

## ➤ Révisions ISO Livre blanc

Quelle est la différence entre une approche procédure  
et une approche processus ?

Aborder le changement

# Processus vs procédures : Qu'est-ce que cela signifie ?

Le concept de management de processus a d'abord été introduit sur la série ISO 9001, dans la version 2000 de la norme internationale.

Bien que reconnue par les experts du comité des normes comme un composant clé d'un système de management efficace, elle a posé de nombreux problèmes aux organisations lors de son introduction. Même aujourd'hui, malgré le nombre d'organisations possédant des certifications qui confirmer leur respect des exigences de la norme, leur approche au processus peut souvent être décrite comme « immature ».

ISO n'est pas le seul organisme à reconnaître l'importance du management de processus. Il se situe également au cœur des programmes EFQM Excellence Model et Baldrige Award et les initiatives Six Sigma ont pour objet d'atténuer la variation de processus. Le management de processus est applicable aux organisations de service comme celles de fabrication.

On peut objecter que l'accomplissement des objectifs d'une organisation dépend clairement des performances de ses personnes et ses processus, et que les organisations qui réussissent gèrent efficacement les deux.

Pour aborder la notion d'approche, il peut s'avérer utile de prendre du recul et de réfléchir à la différence entre les politiques, les processus et les procédures, ce qui porte souvent à confusion.

## Politiques

Ce sont les directives qui régissent l'organisation ainsi que ses processus et procédures. Elles peuvent être soutenues ou influencées par des normes ou réglementations définies.

Les **Processus** renvoient à une vue d'ensemble des activités de l'organisation. Les tâches clés au sein du processus global sont identifiées. Les descriptions de processus se rapportent généralement à plusieurs individus ou équipes, car les processus tendent à circuler au sein de l'organisation. Pour ISO, un processus désigne une série d'activités interdépendantes qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. De sorte que chaque processus possèdera un élément d'entrée et un élément de sortie clairement identifiés, et selon le fait qu'ils soient internes ou externes, sera aussi associé à un client ou un ensemble de clients.

Les **Procédures** représentent les étapes détaillées décrivant la manière dont une étape de processus sera exécutée.

## Comprendre l'approche processus

Ce guide procure une compréhension des concepts, de la vocation et de l'application de l'« approche processus ». Il peut aussi servir à appliquer l'approche processus à tout système de management, indépendamment du type ou de la taille de l'organisation. Cela inclut, sans s'y limiter, aux systèmes de management pour :

- l'Environnement (famille ISO 14000)
- la Santé et Sécurité au Travail
- le Risque lié à l'activité
- la Responsabilité Sociale

Une approche processus constitue un moyen efficace d'organiser et de gérer des activités, et ainsi permettre de créer de la valeur pour le client et d'autres parties intéressées.

Les organisations sont souvent articulées autour d'une hiérarchie d'unités fonctionnelles et généralement gérées à la verticale, et la responsabilité relative aux éléments de sortie escomptés est répartie entre ces unités fonctionnelles.

Le client final n'est pas toujours visible pour tous les acteurs impliqués. En conséquence, les problèmes survenant aux frontières de l'interface entre fonctions et équipes se voient souvent accorder une priorité inférieure aux buts à court terme des unités. L'approche processus renvoie au management horizontal, en franchissant les barrières entre les différentes unités fonctionnelles et en reliant leur vocation aux principaux objectifs de l'organisation.

Ci-dessous figure un processus type utilisé dans de nombreuses organisations pour commercialiser un nouveau produit. Il implique généralement plusieurs fonctions et équipes, toutes indispensables pour délivrer un processus efficace.

Le lancement réussi d'un nouveau produit exige que chaque service collabore en vue d'une réussite commune. En réalité, les objectifs et priorités individuels des services prennent souvent le pas. C'est pourquoi gérer le processus et susciter l'adhésion peuvent générer l'intérêt requis pour faire aboutir le processus.

