

Maîtriser les processus de réalisation et de support

a. Un petit rappel pour une approche processus simple et pragmatique

a.1 Les processus

Nous vivons dans un environnement en permanente évolution. Nos organismes doivent donc s'adapter continuellement à cet environnement.

Les modes de management traditionnels ne sont plus pertinents. En effet, ils ont été conçus pour que les entreprises et les organismes fonctionnent dans des environnements stables, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. L'organisation selon les fonctions ne permet pas une communication efficace pour traiter les problèmes, les impondérables et les attentes nouvelles des clients et des usagers.

Il faut donc construire des organisations qui soient souples, malléables et adaptables tout en recherchant un maximum d'efficacité. Les pistes que propose la famille de normes ISO 9000 vont dans le sens de cette réactivité recherchée ; l'approche processus est une de ces pistes. Il convient toutefois de prendre quelques précautions avant de mettre en œuvre cette approche processus car le terme de processus est porteur d'ambiguïté. En effet, il ne faut pas se fier à la définition qu'en donne le dictionnaire (suite d'opérations ou d'étapes qui conduisent à l'obtention d'un résultat) mais à celle fournie dans

les normes ISO : ensemble de ressources qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

Cette seconde signification est celle adoptée par les normes qui traitent du management par les processus. Ce mode de management pourrait être comparé à une boîte noire. Une boîte noire est un système qui fonctionne sans que l'on sache exactement de quelle manière. Pour tenter d'en comprendre le mode de fonctionnement ou tout au moins pour savoir quelle en est l'utilité, on identifie pendant un certain temps tout ce qui est produit par le système en question (données de sortie). Dans le même temps, on identifie tout ce qui est consommé (données d'entrée). Enfin, on évalue la différence entre ce qui entre et ce qui sort et on en déduit la fonction (l'utilité) dudit système.

Dans un contexte chaotique, une organisation doit laisser une certaine liberté à ses composantes internes de manière à ce qu'elles s'adaptent aux situations qui se présentent. Chaque composante (chaque processus) de l'organisation doit donc gérer et ajuster ses ressources internes tout en maîtrisant son efficacité. Elle le fait à la manière d'une boîte noire, en identifiant ce qui entre, ce qui sort, en évaluant la valeur ajoutée et en maîtrisant ses relations (les liens) avec les autres entités de l'organisme. Pour reprendre les termes correspondants de la norme, nous parlerions plutôt de données d'entrée, de données de sortie, d'évaluation de l'efficacité, et d'interrelations.

Il est de moins en moins nécessaire de décrire les bonnes pratiques internes d'une composante de l'organisme puisque les ressources sont confrontées sans arrêt à des événements imprévus. La logique qui consistait à tout écrire n'a plus lieu d'être, puisque tout change en permanence. Pour faire face à ces nouvelles données, la mise en place d'une approche processus – qui va de pair avec l'approche système (ou systémique) – est la solution idéale.

La manière la plus simple pour mettre en œuvre une approche processus est de considérer les fonctions existantes dans un organisme comme les processus de base. Il convient ensuite de faire travailler tous ces processus avec une logique de communication et de résultats. Chaque processus doit identifier ses données d'entrée, ses données de sortie et ses clients internes. Chaque processus doit s'assurer que les données d'entrée lui permettront de faire un travail de qualité. Chaque processus doit veiller à ce que ces données de sortie satisfassent ses clients internes (autres processus) et externes (clients, fournisseurs et partenaires). Chaque processus doit veiller à produire ses données de sortie comme une véritable mini-entreprise avec un souci d'optimisation de l'emploi de ses ressources.

a.2 Les processus dans un organisme

Les processus sont donc des ensembles de ressources (humaines et matérielles) qui travaillent pour une finalité définie. Ces ressources peuvent être dédiées spécifiquement à une finalité et dans ce cas, le processus en question est une fonction de l'organisme.

