

Chapitre 12

Maîtriser les processus

Maîtriser un processus c'est se donner les moyens de vérifier les conditions de sa mise en œuvre, de mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été faite et bien sûr de fixer des objectifs d'amélioration en fonction de dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité et de la productivité.

Cette maîtrise suppose que le pilote de processus dispose de tous les éléments (données, méthodes et outils) qui lui permettront de veiller à l'efficacité et à l'efficience du processus dont il a la charge.

Nous avons, dans les chapitres précédents, mis en évidence l'importance qu'il peut y avoir à mettre en place des indicateurs pour disposer d'une représentation objective de l'ampleur des dysfonctionnements ou pour mesurer l'évolution du processus. En d'autres termes, la mesure permet de localiser les champs d'amélioration possibles, d'établir des priorités et de réaliser un suivi des actions mises en place.

Les indicateurs constituent un élément essentiel de la maîtrise des processus à la condition expresse que l'ensemble des indicateurs mis en place permette de lancer des actions correctives et de prendre des décisions cohérentes quant à l'évolution nécessaire des processus. C'est pourquoi il est recommandé d'établir un tableau de bord qui reprendra de façon organisée et cohérente l'ensemble des indicateurs mis en place.

Nous revenons dans ce chapitre sur les notions d'indicateurs et de tableau de bord parce qu'elles constituent des points d'ancrage essentiels pour assurer une bonne

maîtrise des processus. Nous constatons cependant aujourd'hui que le tableau de bord rassemblant des indicateurs est nécessaire mais ne suffit pas toujours pour mesurer « l'efficacité d'un processus ».

Les données du pilotage¹

Parmi les principales entrées du pilotage d'un processus, on peut noter :

- les exigences des clients externes et internes, les exigences réglementaires et les propres exigences de l'organisme qui ont un impact sur le processus ;
- les critères d'acceptation du processus définis en accord avec les clients du processus ;
- les résultats d'analyses concurrentielles et de benchmarking.

Le pilote doit disposer de méthodes et d'outils :

- une procédure de traitement des dysfonctionnements du processus et des actions correctives associées ;
- une procédure de traitement des actions préventives ;
- une méthode d'analyse des risques ;
- des outils de mesure.

Compte tenu de ces données, méthodes et outils, le pilote est à même de remplir dans de bonnes conditions sa fonction, et en particulier de s'assurer :

- De l'application du processus en s'appuyant sur :
 - les caractéristiques du processus ;
 - les résultats et conditions d'application du processus, y compris les dysfonctionnements ;
 - les résultats des audits qualité du processus.
- De l'efficacité du processus en évaluant :
 - les indicateurs du processus ;
 - les non-conformités relatives au produit ;
 - la satisfaction et les réclamations des clients ;
 - le positionnement dans la matrice de maturité.
- De l'efficacité du processus par l'évaluation :
 - des ressources allouées au processus ; le pilote veille à ce qu'elles soient utilisées de manière optimale ;
 - de l'enchaînement des activités et la maîtrise des interfaces ;
 - des résultats obtenus en les comparant à ceux issus de processus similaires.
- De l'adaptation du processus aux évolutions de son environnement, en tenant compte :
 - des évolutions des exigences spécifiées ;

1. Michel Cattan, *Guide des processus – Passons à la pratique*, Afnor, 2005.

- des résultats issus des études d'écoute clients ;
- des évolutions des processus en interface.

Les données de sortie du pilotage résultent quant à elles de la gestion :

- d'un tableau de bord et d'un système de reporting définis en accord avec les clients internes du processus et la direction de l'organisme ;
- des revues périodiques du processus.

Les indicateurs qualité

Un indicateur qualité associé à un phénomène est une information choisie, destinée à en observer périodiquement les évolutions par rapport à des objectifs fixés.

Les indicateurs expriment :

- ▶ La qualité perçue par le client.
- ▶ La qualité interne obtenue sur les produits et prestations.
- ▶ L'amélioration de la qualité au travers des efforts entrepris.

Les indicateurs qualité permettent de mettre sous contrôle les éléments du système qualité :

- ▶ L'image qualité se caractérise par la définition de produits conformes aux besoins et attentes des clients.
- ▶ Le processus de mise en œuvre se caractérise par sa capacité à définir, concevoir et réaliser des produits conformes aux exigences préétablies.
- ▶ Le produit se caractérise par sa conformité aux exigences préétablies.
- ▶ La satisfaction du client se caractérise par l'aptitude du produit à être conforme aux besoins et attentes des clients en tant que performances, coût, délais et services rendus.

Le but des indicateurs est bien sûr de mettre en évidence les dysfonctionnements, mais surtout de fournir les éléments nécessaires pour déterminer des axes d'amélioration possibles.

On considère que l'élaboration des indicateurs qualité doit se faire en cinq étapes :

1. **Partir** du constat de dysfonctionnement (analyse de processus) et de l'analyse RCFI (missions/clients/fournisseurs).

LES INDICATEURS QUALITÉ



UN MOYEN POUR PROGRESSER



Il faut pour cela définir la finalité de l'entité en tant que produits et services à fournir vis-à-vis des besoins et attentes de ses clients, énoncer les missions qui déterminent les moyens à mettre en œuvre, énoncer les produits et services qui traduisent les missions.

2. **Déterminer** la nature de ce que l'on cherche à mesurer (fiabilité, retard...), et le type d'indicateurs adaptés (taux, indices...).

3. **S'assurer** de la pertinence et de la précision des indicateurs qualité : mesurent-ils la qualité perçue par le client ? ou bien mesurent-ils la qualité interne de l'entité (processus et produit) ?

	Niveau	Types d'indicateurs qualité
Qualité perçue	Client/utilisateur	Taux d'indisponibilité
	Produit/service	Indicateurs de conformité
Qualité interne	Processus	Indicateurs de dysfonctionnement

Il est nécessaire de s'assurer que l'indicateur mesure la qualité et non pas seulement l'activité.

Il faut mettre en priorité des indicateurs sur les relations principales de l'entité avec ses divers clients et fournisseurs. Ceci doit se faire en concertation avec les clients et les fournisseurs.

4. **Déterminer** les indicateurs de conformité à mettre en place au sein de l'unité pour mesurer l'efficacité des processus conduisant à la satisfaction du client.

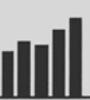
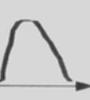
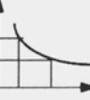
5. **Déterminer** le niveau de pilotage de l'indicateur, à savoir le niveau qui a pouvoir de décider.

Pour qu'un indicateur soit reconnu, il faut qu'il soit mis en place avec l'aval de la hiérarchie. Les indicateurs doivent être élaborés pour et avec les opérationnels en s'assurant de la volonté d'aboutir de tous les intéressés.

Il peut arriver que l'on ait du mal à trouver le bon indicateur qui permet d'évaluer un dysfonctionnement ou de mesurer une amélioration. Le plus souvent, cela est dû au fait que l'on n'a pas pris véritablement le temps d'explicitier et de poser clairement le problème à traiter.

Exemples de graphiques¹

Des graphiques adaptés permettent de représenter les divers indicateurs

	Comparaison de structure		Comparaison de performance		
	Décomposition	Répartition	Évolution	Position	Corrélation
Série courte					
Série longue					
					

1. Jacques Bojin et Marcel Dunand, *Dites-le avec des messages*, Dunod.

Enfin, il faut éviter que la lecture ou la compréhension d'un indicateur demande un effort de réflexion qui risquerait de conduire l'utilisateur à s'en désintéresser. Il est donc recommandé d'en faciliter la lecture et la compréhension en utilisant des représentations graphiques (courbes, histogrammes...).

Pour choisir un indicateur pertinent, il faut :

- ▶ évaluer le caractère opérationnel et consolidable de l'indicateur ;
- ▶ s'assurer de sa fidélité, de sa précision ;
- ▶ évaluer l'efficacité économique de l'indicateur (coût d'exploitation de l'indicateur) ;
- ▶ s'assurer qu'il est possible d'apprécier son importance face aux objectifs stratégiques.

Un bon indicateur est factuel donc objectif.

