit donc y avoir une activité paie. Ceci impacte également l'activité administration du personnel déjà citée, pour faire les différentes déclarations et enregistrements.

Pour rester productif, il faut également que le collaborateur maintienne ou élargisse ses compétences en fonction de l'évolution des besoins du processus auquel il est affecté. Cela nécessite de nouveau une activité d'analyse des besoins des compétences, ainsi qu'une activité d'acquisition de compétences (formation, tutorat...).

La présence du collaborateur peut connaître des aléas (maladie, événements familiaux...) qu'il faut gérer. C'est généralement l'administration du personnel qui s'en charge.

Enfin, un collaborateur peut être muté ou promu. De nouveau cela nécessitera une analyse et de la formation.

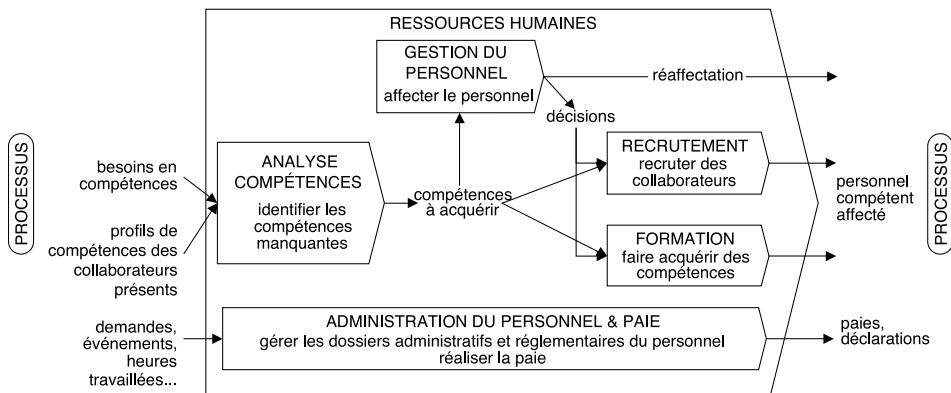
Sa « mort »

À un moment un collaborateur quittera l'entreprise, soit de façon volontaire (démission, départ à la retraite) soit de façon involontaire (licenciement, maladie...). Cela impactera les activités d'administration du personnel, puis celles d'analyse et de recrutement pour son remplacement.

Une fois que vous avez tracé le cycle de vie de l'objet traité par le processus, il s'agit de le décrire sous forme de cartographie de niveau 3 ou de diagramme des tâches dans la fiche processus, selon que votre analyse fait apparaître des sous-processus ou pas.

Dans notre exemple des ressources humaines, il y a clairement des sous-processus, car il y a des activités faites à des moments différents, par des responsables différents.

Sa traduction en cartographie de niveau 3 pourrait donner ceci :



Quel niveau de détail pour la documentation des sous-processus et activités ?

Dans les deux exemples de fiches processus de l'entreprise X, des procédures sont citées pour décrire les sous-processus et également pour certaines activités. Se pose alors la question du niveau de détail de cette documentation.

Pendant longtemps on a dit que pour être certifié ISO 9001 il fallait « écrire ce que l'on doit faire et faire ce que l'on a écrit ».

Il y a du bon sens dans cette phrase (nous avons d'ailleurs toujours dit que la norme ISO 9001 était du bon sens.... mais horriblement mal écrite).

Seulement, cette phrase a trop longtemps été trop prise à la lettre.

Du coup on a vu fleurir des systèmes qualité basés sur des tonnes de procédures, tous sur le même modèle, très détaillées, décrivant par le menu le déroulement de telle ou telle tâche. Sans tenir compte, ni du niveau de qualification ou d'expérience de l'opérateur, ni de la complexité ou du risque des tâches décrites dans les procédures.

L'approche moderne du management de la qualité a abandonné l'automatisme des procédures uniformes de l'ISO 9001 version 94, en mettant en avant deux principes :

- avant d'écrire une procédure, on doit déterminer pour qui et pourquoi on l'écrit (autrement dit, quel est son **but** et sa **valeur ajoutée**) ;
- la forme d'une procédure doit être adaptée à son but et à ses lecteurs.

On ne doit donc plus écrire des procédures parce qu'une norme le demande, mais parce que ces procédures vous servent à mieux *maîtriser vos processus*.

En suivant ce raisonnement, on peut aussi décider, pour tel sous-processus ou telle activité, que sa maîtrise ne nécessite pas de procédure. Prenons l'exemple du processus Finances de l'entreprise X (réaliser la comptabilité et le contrôle de gestion et assurer la paie et la trésorerie).

Sa fiche processus fait apparaître quatre sous-processus : Facturation/Comptabilité, Contrôle de gestion, Paie et Trésorerie. Chacun de ces sous-processus est mis en œuvre par des personnes hautement qualifiées (chef comptable, contrôleur de gestion...). L'entreprise X a alors décidé que la maîtrise de ce processus et de ces sous-processus ne nécessitait pas d'autre documentation que la fiche processus. Cette dernière, par contre, décrit bien l'interaction du processus Finances avec tous les autres processus (comme par exemple qui fait la facturation), ce qui est utile.

On doit également adapter la forme des procédures à leur but et aux lecteurs. Une procédure que l'on décide d'écrire pour permettre à des intérimaires d'apprendre des tâches n'aura pas la même forme qu'une procédure qui doit servir de check-list de sécurité pour un enchaînement de tâches à risque.

Pour gérer convenablement vos processus, nous vous conseillons de créer un système documentaire hiérarchisé et arborescent, composé de trois niveaux :

1. la description générale de l'organisation : les cartographies de niveau 1 et 2 ;
2. la description des processus élémentaires : les fiches processus ;
3. la documentation opérationnelle :
procédures, modes opératoires, check-lists...
(mais seulement là où c'est nécessaire).

La hiérarchie du système documentaire permet d'aller du général au détail et vice versa.

Son arborescence (les liens entre les différents niveaux) permet une navigation aisée.

La documentation et les *processus externalisés*

Dans l'exemple de cartographie des processus support du département informatique de l'organisation Y que nous avons présenté en paragraphe 3.2, apparaît la notion de *processus externalisé*.

Un processus externalisé est un processus dont l'exécution n'est pas assurée par l'entreprise elle-même, mais par une autre entité, hors périmètre.

Il peut s'agir d'un processus pris en charge par une filiale ou par la maison mère, mais aussi d'un processus sous-traité. L'exemple de l'organisation Y porte sur des processus support. Il est effectivement très fréquent, dans des entités appartenant à des groupes, qu'un certain nombre de processus support, comme la fonction personnel ou l'informatique, sont assurés par la maison mère. L'externalisation peut également concerner les processus de réalisation, comme par exemple la conception, sous-

traitée à un bureau d'études externes, ou la logistique. Parfois cette externalisation est désignée par le terme « *outsourcing* ».

Les processus externalisés ont autant d'importance que les autres processus, car ils sont bien nécessaires pour réaliser les produits (processus de réalisation externalisés) ou assurer le bon fonctionnement des autres processus (processus support externalisé). Ils doivent donc faire l'objet d'un même niveau de maîtrise et de supervision que les autres processus.

Certains consultants ne font pas apparaître les processus externalisés dans la cartographie considérant qu'il s'agit des entrées venant de l'extérieur. Sur le plan conceptuel cette position est correcte, mais peut masquer la mise en évidence d'interactions complexes entre les processus mis en œuvre par l'entreprise elle-même et les processus externalisés. Leur absence dans la cartographie peut également entraîner une moindre supervision.

C'est pour ces raisons que nous avons choisi de les faire apparaître dans la cartographie, mais sous une forme qui permet de les distinguer des autres processus (traits en pointillés).

Nous vous conseillons de rédiger systématiquement une fiche processus pour les processus externalisés. Seulement, puisque vous ne les mettez pas en œuvre, vous ne connaissez pas forcément leur déroulement. Ces processus sont donc pour vous en quelque sorte des « boîtes noires », dont vous ne connaissez que les entrées et sorties, mais pas le fonctionnement interne. La dernière partie de la fiche ne sera donc pas écrite.

Bien sûr, si vous avez signé un contrat ou une convention de service avec l'entité qui prend en charge un processus externalisé, il est intéressant de référencer ce contrat dans la fiche processus. Pour être cohérent, ce contrat ou cette convention devrait reprendre les exigences du client et les méthodes de supervision (indicateurs) décrites dans la fiche processus.

5.3. Identifier vos processus cruciaux

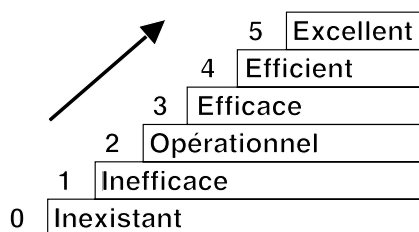
Après la rédaction des fiches processus, vous avez terminé l'étape 1 de notre méthodologie de pilotage des processus présentée en paragraphe 5.1, car vous avez *identifié* (dans la cartographie) et *décrit* (dans les fiches processus) vos processus.

Vous pouvez alors démarrer l'étape 2, qui consiste à évaluer chaque processus et à déterminer quels sont vos *processus cruciaux*, c'est-à-dire, les processus qu'il convient de surveiller de près car ils ont une influence importante sur l'atteinte de vos buts.

Dans les paragraphes qui suivent, nous vous proposons quelques outils pour cela.

La grille de maturité

La grille de maturité est une échelle d'évaluation de 0 à 5, qui permet de « coter » chaque processus pour connaître sa position sur « le chemin vers l'excellence ».



Le tableau ci-dessous vous aidera à coter la maturité de vos processus¹⁸.

niveau de maturité du processus	caractéristiques
0 – Inexistant	<ul style="list-style-type: none"> Le processus n'est pas identifié (il n'apparaît pas dans la cartographie). Le processus n'est pas décrit (pas de fiche processus).
1 – Inefficace	<ul style="list-style-type: none"> Il y a des problèmes opérationnels majeurs. Il y a beaucoup de réclamations clients. Les objectifs ne sont pas atteints. Il n'y a pas de boucles d'amélioration mises en œuvre pour ce processus. Le processus n'est pas ou peu documenté.
2 – Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de problème opérationnel majeur ou récurrent. Il répond majoritairement aux attentes des clients. Certains objectifs sont atteints ou sur la voie de l'être. Des boucles d'amélioration sont initiées. Le processus fait l'objet d'une documentation adaptée.
3 – Efficace	<ul style="list-style-type: none"> Le processus atteint ses objectifs en matière de qualité et de délai. Il n'y a plus de réclamations clients concernant ce processus. Les boucles d'amélioration du processus sont opérationnelles.
4 – Efficient	<ul style="list-style-type: none"> Le processus atteint tous ses objectifs, y compris ceux en matière de coût ou de rentabilité. La majorité des clients expriment leur satisfaction. Les boucles d'amélioration ont prouvé leur efficacité.
5 – Excellent	<ul style="list-style-type: none"> Les clients ne sont pas seulement satisfaits mais parfois même « surpris » (le processus va au-delà de leurs attentes exprimées). L'entreprise est reconnue comme « <i>best in class</i> » (la référence) pour ce processus dans des opérations de « <i>benchmarking</i> » (étude comparative). Les salariés qui mettent en œuvre ce processus sont satisfaits de leurs conditions de travail.

