

## L'approche processus : petit guide méthodologique

16 ans après la publication de la version 2000 de l'ISO 9001, je constate encore en audit que l'approche processus est mal comprise. Si cela ne justifie pas souvent une non-conformité, les anomalies que je vois souvent empêchent à mon sens de profiter pleinement des vrais avantages de cette approche :

- S'affranchir de l'organigramme : ne plus considérer ensemble les tâches dévolues à un service, mais celles qui contribuent à une même finalité, un même objectif.
- De ce fait, décloisonner.
- Identifier clairement ce qui est attendu comme résultat par les clients du processus et ce qui est requis en entrées du processus, c'est à dire expliciter les relations client / fournisseur internes, souvent implicites, parfois très floues.
- De ce fait, identifier facilement le bon indicateur de l'efficacité du processus -il porte sur la finalité du processus et sur la mesure du respect de l'exigence principale de ses clients internes ou externes.
- Permettre d'optimiser le fonctionnement d'un processus en étant certain de ne pas perturber les autres activités de l'entreprise.

### Quels sont les défauts les plus fréquents ?

- Coller à l'organigramme et aux personnes. Exemple :
  - o si le magasinier s'occupe des matières premières et des produits finis, on trouve parfois un processus « magasin » ou « gestion du stock », alors que le stock matières premières est lié aux achats, avec comme finalité de mettre à disposition de la fabrication les matières dont elle a besoin, et que le stock de produits finis est lié à la production et à la vente, avec comme finalité de servir le client.
- Lister de très nombreuses sorties... dont beaucoup ne rentrent dans aucun autre processus, et de très nombreuses entrées... dont beaucoup sortent de nulle part.
- Retrouver une même activité ou une même finalité dans plusieurs processus.
- Inversement, ne trouver dans aucun processus des activités bien réelles de l'entreprise.
- Trouver pour un processus un indicateur qui est le résultat du travail d'un autre processus.

### Quels sont les signes d'une approche processus réussie ?

- Une finalité claire pour chaque processus.
- Des limites début / fin très précises.
- Très peu d'entrées et de sorties : une ou deux entre deux processus (sachant qu'une sortie « dossier de fabrication » peut inclure plusieurs documents clairement identifiés et listés).

### Et enfin quelles sont les clés d'une approche processus réussie ?

*Nota bene : à chaque entreprise ses processus ! Dans tout ce qui suit, les exemples ne sont rien de plus que des... exemples, pour illustrer le propos, et rien de plus. Rien ne serait pire que de les copier-coller !*

- Condition indispensable : faire le travail d'identification en groupe, avec les responsables de toutes les grandes activités de l'entreprise (direction, vente, production, expédition, achats, maintenance, études, R et D, gestion des RH, etc.).
- Identifier les processus en se posant la question de leur finalité. Exemples :
  - Achats dans le cas où le processus inclut les appros : mettre à disposition de la fabrication les matières premières dont elle a besoin ; « acheter au meilleur prix » n'est pas une finalité, mais une contrainte ; le but est d'abord que la fabrication puisse produire !
  - Achats dans le cas où le processus n'inclut pas les appros : sélectionner des « bons » produits / fournisseurs et négocier des contrats d'approvisionnement.
  - Ventes : enregistrer des commandes.
  - RH : mettre à disposition de tous les processus les effectifs et les compétences nécessaires

Nota : on distingue classiquement :

