

LE PILOTAGE DES PROCESSUS



Christine Sorli
Délégée régionale Groupe Afnor

Septembre 2010



Quelques rappels sur la notion de « processus »



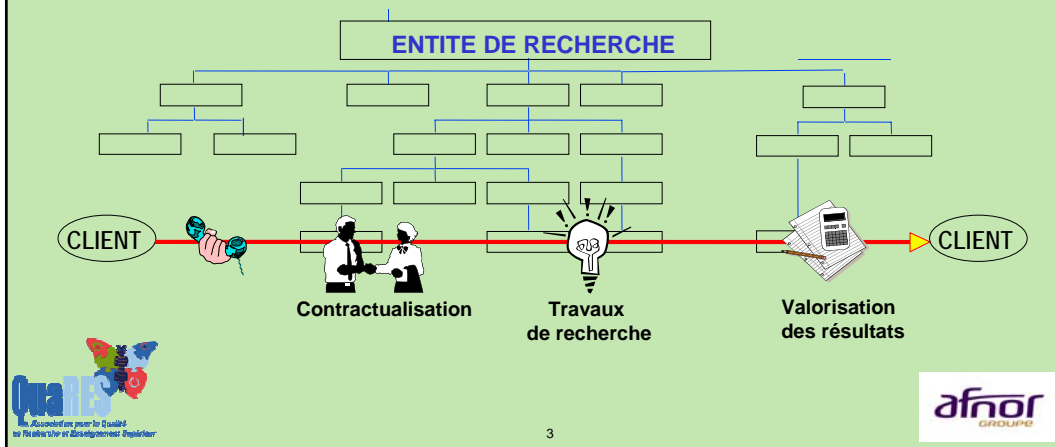
Quelques rappels sur la notion de « processus »



Vision transversale orientée vers les « clients »

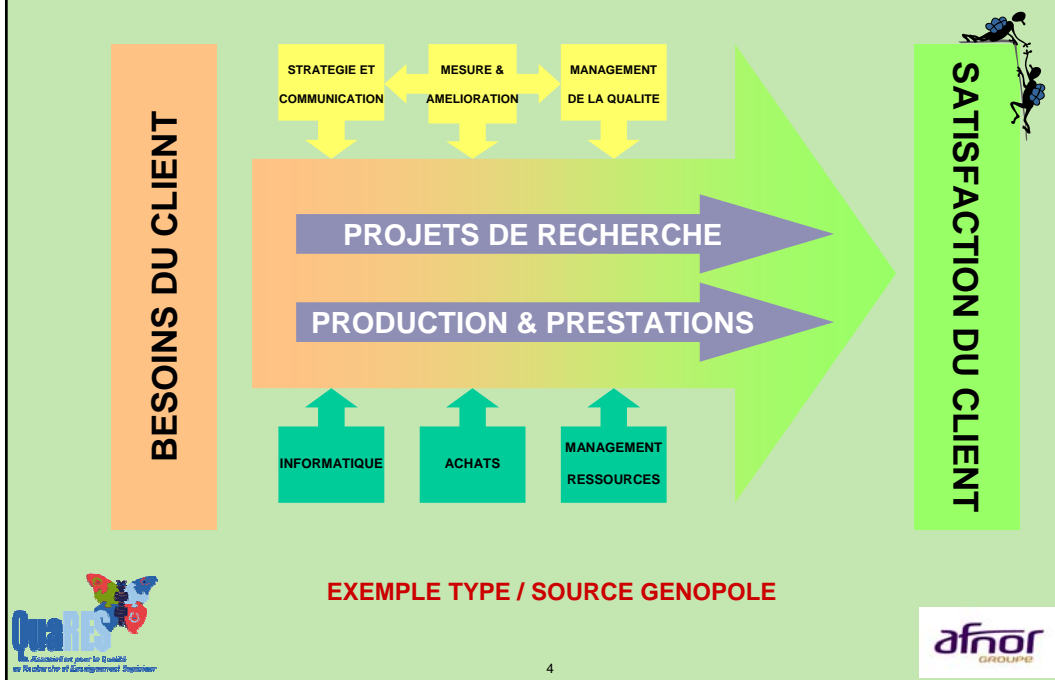
Décloisonnement des départements, mise en série des objectifs