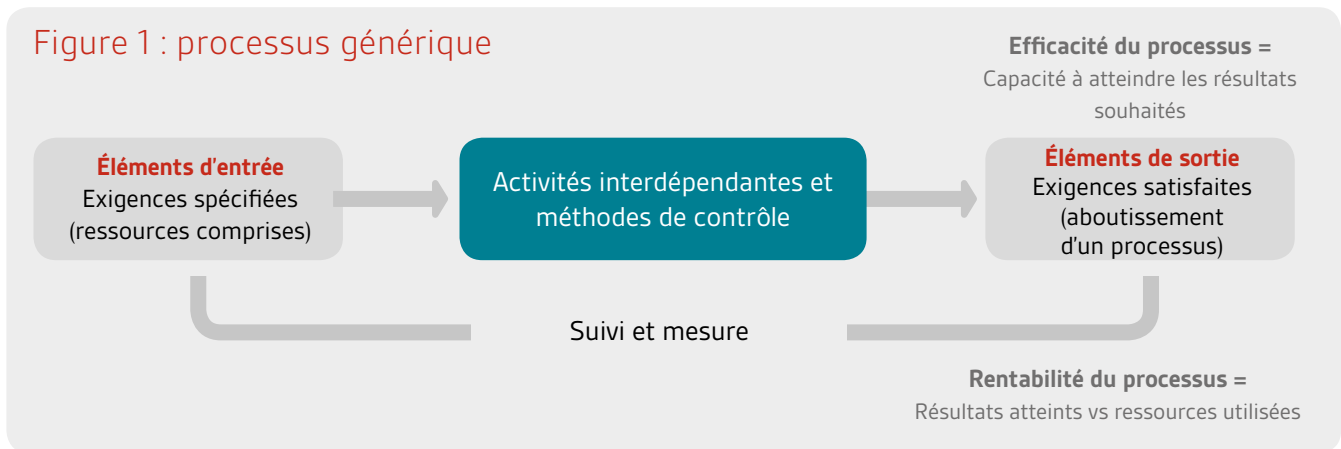
## Processus type : introduire de nouveaux produits sur le marché



# Processus vs procédures : Qu'est-ce que cela signifie ?

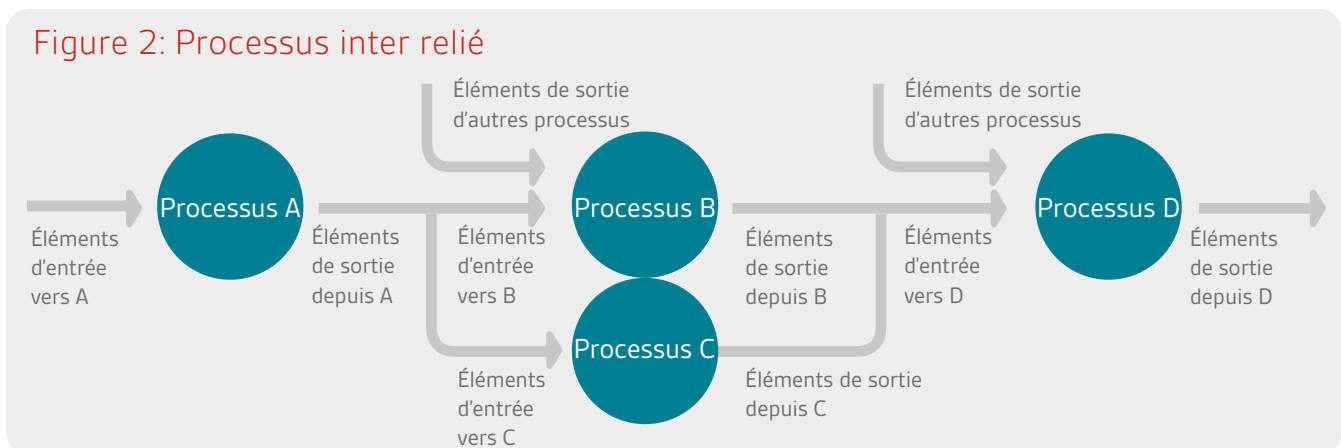
Puisque le « processus » est un « entrelacement d'activités, qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie », il est important que ces activités exigent l'attribution de ressources comme

les personnes et le matériel. Dans l'exemple ci-dessous, l'élément d'entrée est un besoin de client, tandis que l'élément de sortie est un nouveau produit ou service. La Figure 1 illustre un processus générique.



Les éléments d'entrée et les éléments de sortie escomptés peuvent être tangibles (comme l'équipement, le matériel ou les composants) ou intangibles (comme l'énergie ou l'information). Les éléments de sortie peuvent aussi être fortuits, comme les déchets ou la pollution.

Les éléments de sortie d'un processus peuvent souvent être les éléments d'entrée d'autres processus et sont reliés entre eux dans le réseau ou le système global.



Un système doit servir à réunir des données pour fournir des informations sur des performances de processus, lesquelles doivent ensuite être analysées pour déterminer si une action corrective ou une amélioration est requise.

Tous les processus doivent être alignés avec les objectifs, le champ d'application et la complexité de l'organisation, et doivent être conçus pour ajouter de la valeur à l'organisation.

