



Les processus

► **Travailler ensemble et dépasser les exigences de la norme ISO 9001**



► Dossier réalisé par
Christophe VILLALONGA,
Qualinove,
c.villalonga@qualinove.fr,
www.qualinove.fr.



***Processus...** maître mot d'un système de management de la qualité ou simple évolution technique de la qualité ? **Processus...** atout pour l'amélioration des performances des entreprises ou nouvelle marotte des auditeurs externes ? **Processus...** un simple changement de la norme ISO 9001 ou une véritable révolution pour un management transversal ?*

Toutes ces questions sont aujourd'hui une réalité pour de nombreuses entreprises certifiées. La norme ISO 9001:2000 a amené dans son flot de nouveautés le processus, comme elle l'avait fait à une autre époque pour les procédures.

Le processus est sans aucun doute la nouvelle star des systèmes de management de la qualité, ayant même, il faut bien l'avouer, détrôné le client en termes "d'audience" dans la nouvelle norme ISO 9001 : les colloques, les conférences, les formations et les ouvrages sur le thème des processus se multiplient.

Et pourtant, dans cette profusion d'informations, il est parfois difficile de se faire une idée précise, objective et universelle de l'approche

processus. Mickael Hammer⁽¹⁾, l'un des plus grands experts en management, présente la démarche processus comme l'un des neuf axes stratégiques d'une organisation et évoque le concept "d'entreprise-processus". Dans ce contexte, le processus est un élément clé du management d'une entreprise ; comme l'évoque aussi John Deere's (*Construction, équipement, division*) : « *Le processus est une révolution des modes de pensée qui conduit à bouleverser les méthodes de travail.* »



(1) Carnet de route pour Manager, Éditions Maxima.

Cette vision du processus et de ses effets est éloignée de la norme ISO 9001:2000, qui préconise quant à elle le développement d'une approche processus de façon beaucoup plus technique et moins managériale.

La norme ISO 9001 est pragmatique et beaucoup plus accessible : elle demande aux organismes (ses clients) "d'initier" en interne une "approche processus" et non de développer un management des processus, comme le préconisent les auteurs que l'on vient d'évoquer ou d'autres référentiels du type ISO 9004:2000, EFQM... Cette prise de position est logique puisque la norme doit pouvoir s'imposer dans tous types d'organismes et ceci quels que soient l'activité, l'effectif, la "maturité" du système qualité, la localisation géographique... La norme est universelle et en ce sens ses exigences aussi. Le choix de commencer par initier une approche processus est une première étape dont l'objectif est de permettre à tous les organismes d'atteindre ce premier niveau. Les "effets processus" sont ainsi très dif-

férents au niveau des entreprises certifiées. Certains organismes ont souhaité minimaliser la démarche en répondant uniquement aux exigences de la norme, ce qui rend les effets modestes voire mêmes inexistant. D'autres entreprises ont souhaité profiter de cette opportunité pour générer une véritable dynamique d'amélioration des performances. Toute une pléiade d'outils, méthodes, concepts... a été mise en œuvre avec la désignation de propriétaires/pilotes de processus, l'identification de processus transversaux (interservices), l'organisation de revues de processus, etc.

L'objectif de ce dossier est de démontrer la différence d'approche conceptuelle entre une démarche processus de type ISO 9001 (les exigences) et une démarche processus

de type management des processus (les recommandations).

Présentation des exigences de la norme ISO 9001:2000

La norme ISO 9001:2000 encourage l'adoption d'une approche processus pour améliorer l'efficacité d'un système de management de la qualité afin d'accroître la satisfaction des clients. Les exigences relatives aux processus sont traitées essentiellement dans deux paragraphes de la norme ISO 9001.

► **Paragraphe 4.1, "Exigences générales"** : c'est dans cette partie que la norme définit en six alinéas les exigences liées à l'approche processus dans un système de management de la qualité : identifier les processus nécessaires, déterminer

la séquence et l'interaction, assurer la maîtrise et l'efficacité des processus, assurer la disponibilité des ressources, surveiller, mesurer, analyser et améliorer. C'est ce premier paragraphe de la norme ISO 9001 qui a été à l'origine de nombreux écarts lors des audits de certification, notamment en ce qui concerne l'identification des processus (des processus n'ont pas été intégrés dans le SMQ alors qu'ils contribuaient à la qualité du produit/service et à la satisfaction des clients). Une autre source d'écarts concerne la mise en exergue des interactions entre les processus.

Cette exigence de la norme, bien que conceptuellement intéressante, est souvent difficile à mettre en œuvre de façon pertinente et utile pour l'entreprise.

En effet, la création de matrices à double entrée (processus/processus) permettant de montrer les interactions contribue de façon souvent limitée à l'amélioration de l'organisation.

Panorama des "référentiels" traitant des processus

Référence normative	Intitulé du référentiel	Contenu
ISO 9001:2000 (12/2000)	Système de management de la qualité - exigences	La norme encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.
FD X 50-176 (06/2000)	Management des processus	Ce fascicule de documentation est un document de l'approche processus et permet d'avoir des informations génériques sans modéliser de méthode.
AC X 50-178 (07/2002)	Bonnes pratiques et retours d'expérience	Cet accord présente un recueil de recommandations et de bonnes pratiques issues d'expériences d'approche processus vécues dans les organismes.
Prix EFQM	Les processus dans le référentiel EFQM représentent 14 % des exigences. Les organismes doivent définir la manière dont leur organisation conçoit, manage et améliore leurs processus afin de soutenir leur politique et leur stratégie et de donner entière satisfaction à leurs clients et aux parties prenantes tout en augmentant la valeur.	
Prix Baldrige	Les processus dans le prix Baldrige représentent 85 points/1 000 (soit 8,5 %). Il est demandé aux organismes de définir la façon dont ils examinent les principaux aspects du management des processus en incluant les processus clés relatifs aux produits, aux services et aux affaires qui créent de la valeur pour les clients et l'organisation, ainsi que les processus support clés.	



De la prise de commande à la dégustation... l'organisation en processus : un gage de réussite !



forme de revue de processus (par exemple) et présenter les conclusions en revue de direction.

Les processus et la norme ISO 9001

La norme ISO 9001:2000 donne une vision relativement technique de l'approche processus. En effet, la compréhension même des exigences dans leur formulation nécessite un réel décryptage pour des personnes non initiées. Le processus possède dans ce contexte une forte connotation technique nécessitant un certain cadre de référence pour assimiler les fondements de la démarche. Avec l'évolution de la norme ISO 9001, la qualité a hérité d'un nouveau concept : le processus. Elle a défini autour de ce concept ses exigences basées sur son cadre de référence. La qualité a "normalisé" le processus en lui donnant

Le terme processus apparaît aussi comme exigences dans les paragraphes suivants.

