

Michel Cattan

Guide des processus

Passons à la pratique !



2^e édition

afnor
ÉDITIONS

Du même auteur

M. Cattan, N. Idrissi, P. Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise, Guide opérationnel*, Éditions d'Organisation, 6^e édition, 2008.

Maîtriser le processus de conception, AFNOR, 2004.

Pour une certification qualité gagnante – Avant, pendant, après, AFNOR, 2003.

Engagement de la direction, AFNOR, 2001.

L'Entreprise et ses données techniques – Méthodes pour une documentation maîtrisée, AFNOR, 2001.

Management des processus – une approche innovante, AFNOR, 2000.

© AFNOR 2008

ISBN : 978-2-12-465143-6

Couverture : création AFNOR – Crédit photo : © JupiterImages Corporation

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Avant-propos	XI
Introduction	XV

Partie I

Définition d'une approche processus

1 Principes de l'approche processus	3
1.1 Faut-il parler de méthode, de démarche ou d'approche ?	4
1.2 Processus : retour sur la définition	8
1.3 En quoi consiste l'approche processus ?	11
1.4 L'approche processus : une idée qui a fait son chemin	12
1.5 L'approche processus : une organisation maîtrisée	15
1.6 Les conséquences d'une approche processus	16
1.7 L'approche processus : des résultats probants	17
2 Domaine d'application de l'approche processus	19
2.1 Remarque liminaire	20
2.2 Applicabilité de l'approche processus	21
2.3 Champ d'application de l'approche processus	22
2.4 Le périmètre d'intervention de l'organisme	23

3	Approche processus selon les normes de la série ISO 9000.....	25
3.1	De la version 1994 à la version 2000.....	26
3.2	En quoi la norme constitue-t-elle une référence ?	26
3.3	L'interprétation de la norme.....	27
3.4	Approche systémique	28
3.5	Approche pragmatique	29

Partie II
Conséquences d'une approche processus

4	Management et processus.....	35
4.1	L'approche processus, son impact sur le mode de management	36
4.2	Synergies et doublons entre approche processus et d'autres fonctions de l'organisme.....	47
4.3	Le management des processus.....	49
4.4	Les deux niveaux de management.....	50

Partie III
Définition du réseau de processus de l'organisme

5	Lancement d'une approche processus	55
5.1	Prendre la décision.....	56
5.2	Définir un dispositif adéquat	60
6	Identifier les processus	69
6.1	Préalable	70
6.2	Liste des processus de l'organisme.....	70
6.3	Typologie des processus	73
6.4	Processus orientés clients ?.....	76
6.5	Processus externalisés ou partagés.....	77
6.6	Processus critiques et stratégiques.....	81

7	Décrire les processus	89
7.1	Principe	90
7.2	Caractériser les processus	91
7.3	Analyser les processus	93
7.4	Définir l'organisation résultant de l'analyse.....	105
7.5	Valider l'analyse du processus.....	106

Partie IV

Passer de l'analyse à la pratique

8	Documenter les processus.....	111
8.1	Les documents supports de la description des processus	112
8.2	Représenter les processus	123
8.3	Réseau ou cartographie des processus.....	134
8.4	Interactions entre processus	141
9	Mettre en application les processus définis.....	145
9.1	La conduite du changement	146
9.2	Les freins au changement	147
9.3	La planification de la mise en application.....	148
9.4	Évaluation des risques encourus	150
9.5	Le plan de communication.....	150
9.6	La formation	154
9.7	Évolution des comportements.....	155

Partie V

Le management des processus

10	Piloter les processus	159
10.1	Le rôle de la direction	159
10.2	Les modes de pilotage	160
10.3	Les données du pilotage.....	164

11	Surveiller et mesurer.....	167
11.1	Principes	168
11.2	Fixer des objectifs.....	170
11.3	Placer des indicateurs	172
11.4	Mesurer l'efficacité des processus et du système de management	173
11.5	La maîtrise des interfaces	179
11.6	Le tableau de bord	180
11.7	Les revues de processus et de direction.....	182
11.8	Évaluer l'approche processus	184
12	Améliorer en permanence les processus	187
12.1	Recherche du progrès	187
12.2	Les faits déclencheurs de l'amélioration d'un processus	190
12.3	Les processus prioritaires	192
12.4	Étapes d'amélioration de processus.....	193
12.5	Mise en œuvre des modifications.....	196

Partie VII
Une nouvelle vision de l'organisme

13	Vers une nouvelle conception du management.....	199
13.1	« De la gestion <i>de...</i> au management <i>de...</i> » et « du management <i>de...</i> au management <i>par...</i> »	199
13.2	De la gestion de la qualité au management par la qualité... ..	202
13.3	De la gestion des compétences au management par les compétences	202
13.4	De la gestion des informations au management de l'information.....	204
13.5	De la gestion des risques au management des risques.....	205
13.6	De la gestion des processus au management par les processus	206

14	Vers une nouvelle conception de l'organisation.....	209
14.1	Faire évoluer l'organisation	209
14.2	L'approche processus au cœur d'une nouvelle organisation .	210
14.3	Comment doit évoluer la direction qualité ?.....	211
14.4	Comment doit évoluer la direction de l'information ?	212
14.5	Comment doit évoluer la direction du contrôle interne ?	213
14.6	Vers une direction du management.....	214
15	Conclusion.....	217
Annexes.....		221
	Annexe A : Approche processus et norme ISO 9001:2000.....	223
	Annexe B : Entretien annuel : exemple de grille d'évaluation des compétences	235
	Annexe C : Exemple de plaquette pour le lancement d'une approche processus	237
	Annexe D : Éléments d'un programme de formation pour le lancement d'une approche processus	241
	Annexe E : Exemples de fiches « cartes d'identité » d'un processus	245
	Annexe F : Niveaux de maturité d'un système de management de la qualité.....	251
	Annexe G : Exemple de matrice d'efficacité d'un processus	255
	Annexe H : Exemple de matrice d'efficacité d'un système de management de la qualité	259
	Annexe I : Indicateurs.....	275

Avant-propos

*Nous devons avoir du respect
pour nos plombiers et nos philosophes, sinon, comme nos tuyaux,
nos théories prendraient l'eau.*

John W. Gardner

Ce livre n'a pas pour objectif de développer une nouvelle théorie ou de proposer « la » méthode pour la mise en œuvre d'un management efficace des processus. De nombreuses méthodes existent, elles ont fait l'objet de diverses publications. Voir par exemple les résultats des travaux de normalisation concernant des applications spécifiques telles que le développement des logiciels ou la maîtrise des systèmes complexes (ISO/SPICE). Il faut cependant noter, qu'en matière d'approche processus, quel que soit le secteur considéré (industrie, services, administrations...) il n'existe pas un ensemble unique de règles applicables à tous et prêt à l'emploi.

Il ressort de l'examen des expériences les plus connues de management des processus que chaque organisme doit développer son propre modèle. Une bonne compréhension des principes d'une approche processus facilitera l'appropriation du concept par les organismes et leur permettra de développer le modèle qui leur convient le mieux. Mais il faut aussi savoir passer de la théorie à une pratique qui soit la plus simple possible pour que l'ensemble du personnel de l'organisme puisse s'approprier le concept et participer à sa mise en œuvre.

Le but de cet ouvrage est de passer en revue les grandes étapes d'une approche processus et à cette occasion de proposer des réponses aux questions qui se posent le plus souvent. Mais aussi de mettre en exergue les difficultés et les pièges que l'on est susceptible de rencontrer lorsque l'on s'engage dans cette voie ; ceci au travers d'un ensemble d'exemples et de conseils qui relèvent d'une pratique de plusieurs années dans des organismes de secteurs très différents (banque, industrie, transport, ingénierie, administration, conseil, formation) par la nature de leurs produits ou services mais aussi par leur taille et leur culture.

Les exemples donnés dans cet ouvrage peuvent apporter des idées et faciliter la compréhension mais, sauf exception, ils doivent être utilisés en prenant un minimum de précautions et ne constituent en aucun cas la solution unique. Il est en effet absolument essentiel que les principes et les solutions développés ici soient placés dans le contexte propre de l'organisme en tenant compte en particulier de sa culture et de ses valeurs, de son style de management, de sa stratégie et de ses objectifs à court et moyen termes.

Je tiens à remercier tous les organismes qui m'ont autorisé à utiliser des exemples tirés de leurs expériences, les organismes qui ont mis à ma disposition la description de certains de leurs processus ou qui ont accepté de présenter une partie du résultat des travaux d'analyse de leurs processus.

Sauf exception, cet ouvrage se réfère aux définitions de la norme ISO 9000 version 2000. C'est en particulier le cas pour les termes suivants :

NF EN ISO 9000:2000

Organisme – Ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations. Exemple : Compagnie, société, firme, entreprise, institution, œuvre de bienfaisance, travailleur indépendant, association, ou parties ou combinaisons de ceux-ci.

NF EN ISO 9000:2000

Client – Organisme ou personne qui reçoit un produit. Exemple : consommateur, client, utilisateur final, détaillant, bénéficiaire ou acheteur.

Note : le client peut être interne ou externe à l'organisme.

NF EN ISO 9000:2000

Produit – Résultat d'un processus

Note 1 : il existe quatre catégories génériques de produits :

- les services (par exemple, transport) ;

- les « software » (par exemple, logiciel, dictionnaire) ;
 - les [produits] matériels (par exemple, pièces mécaniques de moteur) ;
 - les produits issus de processus à caractère continu (par exemple, lubrifiant).
- [...]

En dehors de ces trois termes, nous serons conduits à en définir d'autres pour clarifier la méthode et les concepts. Lorsque la norme ISO n'en donne pas une définition, nous proposerons celles qui sont les plus courantes en mettant en exergue, chaque fois que nécessaire, la difficulté qu'il y a à définir un terme de façon précise tout en faisant en sorte que cette définition soit indépendante du contexte ou du domaine dans lequel le terme défini est utilisé.

Toutes ces définitions sont néanmoins indispensables pour fixer le référentiel dans lequel nous nous plaçons.

Introduction

*Il y a dans les affaires humaines un flux et un reflux,
Si l'on prend la marée à l'heure favorable,
elle vous emporte au succès ;
Laissez-la passer et toute la traversée de notre vie
Va s'échouer dans les sables et les déboires.
La mer est pleine où nous allons cingler,
Prenons le flot au moment propice,
Où nous perdrons notre cargaison.*

W. Shakespeare, *Jules César* (Acte 4, scène 2)

Tant que les entreprises se trouvaient sur des marchés relativement étroits, il suffisait de faire un peu mieux que le voisin pour être compétitif. L'ouverture des marchés, avec en particulier une très forte augmentation de l'offre, a fait qu'aujourd'hui, pour être compétitive et avoir une bonne chance de se maintenir face à la concurrence, une entreprise, quel que soit son domaine d'activité, doit viser à se trouver dans le peloton de tête de sa catégorie.

Ce qui est vrai pour une entreprise industrielle l'est évidemment pour une entreprise de service mais, fait nouveau, cela est également vrai pour tout autre type d'organisme : services publics pour lesquels les notions de rentabilité sont de plus en plus prises en compte, organisme faisant appel à la générosité publique qui doivent démontrer leur efficacité, associations dont le fonctionnement fait l'objet de contrôles accrus, etc.

Tous les organismes, ou presque, ont affaire à des clients, usagers ou bénéficiaires dont les exigences en matière de qualité du produit ou du service qui leur est fourni sont particulièrement contraignantes. Dans de nombreux cas cela n'est pas uniquement dû à la multiplicité des offres mais aussi à des exigences qui résultent de critères sociétaux dont le nombre augmente en permanence et qui évoluent au cours du temps. On peut citer l'influence du produit ou de sa fabrication sur l'environnement, les conditions sociales dans lesquelles sont réalisés les produits (travail des enfants par exemple), le niveau de sécurité (risques d'attentats), etc.

Pour faire mieux que les autres, il ne suffit plus de maîtriser la qualité intrinsèque du produit ou du service fourni, il faut aussi que la fourniture se fasse dans les meilleures conditions possibles pour le client (qualité perçue), pour l'organisme (satisfaction des différents acteurs de l'organisme, actionnaires, personnel...) et, le cas échéant, pour la société (développement durable).

Un autre phénomène important est venu s'ajouter à celui de l'évolution de la concurrence, celui du développement de l'information du consommateur. Fort des éléments dont il peut disposer à travers des tests comparatifs lorsqu'il s'agit de produits de grande consommation où à travers la publicité et la notoriété lorsqu'il s'agit de services, le consommateur s'est organisé en associations de défense mais aussi de promotion. Sachant qu'un client mécontent fera part de son mécontentement à plus de vingt personnes et qu'un client content fera part de sa satisfaction à moins de dix personnes, l'organisme ne peut pas se contenter d'avoir un bon système de gestion des réclamations, il doit plutôt faire en sorte qu'il n'y ait plus de réclamations.

Enfin, l'environnement économique d'un organisme et les techniques changent à un rythme qui s'est considérablement accéléré depuis la fin des années quatre-vingt. L'organisme doit tenir compte de cette évolution et se doter de structures souples, voire flexibles, qui lui permettront de répondre à de nouvelles contraintes comme, par exemple, la réduction des cycles de vie des produits et services. Les structures de l'organisme doivent par ailleurs faciliter l'intégration permanente de nouvelles techniques dans son fonctionnement.

L'organisme ne peut pas aujourd'hui ignorer ces phénomènes, ce qui le conduit à placer le client au centre de son dispositif. En plus de la qualité de ses produits et services, l'organisme va se préoccuper de façon plus systématique et plus rigoureuse de la qualité de ses structures et de son fonctionnement, de la qualité de son management mais aussi de la satisfaction de son personnel et, bien sûr, de ses actionnaires.

Pour répondre à ces différents facteurs, les organismes ont employé des moyens divers et variés allant de l'automatisation de certaines tâches à la mise en place d'organisations et de méthodes de management sophistiquées. Même si, dans de nombreux cas, les résultats obtenus peuvent être considérés comme satisfaisants, cela n'a pas toujours donné les résultats attendus, en particulier parce que la complexité de ces moyens et leur coût de mise en œuvre ne permettent pas une généralisation de leur application à des organismes de taille moyenne ou petite.

La plupart de ces méthodes ont pour caractéristique commune d'avoir mis l'accent sur l'amélioration des tâches. Cela s'est, souvent, traduit par une très grande spécialisation au niveau de la tâche. Une des conséquences négatives de cette spécialisation est la multiplication des niveaux hiérarchiques car, qui dit spécialisation dit, le plus souvent, création au sein de l'organisme, d'une unité en charge de cette spécialité. Il n'est pas rare de trouver dans les organismes, en particulier dans les plus grands, six à sept niveaux hiérarchiques, ce qui ne fait qu'amplifier les problèmes dus au nombre important d'interfaces. Or, il s'avère qu'une amélioration significative du fonctionnement de l'organisme passe obligatoirement par le traitement des dysfonctionnements aux interfaces et si possible par une diminution du nombre d'interfaces.

Traiter un dysfonctionnement lorsqu'il est repéré ne pose en général pas de problème insurmontable. Mais nous savons tous qu'il vaut mieux prévenir les dysfonctionnements que d'avoir à les corriger. Les actions préventives sont censées répondre à la question, mais de longues années d'expérience ont montré que, pour beaucoup d'organismes, entre la théorie et la pratique il y a un fossé difficilement franchissable. On s'est inventé de belles procédures et des formulaires complexes pour un résultat plus que négligeable. Le thème des actions préventives a fait les beaux jours d'une catégorie d'auditeurs qui avaient de bonnes chances de prendre en défaut les pauvres organismes qui ne savaient pas comment répondre à cette exigence de la norme.

C'est dans le concept de qualité totale ou globale, repris par les critères d'évaluation des principaux prix qualité, que s'est développée la notion de processus et que sont apparus tous les avantages que l'on peut en tirer.

L'idée majeure de l'approche processus est de faire en sorte d'identifier clairement les interfaces délicates et de mettre en place une organisation qui permette de les maîtriser et donc d'éviter les dysfonctionnements qui pourraient s'y produire. Elle répond en cela, au moins partiellement, à la nécessité de prévention.

La pratique de l'assurance de la qualité a fortement sensibilisé les organismes à la nécessité d'analyser et de trouver des solutions, au cas par cas (actions correctives et préventives), aux anomalies et dysfonctionnements constatés ou potentiels. Avec le management de la qualité, il s'agit d'aller plus loin en mettant en œuvre une maîtrise globale des risques de dysfonctionnement (approche systémique). Cette approche ne donne de bons résultats que moyennant une forte sensibilisation, de l'ensemble du personnel, au fait que tout dysfonctionnement ou toute perte d'efficacité a une influence sur la qualité perçue par le client.

La notion d'efficacité constitue un autre volet de l'approche processus. L'analyse d'un processus doit permettre d'en améliorer le fonctionnement et le résultat en mobilisant le personnel autour d'un concept fondamental : la satisfaction d'un client final ne résulte pas de la succession de tâches individuellement performantes et efficaces ; elle résulte de l'efficacité globale ou collective des processus qui participent à la fourniture d'un produit ou d'un service au client.

Supposons que pour atteindre son degré de performance optimal, dans l'exemple de la figure 1, l'activité A3 utilise un temps de réalisation important pour atteindre la qualité optimale de l'activité. Elle peut dégrader la performance du processus si le délai est un des critères de satisfaction du client. Il faut alors trouver un compromis et par exemple dégrader la performance de A3 pour améliorer la performance globale.

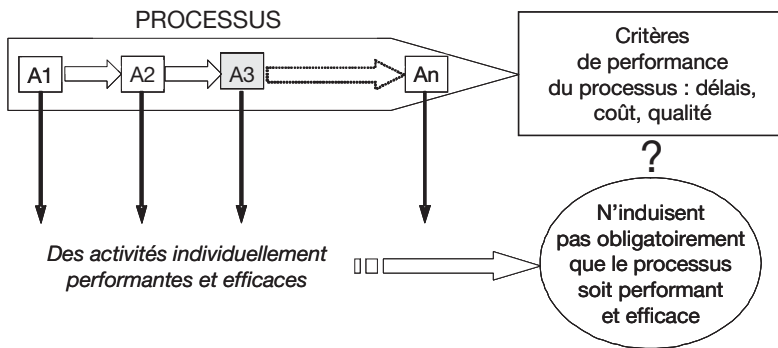


Figure 1 Performance individuelle des activités et performance du processus

Ce qui est vrai pour un processus l'est aussi pour l'ensemble des processus qui contribuent à la réalisation d'un produit et à la satisfaction du client. La trop

grande efficacité d'un processus peut nuire à l'efficacité du produit final fourni au client et à l'efficacité globale du système (figure 2).

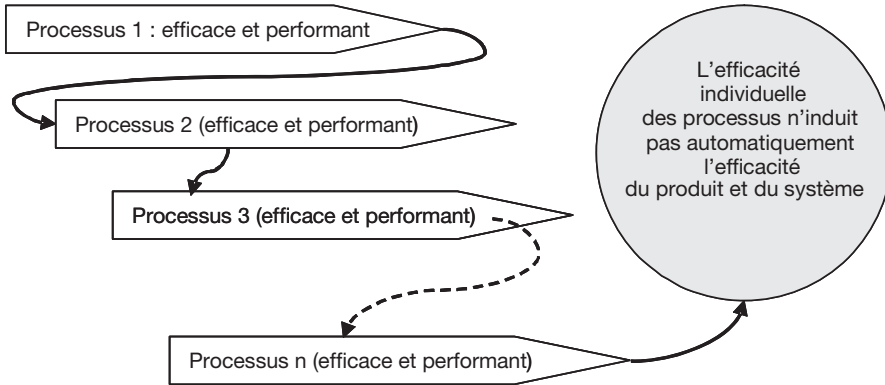


Figure 2 Efficacité individuelle et collective des processus

Dans les chapitres qui suivent, après le rappel de quelques principes et définitions pour jeter les bases d'un langage commun, nous allons passer en revue toutes les étapes de la mise en œuvre d'une approche processus.

Partie I

Définition

d'une approche processus

Il s'agit dans cette première partie de planter le décor. Il est en effet important de bien définir le concept et de justifier son utilisation au travers de résultats probants de sa mise en œuvre dans un certain nombre d'organismes, mais aussi par le rappel des principales exigences normatives en la matière.

1

Principes de l'approche processus

*Il est trop facile de faire des suggestions
et d'essayer par la suite de se soustraire à leurs conséquences.*
Nehru

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Quel référentiel de vocabulaire doit-on utiliser ?
- Doit-on viser des améliorations pas à pas, ou bien faut-il remettre tout notre système à plat ?
- Quels avantages peut-on espérer de la mise en œuvre d'une approche processus ?

1.1 Faut-il parler de méthode, de démarche ou d'approche ?

Comme souvent en matière de méthodes, il est très difficile de trouver le mot juste ou l'expression adéquate qui puisse convenir à tout le monde. Cela a été le cas, par exemple, pour la qualité totale qui, pour certains, est globale.

Plutôt que de faire une analyse sémantique des différentes appellations inventées par les uns ou les autres, nous adoptons le terme « approche » proposé par la norme ISO 9001 version 2000 et nous allons nous concentrer sur le fond qui, finalement, est commun à toutes les appellations utilisées à l'heure actuelle.

Il ne s'agit pas d'une mode de plus et encore moins d'un concept quelque peu « fumeux » qui serait apparu par génération spontanée. Cette approche n'est pas nouvelle. Elle a été mise en œuvre dans bien des organismes et au moins dans ceux qui concourent pour l'obtention d'un prix qualité, Malcolm Baldrige, prix EFQM (*European Foundation for Quality Management*) ou du Prix Français Qualité Performance.

► *À noter*

Autour d'un concept, on constate qu'il y a des effets de mode pour telle ou telle solution, des outils qui, à l'usage, ne se révèlent pas aussi efficaces qu'on aurait pu l'espérer, un vocabulaire qui se veut être de spécialiste, etc. L'approche processus doit rester simple et accessible à tous pour qu'elle puisse être appliquée de façon aussi généralisée que possible.

Si aujourd'hui l'approche processus apparaît de façon explicite dans les normes ISO 9001 et 9004, c'est bien parce qu'elle a largement fait ses preuves.

C'est en 1992 que Michael Hammer lance le concept de *Business Process Reengineering*. Sur la base de quelques réussites spectaculaires, cette démarche a, sans aucun doute, rencontré un certain succès auprès des directions de quelques grandes entreprises. Si les résultats positifs obtenus par des entreprises telles que IBM Crédit ou encore Ford Service ont fait l'objet de nombreuses publications, nous avons beaucoup moins entendu parlé des échecs dus à une application du concept dans des conditions peu favorables.

Business Process Reengineering

« Méthode de réorganisation dont l'ambition était une mise à plat complète des processus et du système d'information de l'entreprise, le BPR a connu un taux d'échec de l'ordre de 50 % aux États-Unis, et encore plus en Europe. Il s'est avéré, en définitive, non approprié à l'amélioration durable des processus de gestion, car il refuse, par définition, les améliorations incrémentales. S'il n'a pas atteint son objectif (réinventer l'entreprise), il a toutefois été, dans bon nombre de sociétés, à l'origine d'une grande avancée : faire comprendre aux directions générales que, pour décloisonner leur entreprise, il faut d'abord en décloisonner le système d'information. »¹

Le reengineering, qui relève d'une stratégie de rupture, ne peut être véritablement efficace que dans le cas où un choc psychologique ou une révolution culturelle s'avère le seul moyen de sauver un organisme ou de lui faire faire un bond significatif en termes de fonctionnement et de productivité. Il a été quelquefois utilisé pour réduire de façon importante les coûts et augmenter les profits. C'est une méthode qui laisse forcément des traces et qui, compte tenu des changements drastiques qu'elle impose, est rarement envisageable pour les PME-PMI.

À l'inverse, une méthode comme le *Kaizen*, qui ne remet pas en cause l'existant de façon fondamentale et qui résout les dysfonctionnements au cas par cas, perd de son efficacité dans un monde où tout évolue de plus en plus vite et où la rapidité d'adaptation devient pour les organismes un « plus » concurrentiel.

Kaizen

« En japonais le mot « KAIZEN » signifie amélioration, améliorations sans gros moyens, en impliquant tous les acteurs des directeurs aux ouvriers et en utilisant surtout le bon sens commun. La démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites jour après jour, mais constamment, c'est une démarche graduelle et douce qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette tout et on recommence avec du neuf. »²

Le tableau 1.1 donne une comparaison des caractéristiques des deux méthodes et les conséquences de leur application.

1. aLaide.com – Dictionnaire. <http://alaide.com/dico.php>
 2. <http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/PROD-002/chap2/titre17.html>

Tableau 1.1 Comparaison de l'approche Kaizen et du reengineering³

	Caractéristiques		Conséquences de l'application	
	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture
Impacts	Visible à long terme, permanent, non dramatique	Visible immédiatement mais peut être dramatique	Peu d'organismes échappent à l'effet de lassitude ou de routine	Le traumatisme peut être important et être la cause d'une attitude de rejet de la part du personnel
Rythme	Petites étapes	ÉTAPES marquantes	Ne correspond pas toujours au rythme de changement nécessaire pour rester compétitif	Les changements sont plus visibles mais l'attente entre deux changements donne du grain à moudre aux opposants
Fréquence	Continue	Discontinue	Une planification à moyen terme est souvent indispensable pour conserver la cohérence des actions engagées	Permet d'éviter la lassitude et la routine
Changements	Progressifs	Abrupts	Les changements se font en douceur et sont acceptés tout naturellement	Nécessite un effort très important de communication et de formation pour éviter les blocages

3. D'après Stéphane Mathieu, « Réussir l'approche processus » *Enjeux*, n° 240, décembre 2003-janvier 2004, page 36.

Tableau 1.1 Comparaison de l'approche Kaizen et du reengineering (suite)

	Caractéristiques		Conséquences de l'application	
	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture	Amélioration pas à pas	Amélioration par rupture
Participation	Tous	Sélective	Développe le sentiment d'appartenance à l'organisme	La sélectivité crée une suspicion et contribue au phénomène de rejet
Mode de fonctionnement	Amélioration des processus existants	Reconception des processus	Permet d'utiliser des méthodes et outils d'amélioration simples	Fait appel à des méthodes parfois complexes. Leur utilisation par un petit nombre crée un sentiment d'exclusion
Niveau de l'effort	Investissement initial mineur mais attention soutenue	Investissement initial très important	Compte tenu des faibles coûts engagés au cas par cas on peut perdre de vue le coût global	Seuls des organismes disposant de gros moyens, ou en situation désespérée, peuvent se permettre d'utiliser cette méthode

L'approche processus se situe entre le reengineering et le Kaizen et rassemble les avantages de ces deux concepts tout en gommant leurs principaux inconvénients. Cela ne veut pas pour autant dire que cette approche est la panacée universelle. Pour qu'elle puisse répondre au mieux aux attentes en matière de fonctionnement de l'organisme, il y a lieu de prendre quelques précautions et surtout d'avoir une démarche rigoureuse qui tienne compte de la culture et de la stratégie de l'organisme.

► *À noter*

Définir, redéfinir ou ajuster les chaînes d'actions au sein de l'organisme constitue un moyen efficace de le mettre totalement au service de ses clients, qu'ils soient internes ou externes. Encore faut-il que cette remise en cause se fasse dans de bonnes conditions pour l'organisme.

1.2 Processus : retour sur la définition

Si l'on peut être assuré que le concept d'approche processus n'est pas une mode de plus, on ne peut pas en dire autant du terme processus qui est galvaudé et parfois employé à tort et à travers.

Il y a bien sûr la définition officielle donnée par la norme ISO 9000 version 2000 :

NF EN ISO 9000:2000

Processus – Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

NOTE 1 : Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

NOTE 2 : Les processus d'un **organisme** sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

NOTE 3 : Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de procédé spécial.

Un des principaux avantages de cette définition est sa simplicité.

Le revers de la médaille est son imprécision. C'est probablement une des raisons pour lesquelles de nombreuses définitions, qui se veulent plus complètes, sont proposées aux utilisateurs et ne font qu'ajouter à la confusion.

Il faut reconnaître que la définition donnée par la norme ISO 9000 pourrait s'appliquer à ce que d'aucuns appellent « processus métier » ou « processus cellule ». C'est un peu vite oublier une des caractéristiques principales d'un processus : sa transversalité.

► **À noter**

Une des caractéristiques principales d'un processus est sa transversalité qui permet une bonne maîtrise des interfaces. Un processus « cellule » ou un processus « métier » peut difficilement avoir cette caractéristique, sauf si le terme métier concerne l'organisme dans son ensemble (constructeur automobile, organisme de formation). Un processus métier aussi global fait alors perdre tout son sens à l'approche processus.

Les concepts les plus récents en matière de management et d'organisation des entreprises se réfèrent à des approches systémiques. Il est alors beaucoup plus simple de définir un processus comme un sous-système de l'organisme. C'est l'ensemble de ces sous-systèmes (processus) qui constitue le système « organisme » en termes d'organisation et de fonctionnement.

Autre difficulté que l'on rencontre assez souvent : la confusion qui est faite entre processus et procédé.

Le processus est « le quoi faire dans un ordre prédéfini » et il ne faut pas le confondre avec le procédé qui est « la façon de faire » une tâche. Cette distinction est d'autant plus importante qu'elle donne une indication sur le degré de détail qu'il y a lieu d'utiliser pour décrire un processus. Il est en effet rarement nécessaire d'aller jusqu'à la description des procédés composant le processus.⁴

On définit le procédé de la façon suivante :
« Programme exécuté en une seule fois, ayant un objet bien déterminé et se déroulant indépendamment des autres tâches.⁴ »

Notons enfin qu'il y a des incompréhensions qui peuvent provenir de ce que l'on utilise parfois indifféremment, en leur donnant le même sens, les termes tâche ou activité.

FD X 50-176:2005

Tâche – Ensemble homogène d'opérations simples ou de gestes, généralement affectés à un individu, contribuant à la transformation d'informations, de données ou d'objets.

Note : la tâche peut être documentée par un manuel opératoire ou une instruction de travail.

Activité – Ensemble de tâches corrélées constituant une étape de transformation du processus.

Note : Lorsque cela est utile une activité est décrite dans tout ou partie d'une procédure.

Deux précisions peuvent être apportées à la définition d'une activité :

- une activité est exécutée par une ou plusieurs personnes exerçant un même rôle dans l'organisation ;
- lorsque cela est utile une activité est décrite par un document de procédure précisant la succession des tâches, les contrôles et les actions correctives, en un mot le comment.

4. aLaide.com – Dictionnaire. <http://alaide.com/dico>

Prendre en compte le fait que les termes tâches et activité ne recouvrent pas la même chose, permet de bien fixer le niveau de détail auquel l'organisme veut se placer pour l'analyse et la description de ses processus.

► ***À noter***

Pour certains, l'enchaînement des tâches d'une même activité constitue un processus, alors qu'il s'agit le plus souvent d'un procédé. Rien ne s'oppose dans le principe à considérer qu'il s'agit d'un processus. Mais quel est alors l'intérêt d'une approche processus si elle ne permet pas de résoudre les problèmes d'interface entre deux fonctions, donc entre deux activités ? Nous n'avons plus dans ce cas une approche systémique mais plutôt une approche hiérarchique et structurelle de l'organisme.

Quelle que soit la définition retenue pour le terme processus, on constate rapidement qu'elle n'est pas d'une grande aide pour déterminer les processus d'un organisme. Les définitions doivent en revanche faciliter la communication et la compréhension du concept. Elles sont indispensables pour créer un langage commun au sein d'un organisme.

Dans la pratique, grâce à toutes ces définitions, il est néanmoins possible de dresser rapidement une liste des caractéristiques et des propriétés d'un processus :

- il est transversal et à ce titre fait appel à différents métiers ;
- il « consomme » et « fournit » des données :
 - il est alimenté par des données (d'entrée) qu'il transforme en nouvelles données (de sortie) en générant de la valeur ajoutée ;
 - son fonctionnement dépend pour une bonne part de la maîtrise de ces données, qu'elles soient d'entrée ou de sortie ;
- il interagit avec son environnement. Différents paramètres exercent une influence sur sa structure et son fonctionnement :
 - environnement économique ;
 - environnement social ;
 - environnement technologique ;
 - ...

1.3 En quoi consiste l'approche processus ?

Si l'on se réfère à la norme :

NF EN ISO 9004:2000

§ 0.2 – L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus.

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet des relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance

- a. de comprendre et de satisfaire les exigences,
- b. de considérer les processus en termes de valeur ajoutée,
- c. de mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- d. d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

L'approche conduit, comme dans le reengineering, à abandonner la primauté d'une logique purement hiérarchique basée sur les métiers et les spécialités au profit d'un équilibre entre la logique hiérarchique et une logique transversale et systémique.

L'objectif de cette approche est d'obtenir un produit de bonne qualité pour le client interne ou externe au moindre coût pour l'organisme. Il faut bien dire que la formulation d'un tel objectif n'est pas très originale. Ce qui change c'est la façon dont on va s'y prendre pour l'atteindre.

Pour illustrer ce propos, supposons que l'on ait à fournir à notre client, dans le cadre d'une affaire, la preuve que nos fournisseurs ont fait l'objet d'une procédure d'agrément. La figure 1.1 illustre une des différences entre les deux logiques.

Dans le premier cas, les échanges entre deux entités s'effectuent indépendamment des autres entités. Il y a alors lieu de gérer le contenu de ces échanges, leur cohérence et des parcours qui peuvent être particulièrement longs si l'information et son traitement suivent la voie hiérarchique.

Dans le second cas, l'enchaînement des activités est défini selon une logique qui facilite l'analyse de la cohérence, évite les duplications de données et réduit les délais en limitant les va-et-vient entre plusieurs entités.

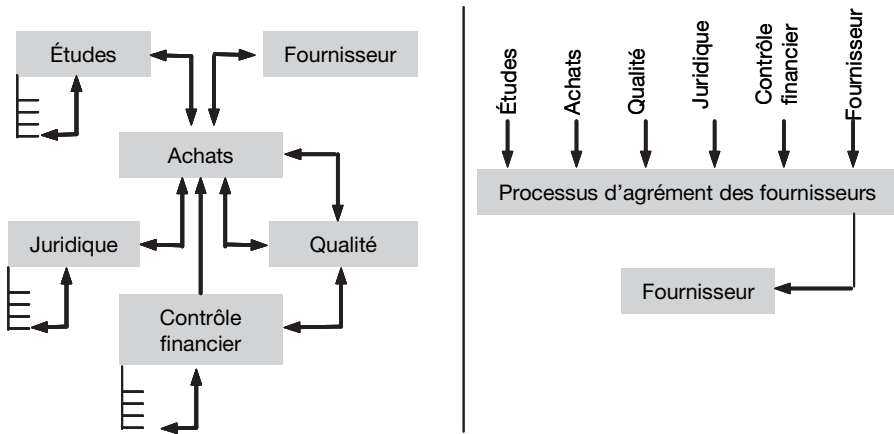


Figure 1.1 Comparaison entre logique purement hiérarchique et une logique mixte transverse/hiérarchique

► **À noter**

Contrairement à ce que d'aucuns peuvent penser, il ne faut surtout pas supprimer la logique hiérarchique au profit de la logique processus. Les deux logiques doivent cohabiter. N'oublions pas que la structure hiérarchique est idéale pour assurer le développement des compétences métier individuelles et collectives.

L'approche processus présente un avantage supplémentaire, et non des moindres, celui de favoriser la communication entre intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval.

1.4 L'approche processus : une idée qui a fait son chemin

On retrouve ce concept en bonne place dans toutes les définitions et mises en pratique de la qualité totale. Ce n'est donc pas une idée tout à fait nouvelle. Elle consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de petits organismes qui contribuent à réaliser un même produit ou à rendre un même service.

Il en résulte que, dans une telle approche, le personnel et l'encadrement doivent se comporter comme des entrepreneurs sur un marché concurrentiel. Là encore, rien de bien nouveau si l'on se réfère à la méthode dite RCFI

(Relation Client-Fournisseur Internes), outil que les qualitaticiens connaissent bien pour l'avoir utilisé depuis de nombreuses années.

La Relation Client-Fournisseur Internes

L'écoute du marché devient une priorité, on va s'efforcer d'y sensibiliser toute l'entreprise et « faire entrer le marché dans l'entreprise » (*market-in*).

Chaque individu dans l'organisme doit :

- Comprendre les besoins de son ou de ses clients interne(s). Pour rendre le service attendu par le client, il faut connaître et comprendre ses besoins.
- Transmettre ses propres exigences à son ou ses fournisseurs interne(s). Pour obtenir le service attendu, il faut exprimer et faire comprendre son besoin au fournisseur.
- Toute personne doit donc se poser les questions suivantes :
- Mon fournisseur sait-il ce que je veux ? Dans quel délai ? Sous quelle forme ?
- Mon client a-t-il ce qu'il veut ? Dans les délais ? Sous la forme souhaitée ?

Ce questionnement induit des échanges entre client et fournisseur pour ajuster « cahier des charges » et possibilités de réponse à l'expression du besoin.

Les relations clients-fournisseurs internes relaient de proche en proche les exigences du client externe. Elles constituent un puissant outil d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

En aidant à traiter efficacement les problèmes d'interfaces, cette méthode contribue au découplage des unités ou des fonctions.

Cette idée, simple dans son énoncé, constitue dans bien des cas un bouleversement dans les comportements, car nous sommes plus souvent habitués à décrire ce que nous faisons plutôt qu'à expliciter ce que nous produisons et pourquoi nous le produisons.

► **Conseil pratique**

Faire en sorte que chacun dans l'organisme ait bien compris et applique les principes de la relation client-fournisseur internes doit être un objectif permanent. Attention cependant aux excès de zèle et aux usines à gaz. Il ne faut surtout pas imposer un formalisme qui ne fait qu'empêcher l'application de la méthode. Sauf exception, pas de document « contractuel » entre un client et son fournisseur. La RCFI est surtout une question de comportement. Cette méthode est d'autant mieux appliquée qu'elle n'est pas ressentie comme une contrainte.

Chaque individu doit se considérer comme un acteur et un « actionnaire » des processus dans lesquels il intervient.

Il nous faut, dans l'approche processus, systématiquement nous interroger sur ce qui est produit et sur ce qui est attendu et perçu par le client, qu'il s'agisse

d'un client interne ou externe à l'organisme. Répondre à ces interrogations n'est pas toujours aussi simple qu'on pourrait le croire. S'il est vrai que dans de nombreux cas, les clients peuvent être facilement identifiés et leurs besoins clairement exprimés, cela se complique lorsqu'un processus concerne plusieurs bénéficiaires dont les intérêts sont contradictoires.

Citons par exemple le cas de la conception d'une ligne de chemin de fer. Les clients du produit de ce processus sont les futurs usagers (toutes sortes d'usagers) mais aussi les communes traversées par la ligne, les riverains (qui vont pouvoir utiliser le train), etc. À noter que les riverains devront aussi être considérés comme une « contrainte externe » car il va falloir leur donner satisfaction en termes d'environnement.

Dans les cas complexes, il faut considérer que l'ensemble des clients du processus constitue un système unique dont la détermination des besoins et des attentes passe par l'utilisation de méthodes appropriées.

► ***À noter***

Chaque acteur d'un processus étant tour à tour fournisseur et client, appréhende mieux les besoins de ses collègues et de proche en proche, arrive à cerner sa contribution à la satisfaction du client du processus.

La nécessité d'être à l'écoute de ses clients (internes) et de s'efforcer d'être précis quant à ses exigences vis-à-vis des fournisseurs (internes) améliore la communication entre les acteurs d'un processus.

Un processus est donc la modélisation de l'enchaînement des activités de ces micro-entreprises, activités nécessaires à la réalisation d'un produit ou d'un service dans des conditions de coût et de qualité prédéfinies. L'approche processus permet d'associer aux exigences de qualité d'un produit ou d'un service des objectifs de compétitivité et d'efficacité.

L'approche processus est un outil de modélisation mais aussi et surtout un outil de management. En effet, par une meilleure maîtrise des informations, l'approche processus facilite la définition des orientations à prendre par la direction. Par ailleurs, elle permet un contrôle efficace de la mise en œuvre de ces orientations et des échanges aux interfaces internes et externes.

1.5 L'approche processus : une organisation maîtrisée

Dans le cadre d'une approche processus, l'organisation est plus facilement maîtrisée car elle a un lien direct avec le produit ou le service. Rappelons, en effet, qu'un processus n'a d'existence que s'il a comme résultat un produit ou un service destiné à un ou des clients identifiés (clients internes ou externes). La maîtrise du produit suppose donc la maîtrise du processus.

L'organisation n'est plus décrite à partir des fonctions et des métiers mais plutôt à partir des produits finis et des services rendus, résultats de différents processus. Nous ne sommes plus dans le cas d'une maîtrise exclusive des métiers et des produits. Ce qui est visé c'est la maîtrise simultanée du produit, du processus qui permet de le réaliser, mais aussi la maîtrise des métiers qui constituent un paramètre fondamental du bon fonctionnement des processus.

Mettre en œuvre une approche processus est souvent une occasion rêvée pour « démanteler » les bastions et faire tomber les barrières au sein de l'organisme. Pour que le processus soit efficace, il faut que les interfaces entre les métiers auxquels il fait appel ne soient pas causes de conflit mais, au contraire, occasion de progrès et d'amélioration.

La mise en exergue des processus de l'organisme conduit tout naturellement à s'intéresser à leur efficacité et, par suite, à mettre en place des structures adaptées qui donneront plus d'autonomie et de responsabilité aux acteurs d'un processus.

Tout ceci est d'une très grande banalité. La plupart des organismes se posent ce type de question et y apportent des réponses qu'ils considèrent comme tout à fait satisfaisantes.

Ce qui est nouveau c'est la capacité offerte, par l'approche processus, pour :

- une amélioration permanente de l'efficacité de l'enchaînement des activités ;
- la maîtrise collective des activités qui contribuent à la réalisation d'un produit.

Chaque acteur du processus doit alors s'interroger sur :

- la nature des produits et services à fournir au client, qu'il soit interne ou externe à l'organisme ;

- les moyens (humains, matériels, informationnels, méthodologiques, organisationnels) nécessaires pour satisfaire ces besoins au moindre coût ;
- le niveau de qualité perçue par le client.

Il va de soi que faire sienne une approche processus pour améliorer le fonctionnement et les résultats de l'organisme suppose que l'organisation mise en place soit évaluée en permanence et, le cas échéant, ajustée. Cette organisation doit donc faire l'objet d'un suivi particulier par le management de l'organisme.

1.6 Les conséquences d'une approche processus

Les principes fondamentaux et les objectifs d'une approche processus donnent une bonne indication des domaines pour lesquels des règles de management sont à définir et à mettre en œuvre :

- La définition d'une politique, d'une stratégie et d'objectifs qui conditionnent la structure et le fonctionnement des principaux processus de l'organisme.

On a quelquefois tendance à présenter l'approche processus comme une stratégie d'entreprise. C'est une grossière erreur car l'approche processus ne peut en aucun cas constituer une stratégie à part entière. Elle doit s'insérer dans une stratégie globale qui prend en compte de nombreux facteurs (analyse de l'environnement, capacités propres de l'organisme, vision à moyen ou long terme de la direction générale...).

- L'organisation (caractère transversal), car le bon fonctionnement d'un processus ne peut être assuré que par une définition précise de chaque fonction et des responsabilités individuelles.

L'organisation est un des domaines sur lesquels une approche processus aura le plus de conséquences. Il faut en effet passer le plus souvent d'une structure purement hiérarchique à une structure matricielle ce qui conduit à préciser ou même à redéfinir le rôle de la hiérarchie. Les conséquences d'une telle organisation sont nombreuses :

- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ;
- décloisonnement entre les fonctions et les métiers ;
- clarification des rôles respectifs ;
- remise en cause des interfaces et des relations avec le client.

- La gestion des ressources humaines car l'approche processus peut générer d'importantes modifications sur les définitions de postes et surtout sur les comportements individuels. On constate le plus souvent un enrichissement du travail qui nécessite une augmentation des compétences et une responsabilisation accrue.
- La maîtrise des compétences, donc des savoirs et des savoir-faire, car elle permet de mieux les partager. Elle est essentielle pour reconfigurer ou optimiser un processus en mettant la bonne personne à la bonne place.
- La maîtrise des informations et des outils qui permettent de les gérer. Les nouvelles technologies de l'information ou encore les outils d'assistance par ordinateur (CAO, IAO, FAO) ont considérablement bouleversé le déroulement de certains types de processus.
- La motivation du personnel qui ne pourra être maintenue, entre autres, que grâce à une communication constante et efficace.
- La compétitivité qui s'obtient en particulier par l'élimination des dysfonctionnements, la suppression des activités qui ne produisent pas de valeur ajoutée, la maîtrise des ressources, la réduction des délais.
- L'écoute client qui est un des facteurs primordiaux de sa satisfaction.

1.7 L'approche processus : des résultats probants

La volonté affirmée de faire aboutir une analyse de processus à des résultats concrets permet, grâce à la motivation et à l'implication de quelques personnes, leaders et spécialistes des méthodes, de surmonter les difficultés et d'obtenir, dans des délais relativement courts, des résultats tangibles et quantifiables.

FD X 50-176:2005

§ 4.1.2 – Parmi les résultats attendus par la direction et l'encadrement de l'organisme, on peut citer en particulier :

- une vision globale du système que constituent l'organisme et la connaissance détaillée et factuelle de ses principaux rouages ;
- l'aptitude à identifier et à hiérarchiser les activités les plus contributives à l'atteinte des objectifs de l'organisme en particulier la satisfaction des clients et des autres parties intéressées ;
- la mise en évidence des interactions et des corrélations entre les activités en vue d'optimiser le résultat global ;
- l'optimisation des flux matériels et immatériels ;
- l'aide à la répartition optimale des ressources à disposition ;

- une meilleure maîtrise des activités externalisées qui font partie intégrante du système de processus.

Au niveau de l'ensemble du personnel, il est possible de citer :

- sa plus grande implication, car il est mieux au fait des objectifs de l'organisme, de la répartition des responsabilités pour les atteindre ;
- sa contribution à l'amélioration continue des processus et donc à l'amélioration continue de la performance globale de l'organisme ;
- la réduction des tensions causées par les cloisonnements internes ;
- le développement de la communication et des échanges d'information au sein de l'organisme.

Les résultats obtenus et constatés dans les organismes qui ont eu une telle approche sont tout à fait significatifs. Le catalogue des bénéfices que l'on peut en recueillir est particulièrement éloquent. Même si la nature itérative de l'approche fait que tous les avantages ne peuvent pas être acquis dès la première mise en œuvre.

Il ne s'agit pas uniquement de gains en termes de coûts, qualité et délais. Des progrès très sensibles sont constatés dans des domaines plus difficilement mesurables tels que la prise de responsabilités (*empowerment*) par le personnel, la motivation, la communication, etc.

Si certains résultats sont obtenus par l'application de méthodes particulières ou par l'utilisation d'outils de la qualité, le résultat le plus important de la mise en œuvre d'une approche processus est l'évolution de la culture d'entreprise. Le changement de culture s'inscrit dans la durée et tend à placer l'organisme dans une situation permanente d'évolution avec en ligne de mire l'efficacité de toutes ses activités.

► **À noter**

Au-delà d'une réduction substantielle des coûts (20 à 30 % couramment annoncés et constatés sur le résultat ou le fonctionnement du processus) et d'une efficacité accrue, le passage à une culture processus (enchaînement d'activités), en lieu et place ou en complément d'une culture tâche, activité ou purement métier, favorise le développement de réflexes d'anticipation, communication, réactivité et responsabilisation à tous les niveaux de l'organisme. L'amélioration continue de la qualité en est alors grandement facilitée au travers du PDCA (*Plan Do Check Act* de la roue de Deming).

S'il est aujourd'hui largement prouvé qu'une approche processus contribue à l'augmentation de la productivité au sein d'un organisme, il n'en résulte cependant pas automatiquement une augmentation de son chiffre d'affaires qui dépend de bien d'autres paramètres.

2

Domaine d'application de l'approche processus

*Il n'est pas de vent favorable
pour celui qui ne sait où il va.*
Sénèque

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Une approche processus est-elle possible dans notre organisme ?
- Faut-il mettre en œuvre l'approche sur l'ensemble de l'organisme ?
- Est-il nécessaire que nos partenaires, clients et fournisseurs aient adopté une approche processus pour que l'approche mise en place par l'organisme soit efficace ?

2.1 Remarque liminaire

En ouvrant ce chapitre, nous sacrifions à l'habitude qui veut que, lorsque l'on édicte une règle ou lorsque l'on décrit une méthode, il soit bon de préciser à quoi et dans quelles conditions cette règle ou cette méthode peut être appliquée. Il faut reconnaître que, dans bien des cas, ces précisions sont totalement inutiles tant il est vrai que certains concepts ont un caractère quasi universel.

Il arrive que l'on précise le domaine d'application pour simplement confirmer qu'il n'y a pas d'exception à l'application de la règle. Le paragraphe « Domaine d'application » de la norme ISO 9001 version 2000 en est un parfait exemple. On y relève en effet que « les exigences spécifiées dans la présente norme internationale sont génériques et applicables à tout organisme, quels que soient, son type, sa taille et le produit fourni ».

Le fascicule de documentation FD X 50-176 *Management des processus* ne déroge pas à la règle. Son paragraphe « Domaine d'application » indique bien que :

FD X 50-176:2005

§ 1 – Les principes développés dans ce document s'appliquent à tous types d'organismes quels que soient leur taille et leur domaine d'activité, et aux différents systèmes de management mis en œuvre (qualité, sécurité, environnement...).

Préciser le domaine d'application n'a vraiment d'intérêt que lorsque l'on souhaite mettre en exergue les exceptions. Il faudrait plutôt intituler ces paragraphes « Exceptions à l'application ». Dans la plupart des cas, le texte de ce paragraphe se limiterait alors à « néant ».

C'est en partie avec des paragraphes de ce type, bien souvent inutiles, que l'on a accru de façon sensible le volume des procédures et que nous sommes petit à petit tombés dans le piège de la « qualité papier ».

Arrêtons là cette remarque liminaire car on me reprocherait des pratiques que je conteste. Il n'en reste pas moins que ces remarques auront leur importance lorsqu'il faudra choisir un mode de représentation des processus.

2.2 Applicabilité de l'approche processus

Se poser la question de l'applicabilité pourrait laisser supposer qu'il y aurait des organismes ou des circonstances pour lesquels l'approche processus ne serait pas applicable. Cela n'est pas le cas.

Un des principaux avantages de l'approche processus est son caractère tout à fait général.

Aujourd'hui, les principes d'assurance de la qualité, de management de la qualité, voire de qualité totale, sont applicables à tous types d'activités et tous types d'organismes. Ces principes ont été définis il y a de nombreuses années, il y a donc très probablement un nombre important d'organismes qui les ont mis en œuvre (du moins nous pouvons l'espérer !!!) même si cela s'est fait, la plupart du temps, de façon totalement empirique. L'approche processus n'étant qu'un approfondissement d'une des composantes de la qualité totale, il est donc tout à fait naturel qu'il n'y ait pas d'exception à son application.

La question que l'on peut se poser est de savoir si l'approche processus peut s'appliquer de la même façon à tous types d'organismes. La réponse est à coup sûr oui, à condition de se cantonner à des mises en œuvre simples, même si le résultat de cette mise en œuvre est spécifique à chaque organisme.

Certains secteurs industriels, des professions libérales ou encore des sociétés de service éprouvent le besoin de définir une approche qui leur soit propre. Cela peut apporter des éclaircissements quant au contenu de l'approche et, le cas échéant, des éléments de simplification. Force est cependant de constater que les redéfinitions spécifiques de l'approche processus se font malheureusement parfois en dénaturant les principes de base (définitions, objectifs, organisation, management) tels qu'ils ressortent de la norme et surtout des applications existantes dans le cadre de la qualité totale.

► *Conseil pratique*

Il faut refuser les affirmations du type : « Nous sommes dans un domaine très particulier dans lequel l'approche processus ne peut pas s'appliquer. »

Dans les approches, méthodes et outils mis au point par certains secteurs industriels ou certaines professions, il ne faut pas hésiter à examiner et éventuellement retenir tout ce qui va dans le sens de la simplification et de l'efficacité. C'est après tout le principe de base du benchmarking. Cela suppose néanmoins une véritable évaluation de la proposition avant adoption.

2.3 Champ d'application de l'approche processus

Il ne s'agit pas d'une subtilité de qualicien mais bien d'une distinction qui permet de mettre en exergue un avantage essentiel de l'approche processus : sa capacité à être mise en œuvre de façon progressive. Il appartient à l'organisme de décider, en fonction de ses contraintes et de sa stratégie, s'il y a lieu de restreindre le champ d'application de l'approche pour faciliter la mise en œuvre de ces nouveaux types d'organisation et de management.

Le champ d'application peut, dans un premier temps, être limité à un établissement, une unité ou un service à condition que ces entités soient suffisamment autonomes pour que la notion de processus ait un sens.

Il y a cependant des écueils et des erreurs à éviter lorsqu'un organisme décide de restreindre le champ d'application de l'approche :

- Ne pas indiquer que la limitation est temporaire. À terme, c'est l'ensemble de l'organisme qui doit adopter une approche processus. Communiquer sur la décision de limiter le champ d'application permet d'éviter qu'une partie de l'organisme se sente lésée.
- Décider de mettre en œuvre une approche processus dans une unité qui n'est pas totalement, ou peu, autonome. L'approche processus perd de son intérêt car les interfaces de cette unité avec les autres unités de l'organisme risquent de n'être examinées que par un des acteurs de ces interfaces.
- Oublier, volontairement ou pas, les processus ou parties de processus sous-traités. Dans beaucoup d'organismes, la sous-traitance conditionne la qualité du produit ou du service final. Ces processus ou parties de processus doivent être pris en compte dans l'approche.
- Décider d'un champ d'application sans que ce choix repose sur des critères clairs et objectifs. Un mauvais choix n'est pas sans conséquence dans la mesure où un échec est toujours compliqué et difficile à rattraper. Cela peut conduire à repousser à beaucoup plus tard la mise en œuvre de l'approche dans l'ensemble de l'organisme.

► *Conseil pratique*

Si la progressivité est possible, c'est très certainement la voie qu'il faut choisir. Elle permet de roder la méthode d'analyse et de mise en œuvre et, si le choix du domaine test est judicieux, d'utiliser le résultat obtenu pour développer une communication de *success story* qui facilitera certainement la généralisation du concept au sein de l'organisme. Ce n'est cependant pas toujours la voie la plus facile.

D'une façon générale, il est recommandé de ne pas exclure du champ d'application une ou plusieurs catégories de personnels. Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, tous les acteurs de l'organisme doivent se sentir concernés et il serait particulièrement préjudiciable de ne pas recueillir au niveau du management d'un processus les avis et suggestions d'une partie des acteurs de ce processus.

2.4 Le périmètre d'intervention de l'organisme

Pour ne pas se lancer dans une opération qui nécessite un investissement aussi minime soit-il, de trop nombreux organismes se retranchent derrière le fait que leurs clients n'ayant pas mis en œuvre une approche processus, cela ne saurait être une obligation pour eux. Et tout le monde sait que ce qui n'est pas obligatoire est inutile !

Les arguments que l'on peut apporter en faveur d'une telle approche doivent avoir un poids suffisant pour contrer l'argument qui est considéré mettre fin à la discussion : « nos clients n'ont aucune exigence en matière de qualité ». C'est très vite oublier l'intérêt propre de l'organisme.

On relève souvent des positions analogues s'agissant des fournisseurs de l'organisme. « Pourquoi nous lancer dans une approche processus alors que nous savons pertinemment que nos fournisseurs sont incapables de nous suivre sur ce terrain ? ». Là encore c'est un intérêt mal compris.

Il y a aujourd'hui deux bonnes raisons de balayer ce type d'arguments. La première raison se retrouve dans l'exigence de la norme concernant les processus externalisés :

NF EN ISO 9001:2000

§ 4.1 Système de management de la qualité – Exigences générales – Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management de la qualité.

Cela revient à dire que le client n'accepte plus qu'on lui dise que le produit qu'il a acheté est défectueux par la faute d'un fournisseur qui a mal fait son travail. Dans une situation idéale, lorsque nous achetons un produit, c'est au vendeur et à lui seul que nous devrions avoir à faire.

Pour illustrer ce propos voici un cas réel que de nombreux consommateurs ont dû rencontrer.

J'achète une machine à café (garantie un an) dans une grande surface spécialisée. Au bout de quelques semaines je constate qu'elle ne fonctionne plus correctement. Je m'empresse d'appeler le service après-vente pour demander conseil. Le service me répond que cela n'est pas de son ressort et qu'il me faut appeler directement le service réclamations du fabricant. Après quelques coups de téléphone infructueux, on me demande de ramener la machine au service après-vente du vendeur.

Un mois plus tard, je suis informé que la machine a été réparée par le fabricant. Dès le premier essai, je me rends compte que la machine ne fonctionne toujours pas.

Je ramène une fois de plus la machine au service après-vente qui me la restitue après trois semaines en me disant que la machine n'a rien et qu'elle fonctionne très bien.

Muni de mon café, j'exige de faire un essai sur place. La machine ne marche pas. Arrêtons-là ce récit somme toute banal.

Ce genre d'incident a peu de chances de se produire lorsque l'on s'adresse à un organisme qui s'assure que les produits ou composants achetés à ses fournisseurs ont la qualité requise.

La seconde raison qui milite pour un domaine d'intervention assez large découle d'un principe de management de la qualité :

NF EN ISO 9004:2000

§ 4.3 h) – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent la capacité des deux organismes à créer de la valeur.

Ce qui est vrai pour l'organisme et ses fournisseurs est réciproquement vrai pour l'organisme et ses clients mais aussi avec ses partenaires.

Le périmètre d'intervention doit donc être à terme aussi étendu que possible, l'organisme pouvant bien sûr décider de procéder par étapes.

► **Conseil pratique**

Dans un premier temps l'organisme doit penser à garantir la qualité de ses produits et services et un fonctionnement efficace pour rester compétitif et donner toute satisfaction à ses clients. La mise en œuvre d'une approche processus l'aidera à atteindre ces objectifs.

Il a ensuite, le cas échéant, tout intérêt à faire en sorte que ses clients et fournisseurs le suivent dans cette voie. La mise en place de partenariats performants en sera grandement facilitée.

3

Approche processus selon les normes de la série ISO 9000

*Dès lors qu'on sait que c'est un monde flottant sans stabilité,
où que l'on aille, on a toujours le sentiment d'être en voyage.*

Prince Kakuhô (mort en 1153)

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Quelles sont les exigences de la norme ?
- Comment interpréter les exigences de la norme ?
- Quel type d'approche mettre en œuvre ?

3.1 De la version 1994 à la version 2000

Certains diront que la version 1994 de la norme, c'est de la préhistoire. Ils n'auront pas tout à fait tort, sauf que cette version a souvent laissé des traces dans les organismes (lourdeurs des procédures par exemple, rejet partiel ou total des normes qualité...), chez certains auditeurs et dans quelques cabinets de conseil qui considèrent encore que la qualité se mesure au poids de papier.

Bien que la notion de processus n'apparaisse pas de façon explicite dans la version 1994 des normes ISO de la série 9000, le concept y est omniprésent. En effet, des exigences telles que la revue de contrat ou la maîtrise de la conception nécessitent l'intervention de différentes fonctions de l'organisme, en général de façon ordonnée, pour aboutir à un résultat satisfaisant.

Il y a cependant une différence essentielle entre les deux versions de la norme qui réside dans le fait que la version 2000 laisse une plus grande liberté à l'organisme pour définir son système de management de la qualité, en particulier dans la partie qui concerne les processus. Si, en 1994, les exigences de la norme induisaient certaines modalités de mise en œuvre, la version actuelle laisse toute liberté quant à la méthode la mieux adaptée pour satisfaire ces exigences.

L'approche processus est une des composantes essentielles des exigences de management telles qu'elles sont spécifiées dans la version 2000 de la norme ISO 9001. Cette approche est le fil conducteur du management de la qualité.

3.2 En quoi la norme constitue-t-elle une référence ?

Il va de soi que rien n'oblige un organisme à prendre en compte les exigences de la norme, telles qu'elles sont formulées, pour mettre en œuvre une approche processus.

Certains organismes, échaudés par les conséquences d'une mauvaise prise en compte des exigences des normes ISO de la série 9000 version 1994, ont fait le choix de développer ou d'appliquer des référentiels qui dépassent le cadre du management de la qualité et visent plutôt la qualité totale.

La plupart des référentiels de prix qualité intègrent la maîtrise des processus de l'organisme et vont souvent au-delà des exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

Il appartient donc à chaque organisme de définir le contenu et les méthodes associées à l'approche processus qu'il souhaite mettre en œuvre. L'existence de différents référentiels prenant en compte le concept d'approche processus doit faciliter la définition d'une approche propre à l'organisme. Il faut néanmoins disposer d'une interprétation de ces différents référentiels qui ne soit pas totalement théorique mais qui repose plutôt sur un retour d'expérience.

3.3 L'interprétation de la norme

L'annexe A, au travers d'une analyse de la norme ISO 9001:2000, liste un certain nombre de caractéristiques et d'exigences concernant des processus décrits dans cette norme.

Il s'agit bien d'une analyse et non pas de l'analyse unique au moins pour ce qui concerne les modalités d'application que l'on pourrait en déduire. L'organisme doit garder la possibilité d'amender cette analyse et surtout de définir les modalités d'application qui lui conviennent. C'est le cas par exemple pour la liste des processus qui pourraient apparaître comme étant cités par la norme. Il appartient à l'organisme de fixer sa propre liste de processus.

Toutes ces précautions n'ont pas empêché quelques « spécialistes » de replonger dans les abus constatés avec la version 1994 de la norme, en particulier de considérer qu'il y a exigence même s'il n'y en a pas. C'est la raison pour laquelle cette annexe n'a pas été conservée dans la version actuelle du fascicule de documentation (FD X 50-176).

Sur quelques sujets (cartographie, notes ou fiches de fonction, structure de la documentation), nous verrons que les prises de position de certains conduisent à des complications dont les organismes se passeraient bien.

Il faut qu'un organisme refuse ou puisse refuser les conseils, les méthodes et les outils dont l'intérêt pour lui n'est pas clairement démontré. Pour que cela ne soit pas un vœu pieux, il faudrait pouvoir obtenir des « spécialistes » un engagement de résultat, mais cela n'est pas vraiment dans les habitudes actuelles.

Il y a cependant une règle que tout organisme devrait systématiquement appliquer avant de décider de la mise en œuvre d'une méthode, de la prise en compte d'une exigence ou de l'utilisation d'un nouvel outil : tout ce qui n'est pas bon pour l'organisme n'est pas bon pour la qualité.

La sur-qualité peut être aussi néfaste que la sous-qualité. Il faut trouver un juste milieu.

3.4 Approche systémique

Même si cela n'est pas clairement exprimé dans la norme, une approche processus doit être systémique pour au moins trois raisons :

- il est possible de considérer un seul processus global, enchaînement d'activités complexes, pour décrire un organisme ;
- ce processus unique peut être décomposé en un certain nombre de sous-processus qui, en fonction de leur complexité, peuvent à leur tour être décomposés ;
- un processus ne peut être totalement isolé car il a, sauf exception, des interactions avec d'autres processus de l'organisme. Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Mais revenons sur les principes d'une approche systémique que l'on confond quelquefois avec l'analyse systémique.

« L'approche systémique [...] est une démarche globale qui répond à une demande de changement et non une approche systématique qui analyse de manière séquentielle tous les éléments d'un système, ou une méthode de changement ou un outil de communication. Contrairement à l'analyse systémique, l'approche systémique prend une empreinte de la réalité pour en révéler toute sa spécificité.

