

normalisation française

FD X 50-176

Octobre 2005

Indice de classement : **X 50-176**

ICS : 03.120.10

Outils de management

Management des processus

E : Quality management — Process management

D : Qualitätsmanagement — Prozeßmanagement

Fascicule de documentation

publié par AFNOR en octobre 2005.

Remplace le fascicule de documentation FD X 50-176, de juin 2000.

Correspondance

À la date de publication du présent document, il n'existe pas de travaux européens ou internationaux traitant du même sujet.

Analyse

Le présent document présente des lignes directrices pour aider à comprendre l'approche processus préconisée par les normes de la série ISO 9000, version 2000, et propose des recommandations pour le déploiement de cette approche dans l'organisme.

Descripteurs

Thésaurus International Technique : gestion, qualité, assurance de qualité, entreprise, processus, mise en œuvre.

Modifications

Par rapport au document remplacé, le présent document constitue un retour d'expérience sur la révision des normes ISO 9000, version 2000, et leur mise en application.

Corrections



Qualité et management

AFNOR X542

Membres de la commission de normalisation

Président : M SEGOT

Secrétariat : M CROGUENNEC — AFNOR

M	ASSAIANTE	
MME	BADEL	UNIVERSITE LYON 1
M	BASSET	SCHNEIDER ELECTRIC INDUSTRIES SAS
M	BAZINET	EDF
M	BESSIN	3A CONSULTING
M	BOUCHER	AFNOR
M	BRIGODIOT	EADS SPACE TRANSPORTATION SA
M	BRUNET	AFNOR
M	BUET	RENAULT SAS
M	CANIS	LIONEL CANIS CONSEIL
M	CLAIR	PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILES
M	COURCELAUD	BANQUE DE FRANCE
M	CROS	FIM
M	DALRYMPLE	AFAQ
MME	DE BOIS	FRAMATOME ANP
MME	DE LOISY	VEDIORBIS
M	DELPLACE	CAP AFNOR — CONSULTANTS
M	DESVIGNES	SNCF
M	DHAUSSY	AREVA T&D PROTECTION CONTROLE
M	DIRIS	ECOLE DES MINES DE DOUAI
M	DUPAS	GAZ DE FRANCE
M	DURANT	SNCF
MME	FAUCHOUX	TIS LIVINGSTON
M	FRAGNE	KRAFT FOODS FRANCE
M	FROSI	ROHM AND HAAS FRANCE SAS
M	GARIN	TRIADIS
M	GEHIN	FAURECIA INDUSTRIES
MME	GRANDIN	DAEI — DION AFF ECO ET INTERNAT
M	GRELOU	CIE IBM FRANCE SAS
M	HALAIS	PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILES
M	HENRY	AFEXMAR
MME	IFFOUR	NORMAPME
M	JONQUIERES	MAZARS SAS
M	JUREDIEU	GIAT INDUSTRIES
M	LACROIX	CSP
M	LACROIX	EDF
M	LANGERON	DIGITIP SPIC SQUALPI
M	LE GALL	FAR/MFQ
M	MAROLLEAU	SOCIETE GENERALE
MME	MESSEANT	SOCIETE DES PETROLES SHELL
M	MICHEL	TOTAL FRANCE
M	MIGNOT	STD INGENIERIE
M	MIRANDA	DGA DGO
MME	MOLINIE	GAZ DE FRANCE — DION RECHERCHE
M	MOUTON	HUTCHINSON SA

MME	NEEL	DASSAULT AVIATION
M	NELSON	VICTORY CONSULTANTS
M	NIGEON	ITM QUALITE
M	NOSSENT	CSTB
M	OSWALD	EDF R&D
M	PAILHES	RHODIA PPMC
M	PEREZ	CAP AFNOR — CONSULTANTS
M	PETIT	GROUPE SUP DE CO
M	REAU	OTIS
M	RENAUD	AFAQ
M	ROGER	SIEMENS SAS
M	ROUYER	EDF BRANCHE ENERGIES
M	SAMPERE	BUREAU VERITAS CONSULTING
MME	SCHMITT	BRENNTAG SA
M	SEGOT	LA POSTE
M	SOBOLEVICIUS	CRCI DE HAUTE NORMANDIE
MME	TRUCHOT	BNIF
MME	VERVIN	FRANCE TELECOM DQF
M	WENISCH	SQIFE

Groupe de travail X578 «Management des processus»

Animateur : M EWALD — TECHNIP France

Secrétariat : M CROGUENNEC — AFNOR

M	ABIZMUL	POLLEN Management
MM	BADEL	UNIVERSITE CLAUDE BERNARD LYON I
M	BLAMOUTIER	RATP
M	BERCHOUX	DNV
M	BOEHM	GILLES BOEHM — GB CONSEIL
M	BONNET	AQ.I.C.F.A
MME	BRUTIN	AFAQ
M	BUREAU	CANAM
M	CATTAN	ECTI
M	DESCOURS	BLACKMER
M	DUBOIS	ON-X
MME	FAUCHOUX	TIS LIVINGSTON
MME	GOUAILLARDOU	CEA
M	GUILLARD	QUALIGRAM
MME	JAGOU	ALMA CONSULTING GROUP
M	LE GALL	FAR / MFQ
MME	MARTY	GIAT INDUSTRIES
M	MILLOT	RATP
MME	PENETIER	CANAM
M	POURCEL	LGIPM — ENIM
M	RENAUD	AFAQ
M	VAISENBERG	VAISENBERG

Sommaire

	Page
Avant-propos	5
Introduction	5
1 Domaine d'application	6
2 Références normatives	6
3 Termes et définitions	7
4 L'approche processus	9
4.1 Enjeux	9
4.1.1 Contexte	9
4.1.2 Résultats attendus	9
4.1.3 Exigences et impacts	9
4.2 Mise en œuvre de l'approche processus	10
4.2.1 L'approche processus se met en œuvre en deux phases :	10
4.2.2 Phases de lancement, conception et de première application	11
4.2.3 Phase d'application récurrente	12
5 Manager par les processus	13
5.1 Lancer l'approche processus	13
5.1.1 Décider la mise en place de l'approche processus	13
5.1.2 Mettre en place la structure de projet	13
5.1.3 Communiquer	13
5.2 Définir la politique et déployer les objectifs généraux	14
5.3 Définir le système de processus	14
5.3.1 Inventorier les processus	14
5.3.2 Sélectionner les processus clés	16
5.3.3 Représenter le réseau des processus	16
5.4 Adapter l'organisation	17
5.4.1 Prendre en compte un fonctionnement de type matriciel	17
5.4.2 Définir les responsabilités et autorités	17
5.5 Surveiller et mesurer la performance du système de processus	18
5.5.1 Approche processus et revue de direction	18
5.5.2 Tableaux de bord du système	18
5.6 Évaluer le système de processus et sa maturité	19
6 Piloter les processus	19
6.1 Caractériser un processus et définir son tableau de bord	19
6.1.1 Caractériser un processus	19
6.1.2 Déterminer les objectifs du processus	20
6.1.3 Définir les indicateurs et élaborer le tableau de bord du processus	20
6.1.4 Documenter chaque processus	20
6.2 Identifier les données du pilotage	21
6.3 Surveiller, Mesurer et Améliorer	21
6.3.1 Surveiller et mesurer	21
6.3.2 Améliorer	21
Annexe A Schémas conceptuels (système, processus, activité)	23
Annexe B Description d'un processus — Exemple de caractéristiques et de représentation graphique d'un processus	24
Annexe C Indicateurs et Tableaux de bord	26
Annexe D L'évaluation de la maturité des processus	28
Annexe E (normative) § 4.2.3 (approche processus) : Extrait du FD X 50-195 «Lignes directrices pour le management d'un organisme»	30
Bibliographie	32

Avant-propos

La présente révision du document permet de bénéficier du retour d'expérience issu des premières années de mise en œuvre de la révision 2000 des ISO 9000. À ce titre, le présent document explore la prise en compte de la contribution des processus à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisme et le mode de management par les processus.