## Types de processus

Les organisations doivent définir le nombre et les types de processus requis pour remplir leurs objectifs commerciaux. Même si ces derniers seront propres à chaque organisation, il est quand même possible d'identifier des processus types, comme :

**Processus relatifs à la gestion d'une organisation.** Ils incluent des processus liés à la planification stratégique, à l'établissement

de politiques, à la définition d'objectifs, à la communication, ainsi qu'à la garantie de disponibilité des ressources pour les objectifs de qualité, les résultats souhaités et les revues de direction d'autres organisations.

**Processus de gestion des ressources.** Ils incluent tous les processus nécessaires pour procurer les ressources requises en vue des objectifs de qualité et des résultats souhaités de l'organisation.

**Processus d'exploitation.** Ils incluent tous les processus procurant les résultats souhaités de l'organisation.

**Processus de mesure, d'analyse et d'amélioration.** Ils incluent les processus requis pour mesurer et réunir des données en vue de l'analyse des performances et de l'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité.

# ➤ Détail de l'approche processus dans les normes révisées

Au fil des ans, ISO a élaboré diverses normes de système de management dans des domaines comme la qualité, l'environnement, la sécurité de l'information, ainsi que la continuité d'activité et le management des enregistrements.

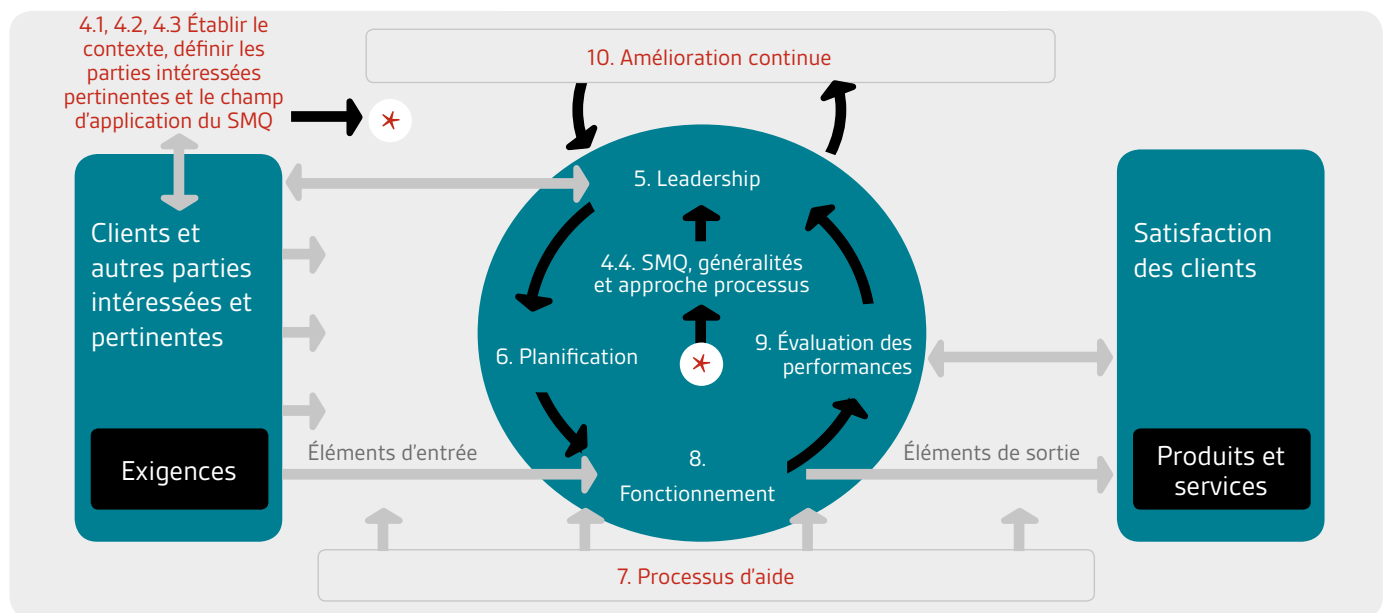
Ces systèmes de management possèdent tous des structures très différentes, bien qu'ils partagent certains points communs, ce qui peut compliquer la phase de mise en œuvre. Pour relever ce défi, ISO a étudié des moyens de créer une structure et un texte identiques, ainsi que des termes et définitions communs pour les normes de système de management à venir. Le cadre qu'ils ont développé s'appelle l'Annexe SL, et avec sa nouvelle structure de haut niveau (tel qu'exposé dans le tableau à droite), il assurera la cohérence entre les normes de système de management à venir et révisées :

<b>Clause 1</b>	Champ d'application
<b>Clause 2</b>	Références normatives
<b>Clause 3</b>	Termes et définitions
<b>Clause 4</b>	Contexte de l'organisation
<b>Clause 5</b>	Leadership
<b>Clause 6</b>	Planification
<b>Clause 7</b>	Aide
<b>Clause 8</b>	Fonctionnement
<b>Clause 9</b>	Évaluation des performances
<b>Clause 10</b>	Amélioration

L'ISO 9001:2015 contient un modèle utile des clauses dans l'Annexe SL – le tout agencé sous forme de système fondé sur les processus.

