



MANAGEMENT DE LA QUALITE

APPROCHE PROCESSUS :

**Cartographie, analyse et
amélioration des processus**

Deuxième partie

Licence professionnelle

Faculté Ain Sebaa

Rachid RAHMOUN

PLAN

Module I : Généralités sur les processus,

Module II : Identification et description des macro processus,

Module III : Analyse de risques et évaluation de l'état de maîtrise des processus,

Module VI : Amélioration des processus.

Module I

Généralités sur les processus

- 1. L'APPROCHE PROCESSUS DANS
L'AMELIORATION DE LA QUALITE**
- 2. QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS ?**
- 3. QU'EST CE QU'UN MACRO PROCESSUS**
- 4. LES TYPOLOGIES DES PROCESSUS**

1- L'APPROCHE PROCESSUS DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ



Approche processus

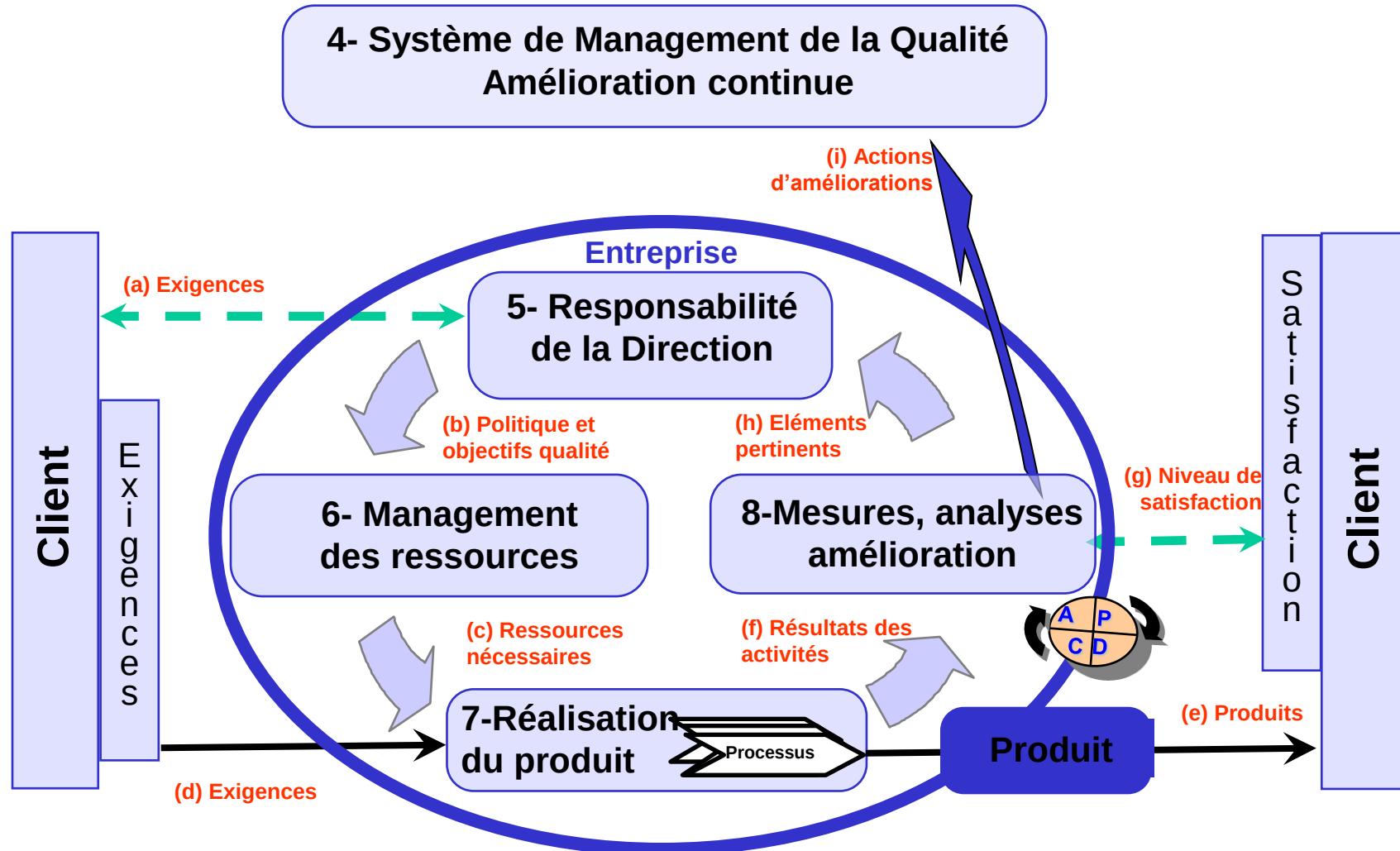
C'est l'utilisation par un organisme d'un système de processus pour gérer ses activités.

Elle est fondée sur l'identification méthodique des processus utilisés au sein de l'organisme et de leurs interactions, ainsi que leur management.

