

ÉVALUATION DE PROCESSUS



PRÉAMBULE



Les dirigeants font face à des enjeux majeurs : exécution de la stratégie, engagement des collaborateurs, agilité, capacité d'adaptation, transitions écologiques et sociétales. Dans ce contexte en mouvement permanent, s'appuyer sur une organisation par processus robuste permet d'asseoir la performance de son organisation.

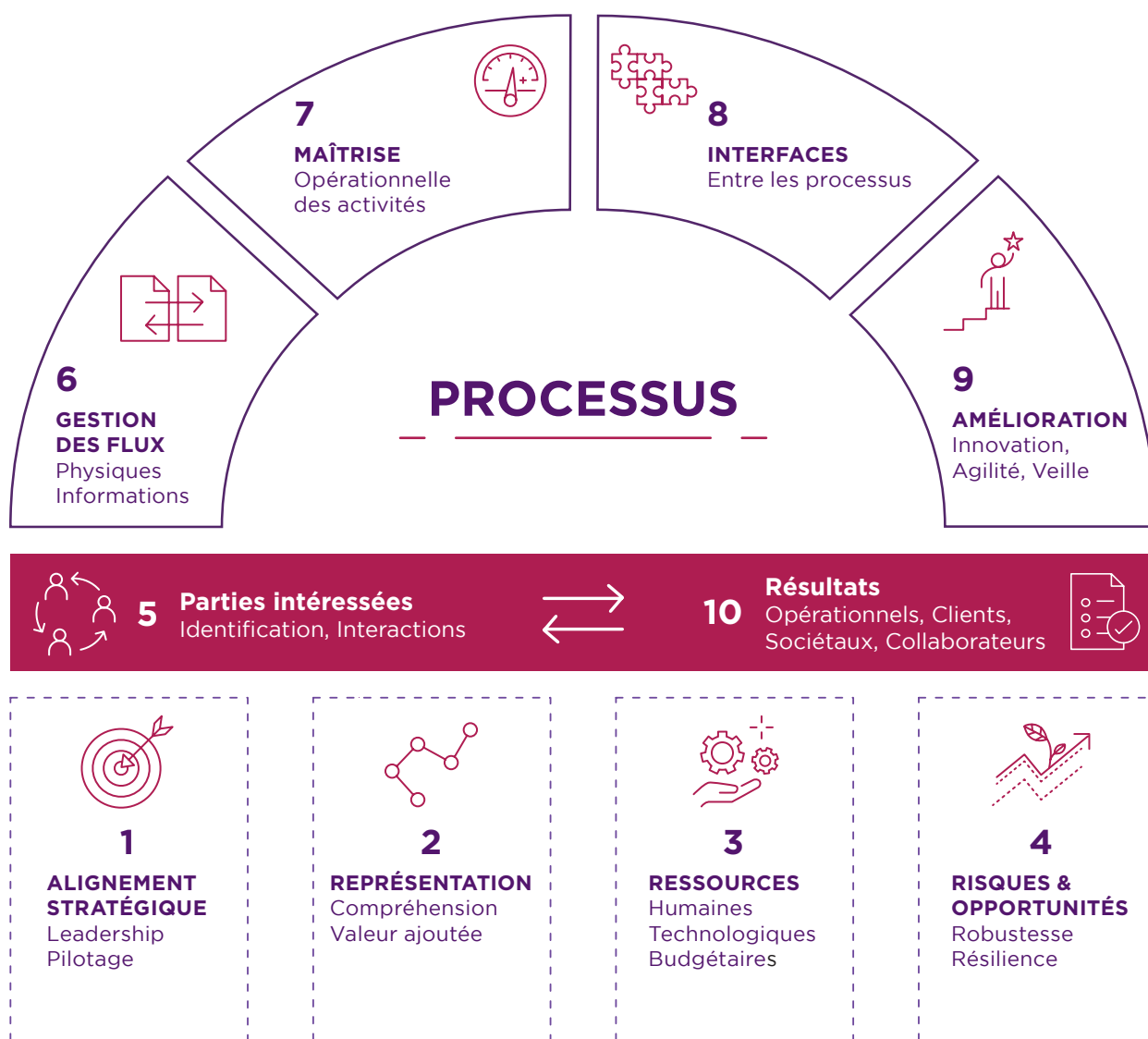
En effet, les processus permettent de **structurer et de maîtriser la chaîne de création de valeur** et de **faciliter la transversalité**. Ils constituent une composante essentielle de l'**agilité des organisations** et permettent d'accompagner le changement des pratiques en intégrant les enjeux économiques, environnementaux et sociétaux, satisfaction client, sécurité, conformité réglementaire...

France Processus et le Groupe AFNOR ont coopéré pour concevoir un modèle permettant d'**évaluer de façon globale la performance, la robustesse et la maturité d'un processus**.

