

Rechercher les opportunités d'amélioration des processus



Objectifs du kit

- ❖ Proposer une approche de recherche des opportunités au sens de la norme ISO 9001:2015.
- ❖ Présenter les diverses façons de rechercher des opportunités.



Utilisation du kit

- ❖ Expliquer aux pilotes de processus le rôle qu'ils ont à jouer dans l'amélioration des performances de leur domaine de responsabilités.
- ❖ Expliquer aux équipes de direction les exigences de la norme ISO 9001:2015 relatives à la recherche d'opportunités.



Outils

- ❖ Rechercher les opportunités d'amélioration des processus : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Rechercher les opportunités d'amélioration des processus : diaporama explicatif
- ❖ Rechercher les opportunités d'amélioration des processus : texte explicatif du diaporama

1. L'approche par les risques et les opportunités

La version 2015 de la norme ISO 9001¹ exige de mettre en place une approche par les risques. Dans l'article préliminaire 0.3.3, on peut lire :

NF EN ISO 9001:2015

0.3.3 Approche par les risques

L'approche par les risques [...] est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. [...] Pour se conformer aux exigences de la présente Norme internationale, un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités. La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Il est donc question de risques et d'opportunités à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'une démarche qualité et aussi par la suite, dans le fonctionnement quotidien du système de management de la qualité.

On peut également lire dans le référentiel ISO 9001:2015 que cette approche doit être déployée dans les processus de l'organisme :

NF EN ISO 9001:2015

4.4 Système de management de la qualité et ses processus

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit :

[...]

f) prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1 [...].

1. NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR Éditions, octobre 2015.

Plutôt que de mettre en place cette approche par les risques et opportunités de façon centralisée, il est plus logique de l'appliquer dans chaque processus. Plus logique et aussi plus facile : la notion de risques et d'opportunités étant liée à celle de résultats, chaque processus sera capable d'identifier les risques et opportunités susceptibles d'avoir un impact négatif sur ses propres résultats attendus. La méthode présentée ici prend en compte les risques et opportunités dans les processus de réalisation et de support.

2. Les opportunités

La notion d'opportunité est plus complexe qu'il n'y paraît mais on la comprend mieux lorsqu'on l'associe à la recherche de l'amélioration continue. L'amélioration est une nécessité et une exigence du référentiel ISO 9001 pour chaque processus déterminé dans l'organisme.

On peut y lire à ce sujet :

NF EN ISO 9001:2015

4.3 Système de management de la qualité et ses processus

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit :

[...]

h) Améliorer les processus et le système de management de la qualité.

Comme les risques, les opportunités sont liées à la recherche de résultats. Dans chaque processus, il faut planifier les résultats attendus, autrement dit les résultats produits par les ressources dudit processus. Cette planification doit se faire au titre du cycle PDCA (elle correspond au P, *Plan*) et obéir à une fréquence qui dépendra bien entendu de la nature des activités et du degré de réactivité de l'organisme aux sollicitations de son environnement. On pourra planifier des résultats à la

journée, à la semaine ou au mois, ou sur une période plus longue. De la même manière, il faudra faire un point chaque jour, chaque semaine, chaque mois, etc., selon la fréquence choisie, pour évaluer les résultats obtenus au cours de la période écoulée ainsi que les écarts entre les résultats prévus et les résultats obtenus afin d'engager si besoin des actions correctives. Pour en revenir à la nécessaire et impérative planification des résultats attendus, lorsque lesdits résultats auront été définis, les pilotes se poseront les deux questions suivantes :

- Quels sont les risques de ne pas atteindre les résultats prévus et planifiés ?
- Quelles sont les opportunités qui permettront d'améliorer les résultats prévus et planifiés ?

Les opportunités ne pouvant être saisies que lorsqu'elles se présentent, il faut toujours rester en alerte de manière à repérer ce qui peut aider à l'amélioration des résultats. Cependant, la recherche d'opportunités doit aussi être portée au niveau institutionnel, c'est-à-dire qu'elle doit faire l'objet de temps de réflexion et devenir un rituel de l'activité de l'organisme, par exemple lors des réunions régulières. Sans cette ritualisation, on se contentera de chercher des opportunités quand on y pensera ou quand on aura le temps, autrement dit pas souvent voire jamais.

3. Les outils

Le kit comprend un diaporama sur la recherche d'opportunités et son texte explicatif. Lors de sa présentation, l'animateur pourra bien entendu ajouter tous les compléments d'informations qu'il jugera utiles pour faciliter la compréhension du message et enrichir au besoin son exposé d'exemples tirés de sa propre expérience professionnelle.