Les processus cotant moins de 2 ou de 3 risquent de faire partie de vos processus cruciaux.

La maturité des processus et les normes ISO 9001

Nous pouvons faire un parallèle entre les différents niveaux de maturité des processus et les normes ISO 9000.

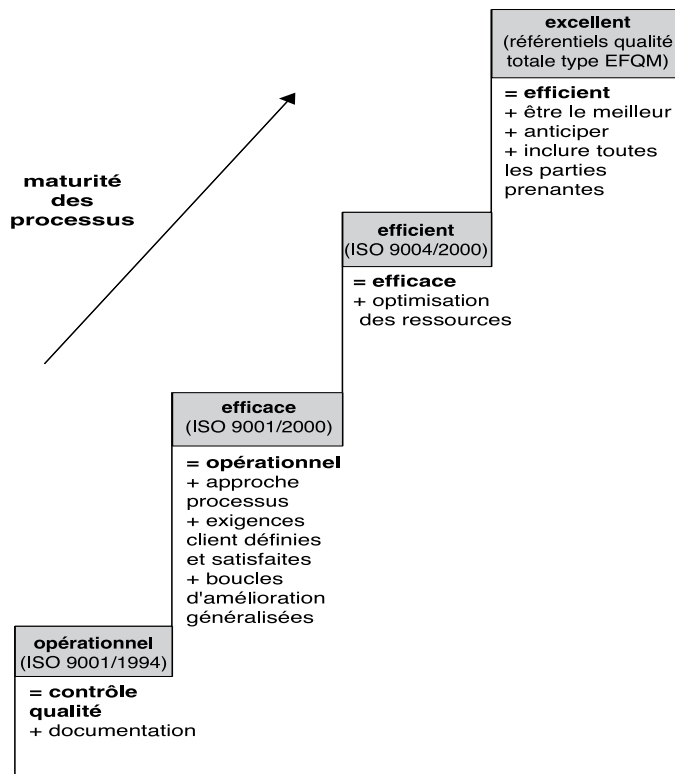
Le stade 2-Opérationnel correspond aux exigences de la norme ISO 9001 version 94, qui exigeait surtout la formalisation des processus et la définition de mécanismes de contrôle et d'amélioration, sans aller jusqu'à la vérification de leur efficacité.

18. Nous vous avons présenté en § 4.9 une grille beaucoup plus détaillée, utile lors de l'audit ou pour la revue d'un processus.

Le stade 3-Efficace correspond aux exigences de la version 2000 de l'ISO 9001, qui inclut la vérification de l'efficacité du système qualité mis en place (en étant moins formaliste sur les moyens pour y arriver).

Le stade 4-Efficent correspond *grasso modo* aux recommandations de la norme ISO 9004 version 2000, norme qui donne des lignes directrices pour l'amélioration des performances et comporte une grille d'auto-évaluation de maturité d'un système qualité.

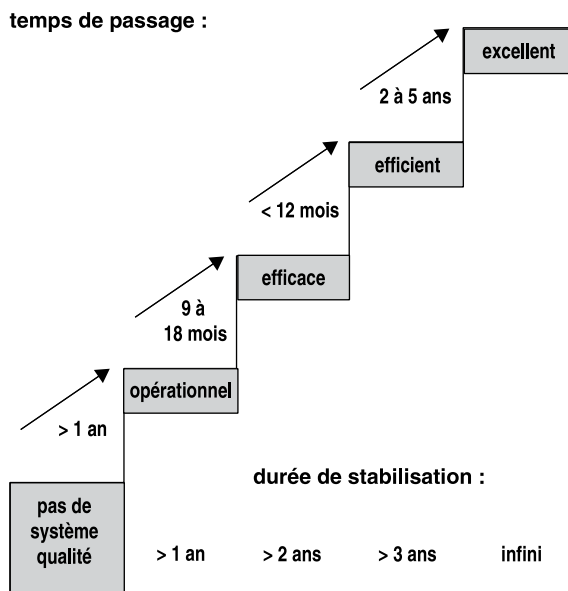
Le stade 5-Excellent enfin, va au-delà des exigences des normes ISO 9000 version 2000. La recherche de l'excellence fait partie des démarches dites de **qualité totale**. Ces démarches s'appuient parfois sur des référentiels maisons, existants dans des grands groupes internationaux, ou sur des référentiels des prix qualité, comme le prix français de la qualité (référentiel MFO – Mouvement Français de la Qualité) ou le prix européen de la qualité (référentiel EFQM – European Foundation for Quality Management).



Le schéma précédent nous permet de vous rappeler :

- que les étapes se franchissent dans l'ordre et que l'on ne peut sauter une étape ;
- que le passage d'une étape à l'autre nécessite un temps de stabilisation préalable ;
- que les temps de passage d'une étape à l'autre sont variables.

Le schéma ci-dessous vous donne quelques indications sur ces durées :



Constatez que le temps total du passage du stade « pas de système qualité » au stade « excellent » peut durer entre 10 et 15 ans.

Ce sont des durées moyennes, constatées en appliquant la méthode *d'amélioration* des processus. Ces temps peuvent être beaucoup plus courts en appliquant une méthode de *réingénierie* des processus. Nous revenons sur la réingénierie des processus dans le chapitre 6 (§ 6.2) de ce livre.

Les grilles organisation-processus

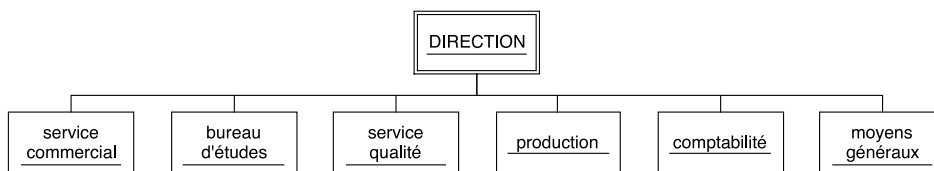
Les deux grilles suivantes que nous vous présentons servent à déterminer les liens entre les processus et l'organisation.

Le but est d'identifier :

- quels sont les processus transversaux ;
- quels sont les processus qui ont des responsables clairement identifiés (et *a contrario*, quels sont les processus dont la responsabilité est diffuse).

Nous allons nous servir de l'exemple de l'entreprise X pour vous expliquer ces deux grilles.

Voici d'abord l'organigramme simplifié de cette entreprise.



Nous créons ensuite un tableau (page suivante) où apparaissent les différents services et les processus (nous nous sommes limités dans notre exemple aux processus de réalisation).

À l'intersection d'un service et d'un processus un « 1 » signifie que le personnel de ce service participe à la mise en œuvre du processus, un blanc qu'il n'y participe pas.

L'APPROCHE PROCESSUS

		ORGANISATION						Total
		service commercial	bureau d'études	service qualité	production	comptabilité	moyens généraux	
PROCESSUS	marketing	1	1					2
	prospection	1						1
	commercial	1						1
	études	1	1					2
	logistique entrant			1			1	2
	achats		1	1		1	1	4
	approvisionnement				1			1
	fabrication		1	1	1		1	4
	planification	1			1			2
	logistique sortant	1				1	1	3

À la première lecture de ce tableau, on remarque que les processus Prospection et Commercial sont peu transversaux, car seulement mis en œuvre par un service, contrairement au processus Fabrication et Achats, auxquels quatre services contribuent.

Un processus qui est transversal à plusieurs services est généralement plus délicat à piloter. Il risque fort de faire partie des processus cruciaux.

Pour affiner cette analyse, nous allons remplir une deuxième fois le tableau, en pesant cette fois-ci en pourcentage la contribution d'un service à un processus :

		ORGANISATION						Total
		service commercial	bureau d'études	service qualité	production	comptabilité	moyens généraux	
PROCESSUS	marketing	80 %	20 %					100 %
	prospection	100 %						
	commercial	100 %						
	études	20 %	80 %					
	logistique entrant			40 %			60 %	
	achats		25 %	25 %		15 %	35 %	
	approvisionnement				100 %			
	fabrication		10 %	10 %	70 %		10 %	
	planification	50 %			50 %			
	logistique sortant	10 %				10 %	80 %	

Ce deuxième tableau permet d'apprécier si les responsabilités des processus sont prises en compte par l'organisation. En effet, un processus qui a un service contributeur clairement majoritaire est un processus qui a un « propriétaire » naturel : le responsable du service en question.

Constatez que des deux processus que nous avons identifiés comme transversaux, le premier, le processus Fabrication, a un propriétaire naturellement identifié, le responsable du service production, contrairement au deuxième, le processus Achats.

Constatez également qu'un processus peu transversal comme la Planification, a également un problème de propriétaire.

Les processus Achats et Planification feront certainement partie des processus cruciaux.

La grille des processus moteurs

La troisième grille que nous vous présentons permet d'identifier les *processus moteurs*, c'est-à-dire les processus qui ont un fort impact sur les autres processus.

De nouveau nous construisons une matrice croisée, cette fois-ci avec les processus en ligne et en colonne.

Nous allons remplir le tableau ligne par ligne, en donnant de nouveau une note de 0 à 3 :

3 = le processus en ligne a un fort impact sur le processus en colonne ;
0 = les processus en ligne n'ont aucun impact sur le processus en colonne.

	marketing	prospection	commercial	Études	logistique entrant	achats	approvisionnement	fabrication	planification	logistique sortant	Total
marketing		2	2	3				1			6
prospection	1		3	1							4
commercial				2				3	3		8
études	2	2	2			2		3	1		12
logistique entrant						1	1	3	1		6
achats				2	2		2	3	2		11
approvisionnement					2	1		3	2		8
fabrication		2	2	1		1	1		3	3	13
planification			1	2			2	3		2	10
logistique sortant			1					1			2

Constatez que trois processus, Études, Achats et Fabrication apparaissent comme processus moteurs.

