

d'interfaces, et pas ailleurs. Les problèmes, les effets constatés peuvent se produire partout mais l'origine en sera au point de passage de la voix du client, à l'interface entre donneur d'ordres et fournisseur interne.

Ce sont en réalité les interfaces contractuelles, celles qui se créent entre les processus donneurs d'ordres et les processus fournisseurs. Nous respectons ainsi également le principe du commandement unique puisque la voix du client ne peut arriver de deux donneurs d'ordres différents. Les contrats d'interfaces entre processus devront être élaborés avec le souci de transposer la voix du client, ses attentes, sans aucune déformation. C'est le rôle du contrat.

LA NORME ISO 9001-2000 ET L'APPROCHE PROCESSUS

L'élaboration d'une cartographie des processus et de maîtrise des interfaces répond parfaitement aux exigences de la version 2000 de la norme ISO et elle permet d'apporter des solutions à de nombreuses questions. Elle est à la base de l'identification des processus importants, elle est utile pour préparer les programmes d'audits internes, elle aide à la mise en place des dispositifs de mesure et de surveillance des processus et elle peut servir à mettre en œuvre les programmes d'amélioration.

L'évolution des concepts de processus dans les différentes versions des normes

Le terme de processus a été utilisé dans les normes ISO de la série 9000 depuis leur adoption par la Communauté européenne en 1987. Il était, à l'origine, utilisé pour désigner les activités de production. Dans la dernière version, il concerne toutes les dispositions qui répondent aux exigences du référentiel.

À l'origine, le mot de processus était surtout utilisé pour désigner un mode opératoire, c'est-à-dire une façon spécifiée de fabriquer un produit ou une partie de produit. Le terme en usage dans les écoles et dans les entreprises était alors « gamme d'opérations ». Un processus de fabrication présentait dans le détail et dans un ordre chronologique les différentes étapes de cette fabrication, les différentes phases ou opérations. Il présentait ensuite pour chacune de ces étapes les modalités de réglages, les ressources à mettre en œuvre c'est-à-dire les machines et les outillages. Il proposait également les moyens et les méthodes de mesurage à utiliser pour vérifier la conformité des réalisations par rapport aux cahiers des charges.

Dans la première version des normes ISO 9000, celle de 1987 mais aussi dans la deuxième version, celle de 1994, le terme « processus » est utilisé pour désigner les processus de fabrication. Nous les trouvons au chapitre 4.9 « Maîtrise des processus », sous-entendu, processus de fabrication.

Dans la version 2000, le terme de processus se généralise à toute activité qui produit des données de sortie identifiables. Autrement dit, toute réponse à une exigence de la norme qui nécessite la mise en œuvre de dispositions agissantes peut être caractérisée comme un processus. Nous parlerons ainsi de processus de planification, de processus de revue de direction ou de processus de traitement de non-conformité ou encore de processus d'actions correctives.

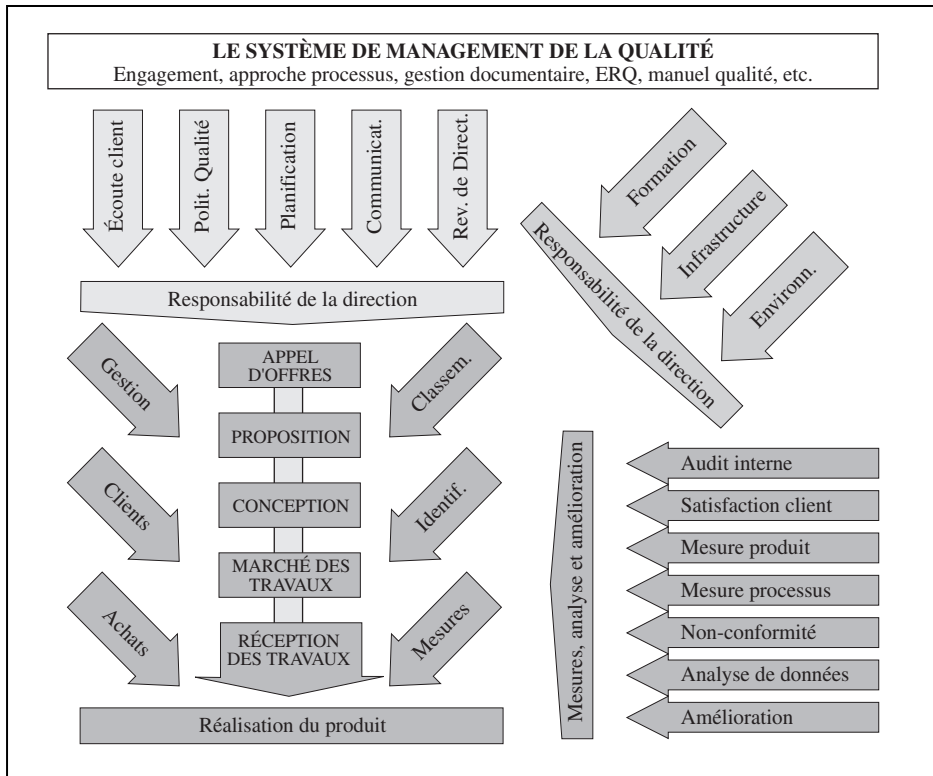
C'est d'ailleurs ce qui provoque beaucoup de difficultés lorsque nous voulons mettre en œuvre une approche processus. Devons-nous considérer l'ensemble des processus, c'est-à-dire tous les postes de travail de l'entreprise ? Comment déterminer les interfaces entre les processus de planification et les processus de ventes ou d'achats ? Autant de questions auxquelles nous avons répondu en convenant de distinguer les processus « territoires », des processus « règles et valeurs ».