Ce fascicule de documentation est un document de présentation des principes fondamentaux de l'approche processus. C'est un guide de nature **générique** dans le sens où il s'adresse à tout type d'organisme quelle que soit son activité et quelle que soit sa taille. Une attention particulière a été ainsi prise au niveau du langage et des termes utilisés pour :

- faciliter sa compréhension et son application ;
- favoriser son utilisation par la direction comme un outil d'aide à la décision en lisant notamment les Articles 4 et 5 ;
- construire et améliorer le système de management sous la forme d'un ensemble cohérent de processus ;
- disposer d'éclairages sur les exigences de l'ISO 9001 (2000) relatives à l'approche processus.

Ce fascicule de documentation ne fixe pas de règles préétablies et **ne modélise pas de méthode**. Il propose quelques pistes et recommandations sur les étapes clés de l'approche processus (lancement, définition du système de processus et de chaque processus, surveillance et amélioration du système de processus) pour que chaque organisme **conçoive sa méthode**. Il existe cependant des méthodes approfondies, spécifiques et dédiées à des spécialistes auxquelles les organismes peuvent se référer.



Enfin, l'ensemble du document propose des « points d'alerte » sur certaines étapes de l'approche processus pour attirer l'attention de l'utilisateur sur des erreurs à éviter : ils sont repérés par le symbole ci-contre.

Introduction

Face à l'évolution de l'environnement économique caractérisé par :

- un durcissement du marché (concurrence, exigences des clients, mondialisation, libéralisation, ...) ;
- une accélération des changements (besoins évolutifs des clients et des autres parties intéressées, réglementations, ...) ;
- un accroissement des complexités : tant internes (nouvelles technologies de l'information, nouveaux produits, nouveaux métiers, nouvelles compétences) qu'externes (partenariats, marché, parties intéressées, ...) ;

Les organismes doivent, pour survivre, accroître leur compétitivité, renforcer leur flexibilité et améliorer leurs résultats.

L'approche processus préconisée par la version 2000 des normes de la série ISO 9000 constitue un des outils d'aide à l'atteinte de cet objectif (voir ISO 9000 § 2.4, ISO 9001 § 0.2).

Elle consiste tout d'abord à rendre compte du fonctionnement des activités d'un organisme à partir du concept de processus, ensemble d'activités corrélées ayant une même finalité, par exemple élaborer un produit ou un service, élaborer une offre, mettre à disposition des moyens, etc., ce qui induit à modéliser le fonctionnement de l'organisme comme un système ou un réseau de processus qui interagissent. Le client, qu'il soit externe ou interne est au cœur du concept de processus : c'est d'une part la valeur ajoutée apportée aux clients qui garantit l'efficacité du processus, et d'autre part l'optimisation des ressources utilisées qui le rend plus efficient, contribuant ainsi à l'amélioration de la compétitivité globale.

Une fois l'organisme « modélisé » en réseau de processus, il est possible de décliner les objectifs généraux établis par la direction en objectifs particuliers à chaque processus, définissant ainsi la contribution de chacun à la visée globale. L'atteinte de ces objectifs, qu'ils soient généraux ou particuliers, est mesurée ou vérifiée à l'aide d'indicateurs qu'il est d'usage de rassembler au sein de tableaux de bord, qui permettent notamment une compréhension de la réalité et des tendances permettant à la direction des prises de décision à partir de données factuelles.

L'approche processus est ainsi un moyen de piloter un organisme à tous les niveaux et d'orienter l'ensemble des acteurs sur les résultats de leurs activités au regard des attentes de leurs clients.

L'organisme qui déploie une approche processus a pour finalité de :

- mieux répondre aux besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées, en les plaçant au cœur du fonctionnement de l'organisme ;
- déployer la politique et les objectifs généraux de façon structurée à tous les niveaux de l'organisme ;
- optimiser l'obtention de résultats par une meilleure implication et coordination de tous les acteurs.

L'approche processus permet des gains significatifs en terme de performances des produits, de délais, et de coûts parce qu'elle est fondée sur :

- la priorité donnée à la valeur ajoutée ;
- la détection, la correction et la prévention des dysfonctionnements ;
- l'utilisation optimale des ressources.

L'approche processus vise enfin une dynamique d'amélioration permanente :

- les améliorations résultant des changements sont mesurables et mesurées ;
- la maîtrise des interfaces est améliorée par une meilleure :
 - compréhension et prise en compte des besoins et contraintes de chacun ;
 - communication entre entités (unités, départements, services, ...) d'un même site ou entre différents sites appartenant à un même organisme ;
 - définition des circuits d'informations et de prises de décisions ;
- la progression des performances des processus peut être mesurée.

1 Domaine d'application

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,...)

Les champs d'application peuvent être évolutifs et de différents niveaux :

- un organisme multi-sites ;
- un site particulier ;
- un département, un service, une unité, etc.

Tous les acteurs au sein du champ d'application retenu sont concernés par ce document et notamment :

- la direction pour l'aider à déployer une approche processus afin de dynamiser et d'améliorer la performance de l'organisme ;
- le responsable de la mise en œuvre de l'approche processus en lui proposant des éléments méthodologiques ;
- le pilote de processus pour l'aider à surveiller efficacement le processus dont il est chargé ;
- l'auditeur pour l'aider à évaluer l'efficacité et l'efficience du système de management.

2 Références normatives

Le présent document comporte par référence datée ou non datée des dispositions d'autres publications. Ces références normatives sont citées aux endroits appropriés dans le texte et les publications sont énumérées ci-après. Pour les références datées, les amendements ou révisions ultérieurs de l'une quelconque de ces publications ne s'appliquent à ce document que s'ils y ont été incorporés par amendement ou révision. Pour les références non datées, la dernière édition de la publication à laquelle il est fait référence s'applique.

EN ISO 9004:2000, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'amélioration des performances.*

EN ISO 9001:2000, *Systèmes de management de la qualité — Exigences.*

AC X 50-178, *Management des processus — Bonnes pratiques et retour d'expérience.*

FD X 50-171, *Système de management de la qualité — Indicateurs et tableaux de bord.*

FD X 50-174, *Management de la qualité — Évaluation de l'efficacité d'un système qualité.*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

Les définitions et compléments de définition qui ne sont pas issus de l'ISO 9000 figurent en italique.

3.1

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.

3.2

approche processus

appréhension du fonctionnement d'un organisme au travers de la notion de processus

NOTE 1 Lorsqu'elle est utilisée comme principe de management, cette approche souligne l'importance :

- de comprendre et satisfaire les exigences des clients et des autres parties intéressées ;
- de considérer les processus en terme de valeur ajoutée ;
- d'identifier et de maîtriser les interactions entre les processus ;
- de mesurer l'efficacité et l'efficience des processus ;
- d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

NOTE 2 L'approche processus est seulement un des éléments du management global du système que constitue l'organisme.

3.3

client [NF EN ISO 9000 V2000]

organisme ou personne qui reçoit un produit

EXEMPLE Consommateur, client, utilisateur final, détaillant, bénéficiaire ou acheteur.

NOTE 1 Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

NOTE 2 Dans le présent Fascicule de Documentation, l'expression «client du processus» couvre aussi bien le client externe (consommateur, acheteur, etc.) que le client interne (entités de l'organisme destinataires ou utilisatrices du produit du processus).

3.4

corrélation

dépendance réciproque de deux phénomènes qui varient simultanément en fonction l'un de l'autre

3.5

direction [NF EN ISO 9000 V2000]

personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau

NOTE Désigne la personne ou le collège de personnes dont la fonction est de définir les orientations d'un organisme et d'allouer les ressources pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

3.6

efficacité [NF EN ISO 9000 V2000]

niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

3.7

efficacité [NF EN ISO 9000 V2000]

rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

3.8

interaction

action d'un processus sur un ou plusieurs autres processus

NOTE Les interactions entre deux processus peuvent être multiples, et relatives à des activités de nature différente espacées dans le temps.

