

**1. Introduction 5**

1.1 A qui s'adresse ce petit cahier ?	6
1.2 Comment utiliser ce petit cahier ?	7
1.3 Dans quel contexte utiliser ce petit cahier ?	8
1.4 Les Processus, c'est quoi ?	9

**2. Maîtriser les Processus : Qu'est-ce que ça apporte ? 15**

# S O M M A I R E

**3. Comment maîtriser vos Processus ? 19**

**1<sup>re</sup> Partie : Identification de vos Processus 23**

3.1.1 Tout d'abord, qui sont vos clients ?	27
3.1.2 Identifier des Processus Orientés Clients	29
3.1.3 Identification de vos Processus Supports	39
3.1.4 Identification de vos Processus de Pilotage	44
3.1.5 N'a-t-on rien oublié ?	47
3.1.6 Représentation graphique de la carte des Processus	48
3.1.7 Description du rôle des pilotes de Processus	52

**2<sup>e</sup> Partie : Analyse et formalisation de vos Processus 53**

3.2 Les 10 étapes à franchir :	60
3.2.1 Lancement du groupe de travail	61
3.2.2 Description globale de l'existant	62
3.2.3 Détermination du niveau de performance attendu	67
3.2.4 Identification des risques de dysfonctionnements	69
3.2.5 Engagement de mesures préventives	71
3.2.6 Formalisation	73
3.2.7 Validation des Processus	76
3.2.8 Mise en place sur le terrain	77
3.2.9 Premier audit du Processus	78
3.2.10 Actions d'amélioration	79

**3<sup>e</sup> Partie : Pilotage de mon Processus 81**

3.3.1 Préparer	84
3.3.2 Dérouler	86
3.3.3 Mesurer	87
3.3.4 Agir	89

**4. Conclusion 95**

**5. Supports vierges 97**



Pour vous aider dans le repérage des points devant attirer votre attention, des pictogrammes sont utilisés



Objectifs recherchés



Acteurs à impliquer



Pièges à éviter



Ce qu'il faut faire



Produits de sortie

## 1.3 DANS QUEL CONTEXTE UTILISER CE PETIT CAHIER ?

- Vous avez entrepris une démarche d'amélioration des performances de votre système qualité actuel et vous voulez pour cela utiliser le management par processus.
- Vous voulez obtenir la certification ISO 9001 version 2000 (vous n'êtes pas certifié ou vous êtes certifié ISO 9001, 9002 ou 9003 version 1994) et vous souhaitez maîtriser "l'approche processus" telle quelle est exigée.
- Vous souhaitez identifier les processus de votre entreprise.
- Vous avez identifié vos processus et vous cherchez une méthode qui vous permette de les analyser, de les décrire et d'améliorer leur fonctionnement en les rendant plus fiables et plus performants.
- Vous souhaitez formaliser vos processus dans votre système documentaire de façon efficace (au juste nécessaire).
- Vous ne savez pas comment animer les groupes de travail qui auront en charge l'identification, la description et l'amélioration des processus.

Ce petit cahier a été conçu pour vous apporter une aide concrète dans toutes ces situations.

## 1.4 LES PROCESSUS, C'EST QUOI ?

Avant de passer à l'identification de vos processus, commençons par les définir.

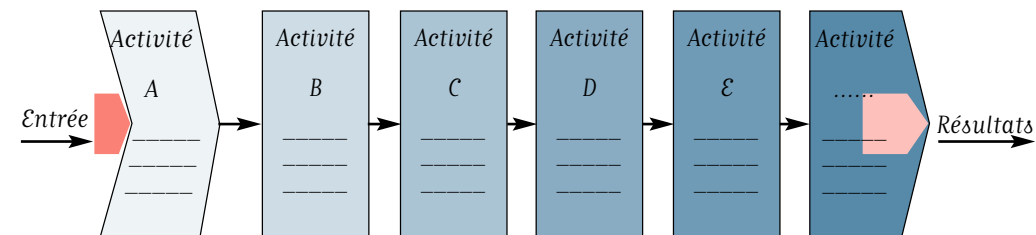
### Définition (selon ISO 9001 : 2000)

Un processus est un **enchaînement d'activités** qui fournit un produit ou un service **livrable** à un **client** (interne ou externe) du processus. Un processus a donc une **entrée** et un **résultat**.