1- L'APPROCHE PROCESSUS DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

L'approche processus selon les principes de la norme
ISO 9001 version 2000

Module I : Généralités sur les processus



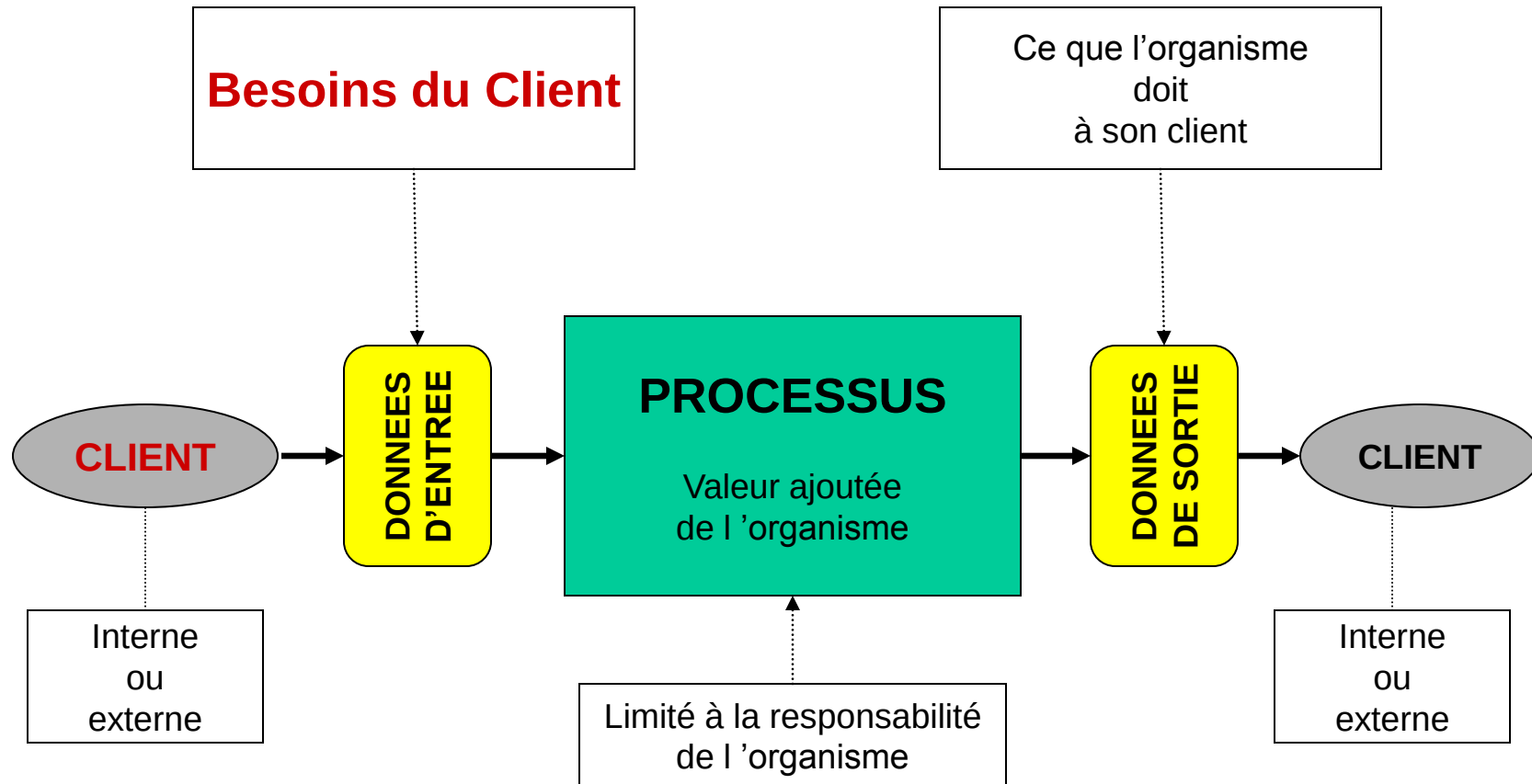
2- QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS ?

Selon l'ISO 9000 : 2000

Un processus est un système d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

2- QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS ?

Orientation ISO 9000 : 2000



3- QU'EST CE QU'UN MACRO PROCESSUS

Les macro-processus sont des enchaînements de processus qui vont du Client vers le Client.

(De l'écoute et des premiers contacts jusqu'à la livraison, la facturation et la perception de leur niveau de satisfaction)

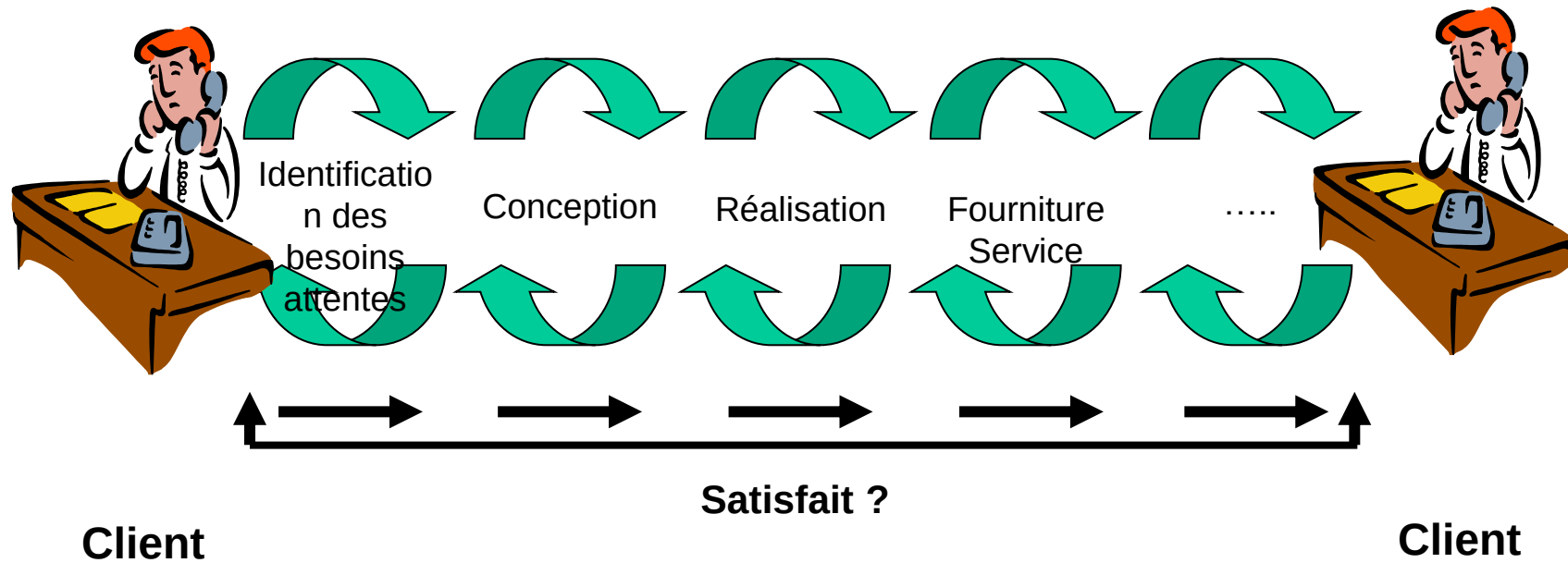
Ils constituent les fondements même de l'entreprise.

Exemple :

Pour une société d'ingénierie :

- Macro processus de conception.
- Macro processus réalisation.

