

# Tenir des revues de processus efficaces

## **1 Le principe des revues de processus**

Les revues de processus ne sont pas de exigences formelles du référentiel NF EN ISO 9001:2015. Elles ne l'ont jamais été d'ailleurs. Ce sont des usages plutôt logiques qui permettent de gérer la performance des processus d'un organisme.

Quelques rappels avant d'aller plus loin. Un processus est un ensemble de ressources humaines et matérielles qui travaillent et, ce faisant, transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie dotés d'une valeur ajoutée supplémentaire. Autrement dit, un processus est composé de personnes comme vous et moi et de ressources matérielles telles que des clefs à molettes, des ordinateurs, des bureaux, des véhicules et des stylos billes (de moins en moins). Tout cela travaille (dur) et cette activité produit des résultats qui se manifestent sous forme de livrables, lesquels sont utilisés par d'autres entités, soit internes (d'autres processus), soit externes (des clients ou autres parties intéressées). Par conséquent, un processus peut être un service, un département, une fonction ou toute autre forme de composante d'un organisme. Il peut aussi s'agir d'un projet : on dira alors que ce processus est une activité à durée déterminée avec un début et une fin, au contraire des autres processus qui, généralement, ont une durée de vie plus longue. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'un processus emploie des ressources qui coûtent (salaires et investissement) et que les

livrables (données de sortie) doivent présenter une valeur ajoutée plus forte que les données d'entrée.

$$\begin{aligned} & \text{Coûts des données d'entrée} + \\ & \text{Coûts des activités du processus} = \\ & \text{Coûts des données de sortie à minima} \end{aligned}$$

Si l'on est dans un organisme marchand, on peut ajouter une marge aux coûts internes du processus et l'inclure dans le coût des données de sortie.

Pour être plus clair, imaginons une laverie qui recevrait en entrée du linge sale, de l'eau propre et des produits lessiviels et qui sortirait du linge aussi sale qu'à l'arrivée. Cela n'aurait pas de sens. Il faut que le travail du processus de lavage produise une valeur ajoutée plus forte que le coût de fonctionnement des ressources internes, lequel inclut, le cas échéant, le coût des éléments entrants, en l'occurrence la lessive, l'eau, l'énergie, etc. Un processus est donc une entité interne qui doit produire des résultats à valeur ajoutée. Par conséquent, rien n'étant gratuit en ce bas monde, il faut d'une part que le fonctionnement du processus soit performant, et d'autre part que quelqu'un ait la responsabilité du suivi de cette performance. Ce responsable, que nous appellerons le pilote, doit disposer des responsabilités et des pouvoirs requis pour accomplir cette tâche de manière efficace.

Un organisme est donc composé de processus qui travaillent en étroite collaboration pour fournir des produits et des services répondant aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires. Tels sont les deux objectifs fixés par le référentiel ISO 9001.

Pour comprendre cette organisation en processus, il suffit de la comparer au fonctionnement du corps humain, que l'on peut décrire comme un ensemble de processus – le système sanguin, le système musculaire, le système respiratoire, le

système nerveux, etc. – qui, corrélés, assurent des activités vitales telles que se mouvoir, manger, travailler, etc.

## **2 Le fonctionnement des revues**

Les revues de processus sont donc des opérations régulières au cours desquelles un manager de processus (un pilote ou un responsable) va surveiller la performance des activités et des ressources dont il a la charge et prendre des décisions d'amélioration ou mettre en place des actions correctives. Il est recommandé au pilote de procéder avec quelques acteurs de son processus afin de partager les analyses et de faire comprendre les décisions prises.

La fréquence des revues de processus doit être adaptée à la nature des activités, et chaque revue doit inclure tous les résultats quantitatifs et qualitatifs. Il ne faut plus organiser, comme par le passé, des revues à des fréquences assez éloignées et uniquement consacrées aux aspects qualitatifs du système de management de la qualité. La qualité doit s'intégrer dans la performance globale des organisations et ne peut se soustraire aux contraintes économiques qui affectent toutes les activités humaines. Il est donc important que les revues de processus s'intègrent dans des rituels existants qui permettent à la hiérarchie de surveiller la performance économique. Pour des métiers qui exigent une grande réactivité aux demandes des clients, la fréquence des revues de processus peut être quotidienne. Elle sera plus souvent hebdomadaire car les plannings de production sont souvent élaborés sur cette fréquence. Pour des activités moins souples comme la R&D ou des processus de support comme les RH, les SI (système d'information), etc., on peut partir sur une revue par mois. Au-delà, la notion de revue n'a plus de sens car on ne peut imaginer un processus fonctionnant sans aucune

surveillance pendant trois mois d'affilée. Dans un monde agile, il est essentiel de réagir rapidement lorsqu'un changement survient dans notre environnement.

Encore un mot sur la nécessité, pour les pilotes, d'être investis de réels pouvoirs pour être en mesure de prendre des décisions rapidement sans en référer systématiquement à l'autorité supérieure. Dans cette recherche d'agilité et d'efficacité, le principe de subsidiarité est de rigueur.

Le suivi des processus doit faire l'objet de comptes-rendus systématiques qui peuvent prendre des formes diverses selon la fréquence des revues. En cas de revues quotidiennes, il ne s'agira bien évidemment pas de comptes-rendus de cinq pages. Il convient d'en adapter la longueur selon la fréquence choisie.

Par exemple, les réunions quotidiennes d'une durée de 15 minutes (de 8h00 à 8h15) seront enregistrées « en live » sur un tableau montrant les objectifs et résultats de la veille avec les actions correctives décidées en cas d'écart entre les deux.

La réunion du vendredi peut être un peu plus étoffée et durer 30 minutes. Le compte-rendu récapitulera les résultats hebdomadaires et pourra faire le point sur les actions correctives engagées au cours de la semaine écoulée.

La réunion du dernier vendredi du mois peut durer une heure et prévoir un ordre du jour plus détaillé (suivi des non-conformités, des opportunités, des performances économiques, etc.).

La réunion du dernier vendredi de chaque trimestre peut durer deux heures et faire le tour complet des éléments de la performance avec une revue des risques, des actions engagées à la suite d'audits internes ou externes, etc. Chaque processus établira son calendrier d'ordres du jour en fonction de ses particularités.