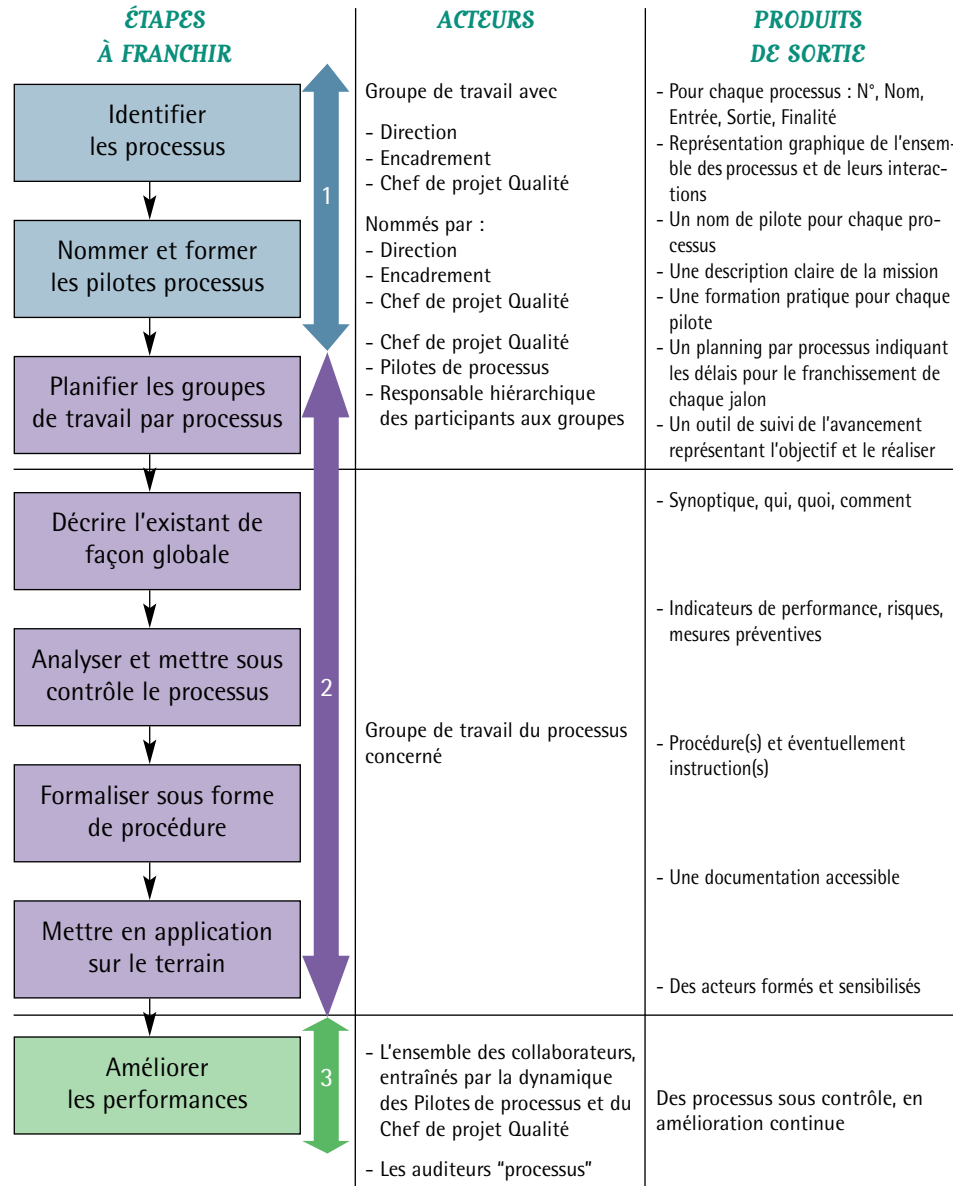
**Sous-Processus** : certains processus importants peuvent être découpés en "sous-processus".

### Un Processus...

Se définit par une succession d'activités entre deux bornes (une entrée/un résultat)



Ce synoptique vous présente les étapes que vous devez franchir pour maîtriser vos processus (les flèches repèrent les 3 séquences de ce chapitre 3). Comment maîtriser vos processus ?