Autrement dit, si l'analyse systémique applique son modèle propre et unique sur toute organisation pour en mieux traduire le fonctionnement, l'approche systémique s'efforce plutôt de révéler la configuration spécifique du système à considérer dans le but d'accompagner le changement.

L'approche systémique ne consiste pas à regarder de manière systématique une organisation à travers des modèles mais bien à faire émerger le modèle spécifique de cette organisation suivant la logique des systèmes. Ceci veut dire qu'on ne s'intéresse aucunement aux systèmes institutionnels mais aux échanges réels¹. »

1. Dominique Bériot, « L'approche systémique », <http://www.approchesystemique.net/main.htm>

Il ne faut pas pour autant considérer que l'approche processus se résume en la réalisation de superbes graphiques, reliant entre eux des processus, avec la volonté de représenter toute l'activité d'un organisme. Ce qui importe, c'est qu'au travers des liens que l'on peut représenter sur un graphique, apparaissent clairement le but à atteindre et la logique qui conduit à ce que ce but soit atteint dans les meilleures conditions possibles. L'approche systémique conduit donc à une réflexion sur la nature de l'organisation et la manière la plus efficace de la faire fonctionner.

« Dans le cadre d'une telle approche un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but². »

3.5 Approche pragmatique

De par son principe même, l'approche processus conduit à arbitrer entre idéal théorique et efficacité pragmatique.

Pour un organisme, le but à atteindre est de faire en sorte que ses clients soient pleinement satisfaits du produit ou de la prestation fournis. Cette satisfaction est obtenue lorsque la qualité perçue par les clients est bonne. Il ne sert alors à rien de faire de la sur-qualité qui pourrait avoir des conséquences négatives, le client pouvant imaginer qu'il a payé pour un supplément de qualité dont il se serait passé. Sans oublier que la sur-qualité coûte en général très cher à l'organisme.

L'analyse d'un processus est un bon moyen de s'assurer de son efficacité en veillant à ce que le résultat de chaque tâche corresponde au strict nécessaire pour son client interne.

Par ailleurs c'est l'intérêt bien compris de l'organisme qui doit prévaloir. À quoi peuvent bien servir des méthodes ou des outils sophistiqués s'ils conduisent à une inflation de tâches, une multiplication du nombre de processus ou à une production excessive de papier.

2. Joël de Rosnay, *Le Macroscopie*, Le Seuil, collection Points « Essais », 1975, cité par Nathalie Diaz dans « Approche systémique et qualité ».

Citons à ce propos le cas d'une entreprise qui, ayant mis en œuvre très tôt une approche processus, a décrit son système au travers de dix processus principaux et d'une soixantaine de sous-processus. Le nombre de sous-processus aurait normalement dû diminuer dans le temps (effet d'apprentissage). Or c'est l'inverse qui s'est produit, tout simplement parce qu'il a été décidé d'utiliser un logiciel de représentation et de gestion de ces processus qui a nécessité un nouveau découpage des processus. Cette entreprise gère actuellement (cinq ans plus tard) un peu plus de quatre-vingts sous-processus.

L'investissement a été très important et n'apporte pas, loin s'en faut, d'avantages significatifs au personnel qui est le principal « client » de la description des processus de l'organisme.

Le pragmatisme aurait voulu que l'on s'assure de ce que l'utilisation d'un outil informatique simplifierait la description du système et peut-être tout simplement de l'utilité d'un tel système.

Si les méthodes et outils sont souvent indispensables au bon déroulement d'une approche processus, il faut éviter de choisir des outils par trop structurants.

Une analyse de processus doit permettre de supprimer tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée comme, par exemple, les documents complexes et bien souvent inutiles (fiches, document explicatif du contenu de la fiche, procédure de classement de la fiche, tableau de diffusion de la fiche).

Si l'on n'y prend pas garde, il est très facile de se laisser embarquer dans la multiplication des documents sous prétexte d'appliquer une méthode qui préconise de tout formaliser. Nous verrons, par exemple, par la suite qu'un processus doit être décrit, mais il y a différentes façons de procéder à cette description :

- Établir un document, d'une ou quelques pages, compréhensible par tous en utilisant des techniques de présentation simples, concises et efficaces.
- Établir un document de quelques pages, complété par des schémas sensés expliciter le texte du premier document. Réaliser ensuite, en utilisant la même technique, la description détaillée de chaque paragraphe du document principal. Et pour finir établir un document qui donne la clé d'entrée (définitions, sigles, références...) de cet ensemble de documents.

C'est en appliquant cette seconde façon de procéder que l'on se retrouve, pour la description du seul processus Achat/Approvisionnement, avec un beau classeur dans lequel on trouve une documentation fournie pour le processus lui-même mais aussi pour six sous-processus (Achats généraux, Gestion des stocks, Gestion des entrées marchandises, Techniques et performances d'achats, Qualité fournisseur et Logistique).

Il n'est pas interdit de se poser la question de l'utilité de certains documents, y compris en dehors de la mise en œuvre d'une approche processus. L'avantage, quand ces questions sont posées au cours d'une analyse de processus, c'est que l'on a une vue d'ensemble du processus, ce qui permet de mieux définir les supports de données et leurs contenus.

Enfin, en matière de pragmatisme, il faut tenir compte de ce que la qualité perçue par le client évolue dans le temps. L'analyse de l'environnement de l'organisme est donc indispensable pour ne pas être en deçà des attentes du client ou, à l'inverse, au-delà de ce qui est souhaitable pour l'organisme et souhaité par le client.

Partie II

Conséquences d'une approche processus

Ces conséquences sont multiples et peuvent aller jusqu'à la nécessité d'une évolution de la culture de l'organisme. Il serait irréaliste et ce serait un non-sens de vouloir lister et analyser toutes les conséquences possibles d'une approche processus. Nous en avons retenu celles qui sont communes à tous types d'organismes bien que la façon (méthode, planification...) de prendre en compte ces conséquences soit propre à chaque organisme. Ce sont aussi les conséquences qui sont, de mon point de vue, les plus significatives.

4

Management et processus

*Quand nous pensons à un an, nous plantons du riz,
quand nous pensons à dix ans, nous plantons un arbre,
quand nous pensons à cent ans nous plantons un homme.*

Proverbe chinois

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Quelle incidence une approche processus a-t-elle sur le mode de management de l'organisme ?
- En quoi consiste le management des processus ?
- Que recouvre le management des processus ?

4.1 L'approche processus, son impact sur le mode de management

Il est totalement illusoire de vouloir définir de façon précise et incontestable ce que recouvre le management. Les qualités pour diriger un organisme sont multiples et concernent des domaines très variés.

« Le manager joue trois rôles à la fois. Celui, stratégique qui consiste à donner du sens au travail de l'équipe à plus ou moins long terme ; son rôle de gestionnaire qui lui permet de savoir compter, décider et contrôler ; et celui de leader animateur d'équipe capable d'inspirer et de créer la confiance¹. »

Cependant dans tous les cas de figure, la direction d'un organisme doit disposer d'instruments (méthodes et outils) qui puissent lui permettre d'assurer un management efficace, de veiller à la cohérence des actions entreprises et bien sûr à leur réussite. Parmi toutes les méthodes disponibles, l'approche processus occupe une place centrale.

La mise en place d'un management des processus de l'organisme, avec tout ce que cela comporte en matière d'organisation et, plus généralement, de fonctionnement, suppose qu'un certain nombre de conditions soient réunies.

Comme cela est souvent le cas lorsque l'on touche au mode de management ou à la stratégie de l'organisme, la première condition du changement est l'engagement de la direction. Mais en quoi consiste cet engagement si souvent cité dans les ouvrages qui traitent d'organisation, de qualité ou plus généralement de l'entreprise ?

Notre propos n'est pas de développer ici tous les modes d'engagement d'une direction et encore moins d'établir le portrait du manager modèle en la matière. Nous nous contenterons de relever les domaines où l'engagement d'une direction est indispensable s'agissant de la mise en place d'un management des processus. Bien sûr l'engagement doit porter sur la stratégie, mais il doit aussi clairement s'exprimer au travers des actions concrètes suivantes :

- *Faire connaître* au personnel les objectifs qui sont fixés pour la mise en œuvre d'un management des processus. Il peut s'agir d'objectifs de délai, de productivité, de qualité, etc.

1. Jean-Louis Muller, « Former le leader de demain – L'entreprise a besoin de développer des leaders à tous les niveaux de l'organisation », *Qualité en mouvement*, n° 66, novembre/décembre 2004-janvier 2005, p. 28.

- *Allouer les moyens* humains et matériels nécessaires à cette mise en œuvre, en cohérence avec les objectifs fixés.
- *Prendre position sur la méthode* qui sera utilisée pour que la mise en œuvre se fasse dans les meilleures conditions possibles.
- *Entériner les propositions* résultant de l'analyse des processus ou justifier sans ambiguïté le rejet de certaines propositions d'amélioration.
- *Communiquer* pour faire comprendre les enjeux d'une approche processus.

Pour être efficace, l'engagement de la direction doit être factuel et prendre en compte les données concernant :

- le marché actuel et potentiel ;
- les techniques et technologies disponibles dans les domaines d'intervention de l'organisme ;
- les contraintes économiques et sociales.

L'engagement de la direction étant acquis, l'approche processus concerne les principaux domaines qui relèvent de la responsabilité d'un management (stratégie, organisation, communication).

► **Conseil pratique**

- Une opération de mise en œuvre d'une approche processus se prépare (planification, communication, disponibilité des moyens...).
- Il est indispensable d'inscrire la mise en œuvre d'un système de management des processus dans la durée et donc de mettre en place, le cas échéant, les moyens humains et matériels pour en assurer la pérennité.

Au-delà de l'engagement de la direction, c'est le mode de management qu'il faut accepter d'adapter pour permettre à l'approche processus de donner les meilleurs résultats possibles (voir chapitre 13).

À n'en pas douter c'est à un changement de culture que l'organisme doit se préparer.

4.1.1 Définir une stratégie et déployer les objectifs généraux

La mise en œuvre d'une approche processus affecte dans un premier temps le domaine du management stratégique de l'organisme plus que celui de son management opérationnel.

Pour définir sa stratégie la direction doit :

- s'appuyer sur l'état de l'environnement de l'organisme (situation économique, sociale, marché, niveau de la concurrence, résultat d'études de benchmarking) ;
- prendre en compte les changements prévisibles de l'environnement de travail, du marché, de la technologie, pour faire évoluer les processus, les compétences des acteurs et leurs objectifs en conséquence ;
- examiner le niveau de maturité intrinsèque de chaque processus (aptitude à produire les effets escomptés dans les meilleures conditions possibles) ;
- observer la performance globale du système de management de la qualité qui correspond aux résultats générés par l'ensemble des processus le composant, sachant que l'optimum global n'est pas forcément la somme des optimums individuels.

Pour que la mesure de performance, par rapport à la stratégie fixée, soit possible, il est indispensable de disposer d'objectifs à atteindre pour chaque processus comme pour le système dans sa globalité.

Il appartient à la direction de l'organisme de fixer ces objectifs, dans le cadre de sa stratégie, en les modulant pour tenir compte par exemple :

- du caractère stratégique de quelques processus (forte contribution aux axes stratégiques) ;
- ou de priorités liées à la nécessité de la mise à niveau de secteurs de l'organisme (amélioration de la qualité ou du coût de certains processus).

► **Conseil pratique**

Dans tous les cas, les objectifs doivent être fixés en se focalisant sur la création de valeur.

L'itération indispensable entre objectifs stratégiques et capacité des processus à atteindre ces objectifs montre à l'évidence que la prise en compte d'une approche processus conduit à repenser certaines composantes du mode de management.

4.1.2 Organiser

Une organisation est :

- un ensemble d'individus,
- regroupés au sein d'une structure régulée,
- dans le but de répondre/d'atteindre à un/des besoins(s)/objectif(s) déterminé(s)².

Bien que l'on s'en défende, il faut reconnaître que les principes d'organisation des deux dernières décennies ont été établis dans un contexte très taylorien privilégiant les métiers (gérés par des services ou des départements : commercial, études, méthodes, ressources humaines, communication, finances, administration, production). Les performances des métiers (dans le cadre d'une organisation qualifiée de verticale) sont souvent difficiles à relier aux objectifs de performance globale que se fixe la direction pour chaque exercice.

Une « organisation verticale » est facile à mettre en œuvre. Elle est « lisible » pour l'ensemble du personnel. Chacun connaît son « chef » unique et permanent, son domaine de responsabilité précis. Mais une telle organisation a tendance à favoriser le cloisonnement entre les différents métiers. La maîtrise des interfaces entre les métiers est alors une préoccupation permanente du management.

Si une organisation purement métiers ne pose pas de problème particulier dans le cadre d'un marché acheteur (demande supérieure à l'offre), ce type d'organisation se révèle trop rigide dans le contexte économique et social du marché vendeur actuel (offre supérieure à la demande et concurrence exacerbée) ou de l'évolution rapide de la nature des services. Ce type d'organisation :

- ne permet pas de répondre de manière réactive et proactive à la diversité des attentes des multiples parties intéressées ;
- ne facilite pas les approches système ;
- n'autorise pas des évolutions rapides ;
- ne permet pas de tirer rapidement parti des moyens surpuissants que nous offrent les nouvelles technologies (en particulier en matière de gestion, information et communication).

2. « Organisation », un article de Wikipédia, l'Encyclopédie Libre, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>

La mise en avant des processus (en général qualifiés de « transversaux » ou « horizontaux ») conduit les directions à définir une organisation matricielle. Les processus faisant appel à des métiers, il est en effet important de conserver une organisation métier qui permet de faire évoluer ces métiers dans de bonnes conditions.

Organisations matricielles

En principe c'est l'organisation parfaite. Une hiérarchie est « fonctionnelle » et garantit que chaque type d'expert dans l'organisation est bien entraîné, et évalué par un responsable qui est un super-expert dans la même branche. L'autre direction est « *executive* » [...].

Les matrices sont les seules organisations connues qui peuvent régulièrement créer des produits, complexes techniquement, comme des avions et leurs moteurs.

Le problème est que passer par les canaux prend trop de temps. Obtenir l'approbation de *faire* quoi que ce soit souvent requiert l'accord de chaque type d'expert, et de leurs responsables ! L'astuce est d'accélérer les approbations et en faire la mission prioritaire en les simplifiant.

L'organisation matricielle peut s'étendre à plusieurs entreprises fonctionnant en symbiose (sous-traitants, gestion de grands projets). C'est alors l'organisation en réseau. La NASA fut pionnière d'un tel système. L'utilisation de l'Internet, permettant l'accès immédiat de chaque entité aux informations communes, facilite ce mode de fonctionnement³.

Le management par processus et l'organisation matricielle qu'il requiert présentent de nombreuses analogies avec le management et l'organisation des organismes dont les activités sont réalisées par projet. En effet, les processus « transversaux » (à objectifs en constante évolution) peuvent être, de ce point de vue, assimilés à des projets.

► **À noter**

Le caractère transversal des processus peut entraîner des conflits entre le management du processus et les structures métiers de l'organisme. Ces dernières ne doivent pas s'effacer complètement devant une organisation transversale taillée à la mesure des processus.

Le maintien souvent indispensable d'une organisation par métiers en charge de la doctrine technique et du retour d'expérience, qui ne soit pas une entrave, nécessite une évolution des modes de management de l'organisation métier.

3. « Organisation », un article de Wikipédia, l'Encyclopédie Libre, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>

4.1.3 Définir des responsabilités et des autorités

La définition des responsabilités liées à l'organisation, matricielle en l'occurrence, constitue un élément essentiel du bon fonctionnement des processus. Les responsabilités à définir sont de trois sortes.

- **Responsabilités individuelles**

Une des évolutions les plus importantes est très certainement la responsabilisation de chaque personne à son poste de travail (*empowerment* pour les Anglo-Saxons).

Responsabiliser le personnel ne se décrète pas. Pour y arriver, cela nécessite l'établissement d'un dialogue entre la hiérarchie et la personne concernée pour pouvoir déterminer non seulement la responsabilité que cette personne est susceptible d'assumer mais surtout celle qu'elle est prête à assumer.

Le résultat de ce dialogue constitue à l'évidence un élément essentiel des définitions de fonction et de poste de l'individu concerné.

« Le management participatif est certainement la solution pour l'entreprise de demain. Les organisations qui ne sont pas dans ce registre ne pourront pas continuer à exister⁴. »

Mais qui dit responsabilisation dit contrôle que cette responsabilité est bien assurée. Ce contrôle peut se faire à différents niveaux hiérarchiques et de coordination.

- **Responsabilité de pilotage**

Si responsabiliser le personnel est indispensable, il faut que ces responsabilités s'exercent de façon régulée, dans un cadre prédéterminé (le processus par exemple) en veillant à la cohérence d'ensemble. En d'autres termes, un processus est un enchaînement d'activités qui, bien évidemment, ne sont pas indépendantes les unes des autres. C'est cette dépendance qu'il y a lieu de maîtriser.

FD X 50-176:2005

§ 5.4.2 – L'organisme doit assurer que chacun des processus qu'il a identifiés et décrits, répond en permanence de manière optimale aux besoins et attentes des clients de ce processus. Pour ce faire, il convient que la direction de l'organisme désigne, pour chaque processus, une personne habituellement appelée « pilote de

4. Daniel Lafranche, « Les leaders prophétiques : Bretagne Ateliers », *Qualité en mouvement*, n° 66, p. 43.

processus », chargé de la mise en œuvre, de la surveillance et de l'amélioration du processus. La direction définit les missions, l'autorité et les responsabilités du pilote.

• **Responsabilité de coordination**

La distinction entre responsabilité de pilotage et responsabilité de coordination est tout à fait formelle, elle permet de distinguer le niveau auquel se situe la responsabilité.

De la même façon que les tâches d'un processus sont interdépendantes, les différents processus d'un organisme sont interactifs. Veiller à ce que ces interactions contribuent au bon fonctionnement du système est une nécessité.

FD X 50-176:2005

§ 5.4.2 – La maîtrise des interactions entre processus et plus généralement du système de management, nécessite une coordination efficace des responsables fonctionnels et des pilotes de processus. Cette coordination est assurée par la direction et peut être déléguée à un comité de pilotage sous son autorité directe, ayant une vue d'ensemble du fonctionnement du réseau des processus.

Il appartient à la direction de définir l'organisation de cette coordination. La direction devra cependant intervenir régulièrement de façon opérationnelle en participant à certaines réunions du comité de pilotage s'il existe et, dans tous les cas, en abordant le sujet à l'occasion de comités de direction et de revues de direction.

Quant à la définition des autorités, j'avoue humblement que cela fait partie des finesses que j'ai du mal à digérer. C'est le genre de sujet pour lequel un auditeur ou un « expert » en qualité peut vous demander toutes sortes de documents prouvant que les autorités sont définies, sans se préoccuper de savoir si de tels documents ont une utilité quelconque pour l'organisme. Une autorité s'exerce, elle ne se décrète pas.

La plupart du temps, responsabilité et autorité se confondent. Dans les faits, on rencontre essentiellement deux cas au sein d'un organisme :

- une personne qui, à son poste de travail, est responsable des tâches qui lui sont confiées ;
- une hiérarchie à qui la direction a conféré une autorité (« droit de commander, pouvoir (reconnu ou non) d'imposer l'obéissance⁵ ») et qui exerce cette autorité dans le cadre de ses responsabilités.

5. Dictionnaire *Le Petit Robert*.

Pour faire simple :

- Chaque individu au sein d'un organisme, quels que soient sa position ou son métier, est responsable des activités dont il a la charge. Nous verrons que la description des processus permet de définir les activités dont une fonction a la charge, donc les responsabilités d'une fonction.
- Un organigramme nominatif, limité aux différents niveaux hiérarchiques, permet de définir et communiquer les autorités conférées par la direction. Si cet organigramme est correctement géré (identifié, daté, signé), il peut permettre de se dispenser d'un certain nombre de notes du type note de nomination, ou note définissant « l'autorité ».

► **À noter**

Certains confondent autorité et délégation. Disposer d'une délégation de signature pour acheter des crayons ne signifie en rien que l'on dispose d'une autorité particulière.

4.1.4 Déployer les compétences et gérer les ressources humaines

Compétences

Capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (connaissances, savoir professionnel, qualités comportementales) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout autre système social⁶.

Déployer les compétences consiste à s'assurer de la meilleure adéquation possible entre un poste de travail et la compétence de la personne qui occupe ce poste. Il y a donc lieu pour un organisme de définir les compétences qui lui sont nécessaires pour assurer sa compétitivité ou son fonctionnement optimal, puis d'ajuster les compétences en fonction des besoins. La détermination des besoins en compétences se fait dans le cadre de la description de chaque processus puis dans un second temps à l'occasion des actions d'amélioration des processus.

6. Rencontre GRH Demain, « La gestion des compétences : un impératif de management », 6 octobre 1999, <http://www.ressources-web.com/livres/competences.htm>

Un catalogue des compétences est donc établi tout au long de l'analyse des processus de l'organisme et à chacune de leurs évolutions. Un système de gestion de ces compétences permet de tenir compte :

- de leur évolution, car le personnel acquiert au cours du temps de nouvelles compétences (formation, expérience) ;
- de l'évolution des besoins car l'environnement change, les techniques évoluent de nouvelles méthodes et de nouveaux outils peuvent être disponibles, toutes choses nécessitant une adaptation des conséquences ;
- de leur criticité attachée par exemple à la notion d'expert unique dans l'organisme, résultant d'une pénurie sur le marché ou nécessitant des investissements lourds pour l'acquérir ;
- de qui les détient ;
- de leur pérennisation et de les faire vivre.

Le catalogue initial des besoins étant établi et géré, il y a lieu pour l'organisme d'acquérir les compétences adaptées à ses besoins et à sa stratégie par différents moyens tels que la formation ou le recrutement.

Toute compétence ayant vocation à être améliorée ou développée, l'organisme doit mettre en place des dispositifs qui permettent et facilitent cette évolution (l'apprentissage, la formation interne ou externe, le *coaching* ou le tutorat, la mobilité interne).

Enfin, tout organisme est susceptible d'être créateur de compétences de par ses activités mêmes. Ceci suppose, d'une part, que l'organisation soit propice à la création de compétences et, d'autre part, que ces compétences étant reconnues, elles soient valorisées et le cas échéant fassent l'objet d'une reconnaissance du personnel concerné. Les compétences peuvent se mesurer, s'évaluer et se classer selon les degrés d'expertise auxquels elles correspondent.

« Le capital d'une organisation, c'est l'ensemble des compétences de ses collaborateurs et la capacité à les combiner pour créer une compétence collective génératrice et utilisatrice de connaissances nouvelles. Elle se décompose en savoir-faire et savoir-être⁷. »

Pour les organismes de taille moyenne ou importante ou pour les organismes faisant appel à une grande diversité de compétences, « l'entretien annuel » constitue un outil essentiel pour le management des compétences. Un exemple de grille d'évaluation des compétences est donné en annexe B.

7. « Le KM aujourd'hui en France : les actions RH ».

4.1.5 Communiquer

Il ne peut y avoir motivation sans communication. Or, il s'avère que les dirigeants, dans une grande proportion, ont une vision réductrice de ce que doit être la communication. Ils confondent la plupart du temps information et communication.

Quelques principes utiles de communication

Pour bien communiquer, il faut donner une valeur ajoutée aux informations que nous transmettons. Il est indispensable de définir le cadre dans lequel se situe la communication et un référentiel commun au récepteur et à l'émetteur.

Pour être retenue, une information doit être organisée. Le récepteur :

- a besoin d'un contexte ou d'un cadre pour la mémoriser ;
- si ce contexte ne lui est pas fourni, il en inventera un.

Communiquer consiste à faire passer un message à un public.

Les messages clarifient les idées. Ils sont le résultat de l'analyse d'une information, auquel on apporte une valeur ajoutée.

D'une même information, on peut tirer trois types de messages :

- constatation (évidence) ;
- opinion (jugement) ;
- recommandation (besoin d'action).

Le choix du type de message dépend de deux facteurs :

- l'objet de la communication ;
- l'objectif de la communication.

Le type de message traduit le degré d'engagement de l'auteur (l'émetteur). Les messages courts et précis sont mieux compris et retenus que les messages longs.

Rappelons enfin que la mémoire à court terme est limitée.

Un des principaux avantages d'une organisation en processus est qu'elle facilite la communication entre les différents acteurs d'un même processus. Encore faut-il organiser cette communication et fournir à ces acteurs les outils qui faciliteront cette communication.

L'appropriation du concept et la mise en œuvre efficace des processus par l'ensemble du personnel est facilitée par :

- Un choix judicieux de la représentation des processus. Elle doit être simple et à la portée de tous en termes de clarté, de compréhension et de présentation. Éviter les documents à tiroirs, les longs textes sujets à interprétations, les découpages qui ne correspondent pas à la réalité du terrain...

- La formation du plus grand nombre à la méthode RCFI (relation client-fournisseur internes). Il ne s'agit pas de mettre en application une méthode complexe mais tout simplement de provoquer et de favoriser les échanges entre les différents acteurs d'un processus.

La communication doit aussi porter sur l'ensemble du système pour que chacun puisse mesurer sa contribution au système et, surtout, pour que les objectifs globaux de l'organisme soient bien compris et correctement pris en compte.

D'une façon plus générale : « Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux principalement : social, commercial, technologique et vis-à-vis de l'environnement⁸. »

4.1.6 Manager par les faits

Dans un organisme ayant mis en œuvre une approche processus, compte tenu de l'organisation, de la définition des responsabilités et autorités qui en découlent, la direction doit prendre les dispositions lui permettant de vérifier périodiquement :

- qu'elle dispose d'une vision et d'une représentation suffisamment précises (« cartographie ») du réseau maillé de processus (de pilotage, de réalisation et support) concrétisant les activités de l'organisme ;
- qu'elle dispose des données (internes et externes) exactes et fiables lui permettant d'identifier dans ce réseau, les processus clés pour l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés ;
- que les mécanismes d'écoute client sont activés et fonctionnent efficacement ;
- que les processus stratégiques contribuent dans la mesure prévue à l'atteinte des objectifs de l'exercice ;
- que les pilotes des processus assurent leur fonction de manière efficiente ;
- que les relations entre les pilotes des processus et les responsables de métier sont maîtrisées ;
- que les interactions entre processus sont maîtrisées ;

8. Rencontre GRH Demain, « La gestion des compétences : un impératif de management », 6 octobre 1999, <http://www.ressources-web.com/livres/competences.htm>

- que des modalités d'arbitrage (en matière d'allocation de ressources, de priorités, de répartition d'autorités et/ou de responsabilités, etc.) sont prévues et opérationnelles dès que nécessaires ;
- etc.

« Le navigateur qui veut gagner une régates s'appuie sur les données météo, les caractéristiques techniques de son navire, la position des concurrents avant de faire des choix de route. L'intuition n'est pas exclue de ses décisions (c'est même souvent elle qui le fait gagner), mais elle n'est valide que parce que l'environnement est bien connu sur la base de faits⁹. »

Cette vérification par la direction se fait au moins à l'occasion de la clôture d'exercice et de l'élaboration du plan d'actions et du budget mais parfois aussi à l'occasion d'un « changement » du fait d'un « facteur » nouveau, interne ou externe, conduisant à une adaptation de la politique et de tout ou partie des objectifs

► **À noter**

La gestion de ces dispositions nécessite que la direction assure (ou veille à) l'optimisation du fonctionnement courant, l'amélioration continue des performances, la juste répartition des ressources, la capitalisation des expériences, l'identification des dysfonctionnements, l'élaboration d'actions correctives et d'amélioration, etc. Pour les organismes de taille moyenne ou importante, cette gestion peut nécessiter la mise en place d'une structure adaptée sous la forme d'un organe permanent de coordination et d'arbitrage des activités des processus et des métiers (organisations verticale et transversale).

4.2 Synergies et doublons entre approche processus et d'autres fonctions de l'organisme

La mise en œuvre d'une approche processus conduit, pour qu'elle soit efficace, à un réajustement des activités de chaque entité de l'organisme, en fonction des besoins exprimés tout au long du déroulement d'un processus. Il va en effet falloir se poser la question de savoir qui est le mieux placé pour prendre en charge une activité donnée.

9. « Les huit principes pour réussir dans une démarche qualité », <http://www.marseille-provence.cci.fr/guidequalité/iso.asp>

Cette réflexion met souvent au grand jour des doublons (deux entités qui exécutent les mêmes tâches) et surtout fait apparaître des synergies qu'il y a tout intérêt à exploiter.

Certains de ces doublons ou de ces synergies se retrouvent aujourd'hui dans la plupart des organismes.

C'est le cas de l'analyse des risques, discipline centrale du contrôle interne, mais aussi indispensable au management de la qualité qui se doit, par exemple lors de la définition d'un processus, de tenir compte des risques encourus.

S'agissant du contrôle interne et du management de la qualité, ils pratiquent ou utilisent l'audit indépendamment l'un de l'autre. C'est ainsi que s'il n'existe pas toujours de coordination entre eux, une même entité de l'organisme pourra être auditée à quelques jours d'intervalle par l'audit interne et par la qualité. S'il est vrai que les objectifs de ces deux types d'audits ne sont pas tout à fait les mêmes, on est en droit de se demander si une seule équipe ne pourrait pas aborder l'audit sous ses deux aspects.

Notons enfin que pour le contrôle interne comme pour le management de la qualité, le réseau de processus est au centre de leurs préoccupations pour de multiples raisons et en particulier pour s'assurer de la maîtrise des interfaces.

Nous verrons dans le chapitre 14 qu'il existe une tendance forte pour exploiter cette synergie et rapprocher sinon regrouper contrôle interne et management de la qualité.

On trouve aussi souvent des redondances et synergies entre la communication interne et le management de la qualité ou le contrôle interne.

Une quantité importante de doublons est due au fait qu'il existe peu de véritable communication entre les entités d'un organisme. C'est ainsi que se multiplient les imprimés, que chacun tient à avoir son propre classement, etc. Cela peut aller jusqu'à ce que deux entités de l'organisme fassent chacune de son côté en ignorant l'autre les mêmes études ou tâches (c'est fréquemment le cas pour le planning).

4.3 Le management *des processus*

Les modalités de management des processus découlent des principes développés ci-dessus ainsi que de prérequis sans lesquels ce management ne pourrait pas réaliser tout ce que l'on attend de lui.

4.3.1 Les prérequis d'un management des processus

Le management des processus de l'organisme n'a de véritable sens que si un certain nombre de prérequis sont satisfaits. Parmi ceux-ci viennent en bonne place :

- **Une stratégie claire et reconnue** précisant, notamment, les segments sur lesquels l'organisme souhaite se développer. Pour conforter cette stratégie, la direction devra faire des choix quant aux moyens à engager sur les différents segments de marché. Ces choix dépendront des forces et faiblesses de l'organisme, en particulier par comparaison avec la concurrence et pourquoi pas par rapport à des organismes d'autres secteurs (*benchmarking*).
- **Une mobilisation très large autour de cette stratégie.** La mobilisation de l'organisme suppose un engagement « visible » et concret de l'équipe de direction, une implication forte de tous les niveaux hiérarchiques et, bien sûr, une adhésion de l'ensemble du personnel. Il suffit bien souvent qu'un seul maillon de cet ensemble soit défaillant pour que rien ne puisse se faire de concret et de profitable.
- **Des objectifs incitatifs tout en restant réalistes.** Les objectifs doivent faire clairement apparaître que toutes les fonctions de l'organisme au sens des structures, des systèmes d'information et de gestion sont concernées et doivent contribuer efficacement au déploiement de la stratégie.

4.3.2 Les caractéristiques du management des processus

Il s'agit d'un nouveau type de management assez proche de celui, bien connu et maîtrisé, d'un projet dans les organisations par projet. La principale différence : alors qu'un chef de projet a une obligation de résultat bien définie (délai, coût, satisfaction du client...) il n'en est pas tout à fait de même pour la personne à qui l'on confie le management d'un processus. Cette obligation de résultat a un caractère collectif (ensemble des personnes intervenant dans le processus) beaucoup plus marqué pour un processus que dans le cas d'un projet.

Par ailleurs, le lien opérationnel qui relie les participants à un projet et le chef de projet est beaucoup plus fort que celui qui peut exister entre un responsable de processus et les personnes qui font fonctionner le processus.

La pratique de l'approche processus n'a pas encore conduit à des règles de management de processus facilement transposables d'un organisme à un autre.

Nous verrons aux chapitres « piloter les processus » et « surveiller et mesurer » que nous sommes en mesure de définir le rôle d'un pilote de processus, de définir son profil en fonction de différents paramètres et de proposer quelques outils de management. Cela ne suffit toutefois pas à caractériser dans ses moindres détails le management des processus.

Il appartient à chaque organisme, au-delà des éléments qui ont aujourd'hui fait leurs preuves, de caractériser le mode de management choisi en tenant compte entre autres de la culture de l'organisme, de son environnement socio-économique et bien sûr de la stratégie et des objectifs de la direction.

4.4 Les deux niveaux de management

Comme nous venons de le voir, les processus se managent à deux niveaux :

- celui du processus pour obtenir le résultat attendu (produit du processus) dans les meilleures conditions pour une satisfaction optimale des clients du processus ;
- celui du système de processus pour en optimiser le résultat global.

Le schéma de la figure 4.1 est bien évidemment simplifié. Il ne reprend pas toutes les activités relatives à chacun des deux niveaux de management. Son but est surtout de mettre en exergue l'interdépendance des deux niveaux.

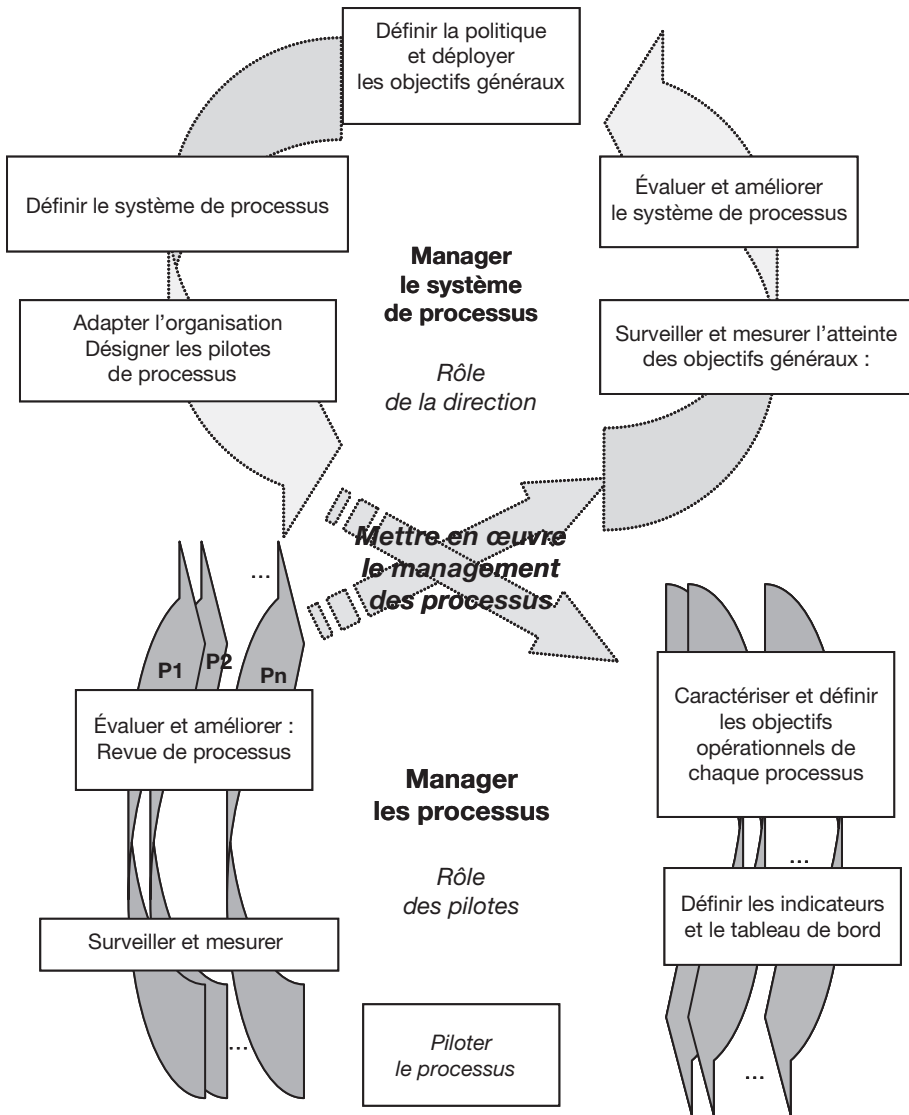


Figure 4.1 Les deux niveaux de management des processus

FD X 50-176 « Management des processus » § 4.2.3 ; AFNOR, 2005.

Partie III

Définition du réseau de processus de l'organisme

La réussite ou l'échec de la mise en œuvre d'une approche processus va dépendre pour une bonne part des choix qui seront faits au cours de cette phase. L'utilisation de méthodes et d'outils simples, objet de cette partie, est à coup sûr un facteur important de réussite.

5

Lancement d'une approche processus

*Dépourvue de ses principes
l'application n'est qu'un ensemble de recettes ;
avec des recettes, le progrès est possible
mais il est d'une lenteur désespérante.*

Louis Pasteur

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Y a-t-il des préalables au lancement d'une approche processus ?
- Quels objectifs peut-on viser au travers d'une approche processus ?
- Quels risques sommes-nous susceptibles de prendre ?
- Quelle organisation faut-il mettre en place pour conduire la mise en œuvre d'une approche processus ?

5.1 Prendre la décision

Il faut définir une stratégie du changement en tenant compte des facteurs habituels : nature, culture et, environnement de l'organisme. Cette stratégie du changement, en totale cohérence avec la stratégie globale de l'organisme, se doit d'être établie pour le moyen ou le long terme. Les résultats attendus ne sont que très rarement immédiats, ils doivent s'inscrire dans la durée.

« On se soucie plus souvent dans les entreprises françaises de l'action immédiate, urgence oblige !! "l'urgence", le mal français, induit des conduites souvent coûteuses et éphémères qui se finalisent par une accumulation d'actions rapides et répétées ; un tel comportement génère un système d'action où faire face à l'événementiel prime, ce qui vient perversément conforter la notion d'urgence. Enfin, une telle conduite confine les organisations plus à une stratégie du présent qu'à celle du devenir, elle traduit par là même les attitudes anxieuses de ses responsables¹. »

Il est d'ailleurs frappant de constater que dans beaucoup d'organismes on récompense plus facilement, pour ne pas dire systématiquement, celui qui a résolu un problème urgent (le pompier) plutôt que la personne qui a fait en sorte qu'il n'y ait pas de problème.

Pour orienter la décision de lancement d'une approche processus et la prendre en toute connaissance de cause, la direction doit avoir une idée précise du point de départ, à savoir l'état dans lequel se trouve l'organisme. Elle doit aussi préciser l'objectif qu'elle souhaite atteindre et définir de quelle façon cet objectif pourra être atteint.

FD X 50-176:2005

§ 5.1.1 – Un état des lieux initial, comprenant une analyse risques/opportunités et une étude des forces et faiblesses de l'organisme, permet à la direction :

- de prendre la décision de mettre en place, ou non, l'approche processus ;
- de formaliser un argumentaire justifiant cette décision auprès de ses mandants et de son personnel, argumentaire qui constitue la forme initiale du cahier des charges du projet ;
- de planifier les grandes étapes de la démarche et les ressources estimées ;
- de prendre les dispositions préalables nécessaires au succès de la démarche.

1. Rencontre GRH Demain, « La gestion des compétences : un impératif de management », 6 octobre 1999, <http://www.ressources-web.com>

5.1.1 L'état des lieux

L'état des lieux doit être aussi complet que possible et concerner, entre autres, des domaines qui ne font pas toujours l'objet d'une très grande attention.

Il est nécessaire, mais cela ne suffit pas, de faire un point sur l'organisation, le fonctionnement, la gestion du personnel, la qualité des produits, etc.

Ce qui importe avant tout c'est d'avoir une vision aussi précise que possible de l'environnement dans lequel se situe et évolue l'organisme. Pour une entreprise industrielle, par exemple, faire le point sur les évolutions techniques et technologiques prévisibles ou encore les réglementations futures en matière sociale, de sécurité et environnementale est souhaitable.

L'état des lieux, pour être complet, doit aussi porter sur la qualité des méthodes et des outils utilisés par l'organisme. L'utilisation des principes du benchmarking peut être dans ce domaine fort utile.

C'est l'ensemble de toutes ces données qui permet à la direction de fixer des objectifs à atteindre puis, par la suite, de mesurer factuellement le chemin parcouru.

► *Conseil pratique*

Faire établir, dans la mesure du possible, l'état des lieux par un organisme externe.

Un état des lieux réalisé par une personne appartenant à l'organisme peut ne pas être aussi complet qu'il le faudrait. La force de l'habitude peut conduire à ce que des situations anormales ne soient pas relevées.

5.1.2 Les objectifs de l'approche

On ne se lance pas dans la mise en œuvre d'une approche processus parce que c'est le sujet à la mode ou pour faire comme le voisin.

Il faut tout d'abord acquérir la certitude que cela présente un intérêt pour l'organisme. La liste est longue des avantages qui peuvent être retirés d'une structure transverse et d'un management des processus. Encore faut-il déterminer parmi tous ces avantages de principe ceux qui le sont effectivement pour l'organisme. Ce n'est pas toujours un exercice facile car il faut aller au-delà du subjectif et trouver les arguments objectifs qui permettent de se convaincre et qui aideront par la suite à convaincre l'ensemble du personnel.

C'est à la direction de préciser les objectifs d'une telle opération, sur la base de données concernant le marché, l'environnement dans lequel évolue l'organisme, sa situation socio-économique, des données stratégiques. En d'autres termes, il faut partir du ou des besoins de l'organisme comme par exemple la nécessité :

- d'améliorer le niveau de satisfaction des clients ;
- d'améliorer le fonctionnement de l'organisme en réduisant le nombre de dysfonctionnements ;
- d'obtenir une réduction significative des coûts ;
- d'améliorer le positionnement de l'organisme par rapport à la concurrence ;
- de décloisonner les différentes unités ;
- ...

La direction peut aussi utiliser l'approche processus dans un but offensif :

- conquérir de nouveaux territoires, gagner des parts de marché ;
- faire un saut de performance ;
- dynamiser l'organisme par une redéfinition des responsabilités dans le cadre d'un nouveau type d'organisation ;
- ...

Les objectifs ainsi retenus par la direction doivent :

- être compréhensibles par l'ensemble du personnel. Il ne s'agit pas uniquement de leur clarté mais aussi de leur rattachement à des besoins reconnus de tous ;
- être cohérents avec une politique et une stratégie clairement exprimées ;
- faire apparaître l'urgence et leur caractère essentiel pour l'organisme ;
- être ambitieux tout en restant réalistes.

5.1.3 Mesurer les risques encourus par l'organisme

Rien ne doit cependant être fait avant d'avoir évalué les risques que l'organisme prend en introduisant de nouveaux modes de fonctionnement et de management. Il est par exemple parfois nécessaire de prendre son temps pour éviter de perturber une grosse affaire en cours.

Il est aussi important de prendre la mesure des risques socio-économiques encourus suite au simple fait d'introduire des changements dans une routine.

Quelles sont les conséquences potentielles du changement des habitudes acquises depuis longtemps ?

Il est bien sûr impossible de dresser une liste standard des risques encourus. Cette liste est propre à chaque organisme, cependant il y a des risques qui sont récurrents s'agissant de la mise en œuvre d'une approche processus.

- **Les risques « maîtrise de l'approche »**

Se lancer dans la mise en œuvre d'une approche processus sans une préparation méthodologique et surtout sans avoir évalué les conséquences positives et négatives d'une telle approche peut conduire à un échec cuisant.

Le choix de la méthode est particulièrement important car, avant d'en apprécier les résultats, le personnel de l'organisme aura à la mettre en application. Elle sera utilisée avec réticence si elle n'est pas adaptée ou au contraire contribuera à la motivation des équipes si elle est à la portée de tous et si elle apporte rapidement des résultats positifs.

- **Les risques « personnel »**

Ces risques sont parmi les plus importants comme chaque fois qu'il est question de changement. La réticence au changement est à prendre en compte dans un plan de communication et de sensibilisation.

Le risque le plus fréquent est celui d'un blocage de l'opération par la hiérarchie intermédiaire qui va très rapidement s'apercevoir que le nombre de niveaux hiérarchiques a de bonnes chances de diminuer. Elle se sent donc en première ligne et s'inquiète de son devenir.

Comme un des buts de l'analyse des processus est de supprimer des activités et des tâches inutiles certains feront le lien entre suppression d'activités et suppression de postes. Cela n'est pas inéluctable car cette même analyse peut conduire au constat que de nouvelles activités sont nécessaires pour, par exemple, améliorer la qualité du produit ou la qualité perçue par le client.

Enfin une approche processus conduit assez souvent à faire évoluer les compétences d'une partie du personnel de l'organisme. Cette évolution, dans la plupart des cas considérée comme positive, peut quelquefois être la cause d'un blocage de la part de ceux qui ne se sentent pas en mesure de faire face à cette évolution.

- **Les risques « investissements »**

Ce sont en général les risques les moins importants, car les investissements nécessaires pour la mise en œuvre d'une approche processus se résument, dans la grande majorité des cas, à des heures de personnel pour l'analyse puis la mise en application des processus.

Il peut cependant arriver qu'une analyse de processus mette en lumière la nécessité de moderniser voire de créer des outils (système d'information par exemple) ou encore de prévoir des aménagements des locaux existants (modification d'une chaîne de production, conception de l'accueil dans une mairie, etc.). Ce cas reste toutefois assez exceptionnel.

Ceci peut ne plus être vrai si l'organisme fait appel à des compétences extérieures pour conduire la mise en œuvre de l'approche sans s'assurer des conditions (méthode, délais) dans lesquelles se déroulera cette mission.

- **Les risques « environnement »**

On oublie parfois de mesurer ces risques, mais ils peuvent avoir leur importance en particulier lorsqu'il existe des relations étroites entre l'organisme et ses fournisseurs, ses clients ou encore ses partenaires.

Il peut arriver qu'il soit nécessaire d'associer ces entités aux travaux de l'organisme pour éviter une incompréhension ou, plus grave encore, la non-prise en compte des conséquences d'une modification de processus au niveau d'une interface externe.

► **À noter**

Les objectifs fixés par la direction doivent à l'évidence tenir compte de tous les risques recensés et être établis de telle sorte que les risques encourus ne soient pas trop élevés.

Les risques doivent être évalués à court, moyen et long terme.

5.2 Définir un dispositif adéquat

En fonction de l'analyse des données résultant de l'état des lieux et des objectifs retenus, la direction décide du type de dispositif et des moyens qui permettront d'assurer le bon déroulement de la mise en œuvre d'une approche processus.

L'engagement de la direction est indispensable mais ne suffit bien évidemment pas pour réussir une telle opération. Pour que cette dernière ait quelques chances de réussite, elle doit faire l'objet d'une préparation, d'une organisation et d'un suivi comme pour tout projet d'entreprise.

La direction doit donc mettre en place un dispositif adéquat permettant d'assurer en permanence le bon déroulement des travaux. Elle doit en particulier faire en sorte que le personnel se sente partie prenante de l'opération et s'approprie les nouveaux concepts.

Une approche processus peut conduire à une adaptation des structures, à une redéfinition de certaines fonctions, à une évolution des relations au sein de l'organisme mais aussi avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Compte tenu des nombreux paramètres à prendre en compte, il est souhaitable, quelle que soit la taille de l'organisme, que la mise en œuvre d'une approche processus soit clairement assimilée à la réalisation d'un projet avec tout ce que cela suppose en matière d'organisation et de méthode.

5.2.1 Mettre en place une structure de projet

FD X 50-176:2005

§ 5.1.2 – La mise en place de l'approche processus exige des ressources, une planification rigoureuse, un suivi et un recueil périodique des résultats de mesures, d'enseignements et d'informations permettant des ajustements en cours de route. Il est donc judicieux de traiter cette phase comme un « projet d'entreprise » [...].

Selon la taille ou les caractéristiques de l'organisme, une structure de projet peut être créée par la direction et dirigée par un de ses membres ou placée sous son autorité directe. Cette structure peut varier dans le temps. Sa mission et son champ d'intervention sont définis à partir de l'argumentaire initial qui justifie la décision de lancement.

Pour mener à bien sa mission, il convient que le responsable de projet, nommé par la direction, dispose de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires à :

- l'identification des processus et de leurs interactions, et à leur représentation globale ;
- l'évaluation des contributions individuelles [*des processus*]² à l'atteinte des objectifs généraux et l'identification des « processus clés » ;
- la définition des objectifs des processus et des indicateurs et tableaux de bord associés ;

2. Les termes entre crochets ne figurent pas dans le texte du FD.

- la vérification régulière au cours de la mise en place des résultats obtenus par rapport à ceux attendus ;
- la réalisation d'un retour d'information périodique vers le personnel et vers la direction.

La direction doit désigner un chef de projet dont le rôle peut être défini de la façon suivante :

- Constituer et animer une équipe. Selon les cas, il répartit les tâches entre les membres de son équipe, qu'il anime, motive et encadre.
- Contribuer à la rédaction du cahier des charges.
- Piloter, animer, convaincre. Le chef de projet est responsable du bon fonctionnement du projet dans toutes ses composantes.
- Proposer les modalités d'analyse des processus et les moyens nécessaires à la réalisation de cette analyse.
- Planifier la mise en œuvre. Le chef de projet évalue le temps de travail et le budget nécessaires à la réalisation du projet. Veiller au respect du planning.
- Établir et suivre un tableau de bord de la mise en œuvre de l'approche processus. Tout au long des différentes étapes de la vie du projet, il s'assure que les délais et les coûts prévus sont maîtrisés. Il effectue un contrôle méthodique pour s'assurer que le cahier des charges est respecté.
- Constituer les groupes de travail qui réaliseront l'analyse des processus et en proposeront une description.
- Assurer, le cas échéant, au sein de l'organisme, la formation de ce que l'on pourrait appeler des « facilitateurs ». Il s'agit de personnes capables d'animer des groupes d'analyse des processus, donc familiarisées avec des méthodes de résolution de problèmes ou des outils de la qualité tels que la relation client-fournisseur internes. Le chef de projet a un rôle de conseil, de formation et d'assistance aux acteurs du projet.
- Soumettre les propositions des groupes de travail à la direction après s'être assuré de la cohérence de ces propositions.
- Veiller à la mise en œuvre effective des décisions de la direction.
- Établir un plan de communication concernant l'approche processus dans l'organisme et l'appliquer après accord de la direction.

Le chef de projet : un chef d'orchestre

Personne de bon niveau, c'est aussi un homme ou une femme de communication capable d'animer et d'encadrer une équipe.

Il doit avoir une bonne connaissance de l'organisme et être reconnu par tous pour ses compétences.

La fonction de chef de projet évolue en fonction de la taille du projet, de sa nature et du type d'organisme. Dans un organisme de petite taille, le chef de projet doit être polyvalent et maîtriser toutes les étapes de la vie du projet. Dans un organisme de grande taille, les projets importants sont décomposés en sous-ensembles. Chaque chef de projet rend alors des comptes au directeur de projet ou à un comité constitué pour la circonstance.

Quelle que soit la personne à qui est attribué ce rôle de chef de projet, elle doit disposer d'une autorité suffisante et surtout faire preuve de beaucoup de savoir-faire pour ce qui relève des relations humaines. Ce dernier point est particulièrement important car il conditionnera le niveau d'adhésion du personnel à la démarche.

La désignation d'un chef de projet ne signifie pas pour autant qu'il faille alourdir l'opération par de nouvelles structures. Le chef de projet peut bien sûr être un membre de la direction ou toute autre personne en mesure d'assurer cette fonction en plus de celles qui sont déjà les siennes.

► **Conseil pratique**

- Il arrive assez souvent que le chef de projet soit choisi au sein de la direction qualité ou encore que l'on désigne le responsable qualité pour jouer ce rôle. Ce n'est pas forcément la meilleure solution si l'on veut que les différentes unités de l'organisme s'approprient sans arrière-pensée la démarche.
- Il faut faire en sorte que la mise en œuvre d'un management des processus ne soit pas ressentie comme quelque chose d'imposé par l'équipe qualité. C'est l'occasion de faire passer un message fort : « la qualité est l'affaire de tous ». Message qui n'est pas toujours évident pour tout le monde, bien qu'il ne soit pas nouveau, loin de là !!!

5.2.2 Définir une méthode

Pour mettre en place et faire vivre un management des processus, il appartient à chaque organisme de définir la démarche la plus appropriée en fonction, par exemple, de la nature de l'organisme (industrie, services, administration), de sa culture (ouverture sur l'extérieur, forte hiérarchisation, commerciale, industrielle, service...) et de son environnement socio-économique.

Notons que l'environnement socio-économique étant éminemment mouvant, l'organisme peut être amené à faire évoluer la méthode qu'il utilise.

► **Conseil pratique**

Certains préconisent que l'analyse et la définition des processus soient du ressort du seul management tandis que leur mise en œuvre et leur adaptation sont confiées aux employés. Il faut rejeter les méthodes exclusivement « top down » qui ne facilitent pas l'appropriation de l'approche processus par le personnel.

Le travail en équipes multidisciplinaires composées de personnel de différentes catégories est recommandé.

Quelle que soit la démarche choisie, on y retrouve, sous une forme ou sous une autre, cinq phases qui répondent pour l'essentiel aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000 :

- l'identification des processus de l'organisme ;
- la description et la représentation de chacun des processus ;
- la mise en œuvre des processus ;
- la mise en place d'un système de pilotage des processus ;
- la définition des modalités d'amélioration permanente des processus.

Il faut préférer les méthodes simples applicables par le plus grand nombre, aux méthodes très sophistiquées qui nécessitent, pour être appliquées, l'intervention de spécialistes. Ces méthodes complexes restent en général une énigme pour les utilisateurs potentiels.

Les méthodes simples facilitent et encouragent le travail en groupe, donc l'implication du personnel.

► **Conseil pratique**

- Ne pas faire participer à un même groupe des personnes dont la mésentente est notoire ; cela pourrait perturber le bon déroulement des travaux du groupe.
- Éviter de mettre dans un même groupe une personne et sa hiérarchie.
On risquerait de perdre en spontanéité et la parole ne serait pas totalement libérée.

5.2.3 Impliquer le personnel

L'implication et la motivation du personnel dépendent pour une bonne part du leadership des managers.

Le mode de management préconisé par les normes, indispensable pour une maîtrise des processus, met en exergue la nécessité d'un rapprochement de la direction et des différents acteurs de l'organisme (management basé sur des faits, communication).

Mettre en place un management des processus suppose d'abord que ces processus aient été clairement définis et, pour cela, il n'y a pas de meilleure solution que d'associer à cette définition le personnel concerné. La participation du personnel à cette analyse, quel que soit son niveau, conduit dans les faits à un nouveau partage des responsabilités au sein de l'organisme.

Dans un tel contexte la réflexion stratégique n'est plus l'apanage des seuls dirigeants. Mais une distinction claire doit être faite entre réflexion ou diagnostic stratégique et décision stratégique. Cette dernière restant bien entendu de la seule responsabilité de la direction.

► **Conseil pratique**

C'est en particulier l'implication forte du personnel qui permet de parler de management par les processus. Dans une telle approche, une majorité, voire l'ensemble du personnel, doit :

- aider au diagnostic stratégique de l'organisme par la recherche des forces et faiblesses des processus stratégiques (au sein de groupes de travail par exemple) ;
- définir des processus permettant de satisfaire totalement les clients externes et internes au moindre coût pour l'organisme ;
- proposer des améliorations à l'organisation existante pour l'adapter aux orientations stratégiques (par exemple dans le cadre de son travail quotidien).

Le chef de projet ayant été désigné, il faut alors se préoccuper de faire accepter cette approche par le personnel et lui donner les moyens de s'y impliquer. Pour cela, deux voies sont à explorer :

- la communication ;
- la formation.

• **La communication**

Le succès de l'opération dépend d'une compréhension et d'une mobilisation de tous les acteurs. Des réunions ou toute autre action d'explication, de sensibilisation et de motivation doivent être réalisées en reprenant l'argumentaire qui a conduit à la décision de lancer la mise en œuvre d'une approche processus.

FD X 50-176:2005

§ 5.1.3 – L’approche processus est un projet d’entreprise qui nécessite de communiquer avec l’ensemble des intéressés avant et pendant sa mise en œuvre.

Pour cela il convient :

- d’établir un plan de communication adapté en utilisant le vocabulaire de l’organisme et de son ou de ses métiers ;
- de s’exprimer de manière concrète en ayant bien défini des termes précis (ex. : processus clé) et présenter la finalité de l’approche processus comme l’amélioration des performances sans remise en cause complète des pratiques de l’organisme ;
- d’utiliser des schémas très simples et didactiques ;
- d’expliquer le rôle des pilotes ;
- d’organiser des réunions d’informations entre pilotes de processus pour mettre en commun les bonnes pratiques, évoquer les difficultés rencontrées et trouver des solutions communes.

La communication doit aussi porter sur l’ensemble du système pour que chacun puisse mesurer sa contribution au système et surtout pour que les objectifs globaux de l’organisme soient bien compris et correctement pris en compte.

La communication et l’information doivent porter sur les objectifs et les attendus de l’approche, sur la méthode et l’organisation (chef de projet, composition des groupes de travail...).

Les supports possibles de cette communication sont nombreux mais leur choix, une fois de plus, dépend de la culture de l’organisme. Il faut aussi adapter le support au type de message que l’on souhaite faire passer.

L’annexe C présente, à titre d’exemple, ce que pourrait être le contenu d’une plaquette de lancement du projet « mise en œuvre d’une approche processus ». Bien évidemment, une telle plaquette gagnerait à être complétée par quelques illustrations qui la rendraient moins austère.

Mais la communication ne doit pas se limiter à faire passer des messages. La direction doit aussi s’assurer que le dialogue entre les différents acteurs est établi et que les résultats de ce dialogue sont probants.

• **La formation**

La formation doit toucher le maximum de personnes. Tout le monde doit se sentir concerné et capable de participer à des groupes de travail. Il n’est pas pour autant nécessaire d’envisager des formations lourdes. Quelques heures suffisent largement.

Thèmes qui pourraient être abordés dans le cadre d'une formation destinée à l'ensemble du personnel

- Les enjeux pour l'organisme (bannir la routine, réduire les coûts et les délais, systématiser le traitement des dysfonctionnements, s'ouvrir vers l'extérieur).
- Qu'est-ce qu'une approche processus.
- Les outils à utiliser pour la mise en œuvre d'une approche processus (la relation client-fournisseur internes, la méthode de résolution de problème, la méthode d'analyse des processus, le logigramme, les indicateurs).
- Les attitudes à développer (passer du « ce n'est pas mon affaire » au « c'est ma responsabilité » puis au « j'empêche que le problème arrive »).
- Les apports pour chacun.

Le succès d'une approche processus repose sur l'adhésion la plus large possible du personnel. Il s'agit de faire en sorte que les acteurs du changement ne se sentent pas seulement prestataires pour une cause qui ne serait pas la leur, mais aussi bénéficiaires par une amélioration prévisible de leurs conditions de travail ou tout simplement par une meilleure compréhension du « pourquoi » et du « pour qui » de ce qu'ils font.

Parmi les arguments qui contribuent à démontrer que les apports d'une approche processus concernent tout le monde, on peut citer :

- la simplification des tâches ;
- l'optimisation de la mission de chacun ;
- l'amélioration des relations de travail ;
- le gain de temps.

► **Conseil pratique**

- L'adhésion du personnel s'acquiert d'autant plus facilement que la démonstration est faite que l'approche processus se situe dans un contexte gagnant-gagnant. Tout le monde doit y retrouver son compte.
- Éviter pour la formation de tout le personnel les exposés magistraux. Il faut privilégier le traitement de cas concrets et expliquer par des illustrations plutôt que par le développement de théories.

Des pistes pour bâtir une formation destinée à l'ensemble du personnel sont données en annexe D.

6

Identifier les processus

*Diviser chacune des difficultés que j'examinerai en autant de parcelles
qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre.*

Descartes, Le Discours de la méthode

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Quels sont nos produits ?
- Quels sont les clients (internes ou externes) de ces produits ?
- Quelles sont les principales exigences des clients de l'organisme ?
- Quels sont les processus indispensables pour réaliser ces produits, assurer le bon fonctionnement de l'organisme et maîtriser le système de management de la qualité ?
- Parmi ces processus, y en a-t-il qui sont sous-traités entièrement ou partiellement ?

- Quels sont les risques, générés par un processus, encourus par l'organisme et ses clients ?
- Selon quels critères peut-on déterminer le maillage du réseau de processus ?

6.1 Préalable

L'identification des processus constitue une phase essentielle de l'implantation d'une approche processus pour au moins deux raisons.

- Cette phase permet très vite de se rendre compte qu'en parlant de processus, on n'invente rien de bien extraordinaire. Les processus existent dans l'organisme, il suffit de relire la définition d'un processus pour le constater. En revanche, si les processus existent dans l'organisme, ce n'est que très rarement qu'on les a explicitement fait apparaître ; les identifier aura donc ce premier avantage.
- Sans identification claire et précise, il y a un fort risque que s'établisse une incompréhension entre des intervenants qui examinent des sujets différents tout en étant persuadés qu'il s'agit du même.

C'est une phase où l'implication de la direction est particulièrement importante dans la mesure où une liste de processus ayant été arrêtée, elle induit une organisation et des principes de management spécifiques. C'est la raison pour laquelle il est bon de garder la possibilité d'affiner la liste, voire d'accepter des itérations avant de la valider.

Pour que l'identification des processus se fasse dans de bonnes conditions, il faut qu'une règle du jeu soit établie et connue de tous. Cette règle du jeu a pour but de faire en sorte que les travaux se fassent de façon ordonnée. Cela se traduit donc en général par l'organisation du travail en termes de planning et de responsabilités et, le cas échéant par le choix d'une méthode parmi toutes celles qui sont proposées.

6.2 Liste des processus de l'organisme

Il n'existe pas une liste standard ou un catalogue dans lequel chacun pourrait trouver une réponse à ses propres besoins.

Même si certains se vantent d'avoir listé plusieurs centaines de processus possibles, une telle liste ne peut engager que celui qui l'a établie. Elle n'aurait

de sens que si, à chaque intitulé, était associée une description détaillée du processus correspondant. Ce n'est alors plus quelques centaines d'intitulés que devrait comporter une telle liste mais plusieurs milliers.

Exemple

Lorsque l'on considère un « processus d'achat », l'impossibilité de dresser une liste type devient patente. En effet, s'agit-il d'un processus qui commence par l'établissement de la spécification de besoin et qui se termine par la réception du produit commandé ? Ou bien le processus commence-t-il à la demande d'achat et se termine-t-il à l'acceptation de la commande par le fournisseur ? De plus, il est évident que le processus d'achat d'un hypermarché n'a rien à voir avec celui d'une société d'ingénierie ou d'une société de service.

Il appartient à chaque organisme de bâtir sa propre liste en précisant, comme nous le verrons plus loin, les caractéristiques de chacun des processus listés pour éviter toute ambiguïté. Chaque organisme doit, pour établir cette liste, choisir la méthode qui lui convient le mieux.

S'il n'existe pas de méthode universelle, en revanche, ce ne sont pas les offres de méthodes qui manquent. Parmi ces offres, on trouve tous les niveaux de sophistication, mais comme toujours ce ne sont pas forcément les méthodes les plus complexes qui donnent les meilleurs résultats.

