

MANAGEMENT PAR PROCESSUS

PILOTAGE DES PROCESSUS: DECREIRE ET ANIMER EFFICACEMENT UN PROCESSUS

PAR PIERRE YORONIN

EXPERT EN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ, SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ DES DENRÉES ALIMENTAIRES, SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ, SANTÉ AU TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT & AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Mobile: +225 07 47 68 95 60

WhatsApp: +225 05 44 08 34 85

E-mail: pyoronin.trissamaconseils@gmail.com

J'AI TRAVAILLÉ DANS PLUS DE 75 PAYS À TRAVERS LE MONDE, DANS LES 5 CONTINENTS

PIERRE YORONIN, 53 ANS, MARIÉ AVEC 1 FEMME ET PÈRE DE 3 ENFANTS

CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

2015 – 2017 : DIRECTEUR QUALITÉ ET DÉVELOPPEMENT AFRIQUE & MOYEN ORIENT À GB FOODS SA

2013 – 2015: DIRECTEUR QUALITÉ, SST, ENVIRONNEMENT & DD, SUPPORT SCIENTIFIQUE ET AMÉLIORATION CONTINUE À NESTLÉ R&D ABIDJAN - AFRIQUE & EUROPE DE L'OUEST

2012: DIRECTEUR SYSTÈME QHSE À NESTLÉ R&D ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE & ZONE EUROPE DE L'OUEST)

2007 - 2012: DIRECTEUR QUALITÉ, NESTLÉ SÉNÉGAL – NESTLÉ AFRIQUE DE L'EST BASÉ À NAIROBI (KENYA)

2006 - 2011: SPÉCIALISTE RÉGIONAL CWAR & ASIE DE LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS & POIDS NET & SPC & AFFAIRES RÉGLEMENTAIRES ET SCIENTIFIQUES (BASE NESTLÉ CWA LTD GHANA) EXPERT TECHNIQUE & HACCP ZONE AOA (AFRIQUE, OCÉANIE ET ASIE)

2004 - 2006: CHEF DE PROJETS AMÉLIORATION DES EFFICIENCES ET PERFORMANCES DES LIGNES – NESTLÉ YOPOUGON(CÔTE D'IVOIRE)

2000 - 2004: ASSISTANT CHEF DE PROJET / DIRECTEUR USINE PILOTE NESTLÉ R&D ABIDJAN, RESPONSABLE RÉGIONAL ANALYSE SENSORIELLE ET COMPRÉHENSION DES CONSOMMATEURS NESTLÉ CWAR

DIRECTEUR GENERAL DE TRISSAMA C&S Sarl



FORMATION & QUALIFICATION

CERTIFIÉ FORMATEUR DES FORMATEURS SGS POUR TOUT TYPE DE FORMATION ET NESTLÉ POUR LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

CERTIFIÉ AUDITEUR / RESPONSABLE D'AUDIT (IRCA)

- SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
- SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT & IEMA
- SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE SANITAIRE DES ALIMENTS
- SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE SANTE AU TRAVAIL
- MANAGEMENT DES LABORATOIRES D'ANALYSES

1999: DAA OPTION INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES (INP –HB YAMOOUSSOUKRO)

1997: MAÎTRISE EN SCIENCES ET TECHNOLOGIE DES ALIMENTS (UNIVERSITÉ D'ABOBO - ADJAMÉ)

1995: DUT EN GÉNIE ALIMENTAIRE À L'INSET YAMOOUSSOUKRO

VOS ATTENTES

ENGAGEMENTS MUTUELS POUR PARTICIPER A CE COURS

C'EST VOTRE FORMATION

LES TÉLÉPHONES MOBILE DOIVENT ÊTRE ÉTEINTS OU SOUS SILENCE

S'IL VOUS PLAÎT, PARTICIPER

COURTOISIE MUTUELLE & RESPECT

**LES RETARDS DE PLUS DE 15 MINUTES NE SONT PAS
ACCEPTES QUEL QUE SOIT LE MOTIF**

PAS DE POLITIQUE OU POLITIKOS PENDANT LE COURS

EVALUATION

1. TRAVAUX DIRIGES (20%)

2. PARTICIPATIONS (20%)

3. EVALUATIONS FINALES

3.2. TEST D'ACQUISITION (2 HEURES) _ (60%)

OBJECTIFS

OBJECTIF DE CE COURS

COMPRENDRE L'APPROCHE PROCESSUS ET LE MANAGEMENT PAR L'APPROCHE PROCESSUS

SAVOIR IDENTIFIER ET DÉCRIRE UN PROCESSUS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

INTÉGRER L'APPROCHE PROCESSUS DANS LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS AU SEIN DE L'ENTREPRISE POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

OBJECTIF DE CE COURS

COMPRENDRE LES RESPONSABILITÉ, RÔLE ET AUTORITÉ DES ACTEURS DES PROCESSUS

A L'ISSUE DE CE COURS, LES PARTICIPANTS SERONT CAPABLES DE COMPRENDRE L'APPROCHE PROCESSUS ET PARTICIPER À SON DÉPLOIEMENT DANS LE CADRE DE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

OBJECTIFS DE L'APPROCHE PROCESSUS

L'APPROCHE PAR PROCESSUS EST AU CENTRE DE LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ.

CETTE APPROCHE PERMET DE STRUCTURER UNE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ, VOIRE DE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ.

COMPRENDRE ET PILOTER DES PROCESSUS EN INTERACTION COMME UN SYSTÈME CONTRIBUE À L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DE L'ENTREPRISE PAR L'ATTEINTE DES RÉSULTATS PRÉVUS.

INTRODUCTION

L'APPROCHE PROCESSUS EST UN MODE DE MANAGEMENT PERMETTANT AUX ENTREPRISES DE PILOTER LEURS PERFORMANCES.

LE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS EST UNE DES PIERRES ANGULAIRES DE LA NORME ISO 9001.

INTRODUCTION

CETTE APPROCHE PERMET À L'ORGANISME DE MAÎTRISER LES INTERACTIONS ET INTERDÉPENDANCES ENTRE LES PROCESSUS DU SYSTÈME DE TELLE SORTE QUE LES PERFORMANCES GLOBALES DE L'ENTREPRISE PUISSENT ÊTRE AMÉLIORÉES.

L'APPROCHE PROCESSUS S'APPUIE SUR UNE IDENTIFICATION SYSTÉMATIQUE ET UN MANAGEMENT DES PROCESSUS, DE LEURS INTERACTIONS DE MANIÈRE À OBTENIR LES RÉSULTATS PRÉVUS CONFORMÉMENT À LA POLITIQUE QUALITÉ ET À L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE.

1. CONTEXTE

1.1. CONTEXTE GENERAL

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE EST DANS UN MOUVEMENT QUI S'ACCÉLÈRE ET NÉCESSITE UNE GRANDE AGILITÉ, VOIRE DES CAPACITÉS DE RUPTURE QUI PERMETTENT AUX ENTREPRISES DE SE PROJETER DANS UN UNIVERS DE PLUS EN PLUS DIFFICILE À PRÉVOIR.

FACE À CE DÉFI SOIT LA STABILITÉ SUIVIE DE LA DISLOCATION L'EMPORTE, SOIT IL Y A UNE VOLONTÉ DE PILOTER LE CHANGEMENT EN TENANT COMPTE DES VARIABLES ENDOGÈNES ET EXOGÈNES.

CETTE SECONDE APPROCHE SUPPOSE LA MAITRISE DES COMPOSANTS DONT LE PROCESSUS EST CELUI QUI FACILITERA LE PLUS LA COHÉRENCE ET L'INTÉGRATION AU REGARD DES OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LE PILOTE.

LES PROCESSUS NE SONT JAMAIS ISOLÉS MAIS TOUJOURS EN RELATION AVEC D'AUTRES INTERNES OU EXTERNES, IL EST INDISPENSABLE DE LES RECENSER, DE LES DÉCRIRE, DE LES METTRE EN RELATION, LE TOUT REPRÉSENTANT LE SYSTÈME D'ENTREPRISE.

1.1. CONTEXTE GENERAL

ACTUELLEMENT, L'ANALYSE DE PROCESSUS EST DE PLUS EN PLUS SOUVENT ÉVOQUÉE DANS LES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES ET MÉDICO-SOCIAUX.

POUR VOUS AIDER À MENER UNE ANALYSE DE PROCESSUS « PAS À PAS » IL NOUS A DONC SEMBLÉ INDISPENSABLE D'APPORTER DES NOTIONS SIMPLES PERMETTANT DE METTRE EN PLACE CETTE APPROCHE DE L'ANALYSE DES PROCESSUS QUI REQUIERT UNE MÉTHODOLOGIE PRÉCISE.

LA CONNAISSANCE DES PROCESSUS EST DÉJÀ INSTALLÉE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET MÉDICO-SOCIAUX.

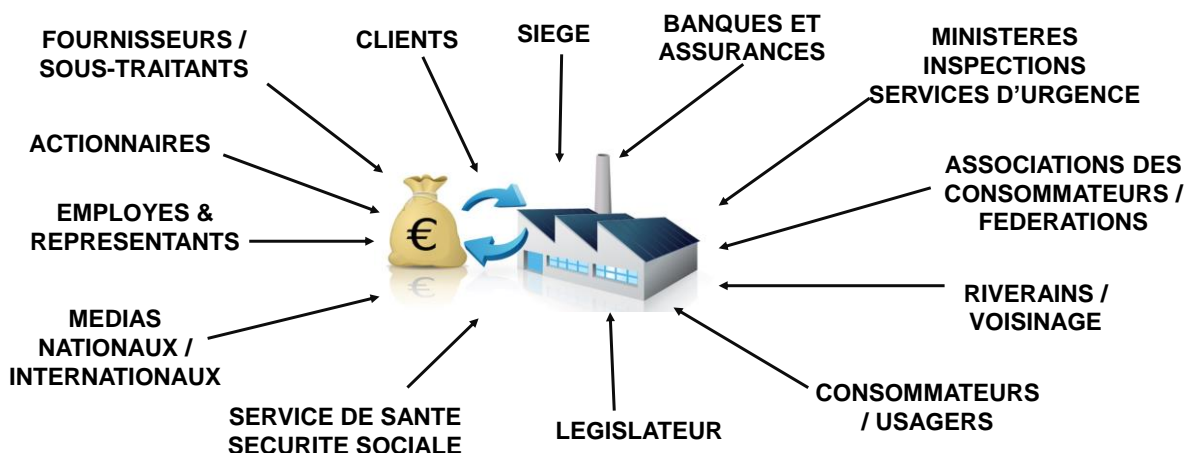
CEUX-CI DOIVENT TOUTEFOIS ÊTRE RENFORCÉS, CONSOLIDÉS NOTAMMENT EN CE QUI CONCERNE LES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS PROCESSUS INDIVIDUELS QUI EXISTENT DANS UNE STRUCTURE AINSI QUE LEURS COMBINAISONS ET INTERRELATIONS

1.1. CONTEXTE GENERAL

LES AVANTAGES DES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS PROCESSUS INDIVIDUELS

- **LE RENFORCEMENT DES ÉCHANGES ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS.**
- **L'AMÉLIORATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE.**
- **L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ET DE L'EFFICACITÉ DE L'ÉQUIPE.**
- **LA STIMULATION D'UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ.**

1.2. CONTEXTE ET PARTIES INTERESSEES PERTINENTES DE L'ENTREPRISE



2. DEFINITIONS

2.1. QU'EST CE QU'UN PROCESSUS

UN PROCESSUS EST UN ENSEMBLE
D'OPÉRATIONS OU D'ACTIVITÉS CORRÉLÉES OU
INTERACTIVES RÉALISÉES PAR **DES ACTEURS**
AVEC **DES MOYENS** ET SELON DES RÉFÉRENCES
EN VUE D'UNE FINALITÉ TRANSFORMANT DES
ÉLÉMENTS D'ENTRÉE EN ÉLÉMENTS DE **SORTIE**.