3- QU'EST CE QU'UN MACRO PROCESSUS

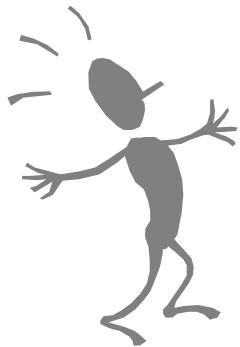


4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS

Module I : Généralités sur les processus

« Il convient que les processus nécessaires au système de management de la qualité comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition des ressources, à la réalisation des produits et aux mesures »

ISO 9001 : 2000, § 4.1



4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS



Cependant, bien que la norme donne un modèle de typologie de processus :

- **Elle n'en exige pas l'application,**
- **Elle ne demande pas expressément qu'une typologie soit établie,**
- **Cette typologie est donnée à titre indicatif pour mieux faire comprendre l'exigence.**

4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS

Typologie normative des processus :

D'après le fascicule (FD X 50-176) de documentation publié par l'AFNOR en Juin 2000, on distingue quatre grandes familles de processus :

Type de processus	Résultats
Les processus de réalisation	Produit, prestation
Les processus de support	Ressources
Les processus de management	Décision
Les processus de mesure	Mesure

4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS

1. Processus de management

(Appelés aussi processus de pilotage, de direction)

Ces processus permettent principalement :

- **De conduire et guider l'organisme pour améliorer sa capacité à évoluer positivement,**
- **De vérifier si les décisions prises sont cohérentes avec les objectifs visés,**
- **D'anticiper sur l'environnement de l'entreprise.**

Exemples :

- Définir la stratégie de l'entreprise,
- Piloter ses activités.

4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS

2. Processus de réalisation

(Appelés aussi processus opérationnels, cœur de métier)

- **Ces processus contribuent directement à la réalisation du produit depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction.**
- **Ils regroupent les activités liées au cycle de vie du produit.**

Exemples :

- **Conception du produit,**
- **Production.**

4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS

3. Processus support

(Appelés aussi processus de soutien, processus ressources)

Ces processus contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.

Exemples :

- Gestion du système d'information,
- Achats.

4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS

4. Processus de mesure

Ces processus contribuent :

- **À la maîtrise et à l'amélioration des autres processus et du SMQ,**
- **Au pilotage des processus et du SMQ, en fournissant des mesures par rapport à des objectifs préalablement définis.**

Exemples :

- **Mesurer la satisfaction client,**
- **Mesurer l'efficacité des processus.**

4- TYPOLOGIES DES PROCESSUS

NOM DU PROCESSUS	TYPOLOGIE			
	Management	Opérationnel	Support	Mesure
Concevoir et développer des produits nouveaux				
Gérer les ressources humaines				
Piloter les activités de l'entreprise				
Acheter				
Communiquer en interne et en externe				
Établir une offre				
Expédier				
Gérer les situations anormales				
Mesurer la satisfaction de la collectivité				
Identifier les besoins et attentes des clients				
Vendre le produit				
Réaliser une revue de direction				
Maintenir les installations des équipements				
Gérer les compétences				
Auditer				

Module II

Identification et description des macro processus et processus

1. IDENTIFICATION DES MACRO PROCESSUS

2. TYPES DE CARTOGRAPHIES

3. CARTOGRAPHIE DU SMQ

4. CARTOGRAPHIE DES MACROPROCESSUS

5. CARTOGRAHIE DES PROCESSUS

1- IDENTIFICATION DES MACRO PROCESSUS

Identification des macro processus de réalisation

Finalité :

Cibler sur quels processus va porter la démarche qualité et/ ou la certification

Contenu :

- ❖ **Apporter dans l'ordre une réponse aux « bonnes questions » :**
 - ✓ Quel est mon métier ?
 - ✓ Quels sont mes produits ?
 - ✓ Quels sont mes clients ?
- ❖ **Identifier les macro processus de réalisation des couples produits/client après avoir :**
 - ✓ Lister les produits et les regrouper en famille générique;
 - ✓ Recenser les types de clients pour chaque famille;
 - ✓ Lister les processus qui permettent de fournir les produits identifiés.
- ❖ **Sélectionner les couples produits/clients à partir de critères stratégiques.**

1- IDENTIFICATION DES MACRO PROCESSUS

PRODUITS/SERVICES	Critère	CLIENTS	Critère	Critère	MACRO PROCESSUS
Lister les produits/services réalisés par votre entreprise	Poids du Pdt ou serv	Lister les clients du pdt ou serv	Poids du client	Poids du couple Pdt/ client	Enoncer les activités qui permettent de réaliser le produit/service

Macro processus sélectionné :

**Libellé = Macro processus + Produit/service + bénéficiaire
(facultatif) + périmètre (facultatif)**

1- IDENTIFICATION DES MACRO PROCESSUS

Check-list des typologies de clients

- Administration (ministères de tutelle, Etat,...)
- Grands donneurs d'ordre
- Grands comptes
- Collectivités locales
- Associations
- Grande distribution
- Banques
- PME
-

1- IDENTIFICATION DES MACRO PROCESSUS

Module II : Identification et description des macro Processus et processus

Check-list des activités

- Enseignement
- Conception
- Recherche
- Etude
- Développement
- Vente
- Commercialisation
- Négoce
- Distribution
- Fabrication
- Production
- Réalisation
- Construction
- Usinage
- Montage
- Préparation
- Installation
- Mise en route
- Contrôle
- Essai
- Mise à disposition
- Transport
- Livraison
- Expédition
- Maintenance
- Réparation
- Modernisation
- Rénovation
- Recrutement
- Formation
- Intégration
- Gestion
- Qualification

1- IDENTIFICATION DES MACRO PROCESSUS

EXEMPLE D'UN CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION

PRODUIT/SERVICE	% CA	CLIENTS	% CA	Nbre de cdes	MACRO PROCESSUS
Conseil stratégique	2	PME-PMI GRANDS COMPTE	80 20	2	Vente et conception
Accompagnement de démarche	30	PME-PMI GRANDS COMPTE	80 20	5	Vente, conception et réalisation
Audit	8	PME-PMI GRANDS COMPTE	80 20	15	Vente, conception et réalisation
Formation intra	10	PME-PMI GRANDS COMPTE	80 20	14	Vente, conception et réalisation
Formation inter	50	PME-PMI GRANDS COMPTE	80 20	400	Vente, conception et réalisation

MACRO PROCESSUS SELECTIONNE :

Vente, conception et réalisation des formations inter entreprises dans le domaine de la qualité. Nos formations s'adressent aux différents acteurs de l'entreprise, sur le site de Casablanca.

