

Fiche Pratique

PREPARER ET ANIMER UNE REVUE DE PROCESSUS

Normes de référence :

- *ISO 9001 : 2008 – Chapitre 8 Mesure, analyse et amélioration*
- *FD X 50-176 : 2005 – Outils de management - Management des processus*

Démarche Qualité



1. Comprendre les enjeux de la revue de processus

La revue de processus, si elle ne revêt pas de caractère obligatoire selon la norme ISO 9001, reste un excellent outil de pilotage, de communication et d'implication.

En effet, elle permet à chaque pilote de processus de s'impliquer (et d'impliquer ses équipes) dans la démarche d'amélioration et de faire état des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et/ou le suivi des dispositions établies.

La tenue de ces revues de processus permet aux pilotes de servir de relais, de correspondants du responsable qualité (représentant de la direction) auprès des équipes et de rendre opérationnel le principe d'approche systémique où chaque acteur comprend les attentes des clients/fournisseurs internes.

Elles contribuent enfin à alimenter les revues de direction et font en sorte de les rendre plus opérationnelles et plus rapides.

Les objectifs de la revue de processus :

- Garantir la satisfaction des « clients » du processus ;
- Évaluer l'efficacité du processus ;
- Identifier les dérives et les actions d'amélioration ;
- Apprécier la maturité du processus ;
- Apprécier les interfaces avec les « fournisseurs » du processus.

2. Identifier les acteurs concernés

Les acteurs concernés par l'exercice sont multiples. Il y a bien sûr le pilote du processus, mais aussi les principaux acteurs (chefs de service, responsables, etc.) et dans la logique d'approche systémique, les pilotes des processus amont/aval.

La direction, preuve de son engagement, et le responsable qualité peuvent également encadrer la tenue de ces revues.

3. Définir l'ordre du jour

Comme pour une réunion, l'efficacité d'une revue de processus réside dans la définition claire des sujets à évoquer. Il convient donc de définir un ordre du jour permettant de balayer les informations essentielles au suivi des performances des processus.

Exemple d'ordre du jour d'une revue de processus :

- Bilan de la performance des processus (indicateurs de performance) ;
- Bilan des non-conformités, dysfonctionnements et réclamations rencontrées depuis la dernière revue ;
- Suivi des actions d'amélioration (correctives et préventives) décidées précédemment ;
- Identification des besoins en ressources ;
- Ouverture d'actions complémentaires.

Cet ordre du jour peut être complété selon les besoins ponctuels de l'entreprise. Lors de la mise en œuvre du processus, on peut évoquer également les aspects documentaires, réglementaires, normatifs,

4. Préparer les documents supports

Une fois les modalités des revues définies et les acteurs identifiés, il convient de leur fournir les supports nécessaires à la préparation de la revue, parmi lesquels on peut compter :

- l'ordre du jour ;
- les rapports d'audits ;
- les plans d'action ;
- le support de la revue de processus ;
- les tableaux de bord et principaux indicateurs.

La maîtrise du timing et de la pertinence de ces revues réside en grande partie dans la qualité de leur préparation.

5. Documents issus de la Revue de Processus

L'important c'est que le ou les documents issus de la réunion soient utiles et constructifs. Ils devront vous servir de base pour la suite des actions à venir.

A minima, un recueil des points analysés + les préconisations sous forme d'un plan d'action.

6. Questionnement pour chaque processus

➤ Processus, pilotage, missions, méthodes employées

Le temps, les méthodes, et les personnes dédiés au pilotage du processus sont-ils adaptés pour produire (durablement) une amélioration continue des pratiques dépendantes du processus ?

La finalité du processus a-t-elle évoluée ? (missions étendues par rapport à celles prévues lorsque la fiche Processus a été conçue ?)

Quelles répercussions cela a eu ou aura sur le pilotage et le fonctionnement du processus ?

Un audit interne couvrant le champ d'activité de votre processus est-il planifié ?

Est-il réalisé à intervalles réguliers ?

Les écarts relevés lors du dernier audit sont-ils traités selon le plan d'actions correctif ?

➤ Indicateur et objectif de performance du processus

L'indicateur est-il encore pertinent ? Est-il SMART ? (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel)

La poursuite de l'objectif de performance aide-t-elle le processus à s'améliorer ?

La fréquence de mise à jour de l'indicateur permet-elle de donner l'alerte à temps en cas de problème ?

➤ Interactions de votre processus avec les autres processus

Les acteurs du processus connaissent-ils leur rôle ?

Travaillent-ils en bonne intelligence avec ceux appartenant à d'autres processus ?

L'enchaînement des tâches est-il fluide ?

➤ Votre processus et le client (bénéficiaire)

Avez-vous identifié l'ensemble des clients externes et internes pour votre processus ?

Avez-vous déterminé leurs exigences ? Ces exigences ont-elles évolué depuis la dernière revue de processus ?

Existe-t-il des retours clients pour votre processus ?

Avez-vous traité l'ensemble des réclamations clients ?

L'efficacité de la correction apportée a-t-elle été vérifiée ?

➤ Volonté de la direction

Votre processus participe-t-il, à son niveau, à l'atteinte des objectifs stratégiques de votre entreprise ?

Quelles évolutions devra-t-il adopter pour accompagner la vision de votre direction ?

Les informations remontant de votre processus au top management sont-elles pertinentes ?

➤ Impact des lois, règlements, contrats spécifiques, ...

L'organisation de votre processus a-t-elle des contraintes particulières pour être en conformité avec des lois, règlements, contrats, ... ?

Les avez-vous toutes listées ? De quelle façon y répondez-vous ?

➤ Exigences de la norme ISO 9001 : 2008

Avez-vous listé les principales exigences de la norme ISO 9001 pour votre processus ?

Est-il possible d'y répondre en allégeant votre fonctionnement ?

Quelles actions allez-vous mettre concrètement en place pour cela ?

➤ Ressources matérielles

Le matériel utilisé pour mener à bien vos missions est-il encore en bon état ?

Avez-vous besoin d'en acquérir de nouveaux ?

➤ Ressources humaines

Les embauches prévues et le plan de formation sont-ils cohérents avec la stratégie globale de l'organisme ?

L'efficacité des formations est-elle évaluée ?

Quels besoins pouvez-vous faire remonter à votre direction ?