Adopter le nouveau cadre ne devrait pas poser problème aux organisations qui ont opté pour la philosophie de système de management, mais pourrait être un sujet de préoccupation à celles qui ont une certification « pour faire bien ». Compte tenu de la référence accrue au contexte « organisationnel », les futurs systèmes de management doivent être liés à l'orientation stratégique de l'entreprise. Cela signifie qu'une organisation doit efficacement aligner tous ses processus.

Figure 3 : Clauses dans l'Annexe SL



## ➤ En quoi cela affecte-t-il les organisations ?

Étudions d'abord certaines clauses spécifiques ou références au processus dans l'Annexe SL.

### 4.4 Système de management XXX

(Xxx permettant à chaque comité, environnement, qualité, etc. d'insérer leur propre description)  
L'organisation doit établir, mettre en œuvre, maintenir et constamment améliorer un système de management XXX, dont les processus requis et leurs interactions, conformément aux exigences de cette Norme Internationale.

Cela est développé plus avant dans l'ISO 9001:2015 en ajoutant des exigences comme :

- Déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie escomptés de **chaque processus**
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces **processus**
- Déterminer les risques et opportunités associés au **processus**
- Déterminer des critères, des méthodes et des mesures requis pour veiller à ce que le fonctionnement et le contrôle de ces

processus soient efficaces.

- Assurer la disponibilité des ressources
- Attribuer des responsabilités et autorités pour des processus ou **ensembles de processus donnés**
- Suivre, analyser et revoir **ces processus**
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir des résultats planifiés et une amélioration continue de ces processus. Et s'assurer que des processus nouveaux ou révisés continuent à produire les résultats escomptés.

# ➤ En quoi cela affecte-t-il les organisations ?

## 5.1 Leadership et engagement

La direction doit faire preuve de leadership et d'engagement vis-à-vis du système de management XXX en :

- Veillant à ce que la politique XXX et les objectifs XXX soient établis et compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisation
- Veillant à l'intégration des exigences de système de management XXX dans les **processus commerciaux de l'organisation**

## 8.1 Planification et contrôle opérationnels

L'organisation doit planifier, mettre en œuvre et contrôler les processus requis pour satisfaire les exigences, et mettre en œuvre les actions exposées dans 6.1, en :

- Établissant des critères relatifs aux processus
- **Mettant en œuvre le contrôle des processus** conformément aux critères
- Conservant des informations documentées, dans la mesure nécessaire, pour être sûr que les **processus** ont été exécutés comme prévu

L'organisation doit aussi s'assurer que les **processus sous-traités** sont contrôlés.

Bien qu'une grande partie soit identique à la version 2008 de l'ISO 9001, il existe aussi quelques ajouts notables.

Toutes les organisations sont maintenant tenues de déterminer les risques associés à chaque processus. C'est la clause qui remplace efficacement l'action PRÉVENTIVE, laquelle, en soi, a soulevé de nombreuses questions. Alors, bien que certaines techniques existantes soient encore pertinentes, l'organisation doit maintenant démontrer qu'elle les a appliquées à tous les processus compris dans le champ

d'application du système de management.

Il figure désormais une exigence servant à établir des mesures pour chaque processus afin de déterminer leur efficacité. Alors, même si cela peut se résumer à des mesures de sortie de processus, les systèmes efficaces disposeront aussi de mesures établies pour fournir des éléments d'entrée, dans les mesures de processus, ainsi que des éléments de sortie et des mesures de satisfaction de la clientèle (chaque processus, même ceux qui ne sont qu'internes, compte un client pour l'élément de sortie).

Cela exige que la direction établisse des responsabilités et autorités relatives aux processus. En d'autres termes, la propriété doit être claire. Cela peut poser des problèmes culturels lorsque les processus commerciaux définis franchissent les limites fonctionnelles et départementales.

Les dirigeants doivent démontrer qu'ils effectuent un suivi de l'impact de tout changement de processus.