3.9

interface

limite commune à deux processus où s'effectuent des échanges

3.10

management [NF EN ISO 9000 V2000]

activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme

3.11

parties intéressées [NF EN ISO 9000 V2000]

personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme

EXEMPLE **Clients**, propriétaires, personnes d'un organisme, **fournisseurs**, banques, syndicats, partenaires ou société.

NOTE Un groupe de personnes peut être un organisme, une partie de celui-ci ou plusieurs d'entre eux.

3.12

processus [NF EN ISO 9000 V2000]

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 oeuvre 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».

3.13

système de processus

ensemble de processus corrélés ou interactifs, qui *constitue un des éléments du système de management d'un organisme*

3.14

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 notamment par un manuel opératoire ou une instruction de travail.

4 L'approche processus

4.1 Enjeux

4.1.1 Contexte

De plus en plus complexe, mondialisé et évolutif, le contexte socioéconomique conduit les organismes à revoir régulièrement vision, valeurs, politique et stratégie et ajuster les objectifs qui en découlent pour garantir la performance durable.

Il convient pour tout organisme de :

- prendre en compte des exigences légales et réglementaires de plus en plus nombreuses ;
- répondre à des attentes nouvelles d'acteurs ayant de plus en plus d'influence sur les performances de l'organisme : les consommateurs, les clients, les actionnaires, le personnel, les partenaires, les autorités et les organismes de la société civile intervenant dans son environnement et autres parties intéressées ;
- mettre en œuvre et tirer parti des technologies de plus en plus complexes pour accroître la compétitivité de ses activités, la réactivité, la pro activité, et l'adaptabilité de son organisation et de son fonctionnement au quotidien.

Pour répondre à cette complexité, le mode de management classique fondé sur une division fonctionnelle des activités ne suffit pas, notamment du fait des cloisonnements induits. Par une coordination des activités plus efficace, le mode de management par les processus, appelé aussi « approche processus », est plus à même de répondre à cette complexité et d'accroître la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.

4.1.2 Résultats attendus

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

- une vision globale du système que constitue 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 interne et des échanges d'information au sein de l'organisme.

4.1.3 Exigences et impacts

L'approche processus implique d'observer les ensembles d'activités corrélées concourant au fonctionnement et à la production de l'organisme, de définir les processus, puis d'identifier ceux qui contribuent le plus aux objectifs généraux de l'organisme.

L'identification de ces processus exige que ces objectifs généraux :

- découlent d'une réflexion stratégique, établie à partir de la vision à moyen et long terme de ce que l'organisme veut devenir en fonction des attentes des clients et des autres parties intéressées et des orientations choisies pour y arriver ;
- soient fixés, formalisés, connus et déployés, aux divers niveaux opérationnels de l'organisme.

Étant donné les changements que l'application de l'approche processus peut impliquer, la direction doit être prête à expliquer au personnel les raisons de la mise en œuvre d'une telle approche. En effet, cette démarche entraîne des adaptations des modes d'organisation auxquels il est important de préparer le personnel.

En particulier :

- le passage à un fonctionnement de type matriciel ;
- les nouvelles répartitions des autorités et des responsabilités ;
- les évolutions de fonctionnement et de comportements que seule la direction peut décider, encourager et soutenir.

Mettre en œuvre l'approche processus est un projet d'envergure pour l'organisme qui nécessite :

- l'engagement et l'implication de la direction ;
- la disponibilité des ressources et des compétences nécessaires ;
- le choix d'une période propice à la mise en place.

4.2 Mise en œuvre de l'approche processus

4.2.1 L'approche processus se met en œuvre en deux phases :

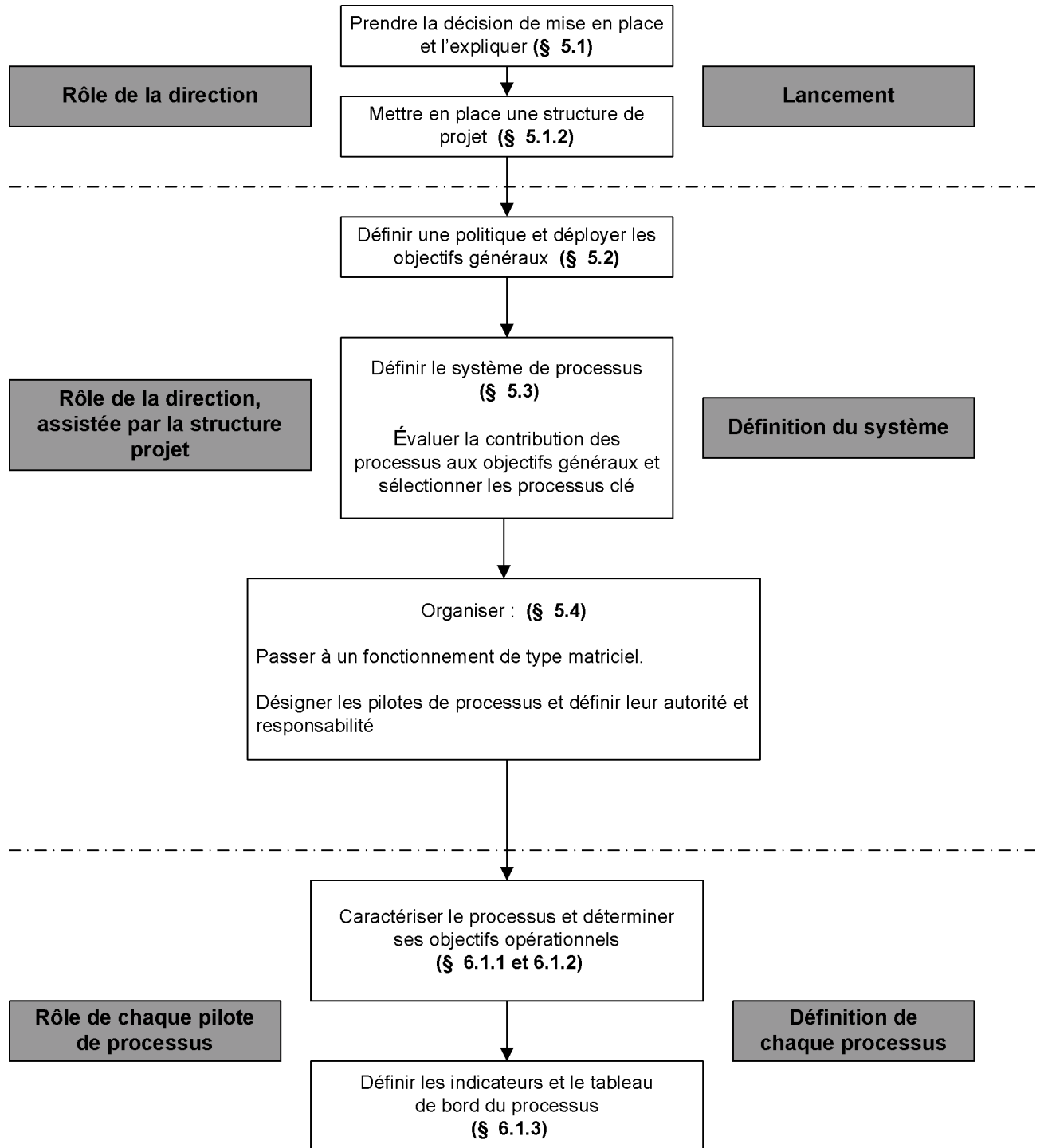
- une phase de lancement, de conception et de première application :

Dans cette phase la direction joue un rôle majeur d'une part en mettant en place l'équipe qui est chargée de définir les paramètres du nouveau système de management, et d'autre part en impliquant tous les acteurs et en effectuant les arbitrages qui peuvent s'avérer nécessaires en matière d'organisation, d'objectifs et de moyens.

