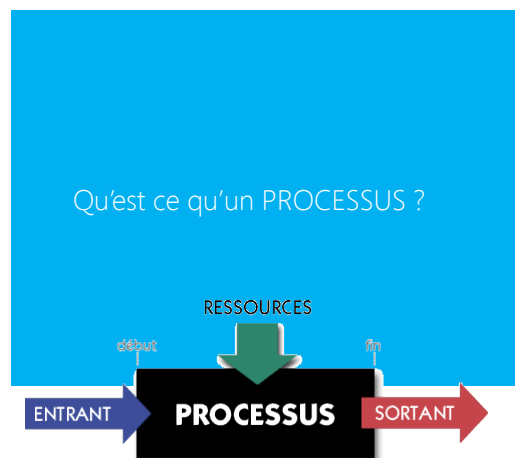


# Organisation et processus



«Le potentiel humain d'une entreprise est plus important que ses outils techniques»

# Organisation et Processus



## Définition

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie (norme ISO 9001:2000).

Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin **d'apporter une valeur ajoutée**.

**Exemple :** un client demande un pièce détachée >> le client repart avec la pièce détachée

## Définition

Un processus n'est pas une procédure

Le processus est un "concept". Il fait souvent l'objet d'un écrit. Il s'agit d'un enchaînement d'activités liées entre elles dont on attend un résultat. Pour ce faire, le processus utilise des ressources. Il doit être piloté, c'est à dire faire l'objet d'un suivi via des indicateurs par exemple.

Une procédure est la description de la façon d'accomplir une opération. Elle fait l'objet d'un écrit sous format informatique ou papier. La procédure s'intéresse à la façon de faire de manière précise et sous quelle responsabilité. Finalement, il s'agit de la "recette de cuisine". Ainsi les bonnes méthodes sont pérennisées et appliquées de manière systématique.

Cette distinction est d'autant plus importante qu'elle donne une indication sur le degré de détail qu'il est nécessaire d'utiliser pour décrire un processus. En effet, pour décrire un processus il est rarement nécessaire d'aller jusqu'à la description des procédures composant le processus.

## Exemple de procédure 1/2

Quoi		Où, quand, comment		Enregistrement
<b>Définir les besoins</b>				
01	Définir les besoins en gros équipements et infrastructures	Directeur, Responsable d'équipe	Suivre la procédure gestion des équipements et infrastructures	Comptes rendus conseil de laboratoire.
02	Définir les besoins en petits équipements et consommables	Personnel du laboratoire et gestionnaire	Selon les besoins et en fonction du stock. Compléter les systèmes de formalisation des demandes d'achats	Support spécifique services et équipes.
<b>Choisir le fournisseur</b>				
03	Consulter et choisir les fournisseurs	demandeur	Consulter les catalogues et les sites des fournisseurs. Consulter le tableau des fournisseurs du laboratoire	néant
04	Passer la commande	Demandeur et gestionnaire	Vérifier les codes de marché public en vigueur selon la tutelle choisie	Rédiger la commande Système de gestion
<b>Vérifier et envoyer les commandes</b>				
05	Valider la commande	Directeur, Gestionnaire	Valider le bon de commande et imputer la commande sur les crédits dans le système de gestion. Signature du bon de commande Assurer le suivi de la commande et envoyer le bon de commande par courrier ou par fax. Archiver bon de commande et devis dans le dossier	Bon de commande Système de gestion
06	Suivre la commande	Gestionnaire		Bon de commande

## Exemple de procédure 2/2

Quoi		Où, quand, comment		Enregistrement
<b>Réceptionner les commandes</b>				
07	Réceptionner et vérifier la commande	Gestionnaire	Dès réception de la livraison, annoter le bon de livraison après vérification documentaire et d'aspect du contenant, et/ou vérification par le demandeur pour les produits sensibles ou les appareils techniques. Enregistrer le bon de livraison .	Bon de livraison Service de gestion
<b>Assurer le suivi fournisseur</b>				
08	Assurer le suivi fournisseur	Gestionnaire	Consulter et compléter le tableau de suivi des fournisseurs.	Tableau des fournisseurs
<b>Payer les factures</b>				
09	Réceptionner, vérifier et enregistrer la facture	Gestionnaire	Dès réception de la facture par la gestionnaire.	système de gestion, facture
10	Valider et transmettre la facture	Gestionnaire	Mettre à jour le système de gestion, Valider les factures.	Système de gestion, facture
11	Régler la facture	Services financiers de la tutelle.	Dès réception des factures et selon la loi en vigueur.	Système de gestion
12	Archiver la facture	Gestionnaire	Classer la facture dans le dossier.	Facture

## Définition

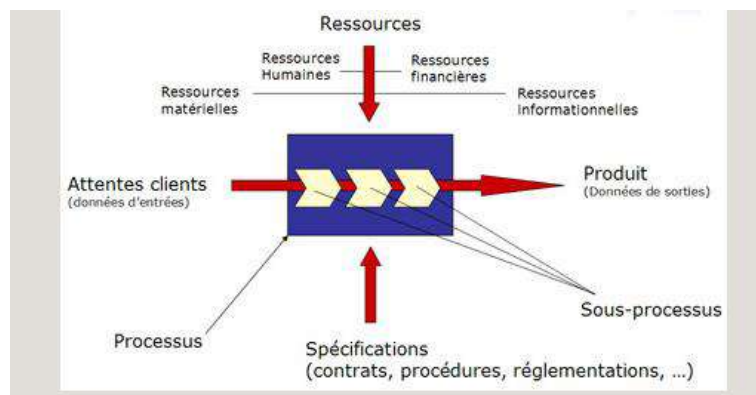
En mettant l'accent sur

- la gestion des interfaces,
- le pilotage,
- les ressources,
- les résultats,

le processus constitue un outil d'amélioration des performances d'une équipe, d'une organisation.



## Définition



Le processus répond aux questions : QUOI FAIRE ? POUR QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?

La procédure répond aux questions : COMMENT FAIRE ? QUAND ? QUI ?

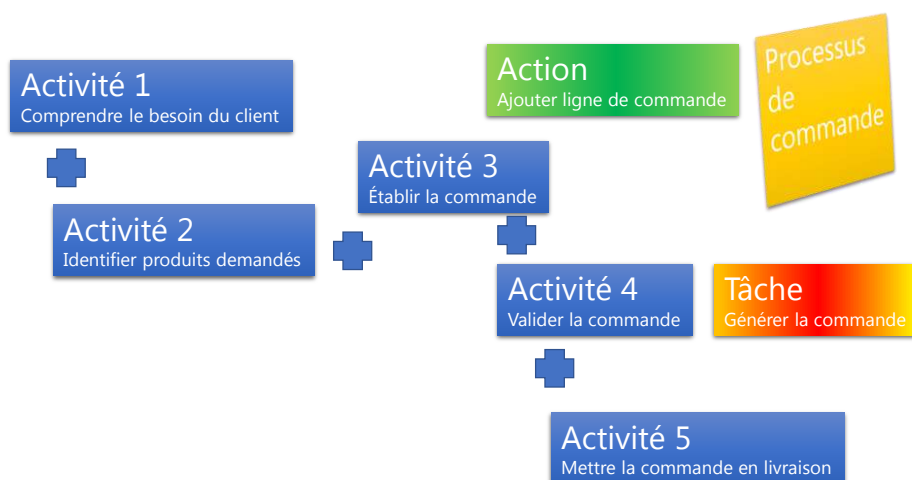
Le mode opératoire répond de plus aux questions : OÙ ? SELON QUEL PROCÉDÉ ?

Le mode pilotage répond de plus à la question : COMBIEN ?

## Définition

- Le « processus » répond aux questions : QUOI FAIRE ? POURQUOI ?
- La « procédure » répond à la question : QUI ? OÙ ? QUAND ?
- Le « mode opératoire » ou « procédé » répond aux questions : COMMENT ?