► **Paragraphe 4.2.2 :** le manuel qualité doit comprendre les interactions des processus du système de management de la qualité.

► **Paragraphe 5.2.2 :** le représentant de la direction doit assurer que les processus du système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus. Cette exigence de la norme peut paraître d'ordre uniquement documentaire en modifiant la définition de fonction du responsable qualité, mais elle comporte aussi (et surtout) une signification opérationnelle. Le représentant de la direction apparaît ainsi comme le chef d'orchestre des processus avec trois missions : il doit s'assurer que les processus sont établis (mission importante en phase de mise en place du SMQ), mis en œuvre (rôle de surveillance) et entretenus (dans une logique d'amélioration continue). Il a un rôle "fonctionnel" dans le sens où il doit « s'assurer que... » et non pas réaliser les différentes missions.

► **Paragraphe 5.6 :** les processus font partie des éléments d'entrée de la revue de direction (évaluation du fonctionnement des processus) et des éléments de sortie (en termes d'amélioration). Cette exigence de la norme peut être traitée de différentes façons. Certaines entreprises profitent de la revue de direction pour évaluer le fonctionnement (en termes d'efficacité et de maturité), mais cette analyse peut être relativement longue à réaliser. Ainsi, certaines entreprises préfèrent réaliser cette analyse avant (sous

des définitions (ISO 9000), des significations (normes) et des connotations parfois techniques (les interactions). Ainsi, la norme ISO 9001 n'a pas créé le processus, elle a permis de le vulgariser, de le définir pour de nombreuses organisations qui n'avaient pas obligatoirement cette culture.

Le processus impulsé par l'ISO 9001:2000 a permis d'une manière générale :

- le développement d'une culture du processus dans les entreprises (séances de sensibilisation, formation, réunions de travail...);
- l'extension du périmètre du système de management de la qualité (de nombreux "nouveaux" processus ont été intégrés dans les systèmes qualité);
- une identification des processus et de leurs interactions (dans une logique client);
- la réalisation de cartographies recensant les processus avec une volonté de mettre en exergue les interactions;
- la définition de moyens de maîtrise des processus (exemple : fiche descriptive);

► **Paragraphe 8.2.3, "Surveillance et mesure des processus" :** « 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. Si les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises... »

Cette exigence de la norme ISO 9001 a conduit à la mise en place et/ou au développement de nombreux indicateurs dans les entreprises. Cette réflexion a permis d'apporter une réelle valeur ajoutée pour certains processus qui font désormais l'objet d'une mesure. En revanche, pour d'autres processus la situation est totalement différente, avec l'apparition d'indicateurs à faible valeur ajoutée et sans aucune réalité opérationnelle.

- le rattachement d'indicateurs aux processus.

Les bonnes pratiques de l'approche processus (cadre ISO 9001)

Organisez votre système de management de la qualité par processus...

Conseils pratiques

Intégrer dans le manuel qualité organisé par processus une matrice de correspondance avec la norme ISO 9001 pour s'assurer de la prise en compte de l'ensemble des exigences.

Structurer le système documentaire en fonction des processus de l'entreprise.

Organiser une arborescence informatique par processus en identifiant différents répertoires : la description des processus (intégration des fiches descriptives, des procédures, des modes opératoires...), les formulaires du processus, les enregistrements du processus et les indicateurs du processus.

L'organisation du système de management de la qualité par processus facilite la compréhension des différents acteurs de l'entreprise. Elle peut être effectuée à différents niveaux : un manuel qualité structuré selon les processus de l'entreprise, des procédures rattachées aux processus, une arborescence informatique par processus... Structurer son SMQ par processus facilite la "navigation" et permet à chaque acteur de se situer facilement dans cet environnement. Le processus devient ainsi le référent et fait partie intégrante de l'activité de chacun. Cette approche est beaucoup plus constructive qu'une organisation par "chapitre" de la norme. En effet, une telle structure est facilement compréhensible par les "hommes de l'art" (responsable qualité, auditeur externe), qui possèdent le cadre de référence nécessaire pour trouver rapidement une information. Mais ce cadre n'est pas partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ainsi, pour que les processus deviennent une véritable

référence interne, il convient que l'identification des processus clés soient représentatifs de l'activité de l'entreprise.

Organisez vos revues de direction par processus...

La norme ISO 9001:2000 fournit un véritable cadre pour organiser les revues de direction en ayant des exigences sur les éléments d'entrée (résultats d'audits qualité, retours d'informations clients, état des actions correctives et préventives...) et des éléments de sortie (décision, amélioration...). Ainsi, si de nombreuses entreprises ont structuré leur revue de direction selon les exigences normatives en reprenant l'ensemble des alinéas de la norme, d'autres ont préféré organiser leur revue de direction par processus. Cette méthode permet de dresser un réel bilan du fonctionnement et de l'efficacité des processus de l'entreprise en impliquant les pilotes/propriétaires.

Une direction voit ainsi au travers de cet exercice un

véritable "point de rencontre" avec son organisation. Ce bilan général lui permet de définir des axes d'amélioration prioritaires par processus déterminant.

Conseils pratiques

Intégrer dans la revue de direction une évaluation de la maturité des processus de l'organisation en identifiant les principaux points forts, points sensibles et axes d'amélioration. Cette réflexion peut être menée pendant la revue de direction ou la précéder.

Organisez vos audits qualité internes par processus...

Un autre point important dans votre SMQ est l'organisation des audits qualité internes en fonction des processus de l'entreprise.

Une telle démarche permet de s'assurer de la couverture des audits en rencontrant les pilotes/propriétaires et en





Conseils pratiques

Réaliser un programme d'audit par processus et prévoir une colonne pour la correspondance avec les chapitres de la norme ISO 9001.

Former les auditeurs à la réalisation d'audits de processus : comment auditer des indicateurs ? Comment vérifier la conformité et évaluer l'efficacité ?, etc.

vérifiant l'application et l'efficacité des processus déployés. Les audits orientés processus deviennent ainsi un moyen de surveillance et d'amélioration du processus. Cette organisation facilite la prise en compte des exigences de la norme ISO 9001 qui impose que le programme d'audit tienne compte, entre autres, de l'état et de l'importance des processus.

Mettez en place une mesure dynamique des processus...

L'une des grandes difficultés de la mise en place d'une approche processus est la définition d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité voire la performance du processus. En effet, en fonction du contexte, de la taille d'entreprise, du secteur d'activité... la culture de la mesure est très disparate. Pour certaines

Conseils pratiques

Valoriser les indicateurs clés en s'interrogeant sur la nécessité de conserver les indicateurs à faible valeur ajoutée.