2.1. QU'EST CE QU'UN PROCESSUS

DANS LE CADRE DES DÉMARCHES QUALITÉ, UN PROCESSUS DOIT TOUJOURS ÊTRE TOURNÉ VERS UN BÉNÉFICIAIRE OU UN SYSTÈME BÉNÉFICIAIRE, INTERNE OU EXTERNE.

AINSI, IL EST COMMUNE D'IDENTIFIER UN PROCESSUS EN INDIQUANT CE QUI EST FOURNI À UN OU PLUSIEURS BÉNÉFICIAIRES : "FOURNIR... À...".

2.1. QU'EST CE QU'UN PROCESSUS

UN PROCESSUS PEUT COMPRENDRE DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR DIFFÉRENTS SERVICES, DIFFÉRENTES ENTITÉS.

CE CARACTÈRE TRANSVERSAL, SUPPOSANT DE NOMBREUSES INTERFACES, EST SOUVENT UN DES POINTS CRUCIAUX DE L'AMÉLIORATION DU SERVICE OU DU PRODUIT FOURNI AUX BÉNÉFICIAIRES.

2.3. QU'EST QU'UN MOYEN DE RÉALISATION D'UN PROCESSUS

LES MOYENS DE REALISATION DES PROCESSUS PEUVENT INCLURE LE PERSONNEL, LES FINANCES LES INSTALLATIONS, LES ÉQUIPEMENTS, LES TECHNIQUES ET MÉTHODES

2.4. QU'EST QU'UN ÉLÉMENT D'ENTRÉE D'UN PROCESSUS

LES « DONNÉES D'ENTRÉE » OU ÉLÉMENTS D'ENTRÉE D'UN PROCESSUS SONT LA MATIÈRE PREMIÈRE, PRODUITS OU SERVICES ATTENDUS

2.5. QU'EST QU'UN ÉLÉMENT DE SORTIE D'UN PROCESSUS

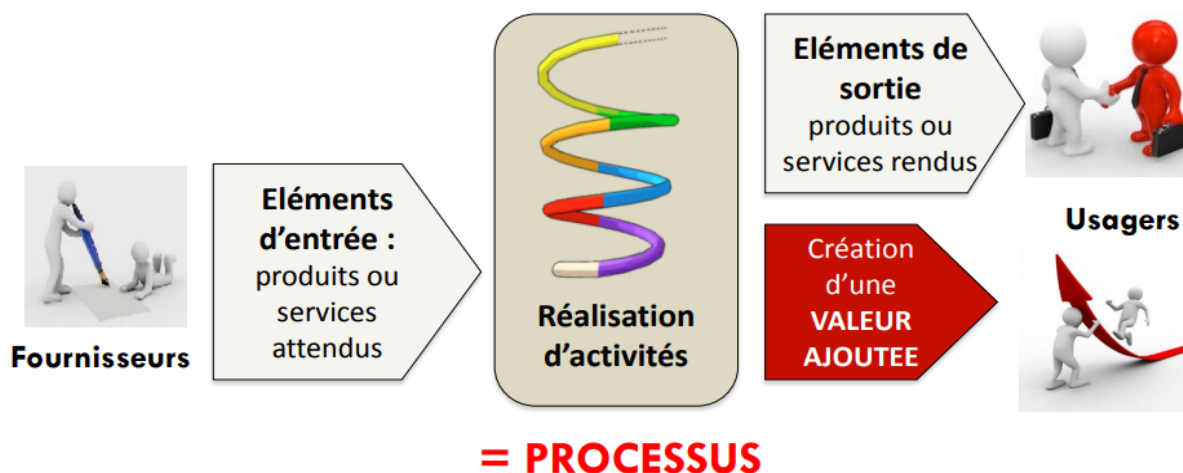
UN ÉLÉMENT DE SORTIE D'UN PROCESSUS EST APPELÉ *PRODUIT* OU *SERVICE* SELON LA PRÉPONDÉRANCE DES *CARACTÉRISTIQUES* IMPLIQUÉES; **PAR EXEMPLE**, UNE PEINTURE EN VENTE DANS UNE GALERIE EST **UN PRODUIT** ALORS **QU'UNE PEINTURE RÉALISÉE SUR COMMANDE** EST **UN SERVICE**, UN HAMBURGER ACHETÉ DANS UN MAGASIN DE DÉTAIL EST UN PRODUIT ALORS QUE RECEVOIR UNE COMMANDE ET SERVIR UN HAMBURGER COMMANDÉ DANS UN RESTAURANT EST UNE PARTIE D'UN SERVICE.

LES « DONNÉES DE SORTIE » OU ÉLÉMENTS DE SORTIE D'UN PROCESSUS SONT DES PRODUITS OU SERVICES RENDUS

2.6. QU'EST QU'UNE TACHE DANS UN PROCESSUS

**LES « ACTIVITÉS »
SONT LES ÉTAPES DE
LA TRANSFORMATION
DES PRODUITS**

2.7. QU'EST CE QU'UN PROCESSUS EN GENERAL



2.7. APPROCHE PROCESSUS

L'APPROCHE PROCESSUS DÉSIGNE LA CONCEPTION D'UN **SYSTÈME DE PROCESSUS** AU SEIN D'UN ORGANISME, AINSI QUE L'IDENTIFICATION, LES INTERACTIONS, LE PILOTAGE ET LE MANAGEMENT DE CES PROCESSUS.

L'APPROCHE PROCESSUS EST LE DÉCOUPAGE DE L'ENTREPRISE EN DE PETITES UNITÉS OPÉRATIONNELLES APPELLES **PROCESSUS**. POUR QUE CES UNITÉS SOIENT OPÉRATIONNELLES, ELLES DOIVENT REGROUPER DES **ACTIVITÉS COHÉRENTES ET CORRÉLÉES ENTRE ELLES**.

2.7. APPROCHE PROCESSUS

REPOSE SUR:

- L'IDENTIFICATION MÉTHODIQUE.
- **LES INTERACTIONS.**
- LA SÉQUENCE ET
- LE MANAGEMENT DES PROCESSUS QUI CONSISTE À :
 - DÉTERMINER LES OBJECTIFS ET LEURS INDICATEURS,
 - **PILOTER LES ACTIVITÉS ASSOCIÉES**
 - ANALYSER LES RÉSULTATS OBTENUS,
 - **ENTREPRENDRE DES AMÉLIORATIONS EN PERMANENCE.**

2. 7. APPROCHE PROCESSUS

PERMET :

- DE MIEUX VISUALISER LES DONNÉES D'ENTRÉE ET DE SORTIE ET LEURS INTERACTIONS
- **DE CLARIFIER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS EXERCÉES**
- D'AFFECTER JUDICIEUSEMENT LES RESSOURCES NÉCESSAIRES
- **DE FAIRE TOMBER DES BARRIÈRES ENTRE LES SERVICES**
- DE DIMINUER LES COÛTS, LES DÉLAIS, LES GASPILLAGES
- **ET ASSURE À LONG TERME :**
 - LA MAÎTRISE
 - LA SURVEILLANCE ET
 - L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PROCESSUS

2.8. APPROCHE PAR PROCESSUS

LE MANAGEMENT MÉTHODIQUES DES PROCESSUS UTILISÉS DANS UN ORGANISME, ET PLUS PARTICULIÈREMENT LES INTERACTIONS DE CES PROCESSUS, SONT APPELÉS **L'APPROCHE PAR PROCESSUS**.

APPROCHE PAR PROCESSUS = UNE **ORGANISATION** MAÎTRISÉE



2.9. FAMILLES DES PROCESSUS

CLASSEMENT EN TROIS GRANDES FAMILLES :

⊗ **PROCESSUS DE PILOTAGE OU MANAGEMENT OU GOUVERNANCE**

⊗ **PROCESSUS DE RÉALISATION OU CHAÎNE DE VALEUR**

⊗ **PROCESSUS DE SUPPORT**

2.9.1. PROCESSUS DE MANAGEMENT



PROCESSUS DE PILOTAGE

(PROCESSUS DE MANAGEMENT OU GOURNENANCE)

- ILS CONTRIBUENT À LA DÉTERMINATION DE LA POLITIQUE ET AU DÉPLOIEMENT DES OBJECTIFS DANS L'ENTREPRISE
- ORIENTE ET ASSURE LA COHÉRENCE DES AUTRES PROCESSUS

- ✓ ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE
- ✓ MANAGEMENT DE LA QUALITÉ
- ✓ COMMUNICATION INTERNE ET MOBILISATION DU PERSONNEL
- ✓ REVUE DE DIRECTION / AUDIT INTERNE

2.9.2. PROCESSUS DE REALISATION – CHAÎNE DE VALEUR AJOUTEE



PROCESSUS DE RÉALISATION

(PROCESSUS OPÉRATIONNELS OU CHAÎNE DE VALEUR)

ILS ONT UN IMPACT DIRECT SUR LA SATISFACTION DU CLIENT ET REGROUPENT LES ACTIVITÉS LIÉES AU CYCLE DE VIE DU PRODUIT (DU MARKETING À LA VENTE).

ILS CONTRIBUENT DIRECTEMENT À LA RÉALISATION DU PRODUIT, DE LA DÉTECTION DU BESOIN DU CLIENT À SA SATISFACTION.

- ✓ LOGISTIQUE, PRODUCTION ET LIVRAISON AUX CLIENTS;
- ✓ CONCEPTION,
- ✓ I&R,
- ✓ ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS,
- ✓ COMMERCIAL, GESTION DES COMMANDES, ETC.

2.9.3. PROCESSUS SUPPORT



**PROCESSUS DE
SUPPORT**
(PROCESSUS DE
SOUTIEN)

ILS CONTRIBUENT AU BON DÉROULEMENT DES
PROCESSUS DE RÉALISATION, EN LEUR
APPORTANT LES RESSOURCES NÉCESSAIRES

✓ RESSOURCES HUMAINES, MAINTENANCE,
LABORATOIRE ...

✓ RESSOURCES FINANCIÈRES

✓ RESSOURCES MATÉRIELLES ET LEUR ENTRETIEN,
INFORMATIQUE

CETTE TYPOLOGIE ASSOCIÉE À L'IDENTIFICATION DES PROCESSUS PERMET DE
FORMALISER UNE CARTOGRAPHIE SELON LES EXIGENCES DE LA NORME.

3. CONCEPTION DES PROCESSUS

3.1. DETERMINATION DES PROCESSUS

LA MEILLEURE FACON DE DETERMINER LES PROCESSUS NECESSAIRES DE L'ENTREPRISE EST D'ANALYSE LE FLUX DES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

CETTE ANALYSE VA PERMETTRE DE SAVOIR AVEC EXACTITUDE LA FAMILLE DE PROCESSUS SPECIFIQUE ET ADAPTER AUX ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

3.2. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS EST LA REPRÉSENTATION MAITRISÉE D'UNE COHÉRENCE QUI PERMET À CHACUN DE SE SITUER PAR RAPPORT À SES OBJECTIFS ET À CEUX POURSUIVIS PAR L'ENTREPRISE.