Exemples d'indicateurs qualité

Problèmes subis par le client	Indicateurs possibles
Diffusion tardive d'informations techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de notes parvenues après le délai convenu • Nombre de jours de dépassement du délai convenu
Transmission incomplète d'informations (dossiers incomplets)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pièces absentes bien que demandées • Fréquence des omissions d'informations demandées • Nombre de réclamations de pièces manquantes
Non-respect du planning des réunions de coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réunions reportées • Nombre de réunions annulées • Fréquence des horaires non respectés
Interprétation difficile des notes techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de demandes d'informations complémentaires • Nombre de notes ayant nécessité une nouvelle présentation : ajustement, synthèse, aménagement de la rédaction
Information transmise trop détaillée et/ou redondante	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de synthèses élaborées à partir de documents d'origine • Nombre de notes classées sans avoir été lues • Nombre d'informations complémentaires demandées à l'émetteur

Un indicateur sera d'autant plus efficace que l'on aura :

- ▶ agi avec l'aval de la hiérarchie ;

- ▶ élaboré les indicateurs avec les opérationnels concernés ;
- ▶ vérifié la volonté d'aboutir de tous les intéressés ;
- ▶ fait en sorte que l'indicateur soit piloté par celui qui a la maîtrise de la mise en œuvre du processus ;
- ▶ fait en sorte que la lecture des indicateurs soit facile (représentations graphiques, courbes, histogrammes).

LES IDÉES CLÉS

Principes de mise en œuvre d'un indicateur

- Savoir pour qui il est établi, au niveau de l'entité : opérateur, responsable de fonction, comité de direction...
- Identifier les objectifs à atteindre : politique qualité, attentes du client...
- Déterminer s'il doit être représentatif de la qualité perçue : mesure du degré de satisfaction du client final au travers du produit et des prestations fournies.
- Déterminer s'il doit être représentatif de la qualité interne : mesure des écarts entre réalisations et objectifs sur les produits (aux différents stades d'élaboration), et sur le processus.

Dans tous les cas, l'indicateur a pour but de faire apparaître ou de mesurer l'amélioration de la qualité, et donc de présenter les améliorations engagées pour rendre les produits et les processus plus performants.

Démarche à suivre

- **Partir** du constat de dysfonctionnements (analyse de processus) et de l'analyse RCFI (missions/clients/fournisseurs).
- **Déterminer** la nature de ce que l'on cherche à mesurer (fiabilité, retard...) et le type d'indicateurs adaptés (taux, indices...).
- **S'assurer** de la pertinence et de la précision des indicateurs qualité : mesurent-ils la qualité perçue par le client ?
- **Déterminer** les indicateurs de conformité à mettre en place au sein de l'unité pour mesurer l'efficacité des processus conduisant à la satisfaction du client.
- **Prévoir** le niveau de pilotage des indicateurs (qui ? comment ? quand ?).

- Il est nécessaire de s'assurer que les indicateurs qualité mesurent la qualité perçue par le client et non l'activité de l'unité ou l'efficacité du personnel.
- Un nombre trop important d'indicateurs risque de rendre très complexe leur suivi et peu exploitables les constats effectués.

Conditions de réussite

- les indicateurs doivent, en concertation, être construits par ceux qui les exploitent (accord du client) ;
- les indicateurs doivent être simples, précis et fidèles, sans excès de formalisme ;
- un responsable par indicateur doit être désigné ;
- il faut s'assurer du caractère consolidable de chaque indicateur.



Mesure de l'efficacité des processus

La notion d'efficacité d'un processus n'est pas simple à définir, et plusieurs groupes de travail dans des instances nationales et internationales ont tenté d'en donner une définition qui soit opérationnelle, c'est-à-dire reposant sur des critères objectifs plutôt que sur des critères subjectifs. Ainsi, dans le domaine du développement des logiciels, le programme SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination), lancé en 1993 par l'ISO avec la participation de seize pays, propose une méthode de contrôle et de qualification des processus. Le programme SPICE a pour objectif d'inciter à une bonne organisation de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes du marché et améliorer la productivité. Il fixe six niveaux de « maturité » et propose les indicateurs qui vont permettre de situer l'entreprise par rapport à ces niveaux :

Niveau	Définition du niveau	Indicateurs
niveau 0 (non effectué)	Rien n'est fait dans ce domaine.	
niveau 1 (réalisé)	Réalisation de pratiques permettant d'atteindre les objectifs du processus.	<i>Existence des données d'entrée et de sortie.</i>
niveau 2 (géré)	Planification et suivi du processus pour atteindre les objectifs compte tenu des délais et des ressources. Maîtrise du processus et de ses résultats selon les objectifs qualité.	<i>Plans et rapports de suivi. Exigences associées aux résultats, évaluation (mesure) de la qualité.</i>
niveau 3 (établi)	Adaptation d'un processus standard aux spécificités du projet. Gestion des ressources nécessaires au processus.	<i>Description des processus standards et des processus particuliers. Identification et allocation de ressources.</i>
niveau 4 (prévisible)	Résultats prévisibles du processus. Utilisation de mesures pour contrôler le processus.	<i>Métriques associées au processus définies, collectées et stockées. Analyse et exploitation des mesures.</i>
niveau 5 (optimisé)	Optimisation des processus en fonction de la stratégie et du marché.	<i>Stratégie documentée d'amélioration prévisionnelle. Démonstration de l'amélioration.</i>

Le modèle SPICE n'est pas le seul modèle de maturité des systèmes. Il a eu des prédécesseurs parmi lesquels on peut citer :

- ▶ Le modèle TRILLIUM qui date du début des années 1990, développé par Bell Canada et qui s'applique au domaine des télécommunications.
- ▶ Le modèle BOOTSTRAP qui date aussi du début des années 1990. Mis au point dans le cadre du programme européen ESPRIT, il concerne l'évaluation de la qualité de l'organisation pour le développement de l'informatique de gestion.
- ▶ Le modèle CMM (Capability Maturity Model) mis au point en 1986 par le Software Engineering Institute aux États-Unis pour l'évaluation des sous-traitants dans le cadre des grands contrats passés par le département de la Défense (DOD). Ce modèle définit cinq niveaux de maturité des processus :

Niveau	Définition du niveau	Indicateurs
niveau 1 (initial)	Pas de visibilité, pas de contrôle.	<i>Les activités sont réalisées intuitivement.</i>
niveau 2 (reproductible)	Succession de boîtes noires ; visibilité limitée aux points de rendez-vous.	<i>Les mécanismes fondamentaux de management existent ; gestion des exigences, planification du projet, suivi et supervision du projet, gestion de la sous-traitance, assurance qualité logiciel, gestion de la configuration.</i>
niveau 3 (défini)	Visibilité sur les activités du processus.	<i>Les processus sont clairement formalisés : définition des processus, programme de formation, gestion intégrée des activités, ingénierie des produits, coordination intergroupes, revue par les pairs.</i>
niveau 4 (contrôlé)	Instrumentation et contrôle du processus ; définition d'objectifs ; maîtrise de la sortie des versions.	<i>Il existe des mesures sur le processus et sur le produit : gestion quantitative des processus, gestion de la qualité.</i>
niveau 5 (optimisé)	Disponibilité des données pour analyser et optimiser le processus ; possibilité de changer de technologie en cours de processus.	<i>Il existe une dynamique d'amélioration du processus : prévention des défauts, gestion des changements technologiques dans le processus, gestion des changements de processus.</i>

Compte tenu des succès rencontrés par ces modèles de maturité dans le domaine du logiciel et surtout compte tenu des résultats probants constatés, des entreprises ont mis au point des modèles, inspirés de ceux qui viennent d'être cités, pour mesurer l'efficacité de leur système qualité, puis très vite pour mesurer l'efficacité de leurs processus.

Pourquoi se pose-t-on la question de l'efficacité d'un processus ? Tout simplement parce qu'un processus peut répondre à des critères et à des objectifs fixés par l'entreprise, sans pour autant être la meilleure façon d'atteindre ces objectifs. On retrouve à travers cette notion d'efficacité tout l'intérêt que peut présenter le benchmarking. Par ailleurs, en se donnant les moyens de mesurer l'efficacité d'un processus nous pouvons sortir du système de mesure classique du tout ou rien, ou encore du choix binaire satisfaisant/défaillant.

Ce point de vue est largement repris dans la norme ISO 9001 version 2000. Au-delà du fait que ces normes sont centrées sur la notion de processus, elles font très nettement apparaître la nécessité d'une mesure de l'efficacité des processus pour démontrer l'efficacité du système.

