

PMO

# PILOTAGE ET REVUE DES PROCESSUS

**COMMENT FAIRE ?**

**Une méthode sur  
le « comment » pour assurer  
son pilotage et sa revue**

ISTA – 2020 - 2021



# *Qu'est ce qu'un processus*

*ISO 9000 - V.2008*

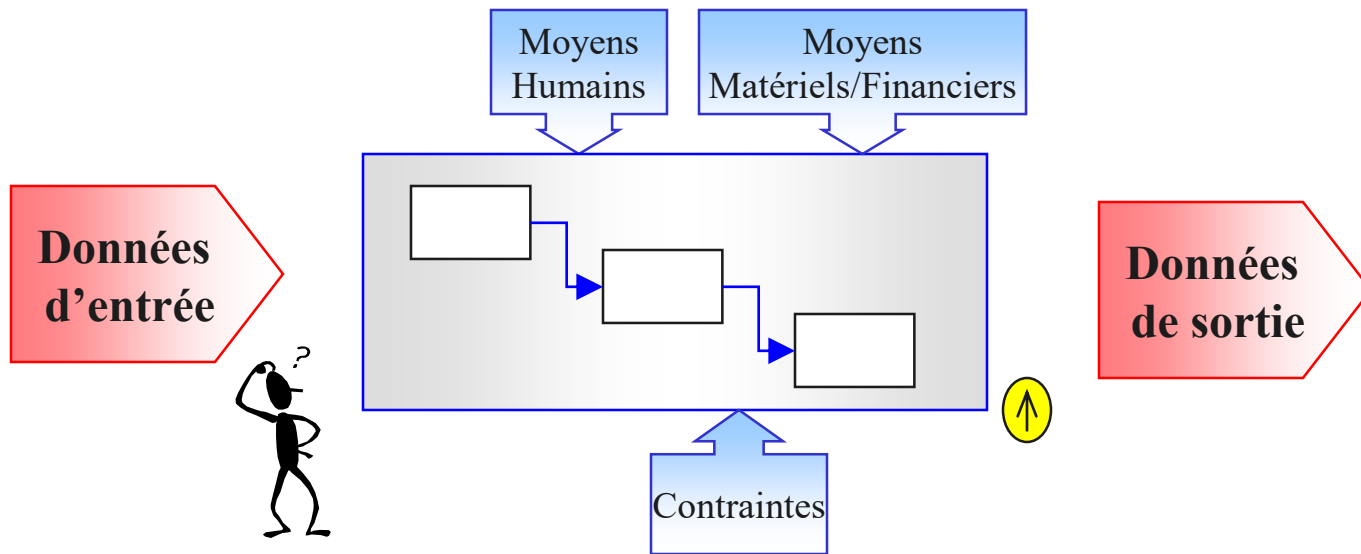
---

## Définition:

**Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui **transforme** des éléments d'entrée en éléments de sortie« .**

# Qu'est ce qu'un processus

ISO 9000 - V.2008



- Données d'entrée mesurables
- Une valeur ajoutée
- Données de sortie mesurable conformes à des critères d'acceptation
- Un caractère reproductible