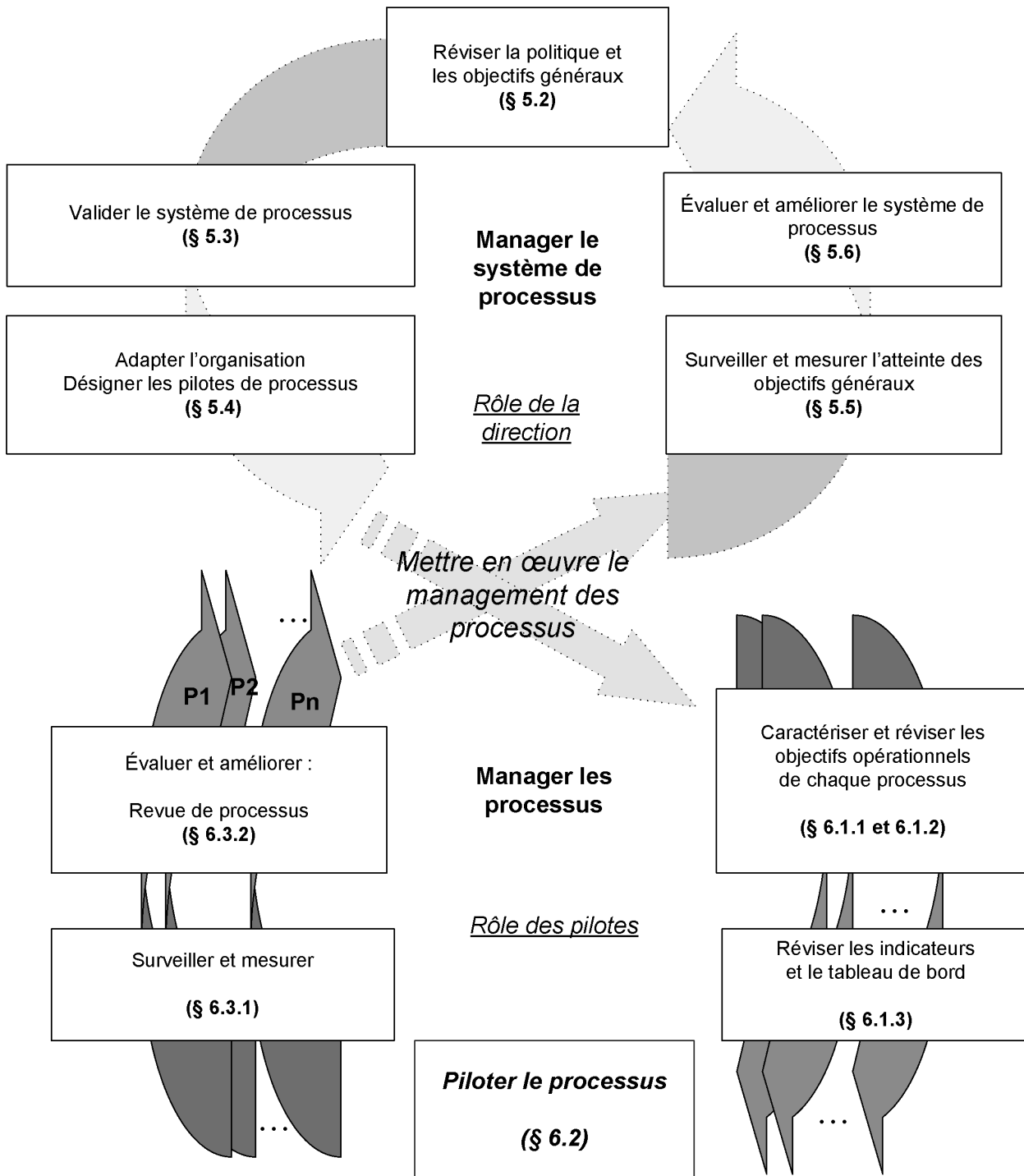
- une phase d'application récurrente :

dans cette phase, la direction s'appuie sur les résultats mesurés au niveau des processus pour prendre les décisions appropriées au niveau de l'organisme. Périodiquement, par exemple de façon combinée avec la préparation de chaque exercice annuel, elle peut évaluer l'efficacité du système ou réseau de processus et décider de l'améliorer. Pour cela elle s'appuie notamment sur les évolutions des attentes des parties intéressées et sur le résultat des revues de processus.

4.2.2 Phases de lancement, conception et de première application



4.2.3 Phase d'application récurrente



5 Manager par les processus

5.1 Lancer l'approche processus

5.1.1 Décider la mise en place de l'approche processus

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 nécessaires estimées ;
- de prendre les dispositions préalables nécessaires au succès de la démarche.

Ce succès dépend également d'une compréhension de la démarche et d'une mobilisation de tous les acteurs. Des actions d'explication, de sensibilisation et de motivation sont à réaliser à partir de la première formalisation du projet.

5.1.2 Mettre en place la structure de projet

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» dont le responsable de projet est la direction.

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 leur représentation globale ;
- l'évaluation de leurs contributions individuelles 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 ;
- 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.

5.1.3 Communiquer

L'approche processus est un projet d'organisme 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 clés) 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.

5.2 Définir la politique et déployer les objectifs généraux

La mise en place de l'approche processus nécessite de revisiter la manière dont l'organisme répond aux attentes du marché. Le terme marché désigne ici à la fois les clients, les actionnaires, les représentants de la société civile impactée par les activités de l'organisme, les instances réglementaires.

a) La réalisation de l'état des lieux de l'organisme

Cet état des lieux a pour but :

- d'actualiser et d'approfondir la connaissance des caractéristiques et attentes de ce marché ainsi que de ses tendances ;
- d'actualiser la connaissance des caractéristiques de l'organisme puis de confirmer ou de redéfinir la vision, les valeurs, les principes de management, la politique et les objectifs généraux de l'organisme ;
- d'identifier et d'évaluer la maîtrise des processus existants au travers des activités traditionnellement prises en charge par les fonctions ou par les métiers, suivant une organisation verticale. Ces activités vont être intégrées dans des processus «orientés clients» qualifiés de «transversaux» :

b) La fixation des objectifs généraux

Pour mettre à jour, préciser ou réorienter sa politique et ses stratégies et déterminer ses objectifs généraux, la direction peut :

- prendre en compte les changements identifiés ou prévisibles du marché, de l'environnement de travail, de la technologie, pour faire évoluer les processus, et les compétences des acteurs en conséquence ;
- utiliser les enseignements tirés des benchmarkings interne et externe ;
- s'appuyer sur l'analyse des performances des processus existants;

c) Le déploiement des objectifs généraux

Les objectifs généraux de l'organisme seront déclinés par la direction sur les différents processus en concertation avec les futurs pilotes.

Ce déploiement pourra faire apparaître des besoins d'amélioration ou d'adaptation des structures existantes pour atteindre ces objectifs : diverses itérations «objectifs généraux / objectifs de processus» sont en règle générale, nécessaires pour parvenir progressivement à une solution optimisée.

Les objectifs des processus doivent :



- tenir compte des contraintes et des besoins des fonctions et des métiers impliqués pour chaque processus ;
- être cohérents avec les autres objectifs de l'organisme.

5.3 Définir le système de processus

5.3.1 Inventorier les processus

L'inventaire des processus s'effectue :

1) En recensant

- Les clients et leurs attentes ;
- Les produits et les exigences associées ;
- Les activités de l'organisme.

2) En identifiant les corrélations entre les activités qui participent à une finalité commune

Cet inventaire se fait d'une part par rapport aux clients externes, d'autre part il est élargit aux clients internes d'un ensemble d'activités corrélées.

Une représentation du réseau de processus regroupant les activités principales existantes en processus et montrant leurs principales relations (flux majeurs de données, de matières, ...) facilite le développement des étapes suivantes.