Avant de vous lancer dans ce projet, vérifiez que vous avez les pré-requis suivants.

Cela évitera une perte de temps pendant le déroulement du projet :

- Un **ENGAGEMENT** clair de votre direction vis-à-vis du projet. Ce doit être d'abord le projet de la direction avant d'être celui du responsable qualité.
  - Des **ORIENTATIONS** et **OBJECTIFS QUALITÉ** définis, et qui résultent de la **POLITIQUE QUALITÉ**. Ne perdez pas de vue que le but premier de la maîtrise des processus est l'atteinte de ces objectifs.
  - Avoir prévu une **DISPONIBILITÉ** du personnel pour la participation aux groupes de travail.
  - Disposer des **COMPÉTENCES** requises en ce qui concerne la méthodologie à suivre.
- Avec ce petit cahier, vous êtes déjà sur les rails mais...  
Pensez à **FORMER** les acteurs principaux du projet notamment l'équipe de **DIRECTION** et **d'ENCADREMENT**, les **PILOTES** de processus et les **AUDITEURS**.



Note du lecteur

# SOMMAIRE

## 1<sup>re</sup> Partie : Identification de vos Processus 23

3.1.1 Tout d'abord, qui sont vos clients ?	27
3.1.2 Identifier des Processus Orientés Clients	29
3.1.3 Identification de vos Processus Supports	39
3.1.4 Identification de vos Processus de Pilotage	44
3.1.5 N'a-t-on rien oublié ?	47
3.1.6 Représentation graphique de la carte des Processus	48
3.1.7 Description du rôle des pilotes de Processus	52

## 2<sup>e</sup> Partie : Analyse et formalisation de vos Processus 53

3.2 Les 10 étapes à franchir :	60
3.2.1 Lancement du groupe de travail	61
3.2.2 Description globale de l'existant	62
3.2.3 Détermination du niveau de performance attendu	67
3.2.4 Identification des risques de dysfonctionnements	69
3.2.5 Engagement de mesures préventives	71
3.2.6 Formalisation	73
3.2.7 Validation des Processus	76
3.2.8 Mise en place sur le terrain	77
3.2.9 Premier audit du Processus	78
3.2.10 Actions d'amélioration	79

## 3<sup>e</sup> Partie : Pilotage de mon Processus 81

3.3.1 Préparer	84
3.3.2 Dérouler	86
3.3.3 Mesurer	87
3.3.4 Agir	89

Avant de pouvoir maîtriser vos processus, il est logique de commencer par les identifier.

Cette phase d'identification est primordiale puisque le management global de l'entreprise et l'amélioration des performances seront basés sur ces processus.

Prenons le cas d'une entreprise certifiée ISO 9001 version 1994 qui souhaite faire évoluer son système qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

Afin d'aller au plus vite et de ne pas trop chambouler son système actuel basé sur les chapitres de la norme version 1994 (globalement structurée par services), elle décide que chaque service de l'entreprise correspond à un processus.

A cause de cette erreur, l'entreprise ne bénéficiera pas de tous les avantages de l'approche processus, notamment le découplage des services par la vision transversale que doit avoir un processus : plusieurs services y sont acteurs dans un but COMMUN de satisfaction des besoins clients ou internes.

Ce petit cahier vous donne une méthode efficace permettant d'éviter de confondre processus et services de l'entreprise lors de cette phase d'identification.

Étant donné qu'un des objectifs stratégiques de toute entreprise est la satisfaction des clients, il est judicieux de commencer par identifier les processus qui vont permettre de satisfaire les besoins des clients à chaque fois qu'il entre en contact avec l'entreprise (demande de proposition commerciale, passation de commande, réclamation, etc.). Ce sont les processus orientés clients.

Ensuite, nous nous basons sur ces processus pour identifier les processus qui vont leur permettre de fonctionner et d'être efficaces. Ce sont les processus supports et de pilotage.



Note du lecteur



## Produits de sortie

Prenons l'exemple d'une agence immobilière :

Typologies de Client	Prestations/Services Rendus
- Locataires	Recherche, proposition d'appartement ou maison à louer et suivi du contrat de location
- Acheteurs	Recherche, proposition d'appartement ou maison à acheter
- Vendeurs	Recherche d'acquéreurs pour la vente d'appartement ou maison

Pour chacune de ces 3 typologies de clients, il faudra élaborer la carte des processus.