UN ATOUT POUR LA PÉRENNITÉ DE LA STRUCTURE.

L'UNICITÉ DU RÉFÉRENTIEL PORTÉE PAR UN OUTIL, VÉRITABLE MÉMOIRE, PERMET DE SOLLICITER SON INTELLIGENCE EN CONNAISSANCE DE CAUSE. LE PROCESSUS N'EST ALORS PAS UNE CONTRAINTÉ MAIS UNE OPPORTUNITÉ CAR IL PERMET DE SITUER LE LIEU OÙ SE JOUE SA FLEXIBILITÉ ET SA PERFORMANCE D'EXÉCUTION.

3.2. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS PERMET:

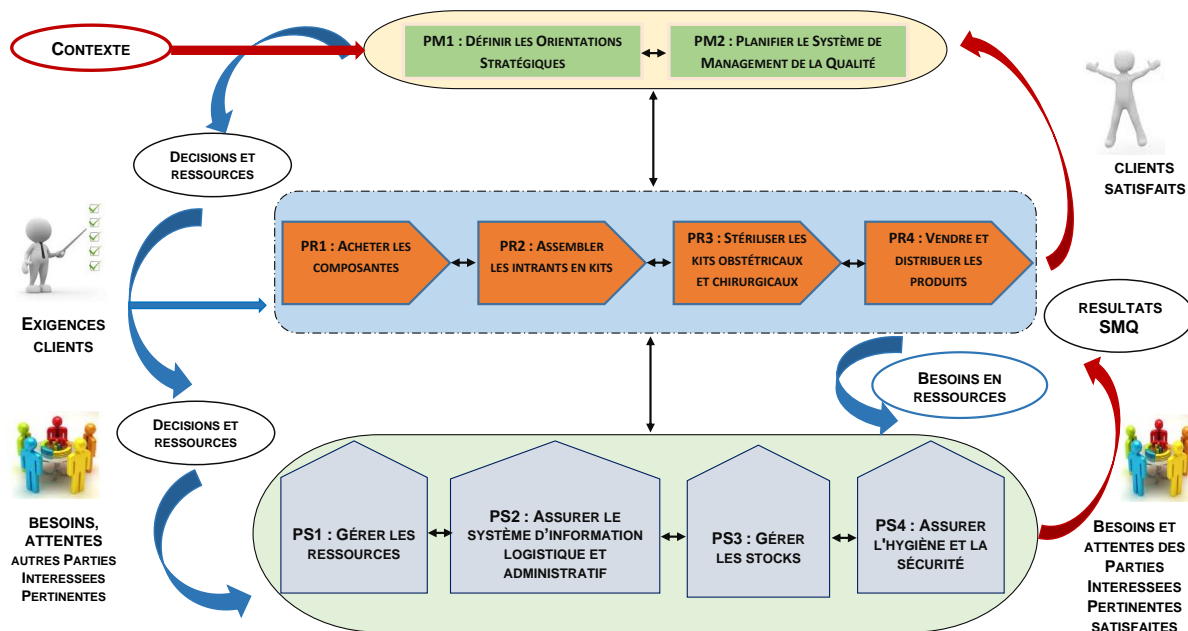
- **DE SÉLECTIONNER LES PROCESSUS STRATÉGIQUES PAR :**
 - ✓ L'IMPACT DU PROCESSUS SUR LES RÉSULTATS,
 - ✓ L'IMPACT SUR LA SATISFACTION DU CLIENT,
 - ✓ D'IDENTIFIER LES FLUX,
- DE COMMUNIQUER.
- D'AVOIR UNE VISION COMMUNE ET GLOBALE DE LA STRUCTURE ET DES ACTIVITÉS.
- D'IDENTIFIER LES FLUX.
- DE DÉFINIR LES PROCESSUS PRIORITAIRES.
- D'AVOIR UNE LOGIQUE DE TRANSVERSALITÉ.

3.2. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

POUR ÉTABLIR LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS IL FAUT DÉFINIR

- LES DOMAINES D'APPLICATION, ACTIVITÉS, TÂCHES;
- LES FLUX D'INFORMATION, LEUR CONTENU, LEUR QUALITÉ;
- LES SUPPORTS ASSOCIÉS (INFORMATIQUE OU NON);
- L'ORGANISATION, LES HUMAINS;
- LE MÉTIER;
- IDENTIFIER ET MAÎTRISER LES INTERFACES.

3.2. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



3.3. FORMALISER UN PROCESSUS - GÉNÉRALITÉS

LES PILOTES DE PROCESSUS SONT CHARGÉS DE RÉDIGER :

- LES FICHES DESCRIPTIVES DE PROCESSUS ;
- LES PROCÉDURES CORRESPONDANTES ;
- LES MODES OPÉRATOIRES LE CAS ÉCHÉANT.

CES ACTIONS DE RÉDACTION DÉFINISSENT AINSI :

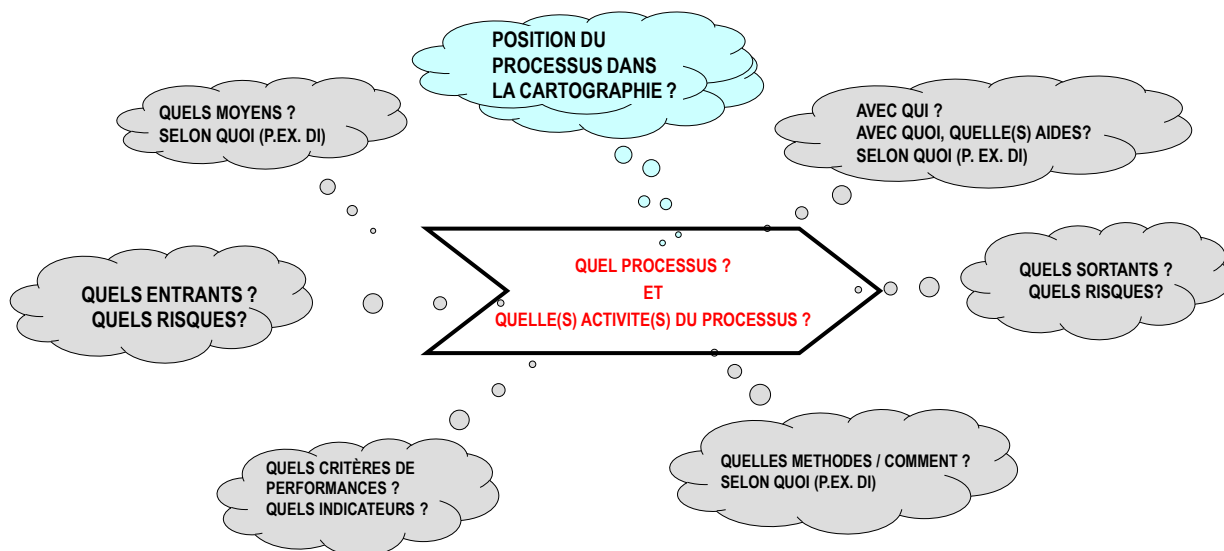
- LES ENREGISTREMENTS (TRAÇABILITÉ) ;
- LES INDICATEURS (MESURE).

3.3. FORMALISER UN PROCESSUS - GÉNÉRALITÉS

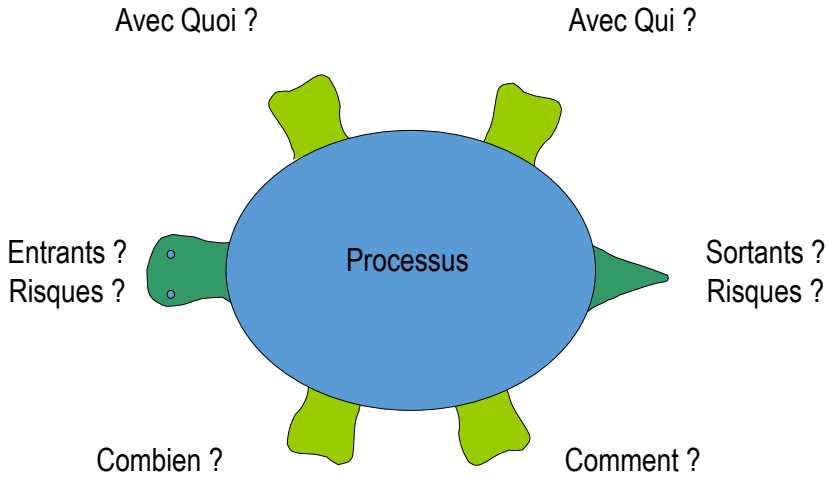
COMMENT METTRE EN PLACE UNE FICHE DESCRIPTIVE DE PROCESSUS ?

- DÉFINIR LA **FINALITÉ** DU PROCESSUS : LE PROCESSUS A DES CLIENTS AYANT DES EXIGENCES.
- DÉFINIR LES **ACTIVITÉS PRINCIPALES** MISES EN ŒUVRE AU SEIN DU PROCESSUS
- DÉFINIR LES **INDICATEURS DE SURVEILLANCE** : MAÎTRISE DU PROCESSUS
- DÉFINIR L'**INDICATEUR DE PERFORMANCE** : OBJECTIF À ATTEINDRE
- DÉFINIR LES **COMPÉTENCES** NÉCESSAIRES : FONCTIONS DÉFINIES
- DÉFINIR LES **MÉTHODES** DE TRAVAIL UTILISÉES : PROCÉDURES, INSTRUCTIONS, TABLEAUX EXCEL, FORMULAIRES, ...
- DÉFINIR LES **MOYENS** MIS EN ŒUVRE : MACHINES, LOGICIELS
- DÉFINIR LES CRITÈRES IMPORTANTS LIÉS À L'**ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**
- DÉFINIR LES INTERACTIONS : **DONNÉES D'ENTRÉE** DU PROCESSUS
- DÉFINIR LES INTERACTIONS : **DONNÉES DE SORTIE** DU PROCESSUS

3.3. QUESTIONS DE RÉFLEXION POUR LES PROCESSUS



3.3. MISE EN ŒUVRE DES PROCESSUS: LA MÉTHODE DE LA TORTUE



3.3. APPLICATION DE LA MÉTHODE DE LA TORTUE POUR DÉCRIRE LES PROCESSUS

Avec quels moyens ? _____ _____ _____	Risques ? _____ _____ _____	Avec qui ? _____ _____ _____
Entrants ? _____ _____ _____		Sortants ? _____ _____ _____
Avec quels indicateurs ? _____ _____ _____	Avec quelles activités ? _____ _____ _____	

3.4. QU'EST QU'UN MOYEN DE RÉALISATION D'UN PROCESSUS

LES MOYENS DE REALISATION DES PROCESSUS PEUVENT INCLURE LE PERSONNEL, LES FINANCES LES INSTALLATIONS, LES ÉQUIPEMENTS, LES TECHNIQUES ET MÉTHODES

3.5. QU'EST QU'UN ÉLÉMENT D'ENTRÉE D'UN PROCESSUS

LES « DONNÉES D'ENTRÉE » OU ÉLÉMENTS D'ENTRÉE D'UN PROCESSUS SONT LA MATIÈRE PREMIÈRE, PRODUITS OU SERVICES ATTENDUS

3.5. QU'EST QU'UN ÉLÉMENT DE SORTIE D'UN PROCESSUS

UN ÉLÉMENT DE SORTIE D'UN PROCESSUS EST APPELÉ *PRODUIT* OU *SERVICE* SELON LA PRÉPONDÉRANCE DES *CARACTÉRISTIQUES* IMPLIQUÉES; **PAR EXEMPLE**, UNE PEINTURE EN VENTE DANS UNE GALERIE EST **UN PRODUIT** ALORS **QU'UNE PEINTURE RÉALISÉE SUR COMMANDE** EST **UN SERVICE**, UN HAMBURGER ACHETÉ DANS UN MAGASIN DE DÉTAIL EST UN PRODUIT ALORS QUE RECEVOIR UNE COMMANDE ET SERVIR UN HAMBURGER COMMANDÉ DANS UN RESTAURANT EST UNE PARTIE D'UN SERVICE.