# Qu'est ce qu'un processus

## Description des processus

ISO 9000 - V.2008



### Caractéristiques du processus:

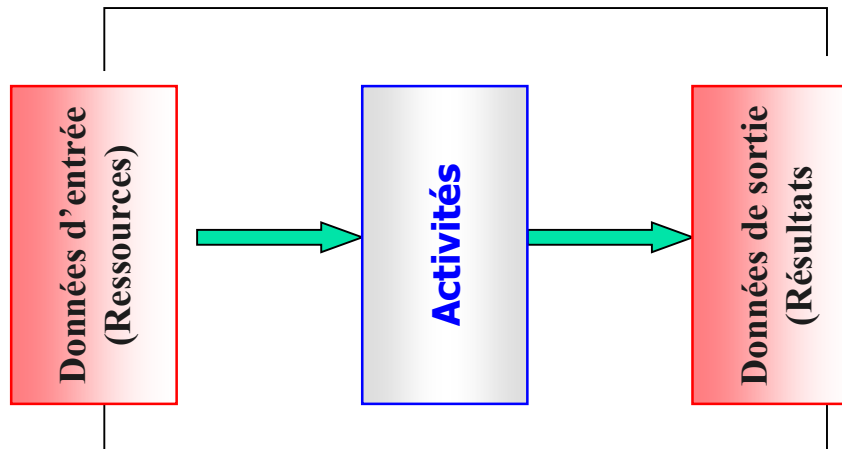
- ⊗ **Un nom**
- ⊗ **Une entrée et Une sortie** sous forme de produit visant à satisfaire le client du processus  
« clairement identifié »
- ⊗ **Un enchaînement d'activité** contribuant à donner de la **valeur ajoutée** au résultat du processus
- ⊗ **Des acteurs** en terme de fonction ou métier et en particulier **le pilote** de processus
- ⊗ **Des moyens:**
  - humaine en termes de compétence nécessaires pour accomplir une activité
  - Financiers
  - Matériels ( équipements logiciels, etc....)
  - Information diverses (données de métier, expériences, connaissances, savoir-faire...)

# Qu'est ce qu'un processus

ISO 9000 - V.2008

⊗ **Ressources:** Données d'entrée **mesurables**

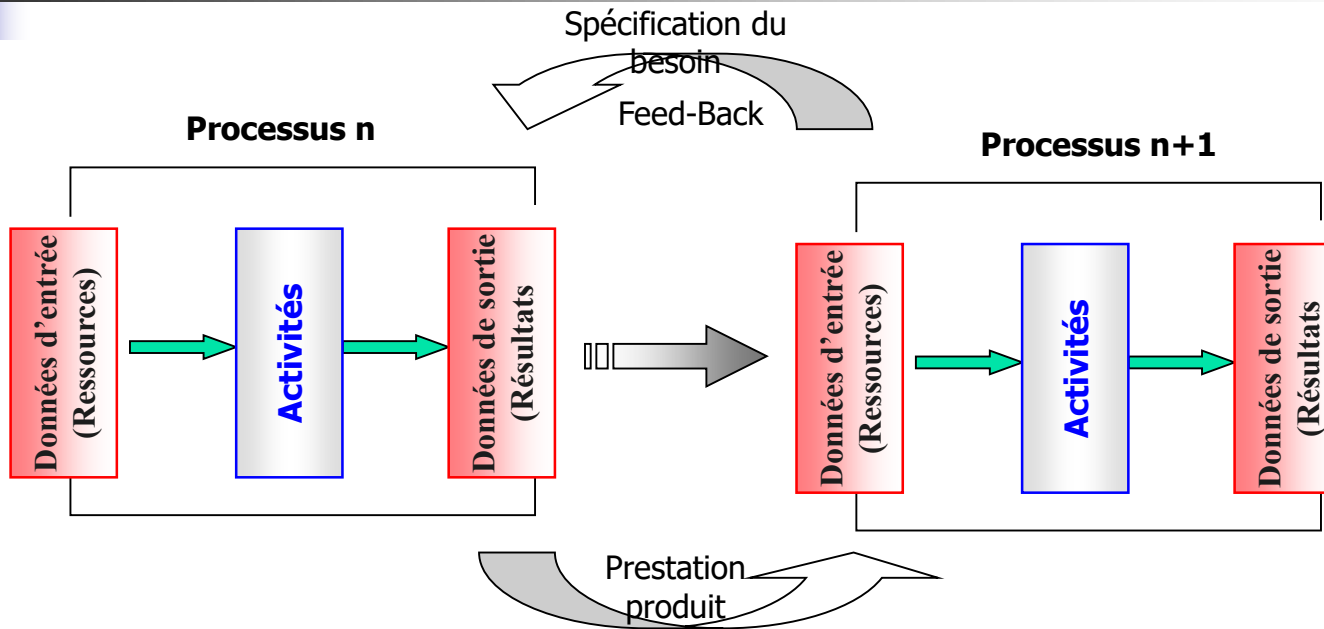
⊗ **Résultats:** Données de sortie **mesurable** conformes à des critères d'acceptation



