



Les pilotes de processus

DU CONCEPT À LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE



Par **Christophe VILLALONGA**, directeur fondateur de Qualinove, www.qualinove.fr.

Le processus ne peut être "orphelin". Il lui faut un digne représentant, un "sage" qui soit capable de le décrire, de le piloter, de s'assurer de son fonctionnement et de son efficacité.

Le processus doit être "managé" comme toute ressource de l'entreprise pour éviter d'être un électron libre dans l'organisation déconnecté des réalités opérationnelles et de la stratégie. Le pilote doit ainsi être légitime et posséder les pouvoirs et les ressources nécessaires pour assurer la performance du processus dont il est le "propriétaire".

Mais comment faire ? Comment impliquer les pilotes de processus dans le système de management de la qualité ? Comment définir les missions des pilotes de processus ? Comment passer du concept maîtrisé à la réalité opérationnelle ?

Le pilote : acteur ou spectateur de l'organisation ?

La notion de pilote de processus est souvent différente en fonction de l'approche processus mise en place au sein de l'organisation. Certaines entreprises ayant déployé un "management des processus" (ou management par les processus) organisent une véritable structure de pilotage, avec un directeur général des processus, chargé d'établir un modèle d'ensemble identifiant tous les processus de la société, leurs interfaces et leurs interactions. Celui-ci doit aussi promulguer une politique de gestion des processus et établir les définitions de postes des divers responsables des processus. Enfin, il organise et préside un comité rassemblant tous les responsables de processus et les directeurs clés. Une telle structure est en parfaite harmonie avec ►►

les objectifs attendus et possède une réelle légitimité organisationnelle. La direction est dans un tel contexte impliquée dans la démarche en allouant les ressources nécessaires.

Ce schéma est loin d'être partagé par toutes les organisations s'engageant dans des démarches processus. En effet, avec l'essor de la norme ISO 9001, certaines entreprises ont désigné des pilotes de processus mais sans véritable objectif.

Cette désignation a souvent été considérée comme une "nouvelle contrainte" de la norme, alors que dans les faits, il n'existe aucune obligation en la matière. Pour ces entreprises, le pilote du processus est souvent un "feu de paille" ne possédant pas de réalités opérationnelles. La désignation du pilote de processus est dans ce contexte une "vitrine" pour auditeurs externes. Le pilote existe sur le "papier", mais sa contribution à l'amélioration du processus est souvent limitée.

Pour dépister le "faux pilote", il est intéressant lors d'un audit, par exemple, de poser une question toute simple : quelles sont les missions concrètes d'un pilote de processus dans votre organisation ? Cette question basique amène bien souvent des réponses globales et très vagues qu'il convient d'approfondir pour chercher des éléments de preuves plus factuels, par exemple : le pilote organise des revues de processus, il définit et gère les actions correctives, il organise le système de mesure de son processus...

**La décentralisation :
une absolue nécessité ?**

Ces postulats posés, il convient de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour donner aux pilotes de processus une légitimité organisationnelle en intégrant leur action dans un schéma global et cohérent en terme de management. Une finalité qui oblige bien souvent à repenser son système de management de la qualité en intégrant dans des processus et/ou procédures le pilote comme un acteur opérationnel et non pas comme un "figurant". Cette réorganisation avec l'implication du pilote peut aboutir à une certaine décentralisation de la qualité en remplaçant dans bien des cas le responsable qualité et/ou le chef de service par le pilote de processus en terme de responsabilisation. Prenons des exemples pour illustrer nos propos.




L'action du pilote de processus doit être intégrée dans un schéma global.

1^{er} exemple

La norme ISO 9001 exige comme élément d'entrée de la revue de direction une information sur le fonctionnement des processus. Cette remontée d'information est dans bien des cas effectuée par le responsable qualité qui présente un certain nombre de données en sa possession alors que l'on pourrait imaginer une intervention du pilote qui

présente d'une manière générale les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités d'amélioration de son processus. Cette participation des pilotes en revue de direction peut modifier considérablement l'organisation même de cette réunion en terme de durée, de participants et même de structure (ordre du jour). Ainsi, au lieu de présenter d'une manière macroscopique ►►