LES « DONNÉES DE SORTIE » OU ÉLÉMENTS DE SORTIE D'UN PROCESSUS SONT DES PRODUITS OU SERVICES RENDUS

3.6. QU'EST QU'UNE TACHE DANS UN PROCESSUS

**LES « ACTIVITÉS »
SONT LES ÉTAPES DE
LA TRANSFORMATION
DES PRODUITS**

3.7. ELÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PROCESSUS

« CARTE D'IDENTITÉ DU PROCESSUS OU FICHE D'IDENTITE DU PROCESSUS OU FICHE DE DESCRIPTION DU PROCESSUS »

- ❑ INTITULÉ DU PROCESSUS.
- ❑ DÉBUT (FAIT DÉCLENCHEUR, ACTIVITÉS INITIALES, ETC.).
- ❑ SORTIES SOUS FORME DE PRODUIT VISANT À SATISFAIRE LE CLIENT.
- ❑ ENCHAÎNEMENT D'ACTIVITÉS (DONNANT UNE VALEUR AJOUTÉE).
- ❑ RESSOURCES ALLOUÉES AU PROCESSUS (HUMAINES, MATÉRIELLES, INFORMATIONNELLES).

POURQUOI L'APPROCHE PAR PROCESSUS ?

UNE NOUVELLE FAÇON DE DÉCRIRE LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE, MAIS AUSSI ...

UN OUTIL DU MANAGEMENT POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE DANS UNE OPTIQUE TOTAL QUALITY MANAGEMENT.

4. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA DÉMARCHE DE MANAGEMENT PAR PROCESSUS ?

4.1. QUELS AVANTAGES OFFRENT UNE DÉMARCHE DE MANAGEMENT PAR PROCESSUS ?

EN METTANT EN ŒUVRE UNE TELLE DÉMARCHE, L'ORGANISATION:

- INTÈGRE LES BESOINS DE SES CLIENTS.
- OPTIMISE ET DIMINUE SES COÛTS DE FONCTIONNEMENT.
- AMÉLIORE SA PRODUCTIVITÉ INTERNE.
- PILOTE DE BOUT EN BOUT SELON UNE VÉRITABLE STRATÉGIE.
- FORMALISE SES PROCÉDURES, SES MODES OPÉRATOIRES.
- FAIT DE L'AMÉLIORATION CONTINUE UN PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT.

4.2. QUELS INCONVÉNIENTS APPORTENT UNE DÉMARCHE DE MANAGEMENT PAR PROCESSUS ?

DIFFICILE À METTRE EN PLACE

DUR À COMPRENDRE SANS PRÉPARATION ET FORMATION

5. CONSTRUCTION DE FICHES PROCESSUS

5.1. ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS D'UN PROCESSUS

1. PROPRIÉTAIRE (**PILOTE ET CO-PILOTE**)
2. OBJECTIF
3. DOCUMENTS ASSOCIÉS
4. DÉBUT ET FIN
5. ACTEURS IMPLIQUÉS
6. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS CONCERNÉES
7. INDICATEURS DE PERFORMANCE ASSOCIÉS

5.2. DÉFINIR LA MISSION DU PROCESSUS

FINALITÉ

LE POURQUOI DU PROCESSUS, SA RAISON D'ÊTRE, SON BUT, SA VALEUR AJOUTÉE

EN METTANT EN ŒUVRE UNE TELLE DÉMARCHE, L'ORGANISATION :

- ENTRE DANS UNE DÉMARCHE AMÉLIORANT LE PROFESSIONNALISME ;
- LIMITE LES PROBLÈMES LIÉS AUX INTERFACES ;
- AMÉLIORE SA RÉACTIVITÉ DANS LE TRAITEMENT DES ANOMALIES ;
- PERMET À TOUS DE SE SITUER AU SEIN DE L'ORGANISATION ET DE MIEUX APPRÉHENDER LES FINALITÉS DE SES ACTIVITÉS

5.2. DÉFINIR LA MISSION DU PROCESSUS

LES PROCESSUS D'UN ORGANISME SONT GÉNÉRALEMENT PLANIFIÉS ET MIS EN ŒUVRE DANS DES CONDITIONS MAÎTRISÉES AFIN D'APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE



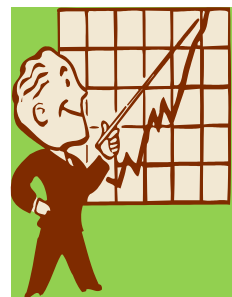
5.3. FORMULAIRE POUR LE RECUEIL D'INFORMATION POUR REDIGER UNE FICHE D'IDENTITE PROCESSUS

ELÉMENTS D'ENTRÉE (DONNÉES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ)	ACTIVITÉS CLÉS DU PROCESSUS	FONCTIONS IMPLIQUÉES DANS LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ	1. RESPONSABLE (R) 2. INFORMÉ (I) 3. CONSULTÉ (C)	COMMENT RÉALISER L'ACTIVITÉ	DOCUMENTS SUPPORTS POUR LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ	ELÉMENTS DE SORTIE (RESULTATS OBTENUS SUITE À LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ)	RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ	MESURE / SURVEILLANCE	CIBLE

6. VITALITE D'UN PROCESSUS

6.1. OBJECTIFS DU PROCESSUS

6.2. INDICATEURS



6.1. COMMENT ETABLIR LES OBJECTIFS ET CIBLES?

- ANALYSER LES DOMAINES, ACTIVITÉS ET TÂCHES DU PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE.
- RECENSER AU PASSAGE DES PROBLÈMES ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION.
- TENIR COMPTE DES PARTICULARITÉS DE VOTRE ENTITÉ.
- RÉALISER LES ATELIERS PAR DOMAINES (ACTIVITÉS, TÂCHES).
- TENIR COMPTE DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT PROPRES AUX DIFFÉRENTS SERVICES.

6.1. COMMENT ETABLIR LES OBJECTIFS ET CIBLES?

**EN TOUT ÉTAT DE CAUSE ILS DOIVENT
RÉSULTER:**

- DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET ATTENTES DU CLIENTS.
- DU DÉPLOIEMENT DES OBJECTIFS QUALITÉ DÉFINIS PAR LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE.

6.1. COMMENT ETABLIR LES OBJECTIFS ET CIBLES?

LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE DOIVENT:

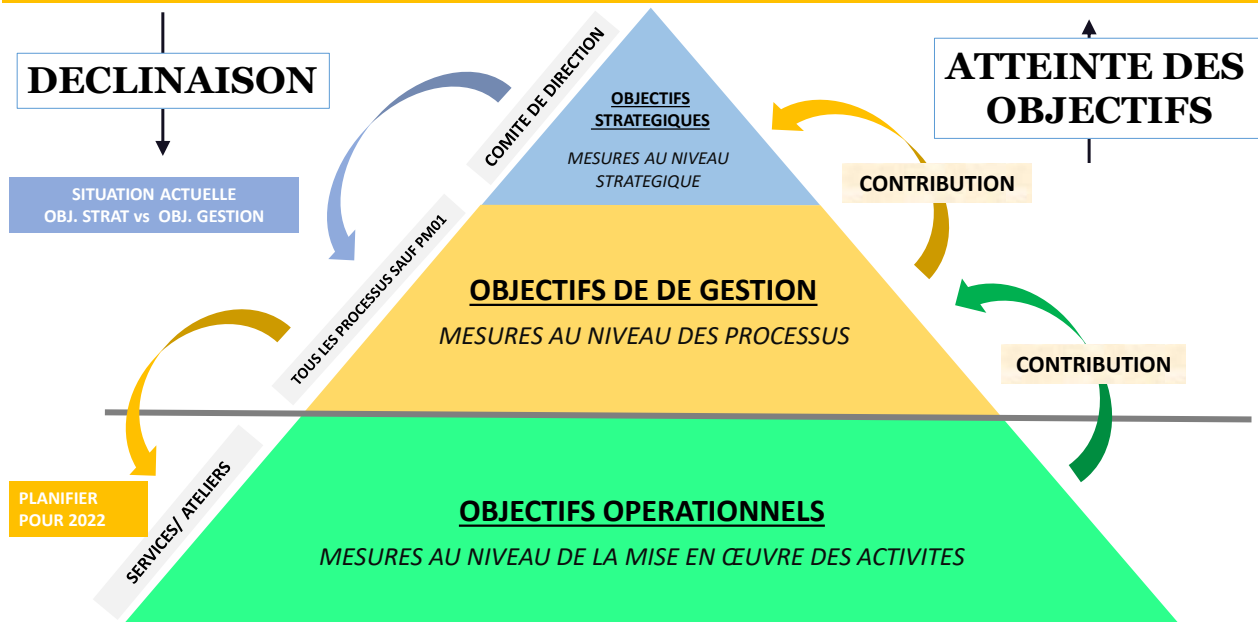
- a) ÊTRE EN COHÉRENCE AVEC LA POLITIQUE QUALITÉ ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE;
- b) ÊTRE MESURABLES;
- c) TENIR COMPTE DES EXIGENCES APPLICABLES;
- d) ÊTRE PERTINENTS POUR LA CONFORMITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES ET L'AMÉLIORATION DE LA SATISFACTION DU CLIENT;
- e) ÊTRE SURVEILLÉS;
- f) ÊTRE COMMUNIQUÉS; ET
- g) ÊTRE MIS À JOUR EN TANT QUE DE BESOIN.

6.1. COMMENT ETABLIR LES OBJECTIFS ET CIBLES?

LORSQUE L'ENTREPRISE PLANIFIE LA FAÇON DONT SES OBJECTIFS SERONT ATTEINTS, ELLE DOIT DÉTERMINER:

- a) CE QUI SERA FAIT;
- b) QUELLES RESSOURCES SERONT NÉCESSAIRES;
- c) QUI SERA RESPONSABLE;
- d) LES ÉCHÉANCES; ET
- e) COMMENT LES RÉSULTATS SERONT ÉVALUÉS

6.1. COMMENT ETABLIR LES OBJECTIFS ET CIBLES?



6.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE

UN INDICATEUR EST UNE INFORMATION OU UN ENSEMBLE D'INFORMATIONS CONTRIBUANT À L'APPRÉCIATION D'UNE SITUATION PAR LE DÉCIDEUR.

DÉFINITION SPÉCIFIQUE : UN INDICATEUR DE PERFORMANCE EST UNE MESURE OU UN ENSEMBLE DE MESURES BRAQUÉES SUR UN ASPECT CRITIQUE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ORGANISATION.

UN INDICATEUR DE PERFORMANCE NE LAISSE JAMAIS LE DÉCIDEUR INDIFFÉRENT. LORSQUE LE DÉCIDEUR N'AGIT PAS C'EST EN TOUTE CONSCIENCE.

