

Piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus



Objectifs du kit

- ❖ Faciliter le pilotage, l'amélioration et la mesure de l'efficacité des processus.
- ❖ Fournir un outil de suivi des processus sous forme de tableau de bord et de plans d'actions.



Utilisation du kit

- ❖ Connaissance personnelle.
- ❖ Mise en place de tableaux de bord et de plans d'actions pour chaque processus.
- ❖ Utilisation des tableaux de bord et plans d'actions pour le pilotage des processus.



Outils

- ❖ Piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus : modèle de tableau de bord et plans d'actions processus
- ❖ Piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus : exemple de tableau de bord et plans d'actions processus
- ❖ Piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus : mode d'emploi de la feuille « tableau de bord »
- ❖ Piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus : mode d'emploi de la feuille PA (plan d'actions)

Le présent kit (article et outils associés) a pour objet de vous aider à mettre en place un tableau de bord et les plans d'actions associés pour piloter vos processus. Pour ce faire, il passera en revue les points suivants :

- Pourquoi piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus ?
 - pour répondre à l'une des exigences des référentiels de management,
 - pour faciliter le pilotage de l'amélioration continue ;
- Présentation de l'outil « Modèle de tableau de bord et plans d'actions processus » :
 - présentation générale,
 - présentation détaillée ;
- Modification des cellules verrouillées.

1. Pourquoi piloter, améliorer et mesurer l'efficacité des processus ?

a. Pour répondre à l'une des exigences des référentiels de management

L'ISO 9001¹ fait mention de la nécessité de développer l'approche processus pour le système de management de la qualité :

NF EN ISO 9001:2008

4 Système de management de la qualité

4.1 Exigences générales

L'organisme doit

- a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme [...];
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;

1. NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR Éditions, novembre 2008.

- c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
 - d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
 - e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
 - f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.
-

L'entreprise doit donc déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité, les surveiller, les mesurer lorsque cela a un sens et les analyser.

Elle doit ensuite mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'ISO 9001 développe au chapitre 8.2.3 les exigences relatives à la surveillance et à la mesure des processus.

NF EN ISO 9001:2008

8.2.3 Surveillance et mesure des processus

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.

L'entreprise doit démontrer, *via* des méthodes adéquates, l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Il s'agit donc ici de démontrer l'efficacité des processus, si l'on se réfère à la définition de l'efficacité donnée par l'ISO 9000² :

2. NF EN ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, AFNOR Éditions, octobre 2005.

NF EN ISO 9000:2005

3 Termes et définitions

3.2.14

Efficacité

Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

Le référentiel utilisé par le secteur automobile, l'ISO/TS 16949³, ajoute la notion d'efficience dans le domaine de la surveillance et de la mesure des processus :

FD ISO/TS 16949:2009

5.1.1 Efficience des processus

La direction doit passer en revue les processus de réalisation du produit et les processus supports afin d'assurer leur efficacité et leur efficience.

Revenons à l'ISO 9000 et à sa définition de l'efficience :

NF EN ISO 9000:2005

3 Termes et définitions

3.2.15

Efficience

Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

3. FD ISO/TS 16949, *Systèmes de management de la qualité – Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2008 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile*, AFNOR Éditions, décembre 2009.