

## PILOTAGE

# Les moteurs de progrès

Si le management par les processus connaît une certaine réussite, le pilotage et les processus qui lui sont liés restent précaires. Pourtant là aussi, appliquer les normes permettrait d'éviter bien des erreurs et ferait gagner beaucoup de temps.



**Hans Brandenburg**  
HB-Conseil

En 2000, avec la nouvelle version de la norme de management de la qualité ISO 9001, la mise en place d'un management par les processus est devenue pour beaucoup d'entreprises une obligation.

lisation et qui, de ce fait, diminuent l'efficacité et l'efficience globale de la démarche.

### Une définition du pilotage

Il faut, bien sûr, commencer par définir, ce qu'est un processus de pilotage. Un processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir et déployer les lignes directrices d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités et à analyser et améliorer son fonctionnement.

Les processus de pilotage peuvent donc aussi être appelés processus de management ou processus de direction. Avec un raccourci un peu simple, nous pourrions dire que la finalité d'un processus de pilotage est de transformer des informations en directives.

Nous retenons trois fonctions élémentaires de pilotage dans le modèle que nous présentons dans cet article, pouvant être considérées comme trois processus élémentaires de pilotage, auxquels peuvent se rajouter quelques processus complémentaires.

Dans un précédent article, nous avons présenté notre méthodologie générale d'identification et de description des processus d'un organisme et signalé quelques erreurs fréquemment constatées dans la mise en œuvre de l'approche processus<sup>(1)</sup>.

De nombreux retours d'expérience, dont les nôtres en tant que consultant et auditeur, nous ont montré que, si la mise en place de cet outil commence à être globalement mieux maîtrisée, la démarche n'est souvent que peu optimisée<sup>(2)</sup>.

Ce sont surtout les processus de pilotage qui n'ont généralement pas encore atteint le niveau de maîtrise et de maturité des processus de réa-

“

La finalité d'un processus de pilotage est de transformer des informations en directives

”

<sup>1/</sup> Article paru dans l'IP N° x - sur la méthodologie développée dans notre ouvrage "L'APPROCHE PROCESSUS - mode d'emploi" paru en 2003 aux Editions de l'Organisation. <sup>2/</sup> Nous renvoyons notamment à une série d'études faites depuis 2003 sur 2000 audits de certification ISO 9001 par le premier certificateur français, AFAQ, qui démontre la faiblesse du pilotage des processus.

### Processus : établir & déployer les lignes directrices

Ce premier processus élémentaire de pilotage concerne le pilotage général d'une entreprise. Ce processus est souvent désigné avec le terme de pilotage stratégique.

Afin d'éviter des confusions avec les multiples déclinaisons de la notion de stratégie, nous avons remplacé le terme stratégie par le terme plus générique de ligne directrice.

La fonction<sup>(3)</sup> établir les lignes directrices consiste à établir les directives à long, moyen et court termes, qui serviront de cadre au pilotage de l'entreprise.

Pour établir les lignes directrices, la première étape consiste à définir la mission de l'entreprise, c'est-à-dire son but, sa raison d'être, sa finalité, son métier.

La définition claire de la mission d'une entreprise est importante, car tout le pilotage a pour but de mettre en oeuvre cette mission dans les meilleures conditions.

Une fois la mission clairement définie et formalisée, l'étape suivante consiste à décrire les lignes directrices à moyen terme. Il existe beaucoup de termes pour désigner ces lignes directrices : stratégie, plan moyen terme, projet d'entreprise, politique<sup>(4)</sup>...

Ce travail doit se faire en se basant sur trois types de données : la stratégie de l'entreprise, les besoins de ses clients et les résultats antérieurs de l'entreprise.

- La stratégie de l'entreprise pourrait être définie comme les conditions dans lesquelles elle souhaite mettre en oeuvre sa mission. Sa détermination nécessite de se projeter dans le temps et de se comparer aux autres.

- Pour connaître les besoins des clients, il faut pratiquer l'écoute client. Dans le cadre de la définition de la politique de l'entreprise, il s'agit de traduire en lignes directrices les principales attentes du marché sur lequel l'entreprise se positionne à travers sa mission et sa stratégie.

- Les résultats antérieurs de l'entreprise sont également une donnée d'entrée de la détermination des lignes directrices. En effet, comme les deux autres processus de pilotage, le processus déterminer & déployer les lignes directrices fonctionne en boucle où, à chaque itération, on part des résultats de l'itération précédente.

Comme nous le verrons un peu plus loin, ces résultats antérieurs sont, en partie, fournis par le processus analyser & améliorer.