## Définition



## Définition

### La cartographie des processus

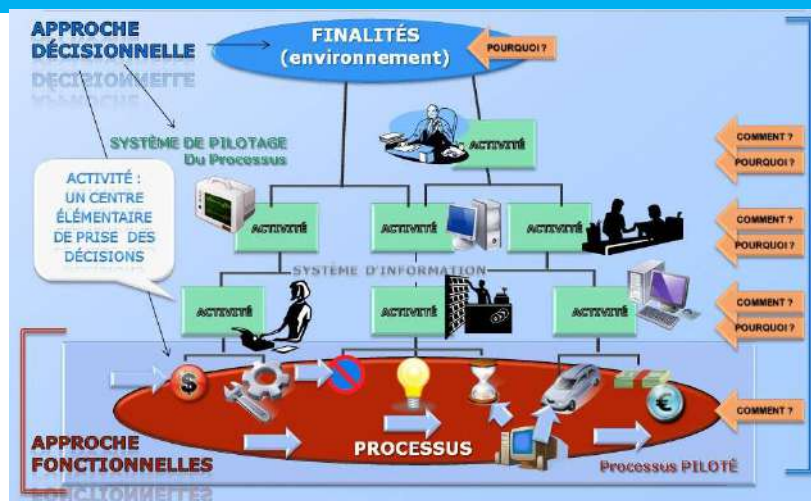
visée à modéliser une organisation, pour que

- le schéma soit à la fois explicite pour une personne extérieure à l'entreprise,

et

- puisse servir aux salariés d'outil de travail pour améliorer son fonctionnement.

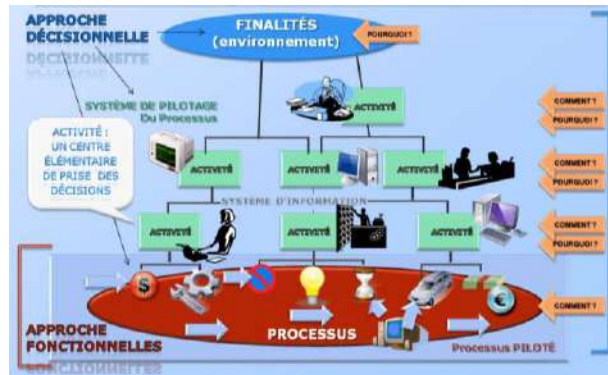
## Cartographier des processus



Modéliser Une Organisation

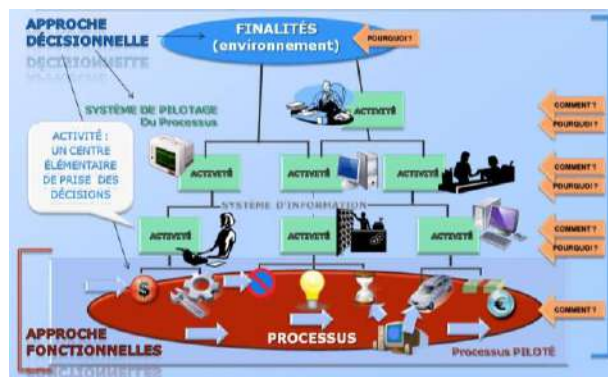
## Cartographier des processus

Explicite  
pour  
un extérieur

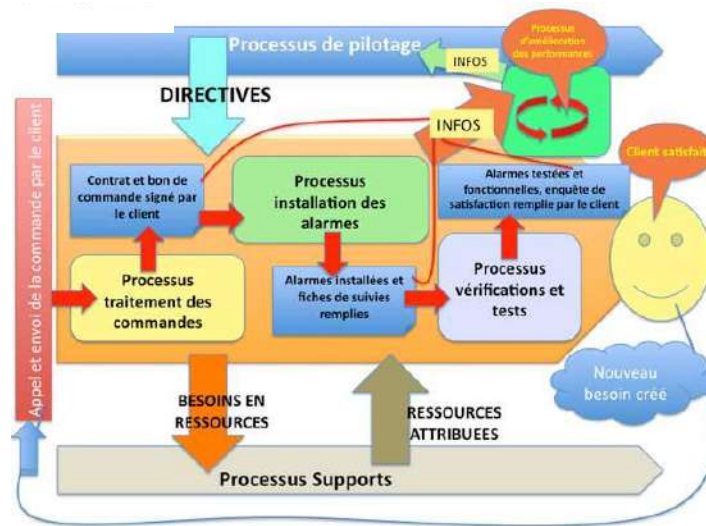


## Cartographier des processus

Outil de travail  
pour les salariés  
afin d'améliorer  
le fonctionnement



## Résultante



## A retenir

- Un processus a une finalité
- Il est toujours orienté vers un système bénéficiaire
- Il y a une relation de type client fournisseur
- L'entreprise doit être considérée comme un processus global



## A retenir

### **Processus** :

Ensemble des ressources et des activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortant.

Toute tâche, toute activité qui génère un produit ou un service constitue un processus, ou un enchaînement de processus

### **Entrées** :

Éléments entrants ou produit, consommés par le processus, nécessaires à l'élaboration du produit, et sortant d'un processus amont

### **Sorties** :

Éléments sortants ou produits issues d'un processus

## A retenir

### **Produits** :

Résultat d'activités ou de Processus

Inclut :

- les services
- les matériels
- les logiciels

### **Client** :

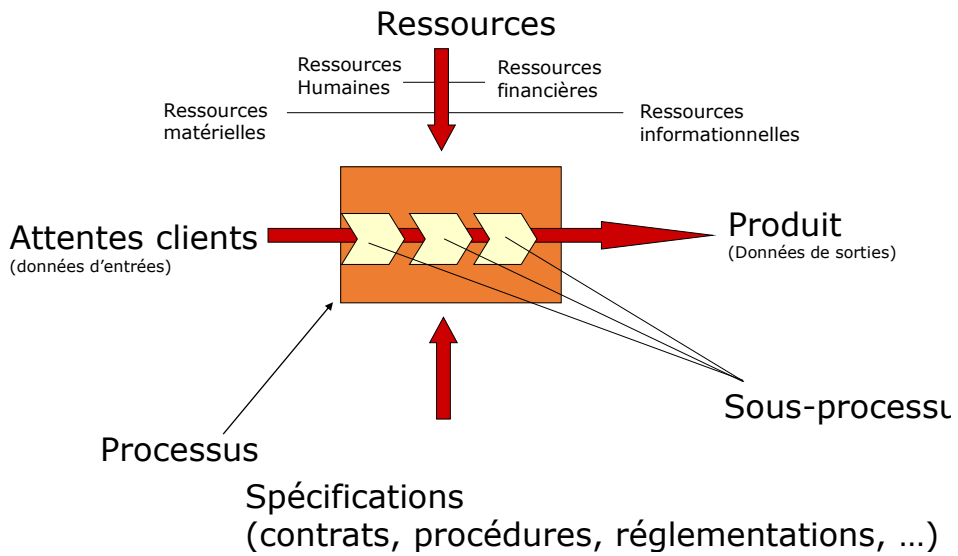
Destinataire d'un produit fourni par le fournisseur. Le client peut être interne ou externe à l'organisme

*Remarque* : Il ne peut y avoir de « sorties » sans client ni « d'entrée » sans fournisseur. La raison d'être d'un processus est la satisfaction des besoins explicites et implicites des clients finaux du processus

### **Macro processus** :

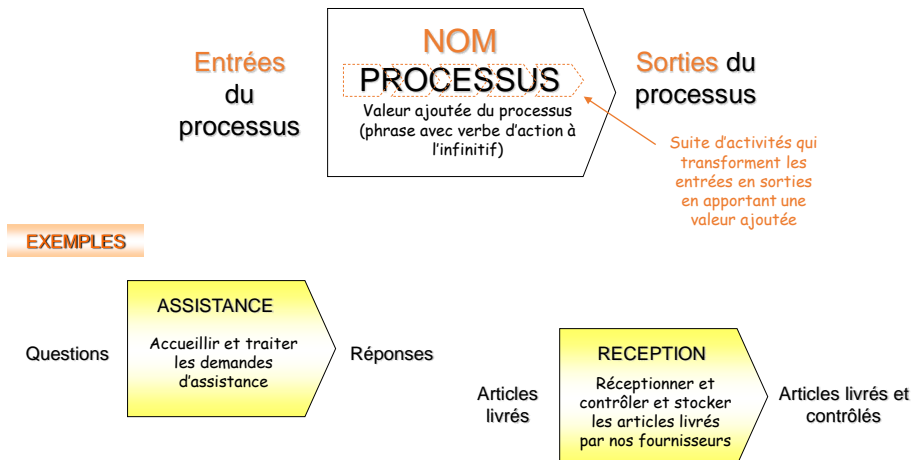
Ensemble des processus liés, depuis la demande du client à la mise à disposition du produit/service, pour répondre à une activité de l'entreprise. Boucle fermée de client à client : on détermine les exigences du client puis on mesure sa satisfaction par rapport au produit/service fourni.