Formuler les indicateurs dans une logique positive. Par exemple, il vaut mieux se donner comme objectif de suivre le taux de commandes livrées dans les délais plutôt que les commandes en retard, le taux de "décroché" des appels téléphoniques plutôt que les appels manqués...

organisations, le rattachement d'indicateurs aux processus a été relativement simple puisque la majorité des indicateurs existaient. Pour d'autres au contraire, il a fallu créer toute une pléiade d'indicateurs pour répondre aux exigences de la norme. La norme permet tout de même une souplesse dans son texte en précisant que « *l'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du SMQ* » (chapitre 8.2.3). Ainsi, le texte de la norme indique clairement que le principe initial est de surveiller le processus et ceci quel qu'en soit le moyen (audits, revues de processus, évaluations...) et d'utiliser la mesure lorsqu'elle est applicable. Ce point est fondamental, en effet, il permet aux entreprises de mettre en place la mesure sur les points clés de son organisation au travers de ses processus déterminants. Le danger de toute interprétation abusive de la norme est de s'obliger à définir la mesure sur tous les processus et d'avoir ainsi des indicateurs "pour la forme" (sans valeur ajoutée) et non "pour le fond". Une situation connue dans un autre domaine à l'époque de l'assurance qualité avec la rédaction de procédures, souvent considérée comme une finalité (on écrivait sans s'interroger sur la réelle nécessité).

De la vente à la livraison... le management transversal en action.

Les bonnes pratiques en management des processus (cadre managérial)

Une direction impliquée...

Une démarche processus est un acte de management et elle doit être soutenue par la direction qui témoigne ainsi de son engagement. Cette implication n'est possible qu'à partir du moment où la direction est convaincue des effets bénéfiques d'une telle démarche. Faire des processus pour répondre à une exigence normative est peu mobilisateur. En revanche faire des processus pour améliorer les performances de l'entreprise est un autre enjeu, qui nécessite des ressources opérationnelles et un véritable engagement au niveau de la direction générale. Une telle démarche admet difficilement le paraître, un investissement au plus haut niveau est nécessaire. Pour les managers des entreprises françaises, la "culture du processus" est très disparate. Elle peut être très développée dans certains secteurs d'activité et beaucoup plus discrète dans d'autres domaines. D'une manière générale, on peut préciser que la culture du processus est beaucoup plus développée aux États-Unis.

Une harmonie entre la stratégie, la gestion de projet et les processus...

Une démarche processus offre un fabuleux tremplin pour mettre en œuvre de façon opérationnelle la stratégie d'une entreprise. En effet, pour éviter un certain chaos lié au changement, le processus peut être l'aboutissement d'un projet. Prenons un exemple pour illustrer nos propos, imaginons une entreprise où l'un des axes stratégiques est de mettre en place un réseau de distribution. Pour ce faire, elle va avoir une première phase consistant à définir et mettre en œuvre le projet : étude de marché, choix des zones d'implantation, sélection des distributeurs, définition des modes de rémunération, etc. Toutes ces actions conjoncturelles sont généralement conduites en mode projet avec un chef de projet et une équipe pluridisciplinaire. Le projet terminé (mise en place du réseau), le processus peut ainsi prendre le relais en définissant le mode d'organisation et de gestion du réseau de distribution. Les activités ainsi référencées s'inscrivent quant à elles dans un cadre structurel.



Les étapes clés	Les acteurs	L'objectif	La notion de temps
1 Définir une stratégie	Comité de direction	STRATÉGIE : donner une vision de développement pour l'organisation	Perspective
2 Déployer la stratégie	Comité de direction		
3 Conduire le changement en mode projet	Groupe de projet	PROJET : gérer la phase de changement	Mode conjoncturel
4 Gérer le projet	Groupe de projet		
5 Définir le processus	Groupe "processus"	PROCESSUS : intégrer le changement dans l'organisation	Mode structurel
6 Gérer le processus	Pilote(s) de processus		

Une approche transversale des processus

	Direction	Marketing	Commercial	Achats	Fabrication	Expédition
Ce qu'il faut limiter (processus intra-service)	● — ●	● — ●	● — ●	● — ●	● — ●	● — ●
Ce qu'il faut développer (processus interservice)	● —————>	● —————>				

Identifiez des processus transversaux...

Un des facteurs clés de succès d'une démarche processus est la transversalité qui lui est associée. En effet, l'identification de processus transversaux (interservices) permet de générer une réelle valeur ajoutée en améliorant la gestion des interfaces entre les services et les fonctions dans l'entreprise. Ainsi, il faut éviter d'identifier des processus "étriqués", c'est-à-dire des processus qui sont, bien souvent, à l'intérieur même d'un service. Prenons un exemple : les achats dans une organisation peuvent très bien faire l'objet d'un processus transversal débutant au référencement des fournisseurs et se terminant à leur règlement. Ce processus peut ainsi comprendre des activités comme les demandes d'achat, les commandes fournisseurs, les réceptions, les contrôles, etc. L'identification d'un tel processus

est de type interservice puisqu'il s'applique au marketing, au service achat, au contrôle réception, à la comptabilité fournisseur, etc. Mickael Hammer nous donne un autre exemple sur la nécessité d'avoir des processus transversaux traversant les frontières des services : « *Les commandes des clients sont comme des voyageurs traversant successivement des territoires rivaux, les douaniers leur faisant passer un mauvais quart d'heure avant d'apposer leur tampon sur leur visa afin qu'ils puissent poursuivre leur voyage...* »

Cette identification de processus transversaux est un exercice souvent difficile puisqu'il va à l'encontre de la vision hiérarchique et classique des organisations (de haut en bas). Le processus transversal est par nature un processus "étendu" qui comporte des activités clés mises en œuvres par différents services. Le processus transver-

sal se retrouve dans les différentes catégories de processus : réalisation, support et direction. Par exemple, le processus support lié à la gestion de la formation traverse différents services et concerne différents acteurs de l'entreprise : les chefs de service (pour l'identification des besoins en formation puis l'évalua-

L'identification des processus transversaux est un exercice difficile puisqu'il va à l'encontre de la hiérarchie classique des organisations.



tion de l'efficacité), les ressources humaines (pour la conception du plan de formation), le comité d'entreprise (pour la présentation du plan), les achats (pour les achats de prestation), les stagiaires... Cet exemple témoigne que la transversalité existe à tout niveau et qu'il faut éviter, dans la mesure du possible, d'arrêter le processus à la frontière du service.

Identifiez des processus orientés clients et à forte valeur ajoutée...