1- IDENTIFICATION MACRO PROCESSUS



EXERCICE

**Identifions les macro processus de réalisation
d'une organisation de votre choix.**



2- TYPES DE CARTOGRAPHIES

Définition

- ☑ **La cartographie est une représentation des liens existants entre les différents:**
 - **Macro processus et processus de l'organisme**
(*Niveau 1*)
 - **Processus du macro processus** (*Niveau 2*)
 - **Activités du processus** (*Niveau 3*)
- ☑ **Elle permet d'identifier les entités critiques et leurs interfaces.**

Note 1 : *Le terme «cartographie» ne figure pas dans l'ISO 9001 : 2000. Il n'y a pas d'exigence de la norme.*

Note 2 : *Il figure dans le fascicule de l'AFNOR **FD X50 176***

Note 3 : *Il n'y a pas de cartographie type*

2- TYPES DE CARTOGRAPHIES

Types de cartographie

Cartographie du SMQ

Cartographie de macro-processus

Cartographie de processus

Une description de :

- l'enchaînement des activités constituant le processus.
- les responsabilités liées à chaque activité.
- les documents associés...

Une description des liens qui existent entre les différents **processus** du **macro-processus**

Une description des interactions entre les différents macro-processus

3- CARTOGRAPHIE DU SMQ

Une cartographie du SMQ simple

Dans le plus simple des cas (et probablement le plus fréquent) :

- **Etablir une cartographie du SMQ de l'organisme revient à en dresser une liste ordonnée.**
- **Cette liste peut être déclinée en processus.**

3- CARTOGRAPHIE DU SMQ

Une cartographie simple

Exemple :

Macro processus de réalisation
Vendre les produits et les prestations
Approvisionner le client
Industrialiser de nouveaux produits
Processus support
Gérer les ressources humaines
Gérer les ressources financières
Acheter
Gérer le capital technologique
Procurer l'accès à l'information
Maintenir les bâtiments et équipements
Processus de management
Planifier la stratégie
Piloter les opérations
Piloter l'amélioration continue

⇒ **Déclinaison en processus**

3- CARTOGRAPHIE DU SMQ

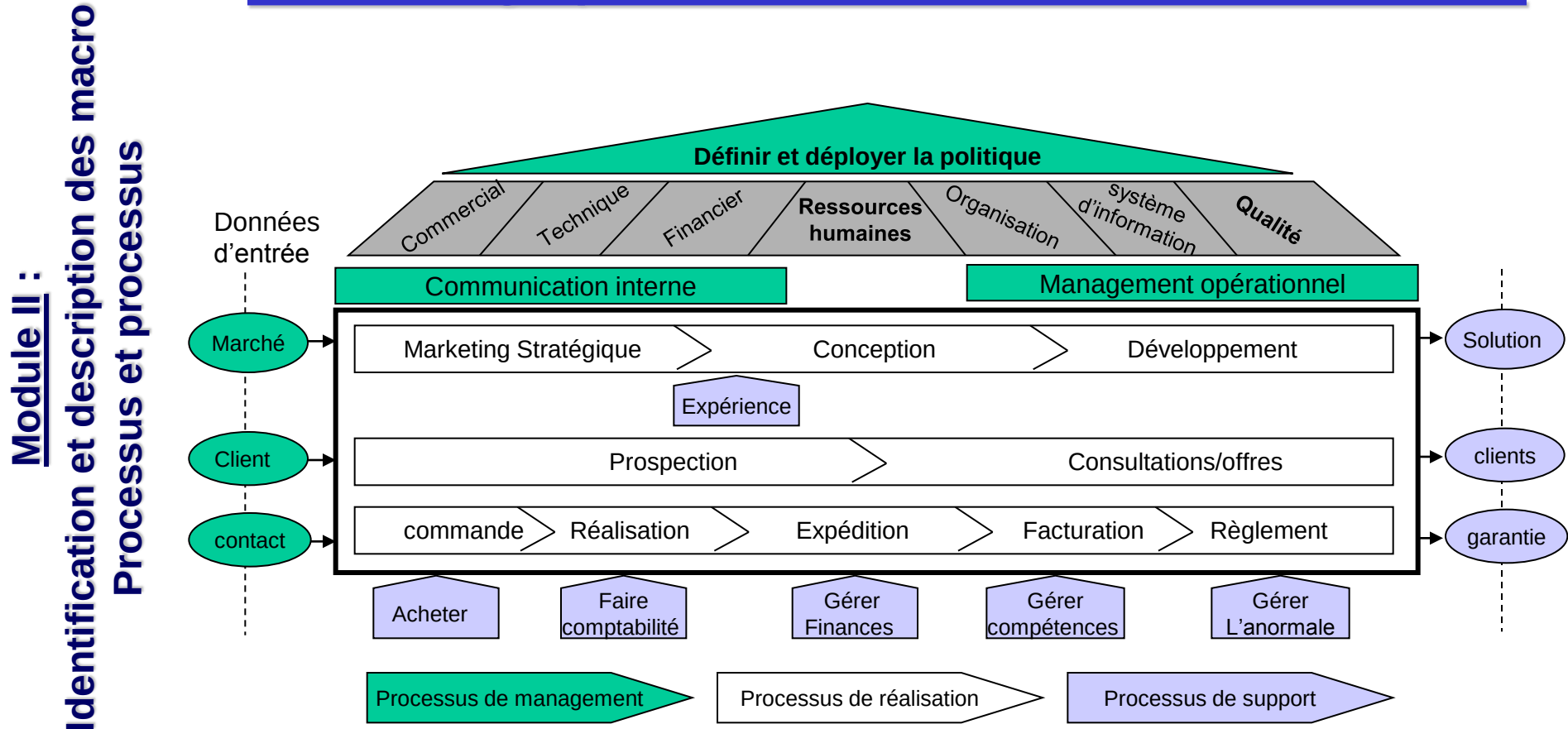
Une cartographie du SMQ élaborée : « en maison »

L'entreprise est une maison :

- Les macro-processus de réalisation en constituent les pièces principales (processus relatifs au cycle de vie du produit),
- Les processus support en constituent les fondations, sans lesquelles la maison ne peut tenir debout,
- Les processus de management en constituent le toit, parade à toutes les intempéries.

3- CARTOGRAPHIE DU SMQ

Une cartographie du SMQ élaborée : « en maison »



3- CARTOGRAPHIE DU SMQ



EXERCICE

Construisons ensemble la cartographie des processus d'une organisation.