La grille d'alignement stratégique

Après avoir relié les processus et l'organisation et identifié les processus moteurs, nous allons relier les processus et la stratégie. Cette opération s'appelle *l'alignement stratégique* (du mot anglais *alignment*).

Bien sûr, pour cela il est nécessaire d'avoir d'abord parfaitement défini et formalisé sa stratégie.

Reprenons l'exemple de l'entreprise X. Sa stratégie contient les éléments suivants :

Commercial

- baser notre développement sur l'innovation ;
- être reconnu comme partenaire fiable ;
- se recentrer sur le haut de gamme.

Financier

- dégager un niveau d'autofinancement qui permet de financer la R & D ;
- augmenter la rentabilité.

Ensuite on construit une grille où apparaissent les processus et les axes stratégiques.

À l'intersection d'un processus et un axe stratégique, une note de 0 à 3 indique l'importance du processus dans la réalisation de la stratégie :

- 0 = pas d'influence ou de contribution ;
- 3 = influence ou contribution très forte.

	STRATÉGIE COMMERCIALE			STRATÉGIE FINANCIÈRE		Total
	Innovation	Partenaire fiable	Recentrage haut de gamme	auto-financement	rentabilité	
marketing	3				2	5
prospection		3	3			6
commercial		3	3			6
études	3		2	1	2	8
logistique entrant		1		0.5	0.5	2
achats	2	2	1	0.5	3	8.5
approvisionnement		2				2
fabrication		3	1		3	7
planification		1			0.5	3.5
logistique sortant		0.5			0.5	1

Pour la lisibilité, la note « 0 » est remplacée par un blanc. Les notes « 0,5 » sont parfois plus « psychologiques » que significatives, pour éviter qu'un processus n'apparaisse comme totalement non stratégique.

Constatez que les processus Études et Achats apparaissent comme les plus stratégiques.

Déterminer les processus cruciaux

Après avoir mis en œuvre les différentes grilles présentées dans les paragraphes précédents, nous vous proposons de construire une grille de synthèse pour déterminer les processus cruciaux.

Il s'agit d'un tableau qui reprend les résultats des cinq grilles pour chacun des processus :

	MATURITÉ	ORGANISATION		MOTEUR	STRATÉGIE	Crucial ?
		transversalité	propriétaire naturel ?			
marketing	2	2		6	5	
prospection	2	1		4	6	
commercial	3	1		8	6	
études	1	2		12	8	oui
logistique entrant	2	2	<i>non</i>	6	2	
achats	2	4	<i>non</i>	11	8.5	OUI
approvisionnement	3	1		8	2	
fabrication	2	4		13	7	oui
planification	1	2	<i>non</i>	10	3.5	oui
logistique sortant	3	3		2	1	

Selon cette synthèse, le processus Achats serait le plus crucial, car il se particularise dans quatre des cinq grilles, suivi de près par les processus Études, Fabrication et Planification.

Attention toutefois de ne pas vous laisser enfermer par vos grilles, ce ne sont que des aides à la prise de décision, pas des outils de mesure scientifiques et étalonnés. N'hésitez donc pas à déclarer tel ou tel processus prioritaire, malgré le fait qu'il ne ressorte pas comme tel dans la grille. La cohérence de l'ensemble doit également vous guider. Cela ne sert pas à grand-chose de vouloir amener un seul processus à un niveau de maturité de 4, si tous les autres ne sont qu'à 1 ou 2.

Pour déterminer les *processus cruciaux*, c'est-à-dire les processus qui doivent être analysés et améliorés en priorité parce qu'ils ont un fort impact sur l'atteinte de votre but, il convient de déterminer pour chaque processus :

- sa maturité ;
- sa transversalité ;
- la présence ou l'absence d'un « propriétaire naturel » ;
- son influence sur les autres processus ;
- sa contribution à la stratégie.

Les processus cruciaux sont les processus peu matures, transversaux, sans propriétaire naturel, très influents et hautement stratégiques.

5.4. Analyser les processus et trouver des solutions d'amélioration

Nous abordons maintenant la 3^e phase de notre méthodologie, à savoir l'analyse détaillée des processus et la recherche de solutions d'amélioration. Cette phase consiste à mettre en œuvre de façon concrète les *processus de pilotage*.

Séparer le *traitement* du problème de *l'analyse* du problème

Il y a une tendance assez naturelle face à un problème de commencer par chercher une solution et d'arrêter l'analyse dès qu'une solution est trouvée.

Le but de cet empressement à trouver une solution est généralement louable (satisfaire le client), mais l'expérience montre que l'on passe dans ce cas souvent à côté des vraies causes du problème, avec comme conséquence que ces problèmes se reproduisent.

Nous vous conseillons donc de séparer la phase de *traitement du problème* de la phase de *l'analyse* du problème.

- le *traitement du problème* consiste à mettre en place l'action *immédiate* qui vise à satisfaire au mieux le client.

Quelques exemples de traitement :

- refabriquer un produit qui n'a pas satisfait aux contrôles de qualité ;
- dépêcher un coursier pour livrer une commande un peu en retard ;
- consentir une remise comme geste commercial suite à un retard.

Dans le jargon qualité de la norme ISO 9001 on appelle ça le *traitement du produit non conforme* (§ 4.13 de la norme version 94 et § 8.3 de la version 2000). Dans le langage courant on pourrait appeler cela la « *réparation* » (d'une erreur).

Constatez dans les exemples donnés que seul le premier apporte une *remise en conformité* totale. En effet, dès qu'un facteur temps fait partie de la non-conformité, la réparation n'est plus possible (en attendant la machine à remonter le temps).

Bien sûr, la recherche d'une solution immédiate nécessite un peu d'analyse, mais ce n'est pas la vraie phase d'analyse de la boucle d'amélioration.

- *l'analyse du problème* a pour but de trouver les causes du problème afin de proposer des actions pour éviter que le problème ne se reproduise.

Il s'agit de trouver réponse à deux questions :

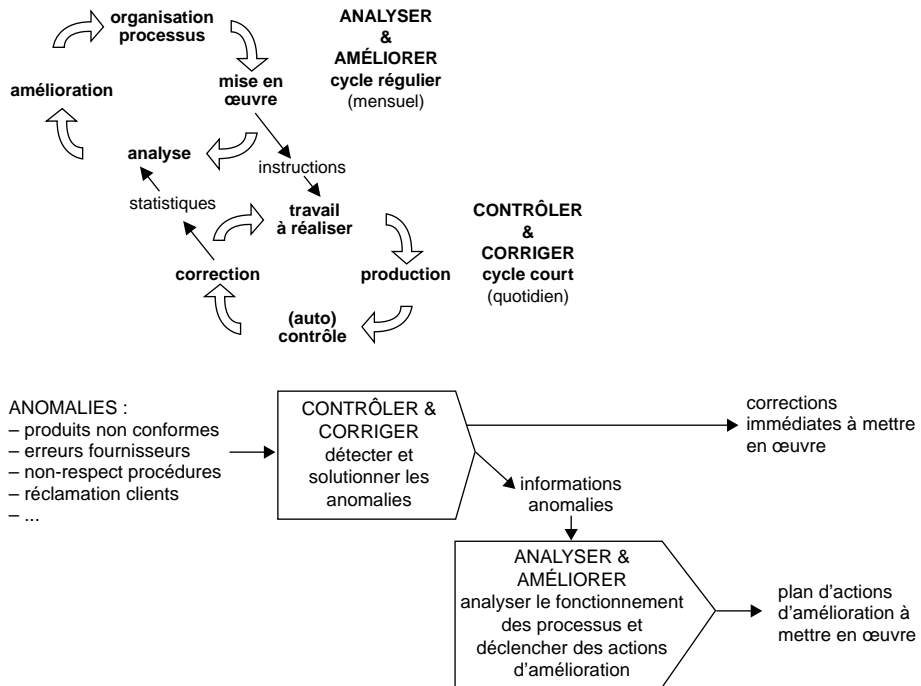
- pourquoi ce problème est-il apparu ?
- quel est le risque qu'il réapparaisse (au même endroit ou ailleurs dans l'entreprise) ?

Dans le jargon qualité de la norme ISO 9001 on appelle les actions que l'on met en place pour éviter qu'un problème ne se reproduise des *actions correctives* (§ 4.14 de la norme version 94 et § 8.5 de la version 2000). Dans le langage courant on appellerait cela de la « *prévention* ».

L'avantage de séparer ces deux phases est multiple :

- le problème étant traité pour le client, nous ne sommes plus dans l'urgence ;
- il n'y a plus de risque de confondre l'analyse pour trouver une solution avec l'analyse pour trouver les causes ;
- il n'y a plus de risque d'abandonner l'analyse dès qu'une solution est trouvée, car on ne cherche plus de solution mais des causes ;
- la phase d'analyse ayant perdu son caractère d'urgence, il est plus facile de la planifier et de la réaliser avec une équipe pluridisciplinaire.

Dans le chapitre 4, nous avons représenté la séparation du *traitement du problème* de son *analyse* par 2 cycles de pilotage (un *cycle au fil de l'eau* et un *cycle régulier*) et deux processus de pilotage distincts (le processus *contrôler & corriger* et le processus *analyser & améliorer*) :



Les phases *de traitement* et *d'analyse* du problème font partie d'un cycle de cinq étapes :

1. *détection et description du problème*
= identifier et formaliser le problème.
2. *traitement du problème*
= trouver et mettre en œuvre l'action immédiate qui va satisfaire au mieux les clients impactés par le problème.
3. *analyse du problème*
= identifier les causes du problème et le risque qu'il se reproduise.
4. *prévention du problème*
= identifier et mettre en œuvre les actions qui vont éviter que le problème ne se reproduise.
5. *vérification de l'efficacité de la prévention*
= vérifier, avec le recul nécessaire, que le problème ne s'est effectivement pas reproduit.

Les étapes 1 et 2 font partie du cycle de pilotage « au fil de l'eau » et sont traitées par le processus « Contrôler & Corriger ». Les étapes 3 à 5 font partie du cycle de pilotage régulier et traitées par le processus « Analyser & Améliorer ».

En fonction du résultat de l'étape 3, l'analyse du problème et des risques de récurrence, il peut être décidé de ne pas effectuer les étapes 4 et 5.

Faire feu de tout bois

Il existe de nombreux outils et méthodes d'analyse ou de résolution de problèmes.