- les processus de management, souvent (mais pas obligatoirement) deux : piloter le système (pilote : la direction) et suivre et améliorer le système (pilote : le responsable qualité ou équivalent)
- les processus de réalisation : depuis l'identification du besoin du client jusqu'à sa satisfaction (par exemple vente, études, planification, fabrication, expédition...)
- les processus support : la mise à disposition des ressources humaines et matérielles.
- La place de quelques processus est variable :
  - si les achats sont distincts des appros, c'est plutôt un processus support, et les appros sont un processus de réalisation ou une activité d'un des processus de réalisation ; si les achats englobent les appros, c'est plutôt un processus de réalisation
  - si chaque affaire intègre une conception, c'est un processus de réalisation ; s'il s'agit de concevoir des produits vendus ensuite sur catalogue, on peut la ranger dans les processus supports
  - Critère : si le processus est « actif » à chaque affaire ou commande, c'est un processus de réalisation ; s'il est déconnecté (échelle de temps plus longue), c'est un support.
- Expliciter le début et la fin du processus. Exemples de fins :
  - Ventes : envoi de l'ARC, ou enregistrement de la commande dans la GPAO.
  - Production : mise à disposition du produit contrôlé conforme en zone tampon dans le magasin (cas de produits gérés sur stock) ou en zone expédition (produits fabriqués à la demande).
  - Achats-appros : matières premières contrôlées conformes, entrées en stocks physique et informatique.
- Représenter sur un grand tableau les processus sous forme de rectangles.
- Les relier par des flèches avec ce qui les relie : l'entrée de l'un doit être la sortie d'un autre, sauf ce qui vient du client (son besoin) et ce qui va vers le client (le produit ou service vendu) ; tout ce qui n'a pas sa place sur une flèche entre deux processus n'est qu'un outil ou une étape intermédiaire d'un processus. Exemples :
  - Le devis n'est pas une sortie du processus vente ; la valeur ajoutée de ce processus, sa finalité, est de transformer un besoin exprimé par le client en commande ; le devis n'est qu'une étape intermédiaire.

- De la même façon, les commandes d'achats ne sont pas une sortie du processus ; la valeur ajoutée du processus est dans les matières premières disponibles pour la fabrication, la commande -comme l'appel d'offre- ne sont que des étapes intermédiaires.
- Identifier les exigences sur les sorties. Exemples :
  - Achats : les matières premières doivent être conformes en qualité, quantité et délai
  - Ventes : les commandes doivent être réalisables techniquement et dans les délais annoncés au client, et rentables.
  - Fabrication : les produits doivent être conformes aux spécifications et aux délais du programme de production.
- Définir les indicateurs clés : ceux qui indiquent si les exigences sont satisfaites. Exemples :
  - Pour les achats-appro : le nombre de ruptures qui perturbent la fabrication et le taux de non-conformité des produits détectés en fabrication. Le taux de service des fournisseurs est une mesure possible (et toujours intéressante), mais le service achats peut très bien faire consciemment le choix d'un fournisseur peu fiable sur les délais (donc mauvais taux de service) mais dont les produits sont irréprochables en qualité et moins chers que la concurrence ; il lui suffit de remonter le stock mini pour ne pas risquer la rupture (ne jamais perdre de vue la finalité !).
- Lister à l'intérieur des rectangles des processus les activités qui en font partie, en n'oubliant pas... d'oublier l'organigramme. Exemples :
  - Dans les achats, s'ils incluent les appros, on trouvera sans doute sous une forme ou une autre : la sélection et l'évaluation des fournisseurs, la négociation de contrats, la gestion du stock (détermination des stocks mini, inventaire), le calcul des besoins, les appels d'offre et les commandes, le contrôle en réception, la mise en stock ; et ce même si l'acheteur est au service achats, le contrôleur au service qualité, le magasinier en production !
  - Dans le processus vente, on pourra trouver une part d'études pour deviser, ou des consultations de sous-traitants ou fournisseurs.
- Vérifier que toutes les activités rentrent bien dans un et un seul processus.

Bien sûr, chaque étape peut amener à se réinterroger sur ce qui a été défini en amont... Mais c'est sans doute la condition pour aboutir à une définition réellement intéressante pour l'entreprise... et pas seulement pour l'auditeur qui vient une fois par an !

Une fois que ce travail est fait... Le pilote du processus peut réfléchir à la façon dont il peut améliorer son efficacité. Tant qu'il travaille à l'intérieur de son rectangle, sans remettre en cause ni ce qu'il attend de ses clients internes (ses entrées) ni ce qu'il livre à ses clients internes (ses sorties), il est sûr que les changements qu'il apportera dans l'organisation de son processus ne perturberont pas le reste du système.