Recommandations et bonnes pratiques

Plusieurs méthodes sont envisageables :

- 1) « global vers local » (approche descendante) : les acteurs chargés de l'identification des activités peuvent partir d'une représentation globale de l'organisme en se posant la question : quelle est la finalité de l'organisme ? Ensuite, à partir de cette réponse, lister les processus existants et nécessaires à l'obtention de cette finalité et « descendre » vers l'opérationnel (détail). L'intérêt de cette méthode est qu'elle implique directement les équipes dirigeantes dès les premières étapes du projet ;
- 2) « local vers global » (approche remontante) : elle consiste à recenser d'abord toutes les activités liées à la réalisation du produit, puis à les regrouper selon le déroulement logique du flux produit, depuis l'identification des exigences des clients jusqu'à la satisfaction des exigences convenues. Dans un deuxième temps, il s'agit d'ajouter les processus de management et de support ;
- 3) « matrices clients/produits » : à partir des entités d'un organisme (un département, un service, une unité...), il s'agit de dresser un inventaire des produits sortant de chaque entité puis des clients de chaque entité. Les liens mis en évidence au travers d'une matrice client /produit permettent d'identifier les processus qui peuvent alors être définis par une formulation du type : « produire le produit x pour satisfaire le client y ». Un travail d'analyse et de synthèse complémentaire permet les regroupements nécessaires pour arriver au niveau pertinent de découpage pour l'établissement de la liste des processus.

Certains organismes fonctionnent en mode intégré avec leurs clients, partenaires ou fournisseurs. Dans ce cas le périmètre de certains processus peut dépasser le périmètre de l'organisme. Il en est de même pour les processus externalisés. C'est à l'organisme de définir le périmètre de chaque processus 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.

Afin de faciliter l'identification des processus, il peut être utile de les classer en grandes familles. Par exemple :

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 réalisation du produit.

Les processus de support ou soutien

Ils sont indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent notamment les activités liées aux :

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

Selon la finalité de l'organisme considéré, ses clients, son organisation, un même type de processus peut être considéré soit comme processus de réalisation soit comme processus de support.

Les processus de management ou de direction

Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, l'allocation des ressources. 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.

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. Leur sélection est donc un acte fort de la direction qui détermine où l'effort doit être porté en priorité pour l'amélioration des performances.

Il peut être intéressant de travailler avec une matrice pour visualiser l'impact des processus sur l'atteinte des objectifs généraux afin de :

- faciliter et orienter les choix ;
- mesurer et comparer les choix ;
- effectuer plusieurs simulations.

Processus	Processus A				Processus B				Processus ...			
	++	+	-	--	++	+	-	--	++	+	-	--
Contribution au chiffre d'affaire												
Fondamental pour la pérennité de l'organisme												
Impact sur la satisfaction du client												
...												

Exemple de matrice Analyse de la contribution des processus

L'identification des processus clés n'est pas faite une fois pour toutes. Leur sélection est à réviser périodiquement à partir des évolutions de la politique de l'organisme, de ses performances et de son environnement.

5.3.3 Représenter le réseau des processus

Il est possible de se contenter de la liste des processus identifiés. Certains organismes ressentent le besoin de disposer d'une représentation graphique sous forme d'une cartographie pour mieux appréhender les liens entre les différents processus.

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. Elle est une base pour la compréhension et l'appropriation de l'organisation et de ses 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.

La représentation doit distinguer les processus de réalisation du produit, de management et de support. Les processus externalisés sont également représentés (voir Annexe A).

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 avec leur pilote. Les processus clés sont identifiés.

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.

5.4 Adapter l'organisation

5.4.1 Prendre en compte un fonctionnement de type matriciel

Le management en organisation verticale « par fonction » est familier à l'ensemble du personnel. Mais les cloisons entre fonctions sont souvent étanches et le déploiement des objectifs par secteur peut se faire au détriment de la performance globale. L'organisme est plus centré sur son fonctionnement interne que sur son marché. Ses capacités d'anticipation et de réaction aux évolutions, donc de créativité et d'innovation sont freinées.

La mise en avant des processus orientés vers la satisfaction des clients permet :

- d'établir la relation optimale entre la finalité globale de l'organisme et les objectifs de chaque activité fonctionnelle et opérationnelle ;
- d'identifier plus clairement les contributions et responsabilités de chacun dans les performances de l'organisme et l'atteinte des objectifs généraux.

L'approche processus conduit à la mise en place d'un fonctionnement de type matriciel, c'est-à-dire conjuguant des processus « transversaux » « orientés clients » et des activités gérées par fonction verticales. C'est une organisation qui présente de nombreuses analogies avec celle des organismes dont les activités sont réalisées par projets. En effet les processus transversaux peuvent être, de ce point de vue, assimilés à des projets « permanents ».

5.4.2 Définir les responsabilités et autorités

L'organisme doit assurer que chacun des processus qu'il a identifié et décrit, 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 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.



Lorsqu'un processus traverse différentes entités organisationnelles, la direction doit en tenir compte lors de la désignation du pilote du processus. Notamment le pilote de processus doit disposer de l'expérience et des compétences managériales pour exercer son autorité.



Le rôle du pilote du processus ne correspond pas nécessairement à une fonction créée à cet effet.

Chaque pilote de processus s'assure :

- de la conformité et de la cohérence du processus par rapport aux exigences du système de management ;
- du déploiement, au niveau de son processus, des objectifs généraux fixés par la direction et de l'atteinte des résultats correspondants ;
- de l'efficacité du processus en se basant sur : des indicateurs, les non-conformités relevées, le degré de satisfaction des clients du processus ;
- de l'efficience du processus par l'évaluation des ressources allouées au processus (il veille à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale) et le cas échéant la comparaison des résultats obtenus à ceux de processus similaires ;
- de l'adaptation du processus aux évolutions de son environnement en tenant compte des évolutions des exigences spécifiées, des exigences réglementaires, des processus en interfaces, des résultats issus de l'écoute client ;
- du niveau de maturité du processus qui permet de situer son degré de maîtrise dans une démarche de progrès vers l'excellence.

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.

Les différents aspects du pilotage des processus sont développés dans le chapitre 6.

5.5 Surveiller et mesurer la performance du système de processus

5.5.1 Approche processus et revue de direction

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 ;

5.5.2 Tableaux de bord du système

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 d'amélioration et la définition de nouveaux objectifs généraux et des opportunités.

Le tableau de bord du système s'appuie sur les résultats des différents processus et peut donc utiliser ou combiner tout ou partie des indicateurs et tableaux de bord de chacun des processus.

5.6 Évaluer le système de processus et sa maturité

Il convient également 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 externe, 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.

Les processus d'un organisme 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. Une méthode est présentée en Annexe D.

6 Piloter les processus

Ce paragraphe définit les activités de pilotage d'un processus :

- au cours de la mise en place de l'approche processus : paragraphe 6.1 ;
- en fonctionnement permanent : paragraphes suivants

6.1 Caractériser un processus et définir son tableau de bord

6.1.1 Caractériser un processus

Il est nécessaire de définir et de mettre à jour, au fur et à mesure de la démarche, les caractéristiques de chaque processus en identifiant :

- son titre : qui doit présenter son utilité ; il peut être libellé avec un verbe d'action (ex : Élaborer une commande) ;
- ses finalités qui déterminent la raison d'être du processus ;
- ses clients (internes et externes) ;
- son pilote ;
- les acteurs de sa mise en œuvre ;
- ses données d'entrée, en indiquant le cas échéant celles qui déclenchent la mise en œuvre du processus ;
- ses éléments de sortie : qui concrétisent la «production» du processus, qu'il s'agisse de produits tangibles, de services ou d'informations liées, notamment les enregistrements ;
- ses ressources spécifiques : indispensables à sa réalisation soit matérielles, informationnelles ou humaines (acteurs, services, experts...) ;
- ses objectifs et ses indicateurs de résultat et de fonctionnement ;
- ses modalités de pilotage : quels dispositifs concrets (qui, quoi, comment, quand...) permettent de piloter le processus (ex : revue de processus, analyse des indicateurs...) ;

- ses points clés ou à risque : points qui nécessitent une surveillance particulière parce que l'expérience montre que ce sont des moments ou des actions qui risquent de compromettre le bon déroulement de la suite du processus ;
- ses interactions avec les autres processus et leur contenu : il peut être utile de «contractualiser» les conditions des échanges d'éléments entre processus et d'associer des indicateurs à la tenue des engagements réciproques ;
- ses documents de référence : procédures, modes opératoires, consignes particulières qui décrivent ses critères de réalisation.