⊗ **Activité:** Acte de **transformer** les ressources en résultats

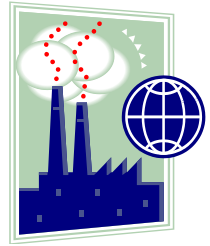
# Relation entre processus

ISO 9000 - V.2008



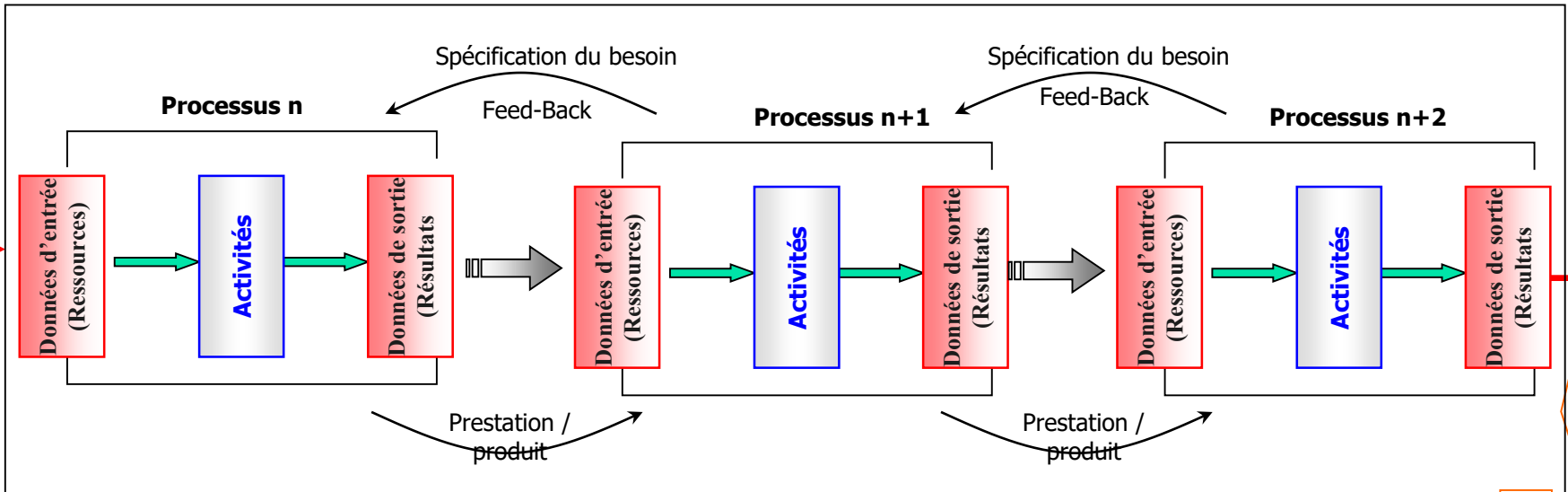
- Relation clients – fournisseur
- Les données de sortie du processus **n** = données d'entrée de **n+1**
- Le processus **n+1** (client) donne le feed-back au processus **n** (fournisseur) sur les résultats livrés