En ce qui concerne la nouvelle norme ISO, sa présentation n'est pas en contradiction avec les conventions que nous avons établies pour élaborer notre cartographie. Le schéma de la page suivante montre une représentation de la norme qui convient à nos façons de cartographier et de maîtriser nos processus et nos interfaces.

Dans les cinq chapitres qui exposent les exigences de la norme, nous pouvons y distinguer des processus « territoires » qui figurent dans le chapitre 7 « Réalisation du produit », nous pouvons y trouver des processus « règles et valeurs » qui figurent dans les autres chapitres c'est-à-dire dans

les numéros 4 « *Management de la qualité* », 5 « *Responsabilité de la direction* », 6 « *Management des ressources* » et 8 « *Mesures, analyse et amélioration* ».

La distinction entre processus « territoires » et processus « règles et valeurs » est arbitraire. Dans certaines entreprises de petite taille, l'exigence relative à la formation est traitée par une procédure « règle » et dans d'autres, lorsqu'il y a un service formation, cette exigence est traitée par un processus territoire. Le manuel qualité doit donc, comme cela est exigé par la norme, présenter une cartographie des processus. C'est une demande logique. Il est normal en effet de montrer avant toute chose une carte du territoire de l'organisme qui dispose d'un système de management de la qualité et qui souhaite être certifié. La cartographie permet ainsi au lecteur, que ce soit un client ou un auditeur d'un organisme certificateur tierce partie, de comprendre la mécanique de l'entreprise, d'identifier les processus et leurs interactions et d'identifier toutes les règles qui sont appliquées sur le terrain.



Comment appréhender le manuel qualité de l'entreprise avec la méthode de la voix du client ?

Le manuel qualité de l'organisme doit faire état (entre autres) des processus et de leurs interactions. Il est donc utile d'y inclure la cartographie générale qui répond à cette exigence.

Le référentiel ISO nous demande dans son chapitre 4 (§ 4.2 « Exigences relatives à la documentation. Généralités. ») de disposer d'un manuel qualité. Il exige que ce manuel (§ 4.2.2) comprenne le domaine d'application du système de management de la qualité, les procédures documentées ou la référence à celles-ci et une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité. Les procédures documentées, c'est-à-dire formalisées sur un support quelconque, sont au nombre de six (maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité, audit interne, maîtrise du produit non conforme, action corrective et action préventive). Si nous nous en tenons à la stricte exigence de la norme, le manuel qualité que nous avons l'obligation d'élaborer ne comptera pas plus de deux pages. Un recto verso. Or, dans la réalité, nous voyons plus souvent des manuels qui comptent entre trente et cinquante pages, quand ce n'est pas plus. Qui donc exige ce volume documentaire ? Les clients ? Lorsque nous leur envoyons un manuel, même à leur demande expresse, ils jettent un coup d'œil sur les cinq premières pages puis le classent dans notre dossier fournisseur. En fait, les seules personnes qui en ont besoin sont les auditeurs et les organismes certificateurs car avant de procéder à un audit d'un organisme, ils doivent réaliser une étude de faisabilité. En principe, l'examen du manuel qualité ou de documents nécessaires à une étude documentaire, n'est obligatoire que lors des audits initiaux ou lors des audits de renouvellement, c'est-à-dire tous les trois ans. Cela signifie que beaucoup de responsables qualité prennent un temps considérable pour établir un manuel qui ne sert qu'une fois toutes les trois années.

