**Les choses à savoir pour piloter ses processus**

**Ce manager que l’on appelle « pilote ».**

**Un pilote est donc avant tout un manager**, ce qui implique qu’il doit en avoir les **aptitudes, l’autorité, et la démarche**.

**Les aptitudes**

Un pilote doit être en capacité de mesurer, et d’interpréter la performance de ses processus, tenir une réunion et être un interlocuteur crédible auprès de la direction.

La crédibilité naissant de la compétence et des résultats perçus, notre pilote devra faire ou avoir fait ses preuves pour être reconnu au sein du groupe comme un « manager ».

**L’autorité**

Si notre pilote possède les aptitudes nécessaires à l’exercice de sa fonction, une partie de l’autorité nécessaire résultera de ses compétences.

Reste, l’autorité donnée par la direction, toute aussi nécessaire.

Notre pilote sera amené à prendre des décisions, à chercher des solutions d’amélioration, en un mot être un Homme d’action… encore faut-il que la direction lui en laisse la latitude nécessaire.

Si ce pilote est un homme (ou une femme) de papier, nulle amélioration réelle n’est à attendre d’une démarche qualité.

Nous retrouvons souvent ce travers dans les PME ou les TPE où le directeur veut tout régenter et exige que toutes les décisions passent par lui.

**La démarche**

*Le pilote du processus est avant tout le garant de l’****efficacité de son processus****.*

« Efficacité », un mot creux de management ? Du tout, il revête même un sens précis, celui correspondant à **la capacité du processus à atteindre les objectifs fixés**.

Il aura également à cœur de **maîtriser les risques** **inhérents aux activités en rapport avec son processus.**

*La démarche du pilote du processus doit être une* ***démarche transversale****.*

Avant d’évoquer les indicateurs, les non conformités, la démarche d’amélioration continue, il faut d’abord se demander quel « sens » donner au pilotage de son processus.

Votre management doit être en accord avec la stratégie et les objectifs voulus par la direction.

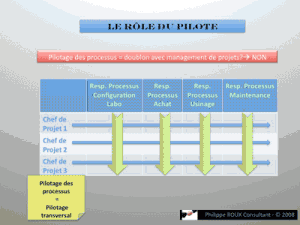
Cela n’aurait aucun sens que chaque processus soit piloté de façon cloisonnée.

*Piloter nécessite donc d’****avoir une vision stratégique*** *des actions à mener dans l’entreprise.*

Vous l’aurez compris, **plus la qualité est incluse dans les projets de l’entreprise plus votre tâche sera facilitée**.

Si une démarche qualité doit être présente dans le management des projets de l’entreprise, le pilote de processus n’est pas le chef d’un projet particulier mais le chef d’un projet transversal, celui de l’amélioration continue de son processus.

Sur le schéma suivant, nous voyons que le champ d’action d’un processus traverse plusieurs projets :



Les processus étant une chaîne d’activités corrélées, le pilote de processus devra aussi **accorder les actions à mettre en place avec les pilotes de processus situés en amont et en aval du sien.**

**La mesure et la surveillance du processus**

[La mesure de la performance des processus est assurée par des indicateurs](http://strategik.fr/blog/indicateur-objectif-processus/04/2011/).

La surveillance des processus, quant à elle, est l’affaire des [revues de processus](http://strategik.fr/blog/revue-de-processus/04/2011/) et des audits.

**La maturité des processus**

Comme pour les êtres humains, les processus connaissent une croissance, et l’on se doit d’accorder davantage d’attention à ceux qui n’ont pas atteint une maturité « suffisante ».

Nous pouvons discerner trois étapes principales pour la maturité d’un processus :

**1) Le processus n’est pas conforme ou pas efficace**, il ne répond pas encore correctement aux exigences de la norme, ou ses performances ne sont pas à la hauteur des objectifs qu’on lui avait assignés.

**2) Le processus est conforme aux exigences de la norme ISO 9001** (par exemple), sa performance est globalement satisfaisante.

**3) Le processus est efficient**, il répond aux objectifs voulus par la direction et le pilote du processus en utilisant peu de ressources.

**Les processus stratégiques**

Il existe un autre type de processus pour lequel aucun relâchement de l’attention n’est permise.

Il s’agit des processus « **stratégiques »**.

Vous me direz que la solidité d’une chaîne (processus) se mesure à la solidité de son maillon le plus faible.

Ce n’est pas faux.

Toutefois, en analysant avec attention votre [cartographie des processus](http://strategik.fr/blog/cartographie-des-processus/05/2010/), vous remarquerez qu’une erreur grave lors de certaines actions pourraient mettre en péril un projet entier.

Le genre d’erreurs qui n’est pas « rattrapable » en interne, celui qui peut faire perdre un client à l’entreprise s'il s’agit d’un projet important.

Vous établirez donc la liste de ces processus, et vous les surveillerez comme le lait sur le feu (indicateurs souvent mis à jour, revues de processus plus fréquentes que les autres, etc.).

La conscience de cet impératif vous valorisera auprès de votre direction, trop souvent encline à considérer le responsable qualité comme un théoricien loin des impératifs qui s’imposent à l’entreprise.

**L’impérieuse nécessité du traitement dynamique de l’information**

Le pilote de processus est un champion du traitement de l’information.

Lorsqu’un chiffre intéressant ou inquiétant lui est communiqué, une réaction en chaîne s’opère, il diffuse l’information, réunit les acteurs concernés, corrige la non-conformité, met en place un plan d’amélioration…

Quelques sources d’informations à ne pas négliger :

*– Indicateurs des processus*

*– Revue de processus et/ou Audit de processus*

*– Audits internes*

*– Revue de direction, stratégie d’entreprise et objectifs issus de cette revue*

*– Les contrats*

*– Signalement et traitement des non conformités*

*– Analyse des actions préventives pour en déduire de nouvelles par analogie*

*– Écoute client (internes et externes)*

*– Processus en amont et en aval*

*– Terrain (facilitez les échanges informels avec les opérationnels)*

A l’heure des outils informatisés, du traitement de l’information en temps réel, de l’urgence permanente présente dans les entreprises, personne ne comprendrait, que vous rangiez une information importante dans un classeur ou — plus répandu encore — que vous vous en désintéressiez en calmant votre bonne conscience en « faisant un mail ».

*Le pilote de processus est un manager proactif, dynamique par essence, garant de l’amélioration continue*

Vous êtes celui (celle) là !