# L'entreprise est un processus global

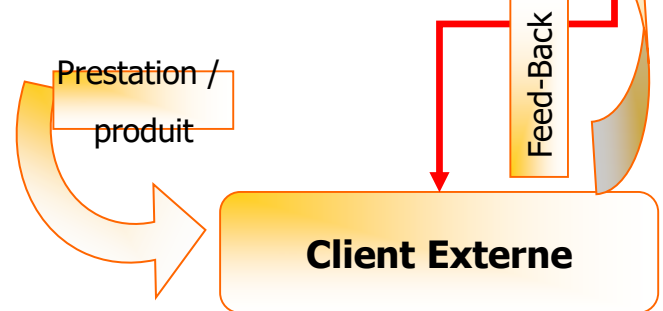


Fournisseur Externe

Spécification du besoin  
Feed-Back

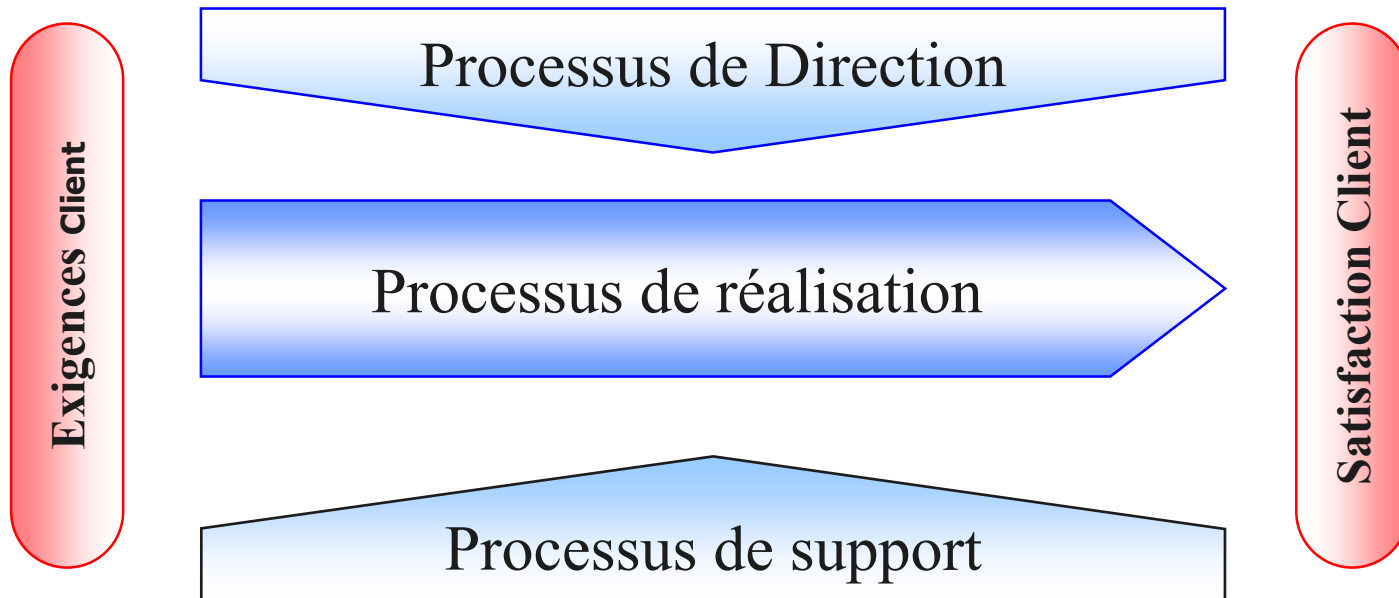


*L'entreprise est un processus car elle consomme des ressources pour produire et livrer un produit (résultat).*