► *Conseil pratique*

- Il vaut mieux commencer par utiliser une méthode simple car sa mise en œuvre permettra d'impliquer une grande partie du personnel et elle ne nécessitera pas de gros investissements.
- Les méthodes complexes peuvent avoir un intérêt lorsqu'il s'agit, après avoir rodé le management des processus et en avoir maîtrisé le fonctionnement, de vouloir atteindre l'excellence.

Pour de petits ou très petits organismes, l'approche globale est souvent recommandée en se posant la question de la finalité de l'organisme. Il est alors assez facile d'établir une première liste de processus susceptibles de permettre que cette finalité soit satisfaite. Cette façon de procéder nécessite une forte implication de l'équipe dirigeante.

Quelle que soit la nature de l'organisme, une méthode particulièrement simple consiste à dresser, dans un premier temps, la liste des couples produits/clients, sachant qu'à chacun de ces couples peut correspondre un processus. Puis au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse de ces processus, il s'agit de faire

apparaître de nouveaux processus qui en général viennent en support des précédents.

Une méthode proche de la précédente est basée sur l'établissement du catalogue des interfaces entre l'organisme et ses clients externes. L'identification des échanges au niveau de ces interfaces (produits, services, formation, accueil) permet de lister tous les processus qui contribuent majoritairement à ce que ces échanges se déroulent dans les meilleures conditions possibles. Ce sont en général les processus de réalisation ou cœur de métier de l'organisme. C'est autour des processus cœur de métier ainsi déterminés que s'organiseront les autres processus, en particulier les processus support.

Si les interfaces avec les clients sont nombreuses ou mal définies, il est recommandé de revenir à la liste des couples produits/clients.

La première liste de processus ainsi obtenue est souvent assez longue. Très rapidement, avant même d'en avoir fait l'analyse détaillée, il faut se poser la question du regroupement de certains de ces processus, tout simplement parce qu'un même processus peut fournir plusieurs produits et/ou services.

Exemples

Pour la production d'eau parfumée, un même processus peut produire des eaux de différents parfums.

Un processus de vente par correspondance peut prendre en compte différents modes de livraison.

Un processus de vente de billets de transport peut fournir au client toutes sortes de titres de transport.

Il est bien clair que ce ne sont pas les seules façons de procéder, il peut y avoir des modalités plus adaptées au contexte particulier d'un organisme donné.

Quel que soit le type d'organisme, et quelle que soit sa taille, la liste de ses processus doit comprendre moins de quinze processus principaux car, au-delà, leur management et leur maîtrise deviennent très complexes.

► **Conseil pratique**

Il y a quelques règles que tous les organismes peuvent utilement suivre pour établir leur liste :

- Ne pas « inventer » des processus qui n'existent pas dans l'organisme au moment où la liste est établie. Il sera toujours temps, au cours de l'analyse d'une première liste de faire apparaître la nécessité de définir et mettre en place un nouveau processus.

- Ne pas se limiter aux processus dont le déroulement est exclusivement interne à l'organisme. Il est important, lorsque le cas se présente, de tenir compte des processus qui font clairement intervenir en tant qu'acteurs des partenaires externes. Ils ont en général une très grande importance car de tels processus intègrent des interfaces externes et de ce fait constitue un élément fondamental de la relation client/fournisseur.
- Une liste de processus doit pouvoir évoluer et en particulier pendant toute la période de définition et d'identification des processus. Il est donc inutile d'y passer plus de temps qu'il n'en faut et retarder ainsi le lancement de l'étape de description des processus.

C'est après avoir établi une première liste et avoir commencé à décrire les processus qui la composent que l'on se rend compte de la nécessité de scinder ou regrouper des processus et plus souvent encore de mettre en exergue des sous-processus.

Un sous-processus détaille une phase ou une activité d'un processus principal. Il permet d'éviter d'alourdir le processus principal tout en apportant les précisions qui sont indispensables à son bon fonctionnement.

Il arrive par exemple souvent que l'on associe au processus de conception plusieurs sous-processus tels que le sous-processus de réalisation d'une étude ou le sous-processus de revue de conception.

Avant de traiter de la description et du degré d'importance de chaque processus, il y a un sujet qui mérite d'être abordé : la typologie des processus de l'organisme. Ce sujet a donné lieu à de nombreux débats entre « spécialistes ». S'il est fondamental de l'aborder, il est aussi très important de faire preuve de pragmatisme pour dépasser le stade de la théorie.

6.3 Typologie des processus

Le Petit Robert donne comme définition d'une typologie : « Sciences de l'élaboration des types, facilitant l'analyse d'une réalité complexe et la classification. »

Peut-on parler d'une réalité complexe lorsque l'on sait qu'un organisme aura, quel que soit son domaine d'activité, entre dix et quinze processus principaux ?

En admettant que l'on éprouve néanmoins le besoin de bâtir une telle typologie, il faudra, pour lui donner son véritable sens, préciser quelles sont les règles particulières à associer à chaque catégorie de la typologie.

Or, l'expérience montre qu'un même processus peut appartenir à une catégorie donnée lorsqu'il s'agit par exemple d'apporter une assistance au client et à une autre catégorie lorsqu'il participe directement à la réalisation du produit.

L'exemple le plus trivial d'une telle situation est celui du processus qui consiste à définir puis à réaliser un cours de formation. A-t-on le même processus, avec les mêmes règles de management lorsque le client achète un produit (un logiciel ou une locomotive par exemple), avec la formation associée et lorsqu'il achète uniquement la formation (produit principal) ? Il s'agit bien évidemment du même processus et il n'y a aucune raison de lui attribuer deux positions différentes dans la typologie. On retrouve là ce qui a fait les beaux jours de certains auditeurs et le cauchemar de beaucoup d'entreprises : les prestations associées qui faisaient l'objet d'une exigence particulière de la norme ISO 9001 version 1994.

On peut aussi citer le cas d'un processus de formation interne dont le produit, une session de formation, serait vendu à un client externe. Faut-il classer ce processus dans deux catégories distinctes sous prétexte que son produit a deux destinations bien distinctes ? Le plus souvent le classement, lorsqu'il existe, est arbitraire.

Ceci étant, une typologie peut faciliter la compréhension et l'appropriation de la liste des processus au sein de l'organisme.

Certains auteurs font, par exemple, apparaître un modèle possible structuré en trois catégories :

- Les processus de direction. Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, ils assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances.
- Les processus de réalisation. Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie du produit.
- Les processus support. Ils sont nécessaires au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent notamment :
 - les ressources humaines ;
 - les ressources financières ;

- les installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.) ;
- le traitement de l'information ;
- etc.

Cette typologie particulièrement simple présente un certain intérêt car elle peut aider à une meilleure compréhension du concept processus et à l'établissement de la liste des processus de l'organisme. Mais là encore, il convient de faire attention aux mots « réalisation » et « support » dont la signification n'est pas forcément la même pour tout le monde.

► **À noter**

Le processus de gestion des ressources humaines qui est un processus de la catégorie support pour la plupart des organismes, est à classer dans la catégorie réalisation pour une société d'intérim.

Chaque organisme doit donc, s'il en ressent le besoin, bâtir sa propre typologie en fonction des produits ou services qu'il fournit mais aussi en fonction de sa politique et de sa stratégie.

Citons par exemple la typologie choisie par un centre de formation (GRETA) :

- « les processus de réalisation : processus d'identification des besoins et des exigences, processus de conception et de développement, processus de traitement de la demande, processus achats (prestations, consommables, investissements), processus de production et de préparation du service en interaction avec le client, processus en cas de production de supports importants (CD, classeurs) ;
- les processus de management des ressources : processus formation, processus de maintenance des équipements, processus de qualification des nouveaux équipements ;
- les processus de management de la qualité : processus de la revue de direction, processus pour la planification de la qualité¹. »

On peut toujours émettre des critiques à propos de cette typologie ou de la désignation des processus qui la composent. Ce qui importe c'est que le centre de formation ait ressenti le besoin d'une telle typologie et que rien ne permet

1. Sylvie Mamet, Olivier Ferron, Jean Dupraz, « L'approche processus », bulletin « Les brèves de la qualité », n° 15, mars 2002.

de mettre en doute qu'elle répond, au moins dans un premier temps, aux attentes du GRETA.

Beaucoup d'organismes, compte tenu de leur culture, de leur situation ou pour des besoins temporaires, mettent en avant des processus qui correspondent à leurs besoins du moment. On peut citer par exemple des processus :

- qui concernent l'amélioration continue du système (audits, actions correctives, actions préventives) ;
- ayant trait à la définition et au suivi de la stratégie de l'organisme (vision et mission de l'organisme, choix d'une stratégie, communication) ;
- de management de la relation client (détermination des besoins, marketing, commercial, mesure de la satisfaction client).

► ***À noter***

Il est possible d'imaginer que des organismes, à un instant donné, intègrent dans leur organisation et leur fonctionnement des processus support (reprographie, entretien, maintenance du parc informatique...). Mais, ces mêmes organismes peuvent, quelques années plus tard, décider d'externaliser les processus support qui n'occuperaient plus alors obligatoirement la même place dans la typologie de l'organisme.

► ***Conseil pratique***

La typologie des processus n'a, dans la plupart des cas, de véritable intérêt que si l'organisme a l'intention de mettre en œuvre des méthodes de management et de gestion différentes en fonction du type de processus. Or, la plupart des organismes ont un nombre limité de processus auxquels est appliqué un mode de management unique et des modalités de gestion communes.

Cependant, dans certains organismes cette typologie est essentielle. C'est en particulier le cas des organismes qui fournissent un nombre important de produits ou de services qui diffèrent par leurs modes de conception ou d'élaboration mais aussi parfois par l'origine de la clientèle à laquelle ils sont destinés. Les organismes qui exportent leurs produits dans de nombreux pays sont souvent dans ce cas.

Dans tous les cas, une typologie peut faciliter la communication.

6.4 Processus orientés clients ?

Certains spécialistes font une distinction entre les processus dits « orientés clients » et les autres. Cette orientation client est très nettement mise en

évidence dans la version 2000 de la norme ISO 9001. Cela pourrait d'ailleurs constituer une catégorie particulière d'une typologie. Mais là encore, il faut se méfier des généralisations hâtives qui auront pour résultat de brouiller le message en le compliquant.

On comprend très bien qu'un organisme qui possède de nombreux processus, dont une bonne partie a pour résultat un produit ou un service destiné à un client interne, ait besoin de mettre en exergue les processus orientés clients externes. Mais est-il vraiment utile de faire cette distinction dès l'instant où l'on reconnaît que, sous une forme ou sous une autre, toutes les fonctions de l'organisme contribuent, *in fine*, à la satisfaction du client externe ? Peut-on imaginer qu'un client externe ne ressentira pas les effets d'une mauvaise gestion du personnel (qualification et formation par exemple) ?

Que certains processus aient moins de poids que d'autres dans la satisfaction du client est une évidence, mais tous, à de rares exceptions près, contribuent à cette satisfaction.

► **Conseil pratique**

- Il faut se dire que la différence par rapport à la concurrence se fera peut-être sur des processus que l'on pourrait considérer dans un premier temps comme étant sans intérêt vis-à-vis du client externe.
- Tenir compte du degré de contribution à la satisfaction du client est très certainement utile lorsque l'on désire se fixer des priorités, par exemple, en matière d'investissement pour l'amélioration des processus de l'organisme.

6.5 Processus externalisés ou partagés

L'époque où l'essentiel d'un produit ou d'un service était conçu et réalisé au sein d'un même organisme est révolue dans beaucoup de domaines. Rares sont aujourd'hui les organismes qui ne sous-traitent pas une partie de leur produit, même si la partie sous-traitée reste dans certains cas assez faible. Par ailleurs, la multiplication des groupements pour la réalisation d'un projet ou la mise en œuvre d'un travail collaboratif entre plusieurs entités conduit à une harmonisation des méthodes et à la recherche de l'efficacité maximum du fonctionnement commun.

Dans le cadre d'une approche processus, il va donc être essentiel de décider d'un traitement particulier aussi bien pour les processus entièrement externalisés (sous-traitance), que pour les processus dits partagés dans le cas par exemple de travail collaboratif.

6.5.1 Processus externalisés

La norme ISO 9001 version 2000 demande que l'organisme assure la maîtrise des processus qu'il a externalisés, s'ils ont une influence sur la conformité du produit. La liste des processus de l'organisme doit donc prendre en compte ces processus externalisés qui restent de la responsabilité de l'organisme.

Cette exigence de la norme fait partie de celles pour lesquelles plusieurs interprétations sont possibles. La question est de savoir quelles sont les activités sous-traitées qui n'ont pas d'influence sur la conformité du produit.

Certains pour ne pas trop se poser de questions, diront que toute activité contribue à la satisfaction du client et doit par conséquent être considérée comme contribuant à la conformité du produit. Ce serait le cas par exemple pour le transport du produit si ce transport est sous-traité, ou encore la reprographie ou l'édition des documents (mode d'emploi par exemple) devant accompagner le produit. Il faut alors donner un sens particulier à la maîtrise de ces processus car il est difficilement envisageable d'en assurer la maîtrise en utilisant les mêmes méthodes et les mêmes moyens que pour un processus propre à l'organisme. Adopter cette position maximaliste, c'est mettre en place un système particulièrement compliqué et lourd qui, à coup sûr, sera critiquable et qui aura du mal à être accepté par les fournisseurs.

Exigence de la norme ou pas, un organisme a tout intérêt à garder la maîtrise des processus dont le (ou les) résultat(s) constitue(nt) un élément essentiel du produit à fournir au client final. Le tout est donc de déterminer ce qui est, du point de vue de l'organisme, essentiel. Il appartient à la direction de définir les critères qui permettront de faire un choix objectif.

6.5.2 Processus partagés

Certains organismes fonctionnent en mode intégré avec leurs clients, partenaires ou fournisseurs. Dans ce cas le périmètre de certains processus peut dépasser le périmètre propre à l'organisme.

L'ampleur de l'offre en matière d'outils d'assistance informatique à la conception et à la production a facilité le développement du travail collaboratif.

Dès l'instant où il y a travail collaboratif, en particulier avec des fournisseurs ou un client, il faut considérer que les processus correspondants sont des processus partagés qui nécessitent une étroite collaboration entre les différents intervenants et des règles communes aussi bien techniques que de gestion.

« Il n'existe pas de solution unique mais différents modes de travail collaboratif. Cela va d'une relation souple asynchrone jusqu'à des contextes très contraignants de collaboration synchronisée². »

Il faut considérer que, dans la grande majorité des cas, le travail collaboratif entre deux entités se fait tout simplement, sans utilisation d'outils sophistiqués. Il s'agit le plus souvent de faire intervenir un fournisseur dans le cadre d'un processus et de l'intégrer dans les équipes de l'organisme le temps qu'il effectue les tâches qui lui ont été confiées. S'agissant des grandes entreprises, le problème se présente différemment car le nombre d'entités (fournisseurs, sites, unités) impliquées peut être très important.

« Schneider Electric [...] a lancé un véritable projet d'entreprise, baptisé *Project Management Process* (PMP), pour faciliter les échanges d'informations avec les fournisseurs et harmoniser également les processus de développement Produit en interne. [...] avec trois orientations principales : faire du codéveloppement entre plusieurs sites, travailler à distance avec les fournisseurs et améliorer le partage et le management de l'information projet³. »

Par ailleurs, la multiplication des bases de données partagées facilite les échanges de données entre les différents intervenants d'un même projet. De telles bases offrent l'avantage de la cohérence, font gagner du temps et bien sûr réduisent les échanges de documents.

On imagine alors aisément que, même si, dans le principe, des processus tels que, par exemple, les revues de conception ou la réalisation d'une maquette d'une installation ou d'un appareil, n'évoluent pas beaucoup, ils devront dans la pratique être adaptés à ce nouveau contexte. Il n'est plus possible que chaque entité participant au projet considère son propre processus sans tenir compte de celui du voisin. Un processus commun aux différentes entités s'impose.

Chez Renault « cinquante fournisseurs de l'ingénierie véhicule collaborent aujourd'hui à distance [...]⁴. »

-
2. Christian Rouchon dans « Travail collaboratif : trois exemples de mise en œuvre » par Robert Mazat. *Harvest*, n° 82, mai 2004, p. 37.
 3. Robert Mazat, « Travail collaboratif : trois exemples de mise en œuvre ». *Harvest*, n° 82, mai 2004, p. 37.
 4. Robert Mazat, « Travail collaboratif : trois exemples de mise en œuvre ». *Harvest*, n° 82, mai 2004, p. 40.

6.5.3 Favoriser les relations mutuellement bénéfiques

Des relations mutuellement bénéfiques (RMB) entre l'organisme et ses différents partenaires (clients, fournisseurs, autorités, administrations...) ne peuvent que conduire à une amélioration globale des résultats et en particulier du résultat des processus.

« L'entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants. Instaurer des relations mutuellement bénéfiques augmente les capacités des deux organismes à créer de la valeur. On établit ici une relation de gagnant-gagnant.

Cela revient à :

- mettre en commun des acquis et des ressources avec les partenaires ;
- identifier et choisir les fournisseurs clés ;
- communiquer clairement et ouvertement ;
- partager des informations et plans futurs ;
- établir des activités communes de développement et d'amélioration ;
- inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs⁵ ».

Parmi les avantages clés liés à la mise en œuvre de relations mutuellement bénéfiques, on peut citer :

- l'aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties ;
- la souplesse et la rapidité de réaction face à l'évolution du marché ;
- l'optimisation des coûts et des ressources.

Il ne faut cependant pas penser que des RMB doivent et peuvent être établies avec tous les partenaires. Elles ne peuvent s'envisager que dans des conditions particulières et nécessitent un travail de préparation en profondeur avant d'espérer pouvoir en tirer de véritables bénéfices.

L'approche processus présente l'avantage d'offrir un cadre précis pour de telles relations au moins pour ce qui concerne les domaines dans lesquels elles peuvent s'exercer.

5. « Les huit principes pour réussir dans une démarche qualité », <http://www.marseille-provence.cci.fr/guidequalité/iso.asp>

6.6 Processus critiques et stratégiques

Il règne une certaine imprécision quant aux qualificatifs que l'on utilise pour désigner des processus qui revêtent une importance particulière et pour lesquels l'organisme souhaite exercer un suivi renforcé. On parle indifféremment de processus clés, critiques, stratégiques.

Le fascicule de documentation FD X 50-176 n'a retenu quant à lui qu'une seule appellation pour désigner de tels processus : processus clés.

FD X 50-176:2005

§ 5.3.2 – Sélectionner les processus clés :

Il s'agit d'identifier les processus les plus significatifs pour l'organisme en fonction de leur impact sur l'un ou plusieurs des critères suivants :

- atteinte des objectifs stratégiques de la direction ;
- contribution au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels ;
- satisfaction du client et des autres parties intéressées ;
- performance durable de l'organisme ;
- maîtrise des risques et opportunités, notamment au niveau de la maîtrise des interactions entre processus.

Les processus clés reflètent la vision et les facteurs de réussite de l'organisme et de son adaptation permanente par rapport à son environnement. [...]

Retenir cette définition suppose que tous ces processus seront soumis à un même type de gestion. Or, l'expérience montre qu'une bonne maîtrise des processus suppose que l'on se donne les moyens de moduler les efforts de suivi des processus en fonction de leurs caractéristiques à un moment donné.

Un processus qui fonctionne parfaitement, est efficace, voire efficient, contribue fortement au chiffre d'affaires doit-il être managé de la même façon qu'un processus support dont les dysfonctionnements risquent de mettre en péril le fonctionnement de tous les autres processus et qui de plus coûte très cher ? Certainement pas.

Nous distinguerons ici trois catégories de processus :

- les processus « stratégiques » ;
- les processus « critiques » ;
- tous les autres processus.

Les deux premières catégories font le lien entre le processus et les objectifs stratégiques de l'organisme, d'une part, et la notion de risque, d'autre part.

Il faut considérer que classer des processus en critiques ou stratégiques doit se faire en se référant à des critères de classement si l'on veut que le résultat soit crédible et compréhensible par tout un chacun. Ce sont ces critères qui doivent permettre de distinguer les processus critiques et les processus stratégiques. Cette distinction n'a cependant lieu d'être que si elle présente un véritable intérêt pour l'organisme.

Dans la suite de cet ouvrage, l'expression « processus clé », lorsqu'elle est utilisée dans une citation, recouvre à la fois les processus stratégiques et les processus critiques.

6.6.1 Processus critiques

Il s'agit de processus comportant des risques importants évalués par rapport à des critères définis par l'organisme.

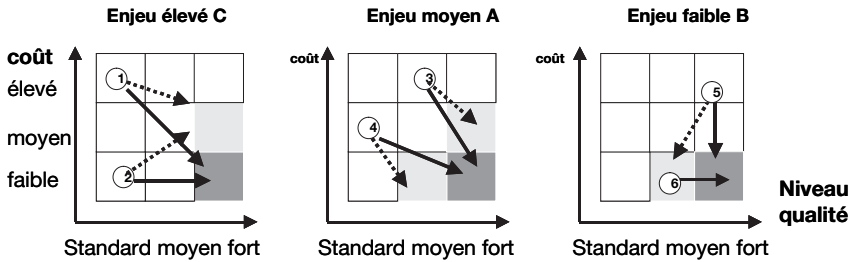
Les critères les plus courants en la matière sont :

- Les enjeux à court et moyen termes d'une part, et les enjeux à long terme d'autre part. Les enjeux représentent le risque encouru par l'organisme au cas où le processus ne fonctionnerait pas correctement (par exemple : perte de marché, dégradation de l'image de l'organisme, risques concernant l'environnement).
- La qualité intrinsèque du processus ou les gisements significatifs de progrès (taux de dysfonctionnements ou coût de non-qualité élevés).
- Le coût du processus (il s'agit du coût de fonctionnement du processus, à distinguer du coût du produit du processus).
- Le temps nécessaire au déroulement complet du processus.
- L'impact du processus sur les résultats et la satisfaction du client.

Lorsque l'organisme a défini ses critères de criticité, il est possible de déterminer le ou les processus les plus critiques par rapport à un ou plusieurs de ces critères en appliquant une méthode approximative, mais néanmoins suffisamment fiable, pour évaluer la criticité des processus. Cette méthode fournit au management des informations lui permettant de faire des choix quant à la façon de ramener les processus à des niveaux de criticité acceptables.

L'analyse consiste tout simplement à positionner les processus, sur une ou plusieurs matrices, en fonction de leur criticité par rapport aux critères choisis. Une fois les processus positionnés sur les matrices, la direction peut, grâce à l'information ainsi obtenue, décider d'une stratégie pour réduire la criticité du

processus. La figure 6.1 montre le positionnement de six processus par rapport à trois paramètres (enjeux pour l'organisme, coût du processus, niveau de qualité du processus) et propose des stratégies de réduction de leur criticité.



- 1. Priorité à l'amélioration de la qualité et à la réduction des coûts
- 2. Priorité à l'amélioration de la qualité avec accroissement éventuel du coût
- 3. Baisse des coûts et amélioration du niveau qualité
- 4. Baisse des coûts et amélioration du niveau qualité
- 5. Réduction du coût avec éventuelle baisse du niveau de service
- 6. Laisser en l'état

Figure 6.1 Évaluation de la criticité des processus

Source : M. Cattani, N. Idrissi, P. Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2003.

Dans certains cas, il peut s'avérer plus simple d'établir un tableau de comparaison permettant de pondérer chaque processus par rapport aux différents critères d'analyse retenus. Dans l'exemple du tableau 6.1 le processus A se révèle être le plus critique compte tenu de son niveau de contribution aux différents critères retenus.

Tableau 6.1 Matrice de sélection des processus critiques

Processus / Critère	Processus A				Processus B				Processus...			
	++	+	--	-	++	+	--	-	++	+	--	-
Temps de déroulement du processus	x					x						x
Contribution à la qualité perçue par le client		x						x	x			
Coût du processus	x						x					x
...	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1

Il est bien sûr toujours possible et même recommandé dans les cas complexes, de mesurer de façon précise la criticité d'un processus. Cela ne doit cependant pas conduire à des analyses trop coûteuses car en mettant dans la balance les bénéfices attendus d'une telle analyse, il s'avère la plupart du temps que le jeu n'en vaut pas la chandelle.

Dans tous les cas, il appartient à la direction de fixer les critères d'évaluation ou pour le moins d'approuver leur choix. La réalisation de cette classification des processus par la direction est une garantie pour sa fiabilité, ce qui facilite sa reconnaissance par l'ensemble du personnel de l'organisme. À défaut de pouvoir prendre à sa charge la classification des processus la direction doit participer à son établissement.

► **Conseil pratique**

Se fixer, dès l'établissement de la liste des processus, des critères qui vont permettre d'ordonner les processus. Selon la situation dans laquelle se trouve l'organisme, il peut s'agir de critères économiques (contribution du processus au chiffre d'affaires), stratégiques (niveau de risque à court et moyen termes), qualitatifs (nécessité de réduire les coûts de non-qualité) ou encore fonctionnels (coût de fonctionnement du processus).

Au-delà de la méthode empirique, simple et facile à mettre en œuvre, la recherche des processus critiques peut se faire en s'appuyant sur la cartographie des risques établie par un nombre de plus en plus grand d'organismes. Cette cartographie, élément central du contrôle interne, peut être réalisée en utilisant différentes méthodes que nous ne détaillerons pas ici. Remarquons toutefois, pour faire simple, qu'il y a deux façons de s'y prendre :

- Utiliser une démarche purement « managériale » qui consiste à demander aux managers de déterminer les risques auxquels ils ont à faire face pour pouvoir atteindre leurs objectifs stratégiques. Risques se situant aussi bien dans leur sphère de responsabilité qu'à l'extérieur de cette sphère. Puis à en faire la synthèse.
- Utiliser l'analyse des processus pour évaluer les risques au niveau des activités du processus pour en déduire les risques induits par un processus. Compléter cette analyse par une évaluation managériale des risques « collectifs » directement liés aux choix stratégiques.

Nous avons vu dans le chapitre 4 que la maîtrise des risques était un élément important de rapprochement possible entre management de la qualité et contrôle interne.

► **À noter**

Le management des risques doit être considéré et traité comme un processus ou un sous-processus d'un processus plus générique (processus de contrôle interne ou processus de définition de la stratégie par exemple).

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. [...] »⁶.

6.6.2 Processus stratégiques

L'inventaire des produits stratégiques d'un organisme se fait couramment en déterminant les 20 % de produits qui représentent 80 % de l'activité ou du chiffre d'affaires. On pourrait alors, en appliquant la même règle, définir les processus stratégiques comme étant ceux qui contribuent prioritairement et majoritairement à la réalisation des produits stratégiques. En examinant le problème sous l'aspect part de marché, on définit les clients stratégiques comme étant les 20 % de clients qui représentent 80 % de l'activité. En poursuivant ce raisonnement, les processus stratégiques seraient ceux qui contribuent au mieux à la satisfaction des 20 % de clients stratégiques ou qui contribuent le plus à la réalisation des 20 % de produits stratégiques.

Ce serait limiter la stratégie de l'organisme à sa stratégie commerciale. La stratégie d'un organisme doit être tournée vers le futur. Elle doit tenir compte de paramètres socio-économiques qui vont parfois au-delà de l'aspect couples produit-marché.

D'une façon générale, on peut dire qu'un processus est stratégique dès l'instant où son résultat contribue de façon significative à atteindre un ou plusieurs des objectifs stratégiques de l'organisme.

Cela suppose que les objectifs stratégiques soient définis et que l'on puisse mesurer la contribution individuelle de chaque processus pour atteindre les objectifs fixés.

6. COSO II, traduction par l'IFACI.

La détermination des processus stratégiques se fait sur la base d'une pondération des objectifs stratégiques combinée à une pondération de la contribution de chaque processus à ces objectifs. Il s'agit d'une opération facile à mettre en œuvre à condition d'utiliser comme outil d'évaluation une simple matrice de pondération.

Principe d'utilisation d'une matrice pour la détermination des processus stratégiques :

- Fixer, avec la direction, les objectifs stratégiques de l'organisme. Ces objectifs doivent être exprimés de préférence en termes quantitatifs et/ou qualitatifs.
- Pondérer les objectifs stratégiques en fonction de l'importance que la direction leur attache. Il faut accentuer le relief en choisissant une pondération non linéaire par exemple : 1, 3, 9.

Objectif	Poids
Obj1	3
Obj2	9
Obj3	1
Obj4	3

- Affecter un poids (1, 3, 9) à chaque processus en fonction de l'importance de sa contribution pour atteindre chaque objectif stratégique. Le choix du poids à affecter à un processus se fait en examinant les risques encourus, en termes d'atteinte des objectifs, si le processus ne fonctionnait pas suffisamment bien.
- Faire la somme pour chaque processus des produits : poids de l'objectif x poids du processus par rapport à l'objectif. Les processus auxquels correspondent les sommes les plus élevées sont les processus stratégiques.

Dans l'exemple du tableau 6.2 le processus P1 apparaît comme « le » processus stratégique dont il faudra surveiller de très près le fonctionnement pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Dans la plupart des cas, le tableau fera apparaître plusieurs processus stratégiques.

Tableau 6.2 Processus stratégiques : matrice de pondération

Objectif stratégique	Poids de l'objectif	Pondération de la contribution de chaque processus à chaque objectif stratégique		
		P1	P2	P3
Ob1	3		1	9
Ob2	9	9	3	
Ob3	1		3	1
Ob4	3	3		3
Contribution de chaque processus à l'ensemble des objectifs stratégiques		$9 \times 9 + 3 \times 3 =$ 90	$1 \times 3 + 3 \times 9 + 3 \times 1 =$ 33	$9 \times 3 + 1 \times 1 + 3 \times 3 =$ 37

► *Conseil pratique*

- Le nombre d'objectifs stratégiques retenus ne doit pas être supérieur à 3 ou 4, faute de quoi la détermination des processus stratégiques risque de se révéler assez lourde.
- L'idéal est de faire l'exercice avec tous les processus de l'organisme. Il arrive souvent que l'on découvre qu'un processus est stratégique alors que l'on n'aurait jamais imaginé que cela puisse être le cas.

Certains considèrent que seuls les processus de réalisation ont vocation à être stratégiques. Il n'en est bien évidemment rien. Un processus de recrutement du personnel, traditionnellement processus support dans la plupart des organismes, peut être stratégique si un objectif de la direction concerne l'extension de son activité (lancement d'un grand chantier, lancement de nouvelles chaînes de production) ou même le maintien de son activité (effet du baby-boom et remplacement des départs à la retraite).

Cet exemple est une preuve supplémentaire de ce que l'intérêt d'une typologie des processus ne peut être que pédagogique. Ce n'est en aucun cas la typologie qui doit induire des règles de gestion et encore moins représenter des critères d'importance. Compte tenu de la définition d'un processus stratégique, on voit bien qu'un tel processus, stratégique à un moment donné, ne le sera plus forcément lorsque la stratégie ou les objectifs de l'organisme auront évolué.

L'expérience montre que le nombre de processus que l'on considère comme étant véritablement stratégiques ne dépasse pas quatre, quel que soit le type d'organisme considéré.

Le soin de déterminer les processus stratégiques est trop souvent laissé à la direction qualité ou à un chargé de mission. Cette détermination est du ressort de la direction générale car :

- cela évite les erreurs d'interprétation de la stratégie de l'organisme ;
- pour une détermination efficace, il est souhaitable de pondérer les axes stratégiques, pondération que la direction est le mieux à même de réaliser ;
- c'est l'occasion pour la direction de communiquer sur sa stratégie et de s'assurer qu'elle est bien comprise.

► ***À noter***

Compte tenu des définitions retenues, un processus critique peut être ou ne pas être stratégique et les processus stratégiques ne sont pas forcément critiques.

Le caractère stratégique ou critique d'un processus n'est bien évidemment pas permanent.

Dès l'instant où un processus est considéré comme critique ou stratégique, il doit faire l'objet de toutes les attentions du management concerné.

7

Décrire les processus

*De conduire par ordre mes pensées
en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître,
pour monter peu à peu comme par degrés
jusqu'à la connaissance des plus composés.
Descartes, Le Discours de la méthode*

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Comment décrire les processus de l'organisme ?
- Quels sont les faits déclencheurs de ces processus ?
- Quels sont les enchaînements d'activités qui vont permettre d'obtenir un produit dans les conditions requises ?
- Quels sont les acteurs d'un processus ?
- Quelles sont les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus ?
- Comment détermine-t-on les interfaces entre les processus ?

7.1 Principe

Il ne suffit pas d'avoir listé les processus et de les avoir éventuellement classés pour que leur mise en application soit possible dans de bonnes conditions. Il est en effet nécessaire, pour que tout le monde puisse en avoir connaissance, qu'ils soient décrits puis représentés sous une forme, la plus simple possible et la plus compréhensible par tout le personnel de l'organisme.

Pour assurer une certaine uniformité de la description des processus au sein d'un organisme, il est souhaitable de définir une méthode de description unique. Cette unicité présente deux avantages :

- une bonne maîtrise de l'information relative à un processus ;
- le contrôle de la cohérence entre les différents processus est facilité par la possibilité de comparaison directe de deux informations de même nature ou interdépendantes.

► *Conseil pratique*

– La description d'un processus doit être aussi précise que possible tout en restant accessible au plus grand nombre. Cette description peut être complétée et enrichie au cours des analyses successives dans le cadre de l'amélioration continue du processus. Il est essentiel d'éviter la complexité lors des premières analyses.

– Veiller (le responsable qualité ?) à ce que la méthode choisie par l'organisme soit effectivement appliquée par tous. Pas de dérogation.

Attention aux petits écarts considérés comme anodins (« pour moi c'est mieux si... »). Si on accepte ces écarts, on a vite fait de se retrouver avec l'application de différentes méthodes ou bout de quelques temps. La méthode commune peut cependant être amendée, et utilisée par tous, si cela se révèle nécessaire.

L'interprétation, faite par des qualitatifs bien intentionnés, des normes ISO de la série 9000 version 1994, a conduit à un excès de formalisme et surtout de papier. Il faut éviter de reproduire les mêmes erreurs.

C'est à l'organisme de définir le formalisme qui lui convient le mieux. Mais quel que soit le choix fait, il doit avoir comme caractéristique principale la simplicité.

7.2 Caractériser les processus

Au-delà de la définition donnée dans la norme et reprise dans le fascicule de documentation, on peut tout simplement dire qu'un processus est une suite d'opérations avec :

- un début, qui correspond en général à une situation de départ, une ou des données d'entrée ou tout simplement le résultat d'un autre processus ;
- une série d'activités successives qui se présentent dans un ordre logique, à chaque activité doit correspondre une valeur ajoutée (changement d'état d'une activité à l'autre) ;
- une fin qui peut être tout ou partie d'un produit, d'un service ou encore une ou plusieurs informations.

Pour caractériser un processus il faut préciser toutes les informations qui vont permettre de le définir sans ambiguïté. Parmi ces informations, on trouvera obligatoirement :

- un *intitulé* qui doit être précis et concis. Le mieux est de se fixer un nombre maximum de mots (12 par exemple) pour cet intitulé ;
- un *fait déclencheur* qui sera la première action du processus ou encore la donnée d'entrée principale ;
- une *fin* qui sera la dernière action du processus avec son résultat, à savoir tout ou partie d'un *produit* ou d'un service ;
- un *enchaînement d'activités* avec pour chacune d'elles les ressources nécessaires à sa réalisation, ses données d'entrée et ses données de sortie ;
- des *acteurs* en charge des activités composant le processus sans oublier le pilote du processus.

Tout ou partie de ces caractéristiques sont le plus souvent reprises sur une fiche qui représente la carte d'identité du processus. Il est rare que l'enchaînement des activités soit reporté sur la fiche. Il en est de même pour la liste des acteurs. Ces informations sont le plus souvent détaillées dans la procédure qui décrit le processus.

Il n'existe pas de modèle standard pour cette fiche. Il appartient à chaque organisme de définir son modèle en fonction de ses besoins.

L'annexe E donne quelques exemples de fiches « carte d'identité ».

Cette notion de carte d'identité ou de fiche de caractéristique fait actuellement les beaux jours de ceux qui s'intéressent plus à la forme et aux documents

qu'au fond. C'est ainsi que l'on trouve des fiches pour lesquelles les concepteurs sont bien incapables de dire à quoi elles servent. De telles fiches constituent un recueil d'informations tellement variées que l'on perd de vue l'utilisation qu'on pourrait en faire.

Exemple à ne pas suivre

Données rassemblées sur une même fiche (une page)

- Nom du processus, classement dans la typologie, clients du processus, processus amont, processus aval, autres liens (nature).
- Valeur(s) ajoutée(s) attendue(s) du processus, domaine d'application, contraintes sur le processus.
- Pilote stratégique du processus, pilote opérationnel du processus, groupe d'analyse, acteurs du processus.
- Données d'entrée et données de sortie du processus, étape initiale, étape finale.
- Missions opérationnelles et leurs résultats attendus.
- Terminologie, abréviations.
- Ressources utiles pour le processus (compétences, financières, matérielles, informationnelles).
- Indicateurs retenus et mode de revue du processus.
- Enregistrements relatifs à la qualité.

Cerise sur le gâteau, ce document porte deux signatures (rédigé par et validé par) car c'est pour les concepteurs un document de procédure.

Compte tenu du nombre d'informations susceptibles d'évoluer, il est facile d'imaginer ce que peut coûter la tenue à jour d'une telle fiche.

La fiche « carte d'identité » ou de caractéristiques, peu importe le nom qu'on lui donne, doit répondre à des besoins bien précis. Elle est particulièrement utile pour obtenir que tous les membres d'un groupe de travail en charge de l'analyse d'un processus parlent de la même chose.

► **Conseil pratique**

- Contrairement à la pratique de quelques organismes, la fiche « carte d'identité » ne doit pas être considérée comme un document de procédure. C'est un document de gestion qui est intégré au dossier de processus dont le responsable (pilote) du processus a la charge.
- La fiche « carte d'identité » est évolutive. Elle doit être mise à jour à l'occasion de chaque analyse, ou pour le moins à chaque évolution du processus. Elle permet de garder la trace de ces évolutions.

Une des difficultés de l'établissement d'une telle fiche réside dans le choix du début et parfois de la fin du processus. Il est évident que si l'on n'y prend pas garde, on peut être amené à construire un processus relativement complexe qui prendra en compte une très grande partie de l'activité de l'organisme.

Deux possibilités s'offrent alors à nous :

- Découper le processus en plusieurs processus, les données de sortie du premier sont alors les données d'entrée du second et ainsi de suite. Cela revient à augmenter le nombre de processus de l'organisme.

On met ainsi accessoirement en évidence que le client d'un processus peut être un client interne.

- Décrire succinctement le processus mais définir pour certaines activités un sous-processus qui sera d'un niveau de détail plus grand et qui, par nature, aura comme client un client interne à l'organisme.

Il ne faut pas hésiter à utiliser ces deux possibilités pour trouver le juste milieu nécessaire à une représentation satisfaisante des processus. Cela s'obtient en général par itérations et ajustements successifs.

FD X 50-176:2005

§ 5.3.1 – Inventorier les processus :

« C'est à l'organisme de définir le périmètre de chaque processus (en particulier pour les processus totalement ou partiellement externalisés) et les activités qui le composent en tenant compte des critères suivants :

- transversalité, dépassement des limites d'une fonction ou d'une activité ;
- simplicité, nombre maîtrisable d'interactions avec d'autres processus et d'activités corrélées au sein du processus ;
- complétude du réseau de processus ;
- cohérence des interactions ;
- lisibilité pour les parties intéressées internes et externes du processus. »

Tous les processus de la liste ayant été caractérisés, il faut s'assurer qu'ils ne se recouvrent pas et que leurs interfaces communes sont bien identifiées.

7.3 Analyser les processus

Le produit du processus étant prédéfini, il faut déterminer l'enchaînement des activités qui permettront de réaliser ce produit dans les meilleures conditions

en indiquant, pour chaque activité, la fonction qui est la mieux à même de la réaliser.

Après avoir déterminé l'enchaînement des activités, il s'agit de définir, aussi précisément que possible, qui fait quoi, qui a besoin de quoi, dans quelles conditions et à quel moment. En d'autres termes, il faut procéder à une analyse pour déterminer, pour chacune des activités constituant le processus, les « fournisseurs » de données d'entrée (données qui vont permettre de réaliser l'activité) et les « utilisateurs » de données de sortie (données résultant de l'activité).

À l'occasion de cette description, la tentation est grande d'être aussi précis que possible et donc, de décomposer chaque activité en un nombre parfois important de tâches élémentaires. Cela risque alors d'alourdir considérablement la description du processus et de conduire à une description complexe, effet inverse de celui recherché : la clarté et la simplicité. Cette situation est souvent due à une confusion entre processus et procédé.

« Ainsi dans l'exemple choisi [], l'aménagement d'un espace public (pour la partie conception uniquement), la méthode a conduit à identifier deux phases (la commande et la réponse à la commande), organisées en huit étapes, regroupant environ cent cinquante activités, elles-mêmes décrites par écrit []. Nous savions de manière implicite, avant de parvenir à ce "dossier modèle", que l'aménagement d'un espace public est un processus complexe, *a priori* difficile à organiser.¹ »

S'il est vrai qu'une description de ce type résulte d'une réflexion approfondie, elle ne peut en aucun cas constituer la référence opérationnelle au sein de l'organisme.

Un procédé est à rapprocher du mode opératoire tandis que le processus est l'enchaînement de différents modes opératoires. Chaque individu, pour accomplir une activité, applique, consciemment ou pas, un mode opératoire. Un processus de fabrication d'une pompe, par exemple, peut comprendre plusieurs opérations de soudage. Chacune de ces opérations nécessite la mise en œuvre d'un procédé de soudage particulier qui est une suite ordonnée de tâches (décapage, préchauffage, première passe, ressuage) que le soudeur doit réaliser pour faire sa soudure.

1. « L'approche processus au service de la qualité », *Génie urbain*, janvier 1997.

Autre exemple : considérons le processus de remise à neuf d'une chambre dans un appartement. Ce processus est l'enchaînement de plusieurs activités : déplacer les meubles, enlever la moquette, les tableaux, enlever les prises et les interrupteurs, ôter la tapisserie, enduire les murs, les peindre, remettre en place les tableaux, la moquette, etc. Tout le monde peut comprendre en quoi consiste l'activité « peindre les murs », mais on aurait pu décrire le procédé qui consiste à peindre les murs. À savoir : mélanger la peinture, la diluer en précisant les conditions de dilution, imprégner le rouleau en précisant le type de rouleau à utiliser, passer le rouleau sur une grille pour en extraire le trop plein, etc.

Comme le montre cet exemple, le procédé s'apparente souvent aux règles de l'art.

► *Conseil pratique*

- Pour qu'une démarche qualité se déroule dans de bonnes conditions, il faut impérativement que tous les acteurs, au sein de l'organisme, s'approprient cette démarche. Ceci est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un management des processus. Le personnel de l'organisme est en effet le mieux à même d'analyser les processus :
- il peut rentrer dans le détail ;
- il vit les dysfonctionnements ;
- il est capable d'innovation en particulier lorsqu'il s'agit d'améliorer les activités et les tâches qu'il accomplit quotidiennement.
- Le niveau de détail à adopter est celui qui convient le mieux à l'organisme, sachant qu'il y a deux erreurs à éviter :
- vouloir être trop général et décider, par exemple, de n'avoir qu'un seul processus de réalisation alors que l'organisme propose à ses clients plusieurs types de produits ;
- à l'inverse, vouloir être trop détaillé et arriver ainsi à décrire plusieurs dizaines de processus dont certains comprendront plus d'une centaine de tâches.

Méthode d'analyse des processus

Il s'agit d'une méthode simple à mettre en œuvre par un groupe de travail constitué de représentants des fonctions (acteurs) ayant à intervenir (activités) dans le processus.

Étape 1 : définir le processus (intitulé, finalités, clients, première et dernière activités, données d'entrée et données de sortie).

Cette étape permet au groupe de se mettre d'accord sur le sujet à traiter.

Étape 2 : rechercher les dysfonctionnements actuels connus ou supposés.

Cette recherche, réalisée en utilisant le brainstorming, doit permettre au groupe, à la fin de son analyse, de vérifier que le processus tel que décrit est susceptible de faire disparaître les dysfonctionnements recensés.

Étape 3 : décrire le processus :

- identifier les activités (brainstorming) qui doivent constituer le processus ;
- ordonner chronologiquement les activités listées précédemment, faire si nécessaire des regroupements ;
- identifier pour chaque activité les données d'entrée et les données de sortie (valeur ajoutée). Une activité qui n'a pas de valeur ajoutée est susceptible d'être supprimée ;
- identifier les acteurs (en termes de fonctions et non pas de personnes ou d'organisations) de chaque activité (il peut y avoir plusieurs acteurs pour une activité) et désigner le responsable de l'activité (il ne peut y avoir qu'un seul responsable pour une activité) ;
- représenter le processus (logigramme) ;
- établir une fiche de proposition pour chaque modification de l'existant. Ces fiches doivent faire l'objet d'une approbation par la direction.

Étape 4 : Valider l'analyse du processus en vérifiant que, tel que décrit, il est susceptible de faire disparaître les dysfonctionnements listés au cours de l'étape 2.

Une analyse de processus consiste à déterminer l'enchaînement des activités (le quoi) nécessaires à la production d'un résultat (produit ou service), à définir quelles sont les fonctions (le qui) les mieux à même de réaliser une activité, à préciser les moyens (le comment) nécessaires à la réalisation de l'activité et enfin à déterminer le résultat de chaque activité (les données).

Annexe B

(informative)

Description d'un processus — Exemple de caractéristiques et de représentation graphique d'un processus

Caractéristiques du processus

[intitulé] : *Élaboration d'une commande*

[début] : *Expression du besoin*

[sortie = produit(s)] : *document de commande conforme au besoin exprimé et accepté entre les deux parties*

[activités] :

- exprimer le besoin d'achat ;
- élaborer les spécifications techniques du produit à acheter ;
- élaborer les pièces contractuelles administratives ;
- établir la liste des fournisseurs à consulter ;
- faire circuler le projet de document d'achats pour avis et remarques ;
- consulter les fournisseurs ;
- dépouiller les offres et choisir le «mieux-disant» ;
- faire circuler le projet de commande pour accord ;
- notifier la commande ;
- obtenir l'acceptation de la commande ;
- transmettre la commande acceptée au client du processus.

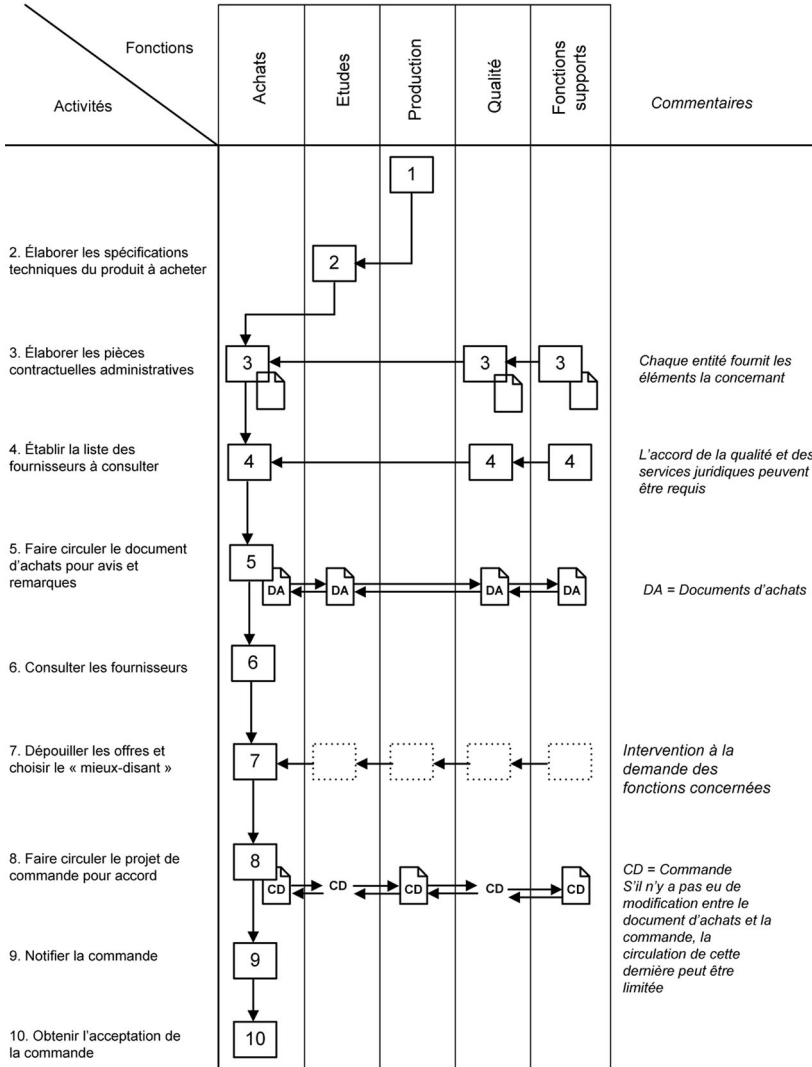
[acteurs] : *Fonctions achats, études, production, qualité et fonctions supports (comptabilité, juridique,...)*

[ressources] :

- compétences en matière de spécifications techniques, d'administration des contrats, d'évaluation des organismes et de négociation contractuelle
- logiciels de gestion des achats et base de données relatives aux entreprises qualifiées

Représentation graphique

Voir schéma ci-après.



Le temps nécessaire pour caractériser et décrire un processus peut être long si la méthode utilisée n'est pas adaptée. L'expérience montre que ce travail d'analyse d'un processus peut se faire en quatre séances de deux heures pour un groupe de travail approprié. Comme plusieurs groupes peuvent travailler simultanément, l'analyse de l'ensemble des processus peut se faire dans des délais relativement courts. Ce qui demande le plus de temps c'est de faire en sorte que tout le personnel s'approprie la démarche.

7.3.1 Le quoi : les activités

« L'activité est l'acte de transformer les ressources en résultats². »

L'approche processus consiste, pour un organisme, à identifier puis à maîtriser l'enchaînement des activités (interactions et incidences des activités les unes sur les autres) qui lui permettront de fournir un produit ou un service. Cet enchaînement doit faire apparaître et justifier pour chaque activité : les éléments qui sont nécessaires à la réalisation de l'activité (données d'entrée, moyens matériels, financiers humains), tout ce qui est produit par l'activité (produit physique, information, document...) en s'assurant de la valeur ajoutée de ce produit.

► *Conseil pratique*

Il arrive assez fréquemment que l'on désigne comme activité une action qui n'en est pas véritablement une. Pour éviter ce type d'erreur, il suffit de veiller à ce que l'activité soit désignée par un verbe actif.

Par exemple : recevoir (verbe passif) un document n'est pas une activité au contraire de diffuser (verbe actif) un document.

Lors de la description d'un processus, des questions peuvent ne pas trouver de réponse au sein du groupe d'analyse. Des dysfonctionnements peuvent aussi apparaître clairement. C'est alors l'occasion de traiter ces questions ou ces dysfonctionnements, voire d'améliorer le déroulement du processus, en utilisant des méthodes éprouvées telles que les méthodes de résolution de problèmes (MRP) ou l'analyse de la relation client-fournisseur internes (RCFI).

2. Cyril Docquin, « Cartographie et processus – Comment faire », 19 mars 2003. Site internet : genie-industriel.org

MRP (Méthode de résolution de problème)

Pour chacune des étapes de la méthode des outils de la qualité peuvent être utilisés pour rassembler des informations ou pour aider à la réflexion :

1. S'informer sur le problème. Poser le problème

QQOQCCP – Outils d'investigation (Est/N'est pas) – Feuilles de relevés – Tableaux – Graphiques – Diagramme de Pareto – Histogramme – Diagramme de dispersion.

2. Rechercher les causes probables

Brainstorming (remue-méninges) – QQOQCCP – Règles des 5M – Ishikawa.

3. Déterminer les causes réelles

QQOQCCP – Enquêtes – Feuilles de relevés – Tableaux – Graphiques – Diagramme de Pareto – Histogramme.

4. Rechercher des solutions, les évaluer et choisir la meilleure

Brainstorming – Analyse multicritères – Matrice de compatibilité – Vote pondéré.

5. Mettre en œuvre la solution

QQOQCCP.

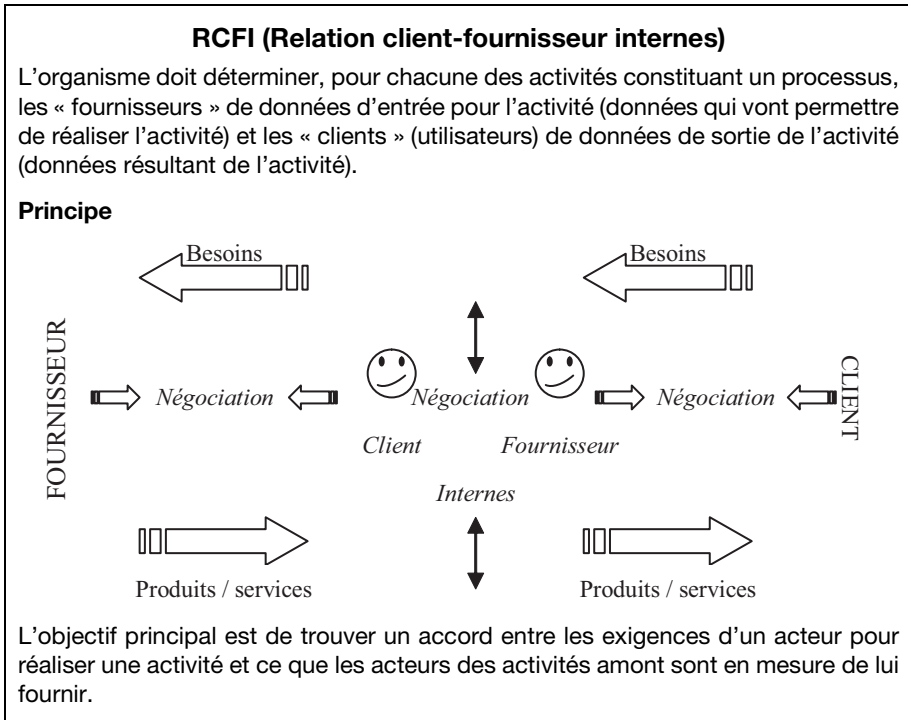
6. Contrôler et suivre les résultats

QQOQCCP – Indicateurs – Tableau de bord.

7. Standardiser

QQOQCCP.

Les relations client-fournisseur internes ne font que relayer de proche en proche les exigences du client externe. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles l'analyse de ces relations dans le cadre des processus est un moyen puissant d'amélioration du fonctionnement de l'organisme ; cette méthode permet de traiter efficacement les problèmes d'interfaces et contribue au décloisonnement des fonctions.



7.3.2 Le qui : les acteurs

La tentation est grande lorsque l'on parle d'acteurs d'un processus de penser individu (Michel, Maguy...) en charge de l'activité. Il arrive encore plus fréquemment que « acteur » soit assimilé à organisation (service méthode, comptabilité). Ce sont en fait les fonctions (agent méthode, comptable) qui nous intéressent.

Associer aux activités des fonctions présente de multiples avantages :

- Si les personnes et les organisations changent souvent, cela n'est pas le cas des fonctions dont le contenu peut évoluer mais rarement l'intitulé ; on évite donc en se référant aux fonctions d'avoir à modifier la représentation du processus chaque fois que le titulaire d'une activité ou l'organisation change.
- En choisissant un mode de représentation approprié, comme nous le verrons dans les chapitres suivants, il est possible de se dispenser des fiches de fonction réclamées par certains.

- Chaque individu, en répertoriant, dans les descriptions de processus, les activités à sa charge et l'intitulé des fonctions associées, prend conscience de façon concrète des fonctions qu'il occupe dans l'organisme, et de ce qu'elles recouvrent.

► ***À noter***

Les fonctions ne constituent plus la base unique de l'organisation. Les fonctions s'exercent dans le cadre du déroulement des processus.

7.3.3 Le comment : les moyens

Un processus a besoin de ressources de toutes sortes pour pouvoir se dérouler dans de bonnes conditions. Selon sa nature, le processus aura besoin de l'une ou plusieurs des ressources suivantes :

- **Ressources matérielles**

Il peut s'agir d'aménagements de locaux, de la mise à disposition d'outils ou de machine en état de marche, d'ordinateurs mais aussi de logiciels appropriés.

- **Ressources informationnelles**

Il ne suffit pas toujours que l'information et les données circulent correctement au sein du processus comme entre les processus. Le fonctionnement de certains processus est éminemment dépendant de l'accès que peuvent avoir les acteurs du processus à des bases de données internes ou externes à l'organisme. C'est le cas par exemple pour un processus de recherche et développement.

- **Ressources financières**

Les cas où des ressources financières sont nécessaires au bon déroulement d'un processus ne sont pas la généralité. Il se peut cependant que, sans ces ressources financières, le processus ne puisse pas fonctionner. Ce pourrait être par exemple le cas pour un processus d'ouverture de chantier à l'étranger qui nécessite des dépenses locales. À une moindre échelle un processus de formation peut avoir besoin de ressources financières s'il est prévu que ce soit l'animateur qui paye le repas de midi.

- **Ressources humaines**

Le besoin en ressources humaines est commun à tous les processus. Il s'agit pour satisfaire ce besoin de mettre en place une gestion des compétences de façon à ce que l'on puisse affecter le « bon » acteur à la « bonne » place.

La maîtrise de ces ressources semble être aujourd'hui un point faible des organismes au moins pour les entreprises très petites, petites et moyennes.

- « 56 % des entreprises ne calculent pas de capacité pour leurs moyens matériels ;
- 46 % ne calculent pas de charge pour ces moyens matériels ;
- 53 % ne calculent pas de capacité pour leurs ressources humaines ;
- 52 % ne calculent pas de charge pour ces ressources humaines³. »

7.3.4 Les données

FD X 50-185:2004

§ 5.3 – Pour qu'un organisme puisse avoir une bonne maîtrise de son produit ou de son service, il lui faut avoir une bonne maîtrise des données qui caractérisent ce produit ou ce service. Il s'agit donc pour l'organisme de déterminer, aussi précisément que possible, qui fait quoi, qui a besoin de quoi, dans quelles conditions et à quel moment. En d'autres termes, il lui faut procéder à une analyse des processus de l'organisme [...]

Il y a lieu de veiller à la couverture de tout l'organisme par des flux d'informations appropriés. Ces flux concernent deux types d'informations :

- les données techniques qui s'échangent entre les différents processus [...],
- les informations relatives au fonctionnement des processus.

- **Les données techniques**

La gestion des données techniques et de leurs supports, en particulier lorsqu'il s'agit de documents sur support papier, représente un enjeu très important pour l'organisme. Elle constitue en effet à la fois :

- la source de coûts parfois élevés donc un facteur de compétitivité ;

3. « Le processus flux de production », Publication du Centre des Technologies Nouvelles. D'après une étude intitulée « l'entreprise transversale : innovation et performances. Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les très petites, petites et moyennes entreprises ». Réalisée par Rafik Abdesselam et Olivier Gaussens du GEMMA UMR CNRS 6154 et Patrick Houzet du CTN, avec la participation de la commission technique OGI du CTN.

- un élément essentiel de la qualité du produit et, par suite, de la satisfaction des clients ;
- une des premières applications de toute évolution en matière de systèmes informatiques et, en conséquence, une pièce maîtresse en matière d'organisation de l'entreprise ;
- un gisement de progrès concernant l'amélioration des échanges entre partenaires ;
- un moyen permettant de capitaliser les connaissances.

Une analyse de processus est l'occasion rêvée pour un organisme de revoir l'ensemble des formulaires, imprimés et autres supports de données. Il y a dans ce domaine beaucoup de progrès à faire et surtout beaucoup de simplifications à apporter.

► ***À noter***

Il existe encore des organismes qui jugent nécessaire d'associer à chaque formulaire ou imprimé une note, quand ce n'est pas une procédure, pour préciser comment l'utiliser. Il est quand même rare que nous ayons besoin d'un mode d'emploi pour remplir un formulaire dans une administration (demande de passeport par exemple) ou dans des établissements commerciaux (bordereau d'abonnement à un service).

Un formulaire ou un imprimé doit être autoportant. Cela suppose que leur conception soit particulièrement soignée et le cas échéant testée avant mise en application. C'est souvent l'affaire de « professionnels ».

Une maîtrise des données passe par une règle qui peut conduire à des simplifications importantes : une donnée ne doit se trouver que dans un document et un seul. Le même document pouvant se trouver sur plusieurs supports.

L'analyse des processus doit permettre de revoir la structure documentaire de l'organisme pour faire en sorte que cette règle s'applique.

► ***À noter***

Cette règle d'unicité de support pour une donnée évite d'avoir à modifier plusieurs documents (cas où une même donnée se trouve dans plusieurs documents) lorsqu'une donnée doit être modifiée.

On évite aussi un risque important : oublier de modifier un des documents dans lesquels se trouve la donnée et créer ainsi des incohérences.

- **Les informations relatives au fonctionnement des processus**

La qualité du fonctionnement des processus ne dépend pas de la quantité des informations relatives à ce fonctionnement. Il vaut mieux suivre quelques informations bien ciblées qui permettent d'agir, plutôt que d'avoir pléthore d'indicateurs dont on ne sait pas exploiter les résultats.

« Combien de fois [...] observe-t-on que les processus industriels sont parfaits, mais que les processus d'informations qui leur sont associés sont absents ou inefficaces. Or, les enjeux liés à ces processus d'informations sont considérables⁴. »

7.4 Définir l'organisation résultant de l'analyse

La description et l'analyse des processus peuvent, dans certains cas, conduire à procéder à des ajustements de l'organisation. Mais dès que l'on cherche à mettre en œuvre une nouvelle organisation, on est confronté à une série d'écueils parmi lesquels on peut citer :

- les craintes des différents acteurs devant le changement et ce qui pour eux est l'inconnu ;
- la défense des pouvoirs acquis et surtout des chapelles ou des bastions selon les cas ;
- les réticences des sceptiques pour lesquels rien ne peut marcher tant que l'expérience n'a pas été faite ;
- les utopies de certains qui imaginent l'organisme idéal au lieu de se limiter à ce qui est possible et raisonnable.

Toute nouvelle organisation doit donc être accompagnée d'une campagne de communication et de sensibilisation.

Il est recommandé de définir l'organisation la mieux adaptée pour un bon fonctionnement du processus une fois seulement le processus complètement caractérisé et analysé de façon à disposer de tous les arguments fonctionnels nécessaires. Ainsi, contrairement à une pratique assez courante, il vaut mieux désigner les pilotes de processus après avoir décrit les processus.

4. Jean-Yves Prax, « Le knowledge management doit répondre en priorité aux enjeux de business de l'entreprise ». *Qualité en mouvement*, n° 64, juillet-août 2004, p. 18.

► **Conseil pratique**

Décrire des processus conduit à :

- Se poser la question de l'utilité de chacune des activités qui le composent. En effet, le résultat de chaque activité doit être destiné à un client interne ou externe. Si ce n'est pas le cas, cela signifie que l'activité n'a pas de valeur ajoutée et par conséquent ne sert à rien.
- Faire apparaître sans ambiguïté les dysfonctionnements. Ceci parce que, dans une grande majorité des cas, les dysfonctionnements se trouvent aux interfaces et qu'une bonne description de processus consiste justement à faire en sorte que, pour fournir un produit ou un service, les interfaces entre les différents acteurs de l'organisme soient réduites au strict nécessaire.
- Prévenir les erreurs. Le fait de simplifier les interfaces et de se placer en permanence dans une logique de relation client-fournisseur amène tout naturellement le client à s'assurer que ce que lui livre son fournisseur est bien ce qu'il attendait de lui. Ce contrôle naturel est un facteur important de limitation des erreurs.
- Éliminer tout ce qui ne contribue pas de façon directe ou indirecte à la satisfaction du client, tout ce qui n'ajoute pour lui aucune valeur à un produit ou à un service.
- Faciliter la maîtrise des ressources car la relation entre client et fournisseur qui s'établit systématiquement est source de simplification dans l'expression des besoins mais aussi un excellent moyen de supprimer les doublons.