Utilisable en auto-évaluation avec l'outil en ligne OK Pilot, le modèle invite également à soumettre son ou ses processus à une évaluation par un expert qualifié.

L'objet de ce guide est de présenter les critères d'évaluation du modèle d'évaluation de processus afin de s'approprier cette méthode.

Le modèle d'évaluation de la maturité d'un processus est présenté dans l'annexe G du fascicule de documentation AFNOR : FDX50176 publié en août 2017 ; ce document fournit une aide méthodologique pour piloter les processus et adopter un management par les processus.



CE QU'APPORTE LE MODÈLE D'ÉVALUATION DE PROCESSUS

- Une identification claire des paramètres qui déterminent la **performance d'un processus**
- Une **démarche de réflexion** pour permettre aux processus d'évoluer et devenir plus agiles
- Une prise en compte plus fine du **facteur humain** dans le respect des processus
- Une amélioration de la performance, de la **résilience des processus clés**
- Des **innovations** et de l'**agilité** dans les pratiques métiers
- Un regard externe d'expert et du benchmark sur le pilotage des processus
- Un outil d'auto-évaluation, permettant de déterminer ses pistes d'amélioration
- Un engagement des collaborateurs dans la démarche processus
- L'intégration des enjeux de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** et de la **maîtrise des risques** dans les processus

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DES PROCESSUS

La méthode d'évaluation des processus clés vise à :

- Perfectionner le pilotage de vos processus stratégiques
- Intégrer les dimensions Qualité, Sécurité, Environnement, responsabilité sociétale des entreprises, Lean Management et gestion des risques
- Élever le niveau de performance des processus clés de votre organisation

QUI EST CONCERNÉ ?

Ce guide et l'évaluation s'adressent à tous les collaborateurs impliqués dans le pilotage des processus de l'organisation :

- Responsables opérationnels des processus métier
- Responsables opérationnels au sein des fonctions achats, ressources humaines, logistiques, commerciales, marketing, juridique...
- Pilotes de processus au sein d'une organisation
- Consultants, auditeurs, formateurs et éditeurs de logiciels sur les processus.

UNE MÉTHODOLOGIE QUI S'APPUIE SUR LES QUATRE ÉTAPES DU PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT)

Pour chaque critère, l'évaluation consiste à établir une cotation selon les quatre niveaux suivants :

- critère démontré et optimal
- critère démontré avec potentiel d'optimisation
- critère démontré avec marges d'amélioration
- critère partiellement démontré





Critère 1 : Alignement stratégique

1.1 Alignement stratégique : La finalité du processus est définie et cohérente avec les enjeux, les risques, les contraintes réglementaires et les orientations stratégiques de l'organisme. Elle intègre des considérations de responsabilité sociétale, notamment les 7 principes de redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des parties prenantes, légalité, prise en compte des normes internationales et respect des droits de l'homme, redevabilité de l'organisation à l'égard de la société.

1.2 Leadership : La Direction promeut l'approche processus. Elle a défini les rôles, les responsabilités et la gouvernance pour piloter et réaliser les activités du processus. Elle soutient les managers dans le pilotage des processus pour l'atteinte des objectifs fixés.

1.3 Porteur de sens : La finalité du processus est communiquée et comprise par les parties intéressées et fédère les acteurs.

1.4 Pilotage : Un tableau de bord équilibré est défini pour évaluer les indicateurs de maîtrise, les indicateurs de résultats et les plans d'actions. Le rythme de suivi est pertinent et permet de définir les priorités et constater les progressions.



Critère 2 : Représentation & compréhension du processus

2.1 Description statique : le processus est présenté sous forme de « carte d'identité » avec sa finalité, le périmètre, le séquençement des activités associées, les données d'entrée et de sortie, les acteurs (dont les parties prenantes internes et externes) et leurs rôles, la documentation utile, les contraintes et les moyens en intégrant l'écosystème de l'organisation.

2.2 Etat dynamique : le processus fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un « carnet de santé » qui précise toutes les variables nécessaires au pilotage (indicateurs, actions, compétences, priorités, cibles et résultats).

2.3 Détermination des parties intéressées et de leurs relations : le processus est décrit avec l'identification des parties prenantes impactant ou impactées par le processus, leur rôle et la méthode pour déterminer les représentations statique et dynamique du processus.

2.4 Création de valeur : La représentation du processus présente les activités à valeur ajoutée répondant aux besoins des clients et celles qui sont sans valeur ajoutée pour le client. Les activités et leur valeur ajoutée sont analysées et capitalisées pour être améliorées. La valeur ajoutée est analysée sous toutes ses dimensions d'amélioration : financière, technologique, en terme de temps, d'information, de services fournis, de bénéfices pour l'environnement, le climat, ou la société...