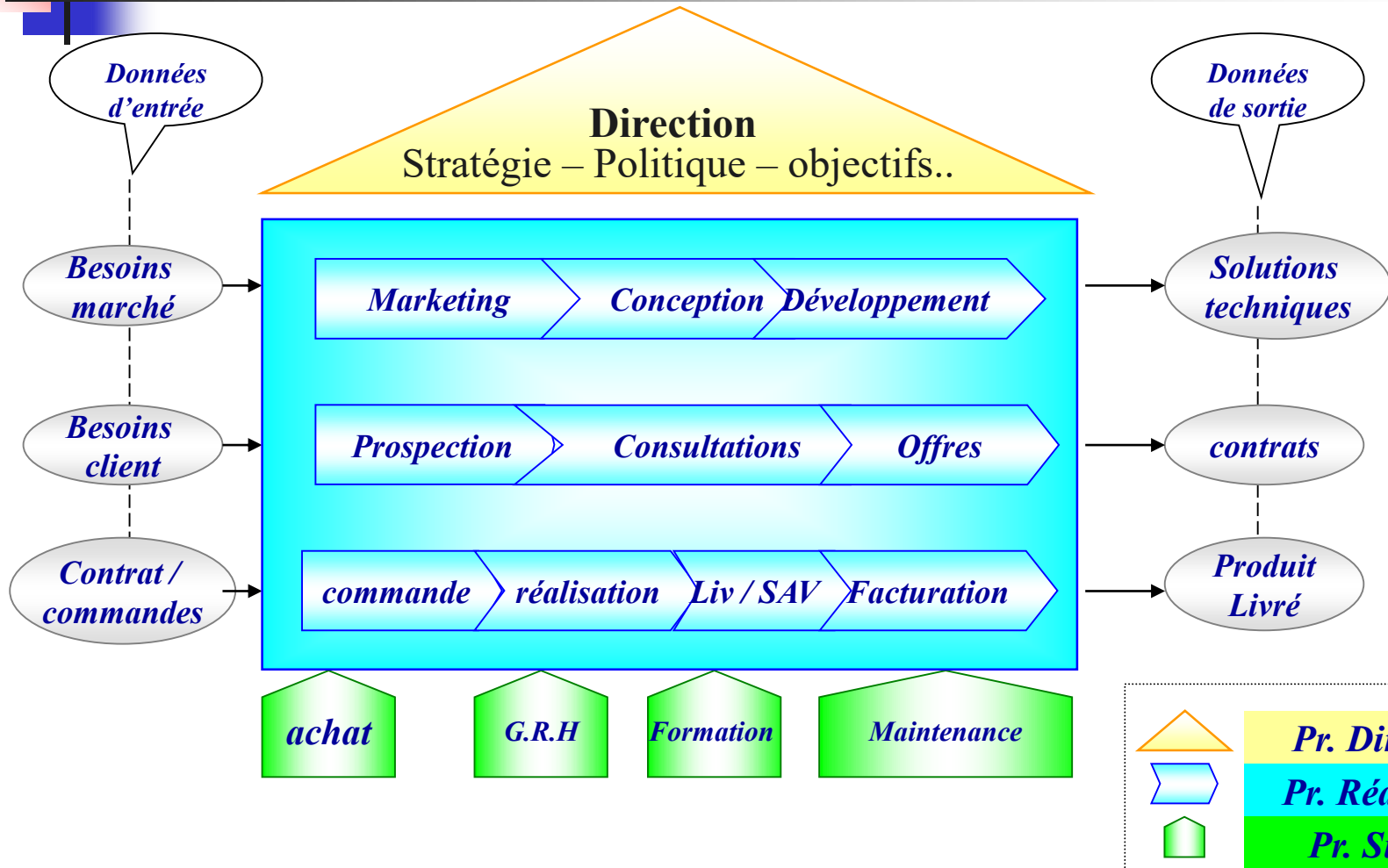
# *Typologie des processus*

*Ces familles font partie des trois types de processus :*





# Exemple de cartographie





# *Typologie des processus*

## Processus de réalisation

- Ce sont ceux qui ont un impact direct sur la satisfaction des clients.

*Regroupent essentiellement:*

- ⊗ **Commercial.**
- ⊗ **Gestion des contrats.**
- ⊗ **Développement de nouveaux produits.**
- ⊗ **Achats et approvisionnements.**
- ⊗ **Production.**

*Ces processus sont aussi appelés « Processus opérationnels ».*



# *Typologie des processus*

## Processus de support

- ne créent pas de valeur directement perceptible par le client.
- Concourent au succès des processus de réalisation et leurs fournissent les moyens de leur bon déroulement.

*Regroupent essentiellement:*

- ⊗ **Les ressources humaines.**
- ⊗ **Les ressources financières.**
- ⊗ **Les outils de réalisation (maintenance, métrologie...).**

*Ces processus sont aussi appelés « Processus de soutiens ».*



# *Typologie des processus*

## Processus de direction

*Sous la responsabilité totale de l'équipe dirigeante*

- Agissent directement sur le fonctionnement de l'organisme et sa dynamique d'amélioration
- Permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support.