Note du lecteur

## 3.1.2 IDENTIFIER DES PROCESSUS ORIENTÉS CLIENTS

Maintenant que vous avez défini clairement vos types de clients par type d'exigences, passons à l'identification des processus qui vont permettre de les satisfaire.



### Objectifs

- Identifier les états successifs dans lesquels se trouve le client tout au long des relations avec votre entreprise.
- Les processus orientés clients sont aussi appelés "opérationnels" ou "de réalisation".



### Comment faire ?

Nous allons utiliser un outil basé sur l'analyse fonctionnelle, communément appelé "La Pieuvre" :

Pour chaque typologie de client déterminée dans l'étape précédente, dérouler l'histoire entre le client (ou futur client) et votre entreprise tout en se mettant dans la peau du client.

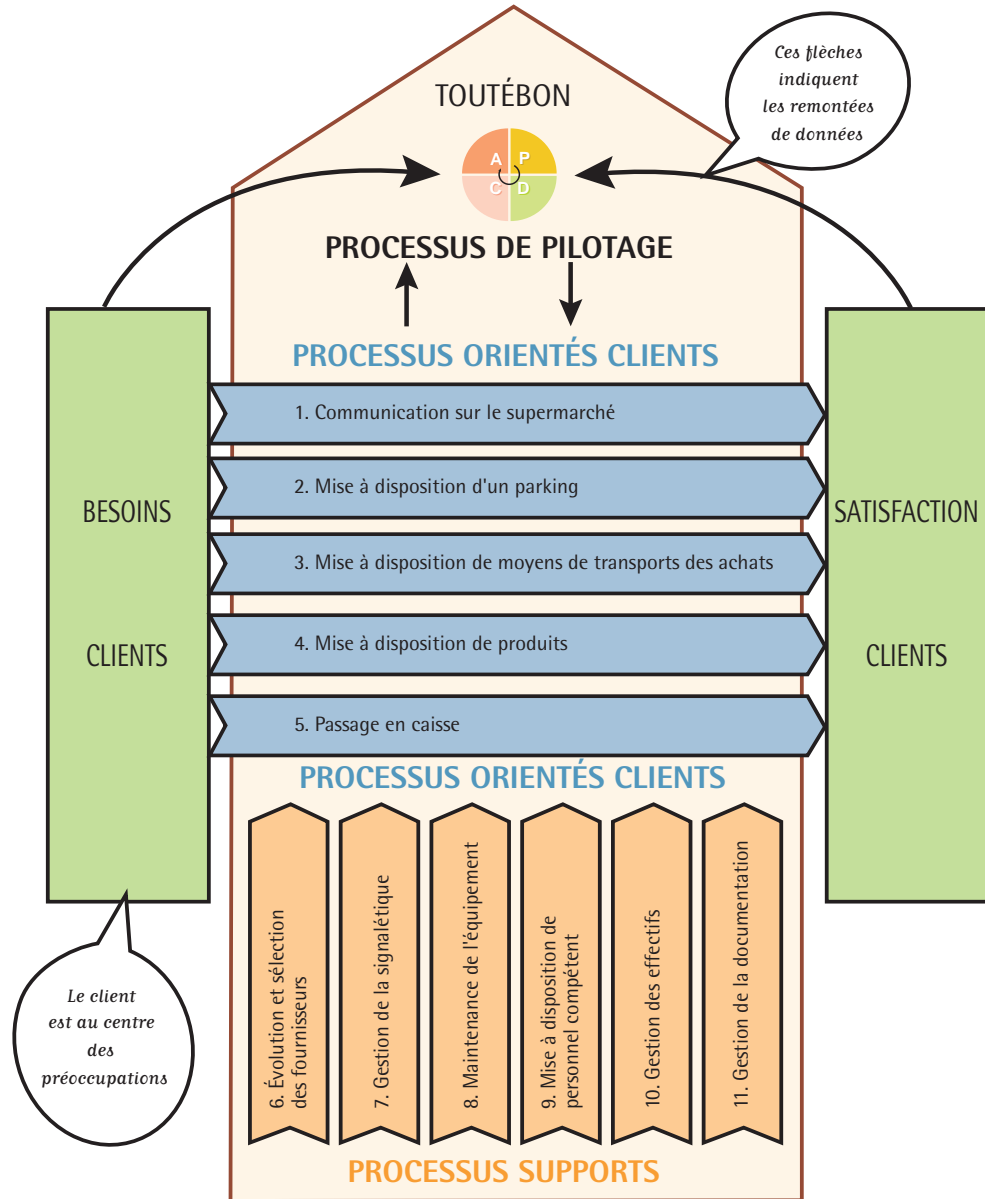
- Partir d'un "état de besoin du client" pour arriver à un "état de satisfaction de ce besoin".

