

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ressources, maîtrise et interactions, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Un choix de processus adaptés aux besoins et attentes du client : avant de se lancer dans la description des processus il est pertinent de recueillir les besoins et attentes du client et de décrire ensuite les processus qui répondent à ces attentes.

Il existe ensuite un ensemble de bonnes pratiques sur la description des processus, car une bonne description des processus permet d'identifier les facteurs de réussite quant à leur fonctionnement (pilote, mission, objectifs, ressources, données d'entrée et de sortie, ...).

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Le risque est de construire un système de management avec des processus tels qu'ils sont et non un système de management optimisé construit en fonction de l'orientation client, de ses attentes, de ses besoins.

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Taux de réalisation des revues de processus. Taux de résolution des non conformités.

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Déterminer les parties intéressées, leurs intérêts (= besoin & attentes) ainsi que leur impact respectifs, par la mise en place de tableaux recensant les parties intéressées (clients ; organisations syndicales ; CHSCT ; élus ; fournisseurs ; etc...) avec une évaluation de leur niveau de satisfaction.

Une analyse systémique type AMS (Analyse Modulaire des Systèmes) ou une vue hélicoptère pour identifier les parties intéressées pertinentes, le Choix des parties intéressées pertinentes pour le SMQ en se basant sur l'approche risques / opportunités (ne pas la prendre en compte si le risque est faible)

Mener des enquêtes afin d'évaluer leur satisfaction et leurs attentes, analyser les réclamations.



made in **qualité**

| Le think tank de France Qualité

6
INCONTOURNABLES

AUTOUR DE LA
QUALITÉ
ET DES
PROCESSUS



www.qualiteperformance.org

Une réalisation du Think Tank "Made in Qualité"

Commission n°3 : ISO 9001 v2015

Janvier 2017

01

LEADERSHIP / MANAGEMENT

Différents modèles permettent aux dirigeants d'entreprises d'assurer un pilotage efficace :

>> EFQM®

L'European Foundation of Quality Management permet d'aligner dans une vision partagée l'ensemble des ressources (humaines ; matérielles ; financières...) à l'atteinte de la performance.

>> ISO 9001

La norme internationale ISO 9001:2015 constitue la plupart du temps la première approche qualité d'une entreprise.

>> Business Process Management

Le BPM décrit l'approche processus, utilisée par la quasi-totalité des autres modèles qualité. Ce modèle structure, optimise et pilote cette approche considérée comme incontournable pour gérer une entreprise.

>> ISO 26000

La norme ISO 26000 propose des lignes directrices pour un management responsable.

02

VALEUR AJOUTÉE

- L'ensemble des activités sont décrites et modélisées dans une cartographie des processus.
- Aujourd'hui le contexte économique impose aux entreprises d'analyser et revoir les activités à faible valeur ajoutée et donc d'optimiser leurs processus (efficacité).

03

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

>> Lean Six Sigma

Modèle issu des constructeurs automobiles américain et japonais se généralise dans l'industrie et plus récemment dans les services. Il permet d'améliorer la fluidité (suppression des gaspillages) et de réduire la variabilité (amélioration de la productivité). Le Lean Six Sigma propose plusieurs outils opérationnels à déployer sur des chantiers de production : management visuel des équipes ; résolutions de problèmes (A3).

>> Capability Maturity Model Integration

Le CMMI est un modèle international utilisé par les directions informatiques qui liste 22 domaines de processus répartis en 4 catégories.

04

PILOTAGE

Le Business Process Management (BPM) propose un certain nombre d'outils structurants qui font désormais référence dans la plupart des entreprises quel que soit le référentiel qualité utilisé. Il s'agit de :

La revue de processus et la revue de direction sont des supports du management permettant au top et au middle management de réaliser une revue de l'activité des processus à 360 degrés. On distingue les revues des processus de réalisation du produit/service (ceux qui génèrent la valeur ajoutée directe) des processus de management et supports (générant de valeur ajoutée indirecte : RH ; finances...).

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Chaque revue comporte deux ou trois indicateurs de résultats permettant de mesurer que le processus atteint son objectif tel que défini par la finalité du processus.

Par exemple pour un restaurant, l'objectif du processus « Réaliser le service » pourrait être de 100 repas par jour à servir avec une attente client de 10 minutes maximum et un taux de satisfaction client de 98%.

Les revues intègrent généralement les résultats, les actions, les risques, le contrôle interne/audit, l'innovation ; les moyens ; l'amélioration continue... etc.

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Les principes de pilotage ne sont pas communiqués à l'ensemble du personnel (notion d'Empowerment) et donc insuffisamment compris dans l'ensemble de ses constituantes. Le risque est donc un partage insuffisant des enjeux, un moindre engagement voire des conflits sociaux (l'actualité est remplie de ces exemples d'entreprises, de toutes tailles d'ailleurs, qui ont failli).