6.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE PERMETTENT DE MESURER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS.

6.2.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE

DEUX GRANDS GROUPES

INDICATEURS DE RESULTATS

TOUTE MESURE SIGNIFICATIVE UTILISÉE POUR APPRÉCIER LES RÉSULTATS VISÉS ET L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES OPÉRATIONS.

Actions ou activités	Indicateurs de résultats	Résultats visés
-Recrutement des jeunes -Formation d'un comité	-Nbr de kiosques d'information école secondaire, cégep -Nbr de réseaux rejoints -Nbr de lettres personnalisées -Nbr de jeunes de moins de 35 ans	-3 kiosques -10 partenaires ont partagé notre information en vue du recrutement -25 lettres personnalisées -6 jeunes de moins de 35 ans recrutés
Faire un livre de charge pour la répartition des tâches	-Faire un document regroupant les tâches, l'échéancier, les ressources, etc.	-1 livre de charge réalisé
Mobilisation du comité	-Nbr de rencontres -Taux de participation des membres du comité	-9 rencontres -75% taux de participation au comité

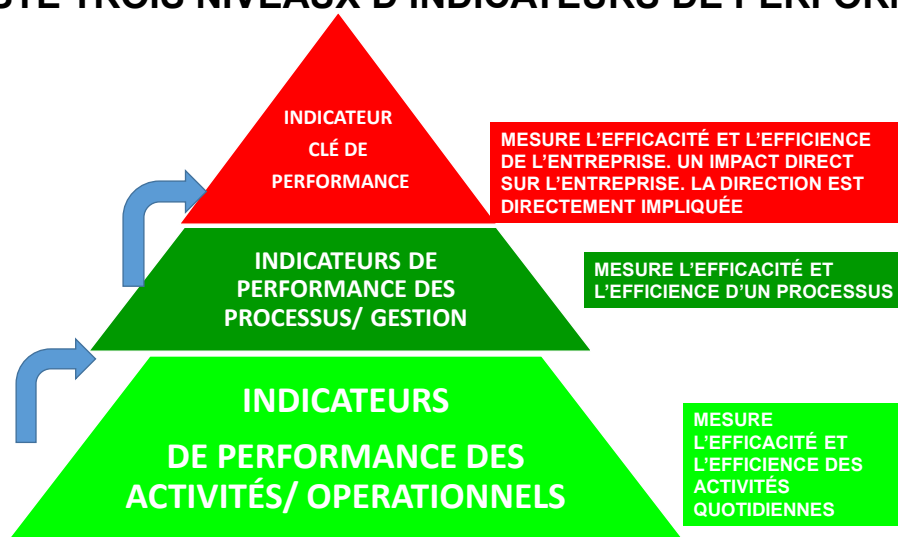
6.2.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE

INDICATEURS DE PROCESSUS

C'EST À TRAVERS LES INDICATEURS DE PROCESSUS QUE L'ON PEUT DÉTERMINER SI LES PROCESSUS RÉPONDENT AUX BESOINS DE LA SOCIÉTÉ ET MÈNENT À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

6.2.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE

IL EXISTE TROIS NIVEAUX D'INDICATEURS DE PERFORMANCE



6.2.2 INDICATEURS DE PERFORMANCE

DEUX (2) GRANDES CATÉGORIES D'INDICATEURS

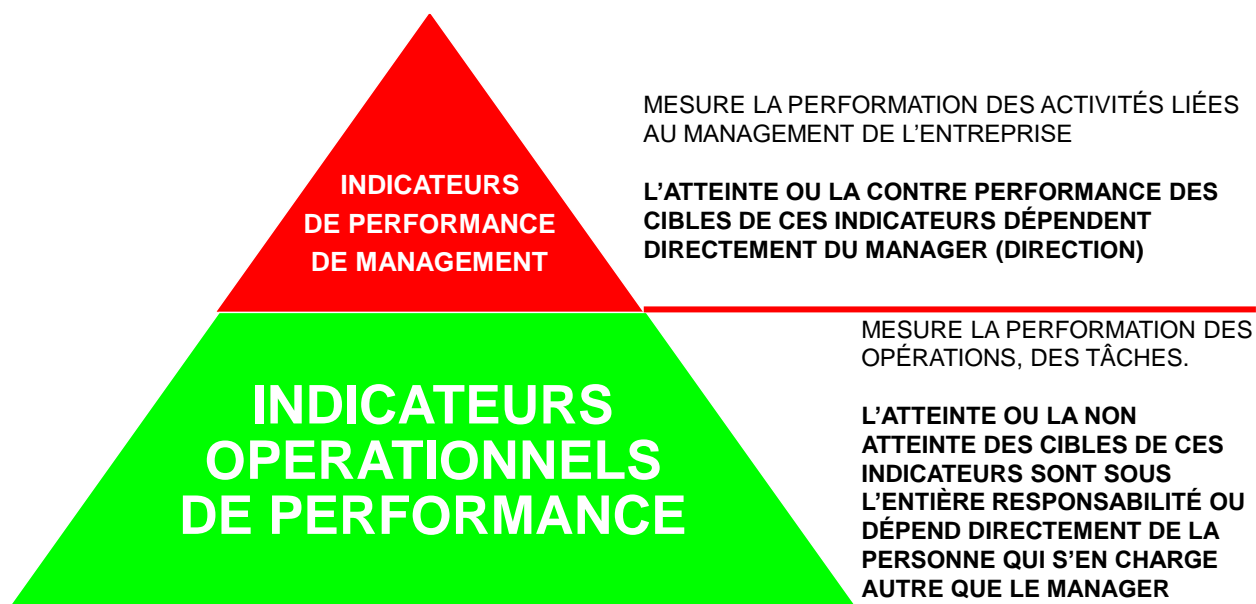
1. INDICATEURS OPÉRATIONNELS OU CONDUCTEURS

CE TYPE D'INDICATEURS SONT MESURÉS AU NIVEAU OPÉRATIONNELS OU D'EXÉCUTION DES TÂCHES ET CONTRIBUENT À L'ATTEINTE DES INDICATEURS FIGÉS OU DE MANAGEMENT

2. INDICATEURS FIGÉS OU DE MANAGEMENT

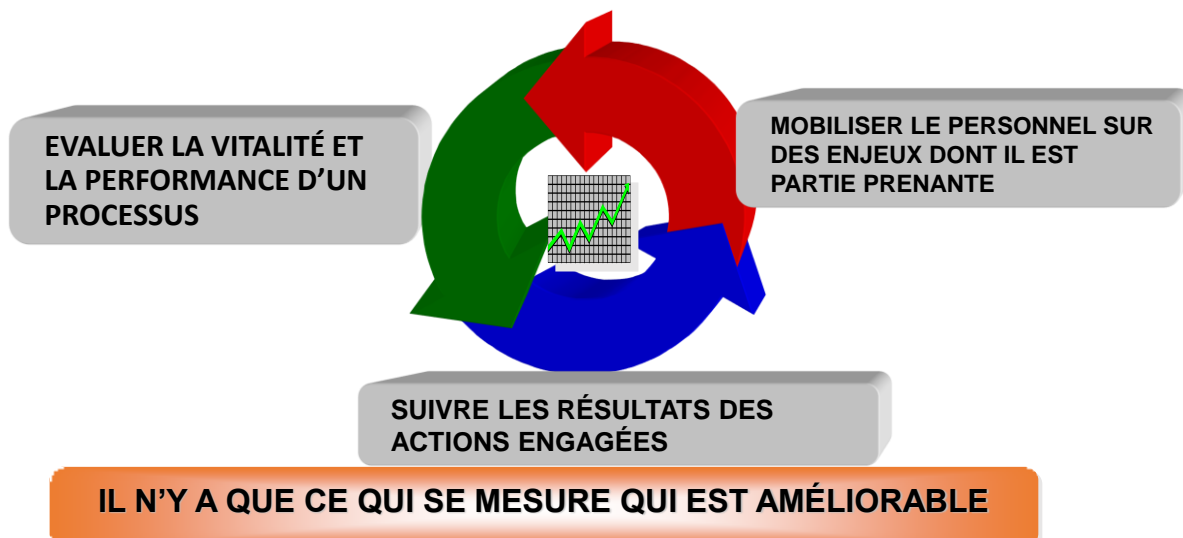
CE TYPE D'INDICATEUR EST MESURÉ AU NIVEAU DE LA DIRECTION GÉNÉRALE OU CHEFS DE SERVICE

6.2.2.1. REPRESENTATION DES INDICATEURS OPERATIONNELS ET DE MANAGEMENT



6.3. IDENTIFICATION DES INDICATEURS

A QUOI SERT UN INDICATEUR ?

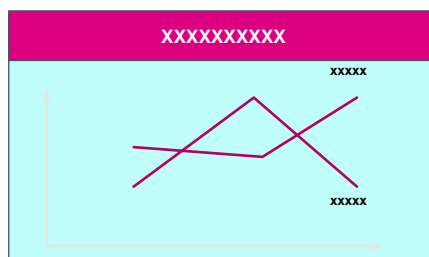


6.3. IDENTIFICATION DES INDICATEURS

LES INDICATEURS DÉTERMINÉS (PAR PROCESSUS) DOIVENT RÉPONDRE À CERTAINES EXIGENCES

❖ SIMPLICITÉ ET TRANSPARENCE :

- ✓ NOMBRE LIMITÉ
- ✓ RÈGLES DE CALCUL SIMPLES
- ✓ OBJECTIFS ACCESSIBLES
- ✓ PRÉSENTATION CLAIRE ET STABLE



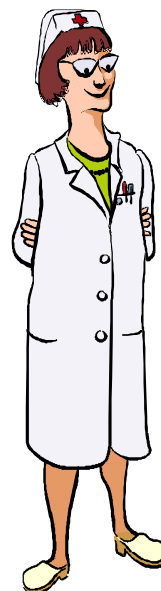
6.3. IDENTIFICATION DES INDICATEURS

❖ RESPONSABILISATION :

- ✓ PERTINENCE DES INFORMATIONS
- ✓ IMPLICATION DES RESPONSABLES SUR LA DÉFINITION DES INDICATEURS LES CONCERNANT
- ✓ IMPLICATION DES RESPONSABLES SUR LES INDICATEURS QU'ILS MAÎTRISENT
- ✓ MISE EN REGARD DE L'OBJECTIF ET D'UN PLAN D'ACTION CORRESPONDANT

❖ PERTINENCE:

- ✓ MESURE DE L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS
- ✓ EN RAPPORT AVEC LES OBJECTIFS DU PROCESSUS



7. INTERACTIONS ENTRE LES PROCESSUS


7.1. INTERACTIONS ENTRE LES PROCESSUS

INTER – RELATION ENTRE LES DIFFÉRENTS PROCESSUS

POUR ÉTABLIR L'INTERACTION ENTRE LES PROCESSUS IL FAUT DÉFINIR:

1. LES CLIENTS DU PROCESSUS.
2. LES FOURNISSEURS DU PROCESSUS.
3. LES RELATIONS, LES ACTION ET LES ACTIVITÉS QUI LES LIENT.