4- CARTOGRAPHIE DES MACRO PROCESSUS

La cartographie des macro processus permet :

- **D'identifier les besoins de mise à niveau ou d'amélioration des processus,**
- **De contribuer à l'évaluation du SMQ.**

4- CARTOGRAPHIE DES MACRO PROCESSUS

La méthode de cartographie des macro processus se fait en 5 étapes :

- **Etablir le logigramme du macro processus,**
- **Reporter le logigramme dans la cartographie,**
- **Vérifier et compléter la cartographie,**
- **Matérialiser les liens entre activités,**
- **Repérer les activités supports.**

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

La définition du processus se fait en répondant à 12 questions, le document utilisé dans ce but est communément appelé :

Carte d'identité du processus.

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

(Exemple processus achat de fournitures)

- **Nom du processus** : *Achat des fournitures ayant un impact sur la qualité*
- **Finalité** : *Approvisionner des fournitures destinées à la production*
- **Client du processus** : *Organisation projet*
- **Début du processus** : *Besoin exprimé par le bureau d'étude*
- **Fin de processus** : *Fournitures recettées, conformes à nos exigences*
- **Processus / activités** : *Choix de fournisseur, passation de la commande, recette*
- **Données d'entrée** : *Cahier des charges, Liste des fournisseurs*
- **Données de sortie** : *Toutes informations relatives à la fourniture*
- **Processus amont** : *Conception, Évaluation préalable des fournisseurs*
- **Processus aval** : *Fabrication, Montage, Stockage*
- **Contraintes** : *Norme Qualité, Exigences contractuelles, Règles d'achat, ...*
- **Pilote actuel** : *Responsable des achats*

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pilote d'un processus

Le pilote du processus est désigné par la direction parmi les responsables de l'organisme concernés par le processus.



5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pilote d'un processus



Missions :

- ✓ S'assurer que le processus produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés.
- ✓ Veiller à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale.

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pilote d'un processus

Tâches :

- ✓ Intègre l'évolution des exigences spécifiées qui peuvent avoir un impact sur le processus
- ✓ Définit les critères d'acceptation du produit
- ✓ Mesure l'atteinte des objectifs du processus
- ✓ S'assure du traitement des dysfonctionnements
- ✓ Engage les actions correctives
- ✓ Identifie les opportunités d'amélioration
- ✓ Met en œuvre les plans d'améliorations
- ✓ Rend compte des résultats à la Direction



5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pilote d'un processus

La vérification de la conformité des processus :

Les données utilisées par le pilote sont :

- ✓ **Les dysfonctionnements constatés sur le processus**
- ✓ **Les résultats de l'audit qualité**



5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pilote d'un processus



La vérification de la l'efficacité des processus :

Les données utilisées par le pilote sont :

- ✓ Les indicateurs du processus
- ✓ Les non conformités relatives au produit
- ✓ La satisfaction et le mécontentement des clients du processus
- ✓ L'efficacité du SMQ à travers les audits qualité

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pilote d'un processus



La vérification de la l'efficienne des processus :

Les données utilisées par le pilote sont :

- ✓ **Des ressources allouées au processus**
- ✓ **De l'enchaînement des activités et la maîtrise des interfaces (circuits d'informations et de prises de décisions)**
- ✓ **De résultats obtenus avec une comparaison à ceux issus de processus similaires (réalisation d'actions de benchmarking)**

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pilote d'un processus

La vérification de la l'adaptation du processus aux évolutions de son environnement :

Les données utilisées par le pilote sont :

- ✓ **Les résultats issus de l'écoute client**
- ✓ **Les évolutions des processus en interface**
- ✓ **Les évolutions dans les exigences spécifiées**



5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Description d'un processus : Le Logigramme

Construction d'un logigramme en 3 étapes :

1. Détailler les activités constituant le processus en plusieurs éléments d'information :
 - les intervenants,
 - les actions,
 - les moyens utilisés
 - les produits du processus, ...
2. Construire un tableau à double entrée (acteurs/actions), y inclure les acteurs répertoriés et inscrire les actions en suivant l'ordre chronologique de déroulement des activités.
3. Réaliser le logigramme.

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Description d'un processus : Le Logigramme

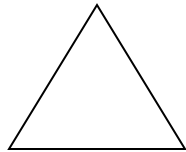
Utiliser les signes suivants :



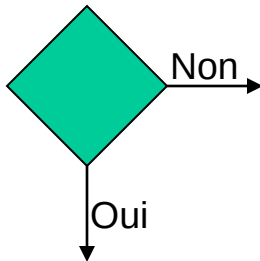
Action



Transmission



Classement



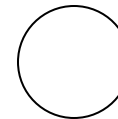
Choix



Document,
produit ou service



Action liée
à un document



Contrôle
ou auto-contrôle

Note :

Il existe plusieurs formes de logigramme. Chaque entreprise choisira celui qui lui correspond le mieux.

Module II :
Identification et description des macro
Processus et processus

5- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

N°	Etapes	Ressources Humaines			Documents	Observations
		Chef service achat	Acheteur	Magasinier		
1	Début : décide de qualifier pour un produit donné un fournisseur agréé ou En cours d'agrément	X				
2	Le fournisseur Est qualifié ?	X				
3	Définit les spécification requises, consulte le correspondant technique, établit le questionnaire de qualification et l'envoie au fournisseur	X				
4	Faire réaliser un essai en Laboratoire ou in situ	X				
5	Récupère et Analyse les enregistrements	X				
6	Analyse l'essai, le questionnaire rempli, établit la fiche de qualification	X				
7	Prononce la Qualification ?	X				
8	Établit la fiche de contrôle qualité à La réception si nécessaire ou modifie la fiche applicable	X				
9	Demande la mise à jour de la liste des fournisseurs	X				
10	Transmet la fiche de qualification & le questionnaire à l'acheteur	X				
11	Fin					

Module III

Analyse de risques et évaluation de l'état de maîtrise des processus

- 1. ANALYSE DES RISQUES DE NON SATISFACTION CLIENT**
- 2. ANALYSE DE LA CONTRIBUTION A L'ATTEINTE DES OBJECTIFS**
- 3. SATISFACTION DES EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001**
- 4. VALIDATION DES PLANS D' ACTIONS ET MISE EN OEUVRE**

1- ANALYSE DES RISQUES DE NON SATISFACTION CLIENT

Module III : Analyse de risques et évaluation de l'état de maîtrise des processus

Finalité :

Les risques de ne pas satisfaire les Clients par le non respect des exigences sont identifiés au sein du processus, pondérés, puis des solutions d'amélioration sont proposées.