# Shéma d'un processus



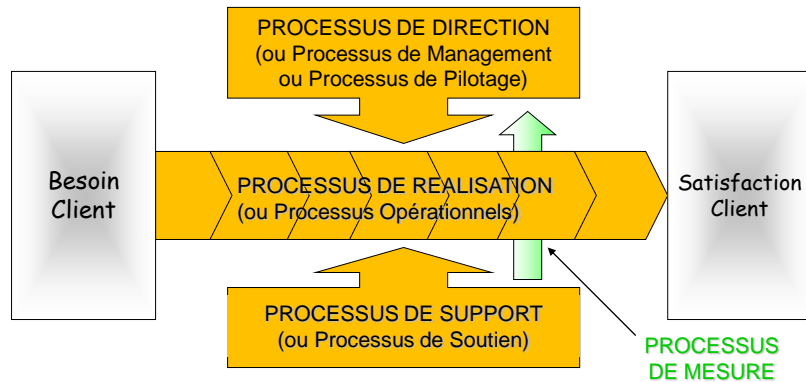
# Représentation graphique

Un processus est caractérisé par :



## Catégories de processus

La norme ISO 9001 fait apparaître un modèle structuré en 4 catégories de processus :



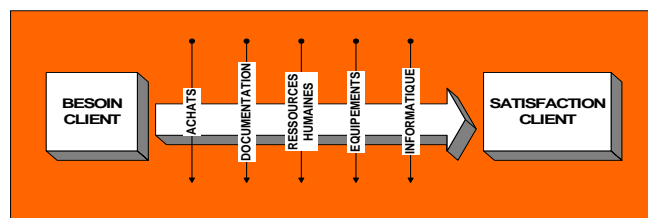
## Processus de réalisation

- Contribuent directement à la réalisation du produit ou de la prestation depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction.
- Regroupent les activités liées aux flux de réalisation d'un produit ou d'un service.



## Processus support

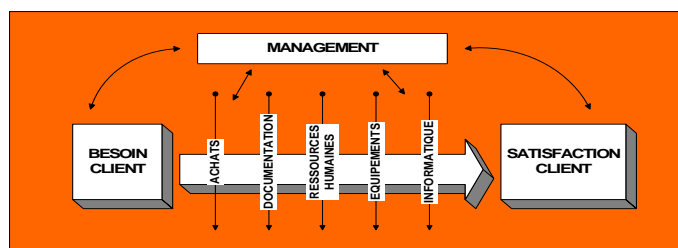
- Contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières ...)
- Ne créent pas de valeur directement perceptible par le client, mais sont nécessaires pour la pérennité de l'entreprise.



## Processus de direction

Ces processus permettent principalement :

- de conduire et guider l'organisme pour améliorer sa capacité à évoluer positivement,
- de vérifier si les prises de décision sont cohérentes avec les objectifs poursuivis,
- d'anticiper l'environnement.



## Processus de mesure

Ces processus contribuent au bon fonctionnement (maîtrise) et à l'amélioration des autres processus et du système de management de la qualité-sécurité-environnement (SMQSE) en fournissant des mesures par rapport à des objectifs préalablement définis, ceci afin de piloter les processus et le SMQSE.



## Typologie et sorties

Sauf exception, les quatre catégories de processus se distinguent par des données de sortie de nature différentes :

TYPOLOGIE	DONNEES DE SORTIE
Processus de Réalisation	Produit ou Service
Processus de Support	Ressources
Processus de Direction	Décision
Processus de Mesure	Mesure

## Cartographie des processus

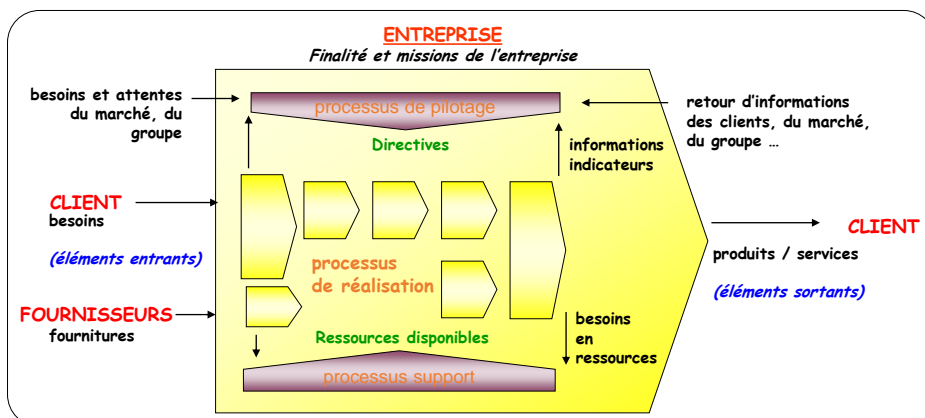
La **cartographie des processus** d'un organisme est une façon graphique de restituer l'identification des processus et de leur interaction.

Pour établir la cartographie, il s'agit d'avoir bien identifié :

- Les clients,
- Les produits (ou services),
- La finalité et les missions (la « raison d'être » de l'entreprise),
- Les fournisseurs.



## Cartographie des processus



La cartographie n'est pas une exigence de la norme !  
Il n'existe pas de cartographie « type » !