Une fois que les lignes directrices à long et moyen termes ont été définies, il faut les décliner en lignes directrices à court terme, généralement appelées objectifs. Un objectif est la déclinaison d'une ligne directrice en élément mesurable à court terme par un indicateur<sup>(5)</sup>. Les objectifs servent à mobiliser les acteurs de l'entreprise à la mise en oeuvre de sa stratégie et politique, tout en permettant de vérifier les résultats de cette mise en oeuvre.

La fonction déployer les lignes directrices consiste, d'une part à identifier, planifier et suivre les actions et ressources nécessaires à la mise en oeuvre des lignes directrices et, d'autre part, à communiquer les lignes directrices et les actions associées à tous les collaborateurs concernés.

Les "livrables" de cette fonction sont, hormis des actions de communication, des éléments comme le budget annuel, des plans de développement ou d'embauche, des "roadmaps" (feuilles de route) technologiques, des schémas d'organisation...

### Processus : contrôler & corriger

Contrôler consiste à détecter des anomalies, c'est-à-dire des différences entre ce qui est constaté et ce qui est attendu. La détermination des contrôles à effectuer pour détecter une anomalie sur un produit ou une prestation, doit se faire en partant des exigences qui s'y rapportent (exigences clients, exigences réglementaires, exigences de l'entreprise elle-même...).

“

La première étape consiste à définir la mission de l'entreprise

”

“

Contrôler consiste à détecter des différences entre ce qui est constaté et ce qui est attendu

”

<sup>3/</sup> Au lieu d'utiliser le mot fonction, nous aurions pu aussi employer le mot sous-processus. <sup>4/</sup> La norme ISO 9001 emploie le terme politique qualité pour désigner les lignes directrices à moyen terme. <sup>5/</sup> Cette définition d'objectif est conforme à la définition de la norme ISO 9001.

“

Le contrôle est à considérer comme activité de pilotage

”

Cette détermination doit également tenir compte des risques qu'une anomalie se produise.

Corriger consiste à ramener un produit, une prestation ou une situation d'un état anormal (non-conforme) à leur état normal prévu.

Nous sommes certains qu'un grand nombre de lecteurs se sont étonnés de voir apparaître le contrôle comme activité de pilotage, car le contrôle est généralement considéré comme une activité de réalisation.

Pour nous, le contrôle est à considérer comme activité de pilotage, car l'enregistrement des résultats des contrôles d'un processus est un des premiers indicateurs du bon fonctionnement de ce processus. Le contrôle est donc à considérer comme un fournisseur de données du processus analyser & améliorer.

Notre expérience montre que cette fonction annexe de l'activité de contrôle est généralement sous-exploitée, voire inexistante. Justement parce que le contrôle est considéré uniquement comme une activité opérationnelle. On détecte les anomalies et on les corrige, mais très souvent sans mesurer le nombre de fois où l'on n'a pas réussi à faire bien du premier coup, ce qui empêche de s'améliorer. C'est bien pour souligner cette fonction fournisseur de données que nous situons le contrôle comme activité de pilotage.

Par contre, le contrôle est bien une activité à intégrer dans chaque processus de réalisation.

### Processus : analyser & améliorer

La fonction analyser consiste à collecter, à mettre en forme et à examiner toutes les données disponibles pour un processus, afin de déterminer si ce processus est correctement maîtrisé. Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, un des fournisseurs pour cette analyse est le processus contrôler & corriger. Mais ce n'est pas son seul fournisseur. La première source d'informations de la fonction analyser est constituée par les indicateurs. La mise en place de ces indicateurs est d'ailleurs une des activités de la fonction analyser.

La fonction analyser utilisera d'autres sources, comme par exemple les réclamations clients, les suggestions du personnel ou les nouvelles attentes des clients ou du marché. Après détermination des sources, la deuxième activité de la fonction analyser est le traitement et la mise en forme des données. Le résultat de ce travail prend généralement la forme d'un tableau de bord.

La dernière activité de la fonction analyser est l'interprétation des indicateurs du tableau de bord. Cette interprétation doit se faire par rapport aux objectifs. Les objectifs donnent, pour chaque indicateur, le niveau des performances attendues. Comme nous l'avons déjà vu, les objectifs sont issus du premier processus élémentaire de pilotage : établir & déployer les lignes directrices.

La fonction améliorer consiste à déclencher et à suivre des actions à chaque fois que la fonction analyser détecte qu'un processus n'atteint pas ses objectifs.

Les actions déclenchées peuvent être de trois types :

1. les actions destinées à éviter qu'une anomalie ne se reproduise.

Dans la terminologie de la norme ISO 9001, on appelle cela des actions correctives <sup>(6)</sup>.

2. les actions destinées à éviter qu'un risque ne se réalise.