Contenu :

- ☒ Identifier les risques et les pondérer
- ☒ Identifier le niveau de maîtrise des moyens, méthodes et compétences
- ☒ Définir un plan d'actions

1- ANALYSE DES RISQUES DE NON SATISFACTION CLIENT

Exemple d'analyse des risques du processus « élaboration de l'offre » sur la cartographie du macro processus de réalisation d'un cabinet conseil

« Quel est le risque de ne pas respecter une exigence relative au produit ? Ou cela apparaît-il ? »

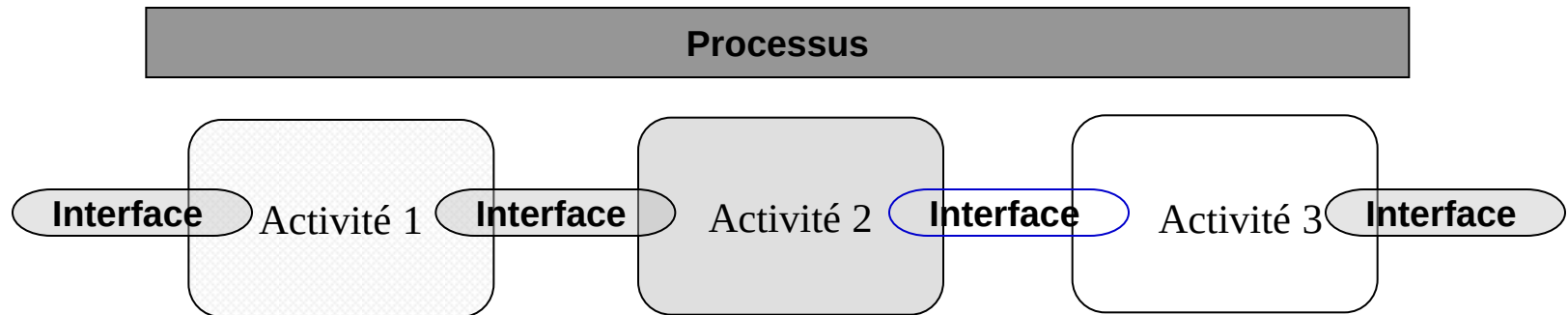
	Vente	Production	Conception	Entité	R	Nature des dysfonctionnements réels
Client						
					1	
	Collecte du besoin			S. Commercial	4 3 3	Accepter la «Commande ou prendre des engagements Ne pas comprendre le besoin Ne pas décrire le besoin de manière exhaustive
					4	Ne pas répondre dans les délais souhaités
		Recherche des Consultants compétents		S. Technique	1 4	Absence de compétence répertoriées ou disponible Erreur sur la compétence
					4	Ne pas répondre dans les délais souhaités
			Elaborer l'Offre Technique	S. Technique	4 1	Proposer une solution bâclée, incompréhensible par le Client, irréalisable Ne pas répondre
					4	Ne pas répondre dans les délais souhaités
	Elaborer l'offre Commerciale			S. Commercial	4 4	Faire des erreurs de chiffrage Laisser des fautes d'orthographe
Client						

R : Niveau de risques de non satisfaction

1- ANALYSE DES RISQUES DE NON SATISFACTION CLIENT

Module III : Analyse de risques et évaluation de l'état de maîtrise des processus

Localisation des dysfonctionnements :



1- ANALYSE DES RISQUES DE NON SATISFACTION CLIENT

Matrice d'analyse du niveau de risque

Niveau	Propagation de l'impact du risque
1	Il n'y a pas, il ne peut y avoir de risque sur ce point
2	En cas d'incident, l'impact reste localisé à l'opérateur ou au poste de travail
3	En cas d'incident, l'impact est général mais il reste interne
4	En cas d'incident, l'impact est visible chez le client

Attention :

- ☒ Ne conserver que les risques d'ordre 4 déjà traduits par des insatisfactions clients.
- ☒ Les risques identifiés mais non retenus pour traitement, ne doivent pas être conservés.

1- ANALYSE DES RISQUES DE NON SATISFACTION CLIENT

Recherche des solutions aux dysfonctionnements :

** Méthode MCM

Tout dysfonctionnement de processus trouve ses origines dans les **Méthodes**, les **Compétences** ou les **Moyens**.



Voir détail de la méthode en annexe 3

2- ANALYSE DE LA CONTRIBUTION A L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Finalité :

- ❖ Définir un plan d'actions permettant d'améliorer la contribution du processus à l'atteinte des objectifs.

Contenu :

- ☑ Analyser les contributions à la réalisation des axes d'amélioration.
- ☑ Identifier les marges d'amélioration.
- ☑ Rechercher des améliorations.
- ☑ Définir le plan d'actions d'améliorations du macro-processus.

2- ANALYSE DE LA CONTRIBUTION A L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Matrice d'analyse de la contribution d'une activité ou d'un lien à l'atteinte des objectifs

Niveau	Niveau de contribution
1	Nulle : La contribution de cette activité ou de ce lien est sans incidence sur l'amélioration.
2	Faible : La contribution de cette activité ou de ce lien est faible sur l'amélioration, la contribution d'autres opérations est indispensable .
3	Moyenne : La contribution de cette activité ou de ce lien à une incidence sur l'amélioration mais peut aussi être compensée par la contribution d'autres activités.
4	Forte : La contribution de cette activité ou de ce lien condamne l'amélioration.

Attention :

- ☒ **Le niveau 4 : La contribution est telle que si l'on agit pas sur elle, l'amélioration ne sera pas possible.**

3- SATISFACTION DES EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001

Finalité :

- ❖ **Vérifier que les processus satisfont aux exigences de la norme ISO 9001.**

Contenu :

Cette étape est légère si l'entreprise possède déjà une certification sur son champ.

- ☑ Les participants au groupe de travail se répartissent les chapitres de la norme, en particulier selon les fonctions de la cartographie.
- ☑ Les groupes de travail entité confrontent leurs plans d'actions avec les exigences de la norme
- ☑ Ils évaluent les écarts éventuels.
- ☑ Ils complètent les solutions déjà identifiées.

4- VALIDATION DES PLANS D' ACTIONS ET MISE EN OEUVRE

La validation finale assurée par la Direction consiste à:

- Assurer la convergence entre les travaux des différents groupes de travail,
- Définir les priorités dans la mise en œuvre des propositions d'améliorations,
- Commenter à la Direction les difficultés relatives aux moyens, aux problèmes techniques pour décision.