Critère 3 : Ressources (humaines, technologiques, budgétaires)

3.1 Mise à disposition des ressources : Les ressources internes et externes nécessaires au fonctionnement du processus sont déterminées et affectées dans le cadre de la planification opérationnelle et en ligne avec les politiques de l'organisation.

3.2 Les besoins futurs en ressources : Les ressources internes ou externes du processus sont cohérentes avec les plans directeurs des fonctions, et intégrées dans la planification stratégique de l'organisation.

3.3 Les ressources humaines : Les collaborateurs internes sont écoutés, formés, impliqués, reconnus et responsabilisés sur les objectifs et l'exécution du processus. Les conditions requises concernant les collaborateurs (compétences, information, conditions de travail...) pour la mise en œuvre du processus sont identifiées et vérifiées dans leur application.

3.4 Nouvelles ressources : Le processus utilise des ressources innovantes internes et externes (nouvelles technologies, nouveaux modes de management, nouveaux modes de financement etc...) en vue d'obtenir un avantage concurrentiel.



Critère 4 : Risques & Opportunités – Robustesse – Résilience

4.1 Gestion des risques : Les risques liés au processus sont déterminés, analysés, pondérés, priorisés, retenus et communiqués. Les actions sont intégrées au plan d'actions du processus et en assurent la robustesse.

4.2 Plan de maîtrise des risques : Le système de contrôle du processus est connu, mis en œuvre, revu en adéquation avec la gestion des risques et en lien avec les parties intéressées.

4.3 Plan de continuité d'activité : La continuité de fonctionnement du processus est évaluée et fait l'objet, le cas échéant, d'un plan testé et révisé périodiquement.

4.4 Gestion des opportunités : Les opportunités (risques positifs) sont recherchées, identifiées, analysées et valorisées. Un plan de déploiement est étudié et mis en œuvre.



Critère 5 : Interactions avec les parties intéressées

5.1 Identification des parties intéressées : Les parties intéressées, leurs exigences, leurs besoins et attentes pertinentes sont déterminées dans le cadre du processus

5.2 Qualification des parties intéressées : L'importance, l'influence et le niveau de relation des parties intéressées sont évalués. Le résultat fait l'objet d'une grille d'analyse qui est revue périodiquement.

5.3 Mise en cohérence des objectifs : Les objectifs du processus sont déterminés en prenant en compte l'ensemble des besoins et attentes des parties intéressées et de l'organisation en s'assurant de la capacité à les atteindre.

5.4 Management des relations des parties intéressées : Il existe une gouvernance et des plans d'actions nécessaires pour optimiser la création de valeur ajoutée. Les parties intéressées stratégiques, existantes et à « rallier » sont gérées dans l'optique d'échanges durablement profitables afin de développer le niveau de satisfaction et de confiance.



Critère 6 : Gestion des flux (physique - informations)

6.1 Cartographie des flux : Il existe une représentation des flux physiques et d'informations parcourant le processus. Les parties intéressées contribuent à cette représentation et la confirment.

6.2 Analyse et optimisation des flux : Les contraintes des flux sont identifiées en tant que « goulets » ainsi que les activités qui déterminent le rythme. L'activité et le pilotage des flux sont organisés en fonction de ces contraintes. Des plans d'amélioration sont mis en œuvre pour réduire les contraintes et les exploiter à l'optimum.

6.3 Mesure de la performance des flux : Les résultats obtenus sont en phase avec les objectifs assignés et contribuent à la création de valeur ajoutée tout en minimisant les activités sans valeur ajoutée.

6.4 Contribution à la performance globale : Les flux contribuent à améliorer les résultats clés de l'organisation (financiers, humains, clients, etc.) et s'inspirent des meilleures pratiques.



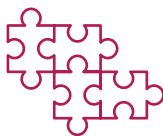
Critère 7 : Maîtrise opérationnelle des activités

7.1 Dispositif de maîtrise : Pour chaque activité ont été définis des méthodes, des moyens, des critères et des mesures appropriés pour une exécution efficace du processus.

7.2 Système de mesure : Les capteurs et les dispositifs de mesure sont fiabilisés et permettent de remonter les informations nécessaires au pilotage opérationnel des activités du processus. Le dispositif en place permet de réagir et de les traiter.

7.3 Surveillance : Les mesures et évaluations permettent de s'assurer que les résultats sont en ligne avec les objectifs opérationnels. Les actions préventives et/ou correctives sont mises en œuvre pour réguler l'exécution du processus.

7.4 Optimisation : L'analyse des mesures permet d'identifier et de mettre en œuvre les améliorations en qualité, délais, risques et création de valeur.