## Exemples



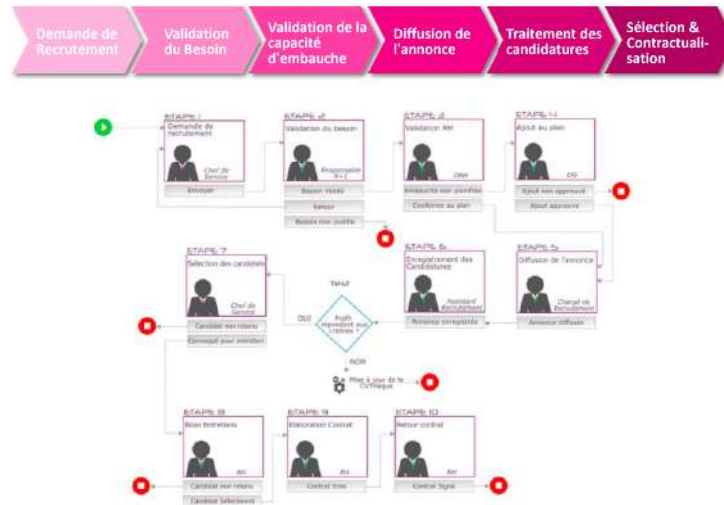
## Processus de recrutement

Représentation classique

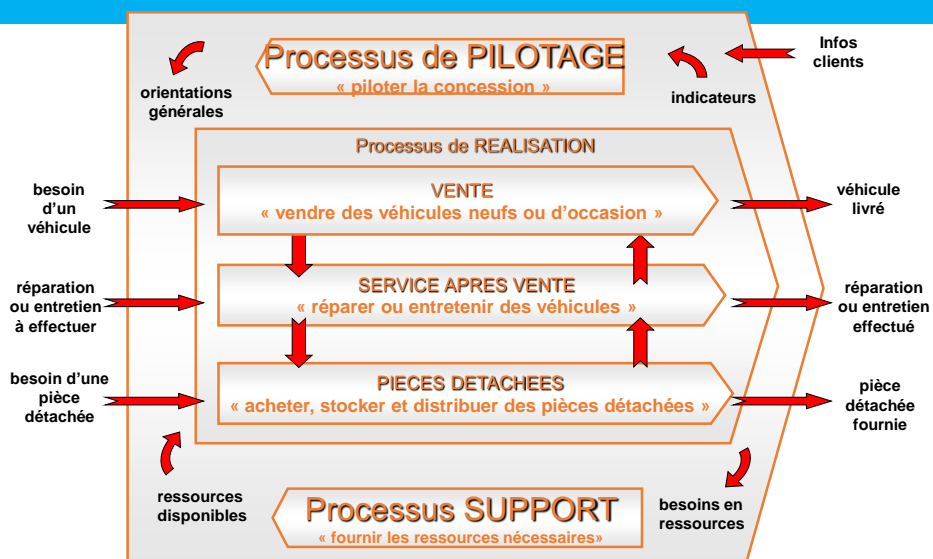
## Gestion des ressources humaines



## Gestion du recrutement



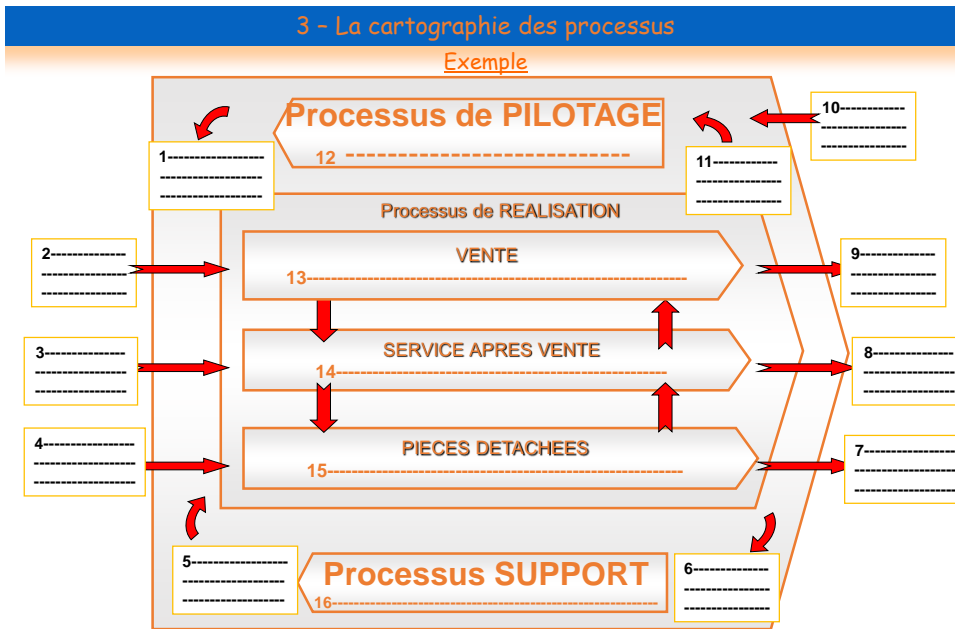
## Gestion de concession





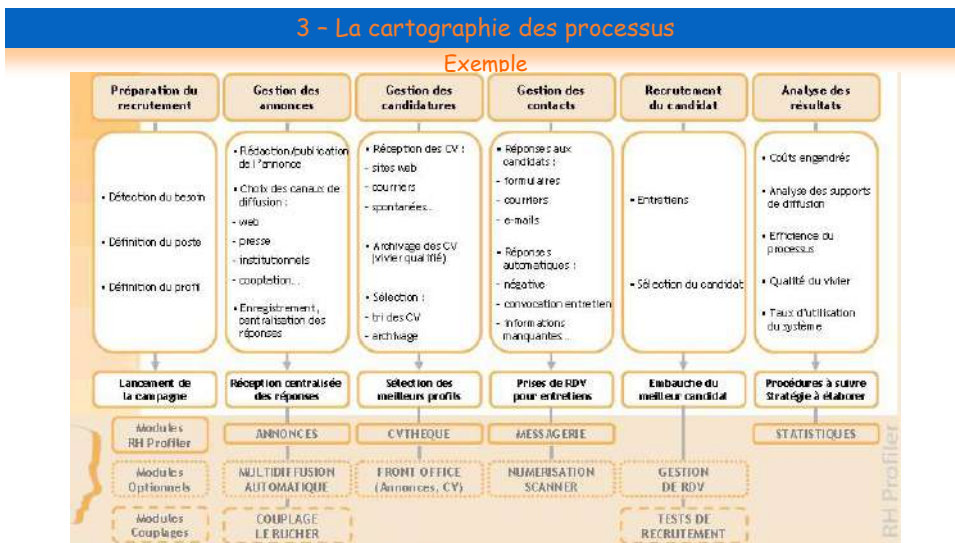
## II – DÉFINITIONS

### 3 - La cartographie des processus



## II – DÉFINITIONS

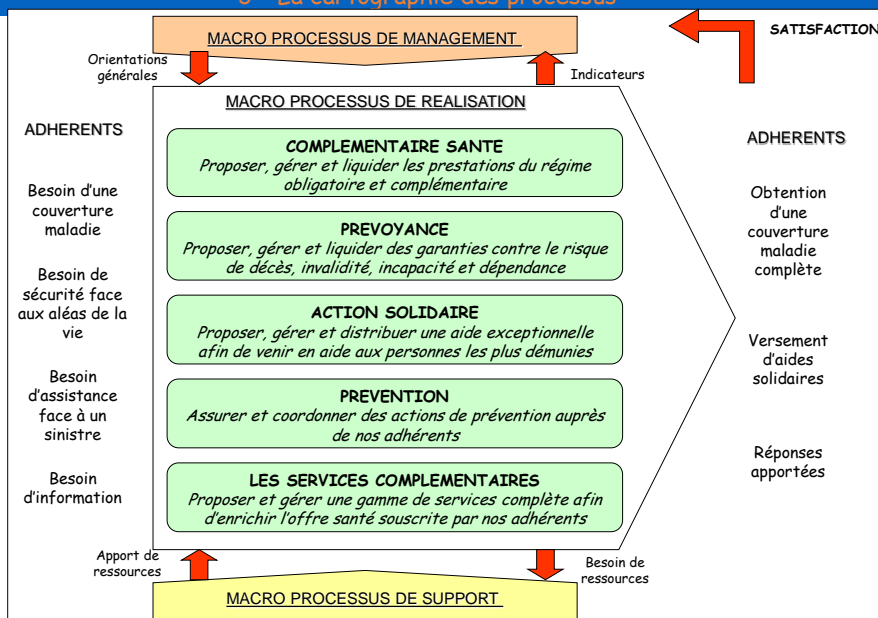
### 3 - La cartographie des processus



Représentation traditionnelle

## II – DÉFINITIONS

### 3 - La cartographie des processus



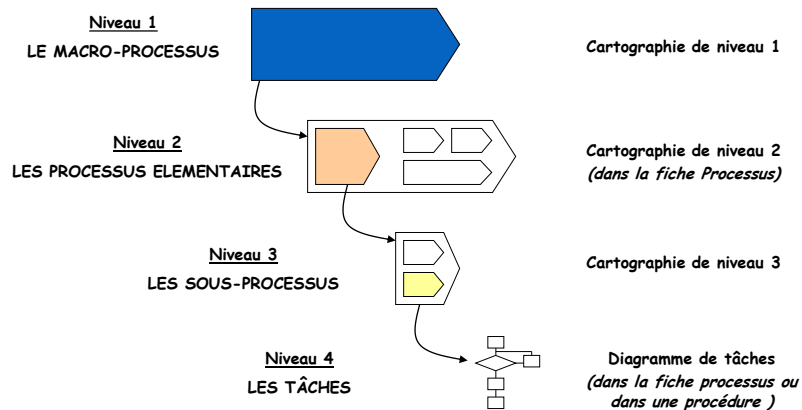
## Les différents niveaux d'analyse



Il existe **plusieurs niveaux d'analyse** !