Clarté des interfaces



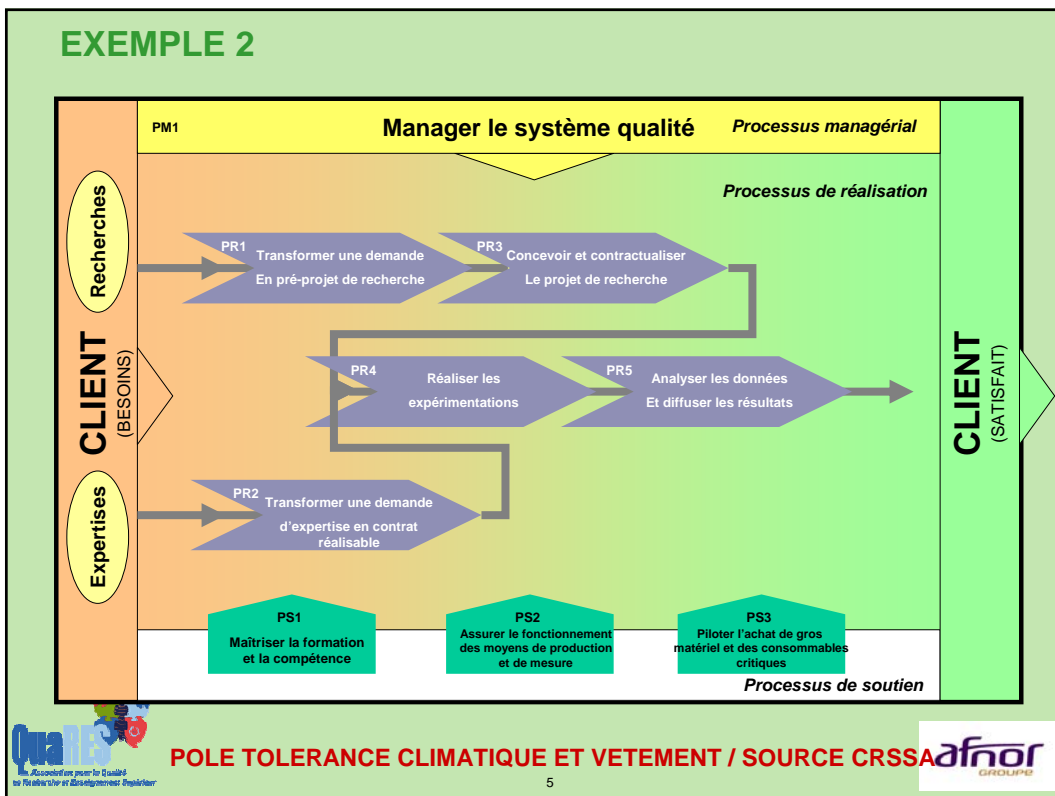
3

EXEMPLE 1

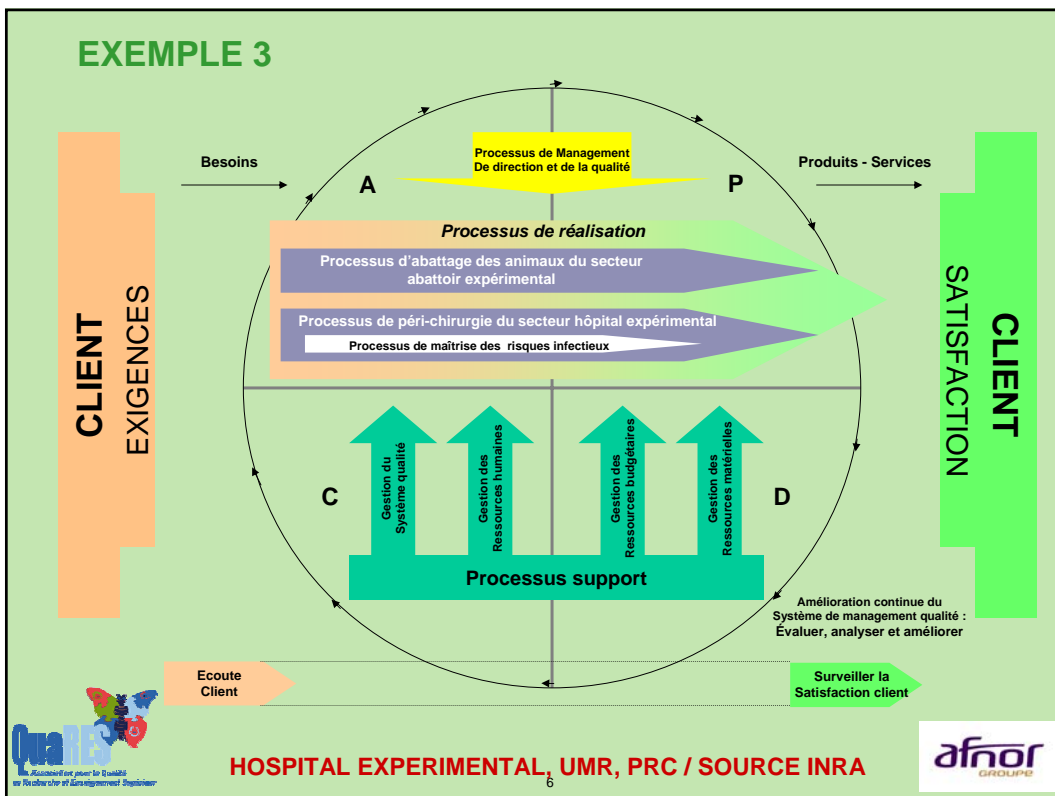


4

EXEMPLE 2



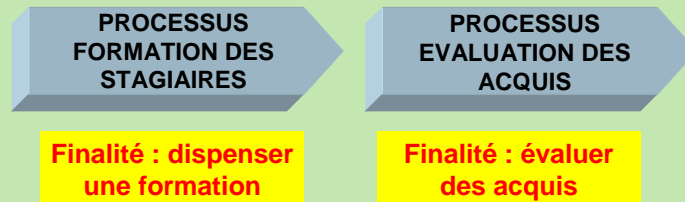
EXEMPLE 3



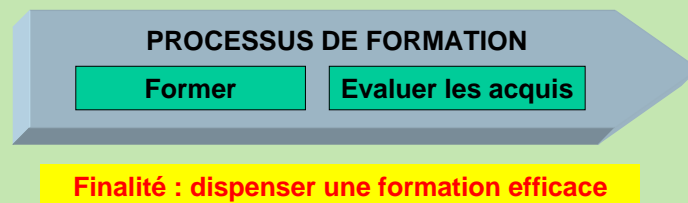
Choisir un découpage des processus approprié

Exemple d'un organisme de formation

Possibilité 1 :



Possibilité 2 :

