

ISO 9000 version 2000 :
management des processus

SOMMAIRE

I -	Avant – propos	3
II -	Introduction	3
III -	Concept de processus	3
IV -	Identification des processus	4
V -	Pilotage des processus	4
VI -	Conclusion	4
VII -	Références	5
a)	Document	5
b)	Livre	5
c)	Sites Web	5

I - Avant – propos

Le but de toute entreprise est de générer de la valeur pour ses clients, pour ses partenaires et pour ses actionnaires. A ce titre, le management doit optimiser les capacités de l'organisation à produire cette richesse avec le client au cœur de l'entreprise. Il est alors légitime de se poser la question : quelle démarche qualité entreprendre pour satisfaire ces exigences ?

La première réponse a été de considérer seulement la qualité intrinsèque du produit. Dans un deuxième temps, le concept de processus est apparu avec pour objectif l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise se doit de répondre aux besoins du client en le plaçant au cœur de l'organisation.

La qualité totale par le management (TQM) fournit un moyen pour les entreprises de répondre à cette nouvelle nécessité via différents domaines dont, entre autres, la satisfaction des clients, le management des ressources, le management des processus.

Le présent document traite du management des processus. Plus précisément, mon intention première était d'avoir une vision claire, synthétique et de référence sur le management des processus. Je me suis donc intéressé aux normes existantes en la matière. Le document le plus à même de répondre à mes interrogations se trouve être un fascicule édité par l'AFNOR (Association Française de Normalisation), fascicule qui présente le management des processus vu par les normes de la série ISO 9000 version 2000. Les lignes qui suivent résument le contenu de ce fascicule.

II - Introduction

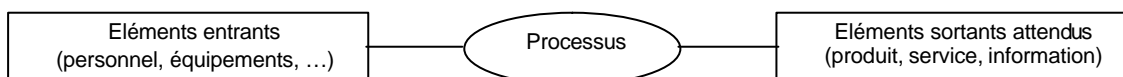
Le management des processus doit permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité, de renforcer leur flexibilité et surtout de répondre aux attentes et besoins des clients en les plaçant au cœur du fonctionnement de l'organisation. De plus, le management des processus vise à introduire une dynamique d'amélioration permanente (amélioration des résultats, amélioration de la maîtrise des processus, ...).

Pour comprendre le management des processus, il est donc nécessaire de savoir ce qu'est un processus. A partir du moment où cette notion est acquise, il faudra identifier les processus au sein de l'organisation et enfin mettre en place un système de pilotage des processus. Les paragraphes qui suivent résument ces trois étapes, définition, identification et pilotage.

III - Concept de processus

En premier lieu, qu'est qu'un processus ? La **définition** de base est la suivante : un processus est un ensemble d'activités qui utilisent des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants attendus.

Le schéma suivant illustre cette définition :



Les **activités** qui composent un processus particulier sont échelonnées dans le temps, transversales, coordonnées, liées à d'autres activités, consomment des ressources et ont pour objectif commun un résultat à atteindre. L'ensemble des activités, c'est à dire le processus, sont reproductibles, créent une valeur ajoutée et sont réalisées selon une procédure prédéfinie.

La **qualité** des éléments sortants dépend essentiellement de la qualité avec laquelle le processus a été exécuté. Un processus de qualité exige que les étapes adéquates soient utilisées dans un ordre parfait, que la technique appropriée ait été appliquée et que chaque activité ait été effectuée au moment propice. Cependant, il faut selon moi considérer la qualité d'un processus selon le point de vue du client de ce même processus : le client du processus trouve sa satisfaction dans la réponse finale à ce dont il a besoin, pas seulement dans l'adéquation des éléments sortants aux spécifications initiales.

Une **définition plus complète** d'un processus, intégrant les idées présentées ci-dessus, peut donc être formulée ainsi : un processus est un ensemble d'activités, définissables et mesurables, enchaînées dans un ordre déterminé, ayant pour objet la production d'un résultat utile pour un client externe ou interne, qui utilisent des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants attendus par ce même client.

IV - Identification des processus

Le but de l'identification des processus est d'établir la **cartographie** des processus de l'entreprise, c'est à dire pourvoir répondre aux questions : quels sont les processus existants dans l'entreprise, quels sont les processus clés, quelles sont leur caractéristique ?