	Objet de l'analyse = SYSTEME	Ce qui est dehors = ENVIRONNEMENT	Ce qui est dedans = SOUS-SYSTEME
<b>Niveau 1</b> Analyse de l'entreprise	l'entreprise	le marché la concurrence	l'usine les services administratifs, les agences commerciales ...
<b>Niveau 2</b> Analyse de l'usine	l'usine	l'entreprise	les ateliers
<b>Niveau 3</b> Analyse de l'atelier	l'atelier	l'usine	les postes de travail
<b>Niveau 4</b> Analyse d'un poste	le poste de travail	l'atelier	l'opérateurs et les outils

## Différents niveaux pour les processus



## Les niveaux

### MACRO-PROCESSUS

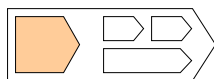


Elle sert avant tout à présenter l'entreprise de façon schématique.

Elle sert également à indiquer les interactions entre les 3 types de processus : les processus de réalisation, de support et de management.

### PROCESSUS ELEMENTAIRES

#### Cartographie la plus importante !



C'est dans cette cartographie qu'apparaîtront les « briques de base » que l'entreprise doit maîtriser pour réaliser les produits et services demandés par ses clients.

## Les niveaux

### SOUS-PROCESSUS



Les sous-processus n'existeront que pour certaines activités.

### TÂCHES



**Existe pour chaque processus !**

Il s'agit de la description opérationnelle du processus.

Cette description correspond souvent à ce que l'on trouve dans une procédure.

## Interactions entre processus

→ **Lecture horizontale = toutes les entrées des processus**

DE	Processus de réalisation				Processus support			Processus de pilotage		
	Commercial	Conception	Production	SAV	Achats	Système d'information	Gestion des compétences	Planification	Gestion du SMQ	Mesures et améliorations
Commercial		- Catalogue - Fiche produits	Avis expédition							
Conception	Cahier des charges		Test							
Production	Commandes	- Dossier de fabrication - Nomenclature								
SAV	- Garanties - Contrats de maintenance	- Guide de maintenance - Nomenclature produits								
Achats		- Nomenclature - Spécifications techniques								
Système d'information		Référencement produits								
Gestion des compétences										
Planification										
Gestion du SMQ										
Mesures et améliorations										

↙ **Lecture verticale = toutes les sorties des processus**

Maîtrise des interfaces → Sources d'amélioration importantes

## Exercices

Processus de demande de congés

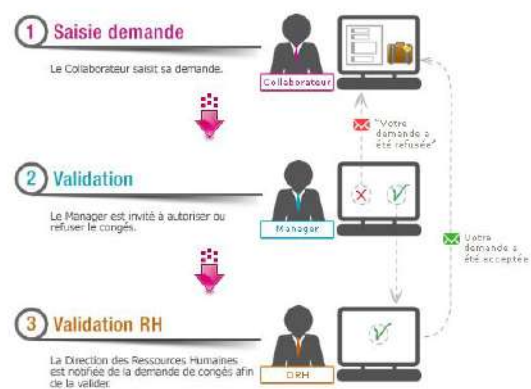
Gestion d'un nouvel arrivant

Demande d'achat

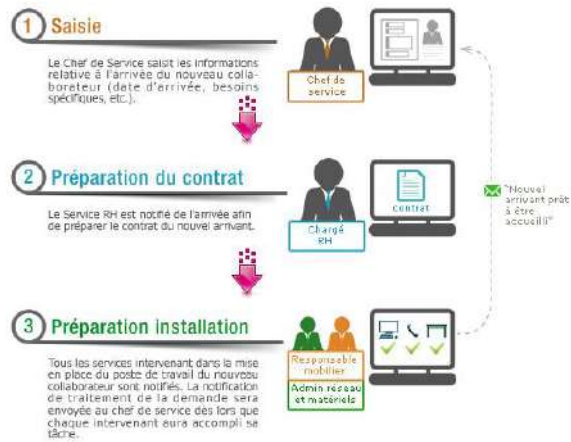
Suivi prospection

Gestion des réclamations

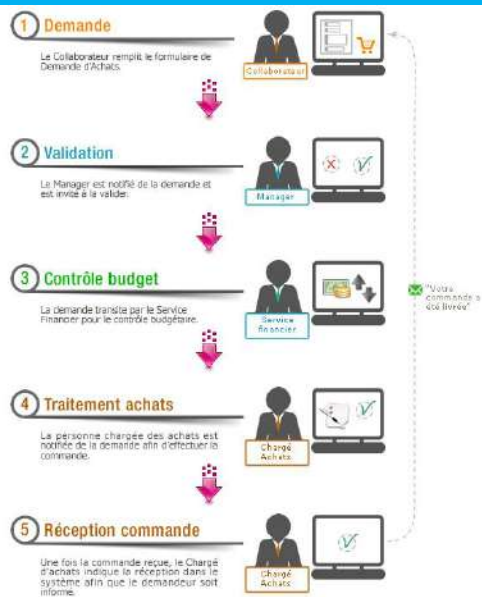
## Demande de congès



## Nouvel arrivant



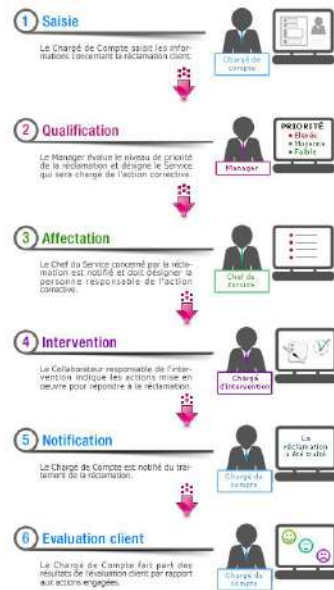
## Demande d'achat



## Suivi de la prospection



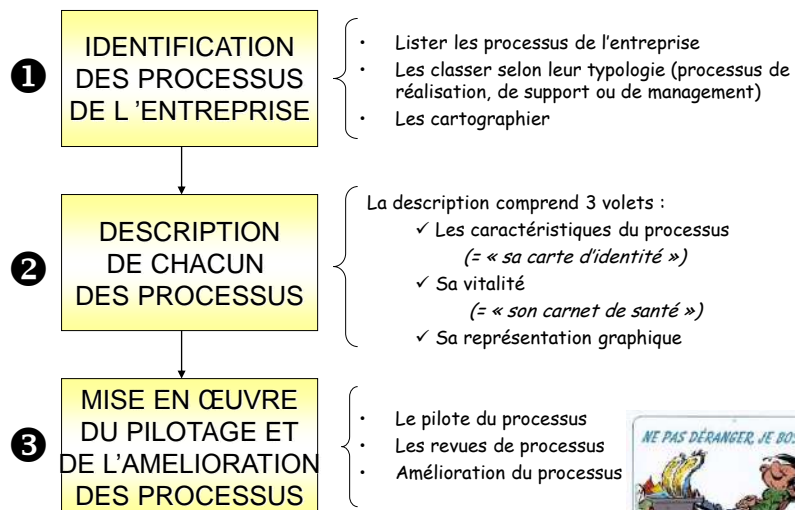
## Gestion des réclamations



## La mise en oeuvre



### 3 grandes étapes





## Identification



Les processus ne sont pas à créer !

Ils sont existants dans l'entreprise



Il n'existe pas de catalogue des processus.

C'est à chaque entreprise de déterminer ces processus en fonction de :

- ses clients,
- la nature de ses activités,
- sa stratégie.



## Identification



Ne pas rester trop macroscopique !