*Exemples de processus de direction:*

- ⊗ **Elaboration de la stratégie de l'organisme.**
- ⊗ **Leadership.**
- ⊗ **management de la qualité de l'organisme.**
- ⊗ **Communication (int. – ext.) et mobilisation du personnel...**

*Ces processus sont aussi appelés « Processus de pilotage ».*



# *Pilotage des processus*

---



## **Le Pilote du processus/Direction**

Il est garant de l'**efficacité** du processus en s'assurant qu'il produit les résultats **attendus** par rapport aux **objectifs** qualité fixés par la direction



# *Les missions du pilote de processus selon la norme AC X50-178*

- *Représenter la cohérence, l'intégrité et la performance du processus.*
- *Participer à la description des caractéristiques du processus et notamment à la **définition des indicateurs**.*
- ***Surveiller** le fonctionnement des différentes phases du processus.*
- *Animer les **revues** périodiques du processus pour évaluer sa pertinence, son efficacité et son efficience pour être une force de proposition pour son amélioration continue.*
- *Maîtriser l'évolution du processus et ses modifications.*
- *Jouer le rôle de **médiateur** lors des éventuels conflits entre les acteurs des diverses activités et provoquer les arbitrages.*
- *Défendre la position du **client interne ou externe** et garantir la cohérence des données de sortie avec les données d'entrée du processus.*

*Rendre compte de l'efficacité et de l'efficience de son processus auprès de la direction de l'organisme.*









# ***Le pilote du processus***



***Le pilote du processus est chargé des actions suivantes:***



-  ***Intégrer l'évolution des exigences spécifiées.***
-  ***Mesurer l'atteinte des objectifs du processus a travers le suivi des indicateurs de performances.***
-  ***S'assurer du traitement des non-conformités.***
-  ***Engager les actions correctives associées.***
-  ***Identifier les opportunités d'amélioration et proposer toute action préventive associée.***
-  ***Rendre compte des résultats à l'équipe dirigeante.***

# *Pilotage des processus*




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



 *Recueillir et exploiter en permanence l'ensemble des information relatives au processus et à son fonctionnement.*

 *Décider toute action visant à corriger les défaillances du processus ( NC , AC)*

 *Proposer toute action d'amélioration du processus ( AP)*

 *Assurer la mise en œuvre, la mesure de l'efficacité et la clôture des actions décidées*



# ***Revue de processus***



***Le pilote du processus organise périodiquement des revue de processus:***

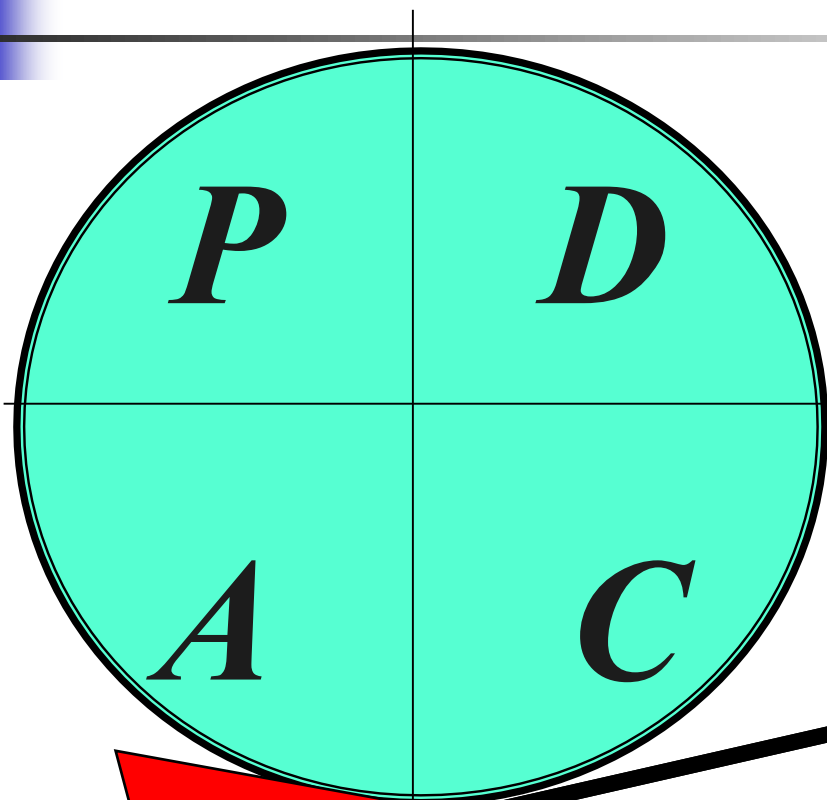
 ***De garantir en permanence la satisfaction des besoins et attentes du clients du processus***