7.5 Valider l'analyse du processus

La validation d'un processus doit être réalisée à différents niveaux :

- En vérifiant dans un premier temps que rien n'a été oublié.

La méthode d'analyse doit être telle que cette vérification soit possible. Elle doit donner une confiance suffisante quant au travail effectué tout au long de l'analyse.

- Le processus tel que décrit doit être comparé à l'existant de façon à faire apparaître clairement toutes les évolutions (de tâches, de fonctions, de postes, de documents) et si possible leurs conséquences en termes de coût, de délai de mise en œuvre et d'actions à engager pour que le changement soit possible (réaménagement de postes de travail, formation). Toutes ces évolutions doivent être approuvées par la direction. Si la direction ne valide pas les changements (report d'investissements, incompatibilité avec d'autres actions en cours), le processus doit être réexaminé dans son ensemble.

- Après approbation par la direction, le processus est effectivement validé par la vérification qu'il donne bien les résultats attendus. Ceci suppose que les critères de validation, performance et efficacité attendues, aient été fixés dès le début de l'analyse.

Partie IV

Passer de l'analyse à la pratique

C'est certainement la partie la plus délicate de la mise en œuvre d'une approche processus. Une analyse parfaite du réseau de processus ne sert à rien si l'on est incapable d'en « vendre » les résultats. En dehors des choix méthodologiques qui là encore doivent viser la simplicité, c'est la capacité à faire accepter les changements qui est en cause.

8

Documenter les processus

*Le nombre de connaissances qui suffisent à entretenir la sagesse est petit,
et ce sont des connaissances très simples.*

Louis Lavelle

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Comment matérialiser le résultat d'une analyse de processus ?
- De quelle documentation avons-nous besoin ?
- Comment se situe cette documentation par rapport à la documentation existante (manuel, procédures, instructions) ?
- Comment décrire le réseau de processus et quel type de document utiliser pour cette description ?
- Comment décrire les interactions entre les processus et quel type de document utiliser pour cette description ?

8.1 Les documents supports de la description des processus

On peut considérer qu'il y a trois grandes catégories de documents associés à la description des processus :

- Les documents descriptifs du système de management de la qualité.
- Les produits documentaires des activités du processus. Ce sont les documents techniques qui s'échangent au sein d'un processus mais aussi entre les différents processus [...].
- Les documents supports des informations relatives au fonctionnement des processus.

8.1.1 Les documents descriptifs du système de management de la qualité

La structure de la documentation décrivant le système de management de la qualité est variable selon que l'organisme s'inscrit dans une démarche de certification, ou qu'il a mis en place son système de management de la qualité indépendamment de toute contrainte liée à des exigences en matière de certification.

Dans le premier cas, bien que la norme ISO 9001 version 2000 soit moins contraignante que sa version précédente, il faut pouvoir trouver, dans la documentation décrivant le système de management de la qualité, la politique mise en œuvre par l'organisme pour répondre aux exigences de la norme. Comme le manuel est le document de base pour les audits tierce partie, il contient souvent toutes ces informations. Il est ensuite complété au niveau opérationnel par un ensemble de procédures.

Dans le second cas, cette structure n'est pas obligatoire, mais on a vite fait de se rendre compte qu'elle est tout compte fait, dans l'ensemble, bien pratique.

• Le manuel de management de la qualité

Nous n'aborderons pas dans cet ouvrage le contenu détaillé ni la présentation du manuel de management de la qualité. Signalons simplement que ce document n'a aucune raison d'être volumineux si l'on se contente d'y mettre l'essentiel. Une trentaine de pages suffisent largement pour décrire le système de management de la qualité d'un organisme de taille moyenne. La politique faisant l'objet d'un document à part, comme l'autorise la norme (cette façon

de procéder évite d'avoir à modifier le manuel chaque fois que la politique évolue).

S'agissant des processus, il est inutile d'en donner une liste exhaustive dans le corps du manuel en appui d'une description de l'organisation. Le simple énoncé de leur nom est en général insuffisant pour comprendre le fonctionnement de l'organisme. Pour répondre à l'exigence de la norme (« le manuel référence ou inclut les procédures »), il suffit d'annexer au manuel le sommaire du recueil des procédures.

Il n'est cependant pas inutile de donner, dans le manuel, une image simplifiée du réseau de processus de l'organisme en insistant sur la nature peu fiable de cette représentation qui doit être considérée comme un simple support de communication.

Le manuel doit, en revanche, indiquer de façon précise la méthode choisie par l'organisme pour maîtriser ses processus et tout particulièrement les interactions entre les processus. La solution la plus simple et la plus fiable, pour ce qui concerne la maîtrise des interactions, consiste à indiquer dans le manuel que : « Les processus de l'entreprise sont décrits dans des procédures. Ces descriptions font apparaître les interactions entre les processus aussi bien au niveau entrant (processus qui fournit des données ou des moyens) qu'au niveau sortant (données ou moyens fournis à un autre processus). »

- **Les procédures**

NF EN ISO 9000:2000

§ 3.4.5 Procédure – Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

NOTE 1 Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents.

[...]

Le support le plus répandu pour cette formalisation est le document sous toutes ses formes car un de ses principaux avantages est qu'il ne nécessite pas d'apprentissage important pour être utilisé. De plus il peut être mis à disposition dans tous les lieux où on en a besoin.

NF EN ISO 9000:2000

§ 3.7.2 Document – Support d'information et l'information (données significatives) qu'il contient.

EXEMPLE : enregistrement, spécification, document de procédure, plan, rapport, norme.

NOTE 1 Le support peut être papier, disque informatique magnétique, électronique ou optique, photographie ou échantillon étalon, ou une combinaison de ceux-ci.

[...]

Mais il existe d'autres moyens de présenter la description des processus. On trouve en effet des logiciels qui relèvent plus de la base de données que du document proprement dit. Ces outils ne sont pas toujours adaptés aux besoins d'un organisme de taille moyenne ou de petite taille. Ils présentent en revanche un intérêt certain pour les grands organismes ayant à mettre en œuvre des processus complexes. Mais dans tous les cas une analyse de l'investissement par rapport aux avantages espérés est nécessaire, sachant que bien souvent cela ne dispense pas totalement des exemplaires papier. Une des formes les plus évoluées de ces logiciels est le *workflow* (gestion des flux d'informations) qui assure la gestion de la planification et de la réalisation des activités d'un processus.

Le workflow

Le *workflow* est en mesure d'effectuer, entre autres, les opérations suivantes :

- gérer la charge de chaque utilisateur (plan de travail au quotidien),
- fournir à l'utilisateur les données nécessaires à la réalisation de chaque activité,
- transmettre automatiquement les messages et résultats d'une activité à la suivante sans que l'utilisateur ait à s'en préoccuper,
- gérer les délais de réalisation de chaque tâche avec un système d'alarme plus ou moins sophistiqué,
- produire des indicateurs facilitant le pilotage du processus mais aussi les tableaux de bords individuels.

D'autres outils ont été développés pour aider à la maîtrise des processus. C'est le cas par exemple des outils de *Business Process Management*.

Les outils de Business Process Management System (BPMS)

Constituent un mélange détonnant qui présente plusieurs avantages :

- Une technologie qui permet de décrire et d'automatiser les processus suivant une approche métier compréhensible par les utilisateurs.
- Une indépendance entre les processus et les ressources (humaines ou informatiques) qui les exécutent, permettant d'envisager des reconfigurations de processus, tout en préservant la structure des applications informatiques existantes.
- Une capacité de reconfiguration des processus en quasi-temps réel, ancrée sur la stratégie et les besoins métiers.
- Un management et une supervision des processus de bout en bout par opposition à la gestion des compartiments techniques que constituent les applications informatiques actuelles.

Les outils de BPMS doivent apporter trois fonctions importantes qui sont :

- la modélisation des processus ;
- le déploiement et l'exécution des processus ;
- l'optimisation des processus.

Il est important de noter qu'un outil doit permettre de faire les trois actions simultanément¹.

L'application des normes d'assurance de la qualité a donné lieu à quelques « dérapages » dont un des plus importants a été une production excessive de procédures. Certains ont cru qu'il suffisait d'écrire des procédures théoriquement parfaites pour répondre aux exigences de la norme. Procédures dites parapluie car elles étaient censées protéger l'organisme des critiques d'auditeurs externes qui considéraient que la qualité se démontre au travers d'une documentation plutôt que par la pratique du personnel de l'organisme.

Il est aujourd'hui une évidence pour tout le monde : la perfection en matière de procédures est souvent inversement proportionnelle à leur volume. Les procédures écrites, malgré des efforts importants de lecture et relecture, présentent toujours des anomalies ou incohérences qu'un œil extérieur se fera un plaisir de relever.

Mais plus grave encore, indépendamment du volume, c'est le manque d'intérêt que peut provoquer chez les utilisateurs potentiels de ces procédures une masse importante de papier. Bien souvent, les utilisateurs reculent devant la

1. ORYX *Systèmes d'information*. « Choix d'outils de BPMS ». <http://www.oryxconseil.com/>
Le 3 février 2003.

complexité de la documentation et la difficulté qu'ils rencontrent pour trouver les informations qu'ils recherchent.

► **À noter**

Écrire une procédure est un exercice particulièrement difficile. Il faut en effet à la fois être clair, concis et précis, ce qui implique, par exemple, de ne pas utiliser des pronoms indéfinis (qui est « on » ?) ou des adverbes qui ne précisent rien (« mieux », « plus », « moins » que quoi ?). Il faut surtout toujours se demander quelles sont les interprétations possibles de ce que l'on a écrit.

Compte tenu de tous ces inconvénients, on est en droit de se poser la question de l'intérêt de telles procédures si elles ne sont pas utilisées au quotidien par tous ceux qui ont à les connaître ? Il y a eu trop de cas où le recueil des procédures n'a été qu'un « alibi » vis-à-vis des clients ou de leurs mandants.

L'expérience vécue avec des recueils de procédures sous forme de textes nous incite à nous en dispenser chaque fois que possible.

L'approche processus est l'occasion de donner un coup d'arrêt à ce que quelques-uns d'entre nous ont appelé la « qualité papier ». Nous pouvons dans le cadre de cette approche réduire considérablement le volume de la documentation décrivant le système de management de la qualité.

Pour simplifier ces procédures il faut en partie oublier des règles, établies par des qualitiiciens dans le but de faciliter leur travail, et que nous appliquons depuis de nombreuses années sans nous poser la question de leur utilité pour la personne qui aura à se servir de la procédure.

Simplifications de la présentation d'une procédure

- Est-il nécessaire d'avoir un paragraphe « objet » ? Le titre de la procédure, s'il est bien choisi devrait suffire.
- Ne vaudrait-il pas mieux parler des exclusions lorsqu'elles existent plutôt que du domaine d'application qui se traduit en général par : « cette procédure est applicable à l'ensemble de l'organisme. »
- S'abstenir de faire référence à des documents amont. Cette information n'intéresse que les qualitiiciens (cohérence des références croisées qui peut être gérée par ailleurs) sauf si le document n'est pas autoportant. Ce dernier cas, lorsqu'il existe est la preuve d'une mauvaise conception de la structure de la documentation ; il laisse à chaque utilisateur le soin de rechercher des informations dans plusieurs documents pour satisfaire un besoin spécifique.

- La liste des fonctions concernées par la procédure est-elle nécessaire ? Est-ce à dire que, pour connaître les procédures qu'elle doit appliquer, une personne se réfère à ce chapitre ?
- Les définitions figurant au début ou à la fin de chaque procédure, la liste des abréviations ne fait qu'alourdir la procédure. Pourquoi ne pas avoir un document unique pour ces lexiques ?

On peut même se poser la question de l'utilité d'une page de garde. Il est possible de s'en dispenser si les procédures sont réunies dans un recueil et si le sommaire du recueil est mis à jour et diffusé chaque fois qu'une ou plusieurs procédures sont émises ou modifiées. C'est le principe en général adopté pour les documents à feuillets.

Dans de nombreux organismes, il n'existe pas de repères simples permettant d'accéder rapidement à une information ou de comprendre facilement le déroulement d'un processus. Il en résulte que les utilisateurs potentiels des procédures ont plutôt tendance à se renseigner auprès de leurs collègues sans vérifier dans les procédures si ce qui leur a été dit est exact.

Cet état de chose se traduit par l'existence de deux systèmes qui évoluent indépendamment l'un de l'autre :

- un système théorique (procédures) qui n'est plus qu'une façade ;
- un système opérationnel (bouche à oreille) qui présente le risque de perpétuer la mauvaise application de règles établies.

Ces deux systèmes s'ignorant totalement, on tire rarement les conséquences d'un dysfonctionnement d'un des deux pour améliorer l'autre.

La question qui se pose est donc d'améliorer la présentation des procédures et l'accès aux informations qu'elles contiennent pour faire en sorte que le système du bouche à oreille soit réduit au strict nécessaire et, surtout, qu'il évolue en même temps que les procédures.

Différentes tentatives ont été faites pour résoudre cette dualité. Parmi les plus courantes, on peut citer :

- La création d'un index. Dans le principe, il devrait faciliter l'accès aux informations, avec une sélection des mots les plus couramment utilisés. Mais constituer un index est, dans le cas présent, une opération complexe et délicate, le tenir à jour relève souvent de la gageure.

De plus un index ne donne pas toujours le résultat attendu. Si un même mot ou un même concept est utilisé ou traité dans plusieurs procédures, l'utilisateur est tenté de renoncer à chercher la procédure qui répond le mieux à sa question.

- L'introduction, dans les procédures, de synoptiques pour en faciliter l'accès et la compréhension. Si une telle présentation offre de nombreux avantages, elle a l'inconvénient de dire sous une autre forme ce qui est déjà dit dans le texte. Cette duplication peut conduire à des incohérences, ne serait-ce que parce qu'on oublie parfois, dans la précipitation, de modifier le synoptique alors que l'on a fait évoluer le texte ou vice versa.
- L'ajout d'une ou plusieurs procédures à chaque description de processus pour expliquer le fonctionnement de ce processus.

Toutes ces solutions sont loin d'être satisfaisantes et parfois même contre-productives

Aujourd'hui la question du lien entre procédures et processus est très souvent posée. Il ne faut surtout pas s'inventer deux systèmes qui auront tendance à vivre leur vie séparément. La procédure doit être considérée, par tous, comme le support de la description du processus (procédure documentée au sens de la norme).

Si c'est le logigramme qui est retenu pour représenter et décrire un processus, l'accès à l'information peut aussi être facilité, comme nous le verrons plus loin, par une cartographie des processus. La difficulté sera alors de définir le bon niveau de détail de cette cartographie pour qu'elle reste lisible et compréhensible tout en fournissant les informations souhaitées.

► *À noter*

Il ne faut pas hésiter à utiliser une ouverture faite par la norme concernant le fait que le manuel « contient ou référence » les procédures. Pour la plupart des PME-PMI par exemple, la procédure concernant l'audit interne peut être incluse dans le manuel.

Exemple de procédure simplifiée d'audit interne pouvant être incluse dans le manuel

Le responsable qualité établit un programme annuel d'audits couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Ce programme est approuvé par la direction générale avant sa mise en œuvre.

Ce programme prévoit :

- des audits réalisés par du personnel qualifié qui n'a pas de responsabilité dans le domaine objet de l'audit ;
- des questionnaires établis avant l'audit permettant une évaluation objective des systèmes qualité et de leur mise en application.

En plus de ce programme, des audits peuvent être réalisés sur demande de la direction générale :

- lorsque des modifications notables sont apportées à l'organisation ;
- lorsqu'il apparaît que la qualité d'un bien ou d'un service est compromise, en raison d'une insuffisance dans le système qualité ;
- lorsqu'il est nécessaire de vérifier la mise en œuvre d'actions correctives.

Le responsable qualité réalise ou fait réaliser les audits, à l'exception de ceux couvrant ses propres activités. Les activités du responsable qualité sont auditées par un auditeur (interne ou externe à XXXX) désigné par la direction générale.

Au cours des audits, l'auditeur vérifie :

- la conformité du système de management de la qualité aux exigences de la norme ISO 9001 ;
- l'efficacité de la mise en œuvre du système de management de la qualité ;
- la compétence des personnes en fonction des travaux qu'elles ont à exécuter.

Chaque audit fait l'objet d'un rapport, établi par le responsable d'audit et diffusé aux cellules auditées. Ce rapport précise les déficiences éventuellement détectées et les actions de redressement demandées. Il est remis à la direction de XXXX qui vérifie la mise en œuvre des actions de redressement avant de clore l'audit.

À propos de l'exemple ci-dessus, les puristes font remarquer que cette procédure ne fait pas état des références des différents supports qui seront utilisés au cours de l'audit et ne donne aucune indication quant à leurs modalités d'utilisation. Qu'à cela ne tienne, il suffit pour leur faire plaisir de rajouter quelques références d'imprimés. Mais il vaut encore mieux leur faire comprendre que, dans un organisme de taille moyenne, les auditeurs qualifiés se comptant sur les doigts d'une main quand il n'y a pas qu'un seul auditeur, on se demande s'ils ont besoin d'instructions particulières pour remplir leur fonction. Le plus cocasse est le cas où l'on demande au responsable qualité, seul auditeur, d'écrire les instructions qu'il aura à appliquer.

« La formalisation des processus ne doit pas créer un système rigide dans lequel chaque acteur se limiterait à observer à la lettre la procédure. Au contraire ce système doit être ouvert, pour permettre et même favoriser les initiatives des acteurs, et adaptable, pour pouvoir réagir aux aléas, aux urgences, et à plus long terme aux évolutions des attentes des bénéficiaires². »

2. Fascicule « Optimiser les processus », téléchargeable sur <http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/optimiserlesprocessus-2.pdf> (2001).

► **Conseil pratique**

La notion de processus permet d'écrire des procédures plus cohérentes mais offre aussi l'occasion de les représenter sous une forme graphique simple avec, uniquement lorsque cela est nécessaire, un texte qui précise le graphique sur certains points.

8.1.2 Le produit documentaire des activités

Il s'agit dans la plupart des cas d'enregistrements de la qualité au sens de la norme :

NF EN ISO 9000:2000

§ 3.7.6 Principes essentiels et vocabulaire

Enregistrement – Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

Note 1 Les enregistrements peuvent, par exemple, documenter la traçabilité et apporter la preuve que vérification, actions préventives et actions correctives ont été réalisées.

Note 2 En général, les enregistrements ne nécessitent pas de maîtrise des révisions.

L'idéal est de standardiser ces documents pour mieux répondre à des règles de bonnes pratiques telles que :

- Une information doit avoir un support et un seul. Si une même information figure sur plusieurs supports, cela conduit souvent à des incohérences voire des erreurs graves. Ceci est particulièrement vrai lorsque l'information est révisable. Il se peut que l'on « oublie » de réviser un des supports.
- Il faut distinguer les informations de gestion des informations qui participent au cycle de vie du produit et si possible utiliser des supports adaptés à chacune de ces catégories d'informations. Par exemple : ne pas inscrire la liste de diffusion d'un document sur le document. Utiliser plutôt un bordereau de diffusion, cela permet de modifier la diffusion sans avoir à modifier le document.

« Afin de limiter l'impact de la mise à jour des informations et d'assurer la cohérence entre documents, il est nécessaire qu'une information :

- soit conservée dans un document uniquement si elle a besoin d'y être,
- soit transmise à un même destinataire par un seul document.

Pour faciliter l'utilisation d'un document, il est souhaitable qu'il ait un seul objectif³. »

Il est donc souhaitable de procéder à une standardisation des documents, non seulement au niveau de leur appellation mais aussi en ce qui concerne leur contenu.

« La standardisation du contenu des documents permet :

- de savoir dans quel document se trouve une information donnée ;
- d'établir un langage commun entre émetteurs et utilisateurs ;
- de fixer la raison d'être d'un document ;
- de définir les informations qu'il véhicule ;
- de préciser l'usage auquel il est destiné ;
- de regrouper les documents de même nature ;
- de rechercher un document par son contenu ;
- de faciliter la gestion des documents en associant au titre un code nature indépendant de l'émetteur du document [...]»⁴.

Il existe, cela va de soi, bien d'autres règles et méthodes pour assurer la maîtrise de la documentation et des données techniques d'un organisme.

Parmi les enregistrements, il y a les imprimés et formulaires cités au chapitre précédent. Leurs références doivent être reportées sur les procédures descriptives des processus chaque fois que leur utilisation est prévue.

8.1.3 Les dossiers

• Les dossiers techniques

Très souvent, pour répondre à des exigences de cohérence, de gestion ou de traçabilité, on ressent le besoin de constituer un dossier relatif à plusieurs étapes du déroulement d'un processus.

De tels dossiers doivent avoir un contenu prédéfini, seule garantie pour :

- retrouver facilement une information ;
- détenir un historique complet ;

3. Michel Cattan, *L'Entreprise et ses données techniques – Méthodes pour une documentation maîtrisée*, AFNOR, 2001.

4. Michel Cattan, *L'Entreprise et ses données techniques – Méthodes pour une documentation maîtrisée*, AFNOR, 2001.

- assurer une continuité en cas de remplacement d'un des acteurs du processus ;
- conserver une trace du savoir-faire de l'organisme.

Constitution d'un dossier d'étude

À chaque étape d'une étude, le dossier de l'étude incorpore les documents suivants (ou encore leurs références si on a l'assurance que les documents seront archivés par ailleurs) :

- origine des données de base (références) ;
- méthodes de calcul utilisées (référence de la version du code utilisé) ;
- résultats du dernier passage d'un calcul ;
- notes d'étude intermédiaires pouvant être manuscrites, mais portant obligatoirement une date et le nom du rédacteur ;
- note de choix, comptes rendus, etc. ;
- indications de l'étendue des vérifications effectuées dans la cellule (par exemple, liste de contrôle documentée) ;
- courriers techniques relatifs à l'étude ;
- bordereaux de diffusion et réponses aux consultations extérieures à l'unité ;
- précisions sur les références utilisées, particulièrement lorsqu'elles ne sont pas mentionnées dans le document final.

La structure du dossier doit être adaptée à la nature du travail d'étude.

Source : Michel Cattan, *L'Entreprise et ses données techniques – Méthodes pour une documentation maîtrisée*, AFNOR, 2001.

Constitution d'un dossier technique de commande

- Objet.
- Documents constituant le dossier technique.
- Définition (ou description) du produit (fourniture, prestation), objet de la commande.
- Impératifs à respecter :
 - Contraintes d'environnement.
 - Contraintes d'interfaces.
 - Caractéristiques fonctionnelles à obtenir.
 - Critères de dimensionnement.
- Impératifs de fonctionnement.
- Caractéristiques et exigences techniques concernant la fourniture.
- Formation, habilitations requises du personnel du fournisseur.
- Définition précise des prestations du fournisseur.
- Contenu et limite de la fourniture ou de la prestation, codification des documents à fournir.
- Documents à remettre par le fournisseur.

- **Les dossiers de fonctionnement**

Parmi ce type de dossiers, celui qui revêt une importance particulière est le dossier de fonctionnement du processus.

FD X 50-176:2005

§ 6.1.4 – La documentation spécifique à chaque processus comprend :

- les caractéristiques du processus, récapitulées dans une fiche d'identification [...] ;
- la description des activités qui le composent : en général sous forme de logigramme qui présente les actions (y compris les contrôles, vérifications, approbations, validations...) et la fonction des acteurs qui les réalisent ;
- le tableau de bord du processus et le plan d'actions qui en découle ;
- les enregistrements : revues de processus, rapports d'audits et actions d'améliorations consécutives ;
- la mesure du niveau de maturité du processus et le plan d'améliorations qui en découlent en accord avec la direction ;
- l'historique de ses modifications : permettent de conserver la mémoire des évolutions successives du processus et de ses améliorations.

D'autres dossiers sont constitués en fonction des besoins. On peut ainsi gérer un dossier des compétences nécessaires au bon fonctionnement du processus et de leurs évolutions.

Pour certains processus, une veille technologique ou méthodologique s'impose. Un dossier peut alors rassembler les résultats de cette veille.

8.2 Représenter les processus

Le choix de la représentation va dépendre du type d'organisme, de sa culture et, pourquoi pas, de l'image que l'organisme souhaite donner de lui à l'extérieur.

Il existe plusieurs façons de représenter un processus :

- instructions écrites ;
- représentation graphique ;
- combinaison texte et graphique ;
- organigramme ;
- etc.

Les paragraphes suivants explicitent en quoi consistent quelques-unes de ces représentations.

Comme pour la typologie ou pour la liste des processus, il appartient à l'organisme de choisir le modèle de représentation le mieux adapté à ses besoins. Ce choix dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels on peut citer :

- la culture de l'organisme ;
- les exigences réglementaires applicables ;
- les exigences des clients ;
- le niveau de qualification du personnel ;
- les moyens (humains, financiers, matériels) disponibles pour établir et gérer cette documentation ;
- la complexité des processus ;
- etc.

Il n'est pas question ici de répertorier tous les modes de représentation des processus, ils sont beaucoup trop nombreux.

Nous ne reviendrons pas sur la représentation sous forme de texte bien que, malheureusement, elle restera pour longtemps encore la forme préférée de beaucoup de sociétés de conseil en qualité. Par ailleurs, un autre élément laisse à penser que le texte a de beaux jours devant lui : les logiciels ayant pour objet de représenter et de gérer les processus, proposent souvent une représentation graphique associée à une description sous forme de texte.

Trois autres formes significatives de représentation des processus peuvent être retenues.

8.2.1 L'organigramme dit vertical

Ce type d'organigramme est à utiliser pour décrire des processus pour lesquels il est inutile d'avoir un très grand niveau de détail. Comme le montre la représentation du processus de « planification d'une exposition » (Figure 8.1), il est tout à fait adapté à la schématisation des étapes principales d'un processus.

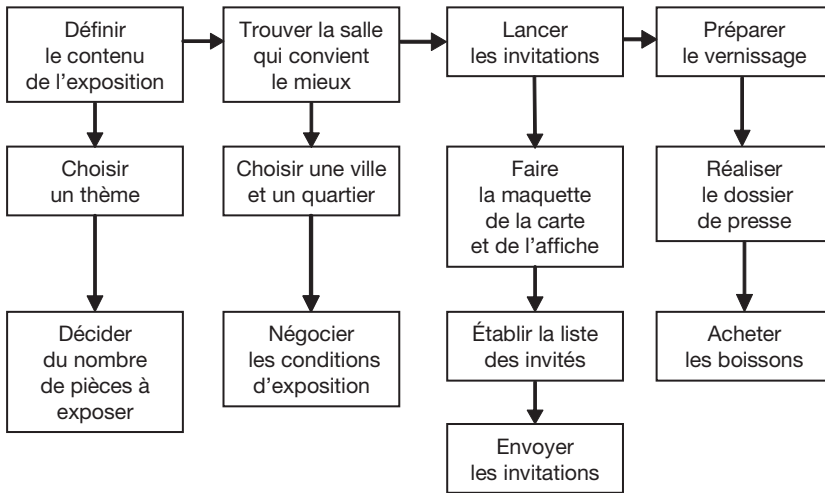


Figure 8.1 Processus de planification d'une exposition

Un tel organigramme permet de bien faire apparaître les différentes activités à réaliser mais ne fournit que très peu de renseignements sur leur enchaînement. De plus, il présente l'inconvénient de ne pas prendre en compte clairement les acteurs et leurs responsabilités. Il ne pourra être utilisé que comme support d'un texte assez détaillé.

Il peut être intéressant d'utiliser ce type d'organigramme pour dégrossir le problème avant de se lancer dans une description détaillée d'un processus.

8.2.2 L'organigramme logique

L'organigramme logique a beaucoup été utilisé pour les développements de logiciels ou pour la réalisation d'analyses fonctionnelles. Il peut prendre différentes formes.

Si un tel organigramme permet de faire apparaître une logique d'enchaînement des tâches, il reste encore incomplet dans la mesure où il ne permet pas d'indiquer aisément le qui fait quoi.

L'exemple donné ci-après (Figure 8.2) est non seulement théorique mais simplifié. Dans la réalité, il y a bien d'autres facteurs qui peuvent intervenir dans l'établissement d'une offre comme, par exemple, la mise au point des conditions financières, de douane, de transport, etc., lorsqu'il s'agit d'offres faites à l'exportation.

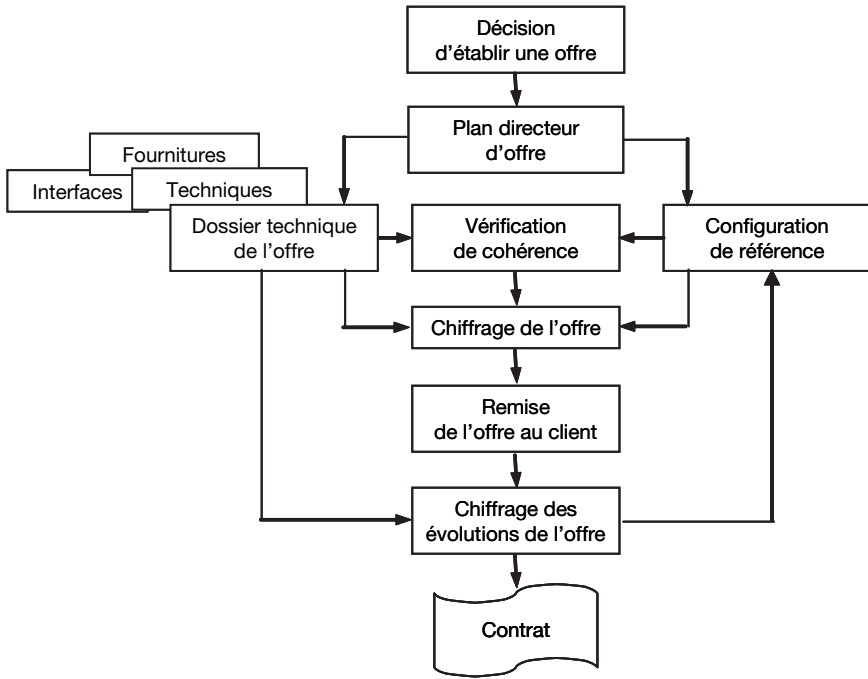


Figure 8.2 Préparation des offres et négociation des contrats

8.2.3 Le logigramme

La représentation graphique la mieux adaptée à la description d'un processus est très certainement le logigramme. Il est utilisé depuis bien longtemps par les informaticiens pour expliciter, par exemple, une logique de fonctionnement d'un logiciel.

Notons cependant qu'il existe différentes formes de logigrammes. Il faudra donc choisir celle qui est la mieux adaptée à la nature de l'organisme. Trois types de représentations sont donnés ci-après.

- **Exemple 1 (Tableau 8.1)**

Il s'agit de la forme la plus simple d'un logigramme, à savoir un tableau faisant apparaître le qui fait quoi. Il est assez difficile d'apporter à un tel tableau beaucoup d'informations complémentaires sans le rendre rapidement illisible et incompréhensible.

Tableau 8.1 Accueil d'un nouvel embauché

Tâches \ Acteurs	Fournitures des informations administratives	Présentation de la politique concernant le personnel	Présentation des valeurs, stratégie de la société	Visite de l'établissement et présentation aux membres de l'équipe
Services généraux	✦	○		
Ressources humaines	○	✦		
Direction générale			✦	
Chef direct		○	○	✦

✦ : responsable de l'action. ○ : participation à l'action.

• Exemple 2 (Figure 8.3)

Ce second type de logigramme, au-delà du « qui fait quoi », met en évidence une logique entre les activités. Notons cependant que cette logique aurait pu apparaître dans l'exemple précédent, mais le tableau aurait alors perdu en clarté.

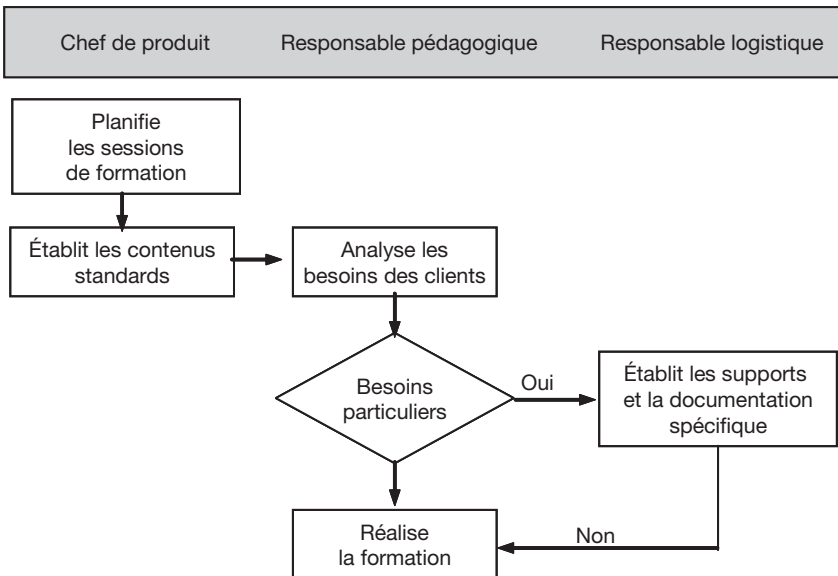


Figure 8.3 Préparation et réalisation d'une session de formation

Dans cet exemple aussi nous sommes tenus de ne pas alourdir le logigramme par trop d'informations complémentaires pourraient nuire à la clarté et à la compréhension.

Ce type de logigramme peut être présenté de différentes façons, en vertical comme sur la figure 8.3 ou en horizontal comme sur la figure 8.4. Quelle que soit la présentation choisie, elle peut être utilisée par un groupe d'analyse de processus pour susciter des interrogations.

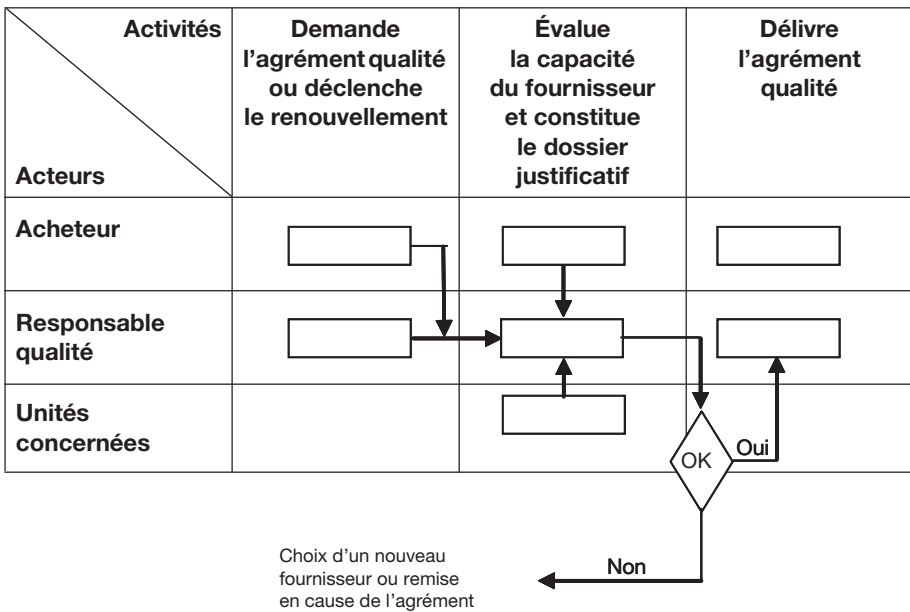


Figure 8.4 Agrément qualité d'un fournisseur

• **Exemple 3**

La forme la plus précise, qui permet dans la majorité des cas de se dispenser d'écrire des procédures sous forme de texte pour compléter les informations que l'on trouve sur le logigramme, est celle qui fait l'objet de la figure 8.6.

Ce type de logigramme se réalise à l'aide des signes conventionnels de la figure 8.5.

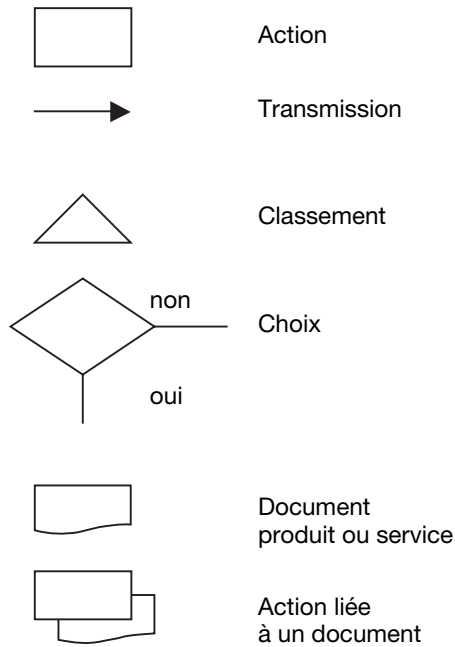


Figure 8.5 Signes conventionnels du logigramme

On peut ajouter à ces signes un certain nombre de conventions comme par exemple :

- une action non obligatoire en pointillés ➔
- pour chaque action, un responsable et un seul est désigné. Le signe le plus souvent utilisé pour cette désignation est : ▼

Quelle que soit sa forme, la construction d'un logigramme nécessite les trois étapes suivantes :

- Réaliser une classification des éléments constitutifs du processus en quatre catégories : les acteurs (fonction), les activités (verbe actif), les moyens utilisés et le produit des activités.
- Identifier pour chaque activité les acteurs qui la réalisent et classer chronologiquement ces activités, identifier les moyens et produits de chaque activité du processus (documents, outils, équipements, etc.).
- Construire un tableau à double entrée (acteurs/activités), y inclure les acteurs répertoriés et inscrire les activités en suivant l'ordre chronologique de déroulement des activités.

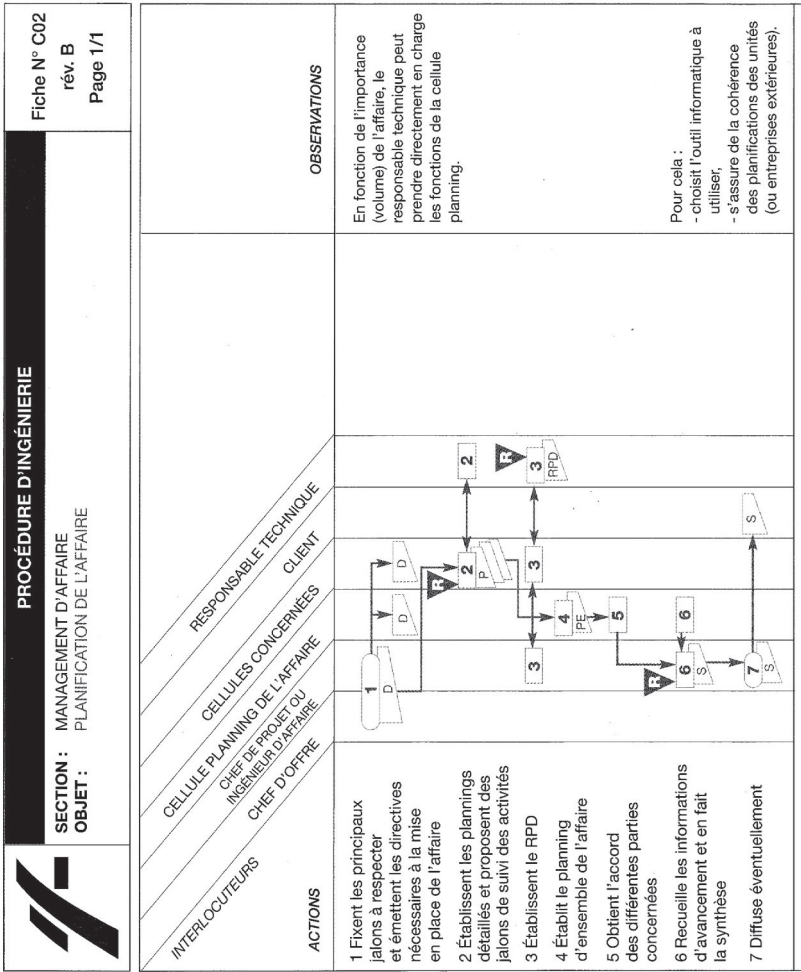


Figure 8.6 Processus de planification d'une affaire

La représentation des processus par des logigrammes :

- facilite la consultation des procédures ;
- facilite l'accessibilité à l'information ;
- facilite la compréhension des processus ;
- décrit rigoureusement un processus et ses interfaces ;
- simplifie les procédures ;
- élimine les risques de mauvaise interprétation des procédures.

Un autre avantage important de cette représentation est qu'elle permet de faire apparaître simplement et clairement la simultanéité de certaines actions.

8.2.4 Autre représentation combinant schéma et informations associées

Pour être aussi complets que possible, citons encore la présentation proposée par l'UNIM Aquitaine (Figure 8.7) dans un guide d'interprétation de la norme ISO 9001 version 2000. Elle donne la logique par un schéma et le « qui fait quoi », « avec quelles données ? » dans un tableau associé au schéma.

C'est donc une représentation très complète du point de vue informations, mais qui n'est pas toujours d'une utilisation aisée.

La représentation de la figure 8.7 est à comparer à celle d'un processus de conception et développement proposée en annexe avec un degré de précision et d'information beaucoup plus important (étude de cas Framatome).

► À noter

« Il faut enfin noter que le degré de formalisation d'un processus varie selon les compétences des acteurs qui le font fonctionner. De façon générale, plus les compétences sont élevées, moins la formalisation est stricte. Elle est alors remplacée par la maîtrise professionnelle des acteurs⁵. »

5. Fascicule « Optimiser les processus », téléchargeable sur : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/optimiserlesprocessus-2.pdf> (2001).

Figure 8.7 Exemple de définition du processus de conception et développement

<p>Entreprise QUALIMETA</p>	<p>Processus de conception et développement</p>		<p>Prod 3.201 indice 01</p>
<p>Actions</p>			
<p>Ressources</p>		<p>Sources</p>	
<p>Commentaires</p>			
<p>Objectif du processus Ex : Conception à 98 % dans les temps</p>			
<p>Responsable du processus Ex : Responsable du bureau d'étude</p>			
	<p>Responsable du bureau d'études</p>	<p>Délati client</p>	<p>À partir des exigences préétablies par la commande et la revue de contrat sur le formulaire F3 201 (description des activités et des responsabilités mises en œuvre)</p>
<p>Responsable désigné</p>	<p>Entrées : ■ Exigences du client ■ Cahier des charges ■ Documents clients (plans) ■ Veille technologique ■ Aspects réglementaires</p>	<p>Sorties : ■ Produits en réponse des exigences ■ Plan de chantier ■ Documentation (manuel d'utilisation, note technique...) ■ Formation ■ Méthodes d'industrialisation ■ données pour la fabrication</p>	<p>Sur F3 201</p>
<p>Responsable du Bureau d'études</p>			

Figure 8.7 Exemple de définition du processus de conception et développement (fin)

Entreprise QUALIMETA	Processus de conception et développement		Prod 3.201 indice 01
	Mai 2001		
Actions	Ressources	Sources	Commentaires
	Responsable du Bureau des méthodes	La vérification concerne plutôt les contrôles au cours du process	Identification, révision et approbation sur F3 201
	Responsable désigné, client	La validation concerne plutôt le process en final	Validation par apposition de la signature du responsable du bureau d'études sur F3 201 . Soumise pour approbation au client
	Un exemple d'indicateur pourrait être la mesure de l'écart entre la planification prévue et celle réalisée		

Fédération de la Métallurgie de Bordeaux et du Sud-Ouest avec la collaboration des entreprises EADS-LV, EADS-SOGERMA, SNECMA MOTEURS et SMURFIT Cellulose du Pin.
« Procédures et Définition des processus. Guide de rédaction », page 2.

8.2.5 Utilisation d'idéogrammes

Ce n'est pas une façon très répandue de procéder et c'est parfois bien dommage.

Représenter les activités par des idéogrammes permet dans certains cas de dépasser la barrière de la langue pour les entreprises employant du personnel de plusieurs nationalités et dans certains cas du personnel illettré.

Il ne faut cependant pas faire ce choix à la légère car la compréhension des idéogrammes ne doit pas nécessiter de longues explications pour qu'elle soit efficace. Cela suppose en général qu'ils soient définis et dessinés par des professionnels en la matière.

8.3 Réseau ou cartographie des processus

Voilà un sujet qui suscite beaucoup de débats. Faut-il établir une cartographie des processus de l'organisme ? Et si oui à quel moment faut-il l'établir ?

La norme n'utilisant pas ce terme, elle n'en donne pas de définition, ce qui laisse à chacun la possibilité d'avoir sa propre définition. C'est ainsi que l'on trouve des ouvrages parlant de « cartographie des macroprocessus », ou encore de « cartographie des processus élémentaires » et même de « cartographie des sous-processus ».

C'est la conception de la cartographie qui donne lieu aujourd'hui à des développements de théories et de logiciels sophistiqués. Le terme « cartographie » plaît tant que des auteurs vont jusqu'à s'en servir pour désigner la représentation d'un processus.

Il faut rappeler que le fascicule de documentation FD X 50-176, dans sa première version, a utilisé les termes « cartographie » et « réseau », essentiellement pour une mise en garde. On n'imaginait pas à l'époque que cela deviendrait un sujet de débat et de polémique.

Certains organismes ressentent le besoin de disposer d'une représentation graphique de leur activité et de leur fonctionnement. Pourquoi dans ces conditions ne pas baser cette représentation graphique sur la représentation de l'enchaînement des processus ?

Il s'agit bien là de disposer d'une carte des grandes routes et pas d'une carte d'état-major. Le problème est de définir le bon niveau de détail de la carte.

La représentation selon un réseau détaillé de processus faisant apparaître tous, ou presque, les liens existant entre processus, est quant à elle déconseillée. En

effet, son intérêt conceptuel éventuel est occulté par la complexité qui en résulte et surtout par l'effet désastreux que cela peut avoir sur la mise en œuvre de l'approche processus dans les équipes (effet repoussoir).

Pour ce qui est du réseau, il s'agissait dans l'esprit des rédacteurs du fascicule de documentation de la représentation, sur un même document, de tous les processus de l'organisme en mettant en exergue la « logique » d'enchaînement qui existe entre eux. L'utilisation à tort et à travers de ces termes présente le risque de faire croire que la cartographie est obligatoire et de se lancer dans des travaux et des dépenses qui n'ont pas grand-chose à voir avec l'approche processus ou tout simplement avec la qualité.

FD X 50-176:2005

§ 5.3.3 – La représentation graphique du réseau des processus permet d'avoir une base de lecture du système de processus retenu par l'organisme. Elle est souvent appelée cartographie des processus de l'organisme.

Cette représentation est l'illustration fonctionnelle et structurelle de l'organisation. [...]

Pour rester compréhensible, il est difficile de représenter plus d'une dizaine de processus sur une même représentation.

Les processus peuvent être répertoriés sous forme de nomenclature, par famille de processus [...].

► **Conseil pratique**

- Il ne faut utiliser la notion de cartographie que si elle correspond à un vrai besoin clairement identifié de l'organisme.
- Elle doit être aussi simple que possible si son but principal est la communication. Elle peut être complexe dans quelques cas extrêmes, mais il faudra alors, pour en assurer la fiabilité, très certainement l'informatiser.

8.3.1 Quand établir la cartographie

Avant de déterminer le « quand », la première question à se poser est, nous l'avons vu : a-t-on besoin d'une cartographie ?

Trop souvent, à défaut de se poser cette question, la direction pense nécessaire d'établir la cartographie pour lancer l'analyse des processus. Certains auteurs proposent même des méthodes pour mettre en œuvre ce « principe ».

Pour des personnes ne connaissant pas l'organisme dans lequel elles vont intervenir, reconnaissons que la cartographie peut leur permettre de se faire rapidement une idée, bien que schématique, de son fonctionnement.

Si en revanche, on se demande à quoi peut bien servir cette cartographie pour l'organisme, on a quelques difficultés à trouver une justification pour la rendre prioritaire. Ce serait retomber dans les actions de qualité qui coûtent sans pour autant que cela apporte un service supplémentaire à l'organisme.

Il faut aussi tenir compte de ce qu'une cartographie établie par une direction dès le lancement du projet peut entraîner une distorsion de l'analyse des processus. En effet, les personnes en charge de cette analyse hésiteront peut-être à remettre en cause cette cartographie (c'est la direction qui a dit que...).

La décision d'établir une cartographie doit d'abord correspondre à une volonté de l'organisme de communiquer en interne ou en externe. En dehors de l'aspect communication, d'autres utilisations de la cartographie peuvent s'envisager :

FD X 50-176:2005

§ 5.3.3 – Elle est une base pour la compréhension et l'appropriation de l'organisation et des pratiques ainsi que du pilotage du système. Elle permet de réfléchir, de communiquer et d'agir en favorisant notamment :

- l'apprentissage : pour les collaborateurs entrants, pour la formation, pour faciliter la mobilité interne ;
- le changement : pour appréhender les évolutions ou les tentatives d'évolutions successives de l'organisation ;
- la mémoire : qui permet de replacer le cadre organisationnel dans le temps, de se souvenir des modes d'organisation et des résultats passés ;
- la communication interne et externe.

Quant au choix du moment où doit être établie la cartographie, lorsque son intérêt a été démontré, le pragmatisme est de rigueur. À quoi bon passer des heures à établir une cartographie qui a de fortes chances d'être remise en cause par la première analyse des processus. Le mieux est d'attendre la fin de cette première analyse pour établir avec la direction cette cartographie en précisant bien quel est son but (communication interne, communication externe, illustration dans un document décrivant le système de management de la qualité...).

► **Conseil pratique**

La cartographie ne doit être établie qu'après avoir analysé et décrit les processus principaux. Elle ne doit pas être le document directeur qui conditionne la structure des processus de l'organisme.

La cartographie est une représentation schématique du réseau de processus de l'organisme.

8.3.2 Cartographie : représentation simple

Une représentation simple du réseau de processus peut être utilisée pour schématiser et expliquer le fonctionnement de l'organisme et en faciliter la compréhension.

En n'entrant pas dans un trop grand niveau de détail, il est possible de représenter globalement les processus principaux sur un même document, ce qui permettra à chacun de situer « son » processus dans l'ensemble de ceux de l'organisme (Figure 8.8). Un tel schéma, très simple, indique que les processus ne sont pas indépendants les uns des autres. Il ne précise cependant pas à quel niveau se situent les interactions entre processus. Par exemple, il ne précise pas que l'interface entre « gestion des équipements » et « gestion du personnel » est la disponibilité d'une mobylette.

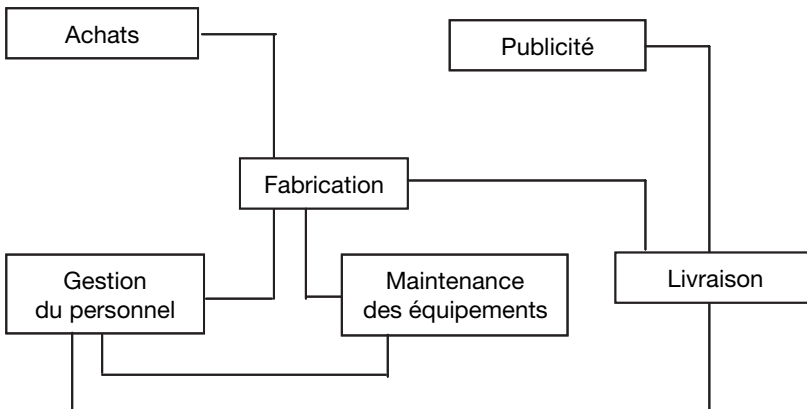


Figure 8.8 Exemple d'une entreprise de livraison de pizzas à domicile

Ce modèle de représentation présente les avantages suivants :

- il sera admis par le plus grand nombre ;
- il est facilement mémorisable ;
- c'est un moyen satisfaisant de communication ;
- il permet d'éviter quelques documents explicatifs que peu de personnes ont le courage de lire.

La cartographie de la figure 8.9 ne fait pas, quant à elle, apparaître des liens entre les processus qui la composent. C'est une liste ordonnée des processus d'une agence d'architecte.

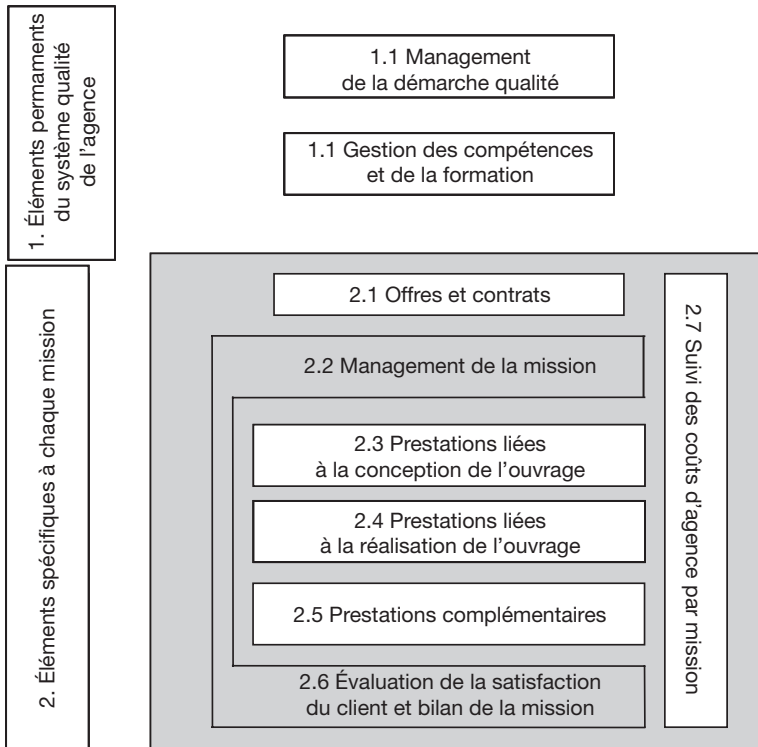


Figure 8.9 Cartographie des processus d'une agence d'architecte

« Management des processus de réalisation opérationnels - Architecte »,
Référentiel, Édition du 26 janvier 2001.

La cartographie de la « fonction d'entreprise » de la Direction générale de l'armement (Figure 8.10) est organisée selon la typologie : management, réalisation, support (soutien pour la DGA). Elle ne fait pas état des interactions entre les processus ; cela conduirait à une représentation très complexe.

Ce type de cartographie peut être présenté de différentes façons. La figure 8.11 en propose une adaptée à une action de communication.

Enfin la figure 8.12 est un exemple de cartographie complexe par le nombre de processus et d'informations qu'elle présente⁶.

6. METALFORM EUROPE, « Approche processus ». <http://www.kompass.fr/fiche-identite-entreprise/metalform-europe-8187051.html>

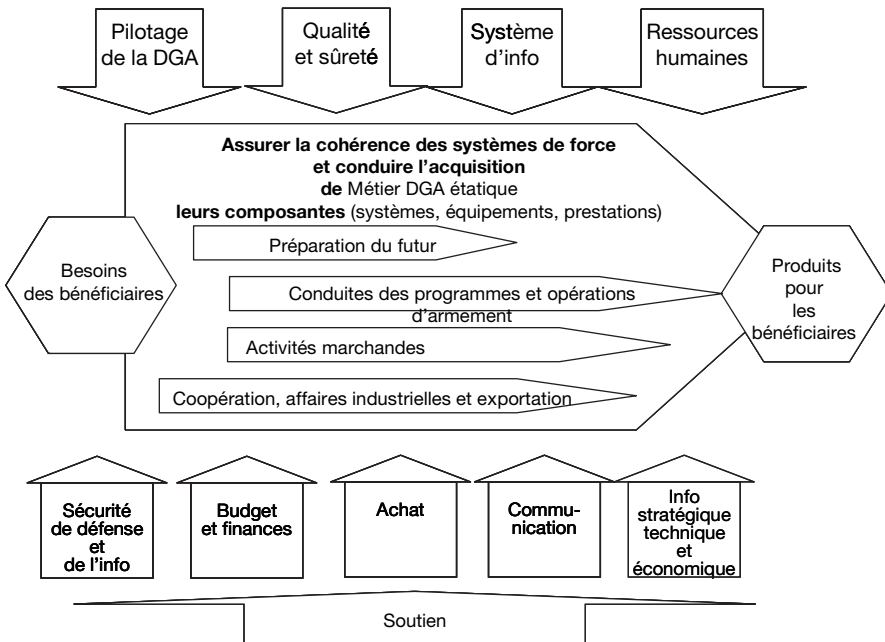


Figure 8.10 Fonction d'entreprise de la DGA

Fascicule « Optimiser les processus » établi par la DIRE en 2000.
www.fonction-publique.gouv.fr

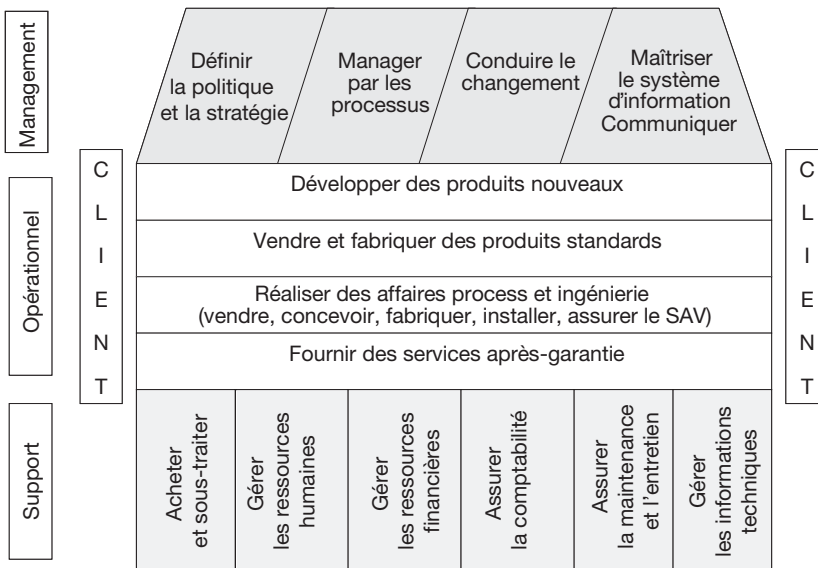


Figure 8.11 Cartographie d'une société de fabrication de ventilateurs industriels

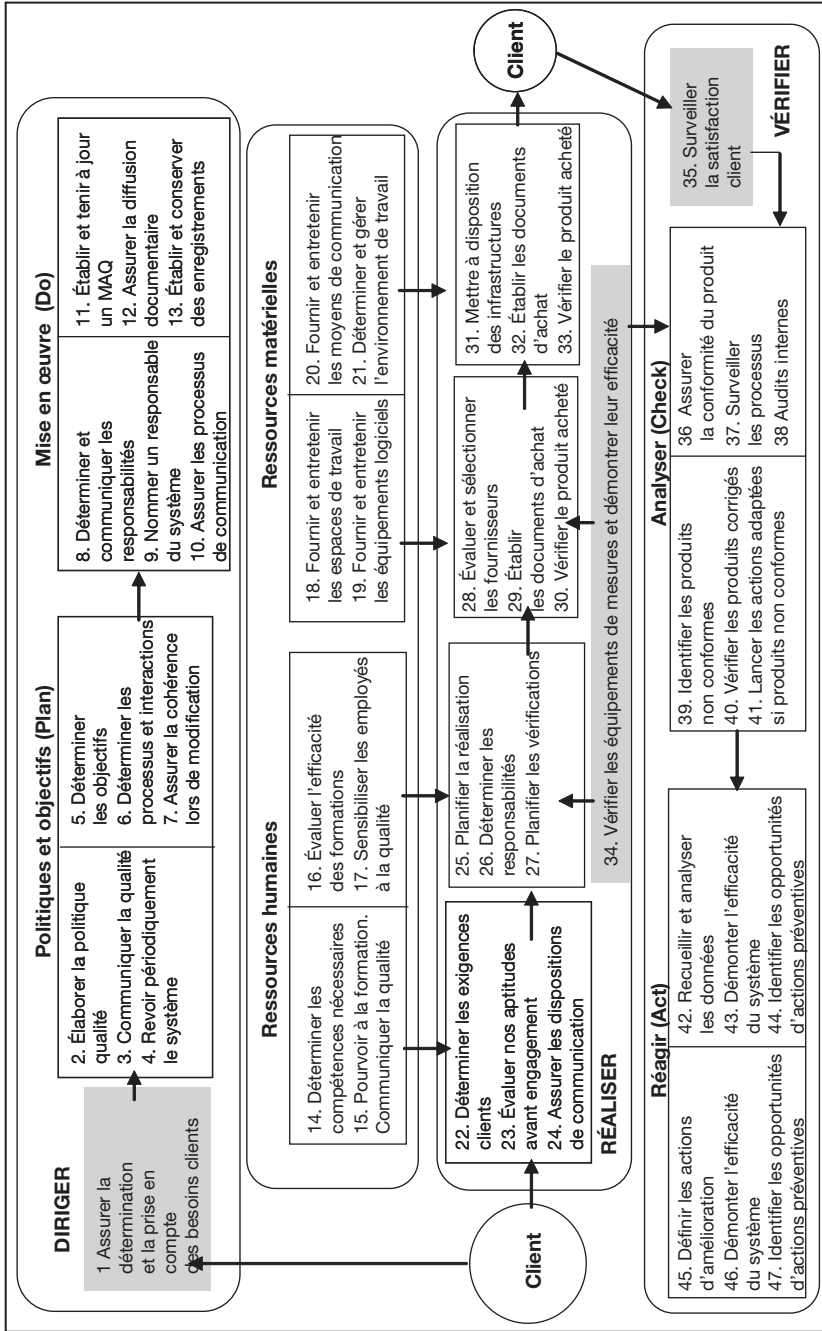


Figure 8.12 Cartographie Metalform Europe

8.3.3 Cartographie : représentation détaillée

Descendre à un niveau de détail beaucoup plus grand devient affaire de spécialiste et il y a lieu d'être très prudent sur l'utilisation qui peut être faite d'une telle cartographie. La complexité apparente de la représentation peut déclencher des réflexes de rejet de la part du personnel de l'organisme.

Il est clair que toutes les interactions ne peuvent être indiquées sur un même document au risque de le rendre illisible et incompréhensible. Vouloir faire apparaître sur un document unique toutes les interactions entre les processus conduit à donner beaucoup de détails sans être sûr d'être exhaustif pour autant. C'est aller à l'encontre d'un des buts recherchés en matière de qualité : la fiabilité de l'information.

Développer une cartographie avec un niveau de détail très élevé, en faisant apparaître tous les échanges de données entre processus, permet, dans le principe, de disposer d'un outil très puissant de contrôle et de gestion de la cohérence des données échangées entre les processus. Mais, compte tenu de la complexité de ces échanges, vouloir les traiter dans leur globalité nécessite l'informatisation de cette cartographie. Elle devient alors, dans la plupart des cas, un outil réservé à quelques spécialistes qui pourront mettre en évidence des incohérences, des lacunes dans l'organisation et des dysfonctionnements aux interfaces.

Dans sa forme la plus évoluée, la gestion et la maîtrise des échanges de données entre les processus passent par un outil de *workflow* (gestion des flux d'informations) et c'est alors une bonne partie de l'organisme qui doit obligatoirement utiliser cet outil. L'efficacité d'un outil de *workflow* dépend du soin que chaque acteur d'un processus apporte à son utilisation.