En réalité, nous devons chercher à mesurer l'efficacité (satisfaction du client), mais aussi l'efficience (performance interne) du processus. Pour la commodité de l'exposé, nous confondrons ces deux notions dans le terme efficacité.

Un groupe projet de l'Afnor a mis au point un fascicule de documentation, intitulé « Management de la qualité – Évaluation de l'efficacité d'un système qualité », qui propose une démarche pour l'établissement d'une grille d'évaluation. Au cours des travaux de ce groupe, il est très vite apparu qu'il aurait été illusoire de vouloir bâtir une matrice d'évaluation standard applicable à tous types d'entreprises quels que soient leurs tailles ou leurs domaines d'activité. Par contre, le groupe a décrit une démarche applicable en toutes circonstances qui consiste à définir :

- ▶ des niveaux de progrès en nombre suffisant pour pouvoir mesurer une progression. Ces niveaux ne doivent pas être trop nombreux pour ne pas compliquer outre mesure l'évaluation. L'Afnor en a retenu cinq ;
- ▶ des critères d'évaluation liés au métier, à la culture, à l'organisation, etc. de l'entreprise. Ces critères, à l'inverse des niveaux de progrès qui ne doivent évoluer qu'exceptionnellement, doivent être adaptés à la politique et aux objectifs de l'entreprise. Ils sont donc susceptibles d'évoluer, mais pour que les mesures soient comprises et reconnues cette évolution doit être maîtrisée ;
- ▶ pour chaque couple critère/niveau une série d'éléments d'appréciation de l'efficacité du critère. C'est certainement le point le plus délicat à mettre en place parce qu'il faut veiller à ce que pour chaque élément d'appréciation, on puisse disposer d'une mesure objective donc d'un indicateur incontestable.

Le fascicule de documentation publié par l'Afnor propose à titre d'exemple un certain nombre de grilles d'évaluation qui peuvent constituer un point de départ pour bâtir une grille adaptée à des besoins spécifiques.

Tous ces principes développés pour mesurer l'efficacité des systèmes qualité sont totalement applicables à la mesure de l'efficacité des processus. Il faut simplement veiller à sélectionner des critères d'évaluation adaptés au cas des processus et choisir des éléments d'évaluation en conséquences.

Vous trouverez ci-après un exemple de grille d'analyse de la maturité d'un processus, grille pour laquelle dix critères d'évaluation ont été sélectionnés et déclinés en fonction des six niveaux retenus pour caractériser le fonctionnement du processus : aléatoire, bonne pratique, défini, maîtrisé, amélioré, excellent.

Maîtriser les processus de l'entreprise

Exemple de grille d'analyse de la maturité (efficacité) d'un processus

Critères d'évaluation	0	1	2	3	4	5
	Aléatoire	Bonne pratique	Défini	Maîtrisé	Amélioré	Excellent
Formalisation du processus	Pas de procédure écrite	Notes personnelles, calepin...	Procédures rédigées	Procédures bien appliquées	Procédures améliorées régulièrement	Procédures supportées par un workflow
Enregistrements	Pas d'enregistrement	Enregistrements individuels (cahier, papier libre...)	Formulaires, dossiers structurés...	Accès facile à l'information et à l'historique	Système de classement des données amélioré régulièrement	Un système de data ware-house permet de gérer les données
Indicateurs et tableau de bord	Pas d'indicateur ou système de suivi	Indicateurs, tableau personnel	Indicateurs officiels émis régulièrement	Indicateur pertinent de pilotage et d'anticipation des dérives	Indicateurs revus régulièrement et limites de surveillance ajustées	Les indicateurs prédictifs ont démontré leur efficacité
Actions d'amélioration	Pas d'action d'amélioration formalisée	Actions d'amélioration reposant sur la bonne volonté	Plan d'amélioration formalisé	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement	Évaluation de l'efficacité des actions et utilisation de méthodes (plans d'expérience, méthode de résolution de problèmes)	Le personnel est pleinement impliqué et motivé dans l'amélioration permanente
Système d'information et de communication	Il faut chercher l'information, « aller à la pêche »	Circulation d'informations ne reposant que sur des contacts informels et ponctuels	Règles de diffusion d'informations et de communication définie	Les informations répondent aux besoins des personnes	Les enquêtes de satisfaction internes démontrent la qualité de la communication	Les informations sont partagées en temps réel grâce à des bases informatiques, conviviales, avec des systèmes d'alerte
Gestion des interfaces (processus ou services)	Les interfaces ne sont pas identifiées	La gestion des interfaces repose sur les efforts individuels	La coordination aux interfaces est organisée formellement	Les interfaces fonctionnent bien et les dysfonctionnements sont rares ou mineurs	La gestion des interfaces est revue régulièrement avec les clients et fournisseurs du processus	La relation client fournisseur interne est évaluée et jugée très satisfaisante
Veille, benchmark	Pas de veille ou de benchmark	Veille ou benchmark ne dépendent que de la curiosité individuelle	Actions de veille ou de benchmark sont définies et planifiées	Les actions de veille conduisent à des améliorations réelles	La veille et le benchmark génèrent des innovations	Participation à des benchmarks de référence
Capitalisation du savoir-faire	Pas de capitalisation du savoir-faire	Le savoir-faire ne repose que sur l'individu, lorsqu'il part, tout part !	Il existe un système de capitalisation des connaissances	Le système permet réellement de partager les connaissances	Les bases de connaissances sont actualisées régulièrement et enrichies	Une véritable démarche de knowledge management est engagée et les résultats sont probants
Maîtrise des risques	Pas d'identification des risques	Les risques sont repérés en fonction de l'intuition	Il existe une évaluation formelle des risques (AMDEC, fiche de risque...)	Les risques sont maîtrisés, il n'y a pas de constat de dysfonctionnements majeurs	L'analyse des risques est intégrée et mise à jour régulièrement	Un réel management du risque est développé
Gestion des compétences	Affectation des personnes non maîtrisée	Compétences transmises oralement	Grille de compétences établie	Il y a un système d'évaluation et de suivi des compétences	La polyvalence est assurée	La gestion des compétences est couplée à la gestion des carrières

L'évaluation de la maturité des processus ne doit pas prendre la forme d'un exercice lourd et obligatoire pour l'entreprise. Cet exercice doit être mené par le pilote du processus de manière ponctuelle et dans des cas suffisamment bien choisis pour apporter une réelle valeur ajoutée à la démarche d'amélioration des processus. Un premier choix peut consister à n'évaluer que la maturité des processus clés.

Deux exemples de résultats d'une évaluation de la maturité des processus sont présentés ci-après. Les fiches correspondant à cette évaluation rappellent, pour chaque processus, ses axes stratégiques de rattachement et ses critères de performance, évaluent la maturité du processus par rapport à des critères présélectionnés et en dégagent des points forts et des actions à envisager. Les critères choisis pour évaluer la maturité des deux processus présentés sont les suivants : formalisation du processus, existence d'indicateurs, réalisation d'audit, gestion des compétences, gestion de l'information, gestion des améliorations et résultats obtenus sur le processus. Les notes sont données en s'appuyant sur la grille présentée précédemment. Les fiches font apparaître la valeur cible attendue pour l'année en cours, la maturité obtenue à date ainsi que l'évolution des notes par rapport à l'année précédente (en grisé sur la grille).