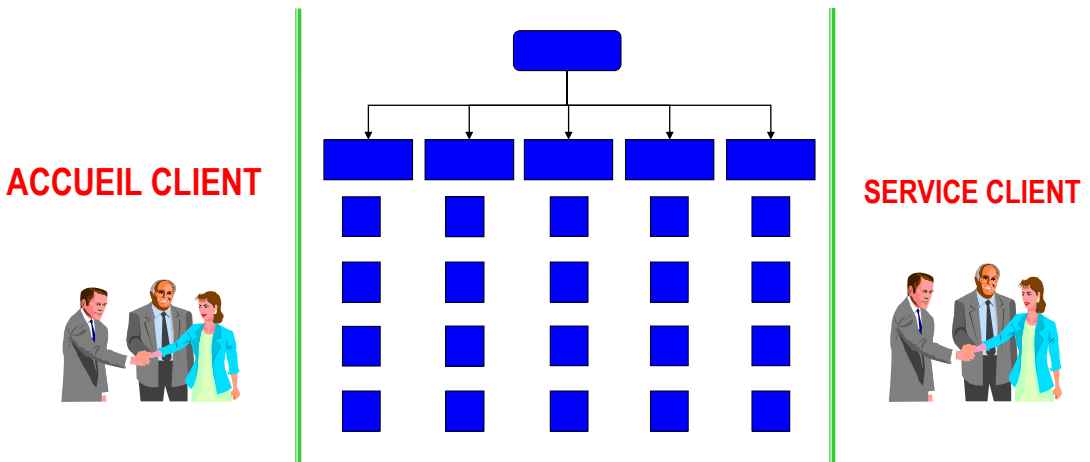
7.1. INTERACTIONS ENTRE LES PROCESSUS

	PILOTAGE	INSTALLATION ELECTRIQUE	RESSOURCES HUMAINES
PILOTAGE		Mise à dispositions de ressources matérielles Décisions stratégiques ou d'amélioration Politique qualité	Mise à disposition des ressources humaines Décisions stratégiques ou d'amélioration Politique qualité
INSTALLATION ELECTRIQUE	Proposition de décisions d'amélioration. Bilan des processus Besoin en ressources matérielles		Besoins en ressources humaines et en compétences nécessaires Demande de formation
RESSOURCES HUMAINES	Proposition de décisions d'amélioration. Bilan des processus. Besoin de recrutement Besoin de formation	Ressources humaines qualifiés Formation	

LA BONNE PRATIQUE EST D'INTEGRER L'INTERACTION A L'INTERIEUR DE LA FICHE D'IDENTITE PROCESSUS POUR LA RENDRE DYNAMIQUE

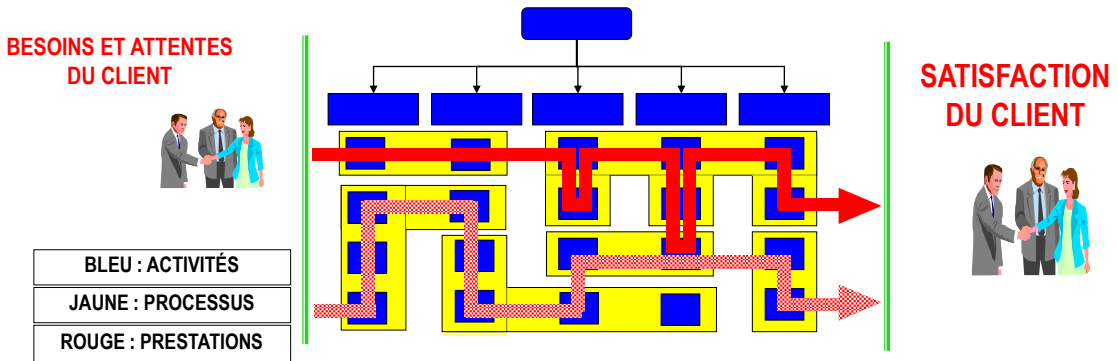
8. PILOTAGE DES PROCESSUS

8.1. LE CLIENT ET L'ENTREPRISE

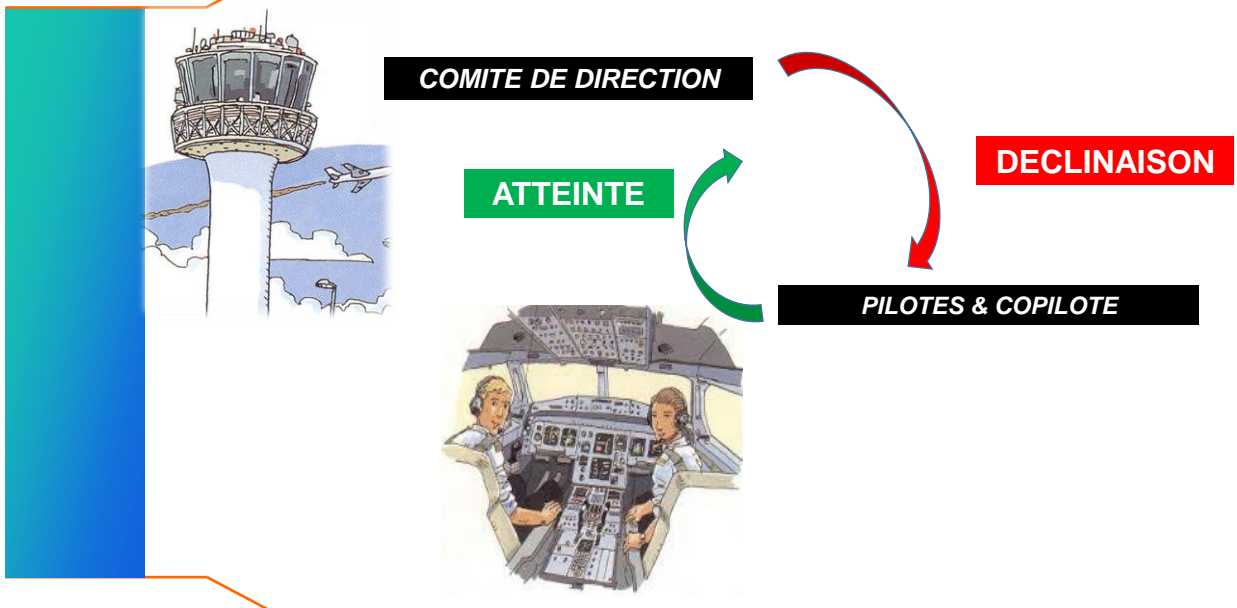


8.2. LE CLIENT ET LA RÉALISATION DES PRESTATIONS

- LES PROCESSUS PASSENT AU TRAVERS LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS
- LES PRESTATIONS SONT RÉALISÉES AU TRAVERS DIFFÉRENTS PROCESSUS
- LE CLIENT VOIT SEULEMENT LA QUALITÉ FINALE DE LA PRESTATION



8.3. ACTEURS CLÉS DES PROCESSUS



8.4. MISSION DES ACTEURS CLÉS

COMITE DE DIRECTION (CODIR) →

« PARRAIN DU PROCESSUS »

- ✓ ACCOMPAGNE ET CONSEIL L'ÉQUIPE DE PILOTAGE DU PROCESSUS
- ✓ VEILLE À LA STABILITÉ ET AU BON FONCTIONNEMENT DU PROCESSUS
- ✓ AIDE À LA MISE À DISPOSITION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES AU PILOTAGE EFFICACE DU PROCESSUS
- ✓ CATALYSEUR DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS
- ✓ FACILITE LA MAÎTRISE OPÉRATIONNELLE DES ACTIVITÉS DU PROCESSUS
- ✓ GARANT DU PROCESSUS AUPRÈS DU CODIR



8.4.1. MISSION DU PILOTE DE PROCESSUS - INTRODUCTION

LE PROCESSUS NE PEUT ÊTRE "ORPHELIN".

IL LUI FAUT UN **DIGNE REPRÉSENTANT**, UN "SAGE" QUI SOIT **CAPABLE** DE LE DÉCRIRE, DE LE **PILOTER**, DE S'ASSURER DE SON FONCTIONNEMENT ET DE **SON EFFICACITÉ**.

8.4.1. MISSION DU PILOTE DE PROCESSUS - INTRODUCTION

LE PROCESSUS DOIT ÊTRE “MANAGÉ” COMME TOUTE RESSOURCE DE L’ENTREPRISE POUR ÉVITER D’ÊTRE UN ÉLECTRON LIBRE DANS L’ORGANISATION DÉCONNECTÉ DES RÉALITÉS OPÉRATIONNELLES ET DE LA STRATÉGIE.

LE PILOTE DOIT AINSI ÊTRE LÉGITIME ET POSSÉDER **LES POUVOIRS** ET **LES RESSOURCES** NÉCESSAIRES POUR ASSURER LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DONT IL EST LE “**PROPRIÉTAIRE**”.

8.4.1. MISSION DU PILOTE DE PROCESSUS - INTRODUCTION

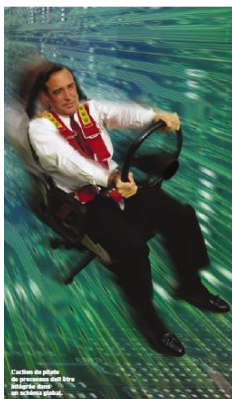
MAIS COMMENT FAIRE ?

COMMENT IMPLIQUER LES PILOTES DE PROCESSUS DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ?

COMMENT DÉFINIR LES MISSIONS DES PILOTES DE PROCESSUS ?

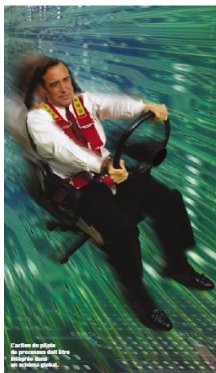
COMMENT PASSER DU CONCEPT MAÎTRISÉ À LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE ?

8.4.1.1. LE PILOTE: ACTEUR OU SPECTATEUR DE L'ENTREPRISE?



LA NOTION DE PILOTE DE PROCESSUS EST SOUVENT DIFFÉRENTE EN FONCTION DE L'APPROCHE PROCESSUS MISE EN PLACE AU SEIN DE L'ORGANISATION

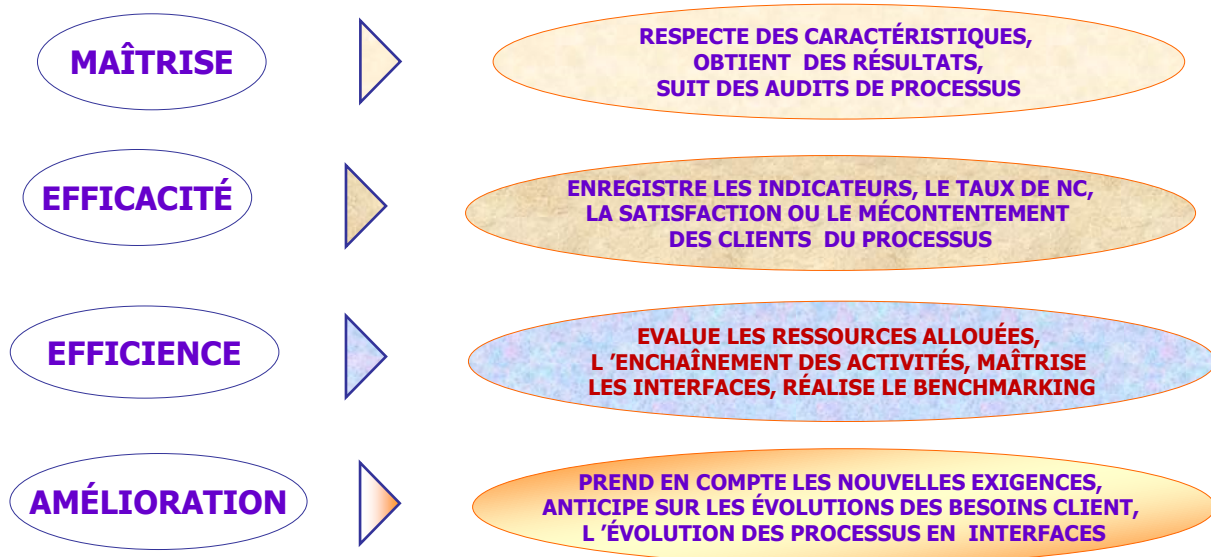
8.4.1.2. LE PILOTE: ACTEUR OU SPECTATEUR DE L'ENTREPRISE?