Sans prétention d'exhaustivité nous vous citons :

- le brainstorming et autres méthodes de créativité collective ;
- le diagramme cause – effet ou diagramme en « arête de poisson » d'Ishakawa ;

- la méthode QQOPQC (qui, quand, où, pourquoi, avec quel effet et comment) ;
- l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance Et de leur Criticité) ;
- le « 6 sigma » ou autres méthodes basées sur des mesures statistiques ;
- l'analyse de la valeur.

Sachez toutefois qu'aucun outil n'est universel et que les outils miracles n'existent pas. Piochez donc avec intelligence dans cette panoplie, en adaptant chaque outil au contexte, à la culture d'entreprise et aux acteurs avec qui vous le mettez en œuvre.

Les indicateurs

Nous avons déjà vu que les indicateurs sont un des premiers éléments d'analyse d'un processus.

Pour trouver de bons indicateurs pour un processus, nous conseillons de procéder ainsi :

Etape 1 – déterminer les exigences.

Décrire ce qu'attendent les clients et l'entreprise du processus.

Etape 2 – chercher toutes les mesures possibles.

Traduire les attentes en éléments mesurables.

À ce stade, soyez créatif et exhaustif !

Etape 3 – chercher toutes les mesures déjà existantes.

Faire l'inventaire exhaustif de ce qui est déjà mesuré (par les systèmes informatiques, par le contrôle de gestion...).

Etape 4 – choisir le(s) indicateur(s).

Décider quel(s) indicateur(s) vous utiliserez pour le pilotage.

À ce stade il faut être réaliste et faire des choix, en se limitant aux indicateurs pertinents et faciles à obtenir.

Nous vous listons également quelques erreurs à éviter :

- l'oubli des contrôles
Ne pas restituer les résultats des contrôles comme indicateur.
- le manque de réactivité
Un indicateur qui signale un problème trop tard pour pouvoir redresser la situation.
- la surabondance
Les arbres qui cachent la forêt.
- les erreurs de présentation
Un bon indicateur mal présenté peut devenir inutilisable (préférez les graphiques).
- cacher les tendances
La présentation des chiffres du mois, sans l'historique. Préférez une présentation sur 12 mois glissants.
- cacher les relations
Ne pas mettre en évidence les relations entre plusieurs indicateurs (exemple : le nombre de réclamations clients sans le nombre de commandes).
- mesurer les moyens à la place des performances
Mesurer le respect des procédures au lieu de mesurer le résultat.

Enfin, nous vous rappelons qu'un indicateur doit toujours être examiné sous deux angles :

- sa valeur absolue, comparée à un objectif ;
- son évolution, dans le temps et par rapport aux autres indicateurs.

Chaque fois que la valeur cible n'est pas atteinte et/ou l'évolution n'est pas positive, une analyse des causes avec déclenchement d'actions doit être réalisée.

Les tableaux de bord

Généralement les indicateurs sont regroupés dans des tableaux de bord.

Nous vous conseillons de créer au moins deux niveaux de tableaux de bord, comme le montre le tableau ci-dessous :

	tableau de bord du responsable du processus	tableau de bord de la direction générale
processus de réalisation	Un tableau de bord pour chaque processus de réalisation. Type d'indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • qualité de la production • respect des délais • coûts de production • satisfaction des clients 	Un tableau de bord de synthèse. Type d'indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • un ou deux indicateurs clés pour chaque processus • indicateurs financiers globaux (rentabilité, productivité...) • satisfaction globale des clients • atteinte des objectifs stratégiques (parts de marché, croissance...) • autres indicateurs (sociaux, environnementaux...)
processus support	Un tableau de bord pour chaque processus support. Type d'indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> • qualité de la fourniture des ressources • respect des délais • coûts de la fourniture des ressources • satisfaction des clients internes 	
processus de pilotage	Les processus de pilotage feront plus l'objet d'une surveillance par leurs responsables, la mesure de leur efficacité étant intégrée dans le tableau de bord de synthèse de la direction.	

Le tableau de bord par processus est un des outils indispensables au *cycle de pilotage régulier* « Analyser & améliorer » au niveau de chaque processus. Sa fréquence de publication doit être adaptée au cycle de vie du processus : entre hebdomadaire pour des processus de production de masse à cycle court et trimestriel pour des processus à cycle plus long.

Le tableau de synthèse de la direction sert également au cycle régulier « Analyser & améliorer », mais *au niveau de toute l'entreprise*, entre autres pour détecter les tendances non perceptibles au niveau de chaque processus. Pour cela, une publication mensuelle est généralement nécessaire, même si certains indicateurs ne seront mis à jour qu'une fois par trimestre.

Mais le tableau de synthèse est aussi l'élément indispensable au *cycle de pilotage lent* « Etablir & déployer les lignes directrices », pour analyser et revoir la stratégie et les objectifs ainsi que les actions associées. Il se rapproche de la notion de « tableau de bord équilibré » (balanced score card), type

de tableau de bord développé il y a plus de vingt ans par Kaplan et Norton, mais encore peu utilisé en France.

Les instances de pilotage : mélanger le « top down » et le « bottom up »

Les processus s'apprécient en fonction du but et de la stratégie de l'entreprise.

La direction d'une entreprise doit s'impliquer et les propriétaires des processus doivent être d'un niveau comité de direction.

Voilà quelques raisons qui militent pour une approche « top down » ou descendante pour l'amélioration des processus et la participation active du propriétaire ou responsable du processus.

En même temps, de nombreuses expériences montrent que sans « associer la base » l'efficacité des méthodes d'amélioration est souvent limitée.

Nous vous conseillons donc d'associer aussi les acteurs opérationnels aux phases d'analyse et de recherche de solutions de prévention, en utilisant toutefois des outils et méthodes d'animation qui permettent d'être productif.

Notre expérience montre qu'il est préférable de commencer par le « top-down », fixer d'abord les objectifs et lignes directrices avec la direction et les confronter et transformer en actions ensuite avec les acteurs concernés.

Les instances de pilotage : privilégier les instances existantes

Si dans le chapitre 4 nous avons fait le constat que dans beaucoup d'entreprises, il n'existe pas d'instances d'analyse régulière des processus, il ne fallait cependant pas en déduire que nous conseillons d'instaurer des instances spécifiquement pour cela.

En effet, notre expérience montre que des instances créées uniquement

pour l'amélioration de la qualité (comme par exemple les comités qualité créés dans beaucoup d'entreprises dans le cadre d'une certification ISO 9001) ont souvent eu un effet inverse. Ce type de comité spécifique donne parfois l'impression que la qualité est l'affaire de spécialistes ou que la qualité peut se traiter à part des affaires courantes. De plus, en cas de surcharge, c'est souvent ce type de réunions que l'on fait sauter en premier.

Nous conseillons donc de faire l'analyse régulière de vos processus dans les instances de pilotage ou de direction déjà existantes : comité de direction, réunions de service, réunions de production... quitte à déclencher un groupe de travail ad hoc (task force) lorsque le traitement d'un problème ou la mise en place d'une action d'amélioration dépasse les moyens de l'instance en question.

Dans tous les cas, n'oubliez pas de doter vos instances d'outils de suivi appropriés. Nous y reviendrons dans le paragraphe suivant.

La revue de processus

La norme ISO 9001 impose de réaliser, à intervalles réguliers, l'analyse de l'efficacité de l'organisation mise en place pour assurer la qualité des produits et la satisfaction des clients. Elle appelle cela la *revue de direction* (exigence 5.6 de la norme).

À l'instar de cette analyse globale du système qualité, qui est une activité du processus de pilotage *Etablir & déployer les lignes directrices*, nous proposons de faire une analyse analogue pour chaque processus, sous la forme d'une *revue de processus*.

La fréquence de ces revues de processus dépendra de la nature et de la maturité globale du processus. Un processus stratégique, à cycle rapide et pas encore totalement mature, devra faire l'objet d'une revue complète au moins une fois par trimestre. Un processus mature, à cycle lent et moins stratégique, pourra n'être revu qu'une fois par an.

Ces revues de processus, sont également une activité du processus de

pilotage *Établir & déployer les lignes directrices*, car elles ont pour but de revoir et d'ajuster les objectifs, l'organisation et les ressources des processus. Elles sont donc un complément de l'analyse opérationnelle régulière de chaque processus, qui elle est une activité du processus de pilotage *Analyser & améliorer*.

Données d'entrée d'une revue de processus :

- les *mesures* réalisées sur le processus (indicateurs) et leur position par rapport aux *objectifs* ;
- la *surveillance* réalisée sur le processus (audits, écoute client...) ;
- les réclamations reçues (réclamations clients, réclamations processus amont ou aval) ;
- l'état d'avancement des actions d'amélioration du processus (dont le plan d'actions issu de la revue précédente) ;
- les suggestions ou demandes d'amélioration formulées.

Données de sortie d'une revue de processus :

- le plan d'actions actualisé (nouvelles actions, actions reconduites ou revues, actions abandonnées...) ;
- les demandes de ressources supplémentaires ;
- une appréciation de l'efficacité globale du processus.

Nous recommandons d'organiser la revue de chaque processus avant la revue globale de l'organisation (*revue de direction* ou *revue système*). D'ailleurs, certains éléments de sortie des revues de processus, le besoin en ressources supplémentaires et l'appréciation de l'efficacité du processus, seront une donnée d'entrée de la revue globale.

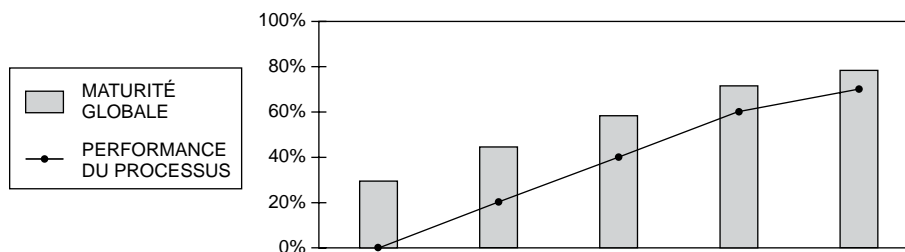
Il peut également être intéressant de faire précéder chaque revue de processus par un audit du processus et de demander à l'auditeur de renseigner la grille d'évaluation détaillée que nous vous avons présentée en § 4.9. A défaut d'audit, cette grille pourrait également être utilisée comme grille d'autodiagnostic, en la remplissant en séance au cours de la revue de processus.