Livrer et facturer les clients						Date	
Pilote : François CINTRAT Effectif : 10 pers.						SORTIES : Produits disponibles chez le client + facture émise	
Maturité en février	1,7	Évolution en février	0,45	Maturité cible pour l'année	3	Écart	- 1,3
Axes stratégiques de rattachement <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Garantir la régularité, la qualité et la performance des approvisionnements à nos clients 							
Critères de performance du processus <ul style="list-style-type: none"> - Livrer et facturer les produits, conformément aux commandes passées, sur les sites désignés par les clients dans le respect du délai de livraison annoncée - Avoir un état irréprochable des produits à l'arrivée - Tenir le client informé de l'avancement de sa livraison sur sa demande - Optimiser les coûts de transport - Respecter la législation en vigueur 							
CRITÈRES	1. Aléatoire	2. Décrit	3. Maîtrisé	4. Optimisé	5. Excellent		
Indicateurs		1,5					
Formalisation			2,5				
Audit		1					
Compétences			2				
Actions d'amélioration		1,5					
Information			2,5				
Résultats		1					
GLOBAL			1,7				
Points forts du processus <ol style="list-style-type: none"> 1. Une personne a été nommée pour coordonner le processus sur tous les sites 2. Un transporteur commun a été choisi pour tous les sites 3. Les étapes du processus sont décrites, un début d'analyse de risques a été réalisé, le choix d'indicateurs a été effectué 							
Actions à envisager <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place un véritable tableau de bord du processus avec des indicateurs incluant l'activité, la performance, la conformité, la satisfaction des clients, le suivi des coûts, la productivité sur l'ensemble du processus 2. Définir une politique en matière de transport ; centraliser le choix d'un transporteur et faire ce choix en application d'un cahier des charges à établir 3. Faire valider la description des étapes du processus et approfondir notre connaissance des meilleures pratiques dans le domaine 4. Mettre en place une revue annuelle du processus 5. Améliorer les résultats du processus 							

Réaliser une action de formation						Date
Pilote : François CINTRAT						08 mars
Effectif : 10 pers.						
SORTIES : Compétence acquise et validée						
Maturité en février	2,5	Évolution en février	0,5	Maturité cible pour l'année	3	Écart
						- 0,5
Axes stratégiques de rattachement						
4. Renforcer la compétence du personnel exploitant						
6. Renforcer les capacités d'adaptation du management						
7. Renforcer la sécurité au travail						
Critères de performance du processus						
- Satisfaction des participants						
- Atteinte des objectifs définis						
- Retour sur investissement de la formation						
CRITÈRES	1. Aléatoire	2. Décrit	3. Maîtrisé	4. Optimisé	5. Excellent	
Indicateurs			2,5			
Formalisation				3		
Audit				3		
Compétences			2			
Actions d'amélioration			2,5			
Information			2,5			
Résultats			2			
GLOBAL			2,5			
Points forts du processus						
1. Il existe un tableau de bord de pilotage sur les sites						
2. Les orientations générales figurent dans le plan de formation						
3. Le processus est régulièrement audité						
4. Le système Intranet permet le développement du e-learning sur l'ensemble des sites						
Actions à envisager						
5. Ajouter un indicateur de bilan sur les compétences acquises						
6. Consolider les indicateurs sur l'ensemble de la société						
7. Généraliser l'organisation du processus à tous les sites						
8. Mettre en place l'étape de bilan des acquis						
9. Organiser une revue annuelle avec les représentants des différents sites						
10. Améliorer les résultats du processus						

Les tableaux de bord de la qualité

Le tableau de bord de la qualité est une visualisation graphique de l'évolution des indicateurs qui caractérisent la situation et l'évolution de la qualité du processus.

C'est un outil d'information et d'aide à la décision.

En tant que support de communication et support d'aide au diagnostic et à la décision, ce tableau doit être :

- ▶ **précis**, il présente un ensemble limité d'informations significatives ;
- ▶ **condensé**, il présente un ensemble homogène d'informations significatives ;
- ▶ **convivial**, il a une structure simple, un contenu compréhensible, facilitant la communication.

Le tableau de bord qualité est un instrument de management permettant :

- ▶ d'informer le responsable de l'entité concernée (entreprise, fonction, processus...) sur l'évolution des actions d'amélioration de la qualité ;
- ▶ de visualiser les écarts et les tendances par rapport aux objectifs afin de :
 - détecter à temps tout dysfonctionnement,
 - agir sur le mode de fonctionnement (qualité interne),
 - agir sur le degré de satisfaction du client (qualité perçue),
 - mesurer le degré d'innovation (amélioration de la qualité) ;
- ▶ de montrer l'impact des décisions prises pour améliorer la qualité du processus, donc la qualité perçue et la qualité interne ;
- ▶ d'analyser le présent pour mieux prévoir l'avenir.

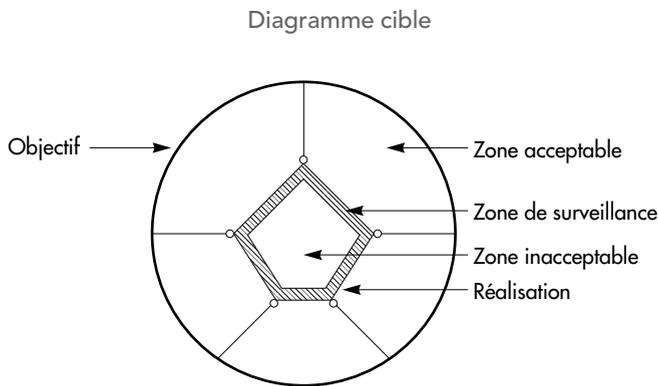
Pour qu'un tableau de bord soit efficace, il doit répondre à un certain nombre de règles :

- ▶ La forme et le contenu d'un tableau de bord dépendent des personnes ou entités pour lesquelles il est établi (opérateur, responsable de fonction, comité de direction...). Il faut donc le définir en fonction et, mieux encore, avec les destinataires.
- ▶ Pour le mettre en œuvre, il faut avoir identifié les objectifs à atteindre (politique qualité, attentes du client...).
- ▶ Il doit permettre de mesurer le degré de satisfaction du client final au travers des produits et des prestations fournies (**qualité perçue**).
- ▶ Il doit aussi permettre de mesurer les écarts entre réalisations et objectifs sur les produits aux différents stades d'élaboration, et sur les processus (**qualité interne**).

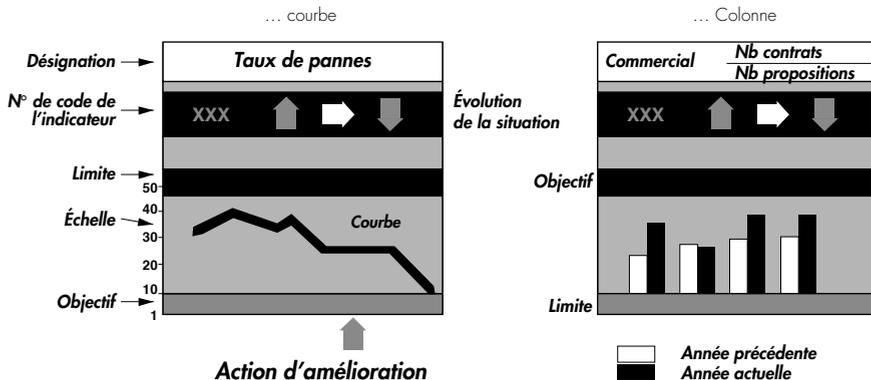
- Enfin, un des buts essentiels du tableau de bord est de présenter les améliorations engagées pour rendre les produits et les processus plus performants (**amélioration de la qualité**).

Dans un tableau de bord, les indicateurs peuvent être présentés à l'aide de graphiques ou de symboles permettant de montrer une situation et son évolution, par rapport aux objectifs fixés et aux décisions prises en fonction de ces objectifs. Les graphiques utilisés le plus couramment sont : le diagramme cible, le diagramme courbe et le diagramme colonne.

Le diagramme cible permet de représenter plusieurs indicateurs, un par axe. Chaque axe situe à un instant donné la position de l'indicateur par rapport à l'objectif fixé. L'association de deux diagrammes de ce type permet la comparaison entre la situation présente et la situation précédente.



Les diagrammes...



Les diagrammes courbes permettent de suivre d'une façon simple l'évolution d'un indicateur. Les diagrammes colonnes, quant à eux, sont mieux adaptés à des comparaisons de performances d'une année sur l'autre ou encore entre un réalisé et un référentiel...

La mise en œuvre d'un tableau de bord doit répondre à un certain nombre de règles pour qu'il ait toute l'efficacité voulue.

Dans sa composition comme dans sa forme, le tableau de bord doit correspondre aux besoins de celui pour qui il est établi et non pas aux besoins supposés de celui qui l'établit. La construction d'indicateurs et de tableaux de bord qualité nécessite, comme pour toute action, une clarification des objectifs. Il est indispensable d'avoir déterminé :

- ▶ le niveau de pilotage auquel est destiné le tableau de bord ;
- ▶ le mode de gestion de la qualité retenu à ce niveau :
 - qui ?
 - quand ?
 - comment ?
 - quels moyens d'action ?

Le tableau de bord qualité du comité de direction, outil de pilotage de la politique qualité de l'entreprise, n'est évidemment pas le même que celui du chef de département ou celui du chef de service. Mais à chacun de ces niveaux, le tableau de bord qualité sera un véritable outil de gestion si les indicateurs qu'il intègre traduisent bien la contribution de la qualité aux respects des objectifs de l'entité.