Et dans 7.2, cela exige que les compétences doivent être établies pour les personnes impliquées dans chaque processus.

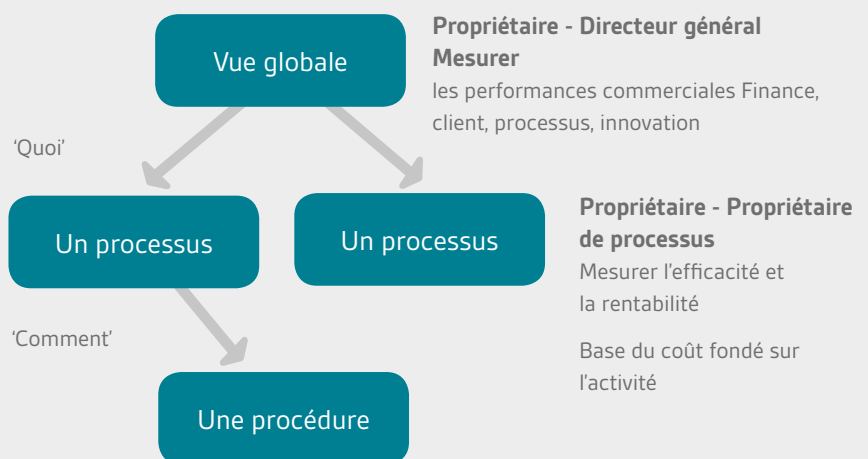
## À quoi ressemble un système par processus ?

Un système par processus est normalement constitué d'une description de haut niveau du modèle de processus commercial. Cela est soutenu par chacun des processus définis au niveau de détail suivant.

Des procédures et/ou des instructions de travail servent ensuite à définir comment certaines tâches sont conduites à chaque étape du processus (voir l'exemple ci-dessous).

Pour mieux documenter et gérer les systèmes suivant ce style d'approche, il existe de nombreux produits logiciels disponibles et il peut s'avérer utile de s'intéresser à BSI Entropy.

### Structure type



## ➤ Avantages de l'approche processus

ISO(i)\* résume les avantages de l'approche processus ainsi :

- Intégration et alignement des processus pour permettre l'accomplissement des résultats souhaités
- Capacité à centrer les efforts sur l'efficacité et la rentabilité du processus
- Mise en confiance des utilisateurs, et autres parties intéressées, sur les performances systématiques de l'organisation
- Transparence des opérations au sein de l'organisation
- Baisse des coûts et création de temps de cycle plus courts grâce à une utilisation effective des ressources
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles

- Offre d'opportunités en vue d'initiatives d'amélioration centrées et hiérarchisées
- Encouragement de l'implication des personnes et clarification de leurs responsabilités

De plus, pour ceux qui envisagent d'élaborer un système intégré efficace, un modèle de processus de l'organisation en constitue souvent le fondement. Cela est généralement soutenu par un ensemble de procédures et de mesures intégrées et garantit que, lors de la revue de performances ou d'un changement, une vue globale de l'activité est adoptée et les risques sont réduits.

\*(i) Document : ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

## ➤ Prochaines étapes

Le calendrier suivant indique les délais de publication des normes de système de management principales au format Annexe SL :

- **ISO 14001:2015**  
Norme publiée en Septembre 2015.
- **ISO 9001:2015**  
Norme publiée en Septembre 2015.
- **ISO 45001**  
Publication de la NOUVELLE Norme internationale en matière de santé et de sécurité escomptée en Décembre 2017.
- **ISO 27001:2013**  
Sécurité de l'information a déjà été révisée et publiée via ce format.

Après la publication formelle de la norme, chacune se voit attribuer sa propre période de transition. Concernant ISO 9001 par exemple, il est prévu une période de transition de 3 ans pour les organisations certifiées. Toutefois, une planification précoce est conseillée, aussi :

- Veuillez parler de la transition avec votre gestionnaire de clientèle BSI lors de la prochaine visite.
- Obtenez une copie du Projet de norme internationale à l'url <http://shop.bsigroup.com>.
- Assistez à des séminaires BSI et cours de formation sur la révision ou l'introduction.

- Revoyez votre approche actuelle au processus tel qu'elle figure dans le projet et identifiez les écarts.
- Établissez un plan de mise en œuvre et suivez la progression.
- Consultez régulièrement les pages Web dédiées de BSI pour connaître les dernières nouvelles et ressources.

**Rendez-vous sur notre site Web pour connaître le dernier statut**

[www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/](http://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/)