Avec la version 2000, il est donc possible de procéder autrement. Le manuel peut contenir les informations suivantes :

Première page, une présentation de l'entreprise avec la situation géographique, ses références, ses activités, etc. C'est une page introductive.

Deuxième page, description du domaine d'application du système de management de la qualité de l'organisme. Comme il nous reste un peu de

place, nous pouvons y ajouter une déclaration d'engagement du manager. Attention, il ne s'agit pas d'y mettre comme nous le faisons avec la version 1994 une description de la politique qualité et des objectifs. Vous remarquerez que cela n'est plus une exigence du référentiel. En effet, aujourd'hui, les managers élaborent des politiques plus pertinentes, plus spécifiques et plus précises et répugnent à les exposer sur la place publique dans leurs manuels.

Troisième page, une cartographie des processus qui montre le fonctionnement de l'organisme et les points de contact entre les processus. Nous utiliserons à cette fin notre cartographie générale montrant les processus d'opération, les processus de service et les règles. Nous pouvons, soit sur cette page soit sur la précédente, y ajouter un texte explicatif.

Quatrième page, une liste des procédures documentées comprenant au moins six éléments.

Ce manuel qualité a l'avantage d'être concis, et il peut, pourquoi pas, être utilisé comme une plaquette de présentation dans laquelle nous gliserons des documents complémentaires sur nos compétences, nos produits ou bien encore des devis.

En ce qui concerne le document à fournir à l'auditeur, nous pouvons lui transmettre, outre le manuel qualité, l'ensemble des cartes d'identité de nos processus et règles et l'ensemble de nos contrats d'interfaces. Il aura ainsi toutes les informations nécessaires pour réaliser son étude documentaire avant de procéder à l'audit sur le terrain. Cela représentera environ une quarantaine de pages mais celles-ci n'auront pas été fabriquées à son intention, elles constitueront des documents de travail utilisés chaque jour dans l'entreprise.

Devons-nous encore disposer de procédures écrites pour décrire nos méthodes de travail ?

La norme exige que chaque processus de l'organisme soit maîtrisé. Cela signifie que des pratiques de travail efficaces doivent être décidées et mises en œuvre mais aussi que l'existence de ces méthodes soit démontrable.

La nouvelle version nous perturbe un peu car elle n'exige pas de procédure documentée pour décrire nos bonnes pratiques de travail. Que devons-nous

alors écrire ? Pour répondre à cette difficile question, il convient d'abord de revenir à la logique de cette nouvelle version.

Sa finalité est toujours de satisfaire le client. Pour cela, il faut mettre en œuvre des dispositions qui garantissent l'obtention de cette satisfaction. L'approche processus, les exigences en matière de mesure et d'amélioration ont quelque peu changé les règles du jeu. Auparavant, avec la version 1994, notre seule assurance d'efficacité était de formaliser nos pratiques de travail et de les appliquer de manière rigoureuse. Nous étions ainsi assurés (le mot n'est pas innocent) que nos méthodes de travail devaient générer des résultats en matière de conformité des prestations fabriquées.

Aujourd'hui, nous avons constaté que les procédures ont des limites. Ce n'est pas parce que nous avons écrit une procédure formalisant une méthode de travail que cette méthode est la bonne (qu'elle donne les résultats escomptés).

Et puis, nous avons tendance à parfois écrire beaucoup trop. Cela a généré des systèmes qualité complexes et rigides.

En fait, ce qui est important pour disposer d'une organisation efficace, c'est d'avoir des méthodes et de pouvoir mesurer les résultats de la mise en œuvre de ces méthodes. C'est exactement ce que la norme nous demande. Avez-vous des méthodes ? Pouvez-vous démontrer leur efficacité ?

Or avec la nouvelle approche processus, nous pouvons faire cela. Nous avons déjà commencé par identifier la finalité de tous nos processus et par identifier les données de sortie. Ensuite, nous sommes convenus du choix d'un ou de plusieurs indicateurs de performance pour chacun d'entre eux. Il nous reste donc à décider des méthodes à pratiquer pour que cet indicateur de performance aille dans le sens où nous le désirons. Ces méthodes existent déjà et elles nous satisfont ou bien elles n'existent pas et il faut les définir. Troisième et dernière hypothèse, elles existent mais doivent être modifiées pour une plus grande efficacité. Lorsque ces pratiques ont été identifiées, nous devons alors nous poser la question de la formalisation. L'écriture est un outil, pas une finalité. La finalité, c'est la satisfaction du client. Il fut un temps où nous entendions dire que « Entreprendre une démarche d'assurance qualité, c'est écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on a écrit ». Avec du recul, nous nous rendons compte de l'inanité de cette déclaration. Cela explique aussi que très souvent, nous avons confondu la finalité avec l'outil d'écriture.