Module VI

Amélioration des processus

1. REVUE DES PROCESSUS

2. INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

1- REVUE DES PROCESSUS

Fréquence des revues de processus

Leur fréquence est déterminée en fonction de la rapidité d'évolution du processus et de son environnement

1- REVUE DES PROCESSUS

Participants aux revues des processus

Les participants aux revues sont représentatifs des acteurs du processus concerné et des processus qui sont en interface avec, en particulier, les clients et fournisseurs internes.

1- REVUE DES PROCESSUS

Ordre du jour de la revue de processus

- **La présentation des objectifs du processus (fixés en revue de direction)**
- **Le suivi de la réalisation des actions décidées lors des précédentes revues**
- **L'examen des résultats observés sur le processus :**
 - ✓ Indicateurs de la performance des processus
 - ✓ Indicateurs sur le produit du processus
 - ✓ Mesures relatives à l'utilisation des ressources
 - ✓ Remontée terrains
 - ✓ Réclamations clients
 - ✓ Audits qualité

1- REVUE DES PROCESSUS

Ordre du jour de la revue de processus

- **L'examen des évolutions en cours ou prévisibles :**
 - ✓ Évolution des exigences spécifiées
 - ✓ Évolution des processus en interface
 - ✓ Résultats des études d'écoute client
- **L'analyse de l'ensemble de ces données**
- **La revue de l'ensemble des caractéristiques du processus**
- **Le détermination, si nécessaire, des actions correctives ou d'amélioration à entreprendre**

1- REVUE DES PROCESSUS

Données de sortie de la revue de processus

- Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du processus
- Plan d'actions correctives et/ou d'amélioration relatives au fonctionnement du processus
- Proposition éventuelle à la Direction d'évolution des objectifs du processus
- Éventuellement, identification et proposition d'actions d'amélioration du système

1- REVUE DES PROCESSUS

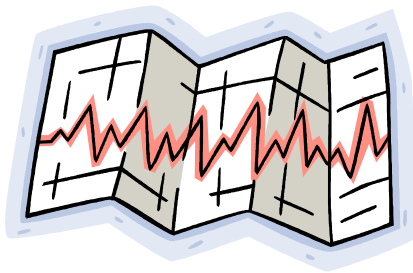
- La revue de processus fait l'objet d'un enregistrement
- Les conclusions de la revue du processus peuvent constituer l'une des données d'entrée de la revue de Direction
- La direction statue notamment sur les objectifs du processus et sur l'amélioration du système

2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

Définition d'un indicateur

Un indicateur est une information choisie, associée à un **critère**, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis.

Le fascicule AFNOR FD X 50-171

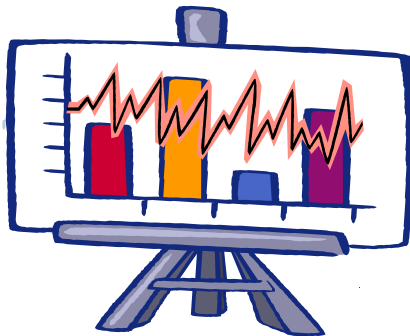


2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

Définition d'un tableau de bord

Un Tableau de Bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs.

Le fascicule AFNOR FD X 50-171



Un Tableau de Bord est une visualisation graphique de l'évolution des indicateurs qui caractérisent une situation donnée.

2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

GUIDE POUR L'ELABORATION DES INDICATEURS

(inspiré de la norme FDX 50-171)

Intituler l'indicateur

(Donner un titre à l'indicateur)

Définir le champ de la mesure

(Sur quoi veut-on faire porter la mesure ? Exemple : le traitement des commandes)

Déterminer les objectifs

(Que cherche-t-on à atteindre ? Exemple : livrer les commandes dans les délais)

Identifier les données existantes

(Sur quelles données existantes peut-on s'appuyer ? Exemple : les commandes, listings)

Composer l'indicateur

(Comment peut-on utiliser les données existantes en chiffres ? Exemple : nombre de commandes livrées dans les délais / nombre de commandes, nombre de commandes traitées / nombre de commandes reçues)

Définir le mode de représentation des indicateurs

(Exemple : un taux, un dénombrement, un ratio, un pareto, un histogramme ...)

(La représentation d'indicateurs doit être appropriée à la population concernée)

Définir, si nécessaire, un seuil

(Représenter l'objectif à atteindre sur l'indicateur)