Dans ce cas, la tenue d'un graphique d'évolution historique comme ci-dessous peut être intéressant :

ÉVOLUTION MATURITÉ ET PERFORMANCES PROCESSUS X

	mai-02	mars-03	déc.-03	juin-04	janv.-05
Documentation	30%	40%	60%	70%	80%
Interfaces/Exigences	50%	80%	100%	100%	100%
Moyens/Responsabilités	40%	50%	50%	70%	70%
Maîtrise des activités	10%	40%	50%	70%	80%
Pilotage du Processus	10%	20%	30%	50%	60%
MATURITÉ GLOBALE	28%	46%	58%	72%	78%

PERFORMANCE DU PROCESSUS	0%	20%	40%	60%	70%
--------------------------	----	-----	-----	-----	-----



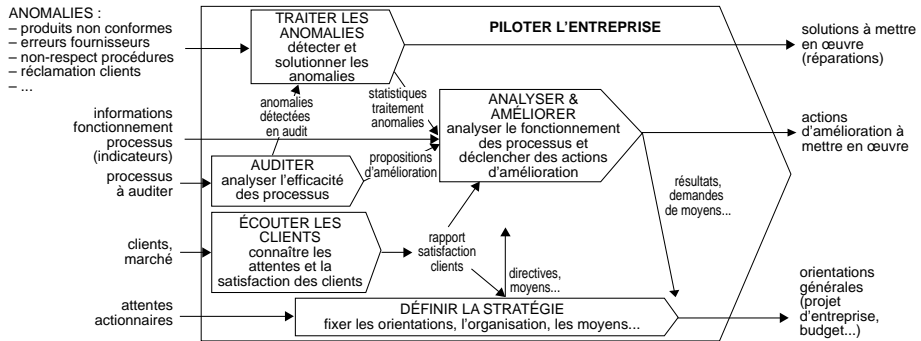
Exemple de la formalisation des processus de pilotage pour une PME

Vous trouverez ci-après l'exemple d'une fiche processus décrivant l'unique processus de pilotage d'une PME. Dans une grande entreprise, nous aurions sans doute trouvé plusieurs processus de pilotage et donc plusieurs fiches processus (une par processus élémentaire de pilotage).

fiche processus PILOTER L'ENTREPRISE		Entreprise Z	
FINALITÉ DU PROCESSUS :	Fixer le cadre du bon fonctionnement de tous les processus de l'entreprise, assurer leur mesure et surveillance et mettre en œuvre les actions d'amélioration nécessaires.		
ENTRÉES	origine	SORTIES	destination
<ul style="list-style-type: none"> • attentes des clients • réclamations • attentes des actionnaires • résultats, dysfonctionnements • actions en cours 	clients conseil d'Administration tout processus tout processus	<ul style="list-style-type: none"> • stratégie et objectifs • actions de correction ou d'amélioration 	tout salarié processus concernés
EXIGENCES			
<p>clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prise en compte de leurs attentes • traitement juste et rapide de leurs réclamations <p>entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rentabilité • atteinte des objectifs 			
RESPONSABILITÉS			
<p>propriétaire du processus : Directeur Général</p> <p>pilotes : tous les responsables des processus</p>			
MOYENS		fournis/entretenus par :	
<p>humains :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Général • Responsables processus • Contrôleur de gestion • Auditeurs • Ressources humaines <p>autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tableaux de bord • réseau informatique & tableaux suivi actions 		Ressources humaines Contrôle de gestion Moyens Généraux	
PILOTAGE		fournie/réalisée par :	
<p>indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombre de réclamations • tableau de bord général <p>surveillance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • appréciation générale du bon fonctionnement des outils et instances de pilotage 		Commercial Contrôle de gestion Direction (revue de direction annuelle)	
fiche processus PILOTER L'ENTREPRISE		version du 12/05/02	page 1/2

FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS

Le processus PILOTER est découpé en 5 sous processus : auditer, écouter les clients, définir la stratégie, traiter les anomalies et analyser & améliorer dont la cartographie ci-dessous présente les interactions :



MAITRISE DES SOUS PROCESSUS

	responsables	fonctionnement	documentation/ traçabilité
DEFINIR LA STRATEGIE	• Direction Générale	• Mise à jour annuelle du projet d'entreprise (après l'AG des actionnaires). • Organisation de 2 revues de direction annuelles. • Organisation de revues de processus trimestrielles ou semestrielles. • Établissement du budget annuel et du plan d'investissement	• projet d'entreprise • comptes-rendus • compte-rendu, grille maturité • budget • plan d'investissements.
AUDITER	• Direction Générale	• Réalisation, une ou deux fois l'an, d'un audit complet par un auditeur externe (consultant ou auditeur « pool CCI 19 »)	• rapports d'audit
ECOUTER LES CLIENTS	• Direction Générale	• Analyse mensuelle rapports de visites des commerciaux en réunion commerciale. • Réalisation d'une enquête de satisfaction annuelle.	• comptes-rendus • formulaire & rapport enquête
TRAITER LES ANOMALIES	• Tout responsable de processus	• Les modalités de détection, de traitement et de traçabilité des anomalies sont définies dans les fiches processus.	• voir <i>fiches processus</i>
ANALYSER & AMELIORER	• Direction Générale • Tout responsable de processus	• Analyse mensuelle du tableau de bord général en Comité de Direction • Analyse hebdomadaire ou mensuelle du tableau de bord de chaque processus en réunion de production ou réunion commerciale	• comptes-rendus • plans d'action

NB L'ensemble des sous-processus ci-dessus peut déclencher des actions d'amélioration qui seront suivies à l'aide d'un *tableau de suivi des actions* et/ou des *fiches d'action* tenues à jour par chaque responsable.

19. Référence est faite ici à une pratique d'audits croisés organisés dans le cadre de clubs qualité sur un bassin économique.

Evaluer la maturité du pilotage

Si nous appliquons l'approche processus jusqu'au bout, nous devons également évaluer les processus de pilotage.

Nous recommandons de faire cela une ou deux fois par an, au cours d'une *revue système* (ce que la norme ISO 9001 appelle *revue de direction*).

La grille ci-dessous pourrait servir de cadre à cette évaluation.

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ DE PILOTAGE		
date d'évaluation	évaluateurs :	
échelle d'évaluation :	0 pas réalisé, pas mesuré, pas adapté, pas efficace... 1 partiellement réalisé, mesuré, adapté, efficace... 2 majoritairement réalisé, mesuré, adapté, efficace... 3 totalement réalisé, mesuré, adapté, efficace...	
ORGANISATION DU PILOTAGE	0 %	commentaires
Chaque processus (processus de réalisation ou de support) a un responsable	0	
Tous les responsables du processus sont membres du comité de direction ou y ont facilement accès	0	
Pour chaque processus une instance de pilotage est identifiée	0	
Chaque processus est mesuré à travers un tableau de bord	0	
Pour chaque processus une analyse des risques est effectuée régulièrement	0	
Pour chaque processus des objectifs sont définis	0	
Pour chaque processus un outil de suivi des actions existe	0	
Des audits processus, produit et système sont mis en œuvre selon une stratégie établie en comité de direction	0	
Il existe un tableau de bord de synthèse comportant un ou deux indicateurs clés pour chaque processus	0	
Une évaluation formalisée de tous les processus, avec détermination du poids stratégique de chaque processus, est prévue au moins une fois par an en comité de direction	0	
Des opérations de benchmarking sont mises en œuvre pour les processus stratégiques	0	
PERFORMANCE DU PILOTAGE	0 %	commentaires
Tous les processus ont atteint leurs objectifs	0	
Tous les processus progressent	0	
La satisfaction des clients progresse	0	
La rentabilité de l'entreprise progresse	0	
L'entreprise est considérée comme « best in class » pour ses processus stratégiques	0	
NOTE GLOBALE : 0 %		

Comme pour la grille d'audit d'un processus présentée en § 4.9, il faut coter un certain nombre d'affirmations sur une échelle de 0 à 3 afin d'évaluer l'organisation et la performance du pilotage.

Vous trouverez cette grille sous forme de fichier Excel sur notre site www.approche-processus.com.

5.5 Déployer et valider les solutions d'amélioration

Planifier les méthodes de vérification de l'efficacité de vos actions en même temps que les actions elles-mêmes

Une fois la phase d'analyse et de recherche de solutions terminée, il s'agit de mettre en œuvre la solution retenue.

Ceci nécessite généralement une planification (qui fait quoi, pour quand et avec quels moyens), surtout quand la solution met en œuvre plusieurs acteurs et des investissements ou réorganisations.

Nous vous conseillons vivement d'inclure dans la planification de la mise en œuvre de la solution retenue comment vérifier son efficacité, c'est-à-dire sa capacité à avoir réellement éradiqué le problème.

En effet, c'est au moment de décider une action, juste après la phase d'analyse, qu'il est facile de définir aussi quel est le résultat attendu et comment et par qui sa mesure sera effectuée.

Plus tard ce sera plus difficile...

... et très souvent même oublié !

Instaurer un ou plusieurs outils de suivi des actions

Nous constatons que de nombreuses décisions, pourtant pertinentes, n'ont pas de suite, parce que, une fois l'action déclenchée, il n'y a aucun suivi pour assurer sa mise en œuvre effective. Sans parler de l'absence de vérification de l'efficacité déjà évoquée ci-dessus.

Nous recommandons donc vivement de mettre en œuvre un minimum de traçabilité et de suivi de vos décisions.

Nous vous décrivons 3 types d'outils fréquemment utilisés : la fiche d'action d'amélioration, le tableau de suivi des actions et la base de données. Pour chacun de ces 3 outils, nous vous donnerons une rapide description et nous analyserons leurs avantages et inconvénients.

LA FICHE D'ACTION D'AMELIORATION

Description :

Il s'agit d'une fiche papier, sur laquelle on trace toutes les étapes d'analyse et d'amélioration, de la détection du problème au constat de l'efficacité des actions mises en œuvre.

Vous trouverez ci-après un exemple d'une telle fiche, qui est fréquemment utilisée dans de nombreuses d'entreprises, avec des noms variés comme Fiche de Non-conformité (FNC), Fiche d'Amélioration de la Qualité (FAQ), Fiche de Progrès...

Avantages :

- C'est un outil simple, sans coût, utilisable par tous.
- Lorsque correctement construit (comme notre exemple) c'est un outil structurant, qui permet d'indiquer toutes les étapes d'analyse et de traitement nécessaires.
- Le support papier permet de faire circuler la fiche d'acteur en acteur. Certaines entreprises ont même pris l'habitude de le faire imprimer sur une feuille A3 plié en deux, pour en faire un dossier qui contient toutes les pièces concernées.
- Une telle fiche, lorsque correctement remplie, permet d'assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 en matière de traçabilité des actions correctives et préventives.