Un organisme existe parce qu'il apporte des réponses à des attentes de clients (consommateurs, usagers ou bénéficiaires). Un organisme a une finalité qu'il convient d'identifier avec précision. Il est public ou privé. L'organisation en processus signifie que l'organisme se compose d'un certain nombre de sous-systèmes, d'entités qui seront toutes pourvues d'un métier avec une finalité spécifique (vendre, etc.) et que chaque processus s'organise pour travailler dans le sens de sa finalité. Par exemple, planifier les résultats attendus, évaluer les risques de ne pas atteindre les résultats attendus, mesurer les résultats obtenus, optimiser les ressources, vérifier la conformité des données de sortie, etc. Les processus d'un organisme sont

comparables aux sous-systèmes d'un corps humain comme le système nerveux, le système sanguin, le système respiratoire, le système musculaire, etc. Chaque sous-système (que nous pourrions désigner sous le terme de processus) travaille pour sa finalité (transmettre l'information ou l'énergie, se mouvoir, etc.) laquelle permet à l'organisme entier de se consacrer à sa propre finalité (survivre, dans le cas du corps humain). Tous les processus sont étroitement corrélés et ne peuvent plus, comme le faisaient autrefois les fonctions dans une entreprise, travailler sans concertation, chacune dans son coin. L'organisation en processus doit être pensée de façon globale. Il faut d'abord partir de la finalité globale attendue de l'organisme (à quoi sert-il exactement ?) puis ensuite déployer cette finalité en processus.

Ce kit présente une architecture de maîtrise des processus ; nous supposons ici que l'organisme a préalablement été structuré en processus, que ces processus ont été identifiés et qu'ils ont été pourvus de finalités pertinentes et cohérentes.

a.3 Les catégories de processus

Il en existe trois :

- les processus de réalisation ;
- les processus de support ;
- les processus de management.

Les processus de management ont un mode de fonctionnement un peu particulier, en ce sens qu'ils travaillent essentiellement pour le futur de l'organisation.

Les processus de réalisation sont des processus dont les ressources sont affectées à la production de la prestation de l'organisme. Autrement dit, ils servent à fournir aux clients (usagers ou bénéficiaires) les services (matériels ou

immatériels) attendus. Ils forment très souvent une sorte de chaîne qui part de la demande du client à la livraison de la prestation. Si nous enlevons un processus de réalisation, la chaîne est coupée et le client n'est pas servi.

Les processus de support ont une mission un peu différente. Ils ne travaillent pas directement pour assurer la prestation aux clients mais pour aider les processus de réalisation à travailler efficacement. Ce sont en quelque sorte des processus de service. Si nous supprimons un processus de support, le client continue à être servi mais la qualité et l'efficacité de ce service vont se dégrader dans le temps.

Ces différences n'affectent en rien le mode de fonctionnement de ces deux catégories de processus et nous pouvons considérer que les règles de fonctionnement et de maîtrise sont identiques.

b. Architecture générale d'un processus

b.1 Documenter un processus

La maîtrise des processus passe bien entendu par une formalisation des caractéristiques de chacun des processus. De la même manière qu'un objet peut être décrit à l'aide de spécifications, de plans et de nomenclatures, il est possible de décrire un processus. Il convient de ne pas tomber dans le piège d'une documentation trop fournie. Le but d'un organisme n'est pas de produire de la paperasse inutile.

Pour décrire les processus, il convient d'utiliser un « contrat d'interfaces ». C'est une sorte de carte d'identité qui fournit les informations minimums nécessaires à connaître pour piloter et maîtriser le processus en question. La figure 2.1 montre quelles sont les différentes parties de ce contrat d'interfaces.

Dans le fichier IV-10_2.xls, un modèle vierge de contrat d'interfaces est fourni.