Les missions du pilote de processus selon la norme AC X50-178 (juillet 2002) ⁽¹⁾	Des recommandations pratiques
<p>Représenter la cohérence, l'intégrité et la performance du processus.</p> <p>Participer à la description des caractéristiques du processus et notamment à la définition des indicateurs.</p> <p>Surveiller le fonctionnement des différentes phases du processus.</p> <p>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.</p> <p>Maîtriser l'évolution du processus et ses modifications.</p> <p>Jouer le rôle de médiateur lors des éventuels conflits entre les acteurs des diverses activités et provoquer les arbitrages.</p> <p>Défendre la position du client interne ou externe et garantir la cohérence des données de sortie avec les données d'entrée du processus.</p> <p>Rendre compte de l'efficacité et de l'efficience de son processus auprès de la direction de l'organisme.</p>	<p>Les missions du pilote d'un processus peuvent se définir au travers du cycle PDCA et se décliner de la façon suivante (cf. figure 1) :</p> <div data-bbox="758 360 989 589" style="text-align: center;"> <p>Figure 1 : le cycle PDCA</p>  </div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir, prévoir, manager Participer à la description du processus. Définir les indicateurs de performance. Fixer des objectifs du processus. 2. Mettre en œuvre Gérer les interfaces du processus. Être le représentant du processus en interne. 3. Vérifier, mesurer Surveiller le fonctionnement du processus. Analyser les indicateurs de performance. Organiser des revues de processus. Organiser les audits processus. 4. Améliorer Traiter les dysfonctionnements du processus. Rendre compte du fonctionnement du processus. Définir et suivre des actions correctives. Décider des plans d'actions prioritaires.
<p>Dans tous les cas, il est important de définir précisément la mission des pilotes de processus ainsi que leurs responsabilités et autorités dans l'organisation. Cette définition peut-être générique et applicable à tous les pilotes de processus ou bien spécifiques en fonction du niveau de pilotage (structure plus complexe à mettre en œuvre). Cette formalisation contribue à la légitimité des pilotes de processus dans l'organisation. Elle peut être consignée dans une fiche de fonction, dans le Manuel des Processus, dans le Manuel Qualité, dans une charte interne.</p> <p>(1) AC X50-178 (juillet 2002) : Management des processus - Bonnes pratiques et retours d'expérience</p>	

les résultats d'audits, les réclamations clients, les indicateurs, etc., on pourrait très bien intégrer ces résultats par processus dans une logique de "check-up" du processus.

2° exemple

La notion d'amélioration continue peut également être organisée par processus en impliquant le pilote dans l'orchestration de cette démarche. Ainsi, le pilote de processus peut être l'acteur de la mesure de son processus en définissant les indicateurs clés et les objectifs associés, en suivant les résultats dans une logique d'analyse et d'actions, en élaborant des plans d'amélioration de son processus, en suivant les actions correctives...

3° exemple

La description/formalisation appropriée du processus peut également être une mission sous la responsabilité du pilote qui doit s'assurer que le processus possède un "équi-

libre documentaire" c'est-à-dire d'être documenté de façon appropriée. Le pilote peut ainsi être le garant de la description du processus pour s'assurer de sa compréhension et de son application.

Autant d'exemples qui témoignent de l'intérêt de décentraliser la qualité au plus des pilotes de processus pour gagner en efficacité. Dans un tel contexte, le responsable qualité devient un fédérateur organisationnel assurant la cohérence d'ensemble des processus.

Pilote ou propriétaire de processus ?

Le terme pilote de processus est le terme le plus utilisé aujourd'hui. Cependant, des organisations font une distinction entre des pilotes de processus chargés de gérer les processus élémentaires et des propriétaires de processus chargés de gérer une "famille de processus".

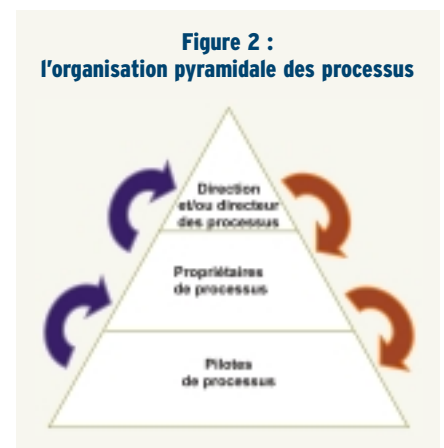
Une organisation "pyramidale" des processus permet d'organiser une véritable

structure de management. Ainsi, dans le schéma proposé un pilote de processus rend compte à un propriétaire de processus qui lui rend compte à la direction sur sa "famille" de processus (cf. figure 2).

Prenons un exemple pour illustrer ce maillage sur le thème de l'amélioration continue. Imaginons une organisation qui possède 5 processus élémentaires pour piloter l'amélioration continue :

- gestion des audits internes ;
- traitement des réclamations ;
- mesure de la satisfaction clientèle ;
- gestion de projet ;
- gestion des non-conformités et des actions correctives.

Chaque processus est indépendant et est géré par un pilote de processus. Cette organisation a nommé un propriétaire du processus "amélioration continue" qui s'assure du fonctionnement et de la cohérence des processus.



Conclusion

Le pilote peut devenir un véritable acteur d'un système de management de la qualité. Pour ce faire, il convient d'envisager une réorganisation d'un certain nombre de postulats existants pour intégrer le pilote de processus dans cet environnement. Cette démarche nécessite d'engager un nouveau changement interne devant mobiliser de nouveau de l'énergie, de la conviction, de la persuasion pour faire partager ce projet. L'implication de la direction est ainsi primordiale pour la réussite et la crédibilité de ce projet qui demande du temps pour faire évoluer les esprits et les mentalités. Le passage d'une qualité centralisée à une qualité partagée. Une finalité qui vaut la peine d'être vécue ! ■