8.4 Interactions entre processus

Les fervents défenseurs de la cartographie la justifient par le fait qu'elle constitue pour eux une réponse à l'exigence de la norme concernant l'identification des interactions entre les processus. Nous venons de voir que cela ne peut constituer qu'une réponse partielle.

FD X 50-176:2005

§ 5.3.3 – Par ailleurs, compte tenu de la somme d'informations à formaliser, la représentation des interactions entre les processus peut se faire sur un autre document, sous forme matricielle, graphique ou sous forme de liste. C'est la teneur de l'interaction qui importe et une liaison décrite sous forme de flèche, de position hiérarchique... n'est pas suffisante pour la qualifier.

Il y a lieu d'apporter à l'exigence de la norme une réponse beaucoup plus satisfaisante du point de vue de la qualité. Mais avant toute chose il faut préciser ce que recouvre exactement l'exigence.

Il ne peut pas y avoir en la matière de demi-mesure. Il s'agit bien de toutes les interactions (échanges de données, de produits et de moyens) entre les processus. Faute de quoi, il serait nécessaire d'expliquer et de justifier la non-maîtrise de certaines interactions.

Il ne faut pas tomber dans le piège où risquent de nous entraîner ceux qui proposent de définir des interactions importantes ou clés et de ne s'intéresser qu'à celles-ci. On constate d'ailleurs que les défenseurs de ce principe ont beaucoup de mal à définir les critères qui permettraient le classement des interactions en « importantes » et « pas importantes ». Notons enfin que le degré d'importance d'une interaction, si on le prenait en compte, serait dans la plupart des cas variable dans le temps.

Bien sûr il y a toujours la possibilité pour gérer ces interactions, d'informatiser le réseau de processus et, grâce à des outils du type *workflow*, de maîtriser tous les échanges entre les tâches. Compte tenu des coûts engendrés par ce type de système, il ne peut concerner que les organismes de grande taille ou, pour le moins, disposant de moyens importants.

La méthode la plus simple et la plus efficace est celle qui consiste à faire apparaître ces interactions, au niveau de chaque activité concernée, sur le document qui décrit un processus comme indiqué sur les figures 8.13 et 8.14.

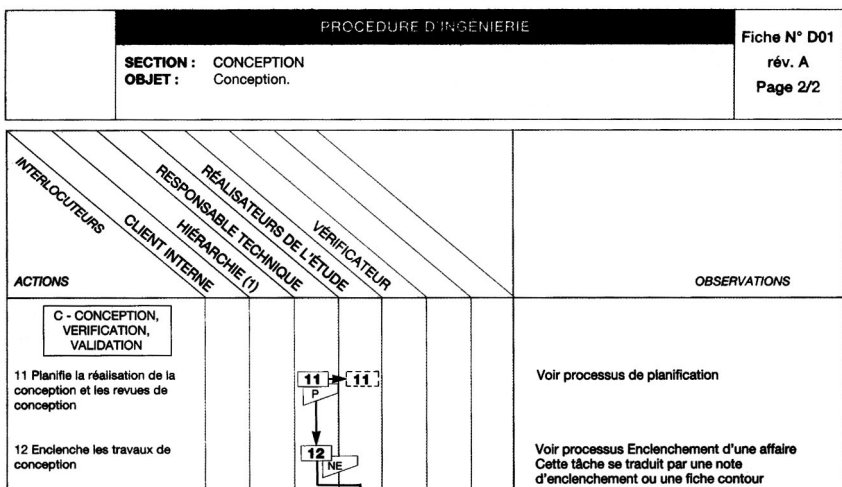


Figure 8.13 Exemple d'indication des interactions entre processus

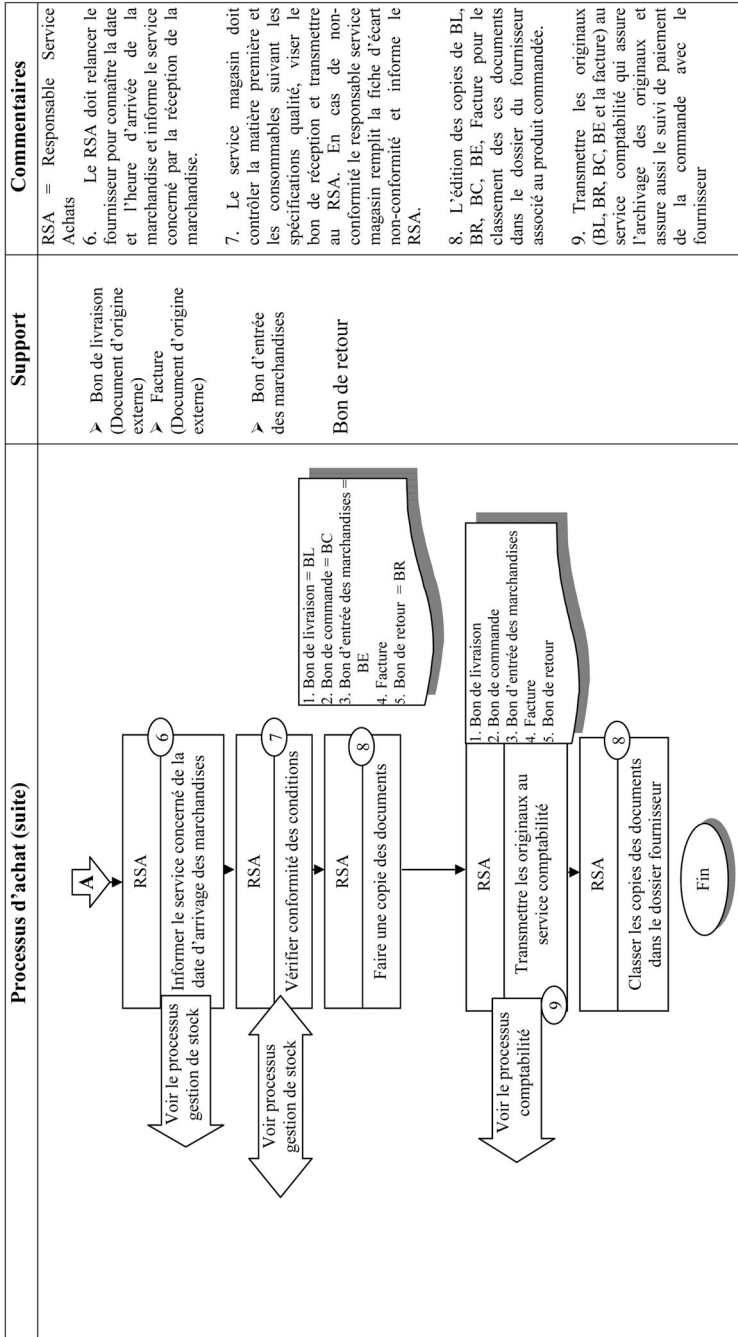


Figure 8.14 Exemple d'indication des interactions entre processus

Il faut cependant reconnaître que cette façon de procéder nécessite un effort non négligeable pour assurer et surtout maintenir la cohérence de toutes les interactions. Cette difficulté est atténuée si chaque acteur se sent responsable de veiller à l'exhaustivité et à la fiabilité des informations qui concernent l'activité dont il a la charge.

► ***Conseil pratique***

Si les ISO 9001 et 9004 version 2000 insistent sur « l'identification et la gestion méthodique des interconnexions entre les processus », elles ne précisent pas, ce qui est bien normal, à quel niveau de détail il faut se situer. Comme c'est souvent le cas, mieux vaut dans un premier temps se contenter de mettre en exergue pour chaque processus les échanges de données entre ce processus et les autres processus de l'organisme. Il sera toujours temps lorsque le système sera bien rodé et si le besoin s'en fait véritablement sentir, d'envisager d'informatiser toute cette information pour disposer d'outils d'analyse efficaces et performants.

9

Mettre en application les processus définis

*Quand j'ai lancé le projet de qualité totale,
je ne soupçonnais pas l'ampleur du changement culturel que cela représenterait,
ni à l'inverse, l'extrême efficacité immédiate qui en résulterait.*

Raymond Lévy

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Que faire pour que la mise en œuvre d'une approche processus ne provoque pas de rejet ?
- Comment s'assurer que les processus décrits donnent les résultats attendus ?
- Faut-il s'attendre à des changements du point de vue relationnel ou comportemental chez le personnel ?

9.1 La conduite du changement

Les exemples de changements ayant échoué sont très nombreux. Ces échecs sont la plupart du temps mis sur le compte de « la résistance au changement ». C'est d'ailleurs le même argument qui est utilisé par certains gouvernements qui craignent les conséquences d'une réforme ou qui ne savent pas comment s'y prendre pour la faire passer.

Il ne suffit pas de mettre en place un plan de communication, des formations adaptées, voire un système de valorisation du personnel, toutes choses néanmoins indispensables, pour réussir le changement. Le vrai problème consiste à trouver le bon moyen pour convaincre mais par-dessus tout pour motiver les acteurs du changement.

La conduite du changement est un acte managérial important. L'expérience a montré qu'elle ne peut en aucun cas se limiter à la mise en œuvre de nouvelles organisations dont la justification principale est la volonté des dirigeants de modifier un organigramme ou encore de jouer aux chaises musicales avec la hiérarchie.

« Souvent, après avoir lancé une initiative de changement, le management s'en désintéresse, pour se consacrer à d'autres dossiers¹. »

La maîtrise du changement ne se délègue pas.

C'est probablement le soin que l'on apporte à la phase de préparation qui conditionne la réussite de ce changement. C'est en effet au cours de cette phase que la direction, en s'appuyant sur ses équipes, fait un état des lieux dont le résultat doit lui permettre de :

- Mettre au point les arguments qui justifient le changement (pertes de parts de marchés, climat social, mauvaise qualité du produit ou du service). Certains de ces arguments doivent amener le personnel à considérer le changement comme inévitable, sans pour autant penser que la situation est désespérée.
- Repérer tous les obstacles au changement, qu'ils soient matériels (implantation, capacité financière), ou humains (réfractaires au changement, niveau de compétence insuffisant).
- Repérer les personnes ou les équipes qui sont prêtes à défendre et accompagner le changement.

1. Pierre Collerette, Robert Schneider et Paul Legris, « La gestion du changement – Gérer la transition », *ISO Management Systems*, novembre/décembre 2003, p. 39.

Sur la base de cet état des lieux, la direction doit prendre des dispositions pour :

- Faire en sorte de convaincre les personnes réticentes, sinon de participer activement au changement, du moins de ne pas le saboter. La direction doit décider des actions appropriées à mener en veillant à ce que, dans un premier temps au moins, ces actions ne soient pas coercitives. Elle doit aussi faire en sorte de ne pas créer des résistances qui n'existaient pas initialement.
- Trouver les arguments qui vont permettre qu'une partie du personnel au moins accepte de remettre en question sa façon de travailler. Le fait de perdre ses repères peut être très mal ressenti. Il est donc indispensable de faire le nécessaire pour que le personnel prenne de nouveaux repères avant d'avoir totalement perdu les anciens.
- Faire intervenir les porteurs du changement et, quel que soit leur niveau hiérarchique, les charger de jouer un rôle actif tout au long du processus de changement.
- Fixer l'objectif et expliciter la meilleure façon de l'atteindre en insistant sur les aspects qui concernent directement le personnel (amélioration des conditions de travail, évolution des compétences), y compris ceux qui peuvent être considérés comme négatifs (changement possible de poste, réorganisation des responsabilités). Il faut aussi que la direction identifie un certain nombre d'étapes pour que chacun puisse mesurer l'état d'avancement du projet.

Il ne faut pas que le changement donne une impression de chaos. Un des moyens pour l'éviter est de toujours rappeler la ligne directrice du projet de changement, l'objectif à atteindre et montrer comment chaque étape du changement se rattache à la ligne directrice et à l'objectif général.

Enfin, tout au long du déroulement du projet la direction doit veiller à ce que les obstacles, réels ou supposés, soient levés. Pour cela, la direction doit s'appuyer sur la hiérarchie intermédiaire qui, dans ce genre d'opération, est la plus fragile car elle a souvent du mal à situer son rôle et ses responsabilités à venir.

9.2 Les freins au changement

Certains peuvent ressentir l'approche processus comme une contrainte si l'objectif affiché est la formalisation de ce qui se fait sans problème apparent dans l'organisme. Cette formalisation ne sera-t-elle pas un frein à la créativité individuelle ou à l'autonomie ?

S'il est vrai qu'une approche processus nécessite un minimum de formalisme, ne serait-ce qu'au travers de la représentation et de la documentation des processus, cela ne doit pas être son objectif principal. Il s'agit d'organiser, y compris la communication, plus que de formaliser.

Une approche processus mal pilotée peut donner l'impression d'un retour au taylorisme, et parfois y conduire. C'est en fait l'inverse qui doit être recherché en donnant plus d'autonomie et de responsabilités aux acteurs de processus et, surtout, en faisant en sorte de réduire les interfaces au strict nécessaire. Ce dernier point conduit souvent à regrouper plusieurs activités sous une même responsabilité.

À l'occasion d'un changement, on ne peut pas échapper à des réactions négatives du type : « c'est du travail en plus », « attendons la prochaine idée géniale pour bouger », « nous n'avons pas les moyens », « nous ne sommes pas aidés »... Plus graves sont les réticences d'une partie de la hiérarchie parfois à son plus haut niveau. Le tableau 9.1 reprend quelques-uns des arguments avancés par ces cadres supérieurs.

9.3 La planification de la mise en application

Les processus ayant été décrits, la documentation correspondante établie, il y a lieu d'en préparer la mise en application. C'est une phase essentielle du projet. Elle doit donc faire l'objet d'une attention et d'une préparation particulière.

L'établissement du planning de la mise en application des processus dans leur forme nouvellement définie conditionne pour une bonne part la réussite de l'opération. Pour établir ce planning, il faut tenir compte de nombreux paramètres dont la plupart sont spécifiques à l'organisme.

En supposant qu'une date butoir ait été fixée pour l'installation de l'ensemble du système, il faut, dans le cadre de cette limite organiser et définir des priorités en tenant compte :

- de l'état d'avancement des analyses (description du processus, définition des imprimés, des documents) ;
- du degré de complexité du processus ;
- de la valeur d'exemple du processus et de sa mise en application ;
- de la motivation du personnel concerné ;

- de la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement du processus (investissements, personnel compétent) ;
- des perturbations possibles sur le déroulement des affaires en cours ;
- des modalités de mise en œuvre propres à chaque processus ;
- ...

Tableau 9.1 Approche processus : arguments et contre-arguments²

Une telle approche demande trop de temps !	
	C'est exact, elle demande du temps. Toutefois, ne pas le faire demande aussi beaucoup de temps, car il faut corriger les problèmes après-coup et travailler à remettre les choses en marche, sans parler de l'effet négatif lié au mécontentement et au fait de ne pas atteindre les objectifs.
Les cadres intermédiaires doivent être responsabilisés ; c'est à eux de piloter la transition.	
	Il n'est pas question de les exclure. Il faut au contraire les y associer. Ils auront toutefois besoin du leadership des cadres supérieurs, autrement ils s'occuperont à autre chose eux aussi. D'ailleurs, souvent les cadres intermédiaires ne comprennent pas vraiment ce que la direction recherche, ou encore ne sont pas totalement convaincus des bienfaits des nouvelles pratiques, ou tout simplement ne savent pas quoi faire pour les actualiser. Ils peuvent difficilement être des promoteurs efficaces d'un changement dont ils ne sont pas les initiateurs.
On ne va pas traiter les gens comme des enfants. Ils sont payés pour faire leur travail et doivent s'adapter de bonne foi aux nouvelles exigences.	
	Ce n'est pas une question de bonne ou mauvaise foi. Il s'agit de réactions humaines naturelles et prévisibles, que chacun d'entre nous expérimente quand il doit vivre une transition, et cela même quand ce sont des changements que nous avons souhaités !
C'est démesuré ! Pourquoi se donner tant de peine ?	
	C'est peut-être beaucoup d'énergie en effet. Mais en général on observe que le management en fait trop peu, et les recherches en ont montré les conséquences coûteuses.

2. P. Collerette, R. Schneider et P. Legris, « La gestion du changement – Gérer la transition », *ISO Management Systems*, novembre/décembre 2003, p. 44.

Parmi les tâches indispensables d'une telle opération, qui doivent apparaître au niveau du planning, il y a celles qui concernent la communication et la formation.

Le planning de mise en application du système de processus doit enfin tenir compte des risques que fait courir à l'organisme la mise en œuvre de ce nouveau système.

9.4 Évaluation des risques encourus

La mise en œuvre des recommandations des groupes d'analyse des processus doit impérativement être précédée d'une évaluation des risques encourus. Il peut s'agir de risques liés à l'environnement de l'organisme comme, par exemple, l'impact d'un changement sur les relations avec les clients, ou de risques internes tels que la résistance au changement.

Les modalités de mise en œuvre doivent tenir compte du surcroît de travail que peut présenter la période de transition au cours de laquelle le personnel va devoir abandonner certaines de ses pratiques en vigueur pour s'adapter à de nouvelles façons de faire. Il faut en particulier tenir compte de ce que la durée de la période de transition est variable en fonction de l'ampleur des changements mais aussi des personnes qui auront à mettre en œuvre ces changements.

Il faut prévoir les conséquences des modifications apportées à l'existant car elles peuvent dans certains cas nécessiter des transferts de personnels d'un poste à un autre, des formations complémentaires, des réaménagements de locaux, etc.

La communication doit jouer un rôle important mais elle n'est pas toujours suffisante. Pour quelques cas exceptionnels qui se rapprochent plus du reengineering que de l'amélioration des processus existants, il faut aller jusqu'à envisager un soutien psychologique pour des personnes déplacées ou des reconversions importantes.

9.5 Le plan de communication

L'approche processus est un projet d'entreprise qui doit être soutenu, expliqué, valorisé par des actions de communication dans le cadre d'un plan de communication structuré et mobilisateur.

Le plan de communication doit prévoir des actions pour rassurer, car il est rare que le changement n'engendre pas une bonne dose d'inquiétude.

Il doit permettre de démystifier cette approche pour pouvoir associer aux travaux d'analyse et de mise en œuvre des personnes de toutes les catégories professionnelles.

Il doit enfin chercher à motiver car sans une motivation forte, les travaux auront tendance à traîner en longueur. Il faut éviter d'avoir à relancer en permanence les protagonistes du projet et veiller à ce que des individus ne s'installent pas dans une résistance passive.

Le plan de communication est constitué de la liste des messages à faire passer tout au long du projet et, plus particulièrement, pendant la phase de mise en œuvre, il prévoit le ou les médias adaptés à chaque message ainsi que les moyens nécessaires (financiers, matériels et humains).

9.5.1 Qui communique ?

Bien sûr, la direction et, s'il en existe un, le chef de projet. Mais toute personne participant concrètement aux travaux du projet peut communiquer pour informer et sensibiliser son entourage immédiat. Des consignes peuvent être données en ce sens.

Pour les organismes de taille importante, il est indispensable de démultiplier les actions de communication en faisant intervenir la hiérarchie intermédiaire qui est proche du terrain et, si nécessaire, en faisant appel à des personnes spécialement affectées à cette tâche.

► À noter

Beaucoup d'entre nous se considèrent comme de bons communicants sous prétexte que nous avons le « contact facile » et que nous sommes capables de donner un avis sur une affiche ou une plaquette. Cela ne veut aucunement dire que nous sommes capables de définir et de déployer une campagne de communication efficace sur un thème donné.

La communication a ses propres règles qu'il faut maîtriser pour pouvoir les utiliser à bon escient.

Dans tous les cas il est bon de repérer et d'associer aux actions de communication les personnes qui font preuve de motivation pour la réussite du projet.

9.5.2 Comment communiquer ?

La première des exigences en la matière est de parler vrai. Pas de langue de bois, cela finit toujours par se savoir.

« Si les gens perçoivent une incohérence entre le discours et les actes, ils s'attardent aux actes plutôt qu'aux discours³. »

Il faut savoir inventer et sortir de l'ordinaire. C'est le propre d'une bonne communication mais il est important de le dire car, en matière de qualité et d'organisation, les organismes se sont souvent contentés du service minimum : note de service, note d'information, tableau d'affichage avec quelques courbes, etc. Toutes ces actions sont fort utiles mais largement insuffisantes.

Il s'agit donc, au-delà des méthodes standard, d'innover en la matière. Donner des informations est nécessaire, mais pour que ces informations soient comprises et utilisées, il est indispensable que les personnes en charge de la communication appuient la délivrance de ces informations sur une pratique permanente de ce que l'on pourrait qualifier de « bon relationnel ».

Quant aux médias de communication, ils n'ont pas tous le même impact. Il importe donc de choisir les médias les mieux adaptés au contexte dans lequel se trouve l'organisme. Le tableau 9.2 classe les différents médias en deux catégories.

9.5.3 Les facteurs de succès d'une bonne communication

Dès le démarrage du projet de mise en œuvre d'une approche processus, voire dès la prise de décision, la communication contribuera à la réussite du projet.

Parmi les facteurs de succès importants d'une bonne communication on peut en citer quatre :

- Mettre en phase ce qui est dit par les dirigeants avec ce qui est effectivement fait (dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit). Ceci doit être démontré et tout écart doit être expliqué.
- Parler ouvertement des échecs et des difficultés au même titre que des réussites. Les messages en la matière doivent être clairs et sans ambiguïté. Rien de pire que les journaux d'entreprise qui ne font que vanter les succès alors que le personnel sait parfaitement que beaucoup de choses ne vont pas.
- Éviter les réunions de tout le personnel au cours desquelles, après les interventions de deux ou trois dirigeants, l'assistance n'est autorisée à poser que quelques questions souvent convenues. Ces réunions ne sont pas propices aux échanges. Elles sont à remplacer par des contacts fréquents et courts entre le personnel impliqué dans le projet et les dirigeants, par petits groupes si nécessaire. Privilégier les contacts directs.

3. P. Collerette, R. Schneider et P. Legris, « La gestion du changement organisationnel – Communication et changement ». *ISO Management Systems*, mai-juin 2003, p. 48.

Tableau 9.2 Médias de communication et influence⁴

Médias de communication les plus pauvres	Médias de communication les plus riches
▲ Journal d'entreprise	▲ Entretien face à face
Bulletin d'information	Discussions en petits groupes
Internet	Discussions en grands groupes
Notes de service	Présentations en petits et grands groupes
Dépliants, brochures, affiches	Groupes de travail
Courriers électroniques de masse	
Recueils de procédures	
Sessions de formation	
Cassettes vidéo et audio	

4. P. Collerette, R. Schneider et P. Legris, « La gestion du changement organisationnel – Communication et changement ». *ISO Management Systems*, mai-juin 2003, p. 48.

Tous les contacts directs ne sont pas efficaces. Ils peuvent être parfois humiliants ou pour le moins donner le résultat inverse de celui escompté.

Il y a quelques années, certains dirigeants de grandes entreprises invitaient régulièrement à déjeuner, par petits groupes, des cadres dits « à potentiel ». C'était une action de communication à la mode.

Sauf que cette action, qui avait pour but de laisser penser à ces cadres qu'ils faisaient partie du cercle des initiés, aboutissait pour la plupart des cadres concernés à l'effet inverse. Ils avaient le sentiment d'avoir subi un endoctrinement sans l'avoir aucunement souhaité.

- Ne pas oublier lors de la préparation des messages les craintes que peut ressentir le personnel à l'annonce de changements. Il y a donc lieu de fixer clairement le cap mais aussi le but à atteindre. Dans le meilleur des cas, annoncer les conséquences prévisibles (organisation du travail, nouvelles méthodes).

9.6 La formation

Elle permet de :

- développer son professionnalisme ;
- s'adapter aux évolutions du métier ;
- mener une opération de changement ;
- améliorer son efficacité opérationnelle.

Elle permet aussi d'augmenter la motivation et la participation effective du personnel.

L'objectif principal de la formation doit être l'augmentation des compétences. La pratique courante qui consiste à dispenser de la formation uniquement pour consommer le quota d'heures prévu au budget est à éviter. Pour que la formation puisse satisfaire un besoin de l'organisme, il est indispensable que celui-ci définisse et assure une gestion des compétences qui passe par :

- l'identification des compétences nécessaires pour bien faire fonctionner chaque poste de travail ;
- la constitution d'un répertoire des compétences disponibles dans l'organisme ;
- le maintien d'une adéquation entre besoins du poste et compétences disponibles pour satisfaire ces besoins.

L'idéal est de pouvoir anticiper, grâce à la connaissance de l'environnement de l'organisme, les besoins en compétences pour rester en tête du peloton.

9.7 Évolution des comportements

Au cours de la dernière décennie, l'environnement socio-économique a considérablement évolué, ce qui a placé bon nombre d'organismes dans la tourmente. Pour faire face aux difficultés du moment, leurs directions ont essentiellement basé leurs actions sur l'augmentation de la productivité en demandant à leur personnel de faire plus avec les mêmes ressources, voire avec moins de ressources. Cette façon de procéder a ses limites, même si l'évolution des techniques et des technologies peut y aider. C'est pourquoi la question qui se pose aujourd'hui est plutôt : comment faire plus en faisant autrement ?

Le déploiement d'une approche processus est souvent freiné par le fait que les attitudes et comportements des personnes n'ont pas évolué en conséquence ou pour le moins à un rythme suffisant.

Pour éviter cet inconvénient, il faut agir très tôt à deux niveaux :

- sur la motivation individuelle, ce qui va améliorer la participation au déploiement de l'approche ;
- sur la motivation collective, ce qui va changer et apporter un plus à l'organisme.

« Dans les organisations tayloriennes, on ne demande pas à un collaborateur sur une chaîne d'être motivé ou épanoui, mais seulement d'être productif. À partir du moment où l'organisation offre plus de latitudes aux salariés, il y a alors davantage d'incertitudes, ce qui exige davantage de réactivité. On demande au collaborateur de créer, d'inventer, face aux situations nouvelles et imprévues⁵. »

Pour réussir, il faut arriver à faire en sorte que l'encadrement comme l'ensemble du personnel puisse s'exprimer en dehors d'un cadre trop formel.

« Privilégier autant et à la fois le salarié et le client constitue la seule clé de réussite pour l'entreprise⁶. »

5. Pierre Maréchal, « Pourquoi travailler au bonheur dans l'entreprise ? » dossier établi par Elisabeth Ballery, *Qualité en mouvement*, n° 60, septembre/octobre/novembre 2003, p. 21.

6. Daniel Lafranche, « Les leaders prophétiques : Bretagne Ateliers », *Qualité en mouvement*, n° 66, p. 43.

Le comportement individuel repose sur trois éléments :

- la compétence : pour agir et réaliser dans de bonnes conditions les activités qui lui sont confiées, un individu doit avoir une compétence appropriée ;
- l'*empowerment* : c'est-à-dire une délégation claire lui conférant des degrés de liberté pour participer à l'amélioration de son activité ;
- la motivation qui est le moteur de tout progrès.

Partie V

Le management des processus

Il ne suffit pas d'avoir décrit et mis en application dans de bonnes conditions les processus de l'organisme pour obtenir les résultats que l'on est en droit d'attendre de la mise en œuvre d'une approche processus. En effet un des principaux objectifs d'une telle approche est l'amélioration simultanée, si possible, de la satisfaction client et du fonctionnement de l'organisme. Atteindre cet objectif passe par la mise en place d'un management visant à maintenir le réseau de processus au niveau d'efficacité et d'efficience le plus élevé.

10

Piloter les processus

*De faire partout des dénombrements si entiers
et des revues si générales que je fusse assuré de rien omettre.*
Descartes, *Le Discours de la méthode*

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Quels sont les rôles respectifs des différents niveaux hiérarchiques ?
- Peut-on être pilote de processus et exercer en même temps une autre fonction ?
- Quel est le profil idéal d'un pilote de processus ?
- Le pilote de processus doit-il avoir des responsabilités hiérarchiques ?

10.1 Le rôle de la direction

Dans un environnement relativement stable, tel que les organismes l'ont vécu au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, un pilotage à dominante

budgétaire et financière pouvait parfaitement répondre aux besoins de coordination et de surveillance exercés par une direction. Ce type de pilotage était particulièrement adapté à une structure hiérarchique et métiers de l'organisme. Bien qu'il le reste encore pour cet aspect de l'organisation, la direction se voit contrainte aujourd'hui de compléter le pilotage financier et budgétaire par un pilotage que l'on pourrait qualifier de transversal dans la mesure où il concerne le déploiement de la politique et de la stratégie de l'organisme au travers du fonctionnement et de l'efficacité des processus.

Il appartient à la direction :

- D'explicitier clairement les modalités de prise en compte des processus au niveau du management de l'organisme.
- D'entériner la liste des processus.
- De définir les modalités de management des processus et de désigner les pilotes de processus. L'existence d'un pilote n'est pas exigée par la norme. On peut cependant difficilement imaginer que le système fonctionne correctement sans qu'il y ait un chef d'orchestre pour battre la mesure au niveau du processus.
- D'identifier (sur proposition éventuellement) les processus stratégiques.
- De décider si un processus doit être amélioré ou reconfigurer (reengineering).

Il appartient aussi à la direction de choisir un mode de pilotage pour la mise en œuvre du système de management des processus.

10.2 Les modes de pilotage

Il faut définitivement bannir le terme de propriétaire car un processus ne doit en aucun cas être considéré comme étant la propriété d'une seule personne. Ce serait le meilleur moyen pour faire en sorte que tout le monde s'en désintéresse, à part bien sûr ce fameux propriétaire. Un processus a plusieurs copropriétaires : tous les acteurs qui interviennent dans le déroulement du processus.

Comme le terme de « propriétaire » n'a pas pu s'imposer pour le management d'un processus, on nous le propose à nouveau pour désigner une personne en charge de la gestion d'une famille de processus. On retrouverait ainsi la pyramide chère aux qualificateurs avec trois niveaux : le pilote d'un processus, le propriétaire d'une famille de processus et la direction. Tout ceci n'est que

théorie ou cas exceptionnel. La grande majorité des organismes n'a aucun intérêt à adopter une telle structure.

Le choix du mode de pilotage dépend de la nature de l'organisme et de son style de management. Le modèle de pilotage est déterminé par :

- les objectifs et les facteurs clés de réussite ;
- la culture ;
- le modèle d'orientation client ;
- le niveau de valeur ajoutée ;
- le type de marché de l'organisme.

En fonction de ces critères, on peut avoir trois principaux modèles de pilotage, ainsi que des combinaisons de ces modèles.

Dans tous les cas, il y a des risques et pièges à éviter :

- doubler la structure de management ;
- surcharger de travail une fonction ou une structure ;
- ne pas maîtriser le transfert de charge vers les différents niveaux de pilotage.

10.2.1 Le comité de direction

Il peut assurer le pilotage dans le cas de processus peu nombreux et peu complexes.

C'est en général lui qui assure le pilotage de la démarche puis le pilotage des processus dans les petits et très petits organismes.

Dans tous les cas, c'est au comité de direction d'allouer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus.

10.2.2 Le comité de pilotage

Forme adaptée pour les organismes qui fonctionnent en mode projet avec des processus complexes et riches en interfaces.

Il assure :

- la liaison entre la direction générale de l'organisme et les équipes qui définissent le contenu de l'approche processus ou qui la mettent en œuvre ;
- la coordination et la cohérence entre les pilotes de processus.

Il doit disposer d'une délégation assez large de la direction générale, mais cela ne veut pas dire pour autant que cette dernière se désintéresse du sujet. Elle doit être en permanence tenue au courant du déroulement de la démarche et, surtout, trouver le temps de s'y impliquer concrètement chaque fois que l'occasion se présente.

La composition d'un comité de pilotage doit comprendre des représentants de la hiérarchie mais aussi des personnes ayant un rôle important à jouer dans la mise en œuvre d'une approche processus comme par exemple :

- un représentant de la direction des ressources humaines (compétences et formation) ;
- un représentant de la direction qualité (prise en compte des exigences des normes) ;
- un représentant des services généraux (mise à disposition des moyens matériels).

Cependant, pour que le comité puisse être efficace, le nombre de participants ne doit pas être excessif (moins de dix personnes).

Le comité de pilotage, lorsqu'il existe, a pour missions :

- d'organiser et planifier la démarche ;
- de constituer les groupes de travail chargés d'analyser et de décrire les processus ;
- de faire régulièrement le point sur l'avancement de la démarche ;
- d'analyser les problèmes rencontrés et proposer des solutions ou prendre position sur les solutions qui lui sont proposées ;
- de valider la production des groupes de travail.

Un tel comité doit se réunir assez souvent tout au début de la mise en œuvre d'une approche processus. Il doit en effet veiller à ce que les groupes de travail qui analysent les processus ne se sentent pas freinés en attente de décisions concernant leurs propositions. Le rythme des réunions dépend ensuite de l'activité de l'organisme en matière d'amélioration permanente.

10.2.3 Le pilote de processus

Cas le plus répandu dans les grandes et moyennes structures. C'est le garant du bon fonctionnement d'un processus, il anime un plan d'action et veille à l'amélioration permanente du processus dont il a la charge.

Le pilote du processus s'assure :

- de la conformité et de la cohérence du processus par rapport aux exigences du système de management de la qualité ;
- du déploiement, au niveau de son processus, des objectifs généraux fixés par la direction ;
- de l'efficacité du processus ;
- de l'efficience du processus par l'évaluation des ressources allouées au processus ;
- de l'adaptation du processus aux évolutions de son environnement ;
- du niveau de maturité du processus qui permet de situer son degré de maîtrise dans une démarche de progrès vers l'excellence.

Cette liste des activités qu'un pilote de processus pourrait avoir à remplir devra être amendée et adaptée en fonction :

- du contexte dans lequel se trouve l'organisme (par exemple, situation d'échec et réorganisation des processus ou volonté de ne pas bousculer une situation fragile) ;
- du type de processus considéré (processus stratégique ou non) ;
- de la culture propre à l'organisme (niveau de délégation, de centralisation...).

Mais, plus encore que la définition de fonction à travers une liste d'activités, c'est le choix du pilote qui est important. Son rôle n'est pas en effet toujours des plus faciles et il doit pouvoir faire face aux difficultés qu'il va rencontrer. Parmi ces difficultés, une des plus courantes est le rejet passif ou actif de la part de la hiérarchie métier qui considère que le pilote empiète sur ses plates-bandes.

Un pilote de processus doit avoir :

- des compétences dans l'activité dominante du processus ;
- une culture tournée vers le client ;
- une bonne visibilité sur l'ensemble du processus et de l'organisation ;
- une aptitude à travailler en équipe et à négocier ;
- une autorité et un charisme reconnus ;
- une bonne capacité d'analyse.

Toutes ces qualités ne servent à rien si le pilote n'est pas soutenu par la direction. Le pilote de processus, au même titre que le responsable qualité, est

un acteur important du système de management de la qualité. Il doit pouvoir, dans des conditions précises, rendre compte directement à la direction.

► **Conseil pratique**

Parmi les qualités requises pour un pilote de processus, il faut mettre en bonne place le sens de la diplomatie et la capacité à obtenir des consensus.

10.3 Les données du pilotage

Parmi les principales entrées du pilotage d'un processus, on peut noter :

- les exigences des clients externes et internes, les exigences réglementaires et les propres exigences de l'organisme qui ont un impact sur le processus ;
- les critères d'acceptation du processus définis en accord avec les clients du processus ;
- les résultats d'analyses concurrentielles et de benchmarking.

Le pilote doit disposer de méthodes et d'outils :

- une procédure de traitement des dysfonctionnements du processus et des actions correctives associées ;
- une procédure de traitement des actions préventives ;
- une méthode d'analyse des risques ;
- des outils de mesure.

Compte tenu de ces données, de ces méthodes et de ces outils, le pilote est à même de remplir dans de bonnes conditions sa fonction et en particulier de s'assurer :

- de l'application du processus en s'appuyant sur :
 - les caractéristiques du processus ;
 - les résultats et conditions d'application du processus, y compris les dysfonctionnements ;
 - les résultats des audits qualité du processus.
- De l'efficacité du processus en évaluant :
 - les indicateurs du processus ;
 - les non-conformités relatives au produit ;
 - la satisfaction et les réclamations des clients ;
 - le positionnement dans la matrice de maturité.

- De l’efficacité du processus par l’évaluation :
 - des ressources allouées au processus, le pilote veille à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale ;
 - de l’enchaînement des activités et la maîtrise des interfaces ;
 - des résultats obtenus en les comparant à ceux issus de processus similaires.
- De l’adaptation du processus aux évolutions de son environnement, en tenant compte :
 - des évolutions des exigences spécifiées ;
 - des résultats issus des études d’écoute clients ;
 - des évolutions des processus en interface.

Les données de sortie du pilotage résultent quant à elles de la gestion :

- d’un tableau de bord et d’un système de reporting définis en accord avec les clients internes du processus et la direction de l’organisme ;
- des revues périodiques du processus.

11

Surveiller et mesurer

*Ne recevoir jamais une chose vraie
que je ne la connaisse évidemment être telle.*
Descartes, *Le Discours de la méthode*

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Comment mesurer la conformité des produits ?
- Comment mesurer l'efficacité du processus ?
- Comment mesurer l'efficacité du système ?
- Comment choisir les critères de surveillance ?
- Quels sont les types d'indicateurs à utiliser ?
- Quelles méthodes utiliser pour recueillir les données ?

11.1 Principes

La surveillance doit avoir trois objectifs :

- valider la vision, la stratégie et la politique de l'organisme ;
- évaluer individuellement les processus pour en vérifier la performance et l'efficacité ;
- évaluer le système de management et plus particulièrement le système de management de la qualité, s'assurer de son efficacité et de sa performance.

11.1.1 Surveiller l'application et l'adéquation de la stratégie et de la politique

FD X 50-176:2005

§ 5.5.1 – Il convient que la direction prenne les dispositions lui permettant de vérifier périodiquement, par exemple à l'occasion de la clôture d'exercice, de l'élaboration de plan d'actions, du budget mais aussi à l'occasion d'un changement conduisant à une adaptation de la politique de l'organisme :

- qu'elle dispose d'une vision et d'une représentation suffisamment précises du réseau de processus regroupant les activités de l'organisme ;
- que les mécanismes d'écoute client sont activés et fonctionnent efficacement ;
- que les processus clés contribuent dans la mesure prévue à l'atteinte des objectifs de l'exercice ;
- que les pilotes des processus assurent leur fonction de manière efficace ;
- que les relations entre les pilotes des processus et les responsables fonctionnels sont maîtrisées ;
- que les interactions entre processus sont maîtrisées ;
- que les modalités d'arbitrage prévues (en matière d'allocation de ressources, de priorités, de répartition d'autorités et/ou de responsabilités, etc.) sont mises en application et donnent les résultats attendus.

11.1.2 Surveiller les processus

Il s'agit de s'assurer de l'application du processus, de son efficacité, de son efficience et de son adaptation à son environnement. Cette vérification s'effectue par analyses ponctuelles, itératives ou récurrentes, lors d'audits, de revues ou d'autoévaluations du processus ou du système de management.

Le processus ayant été défini et décrit, il est important de se donner les moyens d'en mesurer l'efficacité pour le faire évoluer et améliorer en permanence le produit ou le service fourni au client.

- **Cas particulier des processus externalisés**

Il est dans la plupart des cas impossible d'appliquer à un processus externalisé les mêmes règles de surveillance que celles qui sont appliquées à un processus interne à l'organisme.

La surveillance de ce type de processus passe par celle du fournisseur qui le met en œuvre.

La surveillance d'un fournisseur peut prendre des formes très variées en fonction du type de fourniture concerné. Elle porte essentiellement sur l'aptitude technique du fournisseur à réaliser ce que l'on attend de lui, mais elle peut aussi porter sur le niveau qualité de ses prestations et le cas échéant sur sa situation financière.

La surveillance peut s'exercer dans les locaux du fournisseur mais, dans la plupart des cas, elle se résume à la délivrance d'un agrément sur la base d'une enquête sur sa capacité à fournir le produit du processus externalisé dans les conditions techniques, de qualité, de délai et de coût attendues.

► **À noter**

Un organisme a rarement les moyens de surveiller et mesurer la performance et l'efficacité individuelle de tous ses processus. Cela n'aurait d'ailleurs pas beaucoup d'intérêt.

11.1.3 Surveiller le système

La performance et l'efficacité d'un système de processus ne sont pas la somme des performances ou des efficacités individuelles des processus qui le compose. Il y a donc lieu de surveiller la performance et l'efficacité du système en tant que tel.

FD X 50-176:2005

§ 5.6 – Il convient [...] que la direction de l'organisme procède, après la mise en place de l'approche processus puis à intervalles réguliers, à une évaluation du système de processus en prenant en compte les aspects suivants :

- la pertinence du choix des processus clés qui passe par la revue des exigences des clients, des finalités de l'organisme et de ses objectifs stratégiques, des couples produits/clients, des risques ;
- le dimensionnement des processus (finesse de découpage, décomposition) en s'assurant de leur validation par la direction et de leur adaptation au métier de l'organisme et à son marché ;
- la finalité et le client de chaque processus qu'il soit externe ou interne à l'organisme ;

- les données d'entrée et de sortie de chaque processus, en cohérence avec sa finalité ;
- la méthode de pilotage des processus avec l'existence d'autorité, de responsabilité et d'un cadre adapté pour la collecte des données, leur analyse, les décisions d'amélioration et d'évolution des processus ;
- les interactions entre tous les processus clés, la description des interfaces internes et externes, et leur degré de maîtrise ;
- l'existence d'enregistrements et d'actions attestant de la mise en œuvre de la surveillance et de l'amélioration des processus ;
- l'appropriation par le personnel du fonctionnement du système de processus.

Il s'agit bien d'une évaluation du système et non pas d'un suivi d'indicateurs divers et variés qui n'ont pas beaucoup de liens entre eux et qui ne permettent pas de prendre des dispositions pour que le système évolue en s'améliorant.

► *À noter*

La surveillance du système passe par une surveillance particulière des processus critiques et stratégiques.

Pour beaucoup d'organismes, une bonne surveillance s'obtient en multipliant les contrôles. Cela ne sert en général pas à grand-chose en particulier si cela ne donne pas lieu à des actions et si l'organisme ne s'assure pas que les résultats de ces contrôles sont exploitables (cohérence, complémentarité).

« 43 % des entreprises suivent intégralement toutes les étapes de la fabrication et 84 % contrôlent effectivement son avancement. Le suivi semble plus avancé dans les entreprises que le pilotage. Malheureusement ce suivi semble assez passif. Cela dénote également un certain manque d'anticipation¹. »

11.2 Fixer des objectifs

Comme par principe, à tout processus est associé un résultat et comme ce résultat conditionne, dans la plupart des cas, la satisfaction du client, il va être possible d'y associer un objectif. Cet objectif, premier critère de vitalité du

1. « Le processus flux de production », publication du Centre des Technologies Nouvelles. D'après une étude intitulée « L'entreprise transversale : innovation et performances. Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les très petites, petites et moyennes entreprises ». Réalisée par Rafik Abdesselam et Olivier Gaussens du GEMMA UMR CNRS 6154 et Patrick Houzet du CTN, avec la participation de la commission technique OGI du CTN.

processus, concernera un ou plusieurs des facteurs contribuant à la qualité du produit mais aussi au fonctionnement de l'organisme. Cela peut être un objectif de délai, de coût, de qualité.

Il faut cependant être très prudent et veiller à ne pas mettre en place un système de surveillance complexe et lourd qui se révélera très rapidement coûteux et souvent inexploitable. Il ne faut fixer des objectifs que lorsque cela est indispensable. Ne retombons pas dans les errements du passé avec « un déploiement des objectifs de l'organisme à tous les niveaux de l'organisation ». La norme ISO 9001 version 2000 n'en demande d'ailleurs pas autant.

ISO 9001:2000

§ 8.2.3 – L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance, et lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité.

Dans le cadre du pilotage des processus, il y a donc éventuellement lieu de fixer des objectifs, si le besoin existe, pour s'assurer que le processus ou les améliorations qui lui sont apportées donnent bien les résultats attendus.

La notion d'objectif mérite souvent d'être clarifiée. Quand, par exemple, une direction fixe comme objectif pour l'organisme : « satisfaire nos clients » ou « encore améliorer notre fonctionnement », elle fait totalement fausse route. Sous cette forme, ce qui est présenté comme un objectif sera dans l'esprit de la majorité du personnel un vœu pieux. Un objectif n'a de sens que si :

- il est quantifié (« améliorer de 10 % » au lieu de « faire mieux ») ;
- une échéance ou un délai lui est associé (« améliorer de 10 % en 2005) ;
- il est compréhensible par tous (éviter les : « réduire de 5 % le taux de... dans les conditions de... en supposant que... et en divisant la somme de... par le produit de... ») ;
- il est ambitieux mais atteignable.

« Les objectifs doivent être SMART.

- S, simples dans leur mode de calcul pour ne pas nécessiter de ressources importantes à leur obtention ;
- M, mesurables et quantifiables pour ne pas prêter à interprétation ;
- A, ambitieux pour être source de progrès ;
- R, réalistes pour ne pas décourager ;

- T, tendance, ils doivent surtout démontrer une tendance, le plus important étant de tendre vers². »

► **Conseil pratique**

- Il est inutile de multiplier les objectifs associés à un même processus. En général, un seul objectif suffit. Il faut veiller à ce que l'objectif soit incitatif tout en restant réaliste.
- Il est inutile de fixer des objectifs pour tous les processus. Il est important de pouvoir suivre les processus stratégiques et les processus critiques.

Le pilote de processus s'assure de l'atteinte des objectifs du processus au travers du suivi d'indicateurs ou autre méthode d'évaluation en s'appuyant sur des données quantitatives et qualitatives, d'origines internes ou externes.

Si fixer des objectifs associés à chaque processus, donc à leur produit ou à leur fonctionnement ne présente pas trop de difficulté, il n'en est pas toujours de même lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs pour le système dans son ensemble. Plutôt que de vouloir définir un objectif global, il faut associer des objectifs à quelques-unes des caractéristiques du système. C'est le principe de la matrice de maturité.

11.3 Placer des indicateurs

Il arrive que l'on commence par placer des indicateurs à différents endroits sur un processus pour, dans un deuxième temps, leur associer des objectifs pertinents. Si cette façon de procéder se justifie dans quelque cas (méconnaissance d'une situation, état des lieux), cela ne doit pas être la règle générale. Un indicateur doit surtout être placé pour s'assurer qu'un objectif prédéterminé pourra être atteint, pour observer l'apparition d'un événement ou pour suivre une évolution.

Comme pour les objectifs, il est beaucoup plus difficile et parfois impossible de définir des indicateurs globaux pour le système de management. C'est au travers de ses caractéristiques qu'il y a lieu de mesurer sa performance et plus précisément son efficacité.

Dans tous les cas, il faut décider, en fonction de l'objectif à atteindre ou du but recherché, du type d'indicateur à utiliser (voir annexe I).

2. SAS COQ, « Informations pratiques sur les systèmes qualité ISO 9001 version 2000 ». www.sascoq.com, novembre 2004.

► **Conseil pratique**

Caractéristiques des indicateurs de performance³ :

Mesure seule		Indicateur d'état	Peu d'intérêt
Mesure + objectif		« Vœux pieux »	Déclaration d'intention
Mesure + objectif + variable d'action « chez les autres »	=	Botter en touche	Donner le problème aux autres
Mesure + objectif + variable d'action « chez soi »	=	Indicateur de progrès	Il y a implication personnelle
Mesure + objectif + variable d'action + moyens d'action	=	Volonté de progrès	Management de la qualité
Mesure + objectif + variable d'action + moyens d'action + plan d'action	=	Dynamique de progrès en cohérence	Management par la qualité

11.4 Mesurer l'efficacité des processus et du système de management

Rappelons que le fascicule de documentation FD X 50-174 définit l'efficacité et l'efficience de la façon suivante : « L'efficacité est l'aptitude à atteindre les effets préalablement définis et mesurables. Lorsque l'efficacité comprend l'optimisation des ressources mises en œuvre, il convient d'utiliser le terme "efficience" ».

Évaluer l'efficacité (ou l'efficience) du processus ou du système de management nécessite une vision claire des résultats (objectif quantifié) à atteindre. Dans le principe, la mesure de l'efficacité peut donc se faire en comparant le réalisé à l'objectif fixé. Si l'objectif est atteint on peut considérer que le

3. Selon « Club Performance & Compétitivité – groupe indicateurs de performance Pierre-Marie Gallois, 30/11/94 et « Commission Indicateurs de performance AFGI ». Extrait de la conférence AQL du 19 septembre 2002 « Maîtrise des processus et indicateurs de performance : évaluer pour évoluer », Paul Guennou.

processus ou le système est efficace. Tout le problème réside dans la qualité de l'objectif. S'il n'est pas du tout contraignant, le processus ou le système sera déclaré efficace sans difficulté. Si, à l'inverse, l'objectif est très ambitieux, il y a peu de chances pour qu'il soit atteint, on dira alors que le processus ou le système n'est pas efficace. Cette façon de mesurer l'efficacité est pour le moins peu fiable, il s'agit en fait d'une mesure de performance.

11.4.1 La performance des processus

On parle souvent de performance sans prendre la peine de définir ce que ce terme recouvre. La performance se mesure par rapport à des critères prédéfinis.

La méthode la plus répandue de mesure de la performance d'un processus consiste à comparer son résultat à des objectifs préalablement fixés. Cela suppose de :

- se donner un ou des objectifs de préférence quantitatifs ou qualitatifs précis, crédibles, et aussi simples que possible ;
- définir des indicateurs pertinents à partir des objectifs et relevant d'une logique d'action plutôt que de reporting ;
- suivre l'évolution des indicateurs et raisonner selon des facteurs de progrès et pas uniquement de résultats.

Cette méthode est particulièrement simple à mettre en œuvre et peut être appliquée à tous types de processus.

La performance peut aussi se comprendre en termes de coût du processus plutôt que de coût du produit du processus. Pour mesurer la performance du processus, il faut :

- déterminer et expliciter toutes les ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus (ressources humaines, matières premières, système d'information) ;
- évaluer, sinon calculer le coût de ces ressources ;
- fixer des objectifs réalistes de réduction des coûts ;
- maîtriser ce qui induit les coûts (variable d'action) et non les coûts qui ne sont qu'une conséquence.

Cette méthode n'est pas toujours simple à mettre en œuvre car elle suppose une connaissance assez précise des coûts de chaque activité du processus. Elle reste néanmoins très efficace pour la plupart des processus.

Enfin on peut considérer que la performance d'un processus est fonction de sa rentabilité. Cela consiste à comparer la valeur du produit au coût du processus. On comprend aisément que cette mesure de performance n'est pas possible pour un grand nombre de processus dont le produit n'est pas vendable et, par conséquent, dont la valeur est difficilement chiffrable.

11.4.2 Maturité des processus et du système de management

Pour pouvoir mesurer l'efficacité et l'efficience d'un processus ou d'un système de management, aussi objectivement que possible, il faut disposer d'un ensemble de critères d'acceptation et d'indicateurs de performance portant sur les principales caractéristiques du processus ou du système. Ces indicateurs sont organisés selon quatre ou cinq niveaux, au sein d'une matrice critères/niveaux. Cette matrice est appelée matrice de maturité ou d'efficacité.

FD X 50-174:1998 « Management de la qualité – Évaluation de l'efficacité d'un système qualité »

Les cinq niveaux de maturité des processus :

- *Le niveau 1 « fonctionnement de base »* : le processus mis en œuvre à l'aide de ressources permet de réaliser le produit. Celui-ci correspond globalement aux besoins du client. Des non-conformités sont constatées et se traduisent par des réclamations. Ce niveau se caractérise par une instabilité des processus de réalisation.
- *Le niveau 2 « défini, planifié et suivi »* : le processus mis en œuvre s'exécute de façon gérée avec une disponibilité de ressources planifiées et selon des objectifs définis. Des étapes de contrôle permettent d'assurer la conformité du produit à des exigences spécifiées. Les non-conformités sont plus rares et des actions correctives portent sur les processus. Ce niveau se caractérise par une stabilité des processus de réalisation, les réclamations du client sont rares.
- *Le niveau 3 « maîtrisé »* : il traduit un effort permanent de l'organisme de maîtrise du processus qui permet d'adapter ses pratiques à la situation, à une demande spécifique du client. Les processus sont constamment améliorés afin de produire des résultats permettant de satisfaire le client.
- *Le niveau 4 « optimisé »* : il traduit le souci de l'ensemble de l'organisme de satisfaire durablement ses clients ainsi que l'ensemble des parties intéressées. Le processus devient efficient ce qui implique une recherche de performances économiques permettant d'obtenir les résultats avec un minimum de ressources consommées.

- Le niveau 5 « **amélioration permanente** » : l'organisme recherche constamment les meilleures performances dans son domaine d'activité pour améliorer durablement ses processus. Ceci peut s'obtenir par :
 - la remise en cause des processus afin de les maintenir à l'optimum ;
 - l'observation des pratiques des meilleurs concurrents ;
 - l'analyse des évolutions du marché ;
 - l'anticipation des besoins du client.
- Ce niveau traduit une capacité de l'organisme à réagir rapidement, à anticiper.

Voir en annexe F la grille de définition des cinq niveaux de maturités pour un système.

Le tableau suivant⁴ traduit chaque niveau de progrès en termes de :

- Performance du **système** exprimée sous la forme de résultats attendus par la direction.
- Maturité intrinsèque de chaque **processus** retenu.
- Caractéristiques du **produit** visant à satisfaire le client.

Niveau de progrès	Performance du système	Maturité intrinsèque du processus	Caractéristique du produit
1 : Fonctionnement de base	Aléatoire	Instable	Produit existant
2 : Défini, planifié, suivi	Conforme	Stabilisé	Produit conforme aux exigences exprimées par le client
3 : Maîtrisé	Efficace	Adapté	Produit conforme aux exigences spécifiées (client, réglementation, organisme)
4 : Optimisé	Efficient	Prévisible	Produit conforme aux besoins et aux tendances du marché
5 : Amélioration permanente	Excellent	Agile, réactif	Produit innovant et leader sur le marché

4. Extrait de l'annexe A du FD X 50-176:2000.

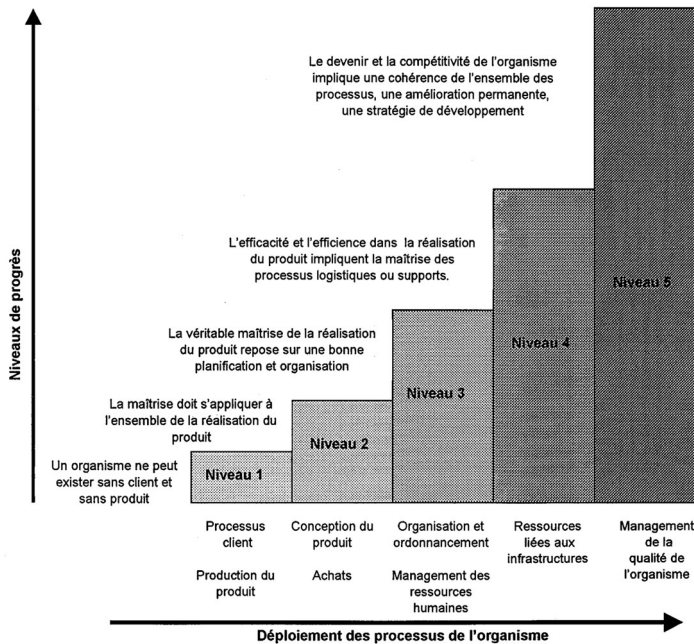
Le positionnement du processus ou du système de management sur l'échelle de maturité passe donc par la mise au point puis l'utilisation d'une matrice d'évaluation qui, si elle n'est pas bâtie avec beaucoup de soin, laissera une place trop importante à la subjectivité lors de l'évaluation. Pour mettre au point une telle matrice, il est conseillé de se référer aux travaux d'AFNOR sur le sujet, en particulier le FD X 50-174.

« Au cours de la vie de l'organisme, il est souhaitable que la Direction fixe pour chaque processus un niveau de maturité à atteindre, et définisse la contribution de ces processus à la performance du système.

Il s'agit d'une décision stratégique s'intégrant dans la politique Qualité de l'organisme, liée au choix des processus stratégiques.

Les contributions des processus aux résultats globaux de l'organisme et leurs niveaux de maturité permettent de déterminer un profil de performance. Ce profil va évoluer en fonction des orientations de la direction et du devenir de l'organisme.

Les étapes de déploiement des processus mis en évidence par la norme ISO 9001:2000 peuvent être visualisées selon le diagramme suivant :



Exemple de cheminement vers l'excellence

Cette évolution vers l'excellence implique la mise en œuvre sur une longue période d'actions d'améliorations dans tous les domaines :

- la qualification des hommes, leurs motivations et engagements ;
- la performance des outils (équipements, logiciels...) et leurs maîtrises ;
- la performance des processus et des savoir-faire ;
- les capacités des cadres dirigeants aux différents niveaux de l'organisme ;
- l'adéquation au marché et aux besoins des clients ;
- les capacités concurrentielles.

Il n'est donc ni possible ni souhaitable de rechercher l'excellence dans tous les processus de l'organisme.

Par contre, il est important de cibler les efforts prioritairement sur les processus stratégiques⁵. »

FD X 50-176:2005

§ 5.6 – Les processus d'une entreprise ne sont pas, à un instant donné, au même niveau de maturité. L'ensemble des niveaux de maturité des processus permet de caractériser le profil de maturité du système. Les niveaux de maturité visés sont fonctions des orientations de la direction et du devenir de l'organisme.

Pour évaluer le niveau de maturité, il convient de se doter d'une échelle de progrès qui permet de mesurer les améliorations successivement atteintes dans le temps.

Les annexes G et H donnent respectivement des exemples de matrices de maturité pour un processus et pour un système de management de la qualité. Il s'agit bien d'exemples qui peuvent être utilisés tels quels mais qui gagneront à être adaptés (choix des critères et choix des indicateurs) au contexte propre à l'organisme.

« Thalès lance une démarche baptisée PMI (*Process Management Indicator*) qui vise à évaluer la maturité du management de l'ensemble des processus. [...] la démarche a la particularité d'avoir été conçue par et pour Thalès afin de s'adapter à ses enjeux et de s'intégrer dans les démarches certifications existantes. Elle repose sur l'utilisation d'un modèle qui intègre six critères d'évaluation de la maturité du management de l'ensemble des processus : compréhension du client, leadership, déploiement des objectifs, compétences et engagement, maîtrise des processus et amélioration continue, analyse des principaux résultats et stratégie d'amélioration. [...]»⁶

5. Extrait de l'annexe A du FD X 50-176:2000.

6. *Qualité en mouvement*, n° 66, novembre-décembre 2004-janvier 2005, p. 6.

► **Conseil pratique**

Les indicateurs composant la matrice de maturité doivent être suffisamment simples pour qu'on puisse déterminer rapidement s'ils sont :

- totalement respectés ;
- partiellement respectés ;
- pas respectés.

► **À noter**

Des principes de maturité des processus ont aussi été définis dans le domaine informatique, voir à ce propos, par exemple, les résultats des travaux Spice (NF ISO/CEI 12207 et ISO/CEI TR 15504).

11.5 La maîtrise des interfaces

Si la norme a une exigence concernant les interactions entre les processus, c'est bien parce que la maîtrise des interfaces est essentielle.

Les statistiques le montrent, la grande majorité des dysfonctionnements, au sein d'un organisme, se produisent aux interfaces. C'est donc à ce niveau que se situe la réserve la plus importante d'améliorations potentielles.

Pour bien répondre aux besoins de ses clients, qu'ils soient internes ou externes à l'organisme, il est indispensable de déterminer et de bien comprendre ces besoins. C'est tout le problème de la maîtrise des informations transitant entre deux activités.

La difficulté se situe dans la recherche des points faibles, car il n'existe pas, sauf cas particulier, de méthode générale et simple pour déterminer au niveau d'une interface les risques de dysfonctionnement. La traçabilité des informations (supports et contenus) est en la matière un bon moyen, parmi d'autres, de vérifier que tout se passe correctement. Le danger est, sous prétexte d'avoir un suivi efficace de la traçabilité, de mettre en place un système très contraignant qui rime souvent avec paperassier.

Ceci étant, développer la « culture du client-fournisseur internes », permet d'éviter bien des désagréments.

Chaque individu se considère tour à tour comme un client (il a besoin de données pour réaliser sa tâche) et comme un fournisseur (le résultat de sa tâche est destiné à un client).

Si la RCFI (relation client-fournisseur internes) est simple dans ses principes, il ne s'agit surtout pas d'en généraliser la mise en œuvre car on aurait vite fait de construire une véritable usine à gaz.

Il appartient au pilote de processus de décider quand et comment il y a lieu de mettre en œuvre cette méthode. Par exemple aux interfaces où les réclamations du client sont les plus nombreuses.

11.6 Le tableau de bord

FD X 50-176:2005

§ 5.5.2 – Pour mesurer le degré d'atteinte de ses objectifs généraux, il convient que la direction de l'organisme détermine un choix d'indicateurs significatifs des résultats et des performances à atteindre, et les récapituler sous forme d'un tableau de bord du système de management.

Le tableau de bord est un outil de vision synthétique des valeurs et des tendances pour faciliter l'analyse et la prise de décision d'actions correctives et la définition de nouveaux objectifs généraux et des opportunités.

11.6.1 Objectifs du tableau de bord

La mesure des effets des changements intervenus à la suite de la reconfiguration d'un processus passe par la mise au point et la tenue à jour d'un tableau de bord. Il est très important de faire en sorte que le tableau de bord soit en place avant que les travaux d'analyse ne commencent pour pouvoir disposer d'informations chiffrées sur la situation de départ.

Le tableau de bord est souvent utilisé pour justifier l'activité (évolution du chiffre d'affaires par exemple) ou pour mesurer l'évolution de la productivité (heures/tâche ou encore coût de la tâche).

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un management des processus, on ressent le besoin de compléter le tableau de bord « activité » par un ensemble d'indicateurs mesurant l'évolution de la qualité ou de la non-qualité des prestations (satisfaction des clients internes ou externes, résultats d'actions d'amélioration du fonctionnement de l'unité, etc.). Le tableau de bord s'impose alors comme un véritable outil de management de l'organisme.

Ces tableaux de bord, tenus à jour par chaque pilote de processus, ne donnent cependant pas, en général, de vision transverse du fonctionnement de l'organisme.

Il est donc nécessaire de faire en sorte que, à partir de ces tableaux de bord processus, soit bâti un tableau de bord système qui donnerait une vision transverse du fonctionnement de l'organisme et qui prendrait en compte l'évaluation de l'efficacité du système.

► **Conseil pratique**

Pour être exploitable dans de bonnes conditions, un tableau de bord doit être :

- peu volumineux ;
- fiable ;
- connu de tous.

Les résultats des mesures, donc les indicateurs, doivent être en priorité destinés aux acteurs des processus pour leur permettre d'optimiser leur performance. De plus un indicateur non reconnu ou pas compris par les opérateurs a de fortes chances d'être contesté.

11.6.2 Contenu

Le tableau de bord management des processus, destiné à la direction, tout en restant peu volumineux, contient au minimum cinq chapitres qui couvrent les aspects qualité du produit, satisfaction des clients (qualité perçue), fonctionnement de l'organisme, satisfaction du personnel et amélioration permanente.

Pour chacun de ces chapitres un ou plusieurs indicateurs doivent être définis et au-delà du constat des variations et de l'évolution de ces indicateurs, il faut fixer des objectifs à atteindre. Ces objectifs, voire ces indicateurs, doivent être revus régulièrement de façon à se placer dans une dynamique de progrès continu.