Une démarche processus vise à identifier, maîtriser et améliorer les processus ayant une réelle valeur ajoutée dans l'organisation. Le prix Baldrige évoque la notion de « *processus de création de valeur* » et précise : « *une organisation identifie et gère les processus clés pour créer de la valeur pour les clients et pour réaliser le succès et la croissance des affaires* ». Ainsi, une organisation doit se focaliser sur ce type de processus qui assure sa croissance, sa rentabilité et sa pérennité. Il est à noter que les processus clés peuvent aussi être des processus supports car ils contribuent directement ou indirectement à la création de valeur. La grande difficulté pour une organisation est d'arriver à identifier ses processus clés et déterminants. L'expérience montre qu'une entreprise comporte, selon sa taille, entre dix et trente processus clés (c'est-à-dire qui contribuent à son développement). Avec cette logique, il convient de dissocier ce qui est à considérer comme processus de ce qui est du ressort de la procédure. En effet, cette distinction de terminologie est fondamentale pour mettre en exergue les processus orientés clients et à forte valeur ajoutée.

Prenons un exemple : la maîtrise des documents est un élément important puisqu'elle permet de garantir qu'une organisation possède des règles de fonctionnement révisées et à jour. Elle est ainsi à formaliser dans une

procédure écrite (c'est d'ailleurs une exigence de la norme ISO 9001) mais il ne faut pas la considérer comme un processus, même s'il existe un enchaînement d'activités.

Il existe ainsi dans toute organisation des "fondamentaux" qui nécessitent une formalisation (procédure ou autre type de documents) mais ne doivent pas être considérés comme des processus. On peut citer de nombreux exemples : la gestion des actions correctives, le traitement des non-conformités, la métrologie... sont autant d'éléments importants pour une organisation mais ne relèvent pas du processus à forte valeur ajoutée clients. Cette distinction est essentielle en termes de pilotage, elle permet d'identifier des pilotes de processus sur les éléments déterminants d'une organisation, de rattacher les indicateurs (et les objectifs) sur ce qui est important pour l'entreprise et ses clients... Autant d'ingrédients qui contribuent à une réelle implication de la direction, laquelle trouvera au travers de cette démarche les fondamentaux de son organisation.

Désignez de véritables pilotes/propriétaires de processus...

La désignation de pilotes/propriétaires est un point névralgique d'une démarche processus. Elle peut s'avérer relativement simple dans le cas d'une entreprise ayant découpé ses processus par services (logique intra-service) et relativement complexe dans une entreprise avec des processus transversaux. En effet, certains responsables de services peuvent avoir l'impression d'une mainmise sur leur "territoire". Ainsi, le rôle et les missions des pilotes/propriétaires de processus doivent être clairement définis pour éviter toute ambiguïté. Le "chef de service" manage son organisation dans une logique verticale, le pilote/propriétaire anime un processus et ceci de façon transversale et fonctionnelle. Cette nouvelle fonction de pilotes/propriétaires dans les organisations est à intégrer avec la plus grande précaution. Pour les entreprises intégrant les processus dans le cadre de leur démarche de certification ISO 9001, c'est très souvent le directeur de la qualité qui est (a été) chargé de mettre en œuvre cette démarche.

Définitions

Les procédures	Les processus	Les processus clés
<p>Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus (ISO 9000). Les procédures sont généralement centrées sur des tâches. Elles précisent la manière de procéder pour assurer la conformité à des exigences spécifiées.</p> <p>Rappel des 6 procédures exigées dans la norme ISO 9001:2000 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - maîtrise des documents ; - maîtrise des enregistrements ; - maîtrise du produit non conforme ; - audit interne ; - action corrective ; - action préventive. 	<p>Ensemble d'activités corrélées qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 9000).</p>	<p>Séquence organisée d'activités connexes qui, ensemble, créent un résultat ayant de la valeur pour les clients.</p>

Certaines entreprises créent un poste de directeur général des processus, lequel est chargé d'établir un modèle d'ensemble identifiant tous les processus de la société, leurs interfaces et leurs interactions. Il doit aussi promulguer une politique de gestion des processus et établir les définitions de poste des divers responsables des processus. Enfin, il organise et préside un comité rassemblant tous les responsables de processus et d'autres directeurs clés. Ce schéma est tout de même relativement exceptionnel dans les organisations françaises, il est plus répandu aux États-Unis, qui abordent le processus de façon "déconnectée" d'une démarche qualité.

Conclusion

Définir et mettre en œuvre un véritable management des processus n'est pas la finalité pour toutes les organisations. En effet, en fonction du contexte, de l'activité, de la taille de l'entreprise, des relations clients-fournisseurs internes, de la maturité du SMQ, de la conviction et implication de la direction, etc., une démarche de type management des processus sera plus ou moins appropriée. Des organisations certifiées ISO 9001 peuvent très bien maintenir leur certification en développant uniquement une approche processus basée sur l'identification des processus, la surveil-

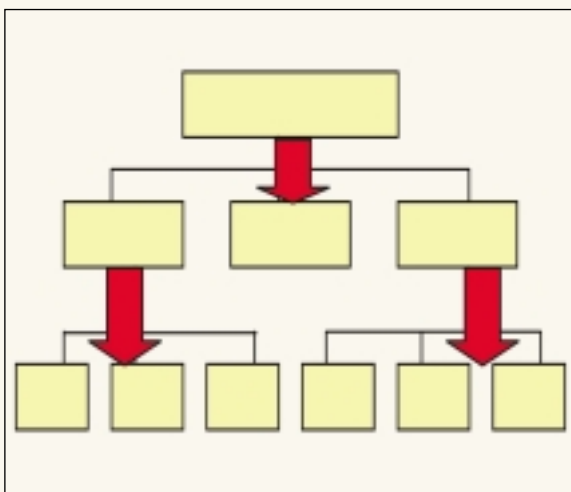
lance/mesure et l'amélioration continue, sans pour autant aller dans des schémas beaucoup plus impliquants basés sur des actes de management. Comme toute approche, le processus n'est pas une fin en soi mais une réelle méthode permettant d'améliorer le fonctionnement d'une organisation en fonction de ses besoins, de ses priorités et de sa maturité organisationnelle.

Le processus est un excellent moyen d'organiser le "chaos" sur des éléments déterminants dans une organisation. Par exemple, de nombreuses entreprises prônent l'innovation comme un réel avantage concurrentiel et en font un axe majeur de leur développement ; pourtant le processus "innovation" n'est pas défini, formalisé, standardisé. Il demeure "artisanal" et protégé, comme si cette identification pouvait être synonyme d'immobilisme et de crainte sur la performance future.