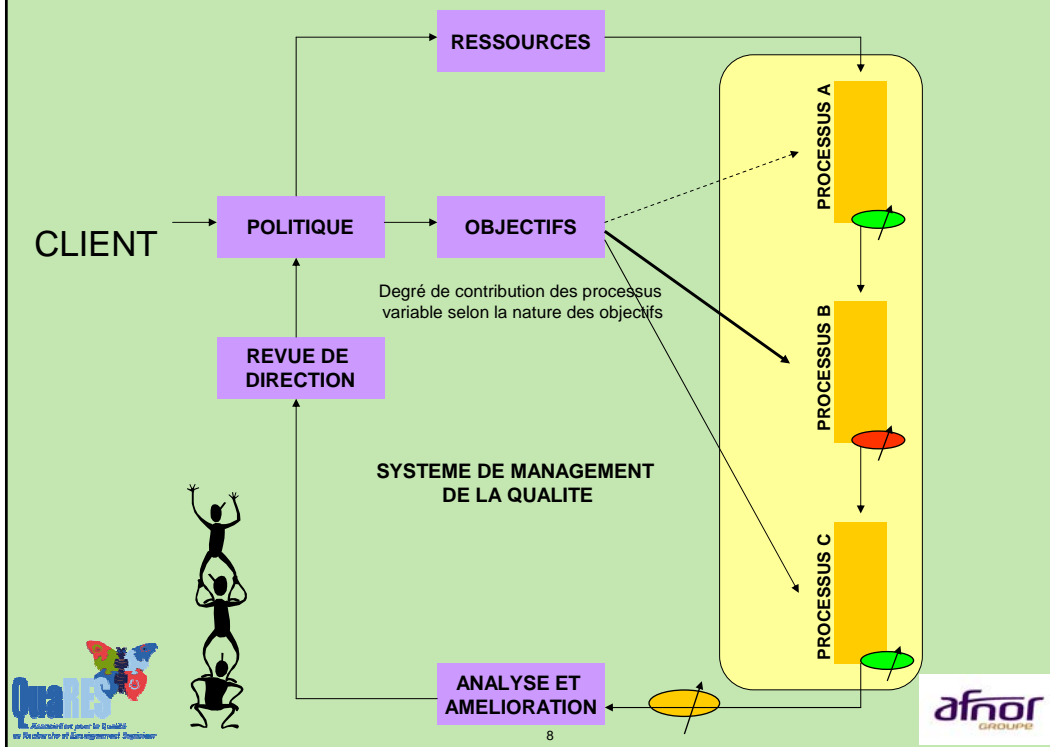


A VOUS DE CHOISIR !!!



7

Rôle des processus dans l'organisation



8

AVANT TOUT...

- A quoi sert le processus : quelle est sa **finalité** ?
- Quels sont les prestations et les produits fournis par le processus ? **(données de sortie)**
- Quelles sont les attentes des clients du processus (internes / externes) ?



Ne pas perdre de vue l'objectif de la démarche : améliorer les performances des processus pour améliorer les performances globales de l'entité et atteindre les objectifs attendus...



9



Décrire les processus

Points
Importants

Logigramme – Pilote - Finalité du processus

Données d'entrée	Informations, Fournitures extérieures, Semi-produits...
Activités	Actions qui composent le processus (utiliser par exemple un logigramme)
Bénéficiaire	Client – Processus Aval
Risques	Risques de non-conformité interne et risque d'insatisfaction du client
Documents Associés	Procédures, Instructions et enregistrements
Critères de surveillance et de mesure	Indicateurs et objectifs qualité
...	

COHERENCE



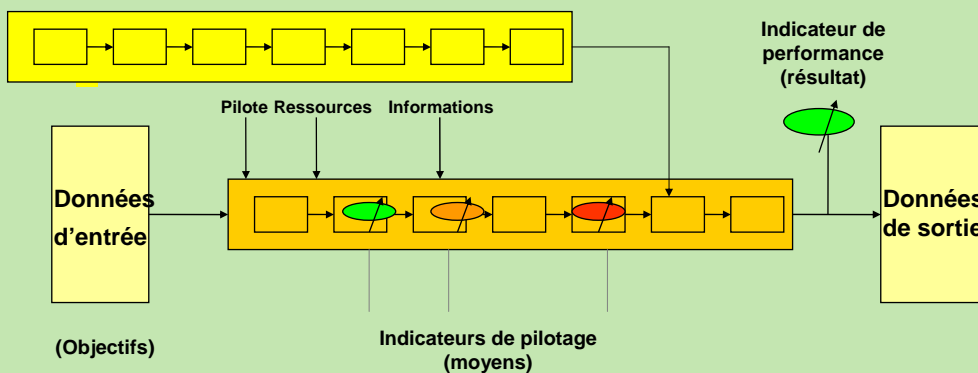
10



Piloter les processus



PERFORMANCE D'UN PROCESSUS

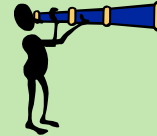


Indicateurs de pilotage et de performance
 constituent le tableau de bord du processus