Avec seulement 1 ou 2 processus identifiés, il n'est pas possible de tirer profit de la démarche.



Ne pas entrer trop dans le détail !

Si vous trouvez plus d'une douzaine de processus de réalisation, vous êtes descendus trop bas pour en faire un outil efficace pour la Direction générale.

*Parmi les processus existants de l'entreprise, il s'agit de retenir les processus les plus importants pour éviter les dispersions - les processus ayant un impact, par exemple, sur :*

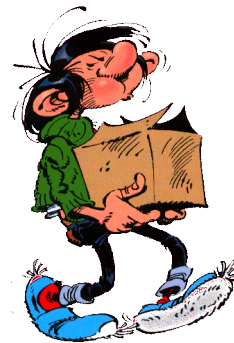
- le niveau de risque d'insatisfaction du client,
- le gisement important de non-qualité,
- la sécurité du personnel,
- les risques environnementaux ...



## Description

La description des processus comprend 3 volets :

- Les **caractéristiques du processus**  
« *carte d'identité* »
- Sa **vitalité**  
« *carnet de santé* »
- Sa **représentation**



## Description



Informations délimitant le périmètre d'action du processus, les caractéristiques intrinsèques du processus ou encore les données liées à « son environnement interne » :

- ❖ Ses **limites** en termes de **début** et de **fin**  
*La définition des bornes du processus résulte d'un accord entre les personnes qui auront à étudier le processus*
- ❖ Sa **dénomination**  
*Elle doit être suffisamment claire, précise et courte pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté quand au sujet et au domaine à traiter.*
- ❖ La (ou les) **finalités** du processus  
*Il s'agit de décrire avec précision le produit ou/et le service résultant de la mise en œuvre du processus.*
- ❖ La liste des **données d'entrée** et des **données de sortie** du processus  
*L'analyse des interfaces pourra conduire à faire évoluer cette liste.*
- ❖ La liste des **actions** et des **acteurs** susceptibles d'intervenir dans le processus et la description des liens entre les acteurs et les actions



## Description



Données liées à « son environnement externe » du processus :

- ❖ Comment se situe le processus dans son environnement ?

*Identification des processus amont et aval*

*Description des liens entre ces différents processus*

- ❖ Quelles sont les contraintes et les évolutions prévisibles de l'environnement de l'entreprise ?

*Exemples :*

• *La réglementation → renforcement des contraintes réglementaires en matière de pollution,*

• *La loi informatique et liberté → extension du champ d'application de la loi.*

*Détermination des impacts sur le processus*



## Description

- Le nom,
- L'objectif,
- Le domaine d'application,
- Les processus en amont,
- Les processus en aval,
- La finalité du processus (à quoi sert-il ? Quel est le service (ou document, ou information, ou bien, ou service produit par sa mise en œuvre ?),
- Le nom du (de la) pilote du processus (voir plus loin ce terme),
- Les données d'entrée, (les informations, documents dont on a besoin au début du processus)
- Les données de sortie, (les informations, documents que produit le processus),
- Le début,
- La fin,
- La liste des actions ou activités, (les étapes),
- La liste des acteurs,
- Les corrélations entre les actions et les acteurs (Chaque action a au moins un acteur et chaque acteur au moins une action),
- Les performances attendues,
- Les contraintes,
- Les évolutions prévisibles,
- Et tout autre élément qui vous semble important.



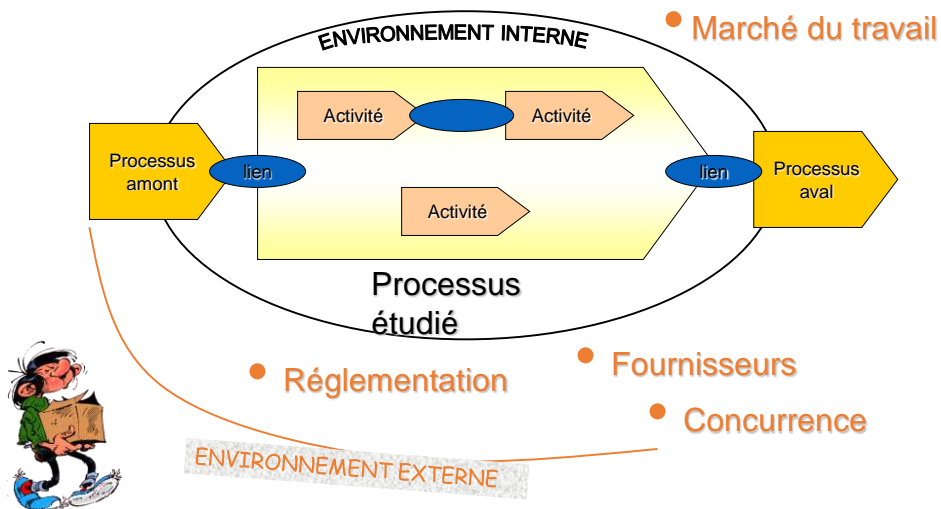
## Carte d'identité

fiche processus <b>FABRICATION</b>		Entreprise X	
<b>FINALITE DU PROCESSUS :</b> fabriquer les échangeurs commandés par nos clients, selon la qualité définie dans le dossier de fabrication et dans les délais confirmés au client			
<b>ENTREES</b>	<b>origine</b>	<b>SORTIES</b>	<b>destination</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ordres de fabrication (commandes validées)</li> <li>planning de fabrication</li> <li>dossiers de fabrication</li> <li>matières premières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commercial</li> <li>Planification</li> <li>Etudes</li> <li>Logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>échangeurs finis (accompagnés de leurs Ordres de Fabrication validés)</li> <li>dossiers de fabrication (avec des demandes de modification si besoin)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logistique</li> <li>Etudes</li> </ul>
<b>EXIGENCES</b>			
<b>clients :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>échangeurs sans défauts</li> <li>respect des délais</li> </ul>		
<b>entreprise :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>productivité &amp; rentabilité</li> <li>respect environnement</li> </ul>		
<b>réglementaires :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hygiène et sécurité du travail</li> <li>marquage CE</li> </ul>		
<b>RESPONSABILITES</b>			
<b>propriétaire du processus :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur de Production</li> </ul>		
<b>pilotes :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>responsable atelier emboutissage</li> <li>responsable atelier soudure</li> <li>responsable atelier montage</li> </ul>		

## Carte d'identité (suite)

MOYENS		fournis/entretenus par :
<b>humains :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur de Production</li> <li>responsables d'atelier</li> <li>conducteurs de presse</li> <li>soudeurs</li> <li>ouvriers de montage</li> <li>contrôleur qualité</li> </ul>	Ressources humaines
<b>matériels :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>presses à emboutir</li> <li>postes de soudure</li> <li>ligne de montage</li> <li>équipements de test</li> <li>équipements de manutention (chariots élévateurs, bacs...)</li> <li>hall de production</li> <li>réseau informatique &amp; progiciel suivi production</li> </ul>	Equipements Industriels  Moyens Généraux
SUPERVISION		fournie/réalisée par :
<b>indicateurs :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>respect des délais de livraison (commandes à l'heure / total commandes)</li> <li>retours clients (nombre de livraisons avec retour / total livraisons)</li> <li>qualité production (nombre de retouches / total pièces contrôlées)</li> <li>productivité (rapport temps passé / temps alloué)</li> <li>rentabilité (marge brute production)</li> </ul>	Responsable production Commercial Contrôleur qualité Responsable production Finances
<b>surveillance :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>propreté ateliers et abords</li> <li>respect consignes de sécurité</li> <li>perception qualité client (questionnaire satisfaction)</li> </ul>	Responsable production Responsable production Commercial
fiche processus FABRICATION		version du 12/05/02
		page 1/2

## Périmètre et environnement



## Vitalité d'un processus

Les **critères de vitalité** permettent d'évaluer le processus.