Inconvénients :

- C'est un outil souvent vécu comme lourd ou paperassier.

- Sauf à établir un tableau (ou cahier) de suivi, il n'y a que peu de visibilité sur le nombre d'actions en cours et leur état d'avancement.

Nos recommandations :

- Ne pas imposer cet outil comme outil unique, mais le proposer comme outil possible parmi d'autres.
- Instaurer un minimum de suivi des fiches émises et de leur avancement.

LA BASE DE DONNEES

Description :

Il s'agit d'une application informatique, conçue en interne ou achetée, pour établir et suivre les actions d'amélioration. Souvent de telles applications sont accessibles aux utilisateurs via l'intranet de l'entreprise.

Avantages :

- C'est un outil qui permet un suivi très aisé des actions, car les informations sont accessibles par tous.
- Selon la nature de l'outil, il peut être très structurant, allant jusqu'à gérer un workflow qui informe les acteurs des actions à mettre en œuvre ou à valider.

Inconvénients :

- Ce sont des outils souvent coûteux et nécessitant des ressources et une culture informatique appropriées.
- Ce sont des outils parfois vécus comme lourds.

Nos recommandations :

- Selon le vieil adage « *ne commencez pas par informatiser ce que vous ne savez pas encore faire avec du papier et un crayon* », nous recommandons d'établir d'abord les bonnes pratiques avec des outils plus simples avant d'envisager l'achat ou la création d'un outil informatisé.
- Privilégier la convivialité, la simplicité et la rapidité de l'outil (ce qui milite pour une application de type intranet).

Chapitre 6

POUR ALLER PLUS LOIN

Dans ce chapitre nous vous présentons quelques pistes pour aller plus loin. Nous abandonnons le style guide pratique, car il s'agit d'une introduction sur des techniques ou outils qui vont au-delà de l'objectif de ce livre.

Le but est simplement de vous laisser entrevoir que l'approche processus est une porte ouverte à beaucoup d'autres démarches. À vous de vous y engager si vous sentez le besoin et quand vous serez prêt. À ce moment vous trouverez certainement d'autres guides pratiques pour vous y aider (nous pourrions même en écrire d'autres nous-mêmes).

6.1. L'Activity Based Costing (ABC) et l'Activity Based Management (ABM)

L'ABC est un modèle de comptabilité analytique qui est apparu aux États-Unis dans les années 80 à l'aube des premières études « processus ». La méthode s'appuie sur une approche des coûts mesurés par l'identification de la valeur ajoutée et par les ressources consommées par chaque activité.

Cette méthode consiste à :

- identifier les activités (la cartographie des processus est une bonne base et fournit une grande aide) ;
- affecter les ressources et leurs coûts aux activités (donc calculer les coûts des activités) ;
- affecter les activités aux produits (et calculer donc les coûts des produits).

L'ABC part donc, comme l'approche processus, des activités nécessaires à la réalisation d'un produit ou un service. Contrairement à la comptabilité analytique classique, qui est, comme l'approche du management par l'organisation (*cf.* § 2.1), basée surtout sur des choix préétablis.

Les prix de revient des produits ainsi calculés montraient des écarts allant jusqu'à 30 %. Ces écarts appelaient à la réflexion, car ils mettaient en évidence que pendant de longues années on avait peut-être pris des décisions sur des sources d'information erronées.

Avec L'ABC nous calculons les coûts des processus. Cela est intéressant pour peser financièrement les processus et pour aider à mesurer leurs performances pour les améliorer. Cette méthode pourrait donc être intégrée dans les outils d'analyse des performances des processus décrits dans le chapitre 4 de ce livre.

Elle peut être également utile pour préparer le choix entre deux approches différentes : l'*amélioration* des processus ou la *réingénierie* des processus. Nous abordons la réingénierie des processus dans le paragraphe suivant.

L'approche ABC est complétée par une autre approche associée, appelée ABM (Activity Based Management). L'ABM recherche la maîtrise de la chaîne de valeur ajoutée. Elle dépasse le cadre de la comptabilité pour aboutir à une conception de l'ensemble de l'organisation et des pratiques de management centrée sur les processus.

L'Activity Based Management (ABM) est une approche semblable à la méthodologie de management par les processus décrite dans ce livre.

L'Activity Based Costing (ABC) est une méthode de comptabilité analytique très utile pour passer du stade efficacité à celui de l'efficience (et même à celui de l'excellence).

6.2. *L'amélioration des processus versus la réingénierie des processus*

Les méthodes et concepts présentés dans ce livre sont ceux de *l'amélioration* des processus. Cette approche consiste à obtenir une amélioration continue par la mise en œuvre en permanence de boucles d'amélioration.

Il existe une autre approche, plus radicale, la *réingénierie* des processus. Il s'agit de la restructuration en profondeur de l'entreprise pour réaliser des objectifs qui dépassent les normes classiques de développement.

Nous avons déjà abordé cette méthodologie en parlant du BPR, le Business Process Reengineering. Cette approche a été inventée vers 1990 par deux Américains : James Champy et Michael Hammer. Sans rentrer dans le détail, nous vous donnons quelques-unes de ces caractéristiques.

D'abord nous sommes en face d'objectifs très ambitieux :

- améliorer la productivité de 15 à 25 % ;
- réduire les délais de 50 à 100 % ;
- réduire les cycles de développement de 5 ans à 18 mois ;
- réduire les coûts de non-qualité de 25 à 50 %...

Ces objectifs ne sont pas compatibles avec une démarche d'amélioration continue, qui permet rarement d'obtenir une amélioration au-delà de 5 % par itération.

La réingénierie obéit donc à une logique de rupture. Il faut réinventer de nouveaux processus, de nouveaux modèles d'organisation.

Mais cette reconception est basée sur l'approche processus. On part des finalités de l'entreprise et des clients pour définir les processus à mettre en œuvre. Le résultat de chaque processus se définit par un niveau de performances à atteindre, qui est ambitieux. Il faut assurer le bon fonctionnement des processus de réalisation avec des processus de pilotage et de support, qui eux-mêmes ont des objectifs. Sauf que, contrairement à la démarche d'amélioration par les processus décrite dans ce livre, la réin-

génierie fait table rase du passé et reconçoit l'organisation en partant de zéro pour correspondre parfaitement aux besoins des processus.

Les facteurs-clés de réussite de la refonte ou de la réingénierie sont :

- les membres du comité de direction doivent passer plus de 30 % de leur temps dans l'étude et au début, dans la phase de reconception, leur engagement doit même être de plus de 50 % ;
- une étude des besoins clients, de leurs critiques, des tendances du marché doit précéder la réingénierie et des tables rondes doivent être organisées avec un échantillonnage des grandes familles de clients ;
- il faut tester sur un pilote la nouvelle refonte et maîtriser les impacts de la phase de mise en œuvre ;
- un directeur « senior » doit être responsable de la mise en place, c'est un travail à plein temps ;
- tous les responsables de l'entreprise doivent être formés aux processus, à l'analyse des « meilleures pratiques » de leur branche et du secteur de leur responsabilité et au benchmarking avec leurs concurrents majeurs.

Le tableau ci-dessous indique les principaux facteurs qui différencient une démarche qui *améliore* les processus d'une démarche qui *réingénierie* les processus.

	amélioration des processus	réingénierie des processus
importance de l'enjeu	moyen (amélioration)	fondamental (sauvetage)
performances attendues	moyennes	significatives
changements générés	moyens (ajustements)	importants (reconception)
rôle des technologies	aide	important

6.3. *L'approche processus et la certification ISO 9001*

Ce livre n'est pas un guide pratique de la certification ISO 9001. Ces guides-là existent déjà.

Cependant, vu la place centrale que prend le modèle des processus dans la version 2000 de cette norme (nous avons même écrit en paragraphe 2.1 que *réussir la démarche processus équivaut à réussir sa démarche de certification*), nous avons pensé utile, en guise de conclusion, de passer rapidement en revue les principales exigences de la norme à la lumière des concepts et méthodes présentés dans ce livre.

La norme ISO 9001 version 2000 est découpé en 8 chapitres. Les chapitres 1 à 3 sont des chapitres introductifs, ne comportant pas d'exigences. Toutes les recommandations sont contenues dans les chapitres 4 à 8, que nous vous présentons rapidement ci-dessous, après avoir expliqué quelques notions fondamentales au départ.

Démarche qualité versus certification qualité

L'approche processus et le management par les processus présentés dans ce livre sont des *démarches qualité*. C'est-à-dire, ce sont des démarches volontaristes, décidées par la direction, pour améliorer la satisfaction des clients.

La norme ISO 9001 contient des recommandations pour mettre en place et réussir de telles démarches. Ces recommandations sont reconnues sur le plan mondial, pour tous les secteurs d'activité, dans l'industrie comme dans les services.

La *certification qualité* consiste à faire reconnaître, par un organisme indépendant (un organisme certificateur, comme AFAQ, le premier certificateur français) que la démarche qualité mise en œuvre suit effectivement les recommandations de la norme et permet de garantir la satisfaction des clients.

Dans cette logique, la certification est donc un aboutissement possible, mais pas obligatoire, d'une démarche qualité. C'est en quelque sorte « la cerise que l'on pose sur le gâteau ». La certification devient alors un

challenge partagé, qui permet de motiver la participation à la démarche qualité, en y apportant le but collectif de la reconnaissance officielle. C'est également vécu par beaucoup d'entreprises comme une espèce de benchmark, un regard extérieur régulier (l'auditeur revient tous les ans), qui permet de se situer et de découvrir de nouvelles pistes de progrès.

Hélas, dans la pratique la **certification** qualité n'est pas toujours accompagnée d'une vraie **démarche** qualité.

Dans beaucoup de secteurs d'activité, comme la sous-traitance automobile ou électronique par exemple, le certificat ISO 9001 est devenu dans les années 90 une véritable obligation.

Du coup, pour beaucoup d'entreprises, l'obtention du certificat est devenu un but en soi, parfois en l'absence totale d'une quelconque **démarche qualité**.

Cette attitude, combinée avec la version 94 de la norme, plutôt formaliste, a vu naître de véritables « usines à gaz documentaires », obtenues souvent par un « copier/coller » d'un système qualité type, dans le seul but d'obtenir le certificat sésame.

Les systèmes qualité ainsi créés n'ont souvent aucune utilité opérationnelle pour l'entreprise.