Mise en œuvre
 Efficacité
 Efficience

MISSIONS DU « PILOTE » DE PROCESSUS

- Identifie les besoins de ses clients
- Définit les moyens nécessaires au bon fonctionnement du processus
- Négocie la mise à disposition de ces moyens
- Définit et établit le tableau de bord du processus
- S'assure de l'efficacité / efficience du processus
- Rend compte à ses clients de la qualité du produit et des performances du processus
- (Propose à la Direction) et justifie des améliorations pour le fonctionnement du processus
- Maîtrise l'évolution du processus et ses modifications
- Rend compte à la Direction de la tenue des objectifs qui lui ont été fixés



13



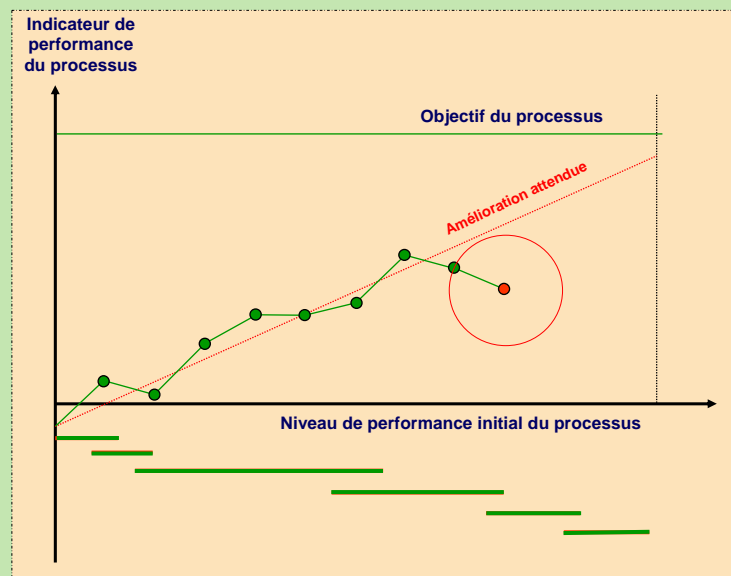
Piloter le processus

1- Planifier les actions qui permettront l'amélioration des processus.

2- Mettre en œuvre les actions et mesurer leur efficacité.

3 – Suivre l'évolution des indicateurs de processus.

4 – Identifier les dérives et agir



14



Les différents types d'action

Il est nécessaire de
fixer une règle de
décision

1er Cas

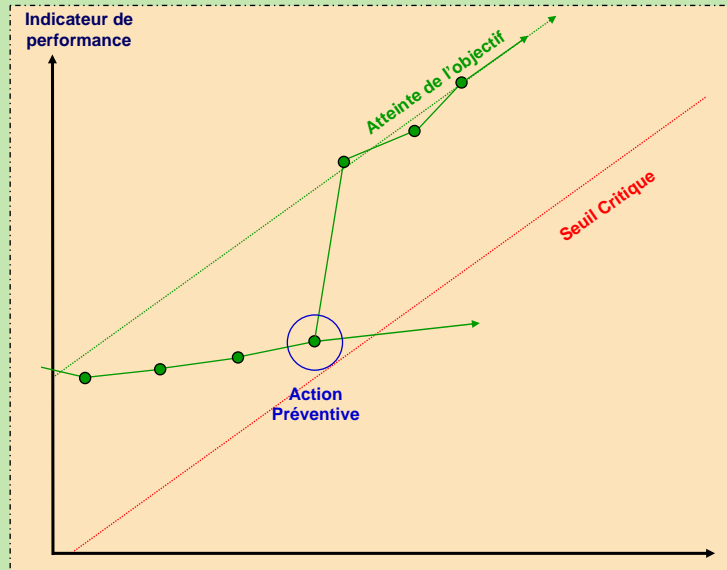
L'indicateur dérive
vers le seuil critique

Mettre en œuvre une
action

PREVENTIVE

avant que le seuil
critique ne soit
atteint...