- Définir les **objectifs** du processus qui résultent :
  - de l'identification des besoins et attentes du client du processus,
  - du déploiement des objectifs qualité, sécurité, environnement définis par la direction.
- Définir les **indicateurs de performance** qui permettent de mesurer l'efficacité du processus et le niveau d'atteinte des objectifs associés au processus.

La notion de « vitalité » d'un processus implique qu'une activité ne peut être éternellement figée et qu'elle est en permanence soumise à des contraintes et à des changements

⇒ le processus décrit doit donc refléter la vie dynamique de l'entreprise.



## Représentation



Aucune exigence de la norme ISO concernant le support de description du processus.

- ⇒ Privilégier un mode de représentation graphique qui permette une **compréhension simple et synthétique** du processus.



Le choix du mode de description dépend de :

- la taille de l'entreprise,
- de la complexité du processus et de ses interfaces,
- des compétences nécessaires pour maîtriser le processus.

## Recommandations

Il est recommandé d'effectuer la description des processus de manière **participative et collective**

- ⇒ Travail de groupe avec :
- ✓ Le pilote du processus (choisi par le pilote)
  - ✓ Les acteurs du processus
  - ✓ Un représentant de la fonction qualité (garant de la cohérence avec l'ensemble des processus du SMQ)



## Pilotage



## Rôle du pilote

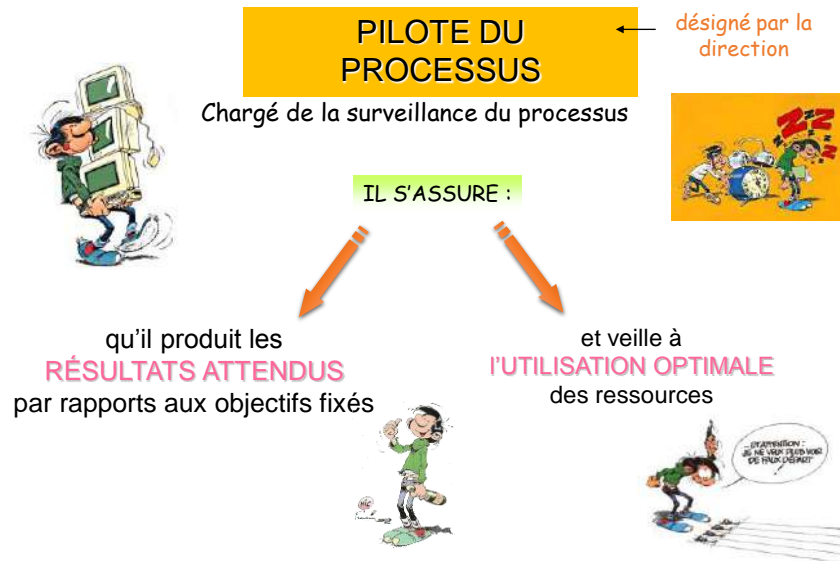
La norme exige :

- de comprendre et de satisfaire les exigences,
- de considérer les processus en terme de valeur ajoutée,
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

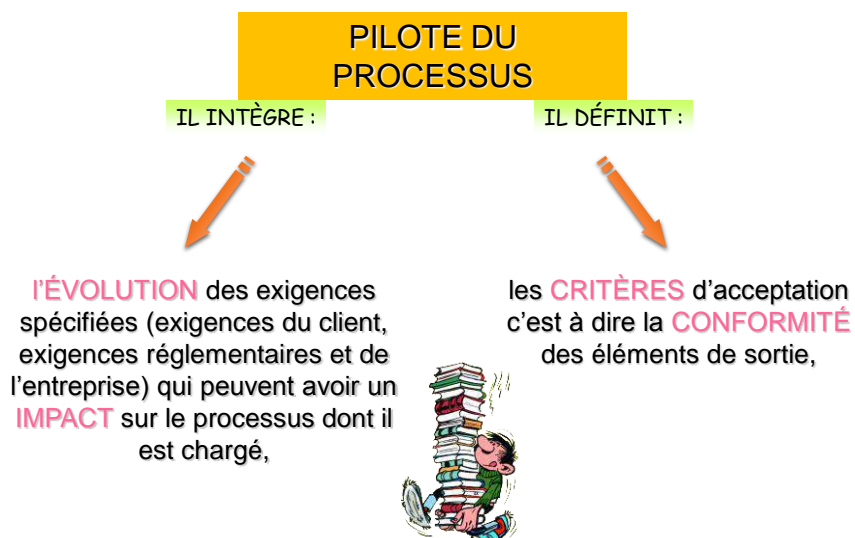


C'est le rôle du pilote  
de chaque processus

## Rôle du pilote



## Rôle du pilote





Rôle du pilote

**PILOTE DU  
PROCESSUS**

IL MESURE :

IL S'ASSURE :

l'**ATTEINTE** des objectifs du processus au travers du **SUIVI DES INDICATEURS** associés

du **TRAITEMENT** des **DYSFONCTIONNEMENTS** des processus,



Rôle du pilote

**PILOTE DU  
PROCESSUS**

IL ENGAGE :

IL IDENTIFIE :

Les **ACTIONS CORRECTIVES** associées

les **OPPORTUNITÉS** d'amélioration et propose toutes **ACTIONS PRÉVENTIVES** associées



Rôle du pilote

### PILOTE DU PROCESSUS

IL MET EN OEUVRE :

IL REND COMPTE :

les **PLANS**  
**D'AMÉLIORATION**  
décidés

des **RÉSULTATS**  
lors de la  
**REVUE de DIRECTION**



Rôle du pilote

### PILOTE DU PROCESSUS

IL ANIME ET ORGANISE :

IL ORGANISE :

les réunions  
**d'AMÉLIORATION**  
de la qualité

et **PARTICIPE** aux  
**REVUES** de  
processus,



## Profil du pilote

- ✓ Compétences dans l'activité dominante du processus
- ✓ Visibilité sur l'ensemble des processus
- ✓ Aptitude à travailler en équipe
- ✓ Aptitude à négocier
- ✓ Capacité d'analyse
- ✓ Autorité reconnue



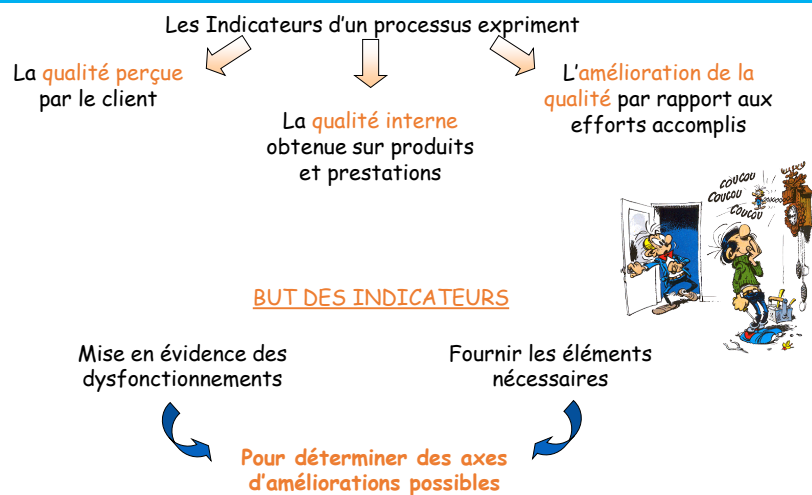
Mesure  
et  
surveillance



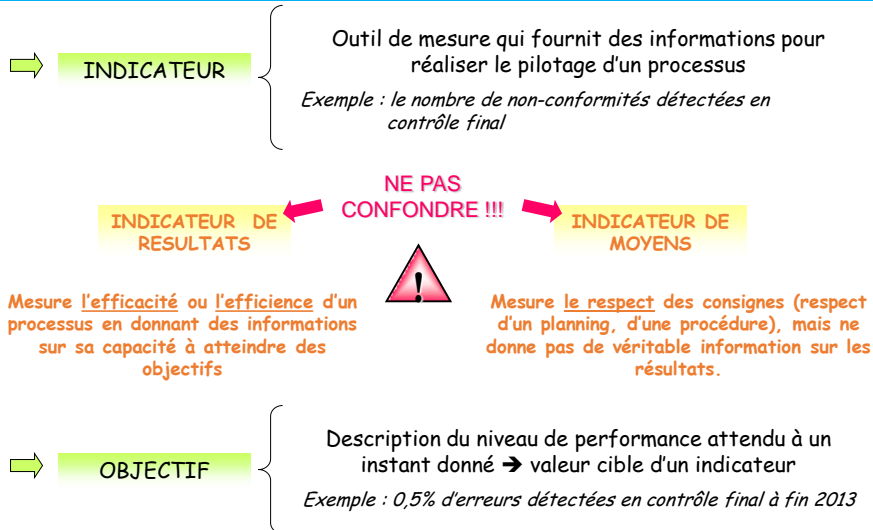
## Les outils de mesure et surveillance

- Les indicateurs
- Les revues de processus
- Les audits de processus

## Les indicateurs



## Les indicateurs



## Les indicateurs

Déterminer l'efficacité d'un processus ⇒ Vérifier l'adéquation entre les résultats attendus et les résultats constatés