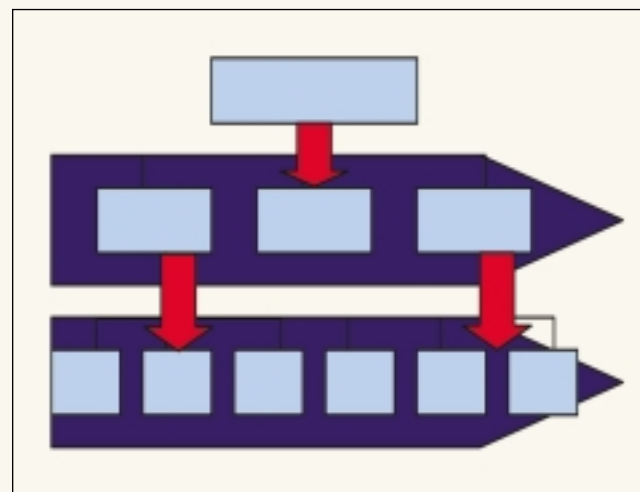
Cet exemple est loin d'être isolé, toute entreprise possède sa "chasse gardée", c'est-à-dire des activités déterminantes mais non intégrées dans le système de management de la qualité et, comme le précise Mickael Hammer, « *Les processus, ce n'est pas la bureaucratie : c'est la clarté. L'absence de processus ce n'est pas la liberté, c'est l'anarchie. Le choix n'est pas difficile...* »

Christophe Villalonga

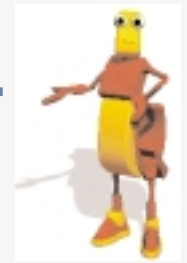
Une organisation de type "pyramidale"



Une organisation de type transversal



AUTO-ÉVALUEZ LE DÉPLOIEMENT DE VOS PROCESSUS



Pour évaluer le déploiement “processus” dans votre organisation, nous vous proposons de réaliser le test suivant composé de 10 critères et d’évaluer pour chaque critère votre niveau de performance (classification en 4 niveaux) :

- (- -) : pas fait dans notre organisation, inexistant ;
- (-) : peu fait dans notre organisation, embryonnaire ;
- (+) : fait dans notre organisation, fonctionne ;
- (++) : bien fait dans notre organisation, efficace.

Réaliser l'auto-évaluation				
Critères d'évaluation	Cotation			
	(- -)	(-)	(+)	(+ +)
Les processus identifiés dans le système de management de la qualité comprennent les processus clés de l'organisation, ceux qui apportent réellement une valeur ajoutée aux clients.				
Les processus identifiés dans le système de management de la qualité sont d'une manière générale transversaux et concernent différents services / fonctions.				
Les processus sont décrits de manière appropriée et facilement accessibles aux acteurs du processus. Chaque processus comporte des données d'entrée / sortie, une description séquentielle des activités, des acteurs et un lien avec la documentation qualité.				
La direction est réellement impliquée dans la démarche processus en s'engageant de manière effective. Elle analyse la performance des processus et précise des orientations générales d'amélioration (lors des revues de direction par exemple).				
Les pilotes de processus se sont appropriés leurs processus et contribuent de façon effective à leur amélioration permanente.				
Les acteurs de l'entreprise connaissent les processus dans lesquels ils évoluent. Des actions de sensibilisation ont été réalisées et permettent à chacun de comprendre la démarche processus.				
Les processus clés possèdent des indicateurs de performance dont les résultats font l'objet d'un réel pilotage (analyse des données).				
Des revues de processus sont organisées de façon périodique par les pilotes de processus pour favoriser l'amélioration continue.				
Les audits qualité internes sont programmés en tenant compte de l'état et de l'importance des processus. La fréquence d'audit est en ce sens appropriée aux besoins de l'organisation (en termes de risques).				
Il existe dans mon organisation une hiérarchisation et/ou pondération des processus permettant d'identifier les processus clés prioritaires devant faire l'objet d'une amélioration sur une période donnée.				

Réaliser le scoring

Compléter le tableau ci-dessous pour connaître votre scoring :

- A : faites la somme du nombre de critères pour chaque colonne ;
- B : coefficient multiplicateur proposé ;
- C : multiplier dans chaque colonne A par B ;
- D : additionner l'ensemble des résultats (somme des 4 colonnes)



A. Nombre de critères dans la colonne
B. Coefficient multiplicateur	- 4	- 1	3	4
C. Résultat (A x B)				
D. Somme des résultats (= somme des 4 colonnes)	Note obtenue sur 40			

Analyser les résultats

Votre score

➤ Inférieur à 15 points

L'approche processus semble encore peu déployée dans votre organisation. Vous êtes certainement dans une première phase d'analyse et de résultats. De nombreuses applications peuvent être encore mises en œuvre pour exploiter au mieux les atouts et profiter des gisements de progrès de cette démarche. Avant de lancer de telles investigations, il convient de s'assurer que la “culture” de votre organisation, le contexte interne, la conjoncture, l'implication de la direction... sont favorables au développement des processus et que la démarche va apporter une réelle valeur ajoutée en étant une réponse opérationnelle à des problématiques internes.

➤ Entre 15 et 30 points

L'approche processus semble être partiellement déployée dans votre organisation. Des applications complémentaires aux exigences de l'ISO 9001 ont été mises en œuvre mais il existe encore un potentiel d'amélioration en optimisant un certain nombre de principes liés à une démarche processus dans une logique de management. Vous avez réalisé une première phase qui a produit un certain nombre d'effets. Il convient désormais de bien définir les perspectives de développement et d'évaluer la capacité de l'organisation à intégrer d'autres paramètres sur les processus.

➤ Supérieur à 30 points

L'approche processus est bien déployée dans votre organisation. Vous avez dépassé le seuil des exigences ISO 9001:2000 en développant de nombreuses applications complémentaires dans une logique de management. Les processus sont connus et font l'objet d'une appropriation par les acteurs de l'entreprise (direction, pilote, personnel) qui les déploient à partir de données objectives (indicateurs). Il faut poursuivre la démarche en s'inspirant des thèmes d'évaluation développés dans les référentiels d'excellence (par exemple EFQM).



MANAGEMENT DES PROCESSUS

► pourquoi réviser la norme FDX 50-176 pour un management par les processus ?

Fascicule documentaire sur le management des processus, la "norme" FDX 50-176 est en cours de révision. Le but du groupe de travail chargé de l'actualisation du document : une meilleure adéquation avec l'ISO 9001:2000 et un management par les processus. Les avancées par Dominique Gouaillardou, ingénieur représentant le CEA au sein du comité de rédaction.

► Qui participe au comité de révision de la norme FDX 50-176 ?