En résumé

Nous insistons sur quelques points qui nous semblent des facteurs-clés de succès essentiels pour réussir une démarche de certification :

- la certification doit être un élément d'une véritable démarche qualité, pas un but en soi ;
- la certification doit être portée par la direction, comme tout autre projet de management, (ce n'est donc pas uniquement l'affaire du responsable qualité) ;
- votre système qualité doit être conçu par vous (éventuellement aidé par un consultant) ce ne peut et ne doit pas être une copie d'un système qualité type et encore moins un système acheté « clés en main » ;

- un système qualité, pour être pérenne, doit être perçu comme simple, pragmatique et utile par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

La mise en œuvre du management par les processus vous garantit un respect de ces facteurs-clés de succès.

Les *champ* et *périmètre* de certification et les processus

Votre certificateur va vous demander de définir votre *champ* et *périmètre* de certification.

Le *champ* de certification définit les activités que vous souhaitez faire certifier. Vous pouvez faire certifier toutes vos activités ou produits, ou seulement une partie. Le champ de certification va donc déterminer quels processus de réalisation vont être concernés. Le certificateur vérifiera simplement si pour le client ce qui est couvert par la certification et ce qui ne l'est pas est clairement identifiable.

Le *périmètre* de certification définit les frontières de votre système qualité, ce qui va être dedans et dehors. Par exemple, si votre entreprise comporte deux sites, l'un peut être certifié et pas l'autre. De nouveau le certificateur vérifiera si les choses sont claires pour le client.

Le périmètre définit également ce qui est fait par vous et ce qui ne l'est pas. Et là les choses peuvent devenir plus compliquées, car un processus peut être hors périmètre, mais pas hors champ.

Un exemple pour illustrer notre propos. Imaginez que le service achats de l'entreprise X n'est pas sur le même site que les autres services, mais se trouve au siège de la maison mère et que, pour des raisons diverses, ce siège n'est pas dans le périmètre de certification. Ce n'est pas pour autant que l'entreprise X peut exclure les achats de son champ de certification, car la qualité des achats a bien une influence sur la qualité de ses produits (ou avec notre éclairage processus, le processus Achats est

bien un contributeur et même crucial, cf. § 5.3, du processus Fabrication). Les achats sont alors à considérer comme *processus externalisé*.

Un processus qui n'est pas mis en œuvre par l'entité certifiée (et donc hors périmètre de certification) mais qui contribue à un ou plusieurs processus qui rentrent dans le champ de la certification devra être traité comme un processus externalisé.

Nous avons expliqué le traitement des processus externalisés à la fin du paragraphe 5.2.

Les recommandations du chapitre 4 de la norme ISO 9001

Système de management de la qualité

Le quatrième chapitre de la norme définit ce que votre *Système de Management de la Qualité* doit contenir.

Démystifions d'abord ce terme savant **Système de Management de la Qualité**, ou **SMQ** pour les initiés. Ce terme, qui apparaît à de nombreux endroits de la norme, peut parfaitement être remplacé par **Organisation Qualité** ou même **Organisation** tout court.

Faites l'essai, lisez quelques paragraphes de la norme (par exemple la première phrase des paragraphes 4.1 et 5.1) et remplacez chaque fois **SMQ** par **Organisation**. Vous constaterez que le texte garde tout son sens (et devient même plus abordable).

Regardons maintenant le contenu de ce chapitre, qui aborde deux sujets, l'approche processus et le système documentaire.

L'approche processus

La norme demande d'identifier les processus nécessaires au fonctionnement de l'organisme, de déterminer leur séquençage et interaction, ainsi que leurs moyens de maîtrise et de surveillance.

La cartographie des processus et les fiches processus que nous vous avons appris à mettre en place vous permettront d'être parfaitement conforme à cette exigence.

Le système documentaire

Ce paragraphe de la norme décrit la documentation à établir, dont un document appelé *Manuel qualité*.

Ce document, que beaucoup d'entreprises préfèrent appeler aujourd'hui *Manuel d'organisation* ou *Manuel de management* est le document qui présente de façon synthétique les dispositifs que vous avez mis en place pour assurer la qualité de vos produits et la satisfaction de vos clients.

Il contiendra, entre autres, les cartographies des processus de niveau 1 et de niveau 2.

Le **Manuel qualité** a une vocation commerciale et pédagogique, en interne et en externe (expliquer et « vendre » l'organisation mise en place aux salariés et clients). Faites-en donc un document simple et agréable à lire, et non pas un document compréhensible uniquement par des experts en assurance qualité, comme c'est hélas souvent le cas.

Ceci revient à respecter les deux recommandations que nous vous avons données en paragraphe 5.2 de ce livre : **bien analyser le but d'un document avant de l'écrire et adapter la forme du document aux lecteurs.**

Nous vous renvoyons également au paragraphe 4.3 de ce livre pour nos recommandations en matière d'architecture de votre documentation.

Enfin, ce paragraphe de la norme décrit également les règles que vous devez appliquer pour maîtriser la documentation et les *enregistrements* c'est-à-dire ce qui assure la *traçabilité* de votre système qualité.

Ces règles sont simples et de bon sens : assurer que le bon document est au bon endroit (accessible aux personnes qui en ont besoin).

Les recommandations du chapitre 5 de la norme ISO 9001

Responsabilité de la direction

Ce chapitre de la norme décrit les tâches et activités de management de la qualité qui incombent à la direction, dont notamment l'écoute client, la définition des orientations et de l'organisation de l'entreprise, ainsi que la surveillance de l'efficacité du système.

L'approche processus est totalement orientée client. Par exemple, nous retrouvons l'exigence *écoute client* de la norme (comprendre les besoins du client et les traduire en exigences) mise en œuvre à travers, d'une part, la définition des buts et missions générales de l'entreprise et, d'autre part, à travers la formalisation des exigences clients pour chaque processus dans la fiche processus (Cf. § 5.2 de ce livre). Nous avons également identifié et décrit un processus de pilotage spécifiquement dédié à la connaissance des besoins et attentes des clients : le processus *Ecouter les Clients* (Cf. § 4.9 de ce livre).

Tout comme la définition des orientations (stratégie, politique et objectifs) est totalement intégrée dans la démarche présentée dans ce livre, de nouveau à travers la définition des buts et missions générales de l'entreprise, mais aussi à travers les niveaux de performance attendus qui sont fixés pour chaque processus. Nous vous rappelons que ce sont des activités rattachées au processus de pilotage *Etablir & déployer les lignes directrices* décrit en paragraphe 4.3 de ce livre.

Enfin, la vérification régulière de l'efficacité de l'organisation par la direction (la *revue de direction*), autre exigence de la norme, est également intégrée dans ce même processus de pilotage.

Les recommandations du chapitre 6 de la norme ISO 9001

Management des ressources

Ce chapitre décrit comment les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme (ressources humaines et infrastructures), doivent être gérées.

L'identification des besoins en ressources de chaque processus fait partie intégrale de la démarche et est formalisée dans la fiche processus.

Le management des ressources est pris en charge par les processus support décrits dans le chapitre 3 de ce livre.

Les recommandations du chapitre 7 de la norme ISO 9001

Réalisation du produit

Ce chapitre de la norme décrit comment les activités de « production » (réalisation des produits ou services) doivent être gérées. Ceci inclut les notions de planification, d'interface avec le client, de conception des produits, d'achat et de contrôle.

La méthode d'établissement de la cartographie des processus de réalisation présentée dans le chapitre 1 de ce livre vous amènera à décrire sous forme de *processus élémentaire* chaque activité de production. La méthode de pilotage des processus décrite dans les chapitres 4 et 5 vous permettra de les maîtriser.

Pour être totalement conforme avec les exigences du chapitre 7 de la norme, après avoir mis en place le management par les processus, il ne vous restera plus qu'à traiter une exigence un peu technique, la maîtrise de vos instruments de mesure (§ 7.6 de la norme).

Les recommandations du chapitre 8 de la norme ISO 9001

Analyse et amélioration

Ce dernier chapitre de la norme décrit comment, à partir de la surveillance et de la mesure des activités (dont la satisfaction de ses clients),

l'organisme doit vérifier la qualité de ses produits et le bon fonctionnement de son organisation et mettre en œuvre des actions pour corriger des dysfonctionnements éventuels et obtenir une amélioration permanente.

Obtenir ce que demandent les exigences du chapitre 8 de la norme, est la raison d'être même de la méthode de management des processus présentée dans ce livre, grâce notamment aux *processus* de pilotage. Dans la présentation de ces processus dans le chapitre 4 de ce livre, nous avons déjà largement fait le parallèle entre les processus de pilotage et les exigences de la norme ISO 9001 : 2000.

En résumé

La mise en œuvre d'une démarche de management par les processus décrite dans ce livre permet d'être conforme à la quasi-totalité des exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

Déroulement d'un projet de certification basée sur l'approche processus

Beaucoup d'entreprises souhaitent accompagner leur démarche processus par une démarche de certification.

Pour terminer ce livre, nous vous présentons le déroulement possible d'un tel projet qui est totalement à votre portée après la lecture et l'assimilation des concepts et méthodes présentés dans ce livre.

phase 1 – définir les bases

- formaliser avec la direction les stratégies, enjeux et objectifs qui caractérisent la performance recherchée en fonction des besoins du client ;

- communiquer sur ces orientations et le projet de management de la qualité par les processus à tout le personnel ;
- nommer un *chef de projet* et créer un *comité de pilotage* du projet.

phase 2 – identifier les processus

- former l'équipe de direction à l'approche processus ;
- réaliser et valider les cartographies de niveau 1 et 2 ;
- nommer les responsables des processus (au sein de l'équipe de direction) ;
- communiquer sur l'approche processus à tout le personnel.

phase 3 – décrire les processus

- réaliser l'analyse détaillée de chaque processus, par des groupes de travail transversaux et pluridisciplinaires, composés d'acteurs du processus.
- Cette analyse doit comprendre :
 - l'identification de la documentation existante et manquante ;
 - l'identification des moyens nécessaires (dont les compétences requises pour mettre en œuvre les différentes activités des processus) ;
 - l'identification des points forts et faibles ;
 - l'identification des moyens de pilotage du processus.
- rédiger et valider les *fiches processus*.

phase 4 – mettre en place l'organisation telle que redéfinie dans les fiches processus

- rédiger ou adapter la documentation ;
- fournir ou adapter les moyens ;
- informer et former (si nécessaire) le personnel ;
- mettre en place les dispositifs de pilotage (indicateurs, tableaux de bord).

phase 5 – faire vivre la nouvelle organisation

- faire fonctionner la nouvelle organisation sur une période suffisamment longue (3 à 9 mois, selon le cycle de vie de votre activité), y compris les mécanismes de pilotage et d'amélioration opérationnels.

phase 6 – analyser l'efficacité

- réaliser des audits internes (et éventuellement un audit blanc de certification) ;
- réaliser des mesures de satisfaction clients ;
- réaliser une revue de pilotage stratégique (*revue de direction*) ;
- établir et mettre en œuvre un plan d'actions d'ajustement (si nécessaire).

phase 7 – faire réaliser (et réussir) l'audit de certification

Notre expérience montre qu'un tel projet peut aboutir dans un délai de 9 à 18 mois.