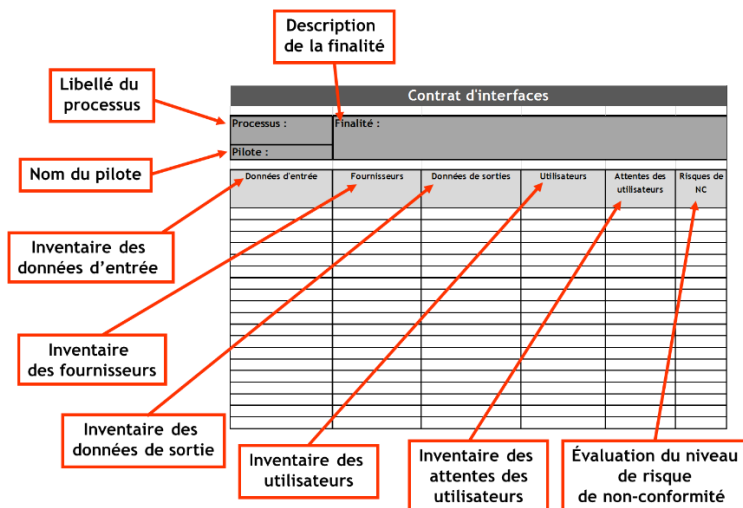


Figure 2.1 Contrat d'interfaces commenté

b.2 La finalité

Un processus se caractérise en premier lieu par sa finalité. En effet, un processus est un ensemble de ressources qui s'activent pour produire quelque chose (des données de sortie). Il est capital que les prestations offertes par un processus correspondent à une attente ou un besoin exprimé ailleurs, soit par un client externe pour les processus de réalisation soit par un client interne pour les processus de support. La naissance d'un processus est consécutive à l'expression d'un besoin. Il convient donc en tout premier lieu de définir la raison d'être d'un processus (sa finalité) afin de s'en rappeler constamment. La finalité est le cadre qui nous permet de prendre des initiatives en l'absence de procédure ou en cas de problème inattendu.

b.3 Les données de sortie

Un processus se caractérise en second lieu par ses données de sortie. Les données de sortie sont constituées par la matérialisation de toutes les activités internes du processus. Toutes les ressources qui travaillent vont produire quelque chose et le quelque chose en question sera expédié ailleurs, vers un autre processus interne ou vers l'extérieur de l'organisme (client, fournisseurs, partenaires, etc.). Pour maîtriser un processus, il faut donc en inventorier les données de sortie. Cet inventaire doit bien sûr être exhaustif car il doit montrer tous les résultats de toutes les activités. Il faut bien garder en mémoire, en termes d'efficacité, que toutes les activités internes doivent être utiles et servir le client. Une activité qui ne produit pas un élément tangible ou intangible utile est à supprimer. Nous reviendrons sur cette conséquence un peu plus loin.

Les données de sortie sont des éléments tels que des objets, des déchets, des émanations, des conditionnements, des informations (rapports, bases de données, etc.), des services rendus, des conseils, des décisions, etc. C'est bien naturellement le pilote de chaque processus qui doit procéder à cet inventaire.

b.4 Les pilotes

Nous aurions dû, en toute logique, commencer à structurer nos processus en désignant un pilote. Il n'est pas trop tard pour le faire. Le pilote est celle ou celui qui prend en charge la responsabilité de l'efficacité d'un processus. Il rend compte au niveau supérieur de la hiérarchie de ce fonctionnement efficace. Dans le cas où une fonction est considérée comme un processus, il faut en confier le pilotage au responsable hiérarchique. C'est un complément à ses missions existantes. Dans le cas de la création d'un processus transversal, le pilotage en sera confié à

la personne la plus compétente ou la plus habilitée à assumer cette charge. Il est important de définir le rôle et la mission d'un pilote.

b.5 Les données d'entrée

Les données d'entrée doivent également être identifiées. Il est normal de connaître tout ce qui entre et tout ce qui sort d'un processus pour en assurer la maîtrise. Les données d'entrée doivent être validées par les processus qui les utilisent car elles conditionnent la réalisation d'un travail de qualité.

b.6 Les fournisseurs

Les fournisseurs sont les processus qui produisent les données d'entrée. Identifier les données de sortie et les utilisateurs ainsi que les données d'entrée et les fournisseurs permet de modéliser les interactions entre le processus et les autres entités internes et externes.

b.7 Les utilisateurs

Nous poursuivrons la structuration de nos processus en identifiant et en notant sur les contrats d'interfaces les utilisateurs de chacune des données de sortie de nos processus. Nous l'avons déjà évoqué auparavant, ces utilisateurs sont soit internes (autres processus de l'organisme), soit externes (clients, usagers, fournisseurs, partenaires, etc.). En identifiant les utilisateurs, nous modélisons les liens de communication de chaque processus avec le reste de l'organisme et avec le monde extérieur.