L'ISO classe les processus en trois grandes **catégories** : les processus de réalisation ou processus opérationnels (par exemple les achats, les approvisionnements, ...), les processus support ou processus de soutien (informatique, RH, ...) et enfin les processus de direction encore qualifiés de processus stratégiques (stratégie de l'entreprise à long terme, ...).

Avant de classer les processus dans un des types présentés, la **première étape** est la mise en évidence des processus existants dans l'entreprise (par exemple via une analyse de l'existant préconisée dans la méthode MERISE).

La **deuxième étape** consiste à hiérarchiser les processus et à sélectionner les processus significatifs (les processus clés) de l'entreprise en termes de contribution au chiffre d'affaire, d'impact sur la satisfaction client, ...

La **troisième étape** enfin s'attache à décrire les processus sélectionnés précédemment. Cette description se fait de manière textuelle (intitulé, fait déclencheur, résultats, ensemble d'activités, ...) et/ou formelle avec des langages de modélisation (UML, BPML, ...). Il convient également à cet instant d'évaluer le dynamisme des processus via l'introduction d'indicateurs mesurant par exemple l'atteinte des objectifs fixés.

Au final, on dispose donc de la cartographie des processus de l'entreprise. Il faut à présent passer au pilotage de ces derniers.

V - Pilotage des processus

Le pilotage des processus constitue le **cœur du management des processus**. Il permet de s'assurer qu'en permanence un processus est efficace, efficient et satisfait aux besoins du client. Par exemple, le pilotage va agir sur la gestion de projet, les risques encourus dans un projet, l'efficacité des opérations, ...

La norme préconise un **pilote** pour chaque processus. Un pilote est un responsable désigné par la direction parmi les responsables concernés par le processus. Il s'assure que les résultats produits sont conformes et qu'ils satisfont les clients.

Le pilote s'appuie sur des **données quantitatives et qualitatives** pour manager le processus. Par exemple, le pilote met en place des audits, mesure les taux de conformité, s'assure que les technologies utilisées sont les meilleures, ...

Les **revues** de processus sont également mises en place par le pilote pour garantir la satisfaction des clients, améliorer les processus existants, identifier et corriger les écarts, ... En pratique, une revue est une réunion entre participants représentatifs du processus, réunion dans laquelle une analyse du processus est faite en termes de résultat, d'actions correctives à prendre, ... Selon l'ISO, c'est grâce aux revues qu'une amélioration en continue de chaque processus peut se faire.

Cependant, je pense que la mise en place d'un management performant des processus nécessite l'examen de divers domaines de l'entreprise, entre autres la culture, le savoir, l'infrastructure, les ressources humaines, les méthodes de travail utilisées. Ce sont donc des **facteurs fondamentaux de l'entreprise** qui entrent en ligne de compte dans le management des processus.

VI - Conclusion

Il semble évident que le management des processus joue un rôle fondamental dans la culture managériale actuelle. Chaque entreprise sait désormais qu'elle doit établir et maintenir une cartographie à jour de ses processus majeurs.

Le présent résumé du management des processus vu par les normes de la série ISO 9000 version 2000 a le mérite de donner une vision théorique du domaine. Chaque entreprise « instanciera » évidemment la norme en y ajoutant ses spécificités. Mais quelle que soit la manière d'appliquer le management des processus au sein d'une entreprise, les étapes suivantes seront présentes : en premier lieu la cartographie des processus par la mise en évidence des processus, l'identification des processus clés, la description de ceux-ci, puis, en second lieu, le pilotage des processus pour les améliorer continuellement.

Le management des processus doit donc selon moi réduire considérablement les rebuts et introduire un processus d'amélioration continue. Ainsi, c'est un moyen d'améliorer la satisfaction de la clientèle, d'augmenter les profits et de pérenniser sur le long terme le savoir faire métier de l'entreprise.

VII - Références

a) Document

Le document de référence que résume ce papier : Management de la qualité, management des processus, AFNOR, référence FD X 50-176

b) Livre

Un livre sur l'intégration du CRM, du KM et des NTI dans les entreprises : Le modèle Client-Savoirs par Jean-Louis Descharreaux et Pierre-Charbonnel aux éditions Dunot

c) Sites Web

Le site de l'AFNOR : <http://www.afnor.fr>

Le site de l'ISO : <http://www.iso.ch>