**Chaque passage d'un état de besoin du client à un état de satisfaction de ce besoin constitue un processus orienté client avec une entrée et une sortie.**

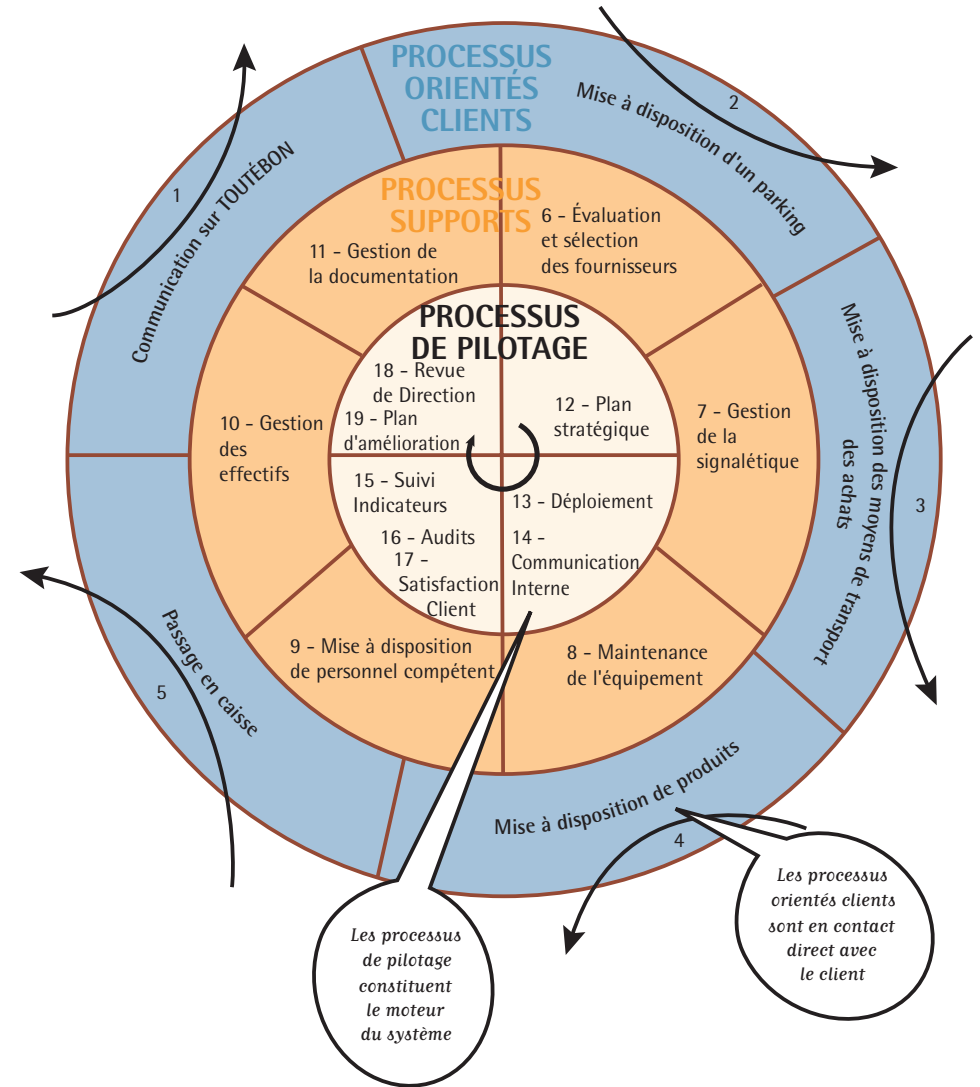


Note du lecteur

EXEMPLE 1 : Carte des Processus type "Maison"



EXEMPLE 2 : Carte des Processus type "Pieuxvre"



Après avoir identifié vos processus, leur maîtrise passe par une analyse de leur fonctionnement actuel, dans le but de les optimiser avant de les décrire (formalisation en procédures et instructions).