... pour ramener
l'indicateur à un
niveau acceptable



15



Les différents types d'action

2ème Cas

L'indicateur dépasse
le seuil critique

Mettre en œuvre une
action

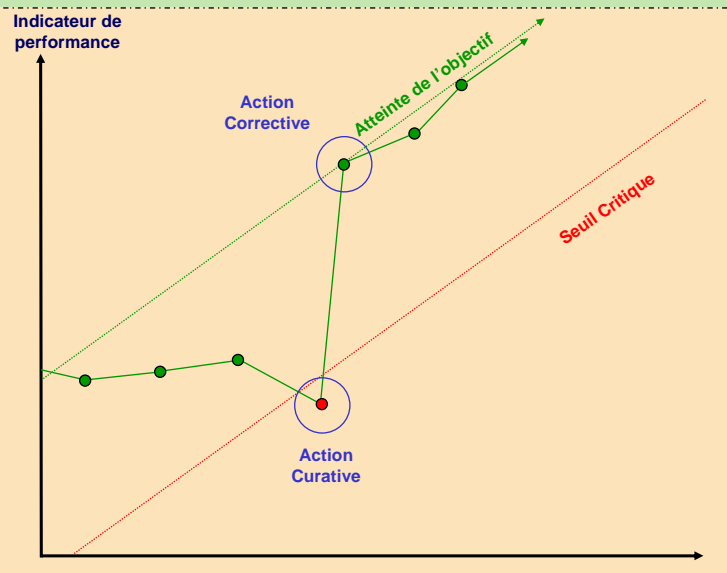
CURATIVE

pour ramener
l'indicateur à un
niveau acceptable

Puis mettre en
œuvre une action

CORRECTIVE

pour éviter la
réurrence de la
dérive



16



Revue de processus : Quelles questions se poser ?

Les objectifs ont-ils été définis et des actions planifiées ?

Les actions sont-elles mises en œuvre comme prévu ?

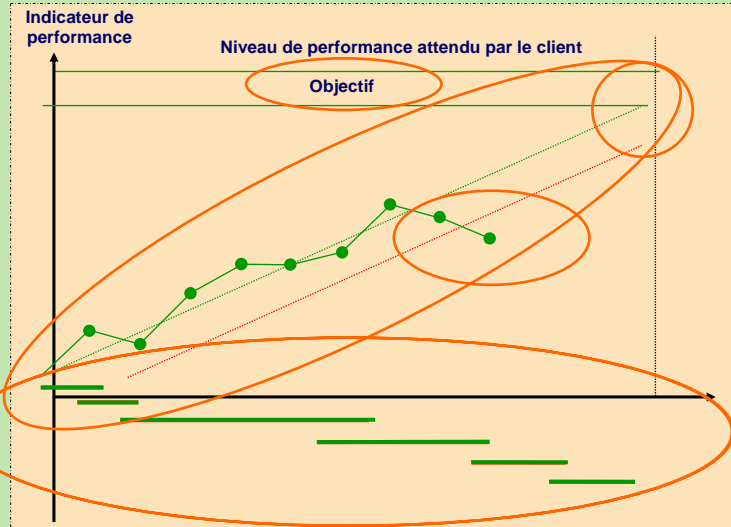
Ont-elles l'effet escompté ?

Y a-t-il des dérives nécessitant la mise en œuvre de nouvelles actions ?

Où en sommes-nous par rapport aux objectifs ?

Quelles informations nous apportent les audits du processus ?

Le client du processus (interne ou externe) est-il satisfait ?



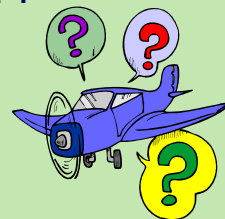
Le processus génère-t-il des dysfonctionnements chez le processus aval ou chez le client final ?



17

Revue de processus : Quelles questions se poser ?

- Y a-t-il des évolutions de l'entreprise ou de la politique qualité à prendre en compte ?
- Sur quels points est-il nécessaire de s'améliorer ?
- Quelles sont les nouvelles actions à mener ?
 - Curatives
 - Correctives
 - Préventives
- Quelles sont les ressources nécessaires ?