 ***D'identifier toute dérive du processus et de définir d'éventuelles actions correctives.***

 ***D'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité de l'efficience du processus***

 ***De mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau fixé***

# ***ROUE DE DEMING***



***P=Planifier***

***D=Mettre en œuvre***

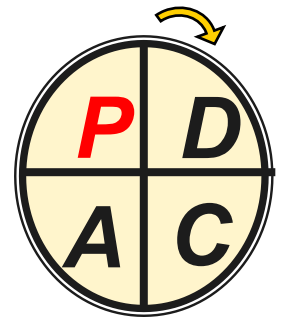
***C=Vérifier, mesurer***

***A=Agir.***

# ***Pilotage des processus***

***Le PDCA du management.***

***Concept de la roue de DEMIG***



*Les missions du pilote d'un processus peuvent se définir au travers du cycle PDCA et se décliner de la façon suivante*

***Plan** Planifier*

***DÉFINIR***

***Participer à la description du processus.***

***PRÉVOIR***

***Définir les indicateurs de performance.***

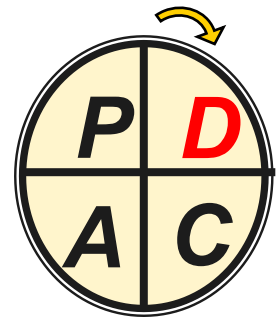
***MANAGER***

***Fixer des objectifs du processus.***

# ***Pilotage des processus***

***Le PDCA du management.***

***Concept de la roue de DEMIG***



*Les missions du pilote d'un processus peuvent se définir au travers du cycle PDCA et se décliner de la façon suivante*

**Do**

**Faire**

**METTRE EN ŒUVRE**

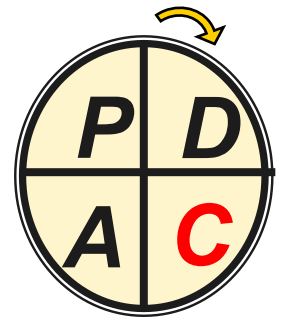
***Gérer les interfaces du processus.***

***Être le représentant du processus en interne.***

# ***Pilotage des processus***

***Le PDCA du management.***

***Concept de la roue de DEMIG***



*Les missions du pilote d'un processus peuvent se définir au travers du cycle PDCA et se décliner de la façon suivante*

**Check**      **Contrôler**

**VÉRIFIER, MESURER**

***Surveiller le fonctionnement du processus.***

***Analyser les indicateurs de performance.***

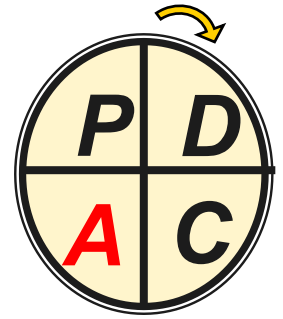
***Organiser des revues de processus.***

***Organiser les audits processus.***

# ***Pilotage des processus***

***Le PDCA du management.***

***Concept de la roue de DEMIG***



*Les missions du pilote d'un processus peuvent se définir au travers du cycle PDCA et se décliner de la façon suivante*

**Act** Agir

**AMÉLIORER**

- Traiter les dysfonctionnements du processus.***
- Rendre compte du fonctionnement du processus.***
- Définir et suivre des actions correctives.***
- Décider des plans d'actions prioritaires***

# Revue de processus



## Objectif de la revue

*La revue de processus abouti à:*

- ☺ une évaluation de **l'efficacité** du processus
- ☺ Garantir la **satisfaction** des « clients » du processus
- ☺ Identifier les **dérives** et les actions **d'amélioration**
- ☺ Apprécier les **interfaces** avec le FRS du processus
- ☺ Apprécier la **MATURITÉ** du processus
- ☺ la proposition éventuelle à la direction **d'évolutions des objectifs** du processus

Les conclusion de la revue du processus peuvent constituer l'une des données  
d'entrée de la **REVUE DE DIRECTION**