Il s'agit principalement d'objectifs à moyen terme, notamment dans le tableau de bord qualité du comité de direction qui ne peut s'intéresser efficacement qu'aux aspects structurels de la qualité. Par opposition aux indicateurs conjoncturels qui n'apportent que des éclairages partiels pour le suivi d'un problème ponctuel ou spécifique.

Avant de mettre en place définitivement le tableau de bord qualité, il est recommandé de vérifier que :

- ▶ l'on est capable d'apprécier la représentativité globale de cet outil d'information ;
- ▶ l'on sait attribuer un poids relatif à chacun des indicateurs qualité par rapport aux objectifs de l'entité ;
- ▶ le tableau de bord qualité permet une prise de décision au niveau de responsabilité auquel il s'adresse.

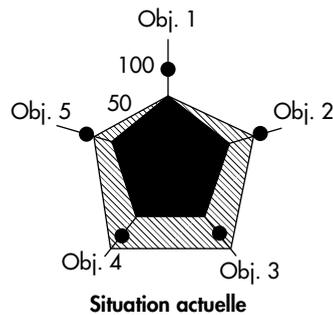
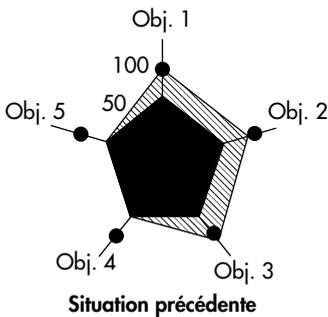
Les conditions de réussite dans la durée sont ainsi :

- ▶ une prise en compte des objectifs stratégiques définis par la direction générale ;
- ▶ une déclinaison de ces objectifs en objectifs opérationnels quantifiés pour garantir le respect de ces objectifs généraux ;
- ▶ un suivi en nombre limité (5 à 15) d'indicateurs qui informent correctement et clairement sur le respect de ces objectifs et qui soient de véritables outils de gestion au service des opérationnels concernés ;
- ▶ une réalisation périodique (trimestrielle ?) du tableau de bord qualité comme document de base des comités de direction ou des comités qualité consacrés au suivi et au recentrage de la politique qualité de l'entité ;
- ▶ une certaine stabilité (au moins annuelle) de la structure du tableau de bord (limiter les évolutions de la présentation et de la définition des indicateurs).

Qualité perçue

Prestations

- Objectif 1 : aptitude à l'évolution du besoin
- Objectif 2 : délais
- Objectif 3 : conformité de livraison
- Objectif 4 : pénalités de retard
- Objectif 5 : temps d'intervention



Mesurer l'efficacité des processus par la mise en place de tableaux de bord spécifiques

La mesure des effets des changements intervenus à la suite de la reconfiguration d'un processus passe par la mise au point et la tenue à jour d'un tableau de bord.

Le tableau de bord a pendant longtemps été utilisé par de nombreuses entreprises pour justifier l'activité (évolution du chiffre d'affaires par exemple) ou l'évolution de la productivité (heures/tâche ou coût de la tâche).

Avec le lancement d'une opération d'amélioration de la qualité, la plupart des unités de l'entreprise ressentent le besoin de compléter le tableau de bord « activité », par un ensemble d'indicateurs mesurant l'évolution de la qualité de leurs prestations (satisfaction des clients internes ou externes, résultats d'actions d'amélioration du fonctionnement de l'unité, etc.). Le tableau de bord s'impose alors comme un véritable outil de management de l'unité.

Malgré les progrès ainsi réalisés pour la prise en compte de l'amélioration dans le mode de management, ces tableaux de bord ne donnent pas toujours une vision transverse du fonctionnement de l'entreprise. Il faut alors bâtir des tableaux de bord qui prennent en compte l'évaluation de l'efficacité des processus.

Exemple : composition du tableau de bord qualité d'une entreprise d'ingénierie

Le tableau de bord de la direction contient quatre chapitres qui couvrent les aspects qualité du produit, satisfaction des clients, fonctionnement/processus de l'entreprise et amélioration permanente.

Pour chacun de ces chapitres, un ou plusieurs indicateurs ont été définis. Mais au-delà du constat de l'évolution de ces indicateurs, il est indispensable de fixer des objectifs à atteindre. Ces objectifs, voire ces indicateurs, sont revus régulièrement de façon à se placer dans une dynamique de progrès continu.

Ainsi, le premier chapitre du tableau de bord de la direction traite de la satisfaction du client (qualité perçue). Les indicateurs choisis sont tout à fait classiques (voir tableau de bord page suivante).

Dans le deuxième chapitre, c'est le fonctionnement de l'ensemble de la direction qui est évalué à travers la mesure de la performance des processus. Il en résulte que dans ce domaine les changements de comportements sont très sensibles, et tout particulièrement en terme de management car l'efficacité d'un processus ne dépend pas d'une seule ligne hiérarchique mais de plusieurs.

À noter que pour des activités importantes en volume ou en nombre d'intervenants, une méthode d'échantillonnage statistique a été utilisée ; elle permet d'avoir une mesure fidèle de la réalité (voir tableau de bord pages suivantes).

L'évaluation de la performance des processus constitue le chapitre le plus novateur de ce tableau de bord.

Le tableau de bord ne prend en compte que les processus jugés sensibles à un moment donné, ce sera le cas par exemple d'un processus qui a fait l'objet d'une reconfiguration. Par ailleurs, au-delà de quelques indicateurs placés en des points stratégiques du déroulement du processus, l'entreprise a défini une échelle de maturité du processus.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION

QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES : SATISFACTION DE NOS CLIENTS

1. Documents

Objectif : réduire de 20 % le nombre de documents à modifier

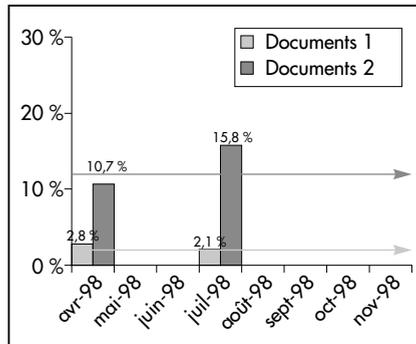
A = Nombre de documents, émis par l'entreprise et ses fournisseurs, refusés par le client.

B = Nombre de documents émis par l'entreprise et ses fournisseurs.

C = Nombre de documents émis par l'entreprise et ses fournisseurs avec commentaires du client.

Documents 1 = A/B

Documents 2 = C/B



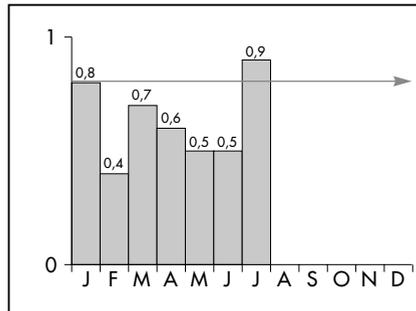
2. Essais

Objectif : réduire de 20 % le nombre d'événements anormaux par essai

A = Nombre de fiches d'événements anormaux émises

B = Nombre de procédures d'essais mises en œuvre

Essais = A/B



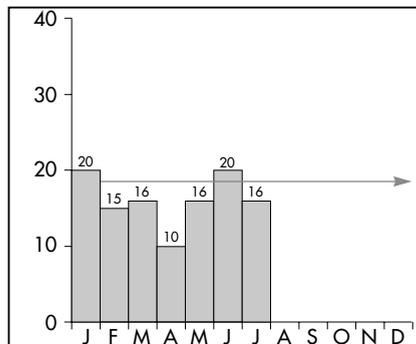
3. Délais

Objectif : réduire de 20 % le nombre de documents transmis aux clients hors délais

