

L'approche processus

Philippe Engrand (Actions Services Qualité)

A en croire de nombreux témoignages, l'approche processus constitue une des principales difficultés rencontrées lors d'une démarche qualité et/ou de certification ISO 9001. Quels processus doit-on identifier ? Que doit-on faire des processus ? Comment les piloter ? Qui doit être pilote ? sont autant de questions qui embarrassent les responsables qualité et leurs dirigeants.

Ce n'est pas véritablement une surprise, car c'est la principale nouveauté de la version 2000, et hormis ceux qui avaient une maturité qualité assez avancée, la notion de processus est nouvelle pour la plupart des entreprises. Pour autant, c'est une notion essentielle. Un indicateur est que l'approche processus est contenue dans la quasi totalité des (nouveaux) référentiels qualité. Alors comment faire ?

Sans vouloir reprendre le texte de la norme, ni reprendre le contenu de très bons livres sur l'approche processus, voici quelques conseils pour aider à comprendre et mettre en oeuvre l'approche processus. Ce qui suit ne sont pas des exigences, mais c'est un moyen d'y répondre en restant simple et efficace.

La première chose que l'on peut dire pour aider à entrevoir l'utilité de l'approche processus, c'est qu'elle permet de simplifier le pilotage de la qualité au niveau de l'entreprise. Diviser quelque chose de complexe (l'entreprise) en choses plus petites (les processus) permet de mieux appréhender les difficultés, de les identifier et d'agir dessus. On peut donc maîtriser par morceaux, améliorer par morceaux, et comme suite, maîtriser et améliorer l'ensemble, c'est à dire le fonctionnement de l'entreprise toute entière. Cette première idée permet donc de regrouper au sein de certains processus des ensembles cohérents d'activités (activités commerciales, activités de conception, activités de fabrication, ...), pour lesquels "on" a la possibilité de définir des objectifs clairs, des moyens de maîtrise efficaces et des actions d'amélioration ciblées.

La seconde chose est liée à la notion de ressources. Un processus, en effet, selon la théorie des systèmes, vise à transformer des données d'entrée (de la matière, des informations, ...) en données de sortie (des produits, des documents, ...), et ce à l'aide de ressources. Ces ressources, d'après le chapitre 6 de la norme sont de différents types : les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement. Ainsi, il faut identifier de quelles ressources on a besoin pour transformer les données d'entrée en données de sortie, et il faut les fournir (compétences, machines, usines, ...). Cette fourniture de ressources se fait, en principe, au niveau des processus au sein desquels on a identifié le besoin. On achète une machine ou un ordinateur, on envoie un salarié en formation, ... Lorsque la fourniture de cette ressource, ou de ce type de ressource, est organisée (par un service transverse) et/ou critique, alors on peut considérer que les activités correspondantes font partie d'un processus support. Par exemple : processus achat, processus formation, processus recrutement, processus de maintenance informatique, processus métrologie, processus de gestion documentaire, ...

En terme de classification des processus, on parle généralement de processus de réalisation pour l'enchaînement logique des activités liées au produit, de la demande du client à la fourniture ou la livraison du produit (ou du service) au client. Exemples : processus commercial, processus de conception, processus de fabrication, processus logistique, ... Bien évidemment, la nature et l'enchaînement de ces processus de réalisation dépendent de la complexité des produits et/ou de l'organisation effective de l'entreprise. Nous avons ensuite les processus support, tels que décrits dans le paragraphe précédent, qui agissent pour le compte d'un ou plusieurs autres processus,

en leur fournissant les ressources dont ils ont besoin. Il y a là une forme de relations clients-fournisseurs internes qui permet de formaliser et donc de maîtriser les attentes des uns et des autres, et par suite, en identifiant des objectifs et des indicateurs adaptés, de s'améliorer. Il existe un dernier type de processus, qui concerne les activités de pilotage de la qualité au niveau de la direction. Ces activités comprennent l'écoute clients (de leurs besoins et attentes), la définition d'une politique et d'objectifs qualité, l'identification des processus opérationnels (réalisation et support), les audits internes, la surveillance de la satisfaction des clients et la revue de direction. Tout cela peut consister en un ou plusieurs processus de pilotage, selon le nombre de personnes impliquées, la taille de l'entreprise, et la complexité de l'organisation.

Une dernière chose importante, et qui va permettre de bien identifier ceux qu'on appelle fréquemment les "pilotes" de processus, concerne justement le pilotage des processus. On voit parfois des processus opérationnels, d'une part, et un processus "amélioration des processus" d'autre part, qui consiste en l'analyse des données et la définition des plans d'amélioration. Cette approche, bien que la norme ne l'interdise pas explicitement, n'est pas conforme, selon nous, à la philosophie de l'approche processus, et donc peut nuire à son efficacité. En effet, il est préférable d'intégrer le principe d'amélioration continue au sein des processus opérationnels. L'analyse des données et les actions nécessaires à l'amélioration des performances du processus doivent être intégrées au processus, sinon le processus ne consiste "que" en le regroupement d'activités, et cela ne sert pas à grand chose, d'autant plus que l'on risque la non implication des acteurs des processus dans la démarche qualité. Ainsi, l'approche processus permet de mettre en oeuvre la boucle d'amélioration PDCA (planification des objectifs et des activités, réalisation des activités, surveillance des performances, et actions d'amélioration) de façon autonome et cohérente, et donc efficace, par les acteurs même du processus, et en premier lieu par son pilote. Le pilote doit donc être quelqu'un qui a le niveau (intellectuel et hiérarchique) suffisant pour pouvoir mettre en oeuvre efficacement l'ensemble de la boucle d'amélioration sur "son" processus. La cohérence d'ensemble avec la politique de la direction sera assurée, d'une part par le fait que les objectifs du processus sont issus des objectifs stratégiques de la direction, et d'autre part par le rebouclage au niveau de la revue de direction, basée sur les audits internes et les données issues des processus.

Pour résumer : l'approche processus a pour objectif de pouvoir mettre en oeuvre le principe d'amélioration continue de façon autonome (regroupement cohérent d'activités), efficace (pilote ayant l'autorité suffisante) et pertinente (objectifs des processus issus des objectifs généraux). Lorsque les processus de réalisation comportent des activités importantes et/ou critiques liées à la fourniture des ressources, celles-ci constituent des processus support. Et un (ou plusieurs) processus de pilotage chapeaute(nt) l'ensemble, avec pour fonction essentielle de définir les objectifs stratégiques, et de reboucler pour évaluer l'efficacité d'ensemble. Voilà une approche simple et efficace, bien sûr conforme au texte, et surtout, à notre avis, à l'esprit de la norme. Libre à vous ensuite de complexifier l'approche et la mise en oeuvre en fonction de vos besoins ... ou de vos envies.