Pour ce type d'actions, la norme ISO 9001 utilise le terme actions préventives.

3. les actions destinées à améliorer les performances.

La norme ne comporte pas de terme spécifique pour ce type d'actions, que nous appellerons simplement des actions d'amélioration. Il s'agit de toute action décidée, en l'absence d'une anomalie ou d'un risque détecté, simplement pour améliorer les performances d'un processus.

Le processus analyser & améliorer est en interaction avec les processus de réalisation, tout comme le processus contrôler & corriger.

“

La dernière activité de la fonction analyser est l'interprétation des indicateurs du tableau de bord

”

<sup>6/</sup> Si vous employez dans votre entreprise la notion d'action corrective, faites bien attention que cela ne crée pas une confusion avec la notion de correction (d'une anomalie) qui est rattachée au processus contrôler & corriger. La correction d'une anomalie est appelée la mise en conformité dans la norme ISO 9001, mais beaucoup d'entreprises utilisent également le terme action curative pour ce type d'action.

Le processus analyser & améliorer doit être mis en œuvre au niveau de chaque processus. Son déclenchement doit se faire à une fréquence adaptée au cycle de vie du processus : quotidiennement pour un processus de production de masse à cycle court et trimestriellement pour un processus à cycle lent. La responsabilité de ce pilotage incombe au responsable de chaque processus.

Le processus analyser & améliorer doit également être mis en œuvre au niveau de l'entreprise dans son ensemble, à une fréquence au moins mensuelle. La mise en œuvre de l'analyse et de l'amélioration au niveau de l'entreprise incombe à la direction.

La **figure 1**, qui présente l'interaction globale entre les trois boucles de pilotage, indique bien ce double niveau de mise en œuvre du processus analyser & améliorer.

**Pour réussir**

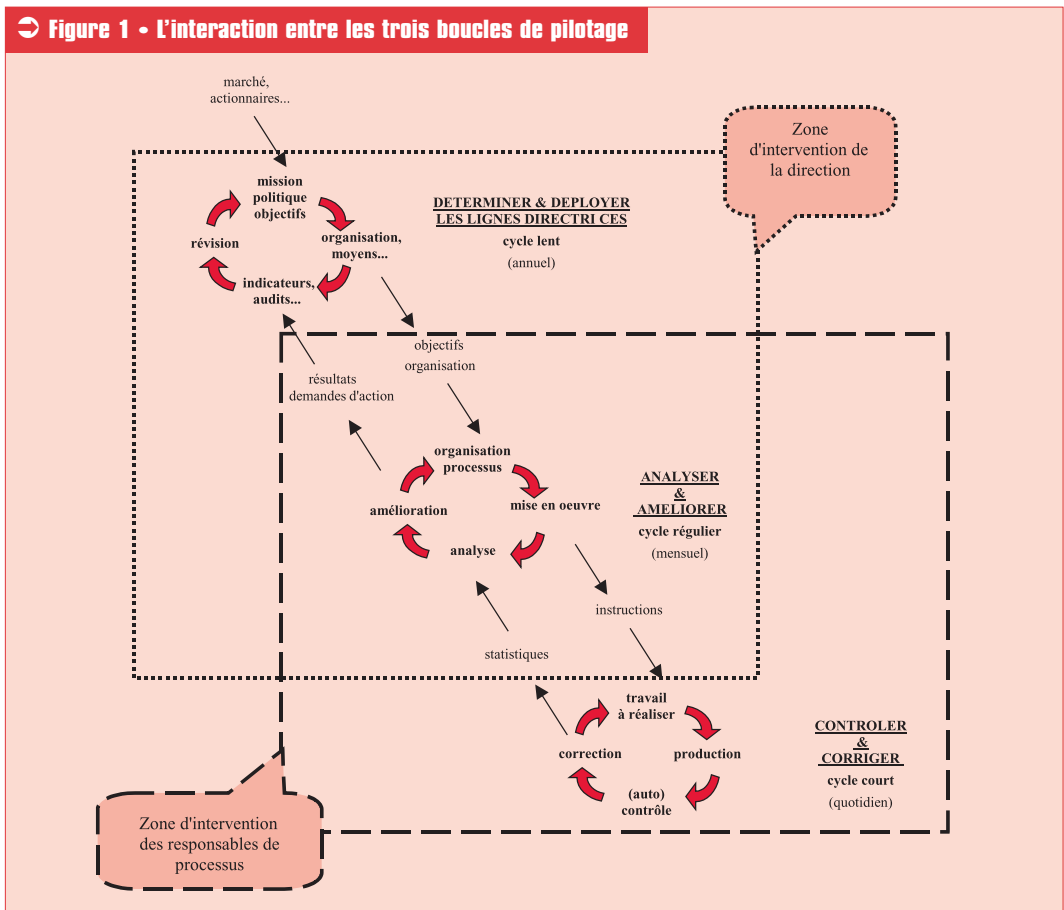
Nous soulignons l'importance du processus analyser & améliorer, qui, lorsqu'il est correctement mis en œuvre, est le véritable "moteur à fabriquer du progrès", en reliant le pilotage à long terme et le pilotage au fil de l'eau.