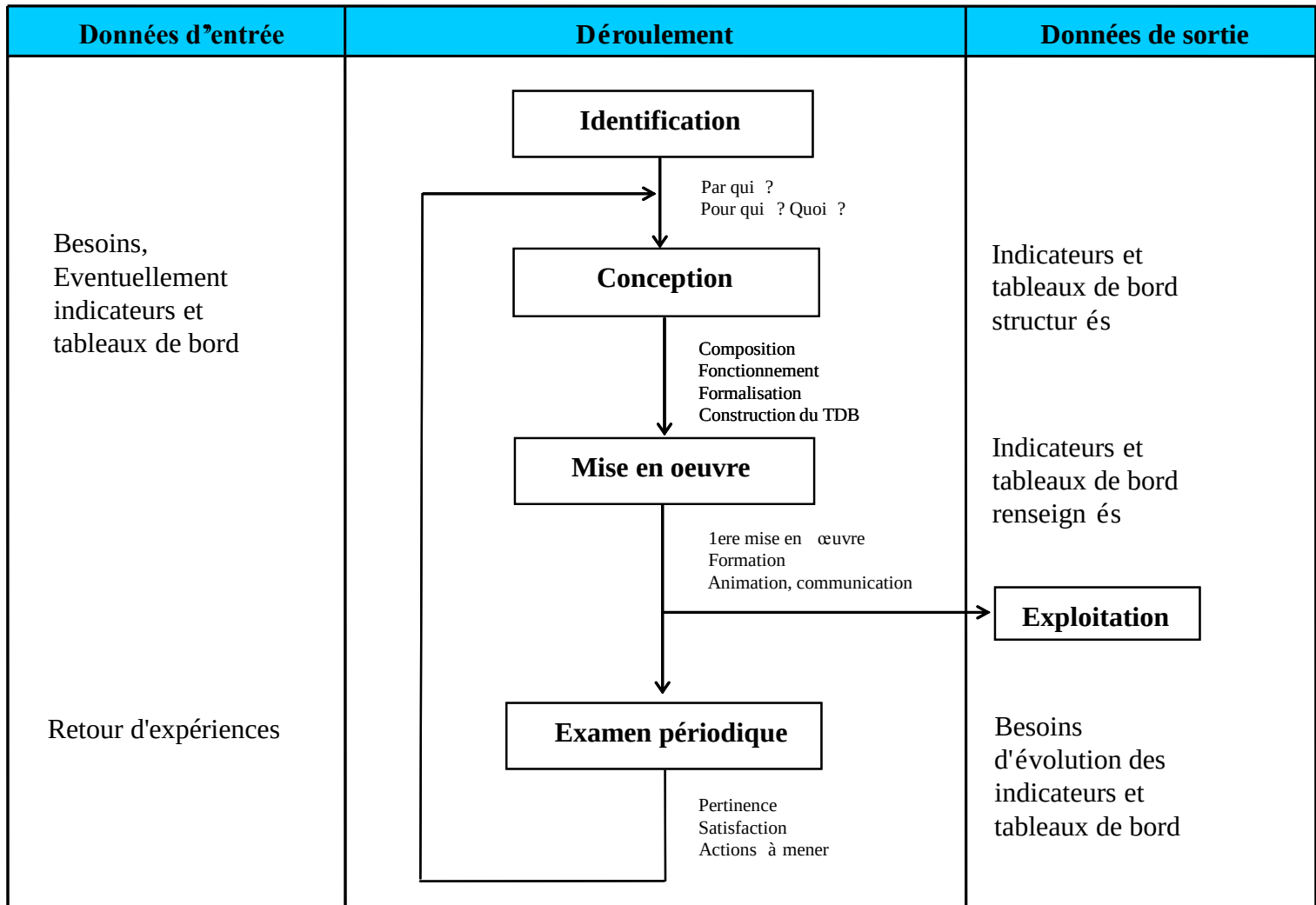
Définir le fonctionnement

- Collecte des données
(responsable, origine, lieu ...)
- Fréquence d'élaboration de l'indicateur
(Déterminer la fréquence : mensuelle, trimestrielle, annuelle)
- Destinataire des indicateurs
(Préciser les destinataires, nom, service, panneau d'affichage ...)

Exploitation de l'indicateur

(Définir la démarche d'exploitation de l'indicateur : quand sera-t-il analysé ? A quelle occasion ? Par qui et à qui sont expliqués et commentés les résultats ?)

2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD



2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD



***Voire exemple de cartes d'identité des
indicateurs
en annexe 5***



2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

Exemple : « Satisfaction Client » pour une entreprise d'ingénierie

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION

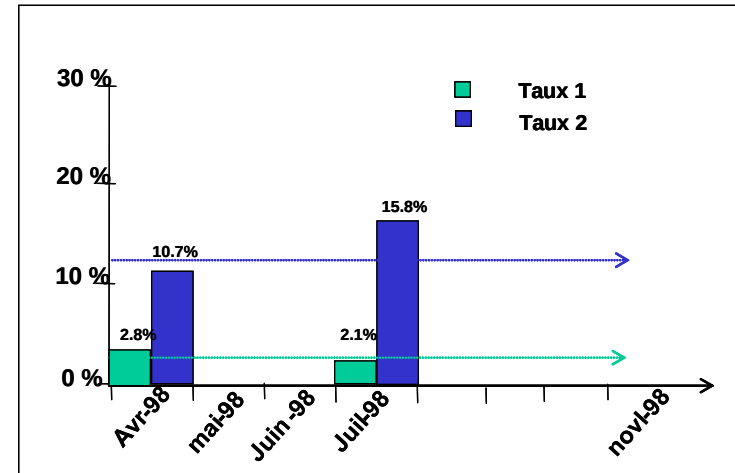
QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES

Satisfaction de nos clients

1. Documents

Objectif à atteindre : **réduire de 20 % le nombre des documents à modifier**

- Taux 1 = A/B
- Taux 2 = C/B



2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION (suite)

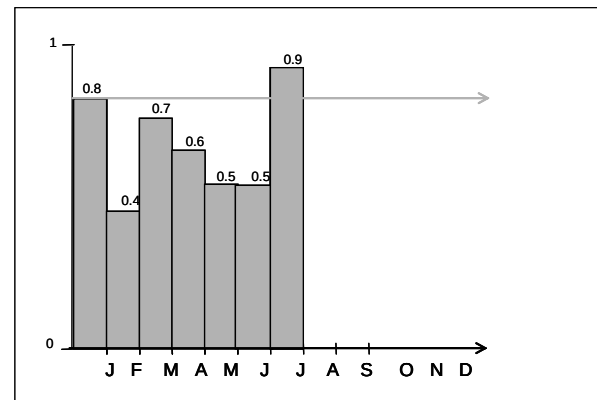
QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES

Satisfaction de nos clients

2. Essais

Objectif à atteindre : **réduire de 20 % le nombre des événements anormaux**

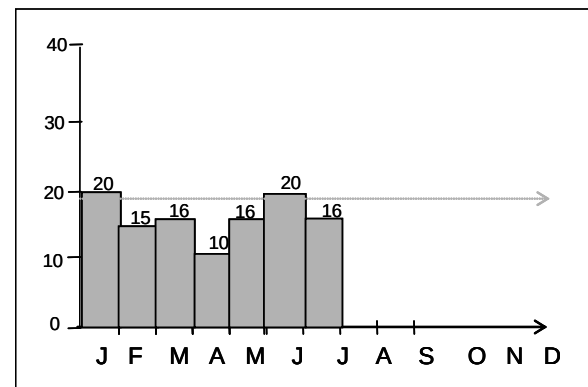
• Essais = A/B



3. Délais

Objectif à atteindre : **réduire de 20 % le nombre des documents transmis au clients hors délai**

• Retard = A - B



2- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

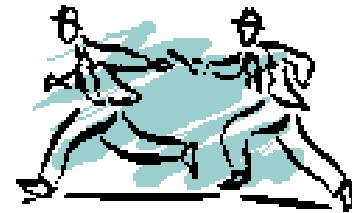


EXERCICE

**Elaborons ensemble le système d'indicateurs
dans le cas de votre organisation**



*Merci pour votre assiduité et
bon courage dans votre
parcours professionnel*



Signé: Rachid RAHMOUN