Dominique Gouaillardou : Plusieurs grands groupes ont été conviés à ce comité de révision initié par la commission de normalisation qualité et management Afnor. On y retrouve AFAQ et d'Afnor, mais aussi Canam, le CEA, DNV France, Giat Industries, ON-X, Quali-graph, la RATP, Suez, Technip France et plusieurs consultants. Ce groupe de travail a été constitué en octobre 2003, nous nous réunissons une fois par mois pour travailler bénévolement sur ce sujet. L'envoi de contributions des membres constitue la matière à examiner pour la réunion suivante. En séance de travail, le groupe souscrit ou non à ces données.



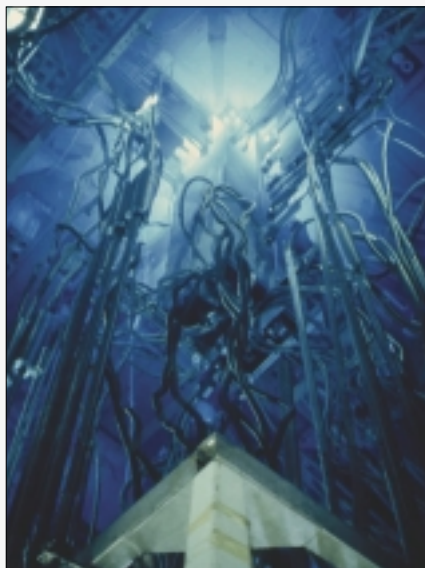
Dominique Gouaillardou, ingénieur représentant le CEA au comité de révision de la norme FDX 50-176.

senter nos travaux à l'enquête dans un délai de dix à douze mois.

► Quels sont les axes sur lesquels le comité concentre ses travaux ?

Dominique Gouaillardou : Nous travaillons dans un premier temps sur le management des processus. D'abord, nous essayons de répondre à la question "pourquoi appliquer le principe approche processus ?".

L'enjeu central pour un organisme est la durabilité de ses performances, donc sa capacité à survivre,



Plusieurs grands groupes dont le CEA participent bénévolement au comité de révision de la norme FDX 50-176.

dans une logique de développement durable. Pour cela, ce type de management peut être un moyen de s'adapter aux changements de contexte (marché de plus en plus innovant). Mais avant de pouvoir mettre en place efficacement ce modèle, une entreprise doit se baser sur certains prérequis. Il lui est par exemple nécessaire d'identifier rapidement les activités contribuant le plus à atteindre ses objectifs. Elle doit aussi être capable de définir ces derniers sous des formes mesurables et tangibles, en cohérence avec l'état du marché sur une période donnée.

Ensuite, nous abordons la méthodologie en répondant à la question "que faut-il faire pour mettre en place l'approche processus ?".

Nous proposons une *check-list* et des modèles pour cette phase de déploiement. Nous sommes convaincus que l'organisme doit prendre le temps nécessaire pour cette mise en place, procéder en mode "tache d'huile" et avoir fait un tour du PDCA.

Enfin, nous abordons la manière de manager ces processus en répondant à la question "comment piloter ?".

Un "pilote" est désigné par la direction qui a défini ses missions. Pour les mener à bien, le groupe de travail a décrit un profil type de pilote de processus dont l'autorité doit être reconnue. Selon nous, il doit être bon communicant et disposer d'une vraie aptitude à travailler en équipe. Il doit par ailleurs développer une capacité d'analyse, de synthèse et une force de proposition d'action pour l'amélioration du processus. Cependant, ces caractéristiques ne sont ni définitives, ni exhaustives. Il ne faut pas oublier que le choix du pilote dépend essentiellement de la culture de l'entreprise.

Propos recueillis par Nicolas Gosse

► Comment Afnor vous a-t-elle mandatés pour cette mission ?

Dominique Gouaillardou : C'est à la demande de la commission de normalisation qualité que ce groupe a été créé. Le but était d'actualiser le fascicule documentaire FD X 50-176 (qui n'a pas de valeur contraignante) avec certains éléments issus de l'AC 50-178, recueil de bonnes pratiques et retours d'expérience concernant le management des processus.

La commission nous a ainsi demandé de travailler sur le passage du "management des processus" au "management par les processus et des processus" et de pré-

GROUPE SOPARIND BONGRAIN

➤ Les clés de l'excellence

Présent dans 21 pays, le Groupe Soparind Bongrain produit et diffuse à l'échelle mondiale une vaste gamme de marques et de produits alimentaires adaptés à la diversité des cultures alimentaires. Les démarches processus qu'il a lancées s'inscrivent dans la logique d'excellence.

➤ **En tant que directeur excellence du Groupe Soparind Bongrain, vous placez la démarche processus dans une logique d'excellence ; quelles en sont les spécificités ?**

François Gallon : L'important est de partir des clients, de déterminer qui ils sont et ce dont ils ont besoin. Ensuite, il convient de bâtir des chaînes qui assemblent les tâches élémentaires afin de fabriquer les produits ou de mettre à disposition les services qu'ils attendent. Cette construction doit se faire en tenant compte de l'entreprise dans sa globalité : sa stratégie, son organisation, la compétence de ses collaboratrices et de ses collaborateurs.

La description des processus majeurs a pour objet d'organiser l'entreprise de manière à réduire les espaces blancs ou espaces d'incertitude qui peuvent exister entre les différents services ou organisations. Ce sont généralement ces incertitudes qui induisent des difficultés dans la réalisation des produits ou des services que nous fournissons.

➤ **Quels doivent être le rôle et l'engagement de la direction pour réussir une démarche processus de type "excellence" ?**

François Gallon : Dans une telle démarche, l'implication du comité de direction est indispensable. Il doit identifier les processus majeurs, puis les confier à des responsables qui en assureront le pilotage. Grâce aux

moyens de mesure mis en place par le pilote, les managers seront en mesure d'apprécier l'efficacité de ces processus, de comprendre leurs forces et leurs faiblesses et de décider des plans d'amélioration adéquats.

De plus, la direction doit impulser le changement, car mettre en place une organisation matricielle n'est pas simple. En effet, les responsables hiérarchiques continuent d'assurer la vision à long terme, le partage des objectifs et de la culture métier avec leurs équipes. Les pilotes de processus, quant à eux, sont les hommes de la transversalité ; ils vérifient la circulation de l'information entre les organisations, prennent en compte les *feed-back* clients, évaluent les dysfonctionnements, proposent et suivent la mise en œuvre des améliorations nécessaires.

Enfin, la direction générale doit aussi veiller à ce que l'approche processus donne du sens à l'entreprise en créant la nécessaire cohérence entre sa stratégie, la finalité de ses processus et les actions de ses collaborateurs.