Notre pratique d'auditeur et de consultant a cependant démontré que, dans beaucoup d'entreprises, ce processus ou ce cycle de pilotage régulier est souvent moins bien développé que les deux autres cycles.

En effet, toute entreprise contrôle aujourd'hui la qualité de ses produits, par conséquent, le cycle de pilotage au fil de l'eau existe donc. Le cycle de pilotage lent existe également, car la plupart des entreprises ont mis en place des outils de pilotage annuels, ne serait-ce que parce qu'un certain nombre d'instances les y obligent (les actionnaires, le banquier, le fisc...).

“  
Le processus analyser & améliorer doit être mis en œuvre à une fréquence au moins mensuelle  
”

“  
Le cycle de pilotage se fait aussi au fil de l'eau  
”



“

L'absence d'outils fait que de nombreuses informations sont non exploitées

”

Nous avons identifié trois causes principales de ce déficit de pilotage régulier :

- l'entreprise n'a pas prévu d'instances pour réaliser ce pilotage.

Dans beaucoup d'entreprises, il n'est pas prévu d'instance pour analyser, à un niveau et selon un calendrier appropriés, le bon fonctionnement des processus. L'attribution de la responsabilité de pilotage pour chaque processus et l'organisation de sa revue régulière sont une des conditions de son amélioration continue.

- l'entreprise n'a pas développé des outils pour réaliser ce pilotage.

L'absence d'outils fait que de nombreuses informations sont non exploitées, voire inconnues. Notre modèle de pilotage démontre l'interdépendance des différentes activités de pilotage, avec des relations client - fournisseur internes à développer, notamment entre le cycle au fil de l'eau et le cycle régulier. L'absence d'outils (indicateurs, tableau de bord...) rend impossible cette relation client - fournisseur. L'absence d'outils de pilotage fait également souvent que des décisions ne sont pas suivies et que leur efficacité n'est pas vérifiée.

- ce type de pilotage ne cadre pas avec la culture de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, le droit à l'erreur est peu admis. Cette culture empêche souvent de faire remonter des informations du pilotage au fil de l'eau vers le pilotage régulier, car on préfère rectifier les erreurs sans que cela se sache.

“

Une action d'amélioration ne peut être déclarée terminée que lorsque son efficacité est démontrée

”

Pour réussir le pilotage par les processus, il convient donc plus particulièrement de soigner l'analyse régulière des processus pour mesurer leur efficacité et déclencher des actions d'amélioration, tant que le processus n'a pas atteint ses objectifs.

Nous terminons par quelques recommandations :

- asseoir le pilotage sur un engagement et une implication forte de la direction ;
- communiquer les objectifs et résultats pour

“rendre la qualité visible à ceux qui la fabriquent” ;

- faire en sorte que le pilotage soit l'affaire de tous, et pas uniquement l'affaire de quelques spécialistes, comme le contrôle de gestion ou le service qualité ;

- appliquer la notion du “juste nécessaire” et établir des outils de pilotage simples et pragmatiques, à commencer par une analyse systématique des résultats des contrôles ;

- prioriser ses actions d'amélioration, en commençant par les processus les plus stratégiques<sup>(7)</sup> ;

- si le pilotage s'inscrit dans le cadre d'une démarche qualité ou de certification, ne pas créer des instances spécifiquement dédiées à la qualité, mais inclure le pilotage dans les instances existantes (réunion de production, comité de direction...);

- ne jamais oublier qu'une action d'amélioration ne peut être déclarée terminée que lorsque son efficacité est démontrée.

Hans BRANDENBURG

[www.hb-conseil.com](http://www.hb-conseil.com)

Revue d'auteurs, l'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

#### ➔ VOS SITES WEB NOUS INTERESSENT !

Vos sites Web préférés nous intéressent.

Merci de nous communiquer leur URL avec quelques lignes de présentation à l'adresse :

[jma.com@free.fr](mailto:jma.com@free.fr)

<sup>7/</sup> Nous faisons ici référence à la notion d'alignement stratégique, qui consiste à déterminer pour chaque processus sa contribution à la réalisation de la stratégie de l'entreprise.