CELUI-CI DOIT AUSSI PROMULGUER UNE POLITIQUE DE GESTION DES PROCESSUS ET AIDER À ÉTABLIR LES DÉFINITIONS DE POSTES DES DIVERS RESPONSABLES DES PROCESSUS.

ENFIN, IL ORGANISE ET PRÉSIDE UN COMITÉ RASSEMBLANT TOUS LES RESPONSABLES DE PROCESSUS ET LES DIRECTEURS CLÉS. UNE TELLE STRUCTURE EST EN PARFAITE HARMONIE AVEC LES OBJECTIFS ATTENDUS ET POSSÈDE UNE RÉELLE LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE

8.4.2. LE PILOTE DES PROCESSUS - MISSION



8.4.3. LE RÔLE DU PILOTE DES PROCESSUS

Le pilote de processus est d'abord chargé de **DÉCRIRE SON PROCESSUS ET DE LE CARACTERISER**



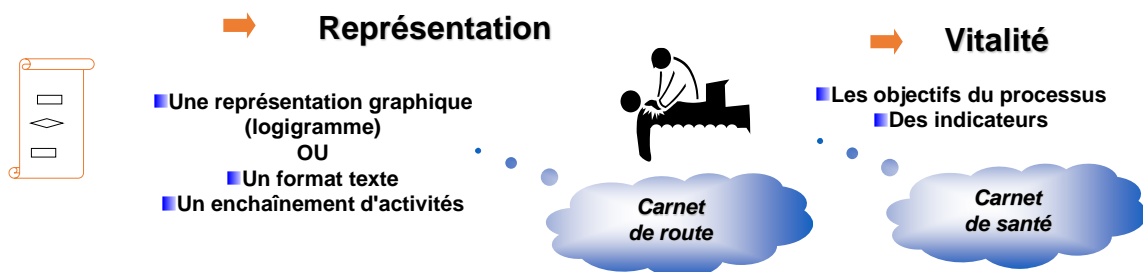
- UN INTITULÉ
- UN ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR (DONNÉE D'ENTRÉE)
- UN ÉLÉMENT DE SORTIE (DONNÉE DE SORTIE)
- DES ACTEURS
- DES RESSOURCES
- DES RELATIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS (INTERFACES)

Carte
d'identité



8.4.3. LE RÔLE DU PILOTE DES PROCESSUS

LE PILOTE DE PROCESSUS EST D'ABORD CHARGÉ DE **REPRÉSENTER SON PROCESSUS** SOUS UNE FORME LA PLUS COMPRÉHENSIBLE POSSIBLE



8.4.3. LE RÔLE DU PILOTE DES PROCESSUS

LE PILOTE DOIT ENSUITE ASSURER LE SUIVI DE SON PROCESSUS EN S'APPUYANT SUR DES DONNÉES À LA FOIS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

- ✓ INDICATEURS
- ✓ NON-CONFORMITÉS
- ✓ AUDITS QUALITÉ ET SUIVI DES PLANS D' ACTIONS
- ✓ ENCHAÎNEMENT DES ACTIVITÉS
- ✓ RESSOURCES ALLOUÉES
- ✓ MAÎTRISE DES INTERFACES
- ✓ COMPARAISONS AVEC PROCESSUS SIMILAIRES

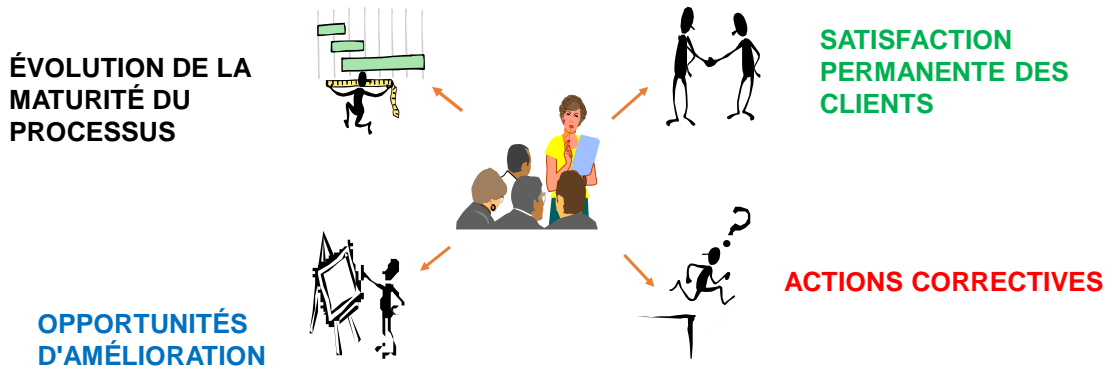
EFFICACITÉ DU PROCESSUS

- ✓ ÉVOLUTIONS DES EXIGENCES
- ✓ RÉSULTATS DES ÉTUDES ÉCOUTE CLIENT
- ✓ ÉVOLUTIONS DES PROCESSUS EN INTERFACE

ADAPTATION DU PROCESSUS À SON ENVIRONNEMENT

8.4.3. LE RÔLE DU PILOTE DES PROCESSUS

LE PILOTE ORGANISE DES REVUES DE PROCESSUS LUI PERMETTANT D'ASSURER L'AMÉLIORATION CONTINUE DE SON PROCESSUS

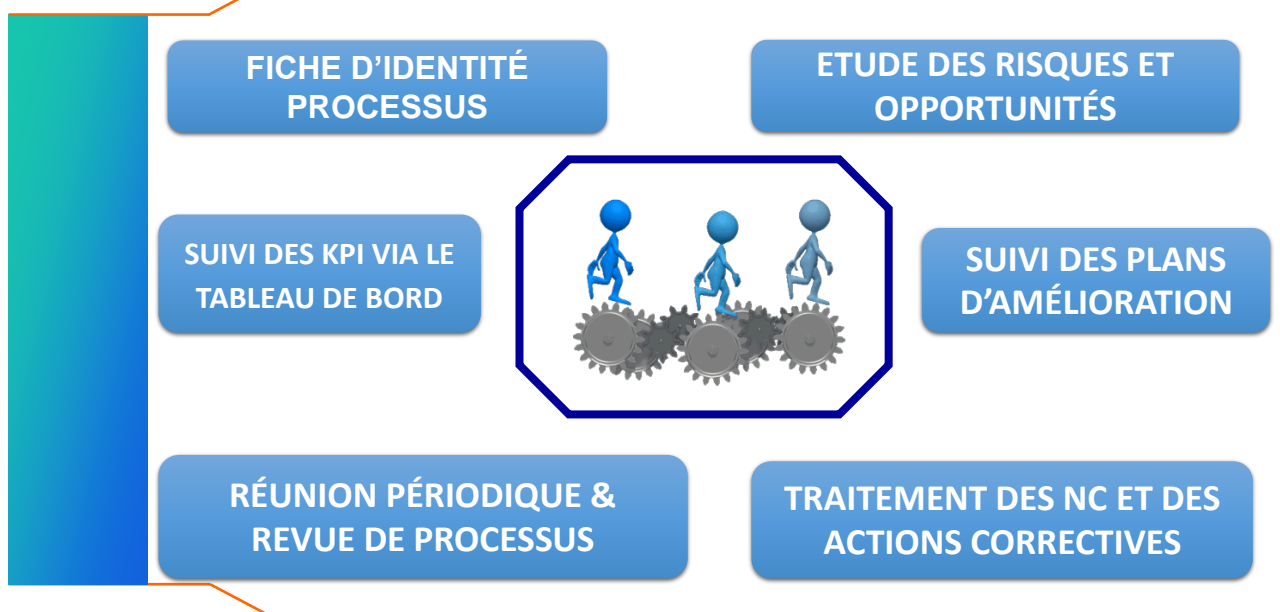


93

OUTILS DE PILOTAGE DES PROCESSUS



8.5. OUTILS DU PILOTAGE DES PROCESSUS



9. REVUE DE PROCESSUS

9.1. REVUE DES PROCESSUS

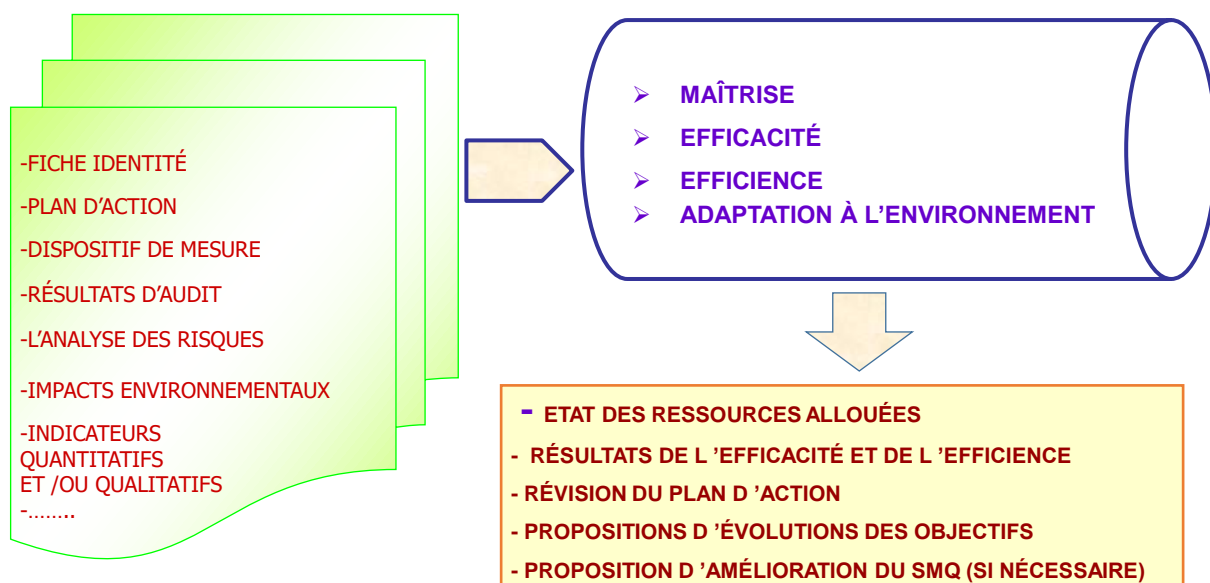
LA REVUE DE PROCESSUS EST UNE RÉUNION DE TRAVAIL.

COMME SON NOM L'INDIQUE LA REVUE DE PROCESSUS EST L'OCCASION DE PASSER EN REVUE TOUS LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU PROCESSUS MAIS ÉGALEMENT CEUX QUI INTERAGISSENT AVEC LUI.