### Objectifs de cette phase

- Formaliser le contenu de vos processus tout en profitant de l'occasion pour améliorer leur fiabilité, leur solidité et fixer leur niveau de performance.

**Performance** : déterminer le niveau de performance visé pour ce processus (niveau de contribution du processus à la politique et aux objectifs globaux, détermination des indicateurs, qui les suit, qui les analyse,...)

**Fiabilité** : réduction des risques de dysfonctionnement par la mise en place de mesures préventives (analyse risques type AMDEC, aide avec les exigences de la norme)

**Solidité** : assurer que l'on sait réagir en cas de problème (panne machine, absence personnel, etc.)



### Les acteurs

En groupe de travail avec :

- le pilote du processus
- éventuellement un animateur appartenant au service qualité
- les représentants du ou des secteurs de l'entreprise concernés par le processus à décrire : tous les niveaux hiérarchiques peuvent être représentés



### Pièges à éviter

- Ne pas avoir défini les objectifs à atteindre pour chaque processus. En effet, la maîtrise des risques en dépendra.
- Laisser de côté une partie du personnel. Constituer les groupes de travail de façon à impliquer le maximum d'acteurs.



Note du lecteur

Vous devrez franchir 10 étapes pour maîtriser vos processus.

### D'abord, mettre en condition les participants aux groupes de travail...

- ① Lancement du groupe de travail

### Analyser et rendre le processus fiable, solide et performant...

- ② Description globale de l'existant
- ③ Détermination du niveau de performance attendu
- ④ Identification des risques de dysfonctionnement
- ⑤ Engagement de mesures préventives

### Permettre d'appliquer les dispositions prévues...

- ⑥ Formalisation
- ⑦ Validation des procédures
- ⑧ Mise en place sur le terrain

### Améliorer encore...

- ⑨ Premier audit du processus
- ⑩ Actions d'amélioration

### Planification par étapes et constitution des groupes de travail

Les étapes à franchir par chaque groupe de travail sont détaillées ci-dessous, à l'aide de fiches techniques.

En fonction de l'importance de leur contenu, les processus peuvent être découpés en sous-processus

Il est important de planifier le déroulement des groupes de travail, (sous-)processus par (sous-)processus. Chaque groupe de travail correspondant devra franchir les étapes successives.



Note du lecteur

Pour résumer, piloter un processus c'est...

1. Connaître le processus, ses contraintes, ses clients (internes et externes).
2. Avoir conscience du rôle de ce processus dans la stratégie de l'entreprise.
3. Avoir toujours un œil critique sur l'efficacité du processus (la roue du PDCA ne s'arrête jamais puisque l'environnement du processus évolue) et savoir remettre en cause le fonctionnement actuel.
4. Impliquer/Informer tous les acteurs pour les motiver dans cette dynamique.
5. Collaborer avec les pilotes des processus en interface (relation client – fournisseur interne).
6. "Vendre" les propositions d'amélioration à la direction.
7. Informer la direction des difficultés rencontrées de façon à obtenir des moyens adaptés.

Très synthétiquement quel serait donc le portrait idéal du pilote de processus ?

- Engagé, il est un parfait animateur, capable de dynamiser toutes les forces qui participent au processus mais aussi enclin à repérer les freins et difficultés qui s'y propagent pour mieux les maîtriser.
- Facilitateur, il est capable d'accompagner la démarche en orientant chacun, en donnant du sens au processus et en s'attachant à le promouvoir sans cesse.
- Il a la volonté de faire atteindre à son processus les objectifs de performance et il sait faire partager ce défit, il est reconnu pour sa capacité à fédérer et à apaiser les conflits plutôt que de les nier.
- Il anime les acteurs du processus avec le souci permanent d'applaudir les succès, mais aussi de s'interroger sur des possibilités d'améliorer ce qui est pratiqué.
- Il doit en quelque sorte "avoir du souffle et en donner aux autres" !



## IV - Conclusion