Les organismes sont de longue date habitués à suivre la qualité de leurs produits en comptabilisant le nombre de défauts, le nombre de produits rebutés ou en comparant la performance obtenue à la performance prévue. La satisfaction des clients est quelquefois plus complexe à mesurer car il n'est pas toujours très aisé de recueillir des informations concernant le degré de satisfaction atteint. La satisfaction des clients se mesure au travers de la gestion des réclamations, sur la base des informations obtenues à l'occasion de contacts commerciaux, grâce à des enquêtes et plus généralement en pratiquant l'écoute client.

Le fonctionnement de l'organisme est évalué par la mesure des performances des processus. Dans ce domaine, les changements de comportements sont très sensibles, tout particulièrement en termes de management, car l'efficacité d'un processus ne dépend pas d'une seule ligne hiérarchique mais de plusieurs.

Le quatrième chapitre du tableau de bord illustre un des principes de management de la qualité totale qui est la satisfaction du personnel ; il s'agit de mesurer les effets des actions menées dans ce domaine afin de repositionner ou confirmer la stratégie de management des ressources humaines.

Enfin le cinquième chapitre traite des efforts entrepris pour l'amélioration permanente de la qualité. Il s'agit de mesurer l'avancement des groupes de travail autour d'actions particulières et de quantifier les résultats obtenus.

Un autre modèle de tableau de bord pourrait être composé des chapitres suivants :

- chapitre financier qui reprendrait les principales données financières et budgétaires ;
- chapitre ressources qui ferait le point sur les investissements, les infrastructures et la gestion du personnel ;
- chapitre client qui en fonction des réclamations et du niveau de qualité perçue par le client doit permettre de lancer la recherche de solutions appropriées pour une meilleure satisfaction du client ;
- chapitre processus qui fait apparaître les niveaux de performance et d'efficacité des processus stratégiques et ou critiques ainsi que les objectifs à atteindre par ces processus ;
- chapitre innovation et amélioration qui permet entre autres de suivre l'avancement des projets correspondants.

► **Conseil pratique**

Un tableau de bord n'est efficace que s'il est unanimement reconnu et si les objectifs fixés ont un caractère mobilisateur.

Le tableau de bord de la direction ne doit prendre en compte que les processus jugés sensibles à un moment donné ; cela peut être le cas par exemple d'un processus qui a fait l'objet d'une reconfiguration.

11.7 Les revues de processus et de direction

Il s'agit d'évaluer le processus en termes de résultats, d'organisation et de fonctionnement.

FD X 50-176:2005

§ 6.3.2 – Le pilote du processus organise périodiquement des revues de processus, dont la fréquence doit être déterminée en fonction de la rapidité d'évolution du processus et de son environnement.

Ces revues ont pour objet :

- d’assurer la satisfaction permanente des besoins et attentes du client du processus ;
- d’identifier toute dérive d’un processus et de définir les actions correctives et/ou préventives ;
- d’identifier les opportunités d’amélioration de l’efficacité et de l’efficience du processus ;
- de mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé ;
- de vérifier la bonne corrélation entre activités contributives du processus ;
- évaluer les interactions avec les autres processus.

Les participants sont des représentants des entités organisationnelles auxquelles appartiennent les acteurs du processus et des processus en interface significative, en particulier les clients et fournisseurs internes.

Ces représentants doivent avoir les compétences suffisantes pour déterminer avec le pilote du processus, les actions à mettre en place.

L’ordre du jour peut comprendre :

- le rappel des objectifs du processus (fixés en revue de direction) ;
- le suivi de la réalisation des actions décidées lors des précédentes revues ;
- l’examen des résultats observés sur le processus :
 - indicateurs de la performance du processus ;
 - indicateurs sur le produit du processus ;
 - mesures relatives à l’utilisation des ressources ;
 - remontées terrains ;
 - réclamations Clients ;
 - audits ;
 - etc. ;
- l’examen des évolutions en cours ou prévisibles du processus et/ou de son environnement :
 - exigences spécifiées ;
 - écoute client ;
 - processus en interaction ;
- l’analyse de l’ensemble de ces données, prenant en compte les objectifs du processus et ses critères d’acceptation, ainsi que l’efficacité des actions en cours :
 - la revue de l’ensemble des caractéristiques du processus, dans le but de vérifier qu’elles permettent bien d’en assurer la maîtrise ;
 - la détermination, si nécessaire, des actions correctives ou d’amélioration à entreprendre ;

La revue du processus aboutit à :

- une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- si nécessaire, un plan d'actions correctives et/ou d'amélioration relatives au fonctionnement du processus ;
- la proposition éventuelle à la direction d'évolutions des objectifs du processus ;
- éventuellement, l'identification et la proposition d'actions d'amélioration du système (concernant plusieurs processus de l'organisme ou son système de management).

Elle fait l'objet d'un enregistrement, et ses conclusions peuvent constituer une donnée d'entrée de la revue de direction qui statue notamment sur les objectifs du processus et sur les améliorations du système.

Ces revues doivent être planifiées pour qu'elles puissent être correctement préparées et donc leur donner un maximum d'efficacité. Le fait de planifier une revue oblige l'organisme et plus particulièrement le pilote de processus :

- à interroger, préalablement à la revue les acteurs du processus ;
- à faire un effort de synthèse sur les informations recueillies ;
- à proposer les actions à mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements reconnus ou potentiels.

La revue de processus permet :

- d'évaluer les performances et les résultats des processus, de préférence par rapport à un référentiel reconnu au sein de l'organisme ;
- de dynamiser des plans d'amélioration ;
- de suivre une démarche de progrès continu.

► **Conseil pratique**

Malgré tous ces domaines à examiner et toutes ces informations à recueillir, la revue de processus ne doit pas devenir la corvée à laquelle on se rend en traînant des pieds. Elle doit être comprise comme étant une occasion d'améliorer le fonctionnement d'un processus mais aussi les conditions de travail qui s'y rapportent.

11.8 Évaluer l'approche processus

Cette évaluation doit permettre de tirer des enseignements qui pourraient se révéler utiles dans le cadre de projets analogues et dans tous les cas pour les mises à niveau du système et du management de processus.

11.8.1 L'évaluation du projet

Comme pour tout projet, le chef de projet doit clôturer son projet et établir un rapport dans lequel il rassemble, trie et analyse l'ensemble des données du projet en vue d'en tirer les enseignements réutilisables pour des projets ultérieurs de même nature. C'est le retour d'expérience.

Parmi les sujets à traiter dans un tel rapport, on peut citer :

- un planning historique expliquant les dépassements par rapport aux prévisions initiales ou ce qui a permis, pour certaines étapes, du projet de gagner du temps ;
- une appréciation sur l'organisation choisie par le projet (avantages et inconvénients) ;
- une analyse de la situation budgétaire et des coûts engendrés par le projet, éventuellement la situation des investissements décidés ;
- un argumentaire concernant l'adaptation des méthodes utilisées au problème posé ;
- un historique du projet qui liste et commente les dysfonctionnements et les solutions trouvées, les freins au bon déroulement du projet, les idées originales mises en application, les méthodes et organisations à retenir dans le cadre d'un autre projet. En d'autres termes tout ce qui a marché et tout ce qui n'a pas marché.

L'évaluation du projet se fait essentiellement sur la base du rapport établi par le chef de projet mais aussi par des entretiens avec différents agents qui ont participé activement à une ou plusieurs étapes du projet.

11.8.2 L'évaluation de l'approche

Une fois le déploiement de l'approche processus effectué, la direction de l'organisme peut faire réaliser une évaluation de l'approche processus mise en œuvre. Cette évaluation porte sur les aspects suivants :

- L'existence de critères pour déterminer les processus stratégiques et les processus critiques. La détermination de ces critères passe par la connaissance de nombreuses informations concernant l'organisme et son environnement : finalités et objectifs stratégiques de l'organisme, exigences des clients, couples produits/clients, enjeux et risques. La qualité et la fiabilité du système d'information correspondant doivent être évaluées.
- La liste et le dimensionnement des processus : adaptation du découpage aux métiers de l'organisme et à son marché.

- La simplicité du réseau des processus constituant le système de management des processus de l'organisme. Sa représentation doit pouvoir servir de support de communication et de sensibilisation.
- L'organisation du pilotage des processus (autorité, responsabilité, surveillance, maîtrise).
- L'existence d'un cadre adapté pour décider des améliorations et des évolutions des processus.
- L'existence d'une méthode de surveillance des processus, et du système.
- La qualité de la documentation associée (clarté, simplicité, adaptation à la culture d'entreprise, acceptation par toutes les catégories de personnel).
- L'existence d'un système de maîtrise des compétences et des métiers.
- La maîtrise des interactions entre les processus, l'existence d'une méthode appropriée.

11.8.3 L'évaluation du système de management des processus

Nous avons vu dans les chapitres précédents qu'un système de management des processus doit être surveillé et surtout amélioré en permanence. Or, pour pouvoir fixer des objectifs d'amélioration réalistes, il est nécessaire de connaître la situation de départ.

La première évaluation du système de management des processus doit donc être réalisée avec beaucoup de soins et sans complaisance pour avoir une photographie du système aussi précise que possible. L'utilisation d'une matrice de maturité facilitera cette évaluation.

Les évaluations suivantes se feront toutes selon le schéma classique : fixer des objectifs, placer des indicateurs pour s'assurer que les objectifs pourront être atteints et mesurer l'efficacité du système en utilisant une matrice de maturité.

12

Améliorer en permanence les processus

C'est lorsque l'on compare que l'on apprécie.
Antoine Bernheim

Quelques-unes des questions auxquelles il faut trouver une réponse :

- Quels sont les faits déclencheurs d'une amélioration ?
- Sur quels processus faut-il faire porter les efforts d'améliorations ?
- Comment s'assurer qu'une amélioration a bien les effets escomptés ?

12.1 Recherche du progrès

L'application de la norme ISO 9001 version 2000 conduit à une véritable rupture avec l'immobilisme apparent de la version 1994. L'amélioration permanente a largement pris le pas sur l'esprit procédurier qui prévalait alors.

L'entreprise est une entité vivante ; les processus qui en constituent l'ossature doivent évoluer avec elle.

NF EN ISO 9001:2000

§ 0.2 – Systèmes de management de la qualité – Exigences

[...] le concept de la « roue de Deming », désigné en anglais par « Plan, Do, Check, Act (PDCA) » s'applique à tous les processus. La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit :

Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir les résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.

Faire : mettre en œuvre les processus.

Vérifier : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats.

Agir : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

► **À noter**

Dans la norme ISO 9001 version 2000, les exigences en matière de management, prennent en compte le PDCA. En effet les dirigeants de l'organisme :

« Planifiant »

- définissent la vision, la mission et les valeurs de l'organisme,
- les déploient dans l'organisme par des actions de communication,
- s'engagent à déployer les principes de management ;

« Font »

- s'assurent en permanence de la pertinence et de l'efficacité du système mis en place,
- fixent les objectifs opérationnels et affectent les ressources nécessaires ;

« Vérifiant »

- évaluent la pertinence des objectifs fixés par rapport à la satisfaction de chacun des acteurs concernés,
- vérifient que les objectifs opérationnels sont atteints ;

« Agissent »

- modifient l'affectation des ressources à l'ensemble des processus et ajustent le plan des ressources humaines,
- actualisent les objectifs,
- affinent les indicateurs de performance.

Quand on cesse de s'améliorer, on a vite fait de prendre du retard, voire de se retrouver en queue du peloton.

Combien de fois a-t-on entendu dire dans l'organisme : « Moi j'utilise telle méthode et cela marche très bien, je n'ai aucune raison d'en changer » ? S'il a

pu être vrai que la méthode en question a été la meilleure à un moment donné (ce qui n'est pas forcément démontré), il y a de fortes chances pour que cela ne le soit plus quelque temps plus tard.

Le problème vient, en général, de ce que lorsque l'on commence à faire de l'autosatisfaction, on n'a plus de raison de rechercher le progrès.

Il est impératif que, dans l'organisme, tout un chacun soit persuadé que l'on peut toujours mieux faire. Non pas parce que ce qui est fait n'est pas bien fait mais parce que les techniques évoluent, l'environnement se modifie en permanence ; quant aux besoins des clients, ils ne sont pas d'une stabilité exemplaire. Un produit ou un service d'excellente facture, à un instant donné, peut ne plus l'être quelques temps plus tard. Il faut d'ailleurs noter que les produits et services ont tendance à devenir de plus en plus rapidement obsolètes.

Un tel état d'esprit ne se décrète pas et toutes les campagnes de communication, aussi efficaces soient-elles, ne pourront avoir que des effets mineurs sur le comportement du personnel si elles ne reposent pas sur des bases solides.

« 33 % des entreprises utilisent des outils pour mieux maîtriser les aléas de fabrication.

Si les entreprises commencent à penser amélioration, peu, malheureusement, semblent impliquer directement leur personnel de production dans ces améliorations¹. »

► *À noter*

Comme pour le Kaizen, l'approche processus permet, dans le cadre d'une analyse des processus, de traiter les dysfonctionnements au sein de groupes de travail où interviennent les différents acteurs du processus. Il est possible de la sorte d'associer concrètement toutes les catégories de personnels à l'analyse de ces dysfonctionnements.

Mais attention, il arrive toujours un moment où amélioration rime avec coûts inutiles. À quoi peut bien servir d'améliorer un processus dont le produit ne correspond plus à la demande du marché. Il vaut mieux dans ce cas passer à un nouveau produit et définir les processus qui conviennent.

1. « Le processus flux de production », publication du Centre des Technologies Nouvelles. D'après une étude intitulée « L'entreprise transversale : innovation et performances. Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les très petites, petites et moyennes entreprises ». Réalisée par Rafik Abdesselam et Olivier Gaussens du GEMMA UMR CNRS 6154 et Patrick Houzet du CTN, avec la participation de la commission technique OGI du CTN.

L'évolution vers l'excellence implique la mise en œuvre sur une longue période d'actions d'amélioration dans tous les domaines :

- la qualification des hommes, leurs motivations et engagements ;
- la performance des outils (équipements, logiciels...) et leurs maîtrises ;
- la performance des processus, des savoir-faire ;
- les capacités des managers aux différents niveaux de l'organisme ;
- l'adéquation au marché et aux besoins des clients ;
- les capacités concurrentielles.

Il n'est donc pas possible et souhaitable de rechercher l'excellence simultanément dans tous les processus de l'organisme. En revanche, il est important de cibler les efforts prioritairement sur les processus clés.

Chaque organisme doit définir son propre chemin vers son excellence.

► ***À noter***

La routine est très dangereuse en matière de management de la qualité car elle entraîne des dysfonctionnements qu'elle contribue à masquer.

12.2 Les faits déclencheurs de l'amélioration d'un processus

La maîtrise des processus, au-delà des nécessaires actions d'organisation, s'obtient et se poursuit au travers d'actions systématiques d'amélioration continue auxquelles tout le personnel est appelé à contribuer.

Il y a cependant une difficulté à faire en sorte que le management et l'amélioration des processus ne ronronnent pas. Il faut de temps en temps réveiller le chat qui dort et lancer une opération d'amélioration planifiée.

Ceci étant, c'est quand même au quotidien que les actions d'amélioration s'imposeront à la suite de différents faits déclencheurs comme par exemple :

- les dysfonctionnements du processus ;
- l'insatisfaction des clients internes ou externes du processus et plus généralement des acteurs du processus ;
- la multiplication des anomalies de fonctionnement ou des non-qualité des produits ;

- l'évolution de l'environnement du processus qui rend nécessaire sa propre évolution ;
- les résultats donnés par les indicateurs et les enseignements à tirer du tableau de bord ;
- la modification (amélioration) d'une activité ou d'une interface proposée par un opérateur.

12.2.1 Une demande du personnel

L'approche processus est un excellent moyen pour mobiliser le personnel et lui permettre de participer activement à l'amélioration permanente des produits et services mais aussi à l'amélioration du fonctionnement de l'organisme.

Valoriser et responsabiliser le personnel en lui donnant, à travers une dynamique d'amélioration permanente, la possibilité de proposer des choix en fonction de leur vécu constitue aussi un élément important de mobilisation, de responsabilisation et d'implication.

12.2.2 Des décisions prises au cours d'une revue

La mise en œuvre des décisions prises au cours de la revue de processus est un moyen essentiel de l'amélioration permanente des processus. Les revues ne sont cependant pas en général le lieu où l'on décide de remises en cause fondamentales de l'existant. Elles traitent des dysfonctionnements par rapport à un référentiel défini par l'organisme ; on est dans une optique de « correctif ».

L'aspect préventif devra, quant à lui, faire l'objet d'une démarche volontariste qui n'hésitera pas si nécessaire à remettre en cause l'existant et surtout gardera une porte ouverte sur l'extérieur pour introduire dans l'organisme ce qui se fait de mieux chez les autres.

12.2.3 Une évolution de l'environnement

« Le manager d'aujourd'hui doit trouver comment acquérir cette capacité à vivre dans l'incertain. »

Pour maîtriser les évolutions de l'environnement, il est nécessaire d'avoir un système de veille ou de recueil d'informations pour tous les domaines qui concernent l'organisme.

FD X 50 185: 2004

Outils de management – Management de l’information

§ 4.2 – Tout organisme est amené à manipuler et gérer des données « métiers » (commerciales, financières, marketing, etc.) et des données techniques (spécifications, cahiers des charges, plans, données d’essais, etc.). Toutes ces données constituent des informations élémentaires qui doivent être gérées et maîtrisées par l’organisme.

Au cours de la vie de chaque organisme, cet ensemble d’informations s’enrichit continuellement et devient une ressource essentielle pour son fonctionnement. Un dysfonctionnement des dispositions de management de l’information peut avoir de graves conséquences sur l’activité même de l’organisme.

Il est donc vital pour l’organisme de maîtriser le dispositif de management de ses informations, c’est-à-dire :

- de le définir ;
- de le piloter ;
- de le surveiller.

Il est recommandé de s’interroger périodiquement sur l’efficacité du dispositif mis en œuvre. On veillera à ce que celui-ci :

- soit au service de la stratégie de l’organisme ;
- réponde aux besoins des utilisateurs (en termes de contenu, d’ergonomie, de convivialité, etc.).

§ 4.1 – Un des enjeux du management de l’information est de participer directement à la performance de l’activité et des processus de l’organisme ainsi qu’à leur amélioration continue.

12.3 Les processus prioritaires

Il n’est pas toujours possible, voire souhaitable, de se lancer dans l’optimisation simultanée de tous les processus. Il faut choisir et donc déterminer quels sont les processus à améliorer en priorité.

On pourrait penser que les processus prioritaires sont les processus stratégiques. Dans la pratique ce n’est pas toujours le cas. Les processus stratégiques sont souvent des processus qui ont été définis et configurés avec beaucoup de soins.

Dans un premier temps, le choix peut être déterminé sur de simples constats ou sur des événements qui influent sur le processus, comme par exemple :

- un fort taux de dysfonctionnements ;
- un nombre élevé de réclamations ;

- une évolution de la demande du client ;
- l’installation dans l’organisme de nouveaux outils de gestion des données, de maîtrise des compétences, etc. ;
- l’application de nouvelles règles sociales (35 heures, travail de nuit).

Si de simples observations ne suffisent pas à déterminer les processus prioritaires, l’organisme doit se fixer des critères qui rendront le choix des priorités aussi objectif que possible. On peut ensuite utiliser la méthode décrite pour la détermination des processus critiques.

► **Conseil pratique**

Il appartient à la direction de l’organisme de fixer les critères sur la base desquels se fera le classement des processus prioritaire. En effet, ces critères doivent découler de la stratégie et des objectifs de la direction.

À titre d’exemple, on peut citer les critères possibles suivants : risque à court et moyen termes, qualité du produit final, développement de l’organisme à l’exportation, amélioration des services associés au produit...

12.4 Étapes d’amélioration de processus

On peut conduire une démarche d’analyse et d’amélioration des processus en trois grandes étapes :

- La première étape consiste à **hiérarchiser les processus** afin de **choisir** les processus à traiter en priorité. Ce choix de priorité passe par la définition de critères pertinents pour l’organisme tels que : capacité à créer une dynamique d’amélioration, possibilité de résultats visibles à court terme, influence du processus sur le résultat des affaires importantes en cours ou à venir...
- Dans un second temps, l’**analyse d’un processus** est confiée à un groupe de travail pluridisciplinaire. Quelques séances de travail vont permettre de **décrire** le processus existant, d’**identifier** les dysfonctionnements du processus actuel ainsi que leurs causes, et de **décrire** le processus reconfiguré. La caractérisation des dysfonctionnements est très importante dans la mesure où elle seule permet de définir les moyens les plus appropriés pour supprimer ces dysfonctionnements.
- La dernière étape consiste à **choisir**, parmi les propositions d’amélioration formulées par le groupe de travail, celles qui seront mises en œuvre. Ici encore le choix se fait en fonction du bilan coût/bénéfice et des objectifs de l’organisme. Cette étape s’achève par la définition des ressources nécessaires à la mise en œuvre du processus modifié.

C'est la détermination des solutions à apporter aux dysfonctionnements constatés qui est le point central d'une opération d'amélioration d'un processus. Pour que cette détermination se fasse dans de bonnes conditions, il ne faut pas hésiter à appliquer une méthode de résolution de problème chaque fois que cela se révèle nécessaire. Le tableau 12.1 rappelle les principales étapes d'une telle méthode.

Tableau 12.1 Méthode de résolution de problème pour l'amélioration d'un processus²

Étape	Objectif
Identifier l'opportunité d'amélioration	Choix du processus à améliorer Détermination de l'objectif d'amélioration
Évaluer la situation actuelle	Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus Recueil et analyse de données
Analyser	Détermination des effets du problème Identification et vérification des causes du problème
Décider de l'action	Exploration des différentes possibilités Sélection et mise en œuvre de la meilleure solution
Confirmer l'action	Confirmation de l'élimination ou de l'atténuation du problème Confirmation de l'atteinte de l'objectif d'amélioration
Standardiser l'action	Révision des méthodes et supports d'information Formation sur le nouveau processus
Préparer le futur	Évaluation et analyse des problèmes résiduels Planification des actions futures.

« Il faut souvent compter plusieurs approches bien différenciées pour circonscrire un problème, développer une stratégie qui tienne compte à la fois des acteurs, du contexte et de l'objectif à atteindre... La logique du bon sens et de l'intuition spontanée ne suffit plus : il faut faire preuve d'imagination, de créativité, car les solutions connues ne sont plus adaptées³. »

Il existe des méthodes de résolution de problème, plus sophistiquées donc plus délicates à mettre en œuvre. C'est le cas par exemple de la CPS « Creative Problem Solving » dont le principe est décrit en figure 12.1.

2. S. Mathieu, « Réussir l'approche processus » *Enjeux*, n° 240, décembre 2003-janvier 2004, p. 36.

3. Antoine Héron, « Les outils du management qualité n° 35 » par Corinne Demaizière, *Qualité en mouvement*, n° 64, p. 47.

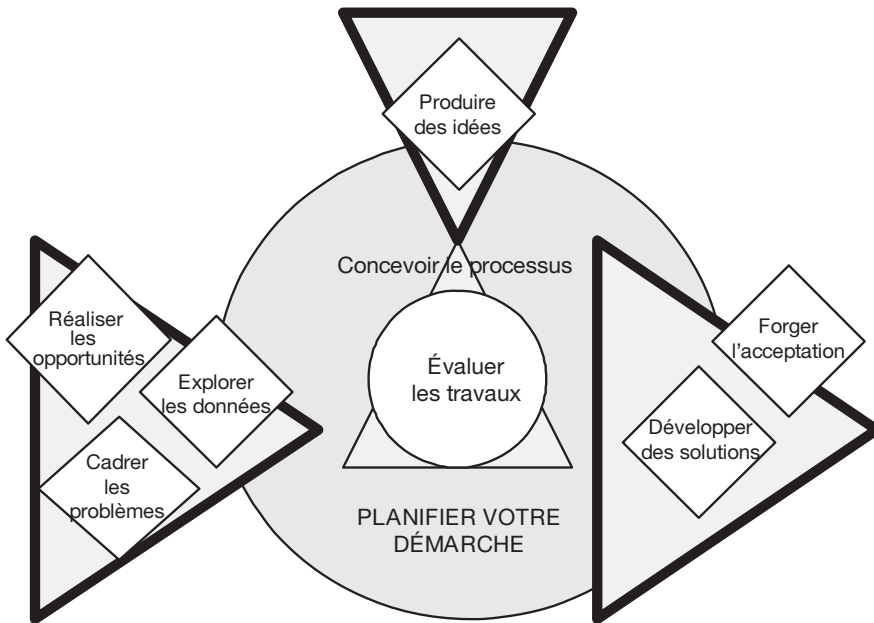


Figure 12.1 Le schéma de la CPS⁴

Dans un certain nombre de cas il ne sera pas question d'amélioration du processus mais de reengineering. Il vaut parfois mieux tout reprendre à zéro plutôt que de coller quelques rustines qui ne tiendront pas longtemps.

► *Conseil pratique*

Une démarche d'amélioration des processus vise à identifier les points forts et les axes de progrès afin de déterminer des plans d'action concrets. Elle regroupe deux approches complémentaires :

- une approche systémique qui part des buts à atteindre pour déterminer les tâches qui doivent composer le processus avant de dimensionner les ressources nécessaires à sa mise en œuvre ;
- une approche analytique pour laquelle la description du processus, la détection et l'évaluation objective des dysfonctionnements, permettent une bonne appréhension des coûts de chaque élément composant le processus et permettent surtout une justification du coût du produit généré par le processus.

4. Corinne Demaizière, « Les outils du management qualité n° 35 », Source : « Résoudre les problèmes par la créativité ; la méthode CPS de Scott Isaksen, Don Treffinger et Brial Dorval. *Qualité en mouvement*, n° 64, p. 49.

12.5 Mise en œuvre des modifications

Une erreur à ne pas faire est de séparer le « comment faire » du « faire ». Il est important que les personnes qui auront la charge de mettre en œuvre une modification d'un processus soient associées sous une forme ou sous une autre à la définition du contenu de la modification et surtout des modalités de mise en œuvre.

Pour définir les ressources nécessaires, les groupes de travail disposent d'un ensemble d'outils dont certains, comme l'analyse fonctionnelle, peuvent être adaptés à ce type d'application.

Suivant les cas, il conviendra ou non d'engager des actions de réorganisation ou de mettre en place de nouvelles procédures. Mais il y a toujours lieu de développer une politique d'amélioration continue.

Les moyens et le but à atteindre ayant été définis il faut désigner un responsable de la mise en œuvre de la modification, définir un dispositif de suivi, formaliser un calendrier et allouer les moyens nécessaires.

► *Conseil pratique*

Une démarche d'amélioration des processus est un bon moyen :

- de comparer les performances de l'organisme à celles d'autres organismes ;
- de disposer d'un observatoire de bonnes pratiques ;
- de développer l'esprit de compétition.

Le travail d'analyse et d'amélioration ayant été réalisé, il est important de pouvoir mesurer les effets des changements intervenus et de faire largement connaître au sein de l'organisme les résultats obtenus. Il en va de la crédibilité de l'opération.

Partie VI

Une nouvelle vision de l'organisme

Comme nous avons pu le voir dans les chapitres précédents, la mise en œuvre d'une approche processus n'est pas sans conséquence sur l'organisation et le fonctionnement de l'organisme, mais aussi sur les relations professionnelles et la gestion du personnel. Si dans un premier temps il faut procéder à des ajustements successifs pour faire en sorte d'obtenir les résultats souhaités, il arrive toujours un moment où la direction doit prendre un peu de recul et faire en sorte de « repenser » globalement l'organisation et la répartition des responsabilités.

13

Vers une nouvelle conception du management

*Ce n'est pas en tournant le dos aux choses
qu'on leur fait face.*
Pierre Dac

13.1 « De la gestion *de...* au management *de...* » et « du management *de...* au management *par...* »

Il y a tout d'abord lieu de s'accorder sur la définition du terme « management ». Si l'on se réfère aux différentes définitions données dans la littérature, vouloir aboutir à une définition unique relève de la gageure.

La norme ISO 9000 version 2000 en donne quant à elle une définition assez simple, mais les termes utilisés sont tellement généraux que cette définition perd en partie de son intérêt :

ISO 9000:2000

§ 3.2.6 Management – Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.

Comme on ne précise pas de quelles activités il s'agit, c'est la porte ouverte à toutes sortes d'interprétations.

Le management peut aussi se définir par un de ses principaux objectifs : la gestion et la maîtrise des risques (financiers, sociaux, qualité, environnementaux, sécurité). Mais le management doit avoir bien d'autres objectifs qui visent, indépendamment des risques, à faire en sorte que l'organisme dans lequel il s'exerce soit efficace.

On peut contourner la difficulté de la définition en précisant quelles doivent être aujourd'hui les compétences d'un manager.

« Les managers doivent savoir :

- tirer parti des opportunités des évolutions technologiques et de la mondialisation ;
- prévenir les menaces de la globalisation, de la complexité et de la précarité qui s'installent sous toutes leurs formes ;
- construire une performance durable dans un univers incertain gouverné par l'interactivité et le temps réel. [...] ;
- prendre en compte et répondre aux besoins et aux attentes de plus en plus pressantes des actionnaires, des clients, des partenaires, du personnel et de la collectivité, etc. ;
- conduire le changement et organiser une entreprise (*un organisme*) véritablement globale, capable de changer au rythme des évolutions de toutes natures. Ce sont autant de défis que les managers doivent relever¹. »

Ou encore :

« La compétence essentielle de tout manager est l'aptitude à conduire le changement à la hauteur des enjeux et des finalités de l'entreprise². »

On voit bien au travers de ces définitions que vouloir opposer management *de* et management *par* n'a pas beaucoup de sens.

Discuter à l'infini de la différence entre management de la qualité (ou des processus) et management par la qualité (ou par les processus) ne concerne et ne peut passionner que quelques spécialistes.

1. Jean Supizet, « Les nouveaux outils décisionnels des dirigeants », *Option Finance*, n° 699 22 juillet 2002, page 27.
2. Jean Supizet, « Mettre le client au cœur des développements », *L'Informatique professionnelle* n° 211, février 2003.

L'expression « management par » est sans doute excessive. Elle tend simplement à indiquer que le concept ou la discipline concernée doit constituer un volet essentiel du mode de management appliqué par la direction de l'organisme. Ceci est particulièrement vrai pour des disciplines (qualité, information, compétences, risques, par exemple) qui comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents interagissent fortement avec le management des processus.

► **À noter**

Retenons simplement ici que la mise en œuvre d'une approche processus conduit à reconsidérer profondément les modes de management. Il ne s'agit pas d'opposer un mode de management à un autre, mais bien de faire en sorte qu'ils se complètent pour être efficaces. Il est impératif que les directions en aient conscience car sans cela la couverture et la prise en charge de l'ensemble du système par le management risquent d'être incomplètes.

« Les modalités de management d'un organisme par sa direction constituent "l'art de manager". Ces modalités ont longtemps été considérées comme intuitives et empiriques, voire propres à chaque dirigeant. Elles étaient rarement formalisées et faisaient souvent partie de la culture et de la tradition orale de l'organisme. La complexification du marché, l'âpreté croissante de la concurrence, les exigences des clients et des actionnaires ainsi que le développement de la législation et de la réglementation obligent les organismes à améliorer sans cesse leurs performances dans tous les domaines.

Ils doivent donc revoir leur organisation et leurs pratiques managériales. »³

Le temps est venu de ne plus se contenter de la recherche du profit immédiat, un bon management se doit de préserver l'avenir. Il doit pour ce faire mettre l'organisme dont il a la charge en situation d'assurer la pérennité de ses profits et dans bien des cas son existence à terme.

Au cours de ces vingt dernières années, nous sommes passés de la « gestion » d'un organisme, situation courante dans un marché vendeur avec une offre insuffisante aux usagers et consommateurs, à un management centré sur des concepts, tels que l'approche processus, dont le but est de satisfaire au mieux aux exigences des clients ou usagers dans un monde où l'offre est, dans la plupart des cas, supérieure à la demande.

3. FD X 189 *Systèmes de management – Lignes directrices pour leur intégration*, AFNOR, janvier 2004.

13.2 De la gestion *de* la qualité au management *par* la qualité...

L'époque du management purement financier pour lequel la qualité n'était qu'une discipline particulière déléguée à un représentant de la direction, est aujourd'hui révolue. Le slogan « la qualité est l'affaire de tous » reste vrai mais il est largement dépassé. Si la qualité est sans conteste une composante de chaque activité, c'est bien parce qu'elle est dans son acception actuelle (qualité environnement, sécurité, développement durable...), un des principaux éléments contribuant à la définition de la politique et de la stratégie de l'organisme.

En effet, pour pouvoir fournir des produits et services qui satisfassent totalement les clients ou usagers tout en restant compétitif, on ne peut plus se contenter de mettre en place une structure qualité chargée de définir et de faire appliquer un certain nombre de règles, aussi précises soient-elles, au sein de l'organisme. La direction doit s'engager concrètement et aller largement au-delà de la déclaration de bonnes intentions.

« L'engagement de la direction doit s'exercer dans deux directions. D'une part sur le moyen terme à travers la définition de la stratégie et des objectifs majeurs de l'organisme, et d'autre part, sur le court terme en veillant au maintien voire à l'amélioration des performances. »⁴.

La direction doit tenir compte de ce que le choix d'une politique et d'une stratégie est largement déterminé par le facteur qualité. La qualité n'est plus uniquement un but à atteindre, elle conditionne pour une part importante le mode de management.

13.3 De la gestion des compétences au management par les compétences

Nous savons aujourd'hui que, dans un organisme, la compétence ne peut pas être une fin en soi. Elle doit répondre à la fois à des besoins individuels mais aussi, et plus encore, à des besoins collectifs.

4. Michel Cattan, *L'engagement de la direction*, AFNOR, 2001.

Quel avantage pourrait-on retirer du management d'un processus si l'on ne pouvait disposer, pour la réalisation de chacune des activités qui le composent, de la compétence adéquate ? On se retrouverait très probablement dans une organisation taylorienne où la qualité de l'activité prime sur la qualité collective des activités et la cohérence d'ensemble.

La question ne se pose plus véritablement en ces termes. On constate en effet, avec l'évolution rapide des techniques et des technologies, que la maîtrise des compétences constitue un plus concurrentiel incontestable. Par maîtrise, il faut entendre : adéquation permanente aux besoins de l'organisme. Notons par ailleurs que dans bien des domaines les organismes ont à faire face à une pénurie de certaines compétences. Cette pénurie qui ne concernait, il y a encore quelques années, que le domaine des hautes technologies ou celui de métiers très techniques, touche maintenant des métiers très variés, y compris dans les services, et pour toutes les catégories de personnels.

Un management efficace des compétences se révèle tout particulièrement indispensable lorsque la compétence revêt un caractère stratégique pour l'organisme. On peut alors parler de management par les compétences.

Il revient en effet à la direction générale d'identifier les compétences nécessaires à la mise en œuvre, dans de bonnes conditions, de la stratégie de l'organisme. L'identification doit porter sur les compétences individuelles qui permettront l'employabilité permanente de l'individu, comme sur les compétences collectives qui sont le support essentiel de l'évolution souhaitée et prévisible de l'organisme.

Les choix qui engagent l'organisme sur le moyen ou le long terme dépendent de la qualité de cette identification.

Citons à titre d'exemple le risque « compétences » que peut présenter la décision d'externalisation d'une activité (externalisation des compétences) si elle ne ressort pas d'un choix stratégique dont les conséquences potentielles ont été examinées par la direction.

► **À noter**

Rappelons par ailleurs que l'efficacité des processus, donc de l'organisation de l'organisme, dépend entre autres de l'adéquation entre activité et compétence. Il s'agit là encore de faire en sorte que le management (par les) des compétences permette l'adéquation permanente de l'organisation (métiers et processus) avec la stratégie décidée par la direction.

13.4 De la gestion des informations au management de l'information

« Dans le cadre d'un système de management intégré, le management de l'information assure, entre autres, le lien entre le système opérant et le système de décision.

Le management de l'information, s'intéresse à "l'ensemble interactif de toutes les situations informationnelles, autrement dit, le jeu complexe de tous les échanges d'information signifiante" (Mélèze⁵). Il doit permettre aux utilisateurs d'accéder aux connaissances utiles pour le fonctionnement au quotidien de l'organisme et les prises de décisions nécessaires. À ce titre il a trois grands rôles à jouer :

- capter les informations pertinentes émanant de l'environnement, traiter et mémoriser les informations externes et internes,
- assurer la circulation de l'information remontante et descendante dans l'organisme,
- diffuser les informations concernant l'organisme vers son environnement. »⁶

Le management de l'information doit être au service de la stratégie de l'organisme et à ce titre un outil essentiel pour les managers. Dans un tel contexte, les systèmes d'information et de communication sont, sinon à transformer complètement, du moins à adapter en fonction du rôle nouveau des managers.

Par ailleurs, n'oublions pas que les processus « consomment » et « produisent » de l'information que l'on pourrait qualifier de technique. Ce type d'informations, dont la gestion a été pendant longtemps de la responsabilité des bureaux d'études (plans, spécifications...) ou de chacun des métiers concernés (dossiers achats, dossiers de projet...), doit faire l'objet d'une maîtrise globale pour pouvoir en assurer la cohérence et l'exhaustivité. Mais, dans ce domaine aussi, les exigences contractuelles, techniques et réglementaires font que la maîtrise de ce type d'informations est devenue, dans beaucoup de cas, stratégique. Cette information constitue une partie importante du patrimoine de l'organisme, elle permet aussi de répondre aux besoins en matière de traçabilité de certains produits, de prévenir des contentieux ou d'assurer un service après-vente adéquat aux clients ou usagers.

5. Travaux de LEMOIGNE-MELEZE-THOM www.supelec.fr/fc/masteres/mis/module3

6. FD X 185 *Management de l'information*.

13.5 De la gestion des risques au management des risques

Toute activité, tout projet ou tout système est soumis à des aléas, potentiellement plus ou moins graves, qui sont susceptibles de remettre en cause la tenue des objectifs de l'organisme. Celui-ci pouvant se trouver dans l'obligation de gérer des crises graves, il est indispensable qu'il évalue systématiquement les risques auxquels il est confronté.

Pendant des années la situation florissante des organismes (marché porteur, usagers ou clients peu exigeants...) ne les a pas incités à aller au-delà de la simple gestion des risques. Gestion qui se traduisait essentiellement par la mise en œuvre d'actions correctives après que le mal avait été fait et beaucoup moins par des actions préventives permettant de parer aux risques.

La gestion des risques ne suffit plus. Il faut évoluer vers le management des risques : anticipation et aides à la décision deviennent alors des priorités.

Le management des risques consiste d'abord à identifier les événements susceptibles de mettre en cause les objectifs et l'intégrité de l'organisme. Il faut ensuite estimer la criticité des risques correspondants en termes de probabilité d'occurrence et de gravité des conséquences. Il appartient enfin au management de décider des éventuelles actions (soit préventives soit curatives) à engager pour réduire ces risques (parades). Mais on voit bien que pour le management, il ne suffit pas de décider de la meilleure action à mettre en œuvre, il s'agit surtout de prendre des risques mesurés (engagement de la direction), le risque zéro n'existant pas.

Si le management des risques est entièrement de la responsabilité de la direction, la maîtrise des risques se doit d'être systémique et, de ce fait comme de la technicité qu'elle nécessite, est du ressort de spécialistes.

« La maîtrise des risques est fondamentalement systémique du fait :

- de scénarios difficilement prédictibles combinant des aléas d'origines diverses (internes ou externes, techniques ou humains),
- de dysfonctionnements susceptibles de se produire du fait de la complexité des interactions sur les multiples interfaces tant techniques qu'organisationnelles,
- de la difficulté d'estimer les risques tant en termes de fréquence d'événements redoutés qu'en termes de potentialité de gravité,

- de la difficulté d'évaluer l'efficacité et la vulnérabilité des barrières de protection et de leur combinaison et notamment d'y détecter les maillons faibles. »⁷

Le management des risques doit intégrer :

- la créativité et l'anticipation dans la mise en évidence des risques,
- des logiques et outils d'aide à la décision dans leur prise en compte.

13.6 De la gestion *des* processus au management *par* les processus

On pourrait de la même façon engager un vaste débat (philosophique ?) pour déterminer s'il y a lieu de parler de management des processus ou de management par les processus.

Quoi qu'il en soit, il semble impossible de manager un organisme uniquement par les processus. En effet, les méthodes de management font appel à tout un ensemble de moyens et d'activités que ne sauraient prendre en compte les processus. Vouloir tout mettre dans tout ne ferait que compliquer un concept qui, comme nous l'avons vu, est particulièrement simple.

Il faut cependant reconnaître que si l'on considère les deux niveaux de management des processus, à savoir leur maîtrise (analyse et description, mesure et obtention d'un résultat attendu, capacité, reproductibilité...) et leur optimisation (stratégie, objectifs, amélioration), on constate que l'on aborde bien des sujets qui sont du ressort du management d'un organisme.

Rappelons enfin qu'au-delà de l'idée de système, les maîtres mots en matière de management sont :

- capacité d'adaptation à l'environnement (stratégie en adéquation permanente avec l'environnement) ;
- nécessité de progrès permanents (capacité à évoluer rapidement) ;
- performance (efficacité) ;
- maîtrise des compétences ;
- responsabilité individuelle (*empowerment*) et collective (travail en équipe).

7. <http://www.afis.fr/praut/accueil/accueil.html>

Ces termes recouvrent des concepts qui sont au cœur de l'approche processus et que nous avons développés tout au long des chapitres précédents.

La société Mega, sur son site Internet, donne une comparaison entre pilotage classique et pilotage par les processus en reprenant les différentes caractéristiques des deux modes de pilotage :

Tableau 13.1 Comparaison des caractéristiques du pilotage classique et du pilotage par processus

Pilotage classique	Pilotage par les processus
Introverti Orienté allocation de ressources internes	Extraverti Orienté client
Vertical et basé sur les résultats prévus Fonctions et centres de responsabilité budgétaires	Transversal et basé sur l'action Processus/Activités
Individuel et structurant Résultats prédéterminés à atteindre par le responsable du budget	Collectif et innovant Objectifs partagés et transverses
Périodique et défensif Cycle financier et budgétaire	Continu et évolutif Cycle opérationnel et adaptatif court
Adapté à un environnement stable	Adapté à un environnement concurrentiel et changeant

Bien que cette présentation puisse laisser supposer qu'un mode de management est exclusif de l'autre, il n'en est rien car ils doivent coexister et c'est l'ensemble de ces caractéristiques dont il faut tenir compte pour mettre en œuvre un nouveau mode de management. On constate cependant que le « pilotage par les processus » tel qu'il est défini dans le tableau 13.1 permet parfaitement de répondre aux exigences auxquelles la plupart des organismes ont à répondre aujourd'hui.

Si l'on élargit le débat au management de la qualité on constate que l'ensemble des responsabilités de la direction constitue à n'en pas douter une très bonne base pour le management d'un organisme. On retrouve d'ailleurs ces responsabilités synthétisées dans les huit principes de management énoncés par la norme ISO 9004 version 2000.

14

Vers une nouvelle conception de l'organisation

*Le meilleur moyen de prendre un train à l'heure
C'est de s'arranger pour rater le précédent.*

Marcel Achard

14.1 Faire évoluer l'organisation

Nous ne reviendrons pas sur la nécessité de passer d'une organisation purement métier à une organisation matricielle favorisant la transversalité tout en faisant en sorte que les métiers puissent s'exercer dans les meilleures conditions possibles (voir chapitre 4).

Il existe bien d'autres raisons de faire évoluer les organisations que nous avons connues ces dernières décennies. Parmi celles-ci il en est une purement économique qui est la « chasse au gaspi ». Pour de simples raisons d'efficacité il est nécessaire de veiller à supprimer les redondances qui existent entre différentes entités de l'organisme et par ailleurs de faire jouer à plein les synergies.

Nous avons, dans le chapitre 4, passé en revue quelques-uns des risques de redondances et quelques-unes des synergies qui existent entre approche

processus et plusieurs autres disciplines exercées dans l'organisme. Il faut en tirer les conséquences et imaginer une organisation qui permette d'améliorer la situation actuelle tout en sauvegardant les spécificités des différentes disciplines concernées.

Une des façons d'aboutir à ce résultat est de s'intéresser aussi au système que représente l'organisme et de faire en sorte qu'il soit efficace voire efficient, plutôt que de se concentrer uniquement sur l'efficacité de chaque élément constitutif du système (activités et processus).

Il faut aussi faire évoluer l'organisation pour mieux répondre aux attentes du personnel, être en conformité avec une législation elle aussi évolutive et pour pouvoir adapter le fonctionnement de l'organisme aux conditions socioculturelles du ou des pays dans lesquels il intervient.

Toutes ces raisons font que l'organisation doit être le fer de lance de tout bon management. C'est en effet l'outil qui permet à l'organisme de coller en permanence aux réalités quotidiennes et en particulier aux évolutions qui lui sont imposées par le marché, par les clients ou usagers et tout simplement par la société. Il est donc impératif de définir une forme d'organisation qui permette aussi facilement que possible l'adaptation de l'organisme à son environnement.

14.2 L'approche processus au cœur d'une nouvelle organisation

L'approche processus commune au management de la qualité, au contrôle interne mais aussi au management des compétences ainsi qu'au management des informations, n'est rien d'autre qu'une approche systémique organisationnelle de l'organisme. L'approche processus c'est en effet :

- une vision globale de l'organisation (réseau de processus) ;
- la maîtrise des interactions (interfaces) entre les processus ;
- la maîtrise des interfaces entre processus et environnement de l'organisme ;
- une recherche de l'efficacité tant en matière de satisfaction client que de fonctionnement (décisions en fonction des conséquences) ;
- la redéfinition des relations humaines en les axant sur les compétences et la responsabilité plutôt que sur une culture du « parapluie » (le chef m'a dit que...).

Mettre en œuvre une approche processus dans le cadre d'un management systémique conduit à définir une nouvelle organisation en faisant évoluer certaines directions (ou fonctions) existantes.

Nous avons en effet vu que l'approche processus nous conduit à passer d'une organisation métier purement hiérarchique, à une organisation matricielle. La matrice est conditionnée par la nature des métiers de l'organisme, qui évoluent peu au cours du temps, et surtout par le réseau de processus qui doit pouvoir évoluer rapidement et en particulier à chaque sollicitation de l'environnement de l'organisme.

► **À noter**

Si l'on excepte les évolutions, de plus en plus rares, de l'organisation en fonction de la carrière de tel ou tel dirigeant, c'est bien le réseau de processus et ses évolutions qui conditionnent l'organisation.

14.3 Comment doit évoluer la direction qualité ?

Si l'on considère que la qualité (qualité, sécurité, environnement, développement durable...) est l'affaire de tous, que la direction doit prendre directement en charge la qualité au travers de son mode de management, on est tenté de dire que la direction de la qualité, si elle perdure dans son état actuel, se contenterait de faire du contrôle qualité et en particulier des audits.

Si le rôle de la direction qualité est à revoir c'est pour mieux en définir les contours préciser certaines de ses fonctions actuelles et surtout pour lui confier des responsabilités qu'elles n'avaient pas jusqu'à présent. Pour pouvoir au mieux maîtriser la nouvelle donne en matière de qualité il apparaît qu'une direction de la qualité (ou la fonction qualité) devrait assurer des responsabilités importantes dans les domaines suivants :

- L'élaboration d'une politique qualité. Il s'agit de fournir à la direction générale les éléments qui lui permettront de bâtir une stratégie en matière de qualité et d'en faire une composante essentielle de son mode de management.
- La définition de méthodes et d'outils permettant au personnel de déployer la politique retenue par la direction générale. Cela passe par le choix des méthodes et outils les mieux adaptés mais aussi par la formation à ces méthodes et outils.
- Le contrôle qualité sous toutes ses formes, du contrôle produit à l'audit en passant par l'agrément ou la qualification des fournisseurs.

- Le management de l'approche processus. Il s'agit de tenir à jour la liste des processus, de faire évoluer celle des processus stratégiques, de veiller au bon fonctionnement de l'ensemble des processus en apportant le soutien nécessaire aux pilotes de processus (méthodes, benchmarking interne ou externe...). D'assurer la cohérence et la maîtrise du réseau de processus.
- La communication interne car elle doit être considérée comme un support essentiel d'une démarche qualité. Lorsque l'on se situe dans un mode de management qui vise la qualité totale ou le management par la qualité force est de constater que l'essentiel des sujets abordés à travers cette communication concerne la qualité.

14.4 Comment doit évoluer la direction de l'information ?

Comme nous l'avons vu, la maîtrise de l'information et des données est très liée au fonctionnement des processus, elle passe par l'élaboration de règles communes et doit s'inscrire dans la durée.

Ressource essentielle, l'information doit être au service de la direction pour lui permettre de définir la vision, les missions et la stratégie de l'organisme à court, moyen et long termes. Plus largement, elle constitue, pour l'ensemble des acteurs de l'organisme la matière première de toute prise de décision. Enfin, un des enjeux du management de l'information est de participer directement à la performance de l'activité et des processus de l'organisme ainsi qu'à leur amélioration continue.

Le management de l'information est en lien étroit avec les instances qui conçoivent et font évoluer les stratégies à court, moyen et long termes (comités de direction, comités exécutifs, conseils d'administration, etc.). Le dispositif mis en place doit donc évoluer en cohérence avec les orientations stratégiques décidées par la direction. En parallèle, les décisions de ces mêmes instances sont nourries des informations fournies par ce même dispositif.

L'implication de la Direction générale de l'organisme et des instances exécutives est donc décisive. Ce sont elles qui ont la responsabilité du pilotage du management de l'information dans son ensemble et doivent donc, à ce titre, s'assurer de son efficacité. Il convient qu'elles mettent en place une organisation adaptée et peuvent, le cas échéant, déléguer la gestion au quotidien du dispositif à des spécialistes : professionnels de l'information (ingénieurs, analystes, etc.) ; professionnels de l'organisation et de la diffusion des connaissances (knowledge manager, veilleurs, documentalistes, records managers, archivistes, etc.).

En revanche, la Direction générale veillera elle-même à ce que sa politique et ses objectifs corollaires ainsi que les processus en la matière soient effectivement définis, connus, compris et intégrés par les utilisateurs.

14.5 Comment doit évoluer la direction du contrôle interne ?

Le contrôle interne est probablement la fonction qui présente les plus fortes synergies avec la fonction qualité (approche processus, compétences, information, risques...).

« Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction, qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques. En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus [...].

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de l'organisme.

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe [...].

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque organisme, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée. »¹

1. Rapport 2006 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne le 22 janvier 2007.

« La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :

- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- des responsabilités et pouvoirs clairement définis qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de l'organisme. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation fonctions et des tâches ;
- l'efficacité du système de contrôle interne qui exige de séparer distinctement les différentes fonctions et tâche afin de minimiser l'existence de conflits de responsabilité, de réduire le risque d'erreur ou de fraude Il s'agit notamment de veiller à la séparation des fonctions de décision, de protection et de conservation des actifs, de comptabilisation. »²

14.6 Vers une direction du management

On voit tout le parti qu'un organisme pourrait tirer en rassemblant au sein d'une même direction les trois directions (fonctions) qualité au sens actuel du terme (qualité, sécurité, environnement, développement durable...), information, contrôle interne auxquelles on associerait la direction de la communication interne, support indispensable des trois autres directions.

Une direction (fonction) du management permettrait de valoriser les synergies existant entre les quatre directions actuelles. Elle permettrait de mieux répartir des activités communes telles que l'amélioration des processus ou l'analyse des risques et ce faisant faciliter le développement de ces activités et développer le professionnalisme dans ce domaine.

Il faut aussi viser, en mettant en place une telle organisation, une meilleure maîtrise des redondances éventuelles comme par exemple la mise au point d'un programme annuel cohérent d'audits (interne et qualité).

2. « Lignes directrices pour le développement de synergies entre Dispositifs de Contrôle Interne et Systèmes de Management au sein des organisations » ; FD X 50-198 version provisoire, AFNOR, 2008.

Enfin cela permettrait dans ces domaines complémentaires de développer des méthodes et des outils communs à différentes disciplines (par exemple suivi des actions correctives).

Quand on y regarde d'un peu près, une telle direction (fonction) existe déjà dans beaucoup d'organismes. Quel est le rôle d'un responsable qualité dans la plupart des PME ? Il est en charge de la qualité et à ce titre de l'approche processus ; de l'environnement ; s'il ne s'occupe pas de sécurité c'est souvent parce que le sujet n'a pas lieu d'être traité ou tout simplement qu'elle a été sous-traitée à un technicien ; c'est bien lui qui vérifie et dans beaucoup de cas gère l'essentiel de la documentation au moins pour ce qui concerne la documentation technique ; en matière de communication il publie les tableaux de bords et lorsqu'il en a les moyens diffuse une petite revue.

Reste le contrôle interne. Lorsque les PME auront mesuré les avantages qu'elles peuvent en tirer, à qui sera confiée cette fonction sinon au responsable qualité ?

Pour les organismes de plus grande taille, il y a plusieurs niveaux de réactions à la proposition de mettre en place une direction du management :

- « On n'a jamais vu ça, donc cela ne peut pas marcher. » Ce qui dénote une très grande ouverture d'esprit !
- « Cette direction va être un fourre-tout ingérable. » Avant d'arrêter une position il vaut mieux étudier le dossier et peser le pour et le contre.
- « Les gains potentiels en termes de coûts (suppression de redondances), de délais (exploitation des synergies), de cohérence et d'efficacité (développement et utilisation d'outils communs), de visibilité (redistribution claire des responsabilités) et enfin de communication interne (clarification des objectifs de cette communication), méritent que l'on étudie les modalités de mise en œuvre d'une telle organisation et si possible qu'on la teste au niveau d'un établissement ou d'une unité. » C'est à notre avis la position la plus réaliste pour contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'organisme.

15

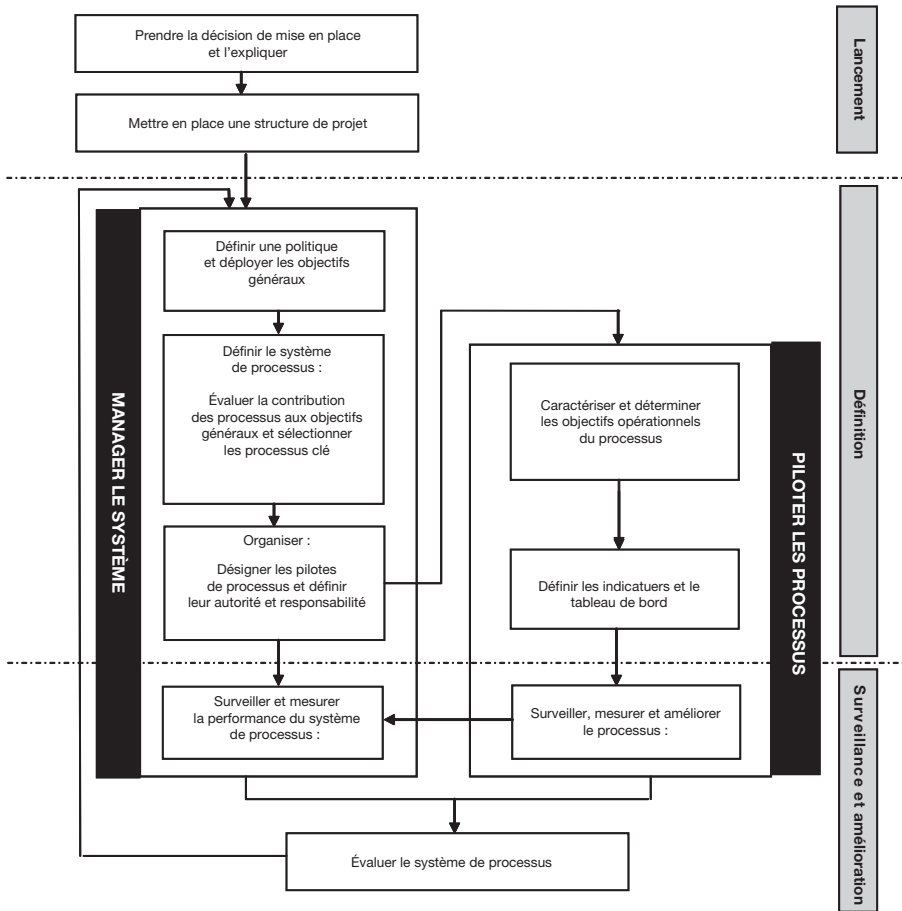
Conclusion

*Vous ne pouvez pas aider les hommes continuellement
en faisant pour eux ce qu'ils pourraient et devraient faire eux-mêmes.*
Lincoln

Comme nous venons de le voir à travers la description de ce que recouvre le management des processus, c'est à chaque organisme de définir son modèle de management.

L'approche processus est tout sauf théorique et ne doit pas le devenir. Son principal intérêt vient de ce qu'elle est essentiellement pratique et concrète. Même si le contenu de chaque étape de la mise en œuvre d'une approche processus peut varier d'un organisme à l'autre, on peut considérer que le déroulement de la mise en œuvre de cette approche est en pratique celui qui est décrit par la figure 15.1

S'il est vrai qu'il existe quelques « recettes » et que l'expérience de certains peut mettre en lumière des réussites ou des erreurs à ne pas commettre, il n'y a pas, en la matière, de méthode et d'outil universels. Pour que le management des processus soit le meilleur possible, il doit tenir compte de la culture propre à l'organisme, des conditions financières, sociales et matérielles comme de l'environnement dans lequel il se trouve.



**Figure 15.1 Principales étapes d'une approche processus
D'après FD X 50-176 « Management des processus » § 4. 2.2**

La plupart de ces paramètres évoluant au cours du temps, il va de soi que le management des processus doit en faire autant et s'adapter en permanence aux contraintes qui s'exercent sur l'organisme.

Les directions des organismes, qui gardent pour beaucoup d'entre elles une image lourde et coûteuse des opérations qualité qu'elles ont pu conduire dans le passé, doivent surmonter leurs réticences vis-à-vis de l'approche processus. Il ne s'agit plus d'une contrainte pour l'obtention d'une certification mais, tout au contraire, d'un outil de management efficace et d'un moyen pour améliorer le fonctionnement de l'organisme.

Ce n'est pas un hasard si le management « des » processus s'inscrit dans le cadre d'un management « par » les processus bien que les composantes et les méthodes relatives à ce dernier restent, il faut le reconnaître, encore à définir avec précision.

Pour ne pas tomber dans les travers du passé, le management doit veiller, au moins dans un premier temps, à ne retenir que des solutions simples, faciles à mettre en œuvre et ne demandant pas de gros investissements. Les théories complexes que certains développent, plutôt que de faciliter l'appropriation de l'approche, risquent d'en retarder les effets bénéfiques.

L'approche processus ne doit pas placer l'organisme dans un carcan de normes et de règles strictes. La souplesse et quelques degrés de liberté sont indispensables pour permettre au système d'évoluer dans de bonnes conditions.

Compte tenu de l'expérience acquise depuis plus d'une dizaine d'années, on peut affirmer que l'adoption d'une approche processus par un organisme conduit inévitablement, à terme, à un changement profond de la culture de cet organisme. Nous avons en effet vu qu'une telle approche tend à faire évoluer le mode de management mais par dessus tout conduit à améliorer le relationnel d'une part, et la responsabilisation de chacun, d'autre part.

L'approche processus nous incite à passer d'un management par métier à un management systémique qui par ailleurs est devenu incontournable.

Un management systémique c'est en effet :

- Se concentrer sur les interactions existant au sein d'un système, lui-même situé dans un environnement donné. C'est mettre l'accent sur les interactions entre les éléments constitutifs du système plutôt que sur l'analyse détaillée de chacun de ces éléments.
- Adopter une logique d'optimisation globale en lieu et place du traitement d'intérêts sectoriels. L'efficacité globale du système ne résulte pas toujours de l'efficacité de ses différents composants, mais en revanche, elle dépend toujours de l'efficacité des interactions entre ses composants.
- Décider en fonction des conséquences potentielles. L'évaluation des risques est à ce titre un élément incontournable du processus de décision.
- Manager des hommes en recherchant la meilleure adéquation entre satisfaction des besoins (effectif, compétences, relations humaines, etc.) et satisfaction du personnel.

Annexes

- A Approche processus et norme ISO 9001 version 2000
- B Entretien annuel : exemple de grille d'évaluation des compétences
- C Exemple de plaquette pour le lancement d'une approche processus
- D Éléments d'un programme de formation pour le lancement d'une approche processus
- E Exemples de fiches « cartes d'identité » d'un processus
- F Niveaux de maturité d'un système de management de la qualité
- G Exemple de matrice d'efficacité d'un processus
- H Exemple de matrice d'efficacité d'un système de management de la qualité
- I Indicateurs
- J Présentation de cas

Annexe A

Approche processus et norme ISO 9001:2000

FD X 50-176:2000¹

Le management des processus dans les normes ISO 9000:2000

1 La notion de processus et ses propriétés selon la norme ISO 9001:2000

NF EN ISO 9001:2000

§ 4.1 Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre, et améliorer en continu un système de management de la qualité conforme aux exigences de la présente Norme internationale.

-
1. Les corrections apportées concernent le remplacement du DIS 9001 avec l'ISO 9001 qui n'était pas publiée à l'époque de la parution du FD X 50-176:2000 (extrait de l'annexe A du fascicule de documentation qui donne un éclairage sur le paragraphe 4.1 de la norme ISO 9001).

L'organisme doit :

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

1.1 Le principe d'efficacité d'un processus implique une vision claire des résultats à atteindre

À un processus est associé un objectif sous la forme d'un résultat à atteindre.

- Dans la norme ISO 9001:2000, le résultat contribue directement ou indirectement à la satisfaction du client.
- Dans la norme ISO 9004:2000, le résultat contribue à la satisfaction des parties intéressées de l'organisme (client, actionnaires, personnel...). À ce niveau, la notion d'efficacité est élargie à celle d'efficience. Il s'agit alors d'atteindre les résultats attendus avec une économie de ressources consommées. Ceci permet d'atteindre des performances économiques élevées, d'optimiser le degré de satisfaction des parties intéressées et d'assurer la pérennité de l'organisme.

Cette notion d'efficacité étendue à celle d'efficience est fondamentale : il s'avère nécessaire de déterminer la valeur contributive de chaque processus à ces satisfactions c'est-à-dire, *in fine*, au succès de l'organisme.

1.2 Les objectifs des processus sont quantifiés

La quantification d'un objectif permet de mesurer les résultats correspondant aux efforts accomplis. Cette étape préalable est nécessaire pour évaluer l'efficacité des processus.

1.3 Le déroulement d'un processus est maîtrisé

Dans le déroulement d'un processus, les différentes opérations à exécuter sont définies et mises en œuvre de façon maîtrisée :

- une opération n'est considérée comme achevée que si le résultat obtenu est conforme à des critères d'acceptation préétablis ;
- les conditions d'enclenchement des opérations successives sont explicitées ;
- les interactions avec les autres processus sont définies ;
- les points précédents sont formalisés par écrit en fonction des risques de ne pas obtenir un résultat conforme. Ce risque est lié à la difficulté du travail à réaliser, à la compétence nécessaire pour accomplir ce travail et aux moyens mis en œuvre ;
- l'impact d'une non-conformité d'un résultat sur la satisfaction du client est analysé et pris en compte dans le processus et en particulier pour la revue des critères d'acceptation ;
- la réalisation d'enregistrements apportant la preuve de la conformité du produit aux différentes étapes est préétablie. Les exigences du client, sur ce point, peuvent être formalisées.