L'approche processus induit une organisation qui enrichit l'autorité hiérarchique d'une autorité de compétence. Y parvenir n'est pas le travail du seul qualificateur, mais bien une action de management relevant de la direction de l'entreprise.



François Gallon,
directeur
excellence
du groupe
Soparind
Bongrain.

➤ **La transversalité étant un des fondamentaux de l'approche processus, comment abordez-vous ce principe dans une logique d'excellence ?**

François Gallon : Je trouve intéressant de déployer ces principes sur des processus impliquant de nombreux acteurs, comme le processus de développement de nouveaux produits, qui associe le marketing, les ventes, la recherche, le développement et la production, ou bien le processus de *Supply Chain*.

Mais attention, en décrivant les processus majeurs, il ne s'agit pas d'"horizontaliser" l'entreprise en créant de nouvelles lignes hiérarchiques basées sur les chaînes d'action des processus. Au contraire, il faut conserver les "structures métier verticales" et créer des flux transversaux donnant aux acteurs des processus une perspective "produits/services" focalisée sur les besoins des clients.

La démarche processus permet à la direction générale et aux opérateurs de parler de la réalité de l'entreprise avec les mêmes mots.

➤ **Quels "conseils pratiques" pourriez-vous donner aux lecteurs adeptes d'une démarche processus placée dans une logique d'excellence ?**

François Gallon : L'essentiel est de partir du client et de ses attentes. Ensuite, on pourra décrire les processus, de manière à structurer les activités d'une façon cohérente, puis les améliorer et les adapter continuellement. L'objectif de cette démarche processus est d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts et d'augmenter la satisfaction clients. Ces objectifs ne doivent jamais être perdus de vue.

**Propos recueillis
par Alain Baudouin**





MGA DISTRIBUTION

► “Une politique tournée à 100 % vers le client et l’innovation”

L’activité de stockage, distribution et vente de pièces de rechange automobiles par MGA Distribution est certifiée dès 1998. Depuis, cette PME à forte culture orale a déjà pu apprécier les apports de la formalisation des savoir-faire résultant de cette première certification, engagée en l’absence de toute incitation de ses clients : grossistes, pneumaticiens, centres auto, réseaux de grande distribution.

► Quels principaux changements ont été apportés à votre système qualité à l’occasion du passage à la version 2000 de l’ISO 9001 ?

Patrick Archenault : Ce système marque le passage d’une qualité procédurale à l’image contraignante à un management dynamique et interactif par la qualité. Passer ainsi d’une qualité portée par l’homme qui crée la procédure à celle qui implique l’ensemble des services sans qu’aucun n’échappe au système eut entre autres pour conséquence une extension géographique et fonctionnelle de notre périmètre de certification. Notre système a adopté une logique transversale qui complète notre organisation hiérarchique. Il porte maintenant un regard processus sur l’ensemble des activités et services de l’entreprise, avec le recul nécessaire pour trouver de nouvelles solutions conformes à une politique d’entreprise claire, tournée à 100 % vers le client et l’innovation. L’imagination et le service de proximité rendu au client sont en effet indispensables pour développer notre activité de PME face à une concurrence multinationale quotidienne.

► Comment avez-vous procédé pour réorganiser votre système qualité dans une logique processus ?

Patrick Archenault : Avec l’aide d’un consultant, pour garder un système très simple, nous avons mené quatre chantiers : évaluation du système, sensibilisation du comité de direction, cartogra-



Patrick Archenault,
responsable
qualité
de MGA
Distribution.

phie des processus (préférant l’illustration au texte) puis leur description.

L’ensemble des responsables participa aux *brainstormings* à l’issue desquels toutes les activités de MGA furent regroupées et ordonnées pour définir la dizaine de processus ciblée, avec leurs interactions et leurs indica-

teurs. Ce groupe de travail les a répartis entre processus supports, management et quatre processus majeurs de réalisation, pour tracer la cartographie très claire qu’a validée la direction générale.

Après révision de l’organigramme, un livret d’organisation a défini chaque fonction pour faciliter l’intégration des services et des succursales décentralisés au nouveau périmètre de certification et permettre à chacun de mieux s’identifier dans cette cartographie.

Le pilote, assez naturellement désigné pour chaque processus, prit soin de se l’approprier avant d’organiser avec le responsable qualité les réunions de travail d’élaboration des fiches descriptives. Ce fut aussi l’occasion d’opérer une simplification de la documentation qualité et d’améliorer sa diffusion grâce à la messagerie électronique.

La décentralisation du système qualité s’opère jusqu’à des objectifs individuels cohérents avec notre politique qualité axée sur l’écoute du marché, la réactivité et l’innovation, qui est communi-

quée aux collaborateurs sans la moindre rétention. Cette décentralisation est accompagnée de réunions mensuelles de suivi, d’échanges et d’amélioration, complétée par une revue de direction annuelle qui analyse chaque processus et ses objectifs précis.

Les points apparus les plus délicats à mettre en œuvre concernent la déclinaison de ces objectifs et le risque de voir un pilote de processus court-circuiter une hiérarchie.

► Quels bénéfices avez-vous tirés de cette démarche ?

Patrick Archenault : Concrètement, l’approche processus a permis de simplifier le système, de supprimer des procédures, documents, tâches précédemment inutiles du genre contrôle en sortie d’activité redondant en entrée de la suivante.

La meilleure cohérence de l’ensemble des services et des actions menées a débouché sur une plus grande efficacité de l’entreprise et sur un fonctionnement global sensiblement amélioré. En matière de réactivité, la capacité à repositionner les prix s’est accrue.

Au niveau de l’innovation, MGA parvient chaque année à se différencier avec une idée novatrice. La mise au point du “forfait 4 prix”, conçu pour aider nos clients grossistes et leurs clients garagistes à mieux communiquer et vendre, en est un exemple. L’orientation client et la préoccupation de sa perception lors de la prise de décision s’expriment parfaitement dans ce service, qui prévoit jusqu’au panneau de piste comme support de communication, en mettant le client en avant, et lui seul. Les ressources sont aussi davantage optimisées dès que les meilleures pratiques de nos succursales régionales sont standardisées sur l’ensemble des établissements.

Enfin, le meilleur suivi des activités de ce nouveau système procure à la direction une aide à la prise de décisions, facilite la collaboration avec le service qualité et favorise une réflexion stratégique à plus long terme qui rassure les collaborateurs.

**Propos recueillis
par Alain Baudouin**



LA DÉMARCHE PROCESSUS DU GROUPE POINT P

➤ “pour assurer la continuité d’un projet métier à travers toute l’organisation”

Point P est un groupe de négoce multienseigne qui a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires de 4,7 milliards d'euros à travers 1 500 agences. Ses 20 000 collaborateurs achètent, stockent, vendent et livrent à des TPE et à des grands groupes environ 350 000 références de produits pour la construction et l'aménagement de l'habitat. Entretien avec Didier Olivri, directeur qualité du groupe.