A = Nombre de documents prévus d'être émis dans le mois

B = Nombre de documents émis dans les délais prévus

Retard = A - B



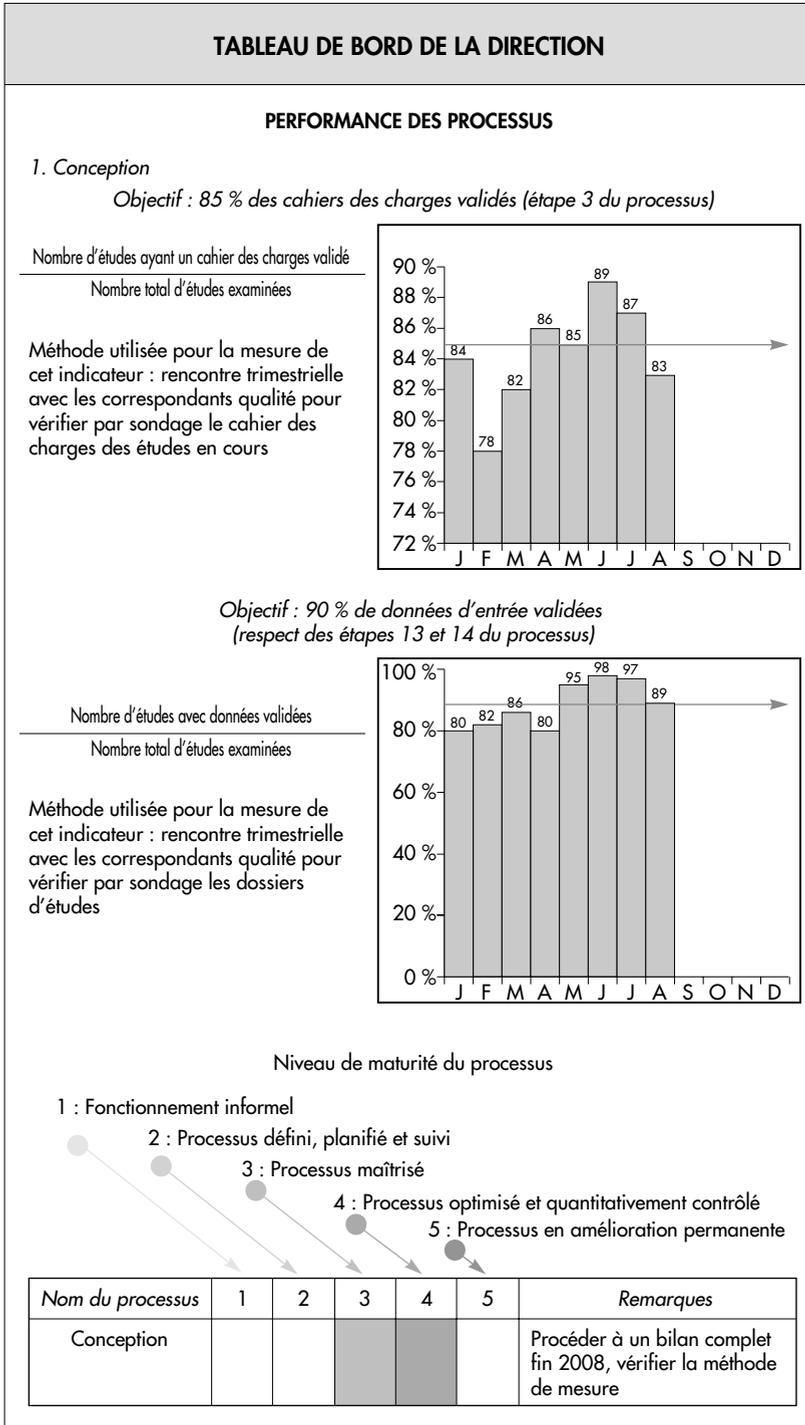


TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION

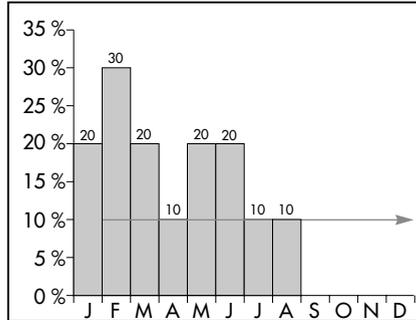
PERFORMANCE DES PROCESSUS

2. Passation des commandes

Objectif : moins de 10 % de demandes d'informations supplémentaires (étape 1 à 2 du processus)

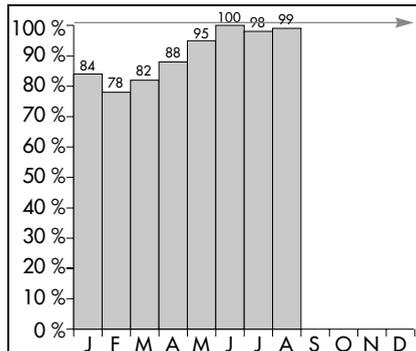
Nombre de cas ayant conduit à une ou plusieurs demandes d'informations supplémentaires faites par le prescripteur au chef de projet ou à l'ingénieur d'affaires

Méthode utilisée pour la mesure de cet indicateur : rencontre trimestrielle avec les prescripteurs pour vérification par sondage (10 % des commandes) des modalités d'obtention des informations nécessaires à l'établissement d'une commande



Objectif à atteindre : 100 % de commandes conformes

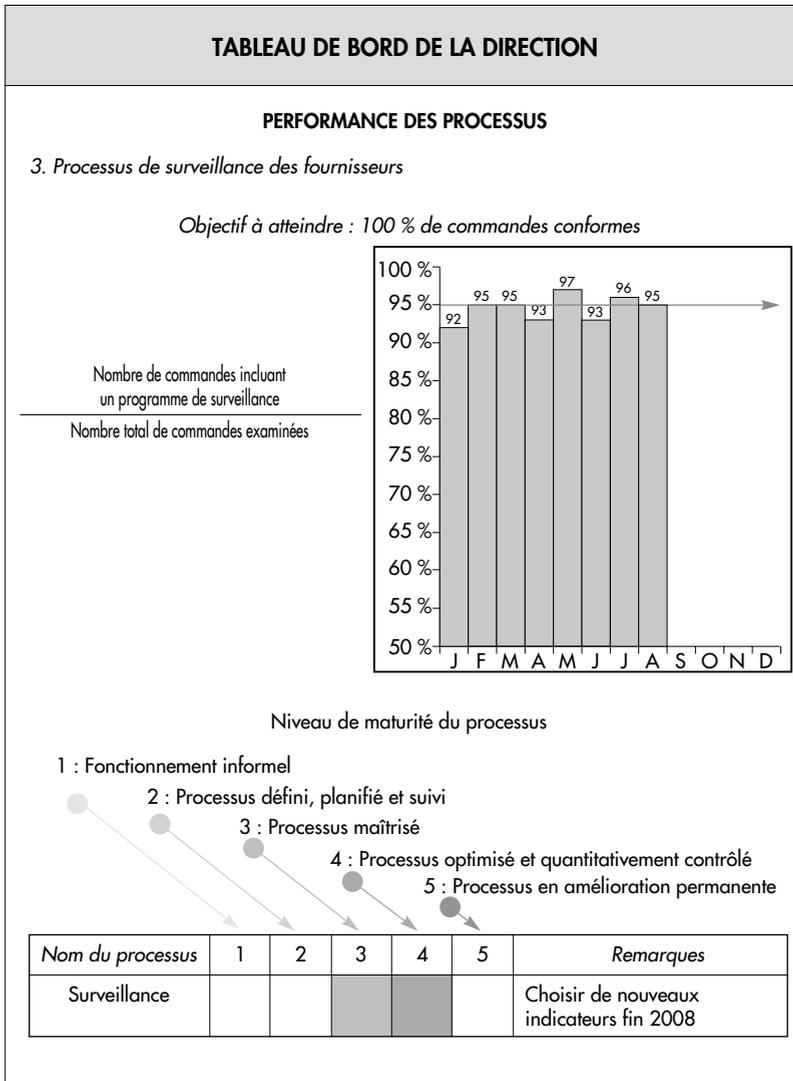
Nombre de commandes jugées satisfaisantes
 Nombre total de commandes examinées



Niveau de maturité du processus

- 1 : Fonctionnement informel
- 2 : Processus défini, planifié et suivi
- 3 : Processus maîtrisé
- 4 : Processus optimisé et quantitativement contrôlé
- 5 : Processus en amélioration permanente

Nom du processus	1	2	3	4	5	Remarques
Commandes						Procéder à une analyse du processus fin 2008 si l'un des indicateurs n'est pas satisfaisant



Le choix des indicateurs ne présente pas de difficultés particulières, il se fait en concertation avec les unités concernées comme pour n'importe quel indicateur.

