

## 1) DÉFINITIONS

Un processus est une composante d'un système. En reprenant la définition donnée par Joël de Rosnay : « *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but* ».

Dans une telle approche systémique, la capacité d'interaction entre les processus d'une organisation est une des clefs de la performance, les processus comprennent un ensemble de tâches, chaque processus possède une finalité, les processus sont toujours orientés vers un système bénéficiaire, interne ou externe dans une relation de type client-fournisseur.

## 2) MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE AVEC LES PROCESSUS

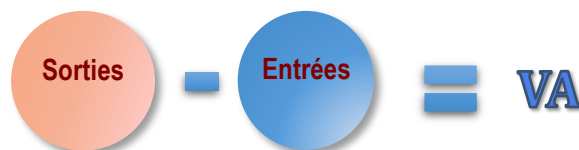
Le management de la performance repose sur le principe de la livraison de données de sorties conformes aux exigences des clients (internes ou externes). Pour que la production de l'organisme soit maîtrisée, il faut et il suffit que la production de chacun de ses processus soit maîtrisée

Pour cela cinq conditions sont indispensables

1. Chaque responsable de processus identifie les attentes (exigences) de ceux pour qui il travaille c'est-à-dire ses clients internes et externes et qui lui serviront de modèle de conformité.
2. Chaque responsable d'un processus identifie ce dont il a besoin et qui lui est donné par ses fournisseurs interne et externe et n'utilise que ce qui est conforme.
3. Chaque responsable d'une composante identifie les risques de ne pas respecter les exigences client et met en œuvre des bonnes pratiques de travail et de contrôle pour palier à ces risques.

A ces trois premières conditions vont se rajouter deux autres qui vont être nécessaires par la mise en application d'une démarche d'amélioration continue type « Kaizen »

4. Chaque responsable de processus identifie les problèmes et les dysfonctionnements dans son domaine, chez ses clients et chez ses fournisseurs.
5. Chaque responsable de processus engage des actions visant à éliminer les problèmes dans son domaine et chez ses fournisseurs.



Dans l'esprit du Lean manufacturing il est important de s'assurer que la valeur ajoutée par le processus bénéficie en totalité au client et donc qu'aucun « muda » ou gaspillage ne subsiste.

**LA LOGIQUE « PROCESSUS » APPORTE DE LA VALEUR AJOUTÉE ET DE LA COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS.**

## 3) APPROCHE PROCESSUS DANS LA QUALITÉ

C'est en 2000 que la norme ISO 9001 a adopté la démarche Processus, elle en donne la définition suivante : « *Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* »

Dans cette démarche les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus et réciproquement. L'objectif de cette démarche est de fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients et d'accroître leurs satisfactions.

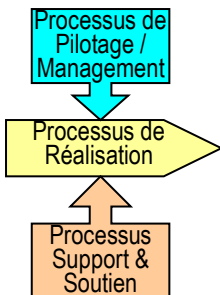
La maîtrise des processus nécessite de définir les ressources nécessaires à leur fonctionnement et d'indiquer comment est assurée leur surveillance (à l'aide d'indicateurs, avec des audits, des analyses, des revues, ...)

Le système de management qualité de l'organisme représentera individuellement chaque processus par une carte d'identité suivi d'une liste de risques et d'opportunités qui vont amener les gestionnaires à réfléchir aux

points faibles générateurs potentiels de non conformités, pour pouvoir mettre en place par anticipation, des actions préventives, et d'identifier des points forts qui moyennant quelques efforts peuvent améliorer davantage la satisfaction des clients ...Ensuite une cartographie sera dessinée pour présenter les processus et leurs relations .

4) LES TYPES DE PROCESSUS

On définit couramment trois types de processus.



- Ils déterminent la politique et le déploiement des objectifs dans l'organisme. (Politique, Stratégie, Technologie, Décision, Budget, Mesure, Amélioration...)
- Ils contribuent directement à la réalisation du produit ou du service. (Conception, Fabrication, Vente, Prestation, ...)
- Ils contribuent au bon déroulement de la réalisation en leur apportant les ressources nécessaires (Ressources, Formation, Informatique, Comptabilité, Maintenance, ...)

5) FICHE D'IDENTITÉ DES PROCESSUS

Cette fiche créée pour chacun des processus peut contenir les éléments suivants

- Les parties intéressées par le processus
- Le nom du processus
- Sa finalité
- L'activité du processus ou ses principales missions.
- Le nom du pilote du processus.
- Les éléments d'entrée du processus et leurs origines
- Les éléments de sortie (ou résultats) du processus et leurs destinataires
- Les modes opératoires ou procédures attachées au processus
- Les ressources humaines qui permettent de les faire fonctionner
- Les ressources matérielles.
- Les indicateurs.
- Les enregistrements qui sont réalisés.

Les risques et opportunités peuvent être indiqués sur la fiche d'identité mais gagnent en lisibilité à être inscrits sur une autre page, on peut y indiquer

- Les risques de défauts ou d'anomalies identifiés.
- Les données de sorties concernées
- Les attentes des clients (internes /Externes) et les conséquences
- Les actions mises en place et leurs conséquences
- Et éventuellement une analyse du risque résiduel en fréquence et en gravité.

5) LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Il existe de nombreuses représentations de la cartographie des processus, en voici 2