ELLE CONCERNE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DU PROCESSUS ET A POUR BUT D'ÉTUDE SON FONCTIONNEMENT À INTERVALLES RÉGULIERS POUR EN AMÉLIORER SON FONCTIONNEMENT.

A LA DIFFÉRENCE DE L'AUDIT QUI A POUR BUT DE FAIRE PORTER UN REGARD EXTÉRIEUR SUR L'ORGANISATION DE TOUT OU PARTIE DE VOTRE ORGANISATION, LA REVUE DES PROCESSUS EST UN MOMENT PRIVILÉGIÉ DURANT LEQUEL LES DIFFÉRENTS ACTEURS DU PROCESSUS SE PRÊTENT À L'EXERCICE DE L'AUTO - CONTRÔLE.

9.1. REVUE DES PROCESSUS



10. CONSEILS

10.1. DIX RÈGLES ESSENTIELLES DU PILOTE DE PROCESSUS

- 1. TU ÉCOUTERAS TES CLIENTS INTERNES ET EXTERNES POUR IDENTIFIER CLAIREMENT LEURS BESOINS.**
- 2. TU DÉFINIRAS DE MANIÈRE PARTICIPATIVE DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE.**
- 3. TU COMMUNIQUERAS ET TU EXPLIQUERAS LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES.**
- 4. TU IDENTIFIERAS LES OBSTACLES À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PROCESSUS.**
- 5. TU GARANTIRAS LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES NÉCESSAIRES À L'AMÉLIORATION.**

10.1. DIX RÈGLES ESSENTIELLES DU PILOTE DE PROCESSUS

6. TU T'ASSURERAS QUE TES CHOIX NE SONT PAS NÉFASTES POUR LES AUTRES.





7. TU ANIMERAS LA REVUE, L'ANALYSE DES PERFORMANCES ET LES PROJETS D'AMÉLIORATION.

8. TU COMMUNIQUERAS LARGEMENT LES RÉSULTATS DE PERFORMANCE DU PROCESSUS.

9. TU N'UTILISERAS PAS LES MESURES POUR SANCTIONNER MAIS POUR AMÉLIORER ET RÉCOMPENSER.

10. TU FERAS PARTICIPER LES ACTEURS INTERNES ET EXTERNES À LA CONCEPTION DU PROCESSUS ET À SES ÉVOLUTIONS

10.2. QUELS SONT LES ÉCUEILS À ÉVITER DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE PAR PROCESSUS ?

-  **1. ABSENCE D'UNE VISION COMMUNE FORTE DE LA CIBLE ET DE SES ENJEUX**
-  **2. DÉFICIT DE RÈGLES DU JEU CLAIRES (TRAJECTOIRE / ÉTAPES / RÔLES ET CONTRIBUTION)**
-  **3. DÉFAUT DE LEADERSHIP**
-  **4. CARENCE DE LA COMMUNICATION**

10.2. QUELS SONT LES ÉCUEILS À ÉVITER DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE PAR PROCESSUS ?

- 5. Sous-estimation de la complexité,
- 6. Défaut de valorisation des premières réussites (confiance),
- 7. Négliger les temps d'appropriation et d'apprentissage (devoir de réalité face au « tout, tout de suite »)

10.3. PILOTER PAR LES PROCESSUS : COMMENT EN CONTOURNER LES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE

RÉUSSIR UN CHANGEMENT NE SE DÉCRÈTE PAS, ET BIEN SOUVENT L'ALCHIMIE PERMETTANT LA RÉUSSITE EST ASSEZ MYSTÉRIEUSE

NÉANMOINS LA BONNE UTILISATION DE CERTAINS INGRÉDIENTS DONNE DE RÉELLES CHANCES DE SUCCÈS.

10.4. FACTEURS DE RÉUSSITE

1. UNE DIRECTION GÉNÉRALE ENGAGÉE

- LE PILOTAGE PAR LES PROCESSUS NÉCESSITE L'ENGAGEMENT ET LE LEADERSHIP DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.
- IL SE TRADUIT PAR LA VOLONTÉ DE CELLE-CI DE PROMOUVOIR CE TYPE DE DÉMARCHE, CETTE NOUVELLE MANIÈRE DE MANAGER L'ENTREPRISE, ET D'INITIER ET DE SOUTENIR LES DIFFÉRENTES ACTIONS CONCRÈTES QU'IL COMMANDE.
- SON ENGAGEMENT DOIT ÊTRE PERMANENT ET SE MATÉRIALISER NOTAMMENT DANS SA COMMUNICATION ET PAR SON SOUTIEN AUX PILOTES DE PROCESSUS

10.4. FACTEURS DE RÉUSSITE

2. UNE ORGANISATION ADAPTÉE

ON PEUT CITER LES PRINCIPALES ACTIONS D'ORGANISATION À APPORTER :

- NOMMER LES PILOTES DE PROCESSUS,
- DÉFINIR UNE DÉMARCHE ET CHOISIR UN OUTIL POUR GÉRER LES PROCESSUS,
- PRÉCISER LA LISTE DES PROCESSUS,
- SITUER LA GESTION DU RÉFÉRENTIEL DES PROCESSUS,
- FAIRE IDENTIFIER PAR DOMAINE DE PROCESSUS LES PRINCIPAUX CONTRIBUTEURS,
- METTRE EN PLACE LES ÉQUIPES EN CHARGE DE CONDUIRE LES ACTIONS D'AMÉLIORATION, DE RECONSTRUCTION DES PROCESSUS,
- PRÉPARER LES DIFFÉRENTES DÉFINITIONS DE MISSION DES PERSONNES CONCERNÉES PAR LE PILOTAGE PAR LES PROCESSUS

10.4. FACTEURS DE RÉUSSITE

3. UNE GOUVERNANCE AJUSTÉE

LA GOUVERNANCE DES PROCESSUS DOIT S'INTÉGRER DANS LA GOUVERNANCE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE. ELLE DOIT ESSENTIELLEMENT PRÉCISER :

- LA RESPONSABILITÉ DES PILOTES DE PROCESSUS,
- LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE CLIENT ET DU TRAVAIL COLLABORATIF,
- DES MODES DE FONCTIONNEMENT SPÉCIFIQUES, NOTAMMENT COMMENT INTERAGISSENT LES PILOTES DE PROCESSUS AVEC LES RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES.

10.4. FACTEURS DE RÉUSSITE

4. UNE STRATÉGIE DE MISE EN PLACE

COMME TOUTE CONDUITE DE CHANGEMENT, LA MISE EN PLACE DU PILOTAGE PAR LES PROCESSUS COMMANDE QUE L'ENTREPRISE DÉFINISSE SA STRATÉGIE.

A TITRE D'EXEMPLE, ELLE PEUT SOUHAITER COMMENCER À TRAVAILLER SUR QUELQUES PROCESSUS CRITIQUES AVANT D'ÉTENDRE PLUS LARGEMENT LE CHAMP D'ACTION.

10.4. FACTEURS DE RÉUSSITE

5. UNE PRÉPARATION MINUTIEUSE DE LA MISE EN PLACE

CLASSIQUEMENT PRÉPARER UN CHANGEMENT, C'EST RÉPONDRE À DES QUESTIONS DU TYPE :

- **QUI VA COORDONNER LES DIFFÉRENTES ACTIONS?**
- **QUI VA ASSURER LES ACTIONS DE COMMUNICATION ET DE FORMATION ?**
- **QUI VA ASSURER LE PILOTAGE DE L'ENSEMBLE**

10.4. FACTEURS DE RÉUSSITE

6. UNE CONDUITE DU CHANGEMENT ADÉQUATE ET UN SUIVI

C'EST TOUT SIMPLEMENT METTRE EN PLACE LES DIFFÉRENTES ACTIONS DÉCIDÉES, EN S'ASSURANT QU'ELLES SONT CONDUITES CORRECTEMENT, ET EN APPORTANT LES ÉVOLUTIONS QUI S'AVÈRENT NÉCESSAIRES.

10.5. TABLEAU DE BORD UN OUTIL DE PILOTAGE

LA PRISE DE TEMPÉRATURE N'A JAMAIS GUÉRI QUI QUE CE SOIT. ELLE RESTE CEPENDANT INDISPENSABLE POUR ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC ET CONDUIRE À LA GUÉRISON. (NODESWAY.COM)

DÉFINITION: UN TABLEAU DE BORD EST UN INSTRUMENT DE MESURE DE LA PERFORMANCE FACILITANT LE PILOTAGE "PRO-ACTIF" D'UNE OU PLUSIEURS ACTIVITÉS DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS. IL CONTRIBUE À RÉDUIRE L'INCERTITUDE ET FACILITE LA PRISE DE RISQUE INHÉRENTE À TOUTES DÉCISIONS. C'EST UN INSTRUMENT D'AIDE À LA DÉCISION

LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE N'EST PAS UN OUTIL DE CONTRÔLE. IL FAUT CHANGER DE LOGIQUE. C'EST LA BRIQUE ESSENTIELLE À TOUTE DÉMARCHE DE PROGRÈS DANS UNE LOGIQUE UNE PERFORMANCE DURABLE

EXEMPLES DE PROCESSUS – PILOTAGE OU MANAGEMENT

- | | | | |
|----|--------------------------|-----|--------------------------------|
| 1. | ELABORER LA STRATÉGIE | 9. | NÉGOCIER LE CONTRAT |
| 2. | SATISFAIRE AUX EXIGENCES | 10. | MESURER LA SATISFACTION |
| 3. | PILOTER LES PROCESSUS | 11. | ANALYSER LES DONNÉES |
| 4. | ETABLIR LA POLITIQUE | 12. | AUDITER |
| 5. | FAIRE FACE AUX RISQUES | 13. | RÉALISER LA REVUE DE DIRECTION |
| 6. | PLANIFIER LE SMQ | 14. | AMÉLIORER |
| 7. | ACQUÉRIR LES RESSOURCES | | |
| 8. | COMMUNIQUER | | |

EXEMPLES DE PROCESSUS – REALISATION / PRODUCTION / CHAÎNE DE VALEUR

- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 1. | MAINTENIR LES ÉQUIPEMENTS | 10. | RÉCEPTIONNER, STOCKER ET EXPÉDIER |
| 2. | RÉALISER LA REVUE DE PROCESSUS | 11. | APPLIQUER LA TRAÇABILITÉ |
| 3. | CONCEVOIR ET DÉVELOPPER | 12. | VENDRE LES PRODUITS |
| 4. | RÉALISER UNE AMDEC | 13. | MAÎTRISER LES NON-CONFORMITÉS |
| 5. | ACHETER LES COMPOSANTS | 14. | RÉALISER LES ACTIONS CORRECTIVES |
| 6. | MAÎTRISER LES PROCESSUS EXTERNALISÉS | | |
| 7. | PRODUIRE | | |
| 8. | INSPECTER LA PRODUCTION | | |
| 9. | | | |

EXEMPLES DE PROCESSUS – SUPPORT / SOUTIEN

- | | |
|----|--|
| 1. | ADMINISTRER LE PERSONNEL |
| 2. | ACQUÉRIR ET MAINTENIR LES INFRASTRUCTURES |
| 3. | GÉRER LES MOYENS D'INSPECTION |
| 4. | DISPENSER LA FORMATION |
| 5. | FOURNIR L'INFORMATION |
| 6. | GÉRER LA DOCUMENTATION |
| 7. | TENIR LA COMPTABILITÉ |

11. TRAVAUX DIRIGES ET ETUDES DE CAS

FIN