Le positionnement du processus sur l'échelle de maturité est un peu plus complexe car il passe par la mise au point puis l'utilisation d'une matrice d'évaluation qui, si elle n'est pas bâtie avec beaucoup de soins laissera une place trop importante à la subjectivité dans l'évaluation. Pour mettre au point une telle matrice, il est conseillé de se référer aux travaux de l'Afnor sur le sujet.

Pour ce qui est du tableau de bord cité en exemple, l'entreprise concernée ayant engagé une politique d'autoévaluation selon le modèle EFQM, les cri-

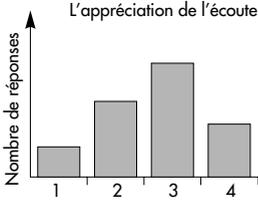
tères utilisés pour évaluer le processus ont été choisis de telle sorte qu'ils permettent de bien situer l'entreprise dans le cadre de ce modèle. On trouve dans la grille utilisée des critères tels que : management des ressources, management du processus, programme d'amélioration, etc.

À chaque critère et pour chaque niveau de maturité ont été associés un certain nombre d'éléments d'appréciation.

Très vite, l'analyse des processus et la mesure de leur efficacité mettent en exergue la nécessité d'explorer un certain nombre de sujets pour mettre tout le monde d'accord sur la validité du diagnostic. Il s'agit en outre de faire progresser l'efficacité des processus par des actions de progrès dans des domaines complémentaires. C'est ainsi que, dans le cas présent, les travaux d'analyse ont été confortés par les résultats de plusieurs enquêtes menées sur des thèmes et dans des domaines différents.

C'est l'objet du troisième chapitre du tableau de bord qui illustre un des principes de management de la qualité totale : la satisfaction du personnel. Il s'agit de mesurer les effets des actions menées dans ce domaine afin de repositionner ou confirmer la stratégie de l'entreprise en matière de management du personnel.

À titre d'exemple, les figures ci-dessous reproduisent quelques-uns des éléments de cette mesure, elles sont extraites d'un questionnaire d'évaluation de la satisfaction des clients internes de la direction qualité.

GUIDE D'ENTRETIEN	OBJECTIF DE RESTITUTION				
<p>3 LA RELATION DIRECTION QUALITÉ-CLIENTS DE LA DIRECTION QUALITÉ</p> <p>– Comment noteriez-vous l'écoute qu'a la direction qualité de vos préoccupations ?</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">1</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">2</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">3</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">4</td> </tr> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">Très faible – Impossible de discuter</p> <p style="font-size: small; margin-top: 5px; text-align: right;">Excellente – Souci de répondre professionnellement et rapidement à la demande</p> <p>☞ Si hétérogénéité par fonction ?</p> <p style="margin-left: 20px;">F1 = <input style="width: 30px;" type="text"/></p> <p style="margin-left: 20px;">F2 = <input style="width: 30px;" type="text"/></p> <p style="margin-left: 20px;">F3 = <input style="width: 30px;" type="text"/></p> <p>– Quelles sont, de votre point de vue, les qualités principales de vos interlocuteurs en terme de relation ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	1	2	3	4	<p style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">L'appréciation de l'écoute</p>  <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">– Homogénéité/hétérogénéité des réponses parmi les enquêtes</p> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">– Hétérogénéité par type de client de la direction qualité</p> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">– Hétérogénéité par niveau hiérarchique</p> <p style="margin-top: 20px;">Les points forts de la relation</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
1	2	3	4		

GUIDE D'ENTRETIEN	OBJECTIF DE RESTITUTION																		
<p>1 QUALITÉ PERÇUE GLOBALEMENT (suite)</p> <p>– Quels sont vos principaux sujets de satisfaction ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>– Quels sont vos principaux sujets d'insatisfaction ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>– Globalement, comment noteriez-vous la qualité des services de la direction qualité?</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">1</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">2</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">3</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">4</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Médiocre</td> <td></td> <td></td> <td style="padding: 2px 5px;">Excellente</td> </tr> </table>	1	2	3	4	Médiocre			Excellente	<p>Les points forts de la direction qualité</p> <p>Les points à améliorer de la direction qualité</p> <div style="text-align: center;"> <p>L'appréciation des services</p> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <caption>Données du graphique : L'appréciation des services</caption> <thead> <tr> <th>Appréciation</th> <th>Nombre de réponses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>– Homogénéité/hétérogénéité de l'appréciation parmi les enquêtés</p> <p>– Hétérogénéité par domaine d'activité</p> <p>– Hétérogénéité par niveau hiérarchique</p>	Appréciation	Nombre de réponses	1	1	2	2	3	3	4	1
1	2	3	4																
Médiocre			Excellente																
Appréciation	Nombre de réponses																		
1	1																		
2	2																		
3	3																		
4	1																		

Enfin, le quatrième chapitre traite des efforts entrepris pour l'amélioration permanente de la qualité. On mesure essentiellement l'avancement des groupes de travail autour d'actions particulières, et l'on quantifie les résultats obtenus.

Un tel tableau de bord n'est efficace que s'il est unanimement reconnu, et si les objectifs affichés ont un caractère mobilisateur.

Les revues

Il est indispensable que les mesures effectuées dans le cadre de la maîtrise des processus (indicateurs et mesure de l'efficacité) soient cohérentes entre elles et qu'elles s'inscrivent dans le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Les revues vont permettre de fixer des objectifs, puis de définir les mesures à réaliser et enfin de contrôler la cohérence d'ensemble. Il faut distinguer deux niveaux de revues, la revue de direction qui est une exigence de la norme ISO 9001 et la revue de processus.

La revue de direction

La revue de direction a pour objectifs de s'assurer de l'adéquation du système qualité par rapport à la stratégie de l'entreprise, mais aussi de déterminer les axes d'améliorations possibles de l'efficacité et si possible de l'efficience de ce système qualité.

Parmi les éléments d'entrée de la revue, la norme cite « le fonctionnement des processus et la conformité du produit ». Il va de soi que les informations concernant le fonctionnement d'un processus doivent faire l'objet d'une analyse préalable qui est en général réalisée au cours d'une revue de processus. C'est le résultat des revues de processus qui sera examiné au cours de la revue de direction.

La revue de direction va permettre de confirmer ou de faire évoluer les objectifs associés aux différentes possibilités d'amélioration du système qualité et donc plus particulièrement les objectifs associés aux processus stratégiques de l'entreprise.

La revue de processus

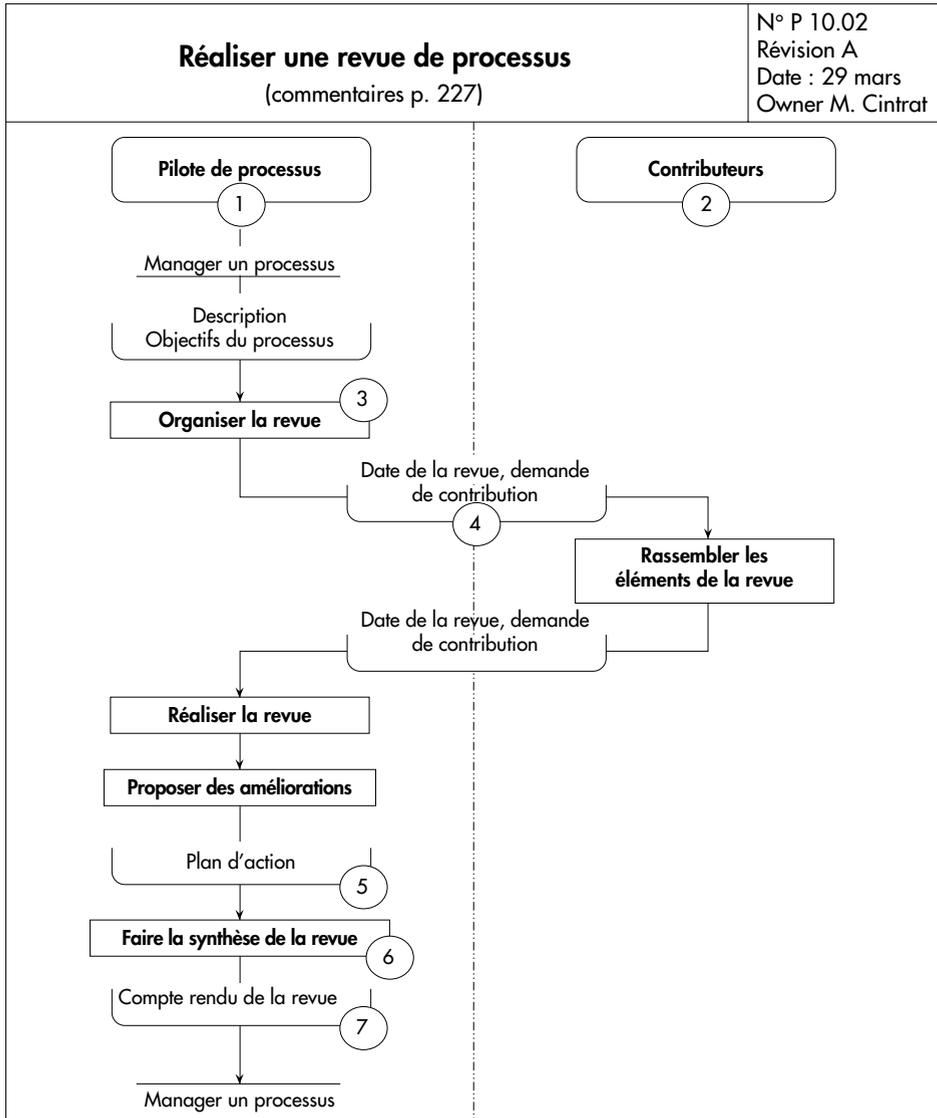
Elle constitue un élément essentiel de la maîtrise des processus, car elle permet d'assurer une coordination des différents intervenants au sein d'un même processus. À travers cette revue, le pilote va vérifier que le résultat ou produit du processus est conforme aux objectifs fixés en revue de direction, et que ce résultat donne toute satisfaction aux clients du processus. La revue sera aussi l'occasion d'identifier tout dysfonctionnement, et le cas échéant de proposer des actions susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus examiné.