b.8 Les attentes des utilisateurs

Cette colonne est destinée à recueillir les attentes des utilisateurs de chacune des données de sortie. Ce recueil permet de mettre en œuvre une démarche d'amélioration des relations entre processus. C'est une des missions des pilotes que de recueillir ces attentes auprès des pilotes des processus concernés. Ces attentes sont celles des utilisateurs internes (les autres processus de l'entreprise). Les attentes des utilisateurs externes sont du ressort d'autres processus. Par exemple, les attentes des clients doivent être identifiées par les processus commerciaux ou les services qualité. Celles des sous-traitants et partenaires externes doivent être identifiées par les processus « Achats ».

b.9 L'évaluation des risques

Il est possible de manager certains risques dans un processus. Ce sont entre autres ceux qui sont relatifs à la probabilité de produire une donnée de sortie non conforme. Sur chaque ligne, en regard des données de sortie, on évaluera le risque en question en déterminant l'occurrence du risque et sa gravité (ses conséquences).

L'opération se pratique très simplement à partir de deux questions :

- Cette donnée de sortie peut-elle être non conforme ?
 - ce n'est jamais arrivé : 1 point ;
 - c'est possible : 2 points ;
 - c'est sûr car cela s'est déjà produit plusieurs fois : 3 points ;
 - c'est fréquent : 4 points.

- Les conséquences sont-elles importantes ?
 - non, il est même possible que les utilisateurs ne s'aperçoivent pas du problème : 1 point ;
 - un peu, les utilisateurs vont perdre du temps (une heure environ) mais cela n'a pas d'incidence sur le client final : 2 points ;
 - Beaucoup, et les utilisateurs seront très perturbés dans leur travail (une demi-journée de perdue). Cela peut dégrader la qualité de la prestation fournie aux clients externes : 3 points ;
 - Très graves, les utilisateurs vont perdre plus d'une journée de travail et cela dégrade la qualité de la prestation fournie au client : 4 points.

Le niveau de risque sera calculé par le produit de la fréquence d'apparition avec la gravité. Le résultat, une note de 1 à 16, sera renseigné dans la dernière colonne. Il est bien évident que des actions seront engagées pour les risques dont le niveau est jugé inacceptable.

b.10 Des exemples de contrats d'interfaces

Pour mieux comprendre la composition et le contenu d'un contrat d'interfaces, nous en proposons deux exemples dans le fichier IV-10_3.xls : Exemples de contrats d'interfaces.

Le premier onglet de ce fichier présente le contrat d'interfaces d'un processus de réalisation. Il s'agit d'un processus de production. La quantité de données de sortie produite par un processus peut varier d'une demi-douzaine et une trentaine. Rarement plus. Dans cet exemple, le document utilisé est le même que le modèle proposé. Ce modèle est bien entendu une base qui peut être modifiée en fonction des besoins des

utilisateurs. Dans l'exemple suivant (second onglet), c'est ce qui s'est produit. La pilote de processus a aménagé le document.

Le second onglet montre un exemple de contrat d'interfaces d'un processus de support. Il s'agit d'un processus de gestion du personnel. La pilote a ajouté une colonne « Activités » pour établir sa liste de données de sortie. Dans un processus RH, les activités sont assez variées et c'est une manière d'éviter d'oublier des données de sortie. Elle a supprimé la colonne « Attentes des utilisateurs » car elle souhaite enregistrer celles-ci dans un autre document Excel où elle stocke les événements indésirables qui constituent des sources potentielles d'amélioration. Enfin elle a ajouté une colonne « Risques » pour garder en mémoire les arguments qui ont servi à l'évaluation de la vraisemblance et de la gravité.

c. Les principes généraux de maîtrise d'un processus

Le fichier IV-10_4.ppt contient des slides qui vous permettront de présenter la méthode de management par les processus à sa direction – s'il est besoin de la convaincre – mais surtout de la présenter aux pilotes des processus de l'organisme afin que tous mettent en œuvre une méthodologie harmonisée. Elle permet des échanges et des explications sur les documents à utiliser et sur leur logique d'utilisation.

Les explications ci-dessous peuvent vous servir de base de présentation orale pour présenter ces slides.

c.1 Étape 1 : recueil des données de sortie (slides 2 et 3)

Chaque pilote (il peut se faire aider du responsable qualité), doit procéder à l'inventaire des données de sortie de son processus.