Les facteurs qui influencent cette durée sont :

- la taille et la complexité de votre entreprise (dont le nombre de processus) ;
- le niveau d'organisation et de performance initial ;
- les objectifs de performance visés ;
- les ressources affectées au projet.

Enfin, les facteurs qui influencent la réussite du projet (les facteurs-clés de succès) sont :

- l'investissement réel de la direction ;
- les compétences managériales du chef de projet ;
- la volonté de faire simple et pragmatique ;
- l'association des acteurs des processus au projet ;
- l'information et la sensibilisation régulière de l'ensemble du personnel (rendre la qualité visible).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages utilisés dans le cadre de ce livre

Les ouvrages suivants ont été utilisés ou cités lors de l'écriture de ce livre :

- norme NF EN ISO 9000 – décembre 2000 – indice de classement X 50-130 – AFNOR : « Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire »
- norme NF EN ISO 9001 – décembre 2000 – indice de classement X 50-131 – AFNOR : « Systèmes de management de la qualité – Exigences »
- norme NF EN ISO 9004 – décembre 2000 – indice de classement X 50-122 – AFNOR : « Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances »
- norme NF EN ISO 19011 – octobre 2002 – indice de classement X 50-136 – AFNOR : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental »
- projet de norme PR NF ISO 15504 – septembre 2002 – AFNOR : « Technologies de l'information – Evaluation des processus »
- La théorie générale du système– J.L. LE MOIGNE – 1994 – PUF
- La modélisation des systèmes complexes– J.L. LE MOIGNE – 1995 – Dunod
- méthode AXIAL- IBM France – 1985
- Reengineering the corporation – HAMMER Michael and CHAMPY James -1993- The free press
- Tableaux de bord et balanced scorecards – MENDOZA, DELMOND, GIRAUD, LÖNING – 2002 – Guide de gestion RF
- Les nouveaux tableaux de bord des décideurs – FERNANDEZ Alain – 2000 – Editions d'Organisation
- Le tableau de bord prospectif – KAPLAN Norton – 1995 – Editions Organisations
- The balanced scorecard : translating strategy into action – KAPLANNorton – 1996 – Harvard business school press
- The strategy focused organization : How the balanced scorecard companies thrive in the new business environment. – KAPLANNorton – Harvard business school press (2001)
- La méthode ABC / ABM (piloter efficacement une PME) – RAVIGNON, BES-COS, JOALLAND, LE BOURGEOIS et MALÉJAC – 1999 – Editions d'Organisation

- Fundamentals of Risk Analysis and Risk Management – MOLAK – 1997 – CRC Press
- Project Management : Processes, Techniques, and Insights – CHAPMAN & WARD – 1997 – Wiley

Quelques autres ouvrages que nous recommandons :

Les quelques ouvrages suivants nous ont plu et nous vous recommandons leur lecture.

D'abord deux livres déjà anciens, mais toujours d'actualité à notre sens :

- La 5^e discipline – Peter M. SENGER – 1991 – First :
Un livre généraliste sur le management qui nous semble toujours d'actualité.
- Le Macroscopie – Joël DE ROSNAY – 1986 – Seuil :
Un livre de référence sur l'approche système.

Ensuite quelques livres qui nous semblent intéressants en complément de notre livre :

- Le But – Eliyahu M. GOLDRATT – 2002 – AFNOR – PARIS :
Un livre sur la notion du but, qui se lit comme un roman.
- Objectif 6 sigma – Georges ECKES – 2001 – Village mondial
Présentation d'une méthodologie de consulting basée sur l'approche processus et l'utilisation de techniques statistiques.
- Qualité en production – Daniel DURET et Maurice PILLET – 1998 – Editions d'Organisation :
Présentation d'un grand nombre d'outils d'analyse et de résolution de problèmes.
- Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients Jean-Philippe FAIVRE – 2000 – AFNOR – PARIS :
Un petit guide simple sur la réalisation d'enquêtes de satisfaction qui inclut la norme Afnor FD X 50-172.
- L'Audit Qualité Interne – C. VILLALONGA – 2003 – DUNOD – PARIS :
Ouvrage qui présente l'audit qualité selon les normes ISO 9001 et 19011.
- Réussir l'audit des processus – Henri MITONNEAU 2003 – AFNOR – PARIS :
Présentation des méthodes et techniques de l'audit de processus.
- Reengineering des processus – Michael BALLE – 2000 – DUNOD – PARIS
Un livre concret et pratique sur la réingénierie de processus.

Quelques sites Internet :

Pour terminer, quelques sites Internet qui nous semblent intéressants :

- www.allquality.org
La première communauté virtuelle entièrement dédiée à la qualité. Ses forums, très réactifs, permettent d'échanger avec de nombreux intervenants dans le domaine de la qualité (dont les auteurs de ce livre).
- www.qualite.qc.ca
Site du Mouvement Québécois de la Qualité qui regorge d'outils et méthodes pratiques.
- www.bpms.info
Le « portail du management des processus », un site très orienté outils informatiques, sur l'approche processus.
- www.approche-processus.com
Le site des auteurs de ce livre, où vous pouvez télécharger un certain nombre d'éléments ou compléments de ce livre.

INDEX THÉMATIQUE

Activity Based Management (ABM)	173	définition	62
Activity Based Costing (ABC)	174	évaluation de l'efficacité d'un processus	142
alignement stratégique	149	fiche processus	
analyse de risques	109	but	121
approche processus		contenu	123
définition	17	exemples (processus de réalisation)	130
histoire	17, 45	exemple (processus de pilotage)	163
la certification ISO 9001 et l'approche processus	18, 36, 49, 98, 142, 177	la fiche processus et les processus externalisés	139
la stratégie et l'approche processus	76, 149	indicateurs	89, 126, 127, 156
la systémique et l'approche processus	23, 63	informatique et approche processus	48
le conseil en management et l'approche processus	48	ISO 9001	
l'informatique et l'approche processus	48	approche processus et certification ISO	18, 36, 49, 98, 142, 17
audit		l'ISO 9001 et la cartographie des processus	36
audit interne	104	l'ISO 9001 et la maturité des processus	142
grille d'audit d'un processus	107	l'ISO 9001 et les processus de pilotage	98
boucle d'amélioration (cycle PDCA ou « roue Deming »)	58, 64, 81, 88, 95, 97, 118	instances de pilotage	159
Business Process Reengineering (BPR)	17, 48, 175	macro-processus	
cartographie des processus		définition	24, 25
analyse à 3 niveaux	23, 51	cartographie	40, 68
cartographie de niveau 1 (macro-processus)	24, 25, 40, 68	management par les processus	
cartographie de niveau 2 (processus élémentaires)	32	définition	50, 115
cartographie de niveau 3 (sous-processus)	129	déterminer les processus cruciaux	141, 151
définition	19	mesurer la maturité d'un processus	141
exemples de cartographie	31, 42, 43, 71, 113	réingénierie versus amélioration	175
méthode de construction	22	maturité d'un processus	141
méthode de construction collective	33	mesurer un processus	60
niveau de détail	36	objectif	78, 127
cartographie des risques	109	organisation et processus	47, 145
conseil en management et approche processus	48	outils de pilotage	
cycles de pilotage		audit interne	107
cycle au fil de l'eau : contrôler & corriger	82	fiche d'amélioration	167
cycle lent : établir & déployer les lignes directrices	75	grille d'alignement stratégique	149
cycle régulier : analyser & améliorer	89	grille d'audit d'un processus	107
interaction entre les cycles de pilotage	96	grille de maturité d'un processus	142
documentation des processus	121	grille de maturité du pilotage	162, 165
écoute client	77, 79, 102,	grille organisation-processus	145
efficacité d'un processus		grille processus cruciaux	151
définition	62	grille processus moteurs	148
évaluation de l'efficacité d'un processus	142	indicateurs	156
efficacité d'un processus		résolution de problèmes	152
		revue de processus	160
		tableaux de bord	157
		tableau de suivi des actions d'amélioration	170
		pilotage des processus	
		contrôle	60, 82, 84, 126

INDEX THÉMATIQUE

définition	73	propriétaire de processus	124
efficacité & efficience	62, 142	représentation graphique	20
évaluer la maturité du pilotage	165	responsable de processus	124
indicateurs	89, 126, 127, 156	stratégie et processus	76, 149
instances de pilotage	159	surveillance	104, 128
interaction entre les processus de pilo- tage	96	processus de pilotage	
maturité d'un processus	107, 142	définition	55, 73
mesures	60	exemples de cartographie	111, 119
modélisation du pilotage	73, 74, 100	niveaux de pilotage	95, 97
pilotage stratégique	75	processus de réalisation	
politique	76	définition	19, 54
revue de processus	160	exemples de cartographie	31, 42, 43
surveillance	104, 128	processus élémentaire	
processus		définition	26, 52
caractéristiques	59, 62	description d'un processus (fiche pro- cessus)	121
cartographie	19, 23, 32, 68, 111	méthode de d'analyse/description	135
définition	51	processus externalisé	
description d'un processus (fiche pro- cessus)	121	définition	139
description d'un processus (niveau de détail)	137	description	140
les 3 types de processus et leur interac- tion	54	processus support	
maturité d'un processus	142	définition	55
niveaux d'analyse	23, 51	exemples de cartographie	68, 69, 71
organisation et processus	47, 145	réingénierie des processus	
pilotage et contrôle	126	définition	17
pilote opérationnel d'un processus	124	histoire	17, 48
processus clés (voir processus cruciaux)		réingénierie versus amélioration	175
processus cruciaux	141, 151	responsable de processus	124
processus de pilotage	55, 73	résolution de problèmes	152
processus de réalisation	19, 54	risques	109
processus moteur	148	satisfaction client	103
processus stratégiques	149	sous-processus	
processus support	55, 67	cartographie	129
		définition	52
		stratégie et processus	76, 149
		surveiller un processus	104, 128
		tableau de bord	158