La revue de processus ne doit pas se limiter à une série de constats. Elle doit surtout être l'occasion de mettre au point un plan d'action en vue d'assurer un fonctionnement optimal du processus et de rechercher les améliorations possibles pour atteindre l'excellence.

Enfin, cette revue permet d'évaluer le niveau de maturité du processus pour en faire une présentation commentée en revue de direction.

Compte tenu des résultats attendus d'une revue de processus, il faut qu'elle soit préparée avec beaucoup de soin pour permettre des prises de décisions à partir de données fiables et complètes. Il faut aussi que les différentes catégories d'intervenants dans le déroulement du processus se sentent concernés et pour cela qu'ils soient impliqués dans la préparation comme dans la réalisation de la revue.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de logigramme présentant le déroulement possible du processus « Réaliser une revue de processus » ainsi que les commentaires associés (pages suivantes).



Réaliser une revue de processus :

1. Pilote du processus

Le pilote du processus dispose de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour :

- ▶ recueillir et exploiter l'ensemble des informations relatives au processus et à son fonctionnement ;
- ▶ décider des actions visant à corriger les dysfonctionnements du processus ;
- ▶ proposer des actions d'amélioration du processus.

2. Contributeurs

- ▶ acteurs du processus ;
- ▶ clients du processus ;
- ▶ fournisseurs du processus ;
- ▶ correspondants qualité concernés lorsque cette fonction existe ;
- ▶ direction qualité.

3. Organiser la revue

Le pilote du processus organise périodiquement des revues de processus, permettant :

- ▶ de garantir la satisfaction des besoins et attentes du client du processus ;
- ▶ d'identifier toute dérive du processus et de définir d'éventuelles actions correctives ;
- ▶ d'identifier des opportunités d'amélioration ;
- ▶ de mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé.

4. Date de la revue, demande de contributions

Les contributions portent sur :

- ▶ l'examen des résultats suivants :
 - indicateurs du processus (mesure de l'atteinte des objectifs) ;
 - remontées du terrain ;

- réclamations des clients du processus ;
 - non-conformités liées aux produits du processus ;
 - résultats des audits internes et externes ;
 - mesures relatives à l'utilisation des ressources.
- ▶ l'évolution du contexte concernant :
 - les exigences spécifiées ;
 - les processus en interface ;
 - le bilan des actions de la revue précédente.

5. Plan d'actions

Pour chaque action, identifier :

- ▶ un responsable ;
- ▶ un délai ;
- ▶ les éléments permettant de mesurer sa réalisation.

6. Faire la synthèse de la revue

La revue du processus aboutit à :

- ▶ une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- ▶ un plan d'actions correctives et/ou d'améliorations relatives au fonctionnement du processus (si nécessaire) ;
- ▶ une proposition éventuelle à la direction d'évolution des objectifs du processus ;
- ▶ l'identification et la proposition d'actions d'amélioration du système (concernant d'autres processus de l'organisme ou son système de management).

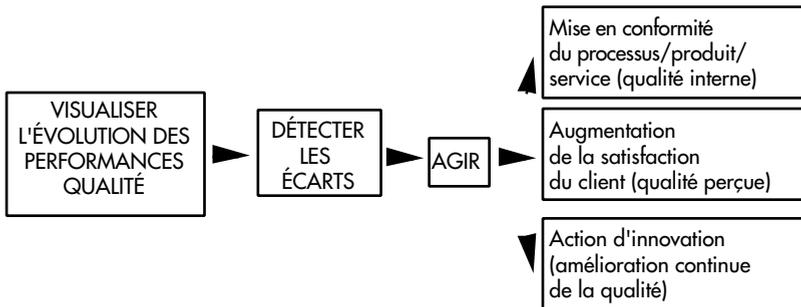
7. Compte rendu de la revue

La revue de processus fait l'objet d'un enregistrement.

Les conclusions de la revue de processus peuvent constituer l'une des données d'entrée de la revue de direction.

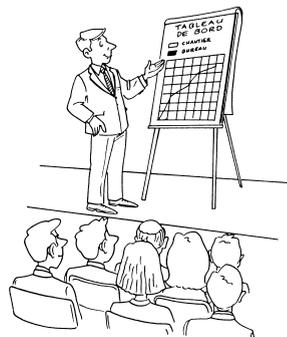
LES IDÉES CLÉS

Manager les processus au moyen de tableaux de bord



Qu'est-ce qu'un tableau de bord qualité ?

- C'est une visualisation graphique du suivi des indicateurs (évolutions et performances).
- C'est un outil d'information, de diagnostic, d'aide à la décision et de stimulation du personnel.
- C'est un moyen pour présenter des données objectives sur l'évolution de certains paramètres de fonctionnement de l'entreprise.



Démarche à suivre

- **Prévoir** à qui le tableau de bord est destiné (opérateurs, responsables d'unité, comité de direction).
- **Identifier** clairement les objectifs à atteindre au travers du tableau de bord (mesure de la qualité perçue, évaluation de la qualité interne).
- **Établir** une grille d'évaluation de l'efficacité des processus. Cette grille doit permettre autant que faire se peut des mesures objectives.

DIAGRAMME CIBLE.

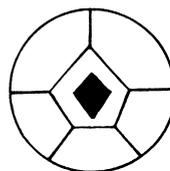
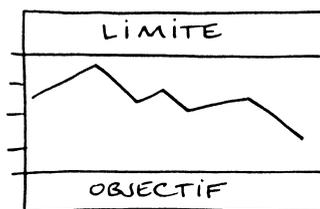
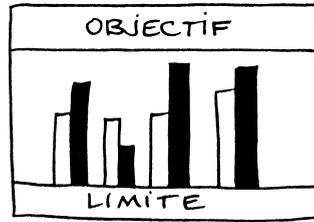


DIAGRAMME COURBE.



→ **Construire** les tableaux de bord en différenciant, dans leur contenu et dans leur forme, les tableaux de bord analytiques destinés à l'unité qui les pilote (opérateurs, responsable d'unité) et les tableaux de bord synthétiques destinés au comité de direction (pilotage de la politique qualité de l'entreprise).

DIAGRAMME COLONNE.



Le tableau de bord doit être :

- ▶ **précis** : présenter un ensemble limité d'indicateurs (5 à 15) pour permettre un suivi efficace et une exploitation rapide
- ▶ **condensé** : présenter un ensemble d'indicateurs homogènes et synthétisables périodiquement
- ▶ **stable** : demeurer stable dans son contenu et son mode de représentation (forme visuelle)
- ▶ **convivial** : avoir une structure simple et rapidement compréhensible

