



interview FOCUS PROCESSUS



Le 29 janvier 2015, **Michel Raquin** et **Jean-François David** (Club des pilotes de processus) présentaient le *Guide de la gestion des processus* aux adhérents AFNOR et aux lecteurs de la revue *Enjeux*. Ils ont bien voulu répondre à nos questions.

Pouvez-vous nous raconter d'où est née l'idée de la traduction en français de cet ouvrage d'origine américaine ?

A l'origine cette initiative est européenne. Quatre associations (allemande, autrichienne, française et suisse) ont souhaité construire en commun une base de connaissances sur les processus de manière à offrir au sein de chacun de leur pays une offre de formation et des certifications reconnues au plan européen. Ainsi est née courant 2005 l'IABPM (transformée ultérieurement en EABPM). Différents travaux ont alors été conduits dans chaque pays.

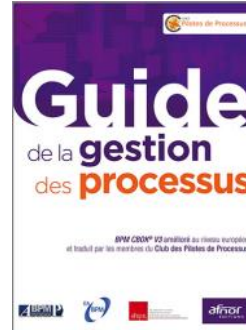
Fin 2008, l'ABPMP (association américaine dont l'objet est identique au Club des Pilotes de processus), a identifié l'EABPM et lui a proposé un contrat d'affiliation de manière à nous faire bénéficier du travail effectué en son sein et nous permettre d'offrir dans nos propres pays, à partir de la version 2 du CBOK, une certification internationale.

Comme nous poursuivions un même but, l'EABPM a estimé que ce travail en commun était une excellente chose d'autant qu'il permettait d'offrir, dans un premier temps, une certification reconnue au plan international.

Quelles ont été les grandes étapes de sa réalisation ?

Le *Guide de Gestion des Processus* a une histoire dont le cheminement a été assez long.

Un examen du CBOK a rapidement montré que cette base de connaissances avait une orientation très technique et n'adressait pas suffisamment les aspects managériaux et organisationnels du pilotage par les processus. Aussi le Club des Pilotes de processus a, au cours de l'année 2009 :



Guide de la gestion des processus

664 pages

ISBN: 978-2-12-465469-7

[En savoir plus](#)

- mis en place des sous-groupes de travail par chapitre de manière à amender et compléter chacun d'eux,
- traduit en langue anglaise les modifications et ajouts apportés et proposé l'ensemble à l'ABPMP.

2011 et 2012 ont été une période au cours de laquelle le Club des Pilotes de processus a travaillé son offre de formation, présentée courant 2012.

Fin 2012, l'ABPMP a admis que la version européenne du CBOK pouvait prendre en compte les ajouts et modifications proposés.

L'année 2013 a été consacrée à se mettre d'accord au plan européen, la France apportant un ensemble important de modifications et d'ajouts, les Allemands proposant une version très remaniée du chapitre sur les technologies BPM. Une version européenne en langue anglaise a ainsi vu le jour.

Début 2014, les membres du Club des Pilotes de processus aidés par quelques personnes de l'ASO (Association Suisse d'Organisation) ont traduit les différents chapitres, assuré une mise en cohérence, et recherché un éditeur.

L'Afnor, intéressée par ce projet, a effectué un gros travail de manière à ce que le manuscrit remis devienne un livre agréable au plan lecture et esthétique. Le *Guide de Gestion des Processus* est sorti le 12 novembre 2014.

Quels ont été les principaux écueils tout au long de ce projet ?

A travers le déroulé des actions que nous venons d'évoquer, on peut mettre en exergue la difficulté qu'il y a eu à travailler avec les Américains. Ces derniers, forts de leurs travaux initiaux, ont eu beaucoup de difficultés à admettre que ceux-ci évoluent à notre propre initiative, même si en 2014/2015, nous avons un groupe de travail au plan international qui prépare une version future qui pourrait inclure très largement les ajouts et modifications reprises au plan européen.

Le second écueil a été d'assurer une cohérence d'ensemble compte tenu de ce que la traduction des différents chapitres a été pratiquée par 23 membres du Club. Pour ce faire une traduction des principaux mots a été donnée à chacun.

Précisons que la mobilisation des membres du club a été une vraie réussite et a permis une réelle économie financière pour notre association.



interview FOCUS PROCESSUS (suite)



Michel Raquin et **Jean-François David** en compagnie de **Sophie Marain** (Secrétaire général d'AFNOR) et de **Jean-Claude Tourneur** (rédacteur en chef de la revue *Enjeux*).

Les processus conservent une grande place dans la nouvelle version de l'ISO 9001. Pouvez-vous décrire en quoi la démarche processus et la démarche qualité telle qu'elle est préconisée par ISO 9001 sont compatibles, voire inséparables ?

Les processus, particulièrement depuis ISO 9001:2000, qui avait (enfin?) mis l'emphase indispensable sur les notions de Client et de Processus (comme l'EFQM avait déjà fait précédemment), sont au cœur d'une démarche ISO 9001.

Ceci semble encore plus évident dans ISO 9001:2015. À titre d'exemples:

- Le chapitre 4 de la norme élargit en effet la notion de client à plus de parties prenantes, ce que la dynamique processus a toujours fait...
- La notion de maîtrise des risques, un peu nouvelle dans l'ISO, est une des composantes clés des approches processus.
- Les nouvelles exigences de documentation sont synergétiques.
- Ainsi le management par les processus est encore plus qu'avant un des chemins clés vers l'ISO.

Dans l'autre sens, une dynamique ISO 9001 amène souvent les entreprises à prendre conscience de la nécessité vitale de piloter leurs transversalités clés, et de passer de la simple maîtrise des processus au management par les processus.

Comment décririez-vous la démarche processus à un futur responsable qualité ?

Une approche processus est la manière d'envisager le management de l'entreprise en s'appuyant sur ses processus en s'intéressant à ses flux (physiques et d'information) de manière transverse, du client au client. Le terme client est pris dans son sens générique de bénéficiaire de la prestation.

Fort de ce fil conducteur, la démarche utilisée, au sens de « ce que l'on fait pour réussir », peut être plurielle. Elle dépend de plusieurs éléments comme le contexte externe, les moyens financiers, la culture de l'entreprise et bien d'autres. La démarche est propre à chaque entreprise.

Piloter par les processus consiste à remettre clairement le client au centre des préoccupations en confiant à quelqu'un, le Pilote de processus, une responsabilité transversale.

Il a, en lien avec tous les contributeurs intéressés par les processus, charge :

- d'assurer, de manière permanente la maîtrise des chaînes d'activités (gestion des incidents),
- de les rendre efficaces et efficientes (améliorations, optimisations, reconstructions).

...et ce en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Fort de la connaissance de son fonctionnement à travers la description de ses processus, une entreprise dispose des voies et moyens pour initier des actions qui répondent à ses axes stratégiques. Ces actions peuvent conduire à :

- assurer un meilleur service aux clients,
- rechercher une performance commerciale supérieure,
- améliorer la performance opérationnelle,
- réduire les risques,
-

Mettre en place un pilotage par les processus nécessite :

- une direction générale engagée,
- une organisation adaptée,
- une gouvernance ajustée,
- une conduite du changement adéquate,
- un système de pérennisation pour conforter les acquis. □