CONCLUSION

- Le fonctionnement du processus est-il satisfaisant ?
- Le processus est-il efficace ?

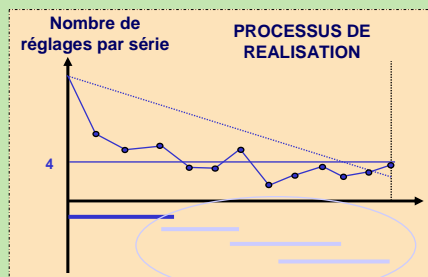
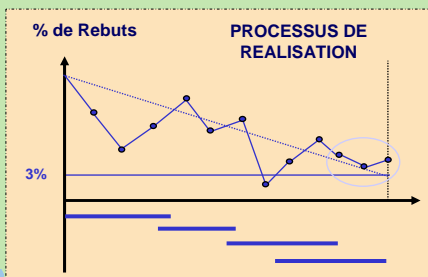
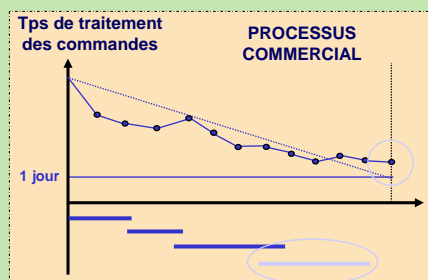
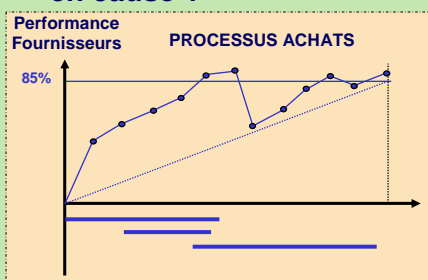


18

L'exploitation globale (ex : en revue de direction)



Donnée d'entrée : Retour d'information des processus
Si l'objectif global n'a pas été atteint, quel est le contributeur en cause ?



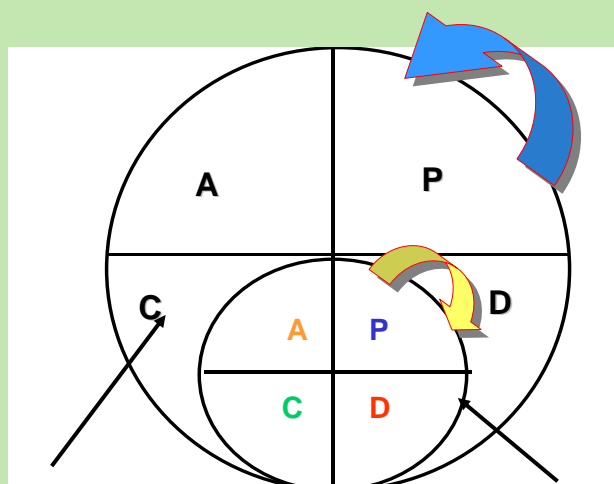
Confronter la perception du client au bilan interne et identifier les processus sensibles

	Bilan Interne	Satisfaction Client
BILAN GLOBAL	☹️	😊
Processus Commercial	☹️	😊
Processus Conception	😊	😊
Processus de Réalisation	☹️	☹️
Processus Achats	😊	😊
Processus RH	😊	😊
Processus Maintenance	☹️	😊



21

Améliorer l'organisation et les performances globales



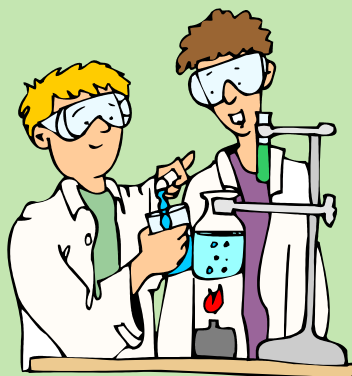
Le S.M.Q. qui regroupe tous les Processus tourne très lentement

Chaque Processus tourne très vite



22

Atelier



23