➤ Comment la démarche qualité du groupe Point P est-elle née ?

Didier Olivri : La démarche qualité du groupe Point P naît en 1995 du constat de l'étendue, de la diversité et de la complexité qui caractérisent son développement. Il est nécessaire de prendre en compte la disparité d'établissements multienseignes de toutes tailles, spécialisés ou généralistes, avec une clientèle plus ou moins particulière, qui sont répartis entre régions géographiques et enseignes nationales. Sa forte croissance externe suppose d'être capable d'intégrer des philosophies, stratégies, cultures et systèmes d'information différents, tandis que sa croissance interne élevée doit s'exprimer en termes de productivité et de création d'enseignes.

Intégralement certifié ISO 9002 en décembre 2000, l'ensemble du groupe voit sa certification renouvelée selon la nouvelle version en 2001.

➤ Quelles motivations portent votre groupe, déjà certifié version 2000, à engager une nouvelle réflexion sur les processus ?

Didier Olivri : Lors du cycle de mesure qui a suivi ce renouvellement, les indicateurs attachés à la cartographie de nos 20 processus ne traduisirent pas l'efficacité attendue du système.

Grâce à AFAQ, qui comprit le groupe mieux que nous, cette cartographie fut

remise en cause en décembre 2002 pour son insuffisante transversalité. Partis d'une organisation hiérarchique par directions (DAF, DRH, marketing, logistique...), nous avons consolidé en chacune tous les éléments nécessaires pour mettre en œuvre nos processus mais sans assurer leur continuité. Des ruptures demeuraient aux interfaces vers la direction suivante. Trop calés sur l'organisation, nous avons du repartir du métier pour concevoir cette fois-ci des processus transverses quasi tridimensionnels. Ceci pour assurer la continuité d'un projet métier (comme “référencer un nouveau produit”) à travers toutes les fonctions et toutes les dimensions de notre organisation : au siège, en régions, dans les enseignes comme en agences. Face à la complexité du groupe, mener la logique de la transversalité jusqu'à son terme donne à la direction le moyen de satisfaire sa volonté de voir tout client traité à l'identique, où qu'il soit dans le groupe. C'est aussi l'assurer qu'un magasinier fait bien le même travail à Lille qu'à Marseille. C'est donc une vraie décision de management.

Une dernière réflexion : le cadre de l'entreprise peut dépasser celui de la norme. Si globalement pour être certifié il suffit de répondre au cahier des charges que constitue la norme pour un périmètre donné, on risque néanmoins de laisser de côté des aspects importants. Ainsi,

nous n'avions pas inclus nos agents technico-commerciaux, ni le processus d'intégration des entreprises acquises, pourtant essentiel à notre stratégie de développement. Nous avons fini par comprendre qu'il fallait aller plus loin que la norme, aller jusqu'au bout de sa logique sans se limiter à un périmètre défini. Quand AFAQ sentait des “trous dans la raquette”, c'est que nos processus ne couvraient pas toute l'activité du groupe, ne suffisaient pas pour optimiser son management. Nous avons décidé d'étendre la logique processus à l'ensemble des activités de l'entreprise, parce qu'il est devenu clair que nous devons organiser (et certifier) “tout ou rien” pour être cohérents avec notre stratégie d'ensemble.

➤ À ce stade du projet, quels avantages l'évolution de votre cartographie vers des processus plus transverses apporte-t-elle ?

Didier Olivri : Exemple concret de cette évolution, le processus de la fonction logistique a été remplacé par les trois processus de gestion de la chaîne logistique. Celui du référencement d'un produit, qui commence au marketing du siège, définit son conditionnement, vérifie que les magasins sont équipés pour sa réception... En supprimant les ruptures décelées après mise en œuvre de la première version de ce processus, nous avons amélioré la maîtrise de ses activités ; à ce stade, on peut déjà dire que “ça sent bon dans la cuisine”, qu'on commence à profiter d'une démarche qualité cohérente et structurante. Demain, la suppression de toutes les ruptures optimisera réellement les ressources, les coûts et les méthodes de l'ensemble de l'entreprise,



DR

l'aidant à atteindre cette fois l'efficacité recherchée par une approche à forte valeur ajoutée.

Nous avons aussi travaillé et communiqué notre système de management par la qualité, au niveau du plus petit déno-

minateur commun du groupe. Il fournit à la direction un levier pour atteindre ses objectifs. Il simplifie son management, lui permet de déployer partout sa politique pour que le groupe Point P s'impose comme la référence : par la satis-

faction client, l'épanouissement personnel et la rentabilité de l'entreprise. Ce système de management permet également de modéliser les pratiques pour en harmoniser les fonctionnements.

➤ **Quels sont pour vous les écueils à éviter pour mettre en place une démarche processus ?**

Didier Olivri : Premier écueil : être "ISONormé". J'incite les collaborateurs à ne pas apprendre par cœur les références de leurs procédures ; on ne parle donc que de métier.

Le second écueil, c'est qu'en venant de l'ISO 9002 on risque de s'arrêter à une réflexion normative sans parvenir à une réflexion de management.

➤ **Avez-vous d'autres projets pour votre démarche ?**

Didier Olivri : Nous réfléchissons à l'éventualité de la compléter par une certification environnementale et/ou hygiène/sécurité. AFAQ, qui consacre déjà 3 semaines à auditer notre système qualité dont la complexité tient au maillage de plusieurs enseignes, spécialités et cultures, devrait consacrer au moins 4 mois d'audit par an à notre certification QSE. On atteint là les limites du concevable en durées et coûts de certification, sans parler des investissements de mise à niveau qu'elle engendrerait en agences, ni du coût des contrôles à effectuer chez 5 000 fournisseurs aux quatre coins du monde. Combien de temps l'organisme certificateur devrait-il consacrer à l'audit d'un groupe de la taille que nous aurons atteinte d'ici là ? Les règles d'échantillonnage ont-elles été conçues pour des organismes de telles dimensions ? Autant de questions que nous nous posons, auxquelles réfléchit aussi AFAQ et sur lesquelles nous aimerions recevoir l'avis de l'ISO.

**Propos recueillis
par Alain Baudouin**

Vous cherchez un logiciel pour vos démarches qualité ?

Nous répertorions tous les logiciels du marché.

(Gestion documentaire, audit, certification ISO 9000, ISO 14000, gestion de parcs d'instruments, MSP/SPC, Six Sigma, gestion de processus...)