6.1.2 Déterminer les objectifs du processus

Pour être en ligne avec les objectifs généraux de l'organisme, le pilote de processus détermine les résultats à atteindre par ce processus, et les objectifs particuliers qui en découlent, en accord avec la direction (voir § 5.2 c). Il tient compte également des éléments que doit fournir son processus à d'autres processus avec lesquels il est en interface et peut y associer des objectifs particuliers, par exemple de respect de délai.

À partir des données disponibles sur le terrain par exemple : problème de satisfaction client, de coordination d'acteurs, de compétences, de documentation, risques de ne pas atteindre les résultats, le pilote de processus définit également les objectifs d'amélioration à mettre en œuvre, qui peuvent être déclinés en terme de coût/qualité produit/délai/sécurité ...

6.1.3 Définir les indicateurs et élaborer le tableau de bord du processus

Compte tenu des objectifs définis précédemment, le pilote de processus, en concertation avec tous les acteurs du processus, définit un ou plusieurs indicateurs mesurables lui permettant dans un premier temps de collecter des données et dans un second temps de fixer des objectifs quantifiés. Ces objectifs et le résultat des mesures sont récapitulés dans un tableau de bord qui est l'outil de visualisation, d'analyse et de décision d'amélioration pour le pilote du processus. Ce tableau de bord est l'outil de communication vis à vis de la direction et des acteurs du processus.

La fréquence d'analyse des indicateurs ne dépend pas de la fréquence de la remontée d'information. Elle doit permettre de dégager des tendances significatives, tout en permettant d'agir en temps utile.

Une présentation des différents types d'indicateurs est proposée en Annexe C.

6.1.4 Documenter chaque processus

La documentation spécifique à chaque processus peut comprendre :

- les caractéristiques du processus, récapitulées dans une fiche d'identification qui comprend les éléments listés au § 6.1.1 ;
- la description du déroulement 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 ;



Préférer une description schématique du déroulement des activités du processus et du «qui fait quoi ?» à un texte (voir Annexe B)

- le tableau de bord du processus et le plan d'actions qui en découle ;
- les enregistrements : revues de processus, rapports d'audit et actions d'amélioration consécutives ;
- la mesure du niveau de maturité du processus et le plan d'amélioration 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.

6.2 Identifier les données du pilotage

Le pilotage en fonctionnement permanent s'effectue à partir des éléments suivants :

- 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 outils de mesure ;
- des dispositions de traitement des dysfonctionnements du processus et des actions correctives associées ;
- une méthode d'analyse des risques et des opportunités ;
- une procédure de traitement des actions préventives ;
- un tableau de bord et un système de remontée d'information ;
- les revues périodiques du processus ;
- les résultats d'analyses concurrentielles et de benchmarking ;
- les résultats des audits.

6.3 Surveiller, Mesurer et Améliorer

6.3.1 Surveiller et mesurer

La surveillance du processus consiste à s'assurer de l'atteinte de ses objectifs et à identifier des pistes d'amélioration. Le pilote de processus peut s'assurer de l'atteinte des objectifs du processus notamment au travers du suivi d'indicateurs, mais la surveillance ne se limite pas nécessairement à cela : l'observation du comportement des acteurs, le repérage de certains événements comme la présence de réclamations clients ou de changements dans l'environnement affectant le processus, font aussi partie de la surveillance.

Il importe que les objectifs correspondent à des résultats à atteindre. Pour définir un objectif pertinent il est souvent nécessaire de passer par une première phase d'observation de la mesure fournie par un indicateur, puis déterminer de manière réaliste des objectifs au regard des résultats déjà atteints. Les différentes natures d'indicateurs et les fonctions du tableau de bord du processus sont développées dans l'Annexe C.

6.3.2 Améliorer

L'amélioration continue du processus intervient :

- lors de dysfonctionnement nécessitant une intervention immédiate ou rapide (non conformité, constat d'audit, réclamation client...) ;
- à partir des revues de processus qui peuvent faire apparaître des potentiels d'amélioration. C'est au pilote du processus de proposer les plans d'amélioration correspondants et de faire procéder à leur évaluation. Il peut s'avérer que certaines améliorations dépassent le cadre de responsabilités du pilote, dans ce cas la décision relève de la direction en fonction des enjeux et risques acceptables pour l'organisme.

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 ;
 - indicateurs attachés à la maîtrise des interactions avec les autres 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 :

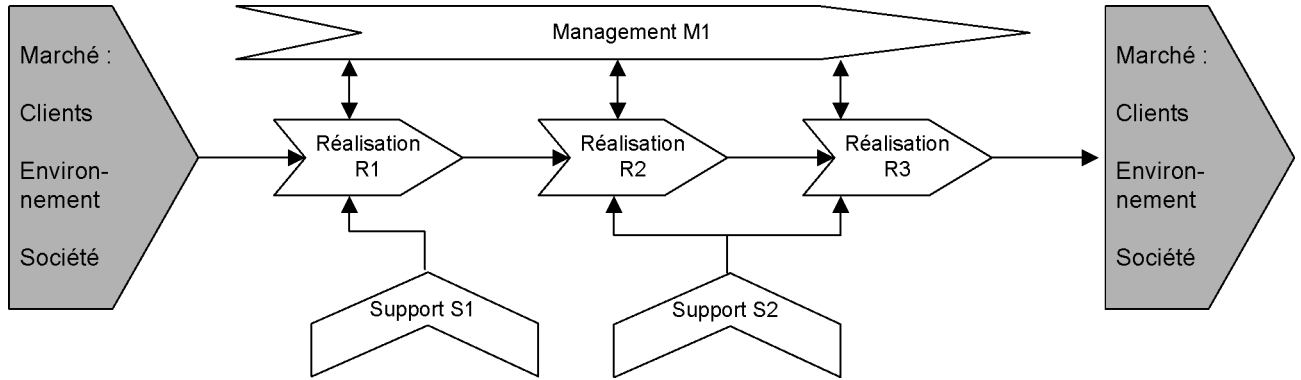
- une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- si nécessaire, un plan d'actions correctives et/ou d'amélioration relatives au fonctionnement du processus ;
- la proposition éventuelle à la direction d'évolutions des objectifs du processus ;
- éventuellement, l'identification et 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.