Critère 8 : Interfaces avec les processus et systèmes

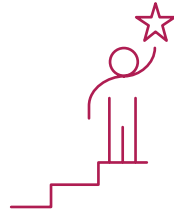
8.1 Identification et caractérisation des interfaces : La définition des caractéristiques de chaque interface avec les autres processus et les systèmes est établie, partagée et mise à jour.

8.2 Enjeux transverses : Les interfaces clés, porteuses d'enjeux pour l'organisme, sont analysées, priorisées, arbitrées et communiquées. Les enjeux de continuité de service, ou de conflits d'intérêts internes entre collaborateurs sont identifiés pour être pris en considération.

8.3 Maîtrise des interfaces clés : les dispositions de maîtrise des interfaces sont définies, appliquées et conventionnées avec les parties intéressées

8.4 Vigilance et régulation : Le pilote du processus veille et agit en fonction des évolutions des processus et des interdépendances entre les processus.





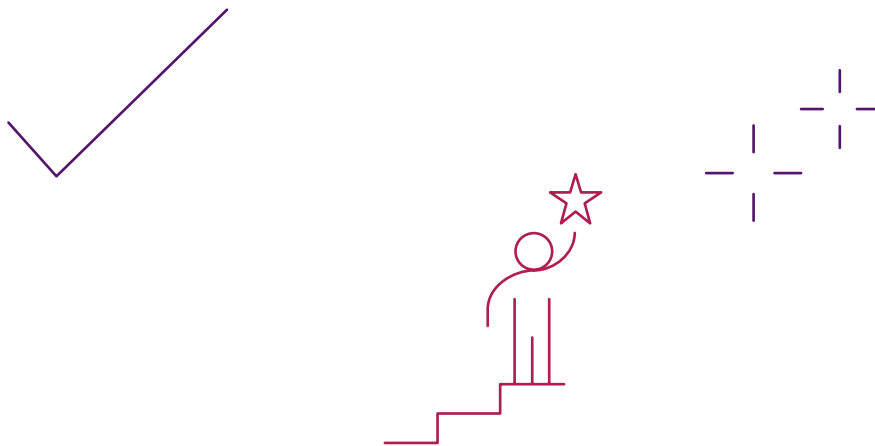
Critère 9 : Amélioration

- 9.1 Amélioration continue :** Le cycle PDCA est promu et entretenu pour maintenir et faire progresser par itérations les niveaux de performance du processus.
- 9.2 Innovation :** L’innovation est recherchée avec des méthodes appropriées, elle est déployée pour prendre en compte de nouveaux produits ou services, des ruptures technologiques, de nouveaux savoir-faire, des réorganisations, afin de franchir des paliers de performance du processus.
- 9.3 Agilité :** La capacité du processus à anticiper et à évoluer au gré des besoins et des circonstances est démontrée. Le processus est doté de méthodes favorisant avec succès l’adaptation permanente.
- 9.4 Veille :** Un dispositif de surveillance de l’écosystème impactant le processus est mis en place, entretenu et revu. Le pilote du processus s’assure de son efficacité, il est maître d’œuvre de ce dispositif et contribue à exercer une veille sur les actualités qui peuvent impacter son processus, pour en faire profiter l’organisation dans sa globalité.



Critère 10 : Résultats

- 10.1 Résultats opérationnels :** Ils sont consolidés pour mesurer la performance opérationnelle du processus sur la base d’objectifs clairs et d’indicateurs clés financiers et non financiers. Les résultats sont évalués au regard de leurs impacts sur les droits de l’homme, les conditions de travail, l’environnement, la loyauté des pratiques, les consommateurs, les communautés et le développement local.
- 10.2 Résultats clients :** Ils comprennent la mesure de la perception des clients (clients internes et externes du processus) pendant toute la relation et au-delà ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l’impact sur les perceptions des clients.
- 10.3 Résultats liés au personnel :** Ils comprennent la mesure de la perception des collaborateurs associés au processus ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l’impact sur les perceptions des collaborateurs.
- 10.4 Résultats liés aux Parties Intéressées :** Ils comprennent les mesures de leurs perceptions ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l’impact sur les perceptions des parties intéressées.



POUR ALLER PLUS LOIN :

> Se former au management par les processus
<https://competences.afnor.org/gammes/pilotage-et-management-par-les-processus>

> S'autoévaluer avec l'outil en ligne OK Pilot
<https://youtu.be/s9Yt42YGy4U>

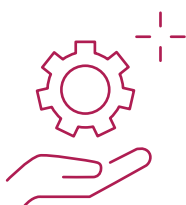
Testez gratuitement OK Pilot Evaluation de processus pendant 30 jours <https://okpilot.com/fr/subscribe/15>

> Se faire accompagner par un expert



CONTACTER

Pascal Gautier : pascal.gautier@afnor.org



France Processus
www.franceprocessus.org



Groupe AFNOR
www.afnor.org/qualite