- Efficacité « individuelle » du processus :

*Répond-il à ses objectifs ?*

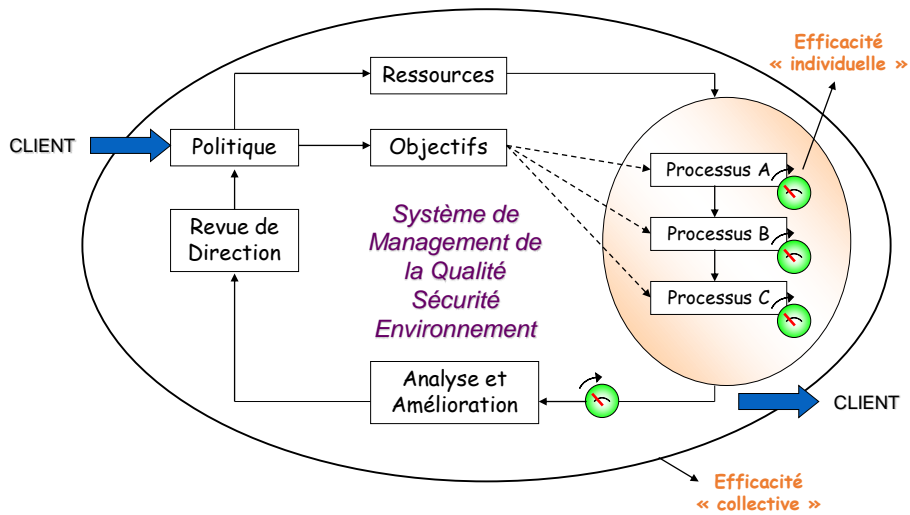
- Efficacité « collective » du processus :

*Quel est son impact sur les autres processus ?*

*Quelle est sa contribution par rapport à la performance globale du SMQSE (Système de management de la qualité sécurité et environnement) ?*



## Cohérence individuel - collectif



## Surveillance

- |   |   |  |
|---|---|--|
| Surveillance semestrielle ou annuelle   | ⇒ | Pour l'efficacité « collective » du Système de Management<br>⇒ <u>REVUE DE DIRECTION</u>   |
| Surveillance trimestrielle ou mensuelle | ⇒ | Pour l'efficacité « individuelle » du Système de Management<br>⇒ <u>REVUE DE PROCESSUS</u> |
| Surveillance quotidienne                | ⇒ | Pour les activités composant chaque processus identifié                                    |

## Exemple d'indicateurs

Champ	Exemples d'objectifs	Exemples d'indicateurs
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des compétences</li> <li>- Optimisation des ressources</li> <li>- Stabilisation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de personnel formé</li> <li>- Taux d'absentéisme</li> <li>- Turn-over</li> </ul>
<b>Ressources matérielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation des installations</li> <li>- Maintenance des appareils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'utilisation d'un équipement ou d'une installation</li> <li>- Taux de panne</li> <li>- Délai d'intervention</li> </ul>
<b>Commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concrétisation des offres</li> <li>- Fidélisation clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'offres converties en commandes</li> <li>- Durée moyenne de la relation client par rapport à l'organisme</li> </ul>
<b>Conception Développement Industrialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concrétisation des projets d'étude</li> <li>- Préparation de la production (ou de la réalisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nbre de projets mis sur le marché / Nbre de projets en cours</li> <li>- Délai de mise sur le marché</li> <li>- Capabilité des moyens de production</li> </ul>

## Exemple d'indicateurs

Champ	Exemples d'objectifs	Exemples d'indicateurs
<b>Achats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations avec les fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de conformité des produits livrés par fournisseur</li> <li>- Diminution des coûts des achats</li> </ul>
<b>Réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des délais de production</li> <li>- Conformité des produits et services</li> <li>- Assistance client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de retard (de fabrication ou de prise en charge)</li> <li>- Taux de non-conformité (des produits livrés ou services fournis)</li> <li>- Délais de réponse aux demandes d'assistance</li> </ul>
<b>Satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation de la satisfaction</li> <li>- Traitement des réclamations</li> <li>- Acceptation des produits non conformes aux attentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de satisfaction client</li> <li>- Taux de réclamation</li> <li>- Délai moyen de réponse aux réclamations</li> <li>- Taux de dérogation</li> </ul>
<b>Résolution des problèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des causes des problèmes identifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % d'actions correctives clôturées dans les délais</li> <li>- Taux de problèmes résolus / problèmes identifiés</li> </ul>

## La revue de processus

➔ Réalisée périodiquement par le **pilote du processus**



### Données d'entrée

- Les mesures réalisées sur le processus (indicateurs) et leur position par rapport aux objectifs,
- La surveillance réalisée sur le processus (audit, écoute client ...),
- Les réclamations reçues
- L'état d'avancement des actions d'amélioration du processus
- Les suggestions ou demandes d'amélioration

### OBJECTIFS DE LA REVUE DE PROCESSUS

- ✓ garantir en permanence la satisfaction des besoins et attentes des clients du processus,
- ✓ identifier toute dérive du processus,
- ✓ définir d'éventuelles actions de progrès,
- ✓ mesurer la maturité (efficacité) du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé.

### Données de sortie

- Le plan d'action actualisé (nouvelles actions, actions reconduites, revues ou abandonnées), les demandes de ressources supplémentaires,
- Une appréciation de l'efficacité globale du processus

## La revue de processus

➔ Cette revue permet d'évaluer le **niveau de maturité du processus**

Présentation commentée en **REVUE DE DIRECTION**



Il peut être intéressant de faire précéder chaque revue de processus par un **audit de processus**





## Audit de processus

### AUDIT INTERNE → MODE DE SURVEILLANCE DU PROCESSUS

Le but de l'audit est de vérifier :

- Que l'organisation du processus est *déterminée et documentée*,
- Que cette organisation telle qu'elle est définie est effectivement celle qui est *mise en œuvre au quotidien*,
- Que cette organisation est *efficace*, c'est-à-dire, apte à atteindre les résultats.

Conclusion



## Le management par les processus

C'est un outil de modélisation qui facilite le management et le pilotage.

C'est une approche qui part du besoin client.

C'est un outil qui permet de focaliser l'organisme sur sa mission : produire de la valeur.

C'est un des éléments centraux de la norme ISO 9001:2000.



## Le management par les processus permet :

Améliorer la relation clients-fournisseurs (interne et externe)

Motiver les équipes autour d'un projet commun

Définir les responsabilités et autorités

Améliorer la communication interne

Évoluer vers une organisation transversale

Définir les ressources nécessaires pour obtenir la conformité du produit/service

Identifier les dysfonctionnements

Maîtriser les activités présentant des risques

Renforcer la culture client

Mesurer l'efficacité et l'efficience

Optimiser les charges et coûts



Merci