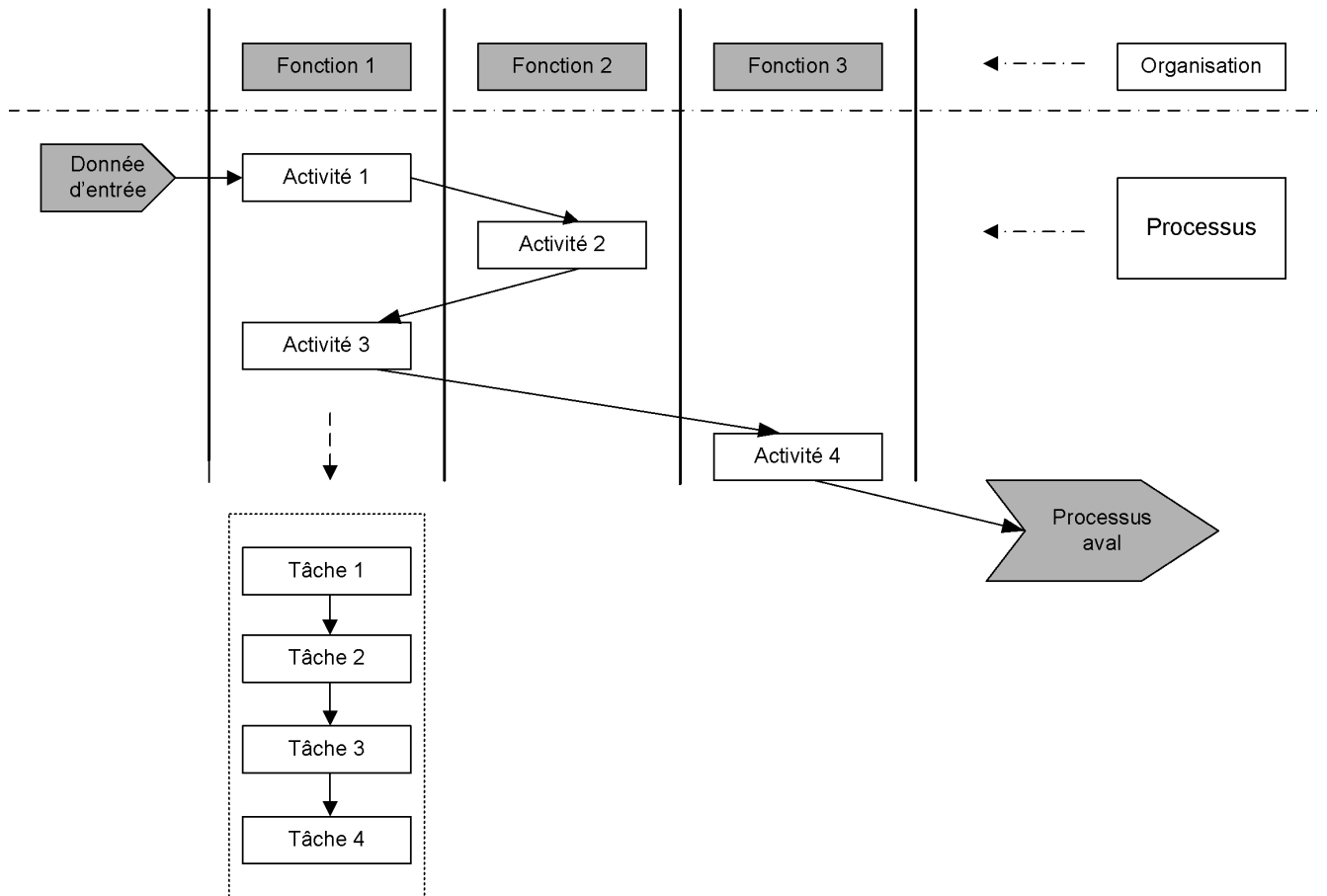
À partir des résultats obtenus, il est possible de déterminer la performance globale du processus et sa maturité à partir d'une « échelle de progrès ». Une méthode est décrite dans l'Annexe D.

Annexe A

Schémas conceptuels (système, processus, activité)



Approche système — Réseau de processus



Processus — Réseau d'activités corrélées

Annexe B

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

Caractéristiques du processus

[intitulé] : Élaborer 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.

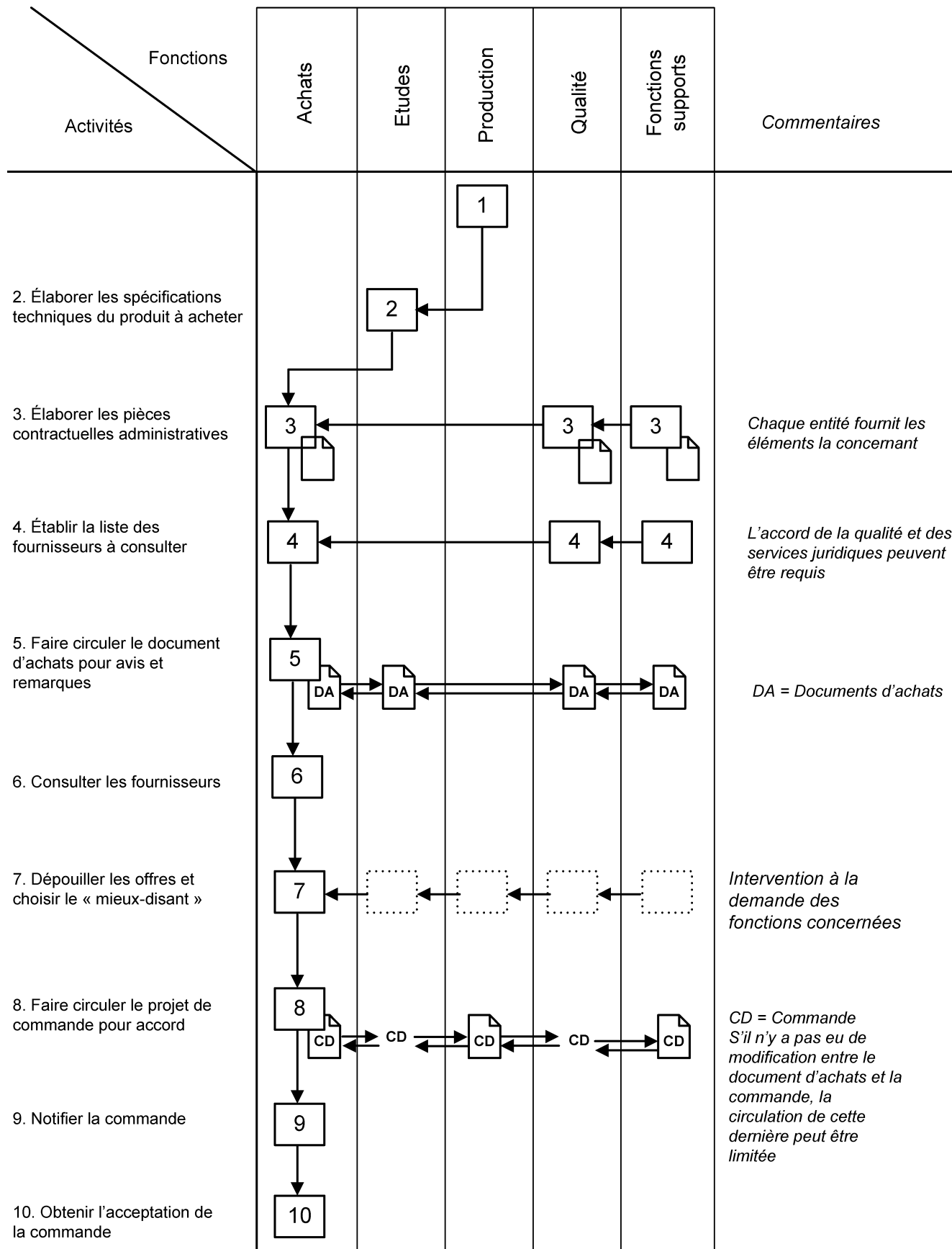
[acteurs] : Fonctions achats, études, production, qualité et fonctions supports (comptabilité, juridique,...)

[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 organismes qualifiés.

Représentation graphique

Voir schéma ci-après.



Annexe C

Indicateurs et Tableaux de bord

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 quantités réalisés, les quantités 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 terme 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 terme 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 oeuvre par les acteurs du processus, qui font partie de la 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 internes 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 évènement qui alerte l'attention du pilote et l'amène à analyser les conséquences pour le résultat du processus (EX : le voyant de la jauge d'essence sur une voiture) Dans ce cas on dira qu'on effectue une surveillance, laquelle n'est pas associée à un objectif mesurable à atteindre ;

une sélection d'indicateurs peut ensuite faire l'objet d'un tableau de bord faisant l'objet de reporting à l'équipe de direction.

Il convient de vérifier la pertinence des outils de mesure et de surveillance existants et leur simplicité de mise en oeuvre et de ne pas hésiter à en éliminer pour les remplacer par d'autres plus adaptés, le cas échéant.