1.4 Les informations nécessaires à l'exécution du processus sont disponibles

Avant de débiter le processus, il est nécessaire de vérifier l'existence des informations nécessaires à son exécution. En cours d'exécution, la disponibilité des informations doit être assurée.

1.5 Le processus est piloté afin d'atteindre les objectifs

Le processus ne peut pas s'improviser. Les étapes telles que prévues sont à respecter et tout écart par rapport aux objectifs donne lieu à correction.

La précision et la rigueur du pilotage du processus sont modulées en fonction des risques de non-obtention de résultats conformes et des conséquences pour les parties intéressées.

1.6 La surveillance du processus permet de collecter l'information nécessaire à son amélioration

Cette surveillance permet :

- avant le début du processus : d'assurer que le résultat sera obtenu,
- après l'exécution du processus : de constater si des améliorations sont nécessaires.

2 Les processus dans la norme ISO 9001:2000

2.1 Avertissement

Cette partie de l'annexe ne décrit en aucun cas une démarche conduisant à la certification selon la norme ISO 9001. Il s'agit simplement d'utiliser les normes comme des outils pour construire et piloter un Système de Management de la Qualité selon une approche processus.

La lecture des exigences de la norme ISO 9001:2000 selon les huit processus décrits ci-après n'est qu'un exemple. C'est à l'organisme de construire son propre « découpage ».

À la lecture de la norme on peut relever huit processus que l'on peut classer selon la typologie suivante :

N°	Nom du processus	Catégorie
1	Management de la qualité de l'organisme	Processus de direction
2	Processus client	Processus de réalisation
3	Organisation et ordonnancement de la réalisation du produit	
4	Conception du produit	
5	Approvisionnement des éléments nécessaires à la réalisation du produit	
6	Production du produit	
7	Ressources humaines	Processus de support
8	Ressources liées aux infrastructures	

2.2 Les processus de direction

Dans le cadre de la norme ISO 9001:2000, ils se résument à un processus de management de la qualité de l'organisme.

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

- 4 Systèmes de management de la qualité**
- 5 Responsabilité de la direction**
- 8.2.2 Audits internes**
- 8.4 Analyse des données**
- 8.5 Amélioration**

1) Définition du Système de Management de la Qualité

Selon la norme ISO 9000 « Management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire », c'est un « système permettant d'établir la politique qualité, les objectifs qualité et permettant d'atteindre ces objectifs ».

2) Finalité du processus

Le processus « management de la qualité de l'organisme » a pour finalité le déploiement de la politique et des objectifs qualité dans l'ensemble de l'organisme afin d'atteindre les résultats attendus par les parties intéressées.

3) Étapes du processus

Les étapes sont les suivantes :

- identification des besoins et attentes des parties intéressées,
- identification des processus stratégiques,
- définition de la politique qualité,
- planification de la qualité et déploiement des objectifs au niveau des processus,
- mise en place et suivi des indicateurs associés aux objectifs,
- revues et audits du système de management de la qualité
- bilan et engagement des actions d'amélioration.

4) Surveillance du processus

L'un des principaux outils de surveillance du système de management de la qualité est la revue de direction qui, dans la norme ISO 9001:2000, est présentée comme un processus en soi avec ses données d'entrée et ses données de sortie.

5) Amélioration continue

L'amélioration des performances de l'organisme résulte de l'amélioration des produits, des processus et du système de management.

L'amélioration du produit se traduit d'abord par l'élimination des non-conformités, ensuite, par l'amélioration des différents processus concernés.

L'amélioration des processus est traitée au niveau de chaque processus identifié et décrit. Les processus de réalisation du produit et leur amélioration sont essentiels à la satisfaction du marché et donc à la survie de l'organisme. Le

déclenchement d'actions correctives et préventives en constitue une première étape. La généralisation sous forme de recherche d'amélioration qualité permet de se déployer au-delà de la recherche de conformité.

L'amélioration du système lui-même est principalement liée à l'amélioration des interactions de l'ensemble des processus qui le composent.

Remarque : Il est parfois nécessaire de remettre en cause les processus eux-mêmes ou leurs interactions. Ceci doit être analysé, décidé, effectué au niveau de responsabilité ad hoc.

2.3 Les processus de réalisation

La raison d'être d'un organisme est de transformer des données, des matières, des objets, des informations élaborés ou achetés en produits vendus à un client.

La réalisation du produit s'effectue par une succession de transformations élémentaires qui consomment des ressources (humaines, matérielles, énergétiques, financières, informationnelles), et mettent en œuvre des savoir-faire, des méthodes de travail, des modes d'organisation...

Une observation attentive de l'organisme, de ses flux et de ses valeurs ajoutées aux différentes étapes de transformation conduit à isoler des postes de travail puis à établir des liaisons entre ces postes traduisant une véritable chaîne de la valeur ajoutée à travers l'organisme.

Ces chaînes de la valeur constituent les processus de réalisation du produit.

Chaque organisme a donc ses processus spécifiques correspondant à ses produits, ses clients et son organisation.

Néanmoins les processus décrits dans ce paragraphe se retrouvent dans de nombreux organismes.

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

- 5.2** **Systèmes de management de la qualité**
- 7.2** **Responsabilité de la direction**
- 8.2.1** **Audits internes**
- 8.2.3** **Analyse des données**
- 8.5** **Amélioration**

2.3.1 *Le processus n° 2 → « Client »*

La satisfaction du client est l'un des fondements de la démarche Qualité. Il est donc nécessaire :

- d'identifier les besoins des clients que l'organisme envisage de satisfaire (en cohérence avec la politique qualité),
- de s'assurer de la compréhension de ces besoins et exigences,
- de s'assurer de l'aptitude de l'organisme à répondre à ces exigences (en particulier, l'organisme devra tenir compte des exigences réglementaires et de ses propres exigences pour éviter de faire de la « sur-qualité »),
- de s'assurer que ces exigences sont satisfaites,
- de prévoir un dispositif adapté de communication avec le client.

2.3.2 *Le processus n° 3 → « Organisation et ordonnancement de la réalisation du produit »*

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

6.2.2	Compétence, sensibilisation et formation
7.1	Planification de la réalisation du produit
7.6	Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure
8.1	Généralités
8.2.3	Surveillance et mesure des processus
8.2.4	Surveillance et mesure du produit
8.5	Amélioration

Selon le domaine d'activité de l'organisme, ce processus est d'importance variable. Il est déterminant pour des réalisations de produits en exemplaire unique et dans les organismes ayant un mode d'organisation par projet.

Ce processus couvre :

- la définition des objectifs qualité spécifiques concernant le produit et les processus à mettre en œuvre pour sa réalisation,
- la définition des processus spécifiques,
- la définition des éléments permettant d'assurer le pilotage des processus,
- la définition des éléments permettant de garantir la maîtrise des processus et la détection de la perte de celle-ci,
- la définition des moyens nécessaires,

- les compétences du personnel,
- la documentation spécifique pour le produit,
- la définition des enregistrements qui apporteront la preuve de la conformité du produit,
- la définition des enregistrements concernant les processus de réalisation.

2.3.3 Le processus n° 4 → « Conception du produit »

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

7.3 Conception et développement
8.2.3 Surveillance et mesure des processus
8.2.4 Surveillance et mesure du produit
8.5 Amélioration

À partir de l'expression des besoins du client, l'organisme élabore les spécifications du produit et les formalise au niveau des données d'entrée de la conception.

Par une succession d'étapes ou phases, la conception va permettre de progresser vers une définition de plus en plus précise du produit pour conduire à son développement puis à sa production.

Il est essentiel, au cours de cette progression, de s'assurer de la conformité du produit aux exigences du client au travers de vérifications, de validations et de revues de conception planifiées, réalisées et documentées. Une partie de la conception du produit peut être réalisée à l'extérieur de l'organisme : dans ce cas, il est important d'assurer la maîtrise de la conception sur l'ensemble du processus.

2.3.4 Le processus n° 5 → « Approvisionnement des éléments nécessaires à la réalisation du produit »

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

7.4 Achats
8.2.3 Surveillance et mesure des processus
8.3 Maîtrise du produit non-conforme
8.5 Amélioration

La conformité d'un produit intégrant des éléments achetés par l'organisme implique la maîtrise du processus d'approvisionnement. Cette maîtrise peut se

traduire selon des modalités variables vis-à-vis des fournisseurs. Il est nécessaire d'éliminer les non-conformités des constituants du produit de façon à prévenir les non-conformités du produit final. Cette vigilance doit être modulée en fonction des risques liés à la défaillance d'un constituant.

2.3.5 *Le processus n° 6* → « *Production du produit* »

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

- 7.5 Activités de réalisation du produit**
- 8.2.3 Surveillance et mesure des processus**
- 8.2.4 Surveillance et mesure du produit**
- 8.3 Maîtrise du produit non-conforme**
- 8.5 Amélioration**

La production du produit spécifié au cours du processus de conception doit donner lieu à une maîtrise suffisante pour assurer la conformité du produit aux exigences.

2.4 Les processus de support

Selon le domaine d'activité de l'organisme, les ressources nécessaires à la réalisation du produit sont de nature et d'importance différentes et par conséquent les processus de direction associés peuvent l'être aussi.

Compte tenu de son importance et de sa spécificité, il est souhaitable de caractériser et de maîtriser le management des ressources humaines. Pour les autres ressources, l'organisme peut ne retenir que la ressource essentielle ou il peut décider de gérer les différentes ressources par des processus différents.

2.4.1 *Le processus n° 7* → « *Ressources humaines* »

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

- 6.1 Mise à disposition des ressources**
- 6.2 Ressources humaines**

La composante ressources humaines a un rôle déterminant dans la performance de l'organisme et sa pérennité. Ce rôle est rappelé dans le quatrième principe du management de la qualité « Implication du personnel » : « Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet à l'organisme de tirer parti de leurs compétences. »

La contribution de chacun dans la réalisation des objectifs qualité doit être comprise au travers d'actions de sensibilisations internes. La formation et les qualifications nécessaires pour la réalisation des activités doivent être efficaces et documentées.

2.4.2 Le processus n° 8 → « Ressources liées aux infrastructures »

Paragraphes concernés de l'ISO 9001

- | | |
|------------|--|
| 6.1 | Mise à disposition des ressources |
| 6.2 | Infrastructures |
| 6.4 | Environnement de travail |

Ces processus de support peuvent concerner :

- les installations, en particulier le parc d'équipements, les logiciels, les locaux... ;
- tout système d'informations nécessaire à la réalisation du produit et au fonctionnement de l'organisme ;
- la maîtrise du milieu et de l'environnement de travail nécessaires pour assurer la conformité du produit.

Dans le cadre de l'ISO 9004:2000, ils recouvrent également :

- les ressources naturelles ;
- les ressources financières, et
- les relations de partenariat.

qui contribuent à la satisfaction des autres parties intéressées avec, respectivement, la Société, les actionnaires et les fournisseurs.

Annexe B

(informative)

Description d'un processus — Exemple de caractéristiques et de représentation graphique d'un processus

Caractéristiques du processus

[intitulé] : *Élaboration d'une commande*

[début] : *Expression du besoin*

[sortie = produit(s)] : *document de commande conforme au besoin exprimé et accepté entre les deux parties*

[activités] :

- exprimer le besoin d'achat ;
- élaborer les spécifications techniques du produit à acheter ;
- élaborer les pièces contractuelles administratives ;
- établir la liste des fournisseurs à consulter ;
- faire circuler le projet de document d'achats pour avis et remarques ;
- consulter les fournisseurs ;
- dépouiller les offres et choisir le « mieux-disant » ;
- faire circuler le projet de commande pour accord ;
- notifier la commande ;
- obtenir l'acceptation de la commande ;
- transmettre la commande acceptée au client du processus.

[acteurs] : *Fonctions achats, études, production, qualité et fonctions supports (comptabilité, juridique,...)*

[ressources] :

- compétences en matière de spécifications techniques, d'administration des contrats, d'évaluation des organismes et de négociation contractuelle
- logiciels de gestion des achats et base de données relatives aux entreprises qualifiées

Représentation graphique

Voir schéma ci-après.

Annexe B

Entretien annuel :

exemple de grille d'évaluation des compétences

Compétences de leader	1	2	3	4	Total
- Est à l'écoute des clients (internes ou externes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.. / 20
- Gère efficacement des ressources et crée des profits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Analyse les risques potentiels relevant de sa responsabilité et agit en conséquence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Est proactif en matière d'amélioration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Fait preuve de charisme ; est reconnu pour ses compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Compétences managériales	1	2	3	4	
- Compétences en matière de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Pratique le travail en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Base ses décisions sur des faits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- Évalue ses collaborateurs et adapte leurs compétences aux besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Fixe le cap et les objectifs. Analyse les échecs comme les réussites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.. / 20
Compétences personnelles	1	2	3	4	
- Vise l'exemplarité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Fait preuve d'initiative – démontre sa motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Est ouvert à la nouveauté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Fait preuve de persévérance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Prend la mesure de ses responsabilités (<i>empowerment</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.. / 20
Compétences professionnelles	1	2	3	4	
- Possède un réel savoir-faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Est apte à transmettre son savoir-faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Fait preuve de créativité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Ouvert au progrès continu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Apte à faire évoluer ses connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.. / 20
Compétences relationnelles	1	2	3	4	
- Fait preuve d'empathie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Respecte les règles établies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Participe à la vie et au fonctionnement de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Est à l'écoute de ses collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Assure le reporting que l'on attend de lui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.. / 20
	TOTAL				... / 100

Annexe C
Exemple de plaquette
pour le lancement
d'une approche processus

ORGANISATION

COMITE D'ORIENTATION



COMITE DE PILOTAGE



PROJETS D'AMELIORATION DE LA QUALITE

La vision approche processus : Voir loin

Soutenir

Associée au fonctionnement du comité de pilotage, la direction Qualité joue un rôle de soutien et de conseil auprès des directions.

Un système cohérent

Orienter

Le comité d'orientation est composé de membres du comité de direction. Il fixe la stratégie et les objectifs de l'approche processus. Il définit les orientations en matière de formation et assure le suivi de la mise en œuvre de la politique de la direction dans le cadre du projet « approche processus.

Piloter

Le comité de pilotage est composé de membres du comité de direction, de correspondants et assistants qualité et de représentants des unités les plus concernées. Son rôle consiste à établir des plans d'action (axes prioritaires, actions à lancer, ressources nécessaires et besoins de formation) de contrôler et mesurer le déroulement des actions ainsi que de s'assurer de la diffusion large et complète des informations.

Elle aide à définir les méthodes et les outils qui permettront à celles-ci de mener à bien la mise en œuvre des processus et les projets d'amélioration de la qualité.

Relayer

Les correspondants et assistants qualité de chaque unité contribuent à définir la politique qualité de leur unité ainsi qu'à sa diffusion et sa mise en œuvre. Ils sont un relais actif de la démarche.

Un système de management qui implique que toutes les fonctions se mettent dans une dynamique d'amélioration continue

F O R M A T I O N

Un dispositif global

Un dispositif de formation en cascade est mis en place. Il passe, dans un premier temps, par la formation de formateurs. Ce sont alors ces

La vision approche processus : Voir large

Une dynamique d'accompagnement

La réussite de notre projet « approche processus » passe par le développement des compétences de chacun.

Des formations spécifiques

Diversifiées : une gamme complète de formations
 ❖ *Formations approfondies pour développer le professionnalisme dans les métiers de notre organisme.*
 ❖ *Formations courtes pour acquérir les méthodes et outils à mettre en œuvre au quotidien et dans le cadre de notre projet approche processus.*

♦ *Innovantes : un œil neuf pour mieux évoluer*
Ces formations font bénéficier les unités des méthodes les plus récentes dans le domaine de la maîtrise des processus.

Accroître le professionnalisme de chacun par l'utilisation de méthodes et d'outils efficaces

♦ **Modulables** : une offre de formation sur mesure
 Il s'agit d'actions de formation tenant compte des besoins propres à chaque unité.

A S S I S T A N C E

Accompagner les projets

Par l'assistance-conseil et l'animation, les correspondants et assistants Qualité jouent un rôle de soutien et de facilitation.

La communication est un facteur essentiel de réussite d'un projet de mise en œuvre d'une approche processus

A toutes les étapes de cet accompagnement, ils ont un souci d'écoute vigilante, de réactivité et d'offre de services adaptée aux attentes des unités :

- ◆ Cerner les enjeux d'un projet « approche processus » ;
- ◆ Définir les étapes à suivre ;
- ◆ Mettre en place les méthodes et outils ;
- ◆ Animer des groupes de travail ad hoc

Faciliter la communication

Le plan de communication est destiné à faire connaître les résultats obtenus et à mobiliser les acteurs concernés.

La vision approche processus : Voir juste

Un esprit de service

S'ouvrir sur l'extérieur

Le benchmarking permet de situer le niveau de performance d'un processus en le comparant à des processus équivalents utilisés dans d'autres organismes. Il offre l'opportunité de transférer des démarches développées ailleurs que chez nous.

Fournir la documentation

L'approche processus implique de s'enrichir d'informations sur ses fondements, ses méthodologies et exemples d'application. Les livres, brochures, articles, films, constituent un réservoir de références et d'idées auquel il est utile de se reporter.

Savoir se comparer aux autres pour mieux progresser

Annexe D

Éléments d'un programme de formation pour le lancement d'une approche processus

Le lancement d'une approche processus peut difficilement être envisagé sans un minimum de formation ou de sensibilisation du personnel.

Le contenu et la qualité de cette formation sont des facteurs essentiels qui conditionneront pour une part importante la réussite du passage à une organisation matricielle.

Il ne s'agit pas pour le formateur de se contenter de délivrer un message, il doit, par des démonstrations et des exercices pratiques, faire prendre conscience au personnel de ce qui l'attend dans les semaines et les mois à venir, mais aussi de ce que l'organisme attend de lui.

L'objet de cette annexe est de donner quelques pistes pour la préparation d'une telle formation dont le déroulement pourrait être le suivant :

1) Les objectifs de la formation

- Un enjeu pour l'organisme : accroître la cohérence interfonctions et la satisfaction des clients.

- Des attitudes à développer : l'approche processus est un ensemble de méthodes et de réflexes de travail à mettre en œuvre au quotidien.
- Un apport pour chacun : l'approche processus vise à faciliter le travail de chacun par une amélioration des processus. Mais elle implique que chacun devienne acteur de cette démarche et progresse dans son efficacité personnelle.

2) Le contexte

- Nécessité croissante de séduire le client (ou l'utilisateur), concurrence exacerbée.
- L'approche processus implique de ne pas seulement s'intéresser au produit, mais aussi à tout ce qui accompagne le produit (délai, coût, services associés...) pour pouvoir se démarquer de la concurrence.
- Cette approche fournit des arguments de vente, une valeur ajoutée et contribue à une meilleure satisfaction du client (ou usager).

3) Les objectifs visés par une approche processus

- Satisfaire le client, ce qui implique pour y parvenir, d'améliorer le fonctionnement de l'organisme.
- Optimiser l'image de l'organisme et développer sa compétitivité.

4) Principales conséquences d'une approche processus

- Bannir la routine : savoir se poser des questions, se remettre en cause pour perdre les mauvaises habitudes, perfectionner nos méthodes de travail.
- Traiter les dysfonctionnements : ne pas attendre qu'un problème se déclenche, essayer de l'anticiper. Ne pas se contenter de subir ou de constater les problèmes, avoir le réflexe de les analyser pour les solutionner.
- S'ouvrir et communiquer : satisfaire ses clients (internes ou externes) implique de rechercher le dialogue et de progresser vers une plus grande cohésion interfonctions.
- Réduire les délais et les coûts : c'est la conséquence de ce qui précède. Réduire les délais en simplifiant les tâches et en améliorant le traitement des interfaces.

5) Sortir de la spirale des Re... (refaire, recommencer, rediffuser...)

Pensons au temps perdu, à l'énergie gaspillée et aux coûts supplémentaires engendrés par l'incohérence dans l'enchaînement de nos tâches, la non-

circulation de l'information et une mauvaise prise en compte des besoins des clients (internes ou externes).

6) Répondre par avance aux critiques

- On fait déjà de la qualité.
- C'est du travail en plus.
- On est cloisonné.
- La hiérarchie ne joue pas le jeu.
- On ne nous donne pas les moyens.
- ...

7) À ce stade, donner des exemples de dysfonctionnements

- Difficultés de savoir « Qui fait Quoi ».
- Négligences vis-à-vis du client.
- Non-respect des procédures.
- Incompréhensions entre personnes.
- Difficultés hiérarchie/collaborateur.
- Gestion de la documentation défectueuse.
- Traitement expéditif des problèmes.
- ...

Pour les organismes qui en ont la possibilité, l'utilisation du « théâtre d'entreprise » est on ne peut plus efficace pour mettre en exergue les travers du fonctionnement de l'organisme.

8) Passer à la pratique en utilisant un cas qui doit être particulièrement simple pour faciliter les démonstrations. Ce cas doit permettre de :

- Mettre en évidence la complexité apparente de l'organisation et ses conséquences (cloisonnement, difficultés de communication...) et d'introduire la notion de processus.
- Identifier un ou plusieurs processus mis en œuvre dans le cas. Représenter ce ou ces processus sous forme de logigramme (démonstration du qui fait quoi).
- Mettre en pratique la Relation client-fournisseur internes (RCFI), sur la base de dysfonctionnements connus.

- Mettre en place des indicateurs pour pouvoir affiner les résultats de la RCFI et vérifier la validité des choix retenus (satisfaction du client interne).

9) Traiter un dysfonctionnement en utilisant la méthode de résolution de problème (MRP)

10) L'approche processus – des apports pour chacun

- Simplifier les tâches en optimisant les processus par une clarification du « qui fait quoi » et une cohérence dans la chaîne des travaux.
- Faciliter les relations de travail en pratiquant la RCFI dès qu'un problème implique une clarification des besoins et engagements réciproques.
- Accroître les compétences en utilisant de nouveaux outils (logigramme, RCFI, MRP, indicateurs).
- Gagner du temps en réduisant, par l'amélioration des processus, les pertes de temps dues à la multiplication des allers-retours ou à des tâches à recommencer.
- Optimiser sa mission en ayant quotidiennement à l'esprit la nécessité d'apporter une valeur ajoutée aux tâches et activités qui relèvent de notre responsabilité.

11) Apprentissage du changement.

Un changement profond ne se fait pas dans la précipitation, mais passe par des phases d'apprentissage

- Poids de la routine, on subit la non-qualité.
- Prise de conscience (objet principal de cette formation), chacun comprend mieux sur quels facteurs il faut agir pour optimiser les processus de travail.
- Mobilisation, application des principaux outils à mettre en œuvre en participant aux projets d'amélioration dans votre unité.
- Vigilance pour lutter contre le retour des mauvaises habitudes. L'approche processus doit contribuer à l'amélioration permanente du fonctionnement de l'organisme.

12) Présenter l'organisation pour la mise en œuvre de l'approche processus (comité de pilotage, chef de projet, groupes de travail...)

Annexe E

Exemples de fiches « cartes d'identité » d'un processus

Les deux premiers exemples sont des modèles de fiches que l'on établit à l'occasion de la première analyse d'un processus.

La figure E.1 représente une fiche outil renseignée partiellement, établie dans le cadre de la démarche qualité dans le domaine de la formation, entreprise par la Marine nationale »¹.

1. Fascicule de la Marine nationale « Optimiser les processus ».

Fournisseurs	Forces navales
Éléments d'entrée	Niveau de connaissances prérequis pour les élèves
Exigences	Contrôle avant la formation de la réalité du niveau de connaissance prérequis pour chaque élève
Processus Gestion d'une session de formation	<p>Finalité Assurer la qualité de la prestation de formation pour la satisfaction des forces navales</p> <p>Acteurs Officiers instructeurs</p> <p>Moyens Matériel : locaux et classes spécialement équipés...</p>
Éléments de sortie	Niveau de connaissances exigé à l'issue de la formation
Bénéficiaire	Les forces navales
Exigences	Contrôles exercés pour s'assurer de l'assimilation des connaissances
Indicateurs de performance	Conformité aux référentiels formation Contrôles avant, pendant et à l'issue de la formation

**Figure E.1 Fiche de caractéristiques du processus
« Gestion d'une session de formation »**

La fiche de la figure E.2 est probablement la plus simple. Comme on peut le constater, les deux derniers items de cette fiche ne peuvent être complétés qu'une fois l'analyse du processus réalisée et, pour les liens fonctionnels, après que le réseau de processus de l'organisme a été établi.

Lors de la mise en œuvre du processus, la fiche de la figure E.2 peut être complétée par une fiche métrologie (Figure E.3) qui précise les données principales de surveillance du processus.

NOM DU PROCESSUS : Page 2	
Acheter un produit, un service ou une matière première	
MÉTROLOGIE ET PILOTAGE DU PROCESSUS	
Objectifs associés au processus (besoins et attentes des clients du processus, déploiement des objectifs définis par la direction : <ul style="list-style-type: none"> – Aucun avenant supérieur à 3 % du montant de la commande initiale au fournisseur – Respect du délai d’approvisionnement – Zéro litige avec les fournisseurs Indicateurs de performance du processus : <ul style="list-style-type: none"> – Nombre d’avenants supérieurs à 3 % du montant initial – Nombre de jours de retard – Nombre de litiges avec les fournisseurs Appréciation du risque de non atteinte des objectifs et/ou d’insatisfaction du client du processus (risque = occurrence x gravité) : $4 \times 6 = 24$	
DONNÉES DE PILOTAGE	
Pilote (si désigné) : Michel Cattan	
Points FORTS (suite à analyse du processus, remontées du terrain, retour d’expérience) La documentation associée est adaptée. La procédure est adaptée aux besoins des utilisateurs.	Points à AMÉLIORER (suite à analyse des dysfonctionnements remontés du terrain, retour d’expérience) Les délais entre demande d’achat et commande sont encore trop longs.

**Figure E.3 Éléments de surveillance du processus
« Acheter un produit, un service ou une matière première »**

La fiche suivante (Fiche E4), comme la précédente, au-delà de la caractérisation du processus, prend en compte des éléments qui concernent son amélioration (objectifs de performance en cohérence avec la stratégie de l’organisme) et sa surveillance (indicateurs)².

2. Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert, *Maîtriser les processus de l’entreprise – Guide opérationnel*, 4^e édition, Éditions d’Organisation, 2008.

NOM : <i>Établir une offre et négocier un contrat</i>		Date : 12/02/02	Version : 0 Page 2
INDICATEURS PROCESSUS			
Nom de l'indicateur : commandes			
Mode de calcul : <i>Comptabilisation des offres transformées en commandes</i>			
Origine de l'information : <i>carnet d'offres/carnet de commandes</i>			
Responsable	Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
<i>V. Dousset</i>	<i>Mensuelle</i>	<i>Tableau de bord</i>	<i>Encadrement</i>
Nom de l'indicateur : <i>pourcentage d'offres transmises dans les délais</i>			
Mode de calcul : <i>Ratio</i>			
Origine de l'information : <i>Chargés d'affaires</i>			
Responsable	Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
<i>M. Cintrat</i>	<i>Mensuelle</i>	<i>Affichage</i>	<i>Encadrement</i>
Nom de l'indicateur : <i>coût de l'offre/montant de l'offre</i>			
Mode de calcul : <i>Comptabilisation des dépassements (au-delà de 3 %)</i>			
Origine de l'information : <i>Contrôle de gestion</i>			
Responsable	Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
<i>P. Durand</i>	<i>Mensuelle</i>	<i>Rapport mensuel</i>	<i>Encadrement</i>

NOM : <i>Établir une offre et négocier un contrat</i>		Date : 12/02/02	Version : 0 Page 1
Pilote : <i>Xavier Martin</i>			
Finalité : <i>Proposer une offre rentable et adaptée aux besoins des clients</i>			
Axes stratégiques de rattachement <i>Axe n° 1 : Maintenir notre part de marché au niveau mondial pour le produit XY</i>			
Données d'entrée : <i>- Consultation - Réglementation - Actions de benchmarking</i>	Données de sortie : <i>Contrat signé Retour d'expérience Identification des causes de rejet</i>		
Entités contribuant au processus : <i>CP, PROD, AC, Q, PRJ</i>			
Objectifs de performance du processus :	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Obtenir que 80 % des offres soient transformées en commandes</i> <i>2. Respecter les délais de réponse aux offres</i> <i>3. Maîtriser le coût de l'offre en deçà de 3 % du montant de l'offre</i> 		
Indicateurs de performance du processus :	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Pourcentage d'offres transformées en commandes</i> <i>2. Pourcentage d'offres transmises dans les délais</i> <i>3. Coût de l'offre/montant de l'offre</i> 		
Références applicables :	<i>Doc 25 : « guide pour l'établissement d'une offre »</i>		
Liens fonctionnels (non exhaustifs) :	<i>Processus réalisation d'une affaire Processus de fabrication</i>		

Figure E.4 Fiche de caractéristique du processus « établir une offre et négocier un contrat »

Annexe F
Niveaux de maturité
d'un système de management
de la qualité

Tableau F.1 Grille de définition des cinq niveaux de maturité
 FD X 50-174, *Management de la qualité – Évaluation de l'efficacité d'un système qualité*, AFNOR, 1998.

	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ De bonnes pratiques (règles de l'art) mises en œuvre par du personnel compétent ; ■ les choses se font, cela se passe plutôt bien. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cela se déroule comme prévu et les résultats sont corrects. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La situation est sous contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les pratiques sont optimisées en fonction de chaque contexte particulier. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les meilleures pratiques sont en place et constamment révisées en vue de leur amélioration.
Le système qualité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le système qualité peut être efficace mais il est fragile ; ■ de nombreux dysfonctionnements subsistent (cachés ou non) ; ■ le système qualité ne peut pas être certifié ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le système qualité est bien appliqué dans son ensemble ; ■ le système qualité est construit mais il est « pluriel » ; diversité des situations. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le système qualité est défini ; ■ les écarts sont traités ; ■ tous les processus sont identifiés et le principe d'amélioration continue selon le cycle PDCA est appliqué. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le système intègre les exigences des clients et du marché en termes de : innovation, adéquation aux besoins du client, capacité à progresser. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une approche systématique d'adéquation des moyens et des actions par rapport aux objectifs est en place ; ■ Les améliorations continues placent les contributions de chacun au meilleur niveau.

Tableau F.1 Grille de définition des cinq niveaux de maturité (fin)
 FD X 50-174, *Management de la qualité – Évaluation de l'efficacité d'un système qualité*, AFNOR, 1998.

	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Le fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le système qualité peut être efficace mais il est fragile ; ■ la pérennité du savoir n'est pas assurée. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le fonctionnement stable (reproductible) existe, mais des variantes coexistent et génèrent des aléas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une réflexion préalable à l'action conduit à adapter la manière de faire aux objectifs et au contexte. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'efficacité du fonctionnement est visible ; ■ un pilotage « fin » des processus est en place. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'entreprise est parmi les meilleures et l'enjeu est de le rester.
Les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effet « héros/sauveur » qui conserve parfois son savoir. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le fonctionnement dépend des acteurs qui appliquent des méthodes différentes et qui leur sont propres. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le décloisonnement commence ; ■ la maîtrise des processus est visible, en particulier au niveau des processus transversaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tous les acteurs de l'entreprise ont une perception interne des exigences économiques, de l'univers du client, etc., au-delà des performances techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chacun est acteur du propre succès de l'entreprise.
Les résultats	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats sont basés sur certains acteurs clés : la probabilité de catastrophe existe. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats sont conformes et sont obtenus selon une démarche établie ; ■ les caractéristiques des produits et des processus sont définies par des critères d'acceptation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats sont conformes aux objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats qualité, coût, délai sont conformes à des objectifs ambitieux. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les résultats sont très bons sur la durée (3 ans) et montrent une amélioration continue.

Annexe G
Exemple de matrice d'efficacité
d'un processus

Tableau G1. Exemple de grille d'analyse de la maturité d'un processus

Source : M. Cattan, N. Idrissi, P. Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise – Guide opérationnel*, Editions d'Organisation, 2008.

	0	1	2	3	4	5
Critères d'évaluation	Aléatoire	Bonne pratique	Défini	Maîtrisé	Amélioré	Excellent
Formalisation du processus	Pas de procédure écrite.	Notes personnelles, calepin...	Procédures rédigées.	Procédures bien appliquées.	Procédures améliorées régulièrement.	Procédures supportées par un workflow.
Enregistrements	Pas d'enregistrement.	Enregistrements individuels (cahier, papier libre...).	Formulaire, dossiers structurés...	Accès facile à l'information et à l'historique.	Système de classement des données amélioré régulièrement	Un système de data warehouse permet de gérer les données.
Indicateurs et tableau de bord	Pas d'indicateurs ou système de suivi.	Indicateurs, tableau personnel.	Indicateurs officiels émis régulièrement.	Indicateur pertinent de pilotage et d'anticipation des dérives.	Indicateurs revus régulièrement et limites de surveillance ajustées.	Les indicateurs prédictifs ont démontré leur efficacité.
Actions d'amélioration	Pas d'action d'amélioration formalisée.	Actions d'amélioration reposant sur la bonne volonté.	Plan d'amélioration formalisé.	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement.	Évaluation de l'efficacité des actions et utilisation de méthodes (plans d'expérience, méthode de résolution de problèmes).	Le personnel est pleinement impliqué et motivé dans l'amélioration permanente.

Tableau G1. Exemple de grille d'analyse de la maturité d'un processus (suite)

Source : M. Cattani, N. Idrissi, P. Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise – Guide opérationnel*, Éditions d'Organisation, 2008.

	0	1	2	3	4	5
Critères d'évaluation	Aléatoire	Bonne pratique	Défini	Maîtrisé	Amélioré	Excellent
Système d'information et de communication	Il faut chercher l'information « aller à la pêche ».	Circulation d'informations ne reposant que sur des contacts informels et ponctuels.	Règles de diffusion d'informations et de communication définie.	Les informations répondent aux besoins des personnes.	Les enquêtes de satisfaction internes démontrent la qualité de la communication.	Les informations sont partagées en temps réel grâce à des bases informatiques, conviviales, avec des systèmes d'alerte.
Gestion des interfaces (processus ou services)	Les interfaces ne sont pas identifiées.	La gestion des interfaces repose sur les efforts individuels.	La coordination aux interfaces est organisée formellement.	Les interfaces fonctionnent bien et les dysfonctionnements sont rares ou mineurs.	La gestion des interfaces est revue régulièrement avec les clients et fournisseurs du processus.	La relation client fournisseur internes est évaluée et jugée très satisfaisante.
Veille, benchmark	Pas de veille ou de benchmark.	Veille ou benchmark ne dépendent que de la curiosité individuelle.	Actions de veille ou de benchmark sont définies et planifiées.	Les actions de veille conduisent à des améliorations réelles.	La veille et le benchmark génèrent des innovations.	Participation à des benchmarks de référence.

Tableau G1. Exemple de grille d'analyse de la maturité d'un processus (fin)

Source : M. Cattani, N. Idrissi, P. Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise – Guide opérationnel*, Editions d'Organisation, 2008.

	0	1	2	3	4	5
	Aléatoire	Bonne pratique	Défini	Maîtrisé	Amélioré	Excellent
Critères d'évaluation du savoir-faire	Pas de capitalisation du savoir-faire.	Le savoir-faire ne repose que sur l'individu, lorsqu'il part, tout part !	Il existe un système de capitalisation des connaissances.	Le système permet réellement de partager les connaissances.	Les bases de connaissances sont actualisées régulièrement et enrichies.	Une véritable démarche de knowledge management est engagée et les résultats sont probants.
Maîtrise des risques	Pas d'identification des risques.	Les risques sont repérés en fonction de l'intuition.	Il existe une évaluation formelle des risques (AMDEC, fiche de risque...).	Les risques sont maîtrisés, il n'y a pas de constat de dysfonctionnements majeurs.	L'analyse des risques est intégrée et mise à jour régulièrement.	Un réel management du risque est développé.
Gestion des compétences	Affectation des personnes non maîtrisée.	Compétences transmises oralement.	Grille de compétences établie.	Il y a un système d'évaluation et de suivi des compétences.	La polyvalence est assurée.	La gestion des compétences est couplée à la gestion des carrières.

Annexe H
Exemple de matrice
d'efficacité d'un système
de management de la qualité

Tableau H.1 Grille de maturité – Système de management de la qualité

Source : M. Cattian, *Pour une certification gagnante – Avant – Pendant – Après*, Afnor, 2003.

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Planification de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisme planifie la conformité des produits par rapport à une spécification de définition. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisme définit comment les exigences pour la qualité concernant les produits et les processus stratégiques sont satisfaites ; ■ des plans d'amélioration existent, mais ne sont pas nécessairement cohérents ; ■ les plans sont principalement relatifs au produit. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'ensemble des plans est cohérent par rapport à la politique et la stratégie de l'organisme ; ■ la synthèse des plans est effectuée par la direction ; ■ l'organisme définit comment la satisfaction du client peut être atteinte en matière de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les évolutions du système de management de la qualité sont planifiées ; ■ les plans sont intégrés dans la stratégie de l'organisme ; ■ ils concernent tous les secteurs de l'organisme ; ■ les plans d'amélioration sont centrés sur la satisfaction des clients et l'amélioration des résultats ; ■ l'organisme définit comment les objectifs fixés par le management peuvent être atteints. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le plan d'amélioration continue concernant tous les secteurs de l'organisme est opérationnel ; ■ la direction pilote le plan d'amélioration continue ; ■ l'organisme déploie la recherche de l'excellence à tous les niveaux.

Tableau H.1 Grille de maturité – Système de management de la qualité (fin)

Source : M. Cattani, *Pour une certification gagnante – Avant – Pendant – Après*, Afnor, 2003.

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Organisation et documentation	<ul style="list-style-type: none"> Le système de management de la qualité repose sur la mise en œuvre de pratiques de base par du personnel compétent. 	<ul style="list-style-type: none"> Les pratiques de base sont formalisées, connues du personnel et effectivement mises en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> Les pratiques de base sont adaptées aux spécificités de l'organisme (clients, produits, etc.) et mises en œuvre de façon efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> À partir des pratiques de base, un système qualité adapté au contexte est implémenté ; il traduit la recherche de l'optimisation des processus. 	<ul style="list-style-type: none"> Le système qualité mis en place est en permanence adapté afin d'être maintenu à l'optimum (concurrence, marché, etc.).

Tableau H.2 Grille de maturité – Responsabilité de la direction

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Politique qualité	<ul style="list-style-type: none"> La politique qualité n'est pas formalisée. 	<ul style="list-style-type: none"> La politique qualité vise la conformité des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> Les différents niveaux de management s'impliquent dans le déploiement de la politique qualité visant à une satisfaction du client. 	<ul style="list-style-type: none"> La politique qualité vise à la satisfaction durable des différentes parties prenantes de l'organisme (clients, partenaires, personnel, actionnaires, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> La politique qualité est un élément de management stratégique de l'organisme ; la politique qualité est vécue à tous les niveaux de l'organisation.

Tableau H.2 Grille de maturité – Responsabilité de la direction (suite)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Objectifs qualité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les objectifs qualité ne sont ni explicites ni formalisés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les objectifs qualité sont généraux pour l'ensemble de l'organisme ; ■ les objectifs qualité sont centrés sur la conformité du produit ; ■ les objectifs internes sont déployés à partir de la politique. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des objectifs qualité spécifiques sont définis pour les processus clés de l'organisme ; ■ les objectifs qualité concernent les produits et les processus ; ■ il y a cohérence entre les objectifs qualité et les autres objectifs de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les objectifs qualité sont cohérents avec la politique de l'organisme ; ■ les objectifs qualité sont déployés sur l'ensemble des processus et des produits ; ■ les objectifs qualité visent à l'amélioration des processus en termes de résultats et d'optimisation des ressources ; ■ les objectifs prennent en compte les meilleures pratiques du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les objectifs qualité sont déployés à tous les niveaux de l'organisme jusqu'au niveau individuel ; ■ ces objectifs sont cohérents avec la stratégie de l'organisme ; ■ les objectifs sont régulièrement revus ; ■ l'organisme vise à travers ses objectifs, l'excellence.

Tableau H.2 Grille de maturité – Responsabilité de la direction (suite)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Écoute client	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'écoute client est partielle, elle n'est pas coordonnée. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'écoute client est systématique et couvre la totalité du périmètre d'application ; ■ les objectifs prennent en compte les besoins et les attentes des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'écoute client porte sur le produit et sur les services associés à toutes les étapes des processus de réalisation ; ■ le client est associé à la conception et au développement des produits et services ; ■ les réclamations clients diminuent. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'écoute client vise l'amélioration des produits et des processus de l'organisme ; ■ l'objectif est la fidélisation du client. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'écoute client est un élément de management qui contribue à la définition de la politique et de la stratégie de l'organisme ; ■ les objectifs qualité sont élaborés en tenant compte du résultat de l'écoute client ; ■ la satisfaction des clients et la qualité perçue sont des objectifs majeurs et sont pris en compte par la direction.

Tableau H.2 Grille de maturité – Responsabilité de la direction (fin)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Communication	<ul style="list-style-type: none"> La communication interne est réduite à sa plus simple expression. 	<ul style="list-style-type: none"> Il existe un système de communication interne qui prend en compte la communication qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> La communication qualité fait l'objet d'une planification ; les effets de la communication sont mesurés. 	<ul style="list-style-type: none"> La communication qualité traite à la fois des événements positifs et négatifs ; la communication est adaptée aux différents publics de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> La direction s'assure de l'efficacité des plans de communication et prend toutes dispositions pour en assurer l'amélioration permanente.
Engagement de la direction	<ul style="list-style-type: none"> La direction considère que la qualité est de la responsabilité de chaque unité. 	<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants s'assurent que la politique qualité est comprise et mise en œuvre ; les dirigeants font savoir que la politique et les objectifs qualité doivent être satisfaits. 	<ul style="list-style-type: none"> La politique qualité est cohérente avec la politique générale de l'organisme ; les dirigeants s'impliquent personnellement dans la mise en application du système qualité ; ils appliquent le PDCA. 	<ul style="list-style-type: none"> La politique induit des plans d'action cohérents ; les dirigeants s'impliquent concrètement dans la mise en œuvre de ces plans. 	<ul style="list-style-type: none"> La politique qualité comporte une composante d'amélioration continue ; les dirigeants sont le moteur de l'amélioration continue. Ils s'impliquent personnellement dans des actions d'amélioration.

Tableau H.3 Grille de maturité – Management des ressources

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les ressources humaines sont gérées au niveau global de l'organisme, selon des règles formalisées, et en particulier légales. ■ La formation à l'utilisation des outils de la qualité n'est dispensé qu'aux qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La gestion des ressources humaines intègre la contribution de chacun aux résultats de l'organisme. ■ Une formation à l'utilisation des outils de la qualité est dispensée à l'ensemble de l'encadrement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le personnel perçoit la satisfaction des besoins du client comme étant essentielle aux performances de l'entreprise et à l'évaluation de ses propres performances. ■ Les outils de la qualité sont utilisés pour le traitement des dysfonctionnements et des actions correctives. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'adhésion de chacun aux objectifs de l'organisme est recherchée. ■ Une formation à l'utilisation des outils de la qualité est dispensée à l'ensemble du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chacun est acteur dans la réussite de l'organisme et sa contribution individuelle est reconnue. ■ Les outils de la qualité sont utilisés régulièrement par l'ensemble du personnel.
Ressources informationnelles et savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le savoir-faire est détenu par quelques individus clés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le savoir-faire est formalisé dans le souci de mettre en commun les meilleures pratiques de chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le savoir-faire est constamment amélioré compte tenu du retour d'expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le savoir-faire est enrichi par les meilleures pratiques observées sur le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le souci de chacun est de maintenir le savoir-faire collectif à un haut niveau.

Tableau H.3 Grille de maturité – Management des ressources (fin)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Ressources matérielles et logistiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'allocation des ressources n'est pas planifiée ; ■ les ressources sont attribuées à la demande. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les ressources sont attribuées aux processus sur des bases préétablies. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'adéquation des ressources aux objectifs des processus est recherchée. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus et les ressources sont définis simultanément. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus et les ressources nécessaires sont revus afin de maintenir l'optimum.
Ressources budgétaires et financières	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'allocation de ressources financières n'est pas préétablie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'allocation de ressources financières aux différentes entités de l'organisme s'inscrit dans une démarche budgétaire annuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'allocation de ressources financières permet d'atteindre leurs objectifs de résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus et les ressources financières sont optimisés et sont en accord avec les objectifs de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'optimisation des ressources est intégrée dans la démarche de chaque intervenant et dans chaque processus.

Tableau H.4 Grille de maturité – Réalisation du produit

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
<p>Structure et interactions des processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chaque entité composant l'organisme met en œuvre ses pratiques. Celles-ci ne sont pas formalisées. ■ Les processus clés ne sont pas identifiés. ■ Les dysfonctionnements de processus ne font pas l'objet d'une analyse systématique. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chaque entité composant l'organisme définit ses activités, ses résultats, ses interfaces, afin d'optimiser ses performances. ■ Les processus clés sont identifiés et formalisés. ■ Les dysfonctionnements de processus sont connus mais mal maîtrisés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les cloisonnements disparaissent dans l'organisme afin de rechercher une efficacité globale. ■ Le fonctionnement des processus clés est contrôlé régulièrement. ■ Les dysfonctionnements de processus sont analysés et corrigés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisme est constitué d'un ensemble de processus interconnectés, adaptés à la situation ; ■ Les processus entrant et sortant sont définis ainsi que les sous-processus. ■ Les processus clés font l'objet d'une revue systématique à fréquence déterminée. ■ Des mesures sont prises pour éviter que des dysfonctionnements se produisent. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisme a des capacités de reconfiguration de processus très rapides, en permanence à l'optimum ; ■ Il existe une méthode d'analyse des processus. Elle est régulièrement mise en application. ■ Les processus clés font l'objet de plans d'amélioration mis à jour régulièrement. ■ Des plans d'amélioration sont mis en œuvre pour tenir compte des corrélations entre dysfonctionnements.

Tableau H.4 Grille de maturité – Réalisation du produit (suite)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
<p>Orientation satisfaction clients et autres parties concernées des processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les pratiques mises en œuvre visent à réaliser le produit selon les pratiques usuelles de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus visent la conformité aux exigences explicites et implicites du client ; ■ il existe une organisation qui analyse les plaintes ; ■ des plans d'action sont mis en œuvre ; ■ les plans d'action sont cohérents et susceptibles de satisfaire le client. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus visent la satisfaction du client ; ■ il existe un système (bouclage) pour traiter toutes les réclamations et plaintes ; ■ les priorités et les moyens sont donnés pour satisfaire les actions à mener ; ■ les actions correctives sont efficaces. Les plaintes diminuent constamment. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus visent la pérennité de la satisfaction du client ; ■ les exigences et attentes des différentes parties prenantes de l'organisme sont prises en compte ; ■ les réclamations entraînent des compléments d'information en clientèle ; ■ des plans d'action sont établis suite aux compléments d'enquêtes ; ■ il n'y a pratiquement plus de plaintes clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus visent à renforcer les caractères distinctifs et les avantages concurrentiels de l'organisme ; ■ la satisfaction des parties prenantes est maintenue au niveau défini par la stratégie de l'organisme ; ■ des enquêtes de satisfaction sont réalisées ; ■ des plans d'action sont établis suite aux enquêtes de satisfaction ; ■ les clients sont satisfaits et fidèles. Ils donnent la préférence aux produits face à la concurrence.

Tableau H.4 Grille de maturité – Réalisation du produit (suite)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Processus de conception et développement	<ul style="list-style-type: none"> La conception repose sur quelques personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de conception visent la conformité du produit aux exigences. 	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de conception intègrent les exigences client ; les processus sont documentés. 	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de conception intègrent la globalité du cycle de vie du produit et des prestations liées. 	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de conception intègrent les besoins du marché, la stratégie de l'organisme.
Processus d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> La sélection des fournisseurs repose sur l'évaluation des capacités techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> La sélection des fournisseurs porte sur les capacités techniques et sur le système de la qualité ; les résultats des fournisseurs sont corrects mais il y a encore des aléas ; les résultats sont en progrès, les écarts sont corrigés rapidement ; des actions correctives sont en place. 	<ul style="list-style-type: none"> La sélection des fournisseurs porte sur son aptitude à satisfaire le client de l'organisme ; la confiance dans le système qualité du fournisseur permet un allègement de la surveillance qualité ; le niveau de qualité des produits reçus est conforme. 	<ul style="list-style-type: none"> Le fournisseur participe à la recherche de solutions optimales ; le fournisseur propose des améliorations ; la qualité des produits sous-contractés est située dans les meilleurs niveaux du marché ; les dysfonctionnements des processus ont disparu. 	<ul style="list-style-type: none"> Le fournisseur est un acteur de la stratégie de l'organisme ; amélioration permanente des composantes qualité, coûts, délais, etc. ; les objectifs sont atteints et une amélioration continue des résultats obtenus est constatée ; les fournisseurs adhèrent au plan d'amélioration de l'entreprise et agissent en partenaires.

Tableau H.4 Grille de maturité – Réalisation du produit (fin)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
<p>Processus de réalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus de réalisation ne sont pas formalisés. Les résultats reposent sur quelques personnes ; ■ une fonction de contrôle importante s'assure de la conformité des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus de réalisation sont définis, formalisés et connus des personnes concernées ; ■ les informations nécessaires à la mise en œuvre et au pilotage des processus sont définis et maîtrisés par le personnel concerné ; ■ les étapes de réalisation donnent lieu à des critères d'acceptation des produits intermédiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les processus de réalisation sont stabilisés et conduisent à des produits conformes ; ■ la surveillance des processus est efficace ; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les différents intervenants sont associés afin d'optimiser la réalisation en termes de coûts, délais, caractéristiques du produit. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les différents intervenants ont les capacités et l'autorité permettant la mise en œuvre de processus en amélioration permanente.

Tableau H.5 Grille de maturité – Mesure, analyse et amélioration

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Acquisition d'informations sur : produit, processus, système	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les informations collectées concernent les produits. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les informations collectées assurent : <ul style="list-style-type: none"> ■ que le produit est conforme aux différentes étapes de réalisation ; ■ que les processus se déroulent tels que définis et planifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les informations collectées ont pour objet la maîtrise du déroulement du processus et la conformité du produit aux exigences. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les informations collectées ont pour objet l'optimisation de l'ensemble des processus interconnectés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les informations collectées ont pour objet la cohérence permanente à la stratégie de l'organisme.
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les améliorations portent sur les produits. Il n'y a pas d'actions correctives sur les processus. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les améliorations visent à détecter rapidement les non-conformités des produits et à éviter de nouvelles occurrences ; ■ les améliorations portent sur les produits et les processus ; ■ les actions correctives et préventives sont opérationnelles ; ■ les indicateurs convergent vers les objectifs fixés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La prévention des non-conformités est opérationnelle ; ■ l'efficacité des actions correctives et préventives est évaluée ; ■ les objectifs fixés sont atteints. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le déploiement des actions d'amélioration est général et permanent au sein de l'organisme ; ■ l'amélioration des performances des processus est recherchée ; ■ les objectifs sont régulièrement revus et optimisés par les dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un plan d'amélioration appliqué à toutes les composantes de l'organisme est conduit par le management ; ■ celui-ci prend en charge la conduite d'actions majeures d'amélioration ; ■ les clients et l'environnement concurrentiel influent en permanence sur les objectifs.

Tableau H.5 Grille de maturité – Mesure, analyse et amélioration (suite)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
<p>Non-conformités Efficacité des actions correctives et préventives</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ La maîtrise des produits non conformes est efficace ; ■ les causes des incidents sont analysées et déclenchent des actions correctives ; ■ des incidents ou dysfonctionnements récurrents sont encore possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les actions correctives et préventives portent sur les processus et évitent l'apparition de non-conformités produit ; ■ les actions correctives suppriment les risques de réapparition des anomalies. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une analyse est réalisée avant la mise en place de nouveaux systèmes ou de modifications importantes ; ■ les actions correctives et préventives sont démultipliées à tous les niveaux ; ■ les actions correctives et préventives sont intégrées et efficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse porte sur le reengineering des systèmes, les processus, le produit ; ■ les actions préventives sont systématiquement utilisées ; ■ pas de nouvel incident ou dysfonctionnement
<p>Revue de direction</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Les dirigeants effectuent des revues de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les décisions sont prises sur la base d'une analyse des faits observés en interne et externe. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des plans d'action efficaces sont établis à l'issue des revues de direction. Ces plans d'action assurent l'optimisation du système de management de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe des revues d'amélioration continue régulières faites par les dirigeants de l'organisme.

Tableau H.5 Grille de maturité – Mesure, analyse et amélioration (fin)

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Audits		<ul style="list-style-type: none"> ■ Le planning d'audit couvre l'ensemble des activités ; ■ les résultats des audits sont analysés ; ■ la synthèse des résultats d'audit est un outil de management. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le plan d'audit tient compte des résultats des audits précédents ; ■ les audits sont ciblés sur les points faibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La fréquence des audits est optimisée ; ■ les résultats obtenus sont comparés aux résultats d'enquêtes de benchmarking ; ■ les audits sont utilisés comme outils de progrès par tous les acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les audits couvrent le SMQ, les processus, les produits, etc. ; ■ les résultats des audits montrent que l'organisme se situe parmi les meilleurs ; ■ les audits et leurs résultats sont utilisés comme outils de management.

Annexe I

Indicateurs

FD X 50-176:2005 – Annexe C

Les indicateurs permettent de :

- mesurer l'atteinte des objectifs du processus ;
- mesurer la perception des résultats par les clients (externes et internes) ;
- intervenir sur le déroulement du processus.

On distingue quatre catégories d'indicateurs :

a) Les indicateurs d'activité

Ils renseignent sur les volumes réalisés, les volumes consommés, l'activité générée.

Ils permettent d'ajuster les ressources du processus aux fluctuations d'activité.

b) Les indicateurs de résultat

Ils renseignent sur l'atteinte des objectifs du processus et sur la conformité du produit ou du service. Les objectifs du processus peuvent être identifiés en se posant le type de questions suivantes :

- qu'est-ce que je veux garantir en termes de coût du produit ou du processus ?

- comment je m’assure de la conformité du produit ou du service ?
- qu’est-ce que je veux garantir en termes de respect des délais et de réactivité ?

Il convient de veiller à ne pas confondre les indicateurs de résultat, qui sont liés à la finalité du processus et aux objectifs de l’organisme, avec des indicateurs liés aux moyens mis en œuvre par les acteurs du processus qui font partie de la première catégorie a).

c) Les indicateurs de perception

Ils renseignent sur la perception qu’ont les clients et les autres parties prenantes du processus.

d) Les indicateurs de fonctionnement du processus

Ils renseignent sur le déroulement et le fonctionnement du processus et permettent au pilote de prendre des décisions qui auront un impact sur le résultat lorsqu’il est encore temps. Ils ont un caractère prédictif d’une situation désirée ou non désirée.

Les règles à prendre en compte pour le choix des indicateurs sont les suivantes :

- suivre au moins un indicateur pour chaque objectif du processus ;
- disposer d’au moins un indicateur de résultats, un indicateur de perception et des indicateurs internes de pilotage nécessaires pour réagir si le processus dévie.

Dans ce dernier cas, l’indicateur n’est pas nécessairement fourni par une valeur mesurée sur le processus : il peut consister à observer l’apparition d’un événement qui alerte l’attention du pilote et l’amène à analyser les conséquences pour le résultat du processus (exemple : le voyant de la jauge d’essence dans une voiture). Dans ce cas on dira qu’on effectue une surveillance, laquelle n’est pas associée à un objectif mesurable à atteindre.

[...]

Il convient de vérifier la pertinence des outils de mesure et de surveillance existants et leur simplicité de mise en œuvre et de ne pas hésiter à en éliminer pour les remplacer par d’autres plus adaptés, le cas échéant.

Études de cas

- Cas 1 Des processus de la Société Dacral
- Cas 2 Des processus de l'association ECTI
- Cas 3 Des processus de la Direction des Réalisations Nucléaires de Framatome (devenu Areva NP)
- Cas 4 Des processus d'une PME marocaine : G3P

Cas 1 Des processus de la société Dacral

Présentation de la structure

La société Dacral développe et commercialise des produits anticorrosion très utilisés par l'industrie automobile. S'agissant de produits de haute technicité et pour se maintenir parmi les toutes premières entreprises dans ce domaine, Dacral se doit de fournir des produits d'excellente qualité et dans les meilleures conditions pour ses clients.

En quinze ans, Dacral est devenu le leader européen de la protection anticorrosion haute performance sous film mince.

Les 250 lignes qui utilisent la Dacrométisation[®] dans le monde protègent plus de 50 millions de m² de pièces par an. En Europe, Dacral compte plus de

50 licenciés et 100 lignes d'application ; ses produits sont présents chez tous les constructeurs automobiles mondiaux.

Assurant la conception et la mise au point industrielle de composés chimiques ainsi que des procédés d'application qui leur sont associés, c'est en partenariat concrétisé par un accord de licence que Dacral SA commercialise ses produits.

Société de 25 personnes en 1994, elle a un effectif de 58 personnes en 2000.

Point de départ

Une jeune entreprise qui double ses effectifs en quelques années doit faire face à des difficultés d'intégration et de communication. Il s'agit alors de développer un esprit d'équipe, indispensable au bon fonctionnement d'un organisme de cette taille, pour jeter les bases d'une véritable culture d'entreprise.

Après avoir mené une enquête auprès du personnel pour recueillir ses attentes, un projet d'entreprise « Innover ensemble pour progresser » est lancé. Ce projet d'entreprise comprend quatre axes de progrès :

- écoute et satisfaction des clients ;
- créer et innover sans cesse ;
- responsabiliser et valoriser les hommes ;
- respecter l'homme et l'environnement.

Dans le cadre de ce projet d'entreprise, l'ensemble du personnel a alors participé à l'établissement d'une charte. Puis, toujours dans un but de décloisonnement, de clarification et de valorisation du travail des uns et des autres, il a procédé à une analyse des processus de l'organisme.

Analyse et mise en œuvre des processus

Dans un premier temps, la direction a conduit une réflexion pour apporter des réponses précises et claires à trois questions :

- Quel est notre métier ?
- Quelle est notre mission ?
- Quels sont nos clients ?

Ayant précisé ces trois points, une cinquantaine de processus a été listée.

Ce qui est particulièrement intéressant c'est que, à ce stade, la Direction a procédé à une analyse complémentaire de cette liste. Celle-ci a permis de

ramener le nombre de processus à une vingtaine et, parmi ces derniers, d'en considérer cinq comme stratégiques :

- homologation d'un *produit* ;
- transfert du *know-how* ;
- recherche et développement ;
- maîtrise de la qualité des produits destinés aux clients externes ;
- communication avec les licenciés.

Après avoir analysé et mis en œuvre ces cinq processus stratégiques, deux autres processus ont été considérés comme essentiels. Il s'agit des processus :

- innovation et créativité ;
- intelligence économique.

Ce dernier processus, qui n'est pas très souvent mis en exergue dans les entreprises, recouvre bien sûr la veille technologique et concurrentielle mais aussi la communication des informations au sein de l'organisme.

Autre fait marquant, en termes de management, la volonté de la Direction de faire participer tout le personnel à l'analyse des processus malgré les difficultés que cela pouvait présenter (investissement en temps, disponibilité du personnel, organisation des groupes de travail, etc.). L'avantage d'une telle position est sans conteste une très forte implication du personnel dans la démarche et une appropriation individuelle plus simple des résultats de l'analyse.

Enfin il faut noter, concernant le fonctionnement des groupes de travail, la volonté d'appliquer une méthode d'analyse précise et détaillée qui comprend trois étapes principales :

- définition du champ d'application du processus ;
- définition de la valeur ajoutée du processus pour un client externe ;
- analyse critique de l'existant en s'appuyant sur des grilles d'analyse (différents points sont examinés dans le cadre de ces grilles, tels que : les étapes du processus, les données d'entrée et de sortie à chaque étape, les points de contrôles, les acteurs...).

Pour que l'amélioration soit permanente, à chaque processus, voire à chaque étape du processus, sont associés des objectifs et des indicateurs dont la surveillance peut conduire à modifier certains paramètres du processus considéré. Des audits de processus et des revues de processus constituent des

composantes complémentaires importantes du suivi assuré par le pilote du processus.

Les cas ratiques développés ici font appel aux abréviations suivantes :

ATC	Assistance technico-commerciale
AQP	Audit qualité process
CDC	Cahier des charges
CR	Compte rendu
DAS	Domaine d'activité stratégique
LBD	Laboratoire développement
LGL	Laboratoire gestion licenciés
LGP	Laboratoire gestion produits
LMP	Laboratoire de mise au point
LTP	Long Term Planning : planning stratégique à 3 et/ou 5 ans
MIAC	Management Information and Control : correspond à la répartition du temps passé sur différentes tâches dans chaque service
MKT	Marketing
SAQ	Service assurance qualité, identifié au service qualité chez Dacral
SCL	Service commercial
SME	Système de management environnemental

Processus « Développement de nouveaux composés/process »

Définition du processus SCL

Ensemble des opérations ou actions dont le but est de mettre sur le marché un nouveau produit.

Produit : support – composé chimique – process

Responsable du processus global

Directeur technique

Tableau 1 Description du processus « développement de nouveaux composants/process »

Points de contrôle	Données d'entrée	ÉTAPES	Données de sortie	Acteurs
Cahier des charges (CDC) proposé	Demande de travail Liste des besoins du marché	1. Besoins + attentes clients	CDC marketing (mkg) ou CDC proposé Demande de travail plus précise	MKT, LMP, SCL
Validation des termes de référence et du CDC Dacral par l'équipe de projet	CDC mkg validé Demande de travail mkg approuvée	2. Faisabilité	Termes de référence CDC Dacral Approbation du service concerné et/ou enregistrement par le service concerné de la demande de travail formalisée	MKT, LMP, LBD
Composés : Revues de projet, comité de Cohérence, rapports d'avancement, MIAC, tests qualité du revêtement par LBD Process : CR d'étude et/ou note, comité de Cohérence, MIAC, tests qualité du revêtement par LMP	Composés : Termes de référence CDC DACRAL Composés et process : Approbation du service concerné et/ou enregistrement par le service concerné de la demande de travail si elle existe	3. Développement	Composés : Bilan d'adéquation Parfois dossier de formulation Fiches de sécurité Process : CR et/ou note interne Echantillons d'application	LBD, LMP

Tableau 1 Description du processus « développement de nouveaux composés/process » (fin)

Points de contrôle	Données d'entrée	ÉTAPES	Données de sortie	Acteurs
<p>Contrôles partiels des échantillons composés fournis par le LBD (cas nouveau composé) Vérification des performances par rapport au CDC</p>	<p>Bilan d'adéquation Infos retour clients Dossier formulation</p>	<p>4. Mise au point</p>	<p>Dossier production du LGP Bilan d'adéquation (pour projets sous maîtrise de conception) CR d'études sur les performances (pour les études) Rapports d'applicabilité du LMP Echantillons (lot pilote) Estimation du coût : Composé/produit Dossier contrôle LGL</p>	<p>LGP, LBD, LMP</p>
<p>Relecture des projets de normes clients par Dacral et/ou les licenciés</p>	<p>Composés : Argumentaire commercial Echantillons <i>produit</i> Process : Offre chiffrée avec descriptif technique par un constructeur d'installations</p>	<p>5. Homologation</p>	<p>Normes internes clients qui concrétisent l'homologation (Ex. : norme TL 193 de Volkswagen)</p>	<p>MKT, SCL</p>
<p>PV de contrôle du composé (LGP) Contrôle global par l'applicateur et le client final PV de contrôle du <i>produit</i> (LGL)</p>	<p>Dossier contrôle LGL Dossier production Dossier complet du projet ou du <i>produit</i></p>	<p>6. Industrialisation</p>	<p>Validation de la production, de l'application et de la vente industriellement</p>	<p>SCL, LMP, LGL, LBD</p>

Objectifs	Méthode
Étape n° 1 : Besoins et attentes clients	Synthèse des demandes du marché pour aboutir à un cahier des charges ou demande de travail plus détaillée.
Étape n° 2 : Faisabilité	Décider de la faisabilité.
Étape n° 3 : Développement	Validation du développement en fonction des attentes des clients.
Étape n° 4 : Mise au point	Obtenir un composé applicable et « fabricable » industriellement ou un process utilisable industriellement.
Étape n° 5 : Homologation	Mise au catalogue clients du composé ou du process.
Étape n° 6 : Industrialisation	Validation de la mise au point.