Nous avons compris cela et l'écriture des méthodes sous forme de procédures documentées n'est plus régie par les mêmes règles. La question que nous devons nous poser est la suivante :

Si nous ne formalisons pas cette méthode, cette pratique, y a-t-il un risque de mécontenter le client ? Autrement dit courons-nous le risque de voir apparaître un dysfonctionnement préjudiciable pour nos prestations ?

À cette question, plusieurs éléments peuvent influencer sur la réponse. D'abord est-ce que la pratique est récente ? Si oui, peut-être devons-nous écrire quelques règles fondamentales. Par contre, si la pratique est ancienne, bien rodée, le risque d'une dérive est plus faible car les habitudes l'ont bien ancrée dans le quotidien.

Ensuite, est-ce que la pratique est mise en œuvre par une seule personne ou plusieurs ? Dans le premier cas, il est peut-être utile de formaliser cette activité afin de pourvoir plus rapidement au remplacement de ce poste en cas d'absence. Il faut cependant être prudent car nous savons que nous pouvons rarement remplacer au pied levé une compétence ou un métier. Si vous êtes outilleur, dépanneur, pâtissier ou chirurgien, ce n'est pas un texte ou un logigramme qui permettra au premier venu d'effectuer cette tâche. La solution à ce risque n'est pas toujours dans l'écriture de procédures.

Pour les entreprises désireuses d'obtenir une certification ISO, elles devront se poser le problème de la démontrabilité de la méthode. Mais cela ne change rien au métier d'auditeur d'aujourd'hui. L'existence d'une procédure ne signifie pas qu'elle est appliquée de façon régulière et rigoureuse. Il convient en plus, par des entretiens avec les personnes concernées ou par des observations sur le terrain, d'en vérifier la mise en œuvre.

Comment organiser le système documentaire de notre organisme ?

L'organisation doit être formalisée d'une manière quelconque pour pouvoir se montrer et s'expliquer. Ce formalisme peut se traduire soit par un système documentaire « papier » soit par un système documentaire « informatique ».

Une entreprise qui regroupe diverses entités de production en France et en Europe propose une solution originale. Cette solution est appliquée chez

eux par le biais d'un réseau de communication Intranet. Chaque site et chaque personne ont accès au réseau à partir de n'importe quel PC.

Le système fonctionne de la manière suivante :

Lorsque quelqu'un se connecte au réseau et entre dans le système de management de la qualité, il voit apparaître sur son écran la cartographie générale des processus. Elle constitue en quelque sorte un sommaire de l'organisation de l'entreprise. Nous y voyons donc les chaînes des processus d'opérations, les processus de services, les processus fournisseurs ainsi que les règles.

Si la personne est intéressée de connaître la politique qualité (dans la mesure où elle en a oublié quelques caractéristiques), elle positionne son pointeur sur le rectangle de la règle en question « Politique qualité », elle clique et voit apparaître en lien hypertexte ladite politique.

Si cette même personne souhaite connaître les procédures ou les méthodes de travail du service recherche et développement, elle pointe sur la flèche du processus en question, elle clique et voit apparaître, toujours en hypertexte, les procédures de ce service.

Elle souhaite ensuite s'informer sur les relations entre le processus de production et le processus de recherche et développement, elle pointe et clique sur le cercle qui symbolise le contact entre les deux processus et voit apparaître le contrat d'interface correspondant.

L'informatique et l'existence d'un réseau présente un net avantage pour la communication de l'organisation à tout le personnel. Cependant, cette technique peut être transposée sur papier. Dans ce cas, imaginons que nous disposons d'un gros classeur avec de nombreux intercalaires.

En première page de ce classeur, nous y mettrons notre cartographie générale. Là aussi, elle sert de sommaire au contenu du classeur. À l'intérieur, nous pouvons y ranger les règles en les sous-classant, si nous le souhaitons, en fonction des grands chapitres de la norme (règles relatives à la responsabilité de la direction, règles relatives au management des ressources, règles relatives à la mesure, à l'analyse et à l'amélioration). Nous y rangerons ensuite les procédures ou autres documents concernant les processus d'opérations en les classant dans l'ordre de déclenchement des activités (à partir du client). Nous y rangerons ensuite les procédures ou documents relatifs aux processus de services puis nous finirons par y positionner nos contrats d'interfaces.