Le **tableau de bord du processus** répond à trois objectifs :

- fournir un support synthétique qui permet de visualiser les données de la surveillance, de les comparer à une valeur représentative de l'objectif à atteindre si c'est possible, de mettre en évidence les tendances d'évolution. La visualisation fait appel aux techniques disponibles sur les outils courants : courbes, histogrammes, camemberts, etc., et peut même se limiter à des symboles suffisants pour caractériser très simplement la maîtrise du processus, par exemple feu vert quand tout va bien, feu orange quand la tendance est défavorable, feu rouge lorsqu' une grandeur est en dehors des limites fixées ;
- analyser les évènements ou les causes qui permettent d'expliquer les valeurs anormales et les tendances significatives ;
- formaliser les décisions d'actions correctives prises par le pilote de processus et les suggestions d'amélioration du processus qui nécessitent un accord préalable de la direction.

Le tableau de bord du processus est donc à la fois un outil de conduite pour le pilote, un support d'information des acteurs du processus et un moyen d'impliquer la direction dans les décisions qui la concernent.

Annexe D

L'évaluation de la maturité des processus

Les 5 niveaux de progrès décrits dans cette annexe ne sont proposés qu'à titre indicatif et ne constituent qu'un exemple. De nombreux modèles ou tables de maturité ont été développés dans des référentiels normatifs ou non (norme ISO/SPICE, CMM, référentiel du prix EFQM, norme ISO 9004 2000, ...) et il n'existe pas de modèle ou table universelle.

Ce cheminement vers l'excellence se fonde sur les 5 niveaux de maturité des processus qui se résument ainsi :

- *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.

Le tableau suivant présente des critères d'évaluation applicables pour évaluer le niveau de maturité d'un processus. Le niveau peut être estimé simplement en considérant la colonne qui correspond à la satisfaction du maximum de critères, ou bien en déterminant un poids à chaque critère et en calculant la moyenne pondérée des évaluations.

Exemple de grille d'analyse de la maturité d'un processus

Critères d'évaluation	1	2	3	4	5
	fonctionnement de base	Défini	Maîtrisé	Optimisé	Amélioration permanente
Formalisation du processus	Pas de procédure écrites, notes personnelles, calepin...	Procédures rédigées	Procédures bien appliquées	Procédures améliorées régulièrement	Procédures supportées par un workflow
Enregistrements	Enregistrements individuels (cahier, papier libre...)	Formulaires, dossiers structurés...	Accès facile à l'information et à l'historique	Système de classement des données amélioré régulièrement	Un système de data ware-house permet de gérer les données
Indicateurs et tableau de bord	Pas d'indicateurs ou de système de suivi formalisé,	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 normalisée. Actions d'amélioration reposant sur la bonne volonté	Plan d'amélioration formalisé	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement	Evaluation 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
Système d'information et de communication	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, leur gestion 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 interne est évaluée et jugée très satisfaisante
Veille, 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
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 formelle des risques qui 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

Inspiré d'un extrait de «Maîtriser les processus de l'entreprise — Guide opérationnel» ; Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert ; Éditions d'Organisation.

Annexe E

(normative)

§ 4.2.3 (approche processus) : Extrait du FD X 50-195 «Lignes directrices pour le management d'un organisme»

Approche processus: Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités afférentes sont gérées comme un processus.(paragraphe 4.3.d, ISO 9004:2000).

NOTE La recommandation et les actions rattachées à ce principe concernent initialement le dirigeant puis tout l'encadrement.

Organiser le management de l'organisme autour et en fonction des processus les plus significatifs pour l'atteinte des objectifs et l'amélioration continue. Pour cela, diriger, manager, organiser et structurer l'organisme en un réseau maillé, cohérent, interactif et synergique de processus corrélés jugés les plus aptes à contribuer à l'atteinte des objectifs fixés

- Identifier, dans le fonctionnement existant, les tâches et activités récurrentes de l'organisme.
- Évaluer leur contribution respective à l'atteinte des objectifs ; tant les activités exercées à l'intérieur qu'à l'extérieur (par exemple, celles externalisées ou corrélées à des activités internes mais réalisées par des partenaires).
- Regrouper les ensembles d'activités jugées primordiales pour l'atteinte des objectifs en processus clés (appelés à être gérés par un «propriétaire» avec un certain degré d'autonomie) et ayant des objectifs spécifiques avec résultats mesurables à atteindre sous délai déterminé.
- Identifier les liaisons entre ces processus, leur organisation en fonctionnement de service, département, atelier ou usine, jusqu'à constituer le fonctionnement général de l'organisme [représentation générale du réseau maillé des activités et de son organisation (ou architecture) souvent nommée «cartographie des processus»].
- Désigner le responsable (pilote, propriétaire,...) de la gestion de chaque processus-clé (processus «métier» ou «orientés marché»), le faire reconnaître dans l'organisme ainsi que son rôle et ses missions, ses droits et devoirs, les conditions d'arbitrage par la direction en cas de litige dans la gestion du processus avec une autre autorité dans l'organisme.
- Identifier les liaisons des processus avec les différentes fonctions de l'organisme ; déterminer les modalités de gestion des relations (y compris les éventuels arbitrages), aux interfaces de cette organisation de type matriciel (processus «métier» et processus «orientés marché»).
- Vérifier l'adéquation entre les ressources (humaines, matérielles et immatérielles) allouées à chaque processus clé et ses objectifs spécifiques.
- Surveiller, mesurer et analyser les performances réalisées par chaque processus-clé, en déduire son efficacité et son efficience actuelles et potentielles et «corriger» si nécessaire.
- Identifier les facteurs (notamment les ressources, les méthodes et les matériels) qui amélioreraient l'efficience des processus clés et prendre les mesures d'amélioration adaptées.
- Construire progressivement un outil simulateur du fonctionnement de tout ou partie de l'organisme ; par itération, fiabiliser progressivement cet outil d'aide à la prévision et à la prise de décision.
- Mettre en route des progiciels de gestion intégrée (planification des ressources d'entreprises, ERP, gestion de la chaîne d'approvisionnement, SCM, ...etc.).
- Etc.

Principaux résultats attendus

- Gestion logique et efficiente de l'organisme se concentrant sur ses activités principales pour l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé.
- Contribution à l'identification des menaces et opportunités, à la maîtrise préventive des risques, aux prises de décision stratégiques.
- Moyen de vision globale (systémique) du fonctionnement de l'organisme.
- Démarche nécessaire comme préalable à toute informatisation efficiente des activités de l'organisme, en particulier CAO, DAO, PRODUCTION AO ou système intégré de gestion et à l'élaboration du système général d'information et de communication.
- Capacité de réduction des coûts et des durées de cycle par utilisation efficiente des ressources et par des interventions concourantes (intégration des tâches).
- Aide à la prise de décision en matière d'externalisation d'activités et processus.
- Obtention de résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Capacité de simulation de scénarios d'intervention et de prédiction des conséquences d'une décision. Capacité de prévision des effets probables d'une décision ou d'une action localisée sur l'ensemble du système.
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et hiérarchisation de celles-ci.
- Accroissement de la capacité à agir, réagir vite ou «pro-agir».
- Etc.

Bibliographie

- [1] Autoévaluation des processus — Le modèle PEPS (pratique de l'évaluation des performances)
Auteurs(s) : P. Iribarne, S. Verdoux Édition AFNOR.
- [2] L'entreprise orientée processus — Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients
Auteur(s) : P. Mongillon , S. Verdoux Édition AFNOR.
- [3] Maîtriser le processus de conception
Auteur : M. Cattan Édition AFNOR.
- [4] Maîtriser les processus de l'entreprise — Guide opérationnel
Auteurs : Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert Éditions d'Organisation.
- [5] Management des processus — Une approche innovante
Auteur : M. Cattan Édition AFNOR.
- [6] Les processus — 100 questions pour apprendre et agir
Auteur(s) : D. Frécher, J. Ségot, P. Tuzzolino Édition AFNOR.
- [7] La rédaction graphique des procédures — Démarches et techniques de description des processus
Auteur(s) : S. Berger, S.Guillard Édition AFNOR.
- [8] Réussir l'approche processus
Auteur : S. Mathieu Édition AFNOR.
- [9] L'énigme du processus
Auteur : C. Maréchal Édition AFNOR.