Il doit mettre à jour cet inventaire de manière régulière. En effet, il peut, à la demande d'un utilisateur externe ou interne, produire des données de sortie supplémentaires ou, à l'inverse, en supprimer (toujours à la demande d'un utilisateur). Il est fortement recommandé de ne pas produire quelque chose qui ne corresponde pas à une demande expresse d'un utilisateur. Les données de sortie sont constituées des résultats tangibles et matérialisés des activités internes de son processus. Il est important que la liste soit la plus exhaustive possible. Dans les données de sortie, le pilote prendra en compte :

- les objets fabriqués (c'est le cas d'un atelier par exemple) comme des pièces ou des sous ensembles.
- les objets non fabriqués mais utiles pour le transport (conteneurs, palettes, etc.).
- les informations écrites (ou informatiques) comme des rapports ou des éléments de bases de données.
- les informations non écrites comme des conseils ou des informations (dépannages en ligne ou renseignements sur des horaires d'avions).
- les décisions (autorisation de livraison, etc.).
- les demandes faites à d'autres processus (demandes d'achats par exemple).
- les données de sortie à caractère environnemental (comme les déchets, les fumées, les résidus, les énergies), si l'environnement est un référentiel de management.
- les événements en rapport avec la sécurité (comme par exemple les incidents et les accidents), si la sécurité est un facteur de management.

Il faut environ une heure à une heure et demie de travail pour faire cet inventaire la première fois. Si des éléments sont

oubliés, ce n'est pas grave, il conviendra de compléter la liste ultérieurement.

Chaque pilote de processus doit ensuite commencer à renseigner son contrat d'interfaces (slide 3) en listant ses éléments de sortie, mais également le nom du pilote, le nom du processus et sa finalité.

c.2 Étape 2 : identification des utilisateurs et de leurs attentes (slides 4 et 5)

Cette étape est très simple et très rapide. En principe les pilotes connaissent les destinataires des travaux qui sont produits dans leurs processus respectifs. Si ce n'est pas le cas, c'est là une excellente occasion de les découvrir. Il s'agit d'identifier (en tant qu'utilisateurs) tous les processus internes et externes qui sont concernés par une donnée de sortie. Lorsque la liste est établie, il conviendra de contacter ces utilisateurs pour savoir si les données de sortie qu'ils utilisent sont conformes à leurs souhaits et pour déterminer les caractéristiques de cette conformité lorsqu'elles ne le sont pas (slide 4). Il est important de partir du principe que les données de sortie ne doivent pas être déterminées par les processus qui les produisent mais par ceux qui les utilisent ou par ceux qui ont pour mission de les définir (commerciaux, marketing, R&D, etc.).

Chaque pilote de processus doit ensuite renseigner les colonnes « utilisateurs » et « attentes des utilisateurs » de son contrat d'interfaces (slide 5). Cette colonne est renseignée par les pilotes qui, lorsque les contrats d'interfaces sont opérationnels, va rencontrer les pilotes des processus utilisateurs de chacune de ses données de sortie pour connaître les difficultés rencontrées. Si une donnée de sortie ne pose aucun problème, le pilote signale alors RAS dans la colonne (tout va bien). Dans le cas contraire, le pilote recueille les attentes et les enregistre afin

d'y apporter une réponse (modifier la donnée de sortie pour qu'elle soit mieux adaptée aux besoins).

c.3 Étape 3 : identification des données d'entrée (slides 6 et 7)

Un processus sera performant s'il dispose des compétences nécessaires et si ses modes opératoires sont maîtrisés (slide 6). En revanche, la qualité ne sera pas au rendez-vous si les éléments entrants, matériels ou immatériels (informations par exemple) ne sont pas utilisables ou présentent des problèmes (retards, non-conformités, etc.).

Chaque pilote de processus doit ensuite renseigner la colonne « Données d'entrée » de son contrat d'interfaces (slide 7).

c.4 Étape 4 : identification des fournisseurs (slides 8 et 9)

L'élaboration de procédures est l'une des multiples activités à mettre en œuvre pour maîtriser l'efficacité d'un processus (slide 8).

Les fournisseurs sont les entités externes au processus qui lui apportent les éléments matériels ou immatériels lui permettant de réaliser ses propres tâches. Cette étape marque la formalisation des interactions en aval.