Ressources humaines

Elles appartiennent aux unités suivantes : LBD, LMP, MKT, LGL, LGP.

Indicateurs associés

- MIAC : Permet de s'assurer que les ressources mises sur le projet sont adéquates pour ce projet (établi mensuellement).
- Rapport d'avancement : Permet d'apprécier l'état d'avancement du projet (établi tous les 2 mois).
- Mise sur le marché de nouveaux produits.

Procédures associées

Procédure : « Maîtrise des documents » SAQ/SME/P/003

Procédure : « Demande de travail » SAQ/P/032

Procédure : « Maîtrise de la conception des composés » SAQ/P/015

Procédure : « Mission, responsabilités du chef de projet » DG/P/080

Instruction : « Traitement d'un échantillon au laboratoire de mise au point » LMP/I/091

Procédure : « Enregistrement des demandes Clients et du marché » MKT/P/008

Procédure : « Mise sur le marché d'un nouveau produit » MKT/P/016

Procédure : « Gestion des demandes Clients et du marché » MKT/P/033

Procédure : « Prise en compte des contraintes légales et réglementaires concernant nos composés » LBD/P/069

Procédure : « Transmission du dossier formules au secteur gestion produits » LBD/P/062

Instruction : « Rédaction des procédures et instructions » SAQ/SME/I/003

Instruction : « Revues de projet » LBD 02/963401

Instruction : « Équipe de projet » LBD 05/930503

Instruction : « CDC marketing ou commercial » réf. : SAQ 10/9201 et SAQ 10/9202

Instruction : « Demande de travail » réf. : LMP 09/9410

Processus « Maîtrise qualité produit »

Définition du processus

La maîtrise qualité produit consiste à « faire preuve d'une grande habileté technique en dominant et dirigeant le contrôle des activités à caractère opérationnel pour satisfaire aux exigences de la qualité. »

Responsable du processus global

Direction générale

Tableau 2 Description du processus « maîtrise qualité produit »

Données d'entrée	ÉTAPES	Données de sortie	Acteurs
Demande spécifique CDC fonctionnel Caractéristiques Critères économiques	1. Conception de la pièce		Fabricant pièces
	2. Réalisation prototypes		Fabricant pièces
	3. Réalisation du plan		Fabricant pièces
Plan CDC fabrication Moyens	4. Fabrication de la pièce		Fabricant pièces
CDC Performances Moyens	Dacrométisation®	Pièce Dacrométisée	Licenciés ATC Direction Technique Laboratoire R & D SAQ/LGL
	6. Soutien de Dacral aux licenciés Formation licenciés Visite ATC Audit AQP Contrôles + bilans Démarrage de ligne Homologation de nouvelles lignes		

Tableau 2 Description du processus « maîtrise qualité produit » (fin)

Données d'entrée	ÉTAPES	Données de sortie	Acteurs
Moyens produit conforme	7. Montage sur véhicule	Produit monté Produit fonctionnel CDC vérifié	
	8. Destruction véhicule/recyclage		

Objectifs	Méthode
Étape n° 1 : Attentes licenciés, attentes Dacral	Identifier et collecter les attentes du licencié et celles de Dacral.
Étape n° 2 : Critères de sélection et filtre des informations	Sélection des infos à communiquer Définition de la priorité des informations à communiquer en fonction de la hiérarchisation des attentes et de notre stratégie de communication.
Étape n° 3 : Groupement des infos par typologie	Classer les informations en différentes catégories Identifier le responsable du contenu des informations à communiquer pour chacune des différentes catégories d'infos (éviter les oublis ou les redondances).
Étape n° 4 : Ciblage et diffusion des infos	Diffuser l'information utile au bon endroit.
Étape n° 5 : Demande de feed-back	S'assurer que l'information transmise a été bien reçue, jugée utile et bien utilisée.
Étape n° 6 : Amélioration continue grâce au feed-back	Établir les plans d'action d'amélioration.

Ressources humaines

Direction générale, Direction du DAS

Procédures associées

Procédure : « Démarrage de ligne » ATQ/P/017

Procédure : « Conception de ligne »

Procédure : « Visite clientèle licenciés » ATQ/P/013

Processus « communication licenciés »

Définition du processus

Ensemble des actions mises en œuvre pour communiquer avec les licenciés en vue de développer la Dacrometisation®.

Responsable du processus global

Direction générale

Tableau 3 Description du processus « communication licenciés »

Données d'entrée	ÉTAPES	Données de sortie	Acteurs
<p>Entretiens téléphoniques Visites chez les licenciés Litiges clients Problèmes techniques Salons et expositions Courriers envoyés par les licenciés Courriers envoyés par utilisateurs finals Réunions licenciés Enquête/sondage auprès des licenciés Expériences réussies chez d'autres licenciés ou clients finals Courriers e-mail</p>	<p>1. Attentes licenciés Attentes clients</p>	<p>Base de données de type ACCESS sur le serveur permettant de centraliser l'ensemble des attentes licenciés</p>	<p>Responsable de chaque DAS</p>
<p>Données de sortie de l'étape n° 1 Stratégie marketing et commerciale de chaque DAS Politique licenciés de Dacral</p>	<p>2. Critères de sélection et filtre des informations</p>	<p>Ordre du jour des réunions Dacral/licenciés Sommaire de la brochure licenciés Note de service Demande de travail Contenu de la formation licenciés Ordre du jour des visites licenciés Liste des personnes habilitées à fournir des informations à l'extérieur de Dacral par typologie d'information</p>	<p>Responsable de chaque DAS</p>
<p>Données de sortie de l'étape n° 2 Organigramme de la société Définitions de fonction des personnes impliquées</p>	<p>3. Groupement des infos par typologie</p>	<p>Une liste de sujets à traiter associée à des responsables du contenu de chacun de ces sujets</p>	<p>Responsable de chaque DAS</p>

Tableau 3 Description du processus « communication licenciés » (fin)

Données d'entrée	ÉTAPES	Données de sortie	Acteurs
Données de sortie de l'étape n° 2 Données de sortie de l'étape n° 3 Tableau récapitulatif des responsabilités et fonctions de chacun de nos interlocuteurs chez nos licenciés	4. Ciblage et diffusion des informations	Communications écrites ou orales avec son destinataire Réunion avec les personnes invitées Brochure licenciés avec son destinataire Session de formation avec les personnes concernées Fiche technique générale ou fiche de traitement spécifique avec leurs destinataires potentiels Invitations aux manifestations avec les destinataires Publicité avec les cibles choisies	Responsable de chaque DAS
Données de sortie de l'étape n° 4 Retour courrier licenciés Évolution des indices qualité licenciés Retour d'info client utilisateur final Visite (assistance technique ou autre...) Évolution de notre CA Synthèse des attentes licenciés	5. Demande de feed-back	Indicateurs sur la satisfaction des licenciés par rapport à leurs attentes Système d'évaluation de la pertinence des infos transmises Indice de satisfaction des clients s finals	Responsable de chaque DAS
Données d'entrée de l'étape n° 2 Données d'entrée de l'étape n° 5 Plans d'actions précédents	6. Amélioration continue grâce au feed-back	Nouveau plan d'action Plan d'amélioration qualité Nouveau plan de communication Synthèse des indicateurs	Responsable de chaque DAS

Objectifs	Méthode
Étape n° 1 : Attentes licenciés – Attentes Dacral	Identifier et collecter les attentes du licencié et celles de Dacral.
Étape n° 2 : Critères de sélection et filtre des informations	Sélection des infos à communiquer. Définition de la priorité des informations à communiquer en fonction de la hiérarchisation des attentes et de notre stratégie de communication.
Étape n° 3 : Groupement des infos par typologie	Classer les informations en différentes catégories. Identifier le responsable du contenu des informations à communiquer pour chacune des différentes catégories d'infos (éviter les oublis ou les redondances).
Étape n° 4 : Ciblage et diffusion des infos	Diffuser l'information utile au bon endroit.
Étape n° 5 : Demande de feed-back	S'assurer que l'information transmise a été bien reçue, jugée utile et bien utilisée.
Étape n° 6 : Amélioration continue grâce au feed-back	Établir les plans d'action d'amélioration.

Ressources humaines

Direction générale, Direction du DAS

Procédures associées

Procédure ENV/P/089 « Communication »

Procédure SAQ/SME/P/003 « Maîtrise des documents »

Procédure ATQ/P/013 « Visite clientèle licenciés »

Procédure ATC/P/019 « Diffusion des brochures licenciés »

Procédure ATQ/P/018 « Rédaction brochure licencié »

Procédure SAQ/P/020 « Diffusion et mise à jour des documents »

Procédure SAQ/SME/P/037 « Maîtrise des non-conformités »

Procédure SAQ/SME/P/040 « Gestion de crise »

Cas 2

Des processus de l'association ECTI

Présentation de la structure

ECTI est une association indépendante, sans but lucratif et reconnue d'utilité publique, qui a une triple vocation :

- la participation à l'expansion économique, culturelle et sociale de la France par l'aide aux organismes et l'assistance aux associations, tant en France qu'à l'étranger ;
- l'implication dans toute initiative de promotion et de maintien de l'emploi ;
- l'aide aux pays en développement et s'ouvrant à l'économie de marché, par des actes de coopération scientifique, technique, culturelle ou humanitaire, en s'efforçant d'y développer des possibilités d'échanges, de retombées économiques et l'image de la France.

Les 2 000 experts adhérents de l'association effectuent entre 1 500 et 2 000 missions par an.

Point de départ

L'organisation de l'association a évolué au cours du temps pour mieux répondre aux souhaits des adhérents et des demandeurs d'intervention mais aussi en fonction des sensibilités des dirigeants successifs.

Il n'y a rien d'étonnant à ce qu'une organisation évolue. Une des difficultés rencontrée par cette association est surtout venue du fait que chaque nouvelle organisation s'est superposée pour une bonne part à l'organisation existante. Par ailleurs, étant donné la nature des adhérents, tous experts en leur domaine, on imagine très bien qu'un certain nombre d'activités ait pu se développer sans se préoccuper, par exemple, des redondances.

Compte tenu de ces éléments et afin d'améliorer les services rendus par l'association, la direction a décidé de lancer une étude des processus avec comme objectif la mise en place d'une organisation répondant au mieux aux attentes de ses adhérents et des demandeurs d'intervention.

Analyse et la mise en œuvre des processus

Comme toujours, la première étape a consisté à identifier les processus clés (stratégiques et critiques). Ils sont au nombre de cinq :

- le processus de management ;
- le processus d'accueil des nouveaux adhérents ;
- le processus d'attribution d'une mission à un adhérent ;
- le processus de déroulement d'une mission ;
- le processus de gestion de l'association.

Les descriptions (logigrammes) du processus de management et du processus d'attribution d'une mission à un adhérent sont données ci-après. Il est intéressant de relever quelques points saillants de ces deux processus.

Processus de management

Les participants au groupe d'analyse ont estimé nécessaire de prendre en compte dans ce processus la rédaction et la tenue à jour d'un certain nombre de documents qui rassemblent les éléments permettant de créer un lien fort entre les adhérents.

On peut aussi constater qu'une des parties essentielles du processus concerne la maîtrise des processus de l'association. Étant donné la nature de cette association pour laquelle l'offre et la demande évoluent en permanence, une bonne maîtrise des processus est nécessaire pour pouvoir les adapter aux besoins.

Pour le reste, on retrouve les éléments bien connus du management par la qualité avec la revue de direction, la définition et la tenue à jour des tableaux de bord.

On remarquera enfin l'importance donnée à la communication interne par le fait qu'elle est partie intégrante du processus de management.

Processus d'attribution d'une mission

Plusieurs aspects ont été regroupés dans ce processus puisqu'il traite aussi bien de la partie développement de l'activité avec le marketing, de la définition des produits et de la prospection que de la partie fonctionnement de l'attribution proprement dite.

Il s'avère, à l'examen de la description de ce processus, que des questions d'organisation peuvent être posées. Différentes options s'offrent à la direction pour limiter les interfaces :

- Faut-il que l'organisation reflète exactement la distinction qui est faite entre les fonctions études de marchés, définition de produits (EMP) et responsables de spécialités (RS), sachant que le responsable de spécialité intervient essentiellement dans la définition des produits et dans la recherche de l'adéquation entre le contenu de la mission et un adhérent ?
- Faut-il que les fonctions EMP et RS soient regroupées au sein d'une seule et même entité ?

Les travaux du groupe ayant analysé le processus font apparaître que la fonction de monteur de mission ne dépend ni du *produit* (thème de la mission) ni du pays dans lequel va se dérouler la mission. On peut alors se demander s'il est judicieux de maintenir l'organisation actuelle par pays ou s'il y a lieu de rassembler tous les monteurs de mission au sein d'une même équipe. C'est probablement une solution intermédiaire qui répondra le mieux au souci d'efficacité de la direction.

Nous n'allons pas ici développer les arguments qui ont permis à la direction de faire un choix car celui-ci est conjoncturel et ne peut en aucun cas être utilisé sans de multiples précautions dans un organisme autre que cette association.

L'exemple de ce processus est particulièrement intéressant car il met en évidence l'importance du rôle de la direction dans le management des processus. On voit bien à travers cet exemple que définir et décrire un processus met en exergue des problèmes ou tout simplement des questions dont les solutions relèvent de choix stratégiques ou politiques qui sont du ressort d'une direction.

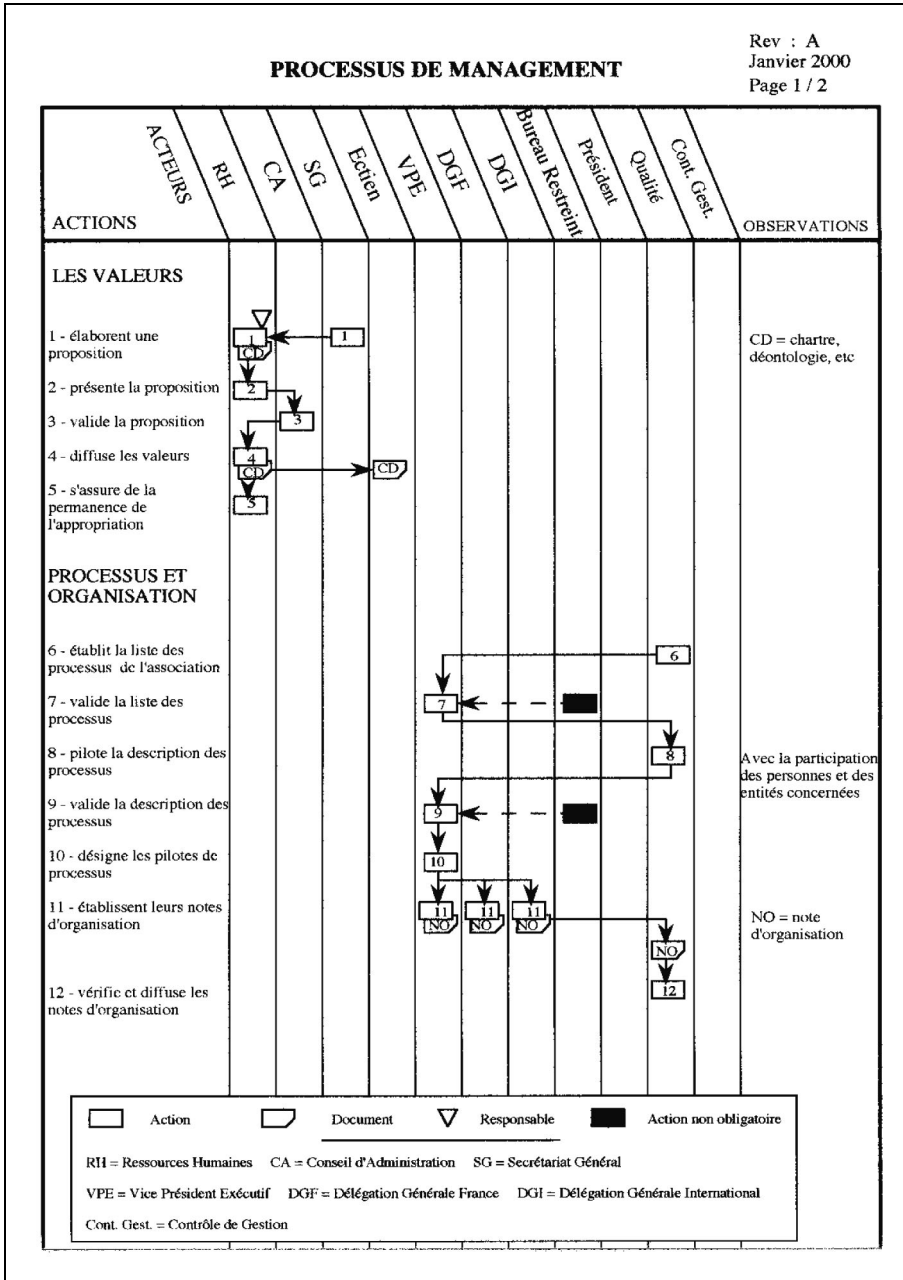


Figure 1 Description du processus « management »

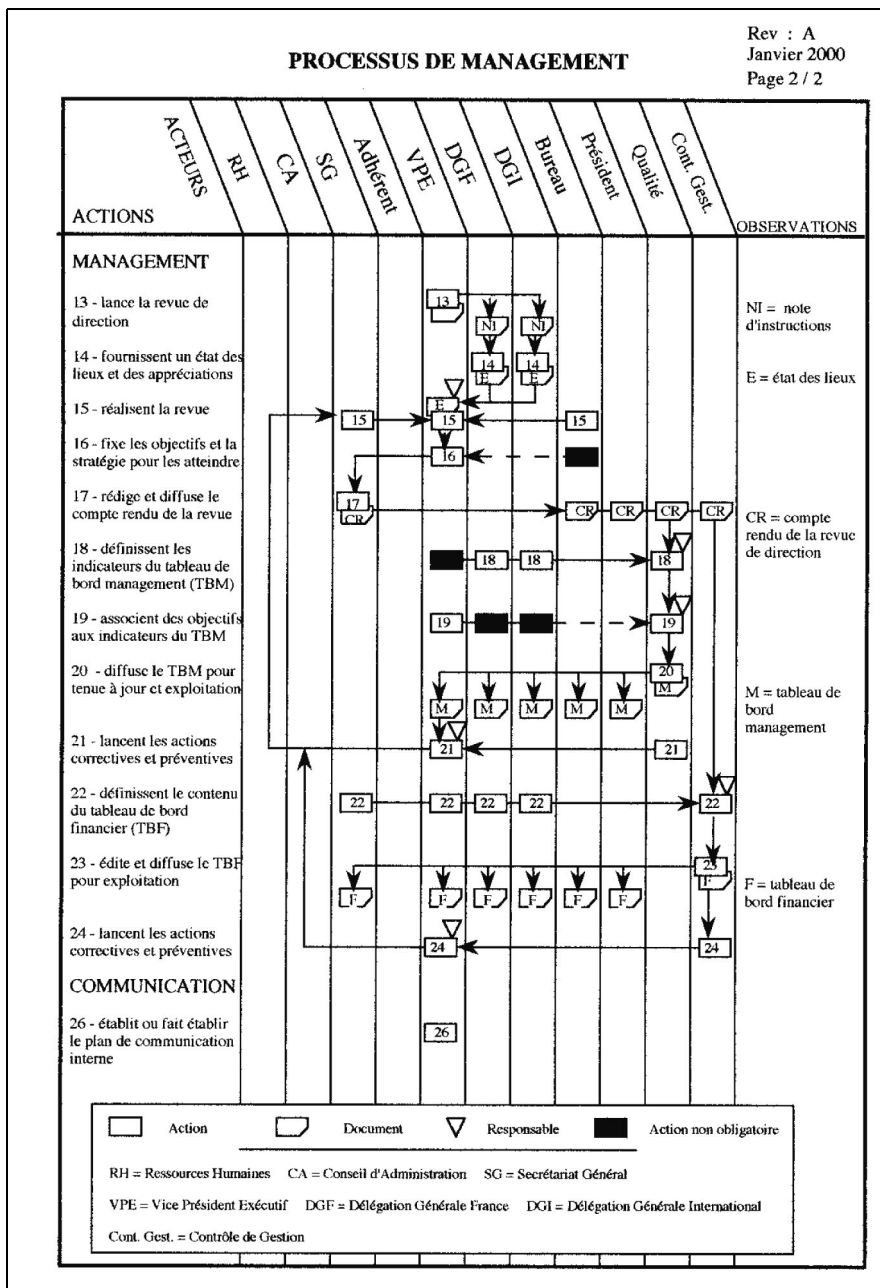


Figure 1 Description du processus « management » (suite)

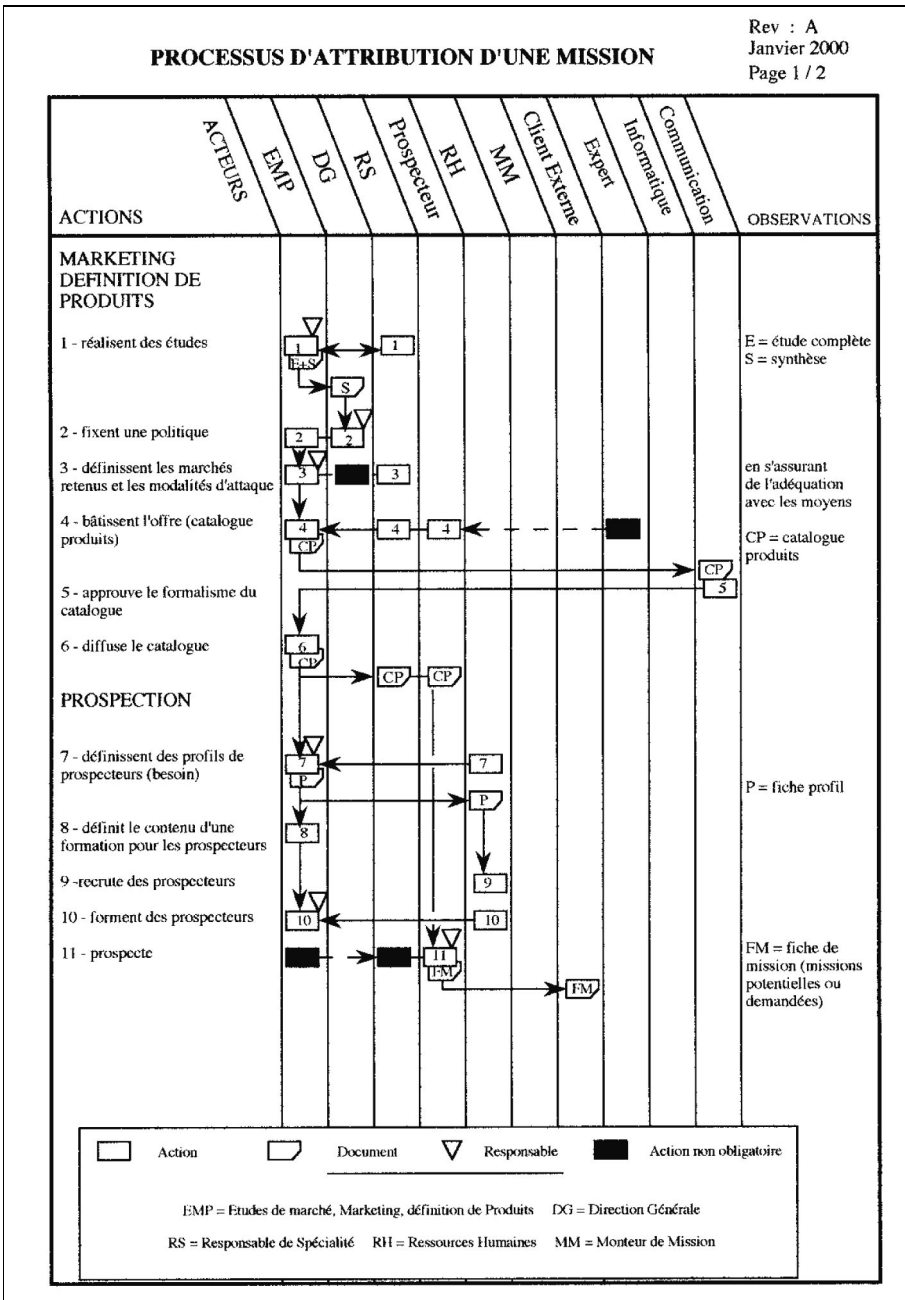


Figure 2 Description du processus « attribution d'une mission »

Cas 3

Des processus de la Direction des réalisations nucléaires de Framatome (devenu Areva NP)

Présentation de la structure

Avec un effectif d'environ 2 000 personnes, cette direction dont les compétences vont de la conception et la construction jusqu'à la mise en service de réacteurs et d'îlots nucléaires, intervient également à la demande des exploitants, pour l'amélioration des installations et la fourniture de pièces de rechange.

L'organisation de la Direction des réalisations nucléaires est conçue en fonction des lignes directrices suivantes :

- définir une offre cohérente de produits et de prestations intégrées comme peuvent le souhaiter les clients ;
- mettre en œuvre les moyens nécessaires pour la réalisation des affaires et pour assurer la compétitivité des produits ;
- promouvoir la qualité et en faire un facteur de progrès ;
- disposer d'une ingénierie performante sur laquelle s'appuient les différentes activités ;
- faire en sorte que les affaires complexes soient convenablement menées ;
- conduire une politique industrielle vis-à-vis des fournisseurs.

Point de départ

C'est au début des années 90 que la qualité totale est introduite avec tout ce que cela implique en termes de méthodes et d'outils.

En 1992, l'ensemble du personnel (près de 2 000 personnes) est formé aux méthodes et outils de la qualité totale, avec comme objectif le passage d'une « culture tâches » à une « culture processus ». Commence alors une analyse systématique de tous les processus de l'organisme qui conduit en 1993 à une refonte complète du système qualité et, bien évidemment, du manuel qualité et des procédures qui le déclinent (les 900 pages de procédures deviennent 90 pages de logigrammes).

Depuis, la société a développé et mis en application une méthode d'analyse et d'optimisation de ses processus, avec trois objectifs :

- réduction des coûts en supprimant lorsque cela est possible les actions à faible valeur ajoutée et en réduisant les délais ;
- accroissement de l'efficacité en rendant tous les acteurs plus responsables ;
- amélioration de la réactivité en favorisant l'anticipation et en améliorant la communication.

Analyse et mise en œuvre des processus

En 1997, la direction ayant décidé d'optimiser les processus stratégiques de l'organisme, une importante campagne de communication a précédé les travaux d'analyse afin que tout le personnel soit informé des objectifs à atteindre.

Avant de constituer des groupes de travail chargés d'analyser et de proposer des améliorations, la direction a amendé la liste des processus pour mieux répondre à sa stratégie et à ses objectifs. C'est ainsi que dix processus principaux ont été définis :

- offres et contrats ;
- management d'affaire ;
- conception ;
- commandes aux fournisseurs ;
- surveillance des fournisseurs ;
- traitement des écarts ;
- travaux sur site ;
- essais ;
- amélioration continue de la qualité ;
- mobilisation des ressources humaines.

Si la plupart de ces processus sont caractéristiques d'une société d'ingénierie, il est intéressant de relever deux particularités :

- La première est l'existence d'un processus d'amélioration de la qualité car on pourrait s'attendre à ce que ce sujet soit traité dans chaque processus. En créant un processus à part il ne s'agit pas de supprimer les actions d'amélioration de la qualité au niveau de chaque processus mais au contraire de les renforcer en veillant à leur cohérence et surtout en menant des actions d'ensemble.

- La seconde particularité est l'existence d'un processus de mobilisation du personnel dont le but est de se donner les moyens de constituer rapidement les équipes nécessaires à un nouveau chantier ou à une intervention chez un client dans les meilleures conditions de compétences et de délais.

La méthode d'analyse utilisée comprend six phases :

- identifier les caractéristiques du processus : finalité, clients, début et fin, données d'entrée et de sortie, liens avec d'autres processus, éventuellement sous-processus... ;
- lister les dysfonctionnements connus du processus avant analyse ;
- définir un processus optimisé ;
- décrire et évaluer (coûts, risques, délais, satisfaction des clients, qualité) les conséquences des modifications proposées ;
- valider (par la direction) et tester le nouveau processus ;
- mettre en œuvre les moyens nécessaires au bon déroulement du processus (personnel, moyens matériels et financiers, pilotage, tableau de bord, etc.).

Les résultats obtenus ont été particulièrement spectaculaires. Ainsi, pour le processus de commande aux fournisseurs :

- **Objectif fixé** : définir un processus simple en lieu et place des processus spécifiques existants pour l'achat d'équipements dans le cadre d'un contrat principal, de service, de pièces de rechange, de recherche et développement.
- **Groupe de travail** : composé de deux spécialistes des équipements, de deux acheteurs, deux ingénieurs d'affaires, un contrôleur des coûts, un spécialiste de la méthode d'optimisation des processus.
- **Résultats** : un processus unique au lieu de quatre, suppression de trois approbations en série, suppression d'un système de commande interne, suppression d'un système de commande « rapide », simplification des imprimés en réduisant de moitié le nombre de signatures (3 au lieu de 6), délai d'émission d'une commande réduit dans certains cas d'un facteur 5 et enfin une plus grande responsabilisation des différents acteurs du processus.

Les deux exemples de processus donnés ci-après illustrent les résultats obtenus en 1997 par les groupes d'analyse des processus de la direction.

Il s'agit du processus de conception avec sur la figure 1 la description du processus principal et sur la figure 2 le sous-processus « réalisation d'une étude ».

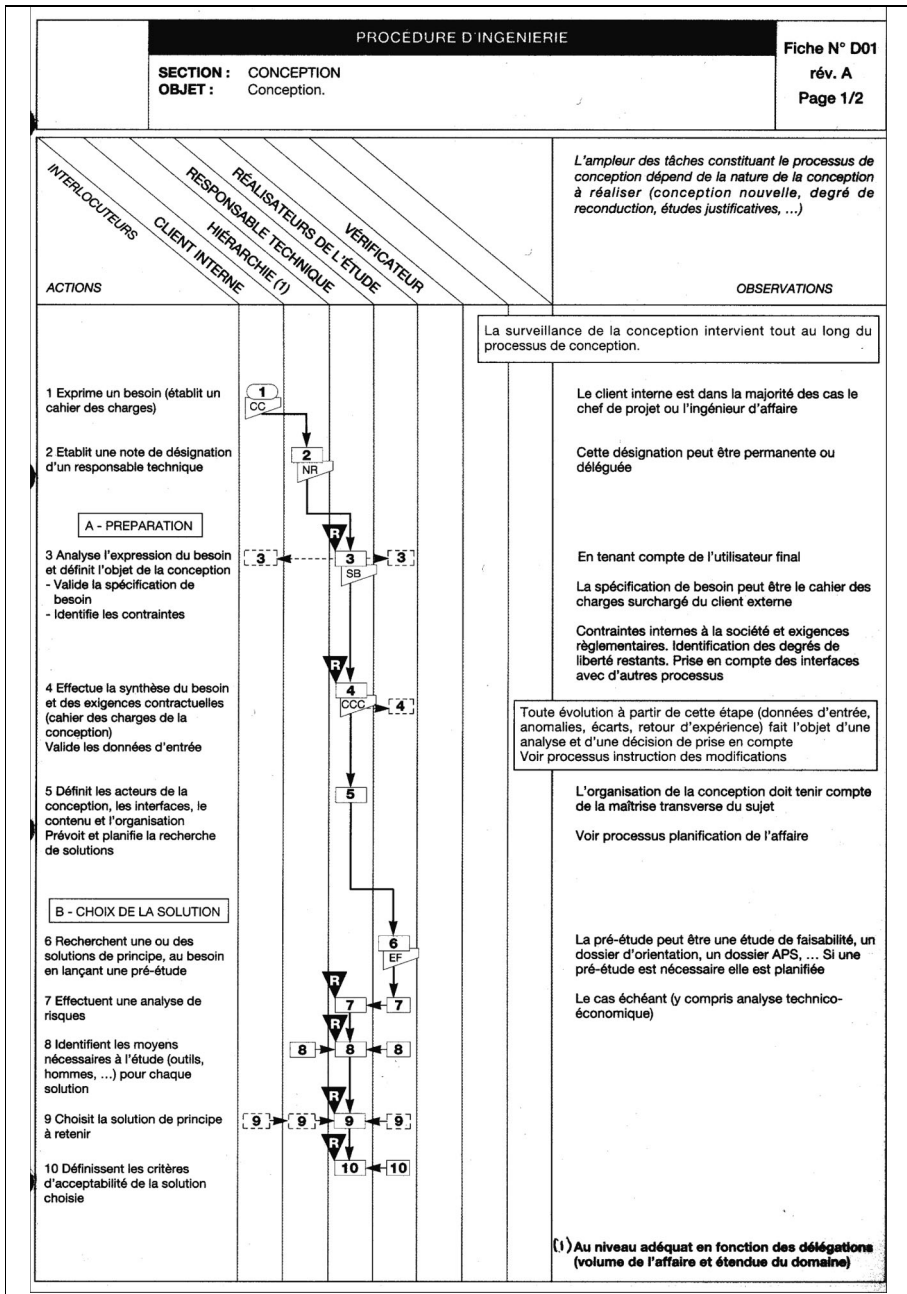


Figure 1 Description du processus de conception

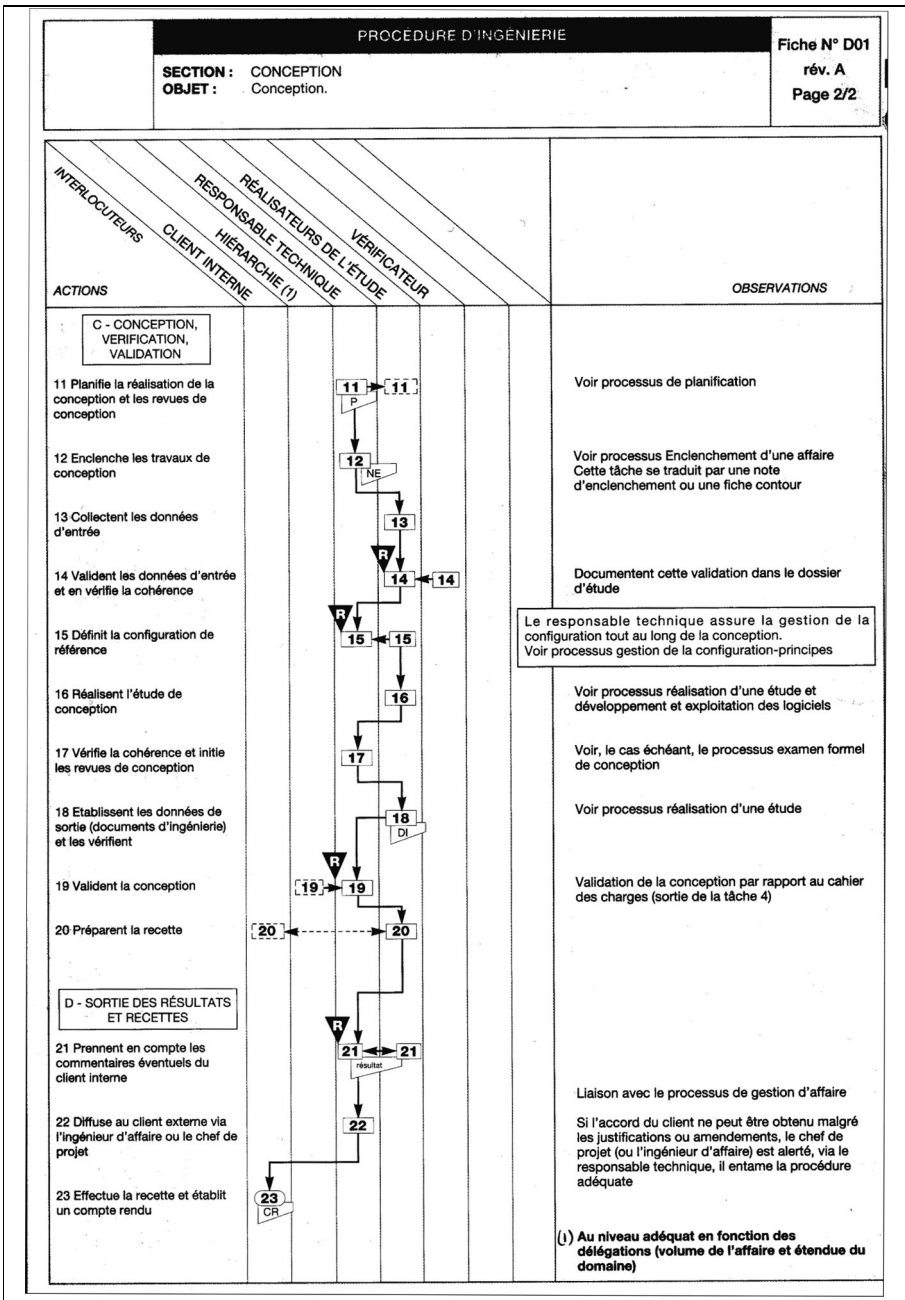


Figure 1 Description du processus de conception (suite)

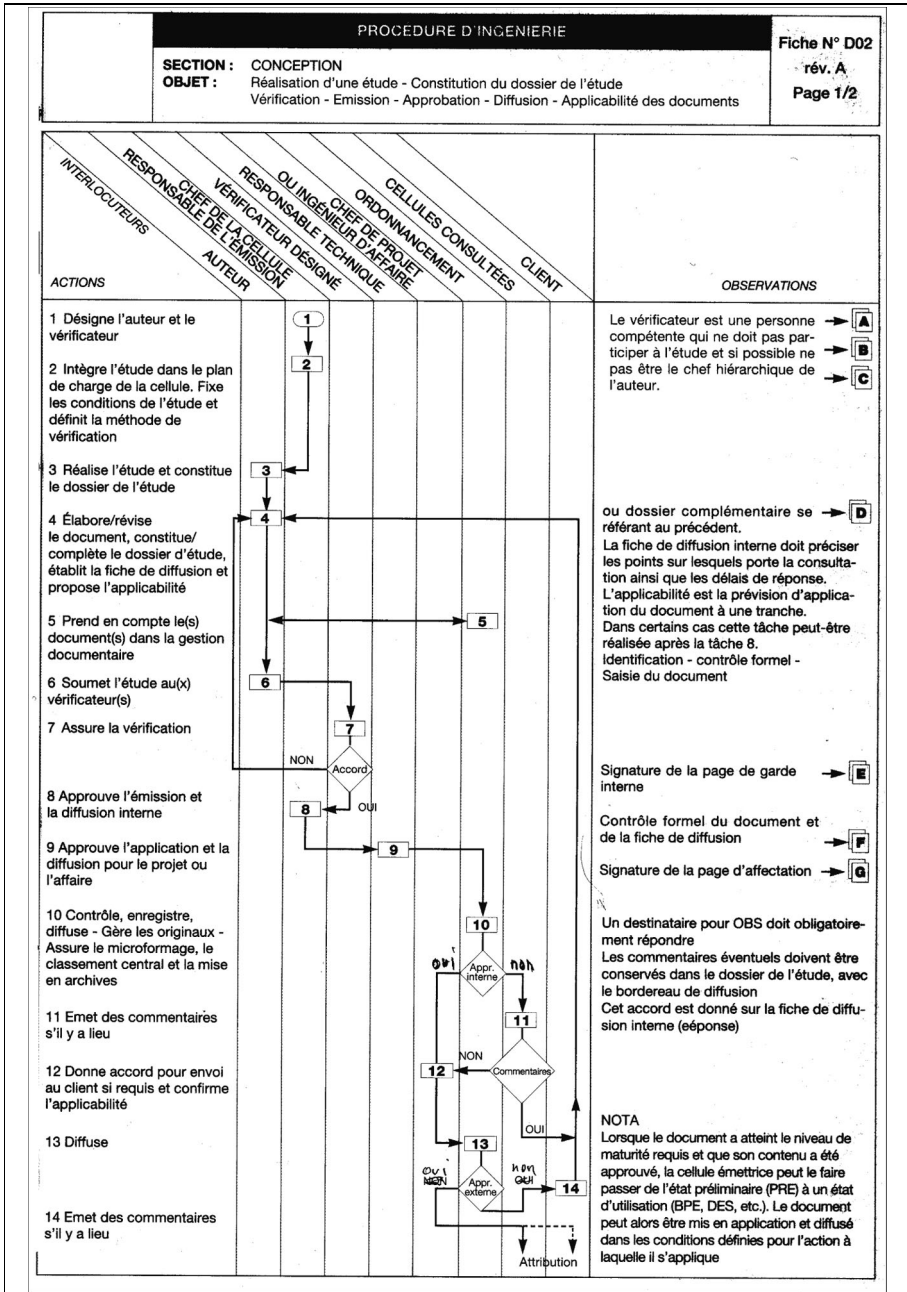


Figure 2 Description du sous processus « réalisation d'une étude »

PROCEDURE D'INGENIERIE		Fiche N° D02									
SECTION : CONCEPTION OBJET : Réalisation d'une étude - Constitution du dossier de l'étude Vérification - Emission - Approbation - Diffusion - Applicabilité des documents	rév. A Page 2/2										
<p style="text-align: center;">A</p> <p>ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION</p> <p>L'étendue de la vérification peut être donnée par une liste de vérification FRAM. 593-536-1989.</p> <p>Lorsque la vérification n'est pas conduite en utilisant une liste guidée type (annotation et commentaires sur le document lui-même, cas de listes guidées non adaptées) on vérifiera au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la bonne constitution formelle du document : texte, graphisme, page de garde, cohérence avec les pièces jointes ou citées en référence, - le respect du plan type s'il existe, - la conformité du texte traduit au texte d'origine, - la validité des données de départ : documents de référence, règlements, codes, interfaces, - la bonne répercussion des exigences du contrat, - l'identification claire du but du document, - la validité des ordres de grandeur obtenus et la vraisemblance des résultats, - la validité et la clarté des conclusions : le document répond-il au but assigné ? - la conformité aux exigences de sûreté. 	<p style="text-align: center;">D</p> <p>CONTENU DU DOSSIER DE L'ÉTUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - origine et identification des données d'entrée, - méthodes et version de code de calcul utilisées, - notes d'études intermédiaires (date + auteur), - notes de choix, comptes rendus, etc., - liste de vérification documentée (dossier de vérification), - courriers techniques, - bordereaux de diffusion et réponses aux questions, - références utilisées au cours de l'étude. <p>Dans le cas où le document est soumis à un groupe de vérification, les observations formulées et leur prise en compte font l'objet d'un compte rendu.</p> <p><i>Nota : Certaines notes à caractère conjoncturel mais supportant les résultats d'une analyse pour répondre à des questions précises doivent être signées par un vérificateur différent de l'auteur.</i></p>										
<p style="text-align: center;">B</p> <p>CONDITIONS DE L'ÉTUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - les données d'entrée, - la méthode d'exécution, - les moyens à mettre en oeuvre, - les documents à établir, - l'étendue et la méthode de vérification de l'étude (étendue fixée par la liste guidée), - les cellules à consulter, - la diffusion des documents établis. 	<p style="text-align: center;">E</p> <p>ÉMISSION APPROUVÉE PAR</p> <p>Un document est considéré comme émis lorsqu'il a reçu le visa autorisant son émission dans la case : "Émission approuvée par" des pages de garde internes des notes ou "Contrôlé par" des cartouches des plans.</p> <p>L'autorisation d'émettre le document (ou apposition de la troisième signature) signifie que le signataire (ayant délégation de signature) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - autorise l'émission du document que lui présente l'auteur et par conséquent approuve sa forme et sa constitution, - s'est assuré que les étapes de l'élaboration ont bien été remplies par l'auteur telles que le dossier de l'étude, la situation par rapport à la référence et à la prévision, la place du document dans la logique de l'action d'ensemble, etc, - s'est assuré que le document a subi une vérification interne formelle ou qu'exceptionnellement, cette vérification a été reportée à une étape ultérieure à la circulation du document. 										
<p style="text-align: center;">C</p> <p>ÉMISSION / ÉLABORATION</p> <p>L'auteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rassemble les données d'entrée et s'assure de leur validité. Réalise ou fait réaliser l'étude, - rédige le document conformément aux exigences requises et aux données applicables, - vise le document qu'il soumet ensuite aux vérifications et consultations internes requises. <p>Pendant l'élaboration on s'attachera à créer, identifier et classer clairement les documents intermédiaires ayant marqué les étapes de l'élaboration et à les introduire dans le dossier de l'étude. Le nom du responsable des différents dossiers d'étude qui ont été ouverts et la localisation de ces dossiers doivent être définis dans la cellule.</p>	<p style="text-align: center;">F</p> <p>DIFFUSION INTERNE OU EXTERNE</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>BUT DE DIFFUSION</th> <th>OBJET DE DIFFUSION</th> <th>ÉTAT DE VALIDITÉ DU DOCUMENT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>pour approbation</td> <td>OBS-INF</td> <td>tous états</td> </tr> <tr> <td>pour attribution</td> <td>ACT-INF (1)</td> <td>tous états sauf PRE</td> </tr> </tbody> </table> <p>L'objet d'envoi à une cellule Interface est celui du destinataire final. Certaines cellules n'étant intéressées que par l'information de l'émission peuvent être destinataires de la fiche de diffusion uniquement.</p> <p>La diffusion d'un document d'ingénierie est fonction notamment : du sujet du document, de sa nature et de son état de validité.</p> <p>(1) Pour les diffusion externes, tout autre sigle spécifique au projet est défini dans une procédure particulière du projet.</p>		BUT DE DIFFUSION	OBJET DE DIFFUSION	ÉTAT DE VALIDITÉ DU DOCUMENT	pour approbation	OBS-INF	tous états	pour attribution	ACT-INF (1)	tous états sauf PRE
BUT DE DIFFUSION	OBJET DE DIFFUSION	ÉTAT DE VALIDITÉ DU DOCUMENT									
pour approbation	OBS-INF	tous états									
pour attribution	ACT-INF (1)	tous états sauf PRE									
<p style="text-align: center;">G</p> <p>GESTION DES ORIGINAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> - attribution des numéros internes ; - contrôle formel, - enregistrement, - classement, - mise en archives. 	<p style="text-align: center;">G</p> <p style="text-align: center;">de tous les indices</p>										

Figure 2 Description du sous-processus « réalisation d'une étude » (suite)

Cas 4

Des processus d'une PME marocaine : G3P

G3P ou Groupement pour la Promotion des Produits Polymères, est une société anonyme de droit marocain. C'est une PME dont l'effectif est d'une trentaine de personnes.

Les activités

Le cœur de métier est la réalisation de profilés et de menuiseries en PVC :

- Extrusion de profilés pour la fabrication de menuiseries à partir d'un mélange de PVC et d'additifs.
- Fabrication de menuiseries en PVC par assemblage de profilés spécifiques permettant la confection de fenêtres de divers types (à la française, oscillo-battantes, coulissantes et à soufflet...).
- Équipement des menuiseries en doubles vitrages.
- Pose des menuiseries dans le cadre de programmes immobiliers importants.

Les produits

- Les profilés en PVC.
- Les fenêtres.
- Les portes-fenêtres.
- Portes de placards.
- Sous-évier de cuisine.
- Les persiennes.

Les moyens matériels

G3P dispose de moyens importants :

- Matériel pour le mélange des matières premières.
- Ligne d'extrusion avec filières et calibreurs.
- Unité de débitage, de mise en forme et d'assemblage de menuiseries.
- Laboratoire de contrôle permettant d'offrir au marché des produits de qualité.

G3P et l'approche processus

Si nous avons choisi d'exposer ce cas, c'est qu'il démontre qu'une PME, dans un environnement difficile et peu propice, peut en quelques mois définir et

mettre en œuvre un système de management de la qualité et une approche processus. Cette entreprise est certifiée selon l'ISO 9001 version 2000.

Jusqu'en 2003, G3P a fabriqué et proposé à ses clients des produits de très bonne qualité sans pour autant avoir mis en place un système de management de la qualité. En 2003, le gouvernement marocain, avec l'aide de l'Europe, a lancé un programme sur deux ans de mise à niveau qualité de 200 petites et moyennes entreprises (programme MEDA). C'est dans ce cadre que la direction de G3P a décidé de faire le nécessaire pour obtenir une certification, se donner ainsi des atouts supplémentaires face à la concurrence et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Au-delà des difficultés rencontrées par cette société et des solutions apportées aux problèmes qui sont apparus tout au long du parcours, ce qui est intéressant d'examiner c'est le résultat obtenu grâce à une très forte mobilisation de la direction et de l'ensemble du personnel.

Le premier constat est que l'entreprise n'a pas bâclé son analyse de processus. Bien au contraire, elle est allée très loin dans les détails, de peur de laisser passer un point important. La contrepartie de ce niveau de détail est que la procédure relative à un processus n'est pas particulièrement synthétique et surtout fait appel à un grand nombre d'imprimés.

Il ne fait aucun doute qu'après quelques mois d'utilisation ces procédures seront simplifiées.

Le second constat est que G3P a jugé utile de mettre dans une même procédure la fiche « carte d'identité du processus » et le logigramme décrivant le déroulement du processus. C'est probablement un moyen d'impliquer le personnel et de communiquer sur le concept « approche processus ». Cependant, là encore lorsque la culture processus sera bien implantée dans l'entreprise la procédure pourra être allégée en supprimant cette fiche qui ne doit être qu'un élément de gestion pour le pilote de processus.

Cet exemple montre qu'il est parfois nécessaire de passer par une étape qui, bien qu'elle puisse paraître un peu lourde, facilite la compréhension du fonctionnement du processus. Mais à terme pour accroître l'efficacité du système il faudra en simplifier la documentation.

Parmi les processus de G3P nous avons choisi d'en présenter deux qui sont particulièrement importants : le processus « extrusion » et le processus « travaux de pose ».

CARTE D'IDENTITE DU PROCESSUS	
Intitulé du processus	Processus Maintenance
Données d'entrée	Demande d'intervention [réclamation panne] + Fiche technique + outillage d'atelier + pièces de rechange + huile
Données de sortie	Réparation des pannes des machines + Rapport d'intervention + Fiche historique machine + Fiche de la maintenance préventive
Clients du processus	Processus fabrication + processus laboratoire + processus extrusion + processus travaux
Exigences spécifiques	✓ Les instructions données par le constructeur de la machine [Catalogues]
Pilote du processus	Responsable maintenance
ÉTAPES du processus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification des interventions préventives ✓ Exécution du planning ✓ Intervention et réparation en cas de panne ✓ Détection du niveau de panne ✓ Planification des interventions avec la société externe ✓ Assister la société externe lors des interventions ✓ Établissement et classement des fiches nécessaires
Indicateurs	Zéro temps d'arrêt Optimisation du coût de la maintenance
Objectifs	Réduire le temps d'arrêt des machines et les temps d'intervention
Ressources spécifiques	Outillage d'atelier (clé plate + tournevis + pinces + clé mâle + extracteurs + scies + marteau + forets + fer a souder + étiau...) Les opérateurs maintenance Une ligne téléphonique Logiciel
Documents associés	Rapport d'intervention FO – MA – 002 + Demande fourniture FO – SM – 001 + Fiche historique machine FO – MA – 005 + Fiches techniques d'interventions + Fiche de maintenance préventive de FO – MA – 001 + Demande d'intervention FO – MA – 004 + Planning hebdomadaire des interventions préventives FO – MA – 003 + Liste des documents d'origine externe FO – AQ – 010

<h1>g</h1>	<h2>PROCESSUS MAINTENANCE</h2>	<p>Réf : PS - MA - 001 Page : 3/4 Indice : 1 Date de création : 03 / 11 / 03</p>
<h3>Logigramme de déroulement de la Maintenance Préventive</h3>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <pre> graph TD Start([Début]) --> RM1[RM] RM1 --> Box1[/Etablissement d'un planning pour la maintenance préventive/] Box1 --> RM2[RM] RM2 --> Box2[/Planning hebdomadaire des interventions préventives FO - MA - 003/] Box2 --> RM3[RM] RM3 --> Box3[/Contrôle/] Box3 -- OUI --> RM4[RM] RM4 --> Box4[/Déterminer les besoins nécessaires pour l'exécution du planning d'intervention/] Box4 --> RM5[RM] RM5 --> Box5[/Besoin en matériel ou matière/] Box5 -- NON --> RM6[RM] RM6 --> Box6[/Recevoir la fourniture/] Box6 --> RM7[RM] RM7 --> Box7[/Exécute et respect le planning prévu/] Box7 --> RM8[RM] RM8 --> Box8[/Remplir la fiche de maintenance préventive FO - MA - 001/] Box8 --> RM9[RM] RM9 --> Box9[/Classement des fiches de maintenance préventive/] Box9 --> End([FIN]) Box5 -- OUI --> Mag1[/Magasinier/] Mag1 --> Box10[/Demande de fourniture/] Box10 --> RM10[RM] RM10 --> Box11[/Demande de fourniture FO - SM - 001/] Box11 --> RM11[RM] RM11 --> Box12[/Magasinier/] </pre> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> o Fiche de maintenance préventive FO - MA - 001 o Demande de fourniture FO - SM - 001 o Planning hebdomadaire des interventions préventives FO - MA - 003 </div> </div> <p style="margin-top: 20px;">Commentaire(s)</p> <p>RM [Responsable de la maintenance]</p> <ul style="list-style-type: none"> o Les listes des pièces de rechanges [disjoncteurs, vérins, scies de coupe, outil de fraisage, composantes électriques et pneumatiques] sont enregistrés sur l'ordinateur <p>C/ Mes Documents/ Maintenance / Listes des pièces détachés</p>

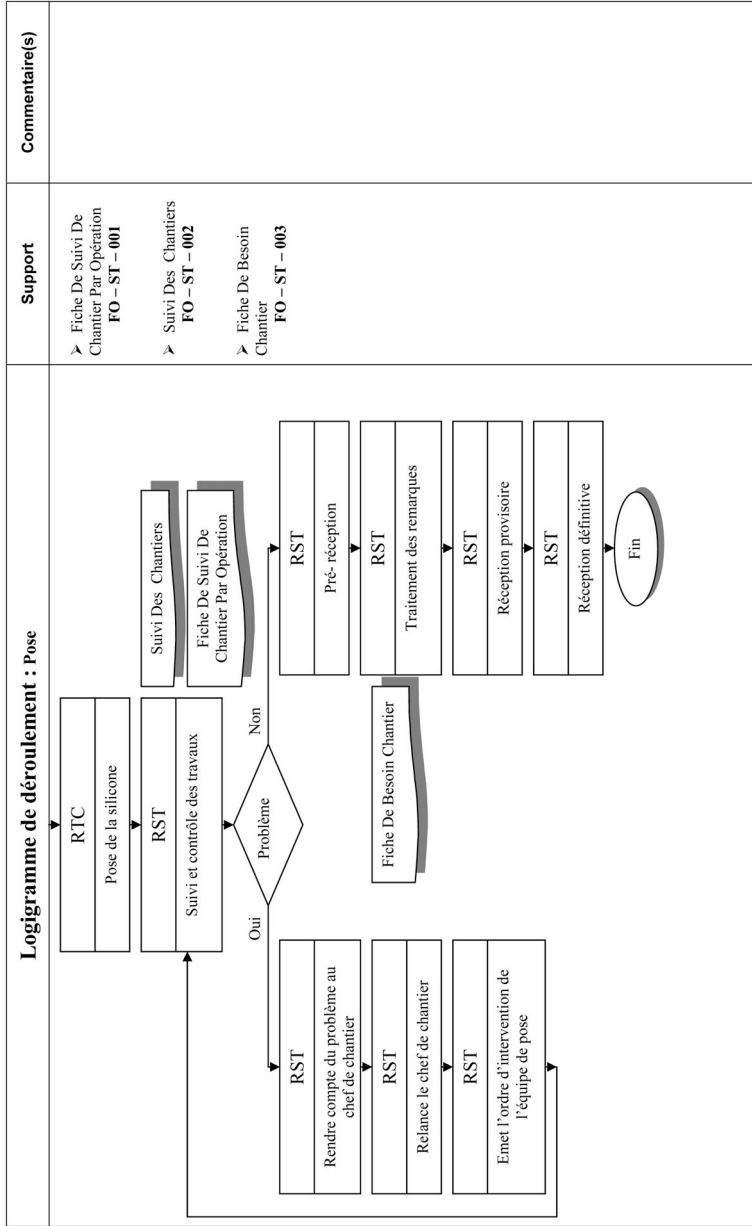
<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">g</h1>	<h2 style="font-size: 1.5em; margin: 0;">PROCESSUS MAINTENANCE</h2>	<p>Ref : PS - MA - 001 Page : 4/4 Indice : 1 Date de création : 03 / 11 / 03</p>
<h3 style="margin: 0;">Logigramme de déroulement de la Maintenance Corrective</h3>		
	<p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapport d'intervention FO – MA – 002 ○ Demande de fournitures FO – SM – 001 ○ Fiche historique machine FO – MA – 005 ○ Fiche technique d'intervention ○ Demande d'intervention FO – MA – 004 ○ Liste des documents d'origine externe FO – AQ – 010 	<p>Commentaire(s)</p> <p>SF [Service Extension] ST [Service Travaux] SL [Service Laboratoire] SF [Service Fabrication] RM [Responsable de la maintenance]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En cas de réparation des pannes couper le courant électrique [sécurité] ○ En cas d'utilisation de pièces de rechange contrôler les caractéristiques des éléments nouveaux par rapport aux autres éléments

CARTE D'IDENTITE DU PROCESSUS	
Intitulé du processus	Processus Travaux
Données d'entrée	Fiche d'instruction de prise de mesure, bon de livraison, copie de devis
Données de sortie	Pose des menuiseries PVC, Fiche d'instruction de prise de mesure, Bon de livraison au client, Suivi de chantier, Fiche besoin chantier, Suivi chantier par opération
Clients du processus	Client final, Processus fabrication, Processus commercial
Exigences spécifiques	✓ Respecter les spécifications techniques de pose
Pilote du processus	Responsable service travaux
ÉTAPES du processus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise des mesures ✓ Livraison de matériel sur chantier ✓ Pose de la menuiserie ✓ Livraison au client
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de réclamations client / nombre de commandes ✓ Le pourcentage des travaux qui dépassent les délais ✓ Le coût des non-qualité ✓ Nombre de réclamations client / nombre menuiseries posées
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidité de pose des menuisiers ✓ Respect du délai ✓ Réduction des coûts de non-qualité
Ressources spécifiques	Personnel qualifié au niveau de la pose des menuiseries de G3P
Documents associés	Bon de livraison, La facture, Fiche d'enquête de satisfaction de la clientèle, Attestation fin travaux, Fiche d'instruction de prise de mesure, Bon de livraison au client, Suivi de chantier, Fiche besoin chantier, Suivi chantier par opération

<h1>g</h1>	<h2>PROCESSUS TRAVAUX</h2>	Réf : PS - ST - 001 Page : 3 / 7 Indice : 1 Date de création : 12 / 12 / 03	
<p style="text-align: center;">Logigramme de déroulement : Pose</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD Start([Début]) --> Step1[RST Vérification d'outillage] Step1 --> Step2[RST Vérification des menuiseries] Step2 --> Step3[RST Détermine l'effectif et donne l'ordre de déplacement] Step3 --> Step4[RST Déchargement et contrôle quantitatif] Step4 --> Step5[RST Coordination pour avoir un magasin] Step5 --> Step6[RST Distribution des cadres] Step6 --> Step7[RST Partage les travaux sur l'équipe] Callout[Liste d'outillage pour chantier] -.-> Step1 </pre> </div>		<p style="text-align: center;">Support</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Liste d'outillage pour chantier ➢ PV de réunion de chantier 	<p style="text-align: center;">Commentaire(s)</p> <p>RST : Responsable Service Travaux</p> <p>SF : Service Fabrication</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Contrôle la menuiserie à la livraison sur chantier ➢ Exécute un contrôler finale des menuiseries avec les accessoires de manipulation ➢ Etablit un état d'avancement des travaux de pose pour chaque chantier ➢ Distribution des cadres suivant la référence de chaque fenêtre (étage ; appartement ;) ➢ Viellez au respect des spécifications techniques de pose et aux modes opératoires MO - ST - 001 MO - ST - 002 MO - ST - 003 MO - ST - 004

<h1 style="margin: 0;">g</h1>	<h2 style="margin: 0;">PROCESSUS TRAVAUX</h2>		<p>Ref : PS – ST – 001 Page : 4 / 7 Indice : 1 Date de création : 12 / 12 / 03</p>
<p>Logigramme de déroulement : Pose</p>			<p>Support</p>
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RTC</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Mise en place des cadres</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RST</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Pose des accessoires de volet roulant</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RST</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Fixation couvre joint extérieur</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RST</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Perçage du dormant et l'emplacement des vis</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RST</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Pose des ouvrants et réglage</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RST</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Pose de la mousse</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RST</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Fixation du couvre-joint intérieur</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">RST</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Finition et nettoyage</div> </div>			<p>Commentaire(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Prendre connaissance des rendez-vous pour réunions de chantier ➢ Mettre en place les cadres à l'emplacement indiqué sur la référence, rassembler les dormants avec les ouvrants et les coller sur le cadre ➢ Remettre à la direction le rapport des travaux avant les réunions de chantier ➢ en cas de problèmes ou de non-conformité sur les menuiseries veillez à remplir la fiche d'écart – non-conformité et transmettre le problème au service fabrication

g	PROCESSUS TRAVAUX	Ref : PS - ST - 001 Page : 5 / 7 Indice : 1 Date de création : 12 / 12 / 03
----------	--------------------------	--



<p>g</p>	<p>PROCESSUS TRAVAUX</p>		<p>Réf: PS – ST - 001 Page : 6 / 7 Indice : 1 Date de création : 12 / 12 / 03</p>
<p style="text-align: center;">Logigramme de déroulement : Prise de mesure de fabrication</p> <pre> graph TD Start([Début]) --> Box1[RTC ou RSF Besoin de prise de mesure] Box1 --> RST1[RST Voir le détail] RST1 --> RST2[RST Planifie la visite du chantier] RST2 --> RST3[RST Prise des mesures de l'existant] RST3 --> RST4[RST Compare les mesures avec le devis] RST4 --> RST5[RST Remettez les mesure au service concerné] RST5 --> End([Fin]) </pre> <p style="text-align: center;">A voir avec le processus Fabrication ou Commercial</p>		<p>Support</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Fiche de demande et prise de mesures FO – SC – 002 	<p>Commentaire(s)</p> <p>RSF : Responsable Service Fabrication</p> <p>RTC : Responsable Technico-Commercial</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Prendre les consignes nécessaires pour exécuter la visite de prise de mesures ➢ Préciser le type de vitrage, le type d'ouverture, le type de quincaillerie et les dimensions sur la fiche de demande et prise de mesure ➢ Contacter le client avant la sortie de prise de mesure ➢ La copie du devis est un élément de référence pour la prise de mesure