Les fournisseurs sont ensuite précisés dans les contrats d'interfaces dans la rubrique prévue à cet effet. Cela permet d'en avoir un inventaire permanent (slide 9).

c.5 Étape 5 : évaluation des risques (slides 10 et 11)

Il conviendra de procéder à une évaluation des risques de produire des données de sortie non conformes. Pour chaque donnée de sortie, il faudra décider de la fréquence d'apparition d'une non-conformité potentielle et la noter de 1 à 4 puis décider des conséquences possibles de la non-conformité en question et la noter de 1 à 4. Le niveau de risques est le produit des deux facteurs qui sont donc « fréquence » et « gravité ». Il conviendra également d'évaluer si nécessaire les risques de ne pas produire les résultats attendus (slide 10).

Le résultat sera à renseigner sur le contrat d'interface (slide 11).

c.6 Étape 6 : surveillance et mesure des activités (slides 12)

La maîtrise des processus nécessite que des mesures d'efficacité soient effectuées régulièrement dans chacun des processus de l'organisme. Cette mesure d'efficacité est un minimum exigé par la norme ISO 9001. Son principe est de comparer les activités qui sont planifiées (prévues) à celles qui sont effectivement mises en œuvre. La mesure et la surveillance des processus sont un thème complexe et important qui doit faire l'objet de développements spécifiques. Pour l'instant, il suffit de savoir qu'il n'est pas besoin (pour la norme) d'indicateurs trop nombreux et que la mesure n'est pas une obligation. Une analyse comparative des activités prévues et des activités réalisées est suffisante pour évaluer l'efficacité d'un processus. Par exemple, comparer les formations prévues à celles effectuées ou les audits prévus par rapport ceux réalisés, etc. (slide 12).

Le résultat de cette évaluation n'est pas forcément un chiffre (c'est peu conseillé) mais un commentaire par exemple ; l'efficacité sera alors évoquée lors des revues de processus. Cependant, l'évaluation est utilisée régulièrement par le pilote comme base de travail, en dehors des revues.

c.7 Étape 6 : revues de processus (slide 13 et 14)

Les revues de processus ont pour objectif de vérifier que les processus fonctionnent efficacement et que les principes et règles de fonctionnement sont appliqués et respectés. Les revues ne sont pas destinées, contrairement à des habitudes répandues, à prendre des décisions en regard des résultats analysés. Très souvent, il est trop tard. Le principe de bon fonctionnement efficace s'appuie sur le fait que les processus doivent être réactifs et, en conséquence, réagir aux événements constatés au quotidien. Il ne doit pas y avoir nécessité d'attendre la revue pour traiter un problème ou un dysfonctionnement. Lorsqu'un iceberg apparaît, le capitaine du navire n'attend pas la prochaine réunion avec l'équipage pour décider de changer de cap.

Les revues de processus peuvent se faire à des fréquences variables allant du mois au trimestre. Elles peuvent se faire soit de manière individuelle (chaque pilote procède à sa revue avec ses acteurs), soit de manière collégiale (tous les pilotes sont ensemble et échanges des informations). Chaque organisme décide de sa méthode en fonction de son expérience et de ses affinités.

Les éléments qui sont traités lors d'une revue sont variables (slide 13). Il est important que certains sujets y figurent systématiquement comme par exemple l'analyse de l'efficacité, les points sensibles et les actions d'amélioration interprocessus

(lors des réunions de pilotes) ou internes (lors des revues individuelles).

Les données de sortie des revues de processus doivent alimenter les revues de directions. Elles doivent en conséquence être synthétiques et présenter au minimum l'efficacité du processus (son évolution) ainsi que des commentaires sur les points forts et les points sensibles (slide 14).

d. Conclusion

Il est bien entendu que les structures et les principes évoqués ici ne sont pas suffisants à eux seuls pour maîtriser parfaitement les activités et l'efficacité d'un processus. Ils doivent s'accompagner du management d'un certain nombre d'éléments comme l'ambiance, l'exemplarité, la promotion de valeurs dans le groupe, les comportements individuels, etc. La volonté de ce chapitre est de fournir un cadre de travail et de gestion des activités des processus et de leurs relations avec les autres entités internes et externes.