



Dossier

Spécial formation, conseil et RH-recrutement

16

PREVENTION DES RISQUES, ENVIRONNEMENT :

Vers une réindustrialisation responsable

14

CERTIFICATION, CONSEIL :

Seuils, missions et limites du CSE

33

EXCELLENCE, DEMARCHE :

Leadership et qualité du futur

30

OUTILS QUALITE :

Focus Industrie mécanique et manufacturière

36

TRIBUNE

Premiers pas en Qualité dans les TPE – PME

Depuis 3 ans, nous avons consacré cette rubrique à rendre compte des démarches qualité dans des TPE – PME de nos territoires. Au fil des numéros, nous avons alterné des présentations de démarches dans des entreprises de tailles et de secteurs d'activités différents avec des articles plus méthodologiques sur les approches et les outils qualité ainsi que sur les enjeux et les motivations de ces démarches. Dans ce numéro, nous proposons une réflexion qui nous tient particulièrement à cœur sur la place de la fonction qualité dans la transition numérique des activités.



Olec Kovalevsky,

consultant-formateur,
gérant d'Avantage
Qualité

© DR

En 2016, respectivement dans le livre blanc « Mettre à niveau son Système de Management de la Qualité avec l'ISO 9001 – 2015 » restant accessible gratuitement et dans un article parus dans Qualité Références n° 71 « Des leviers d'actions gagnants pour les démarches qualité des TPE – PME » (décembre 2016 – janvier 2017), nous avons présenté notre modèle de système de management de la qualité articulé autour du concept de processus de bout-en-bout que je commençais à déployer dans des TPE – PME intéressées.



L'ouverture et la liberté apportées par le référentiel ISO 9001, servant souvent de référence en matière de SMQ et d'approche processus dans les TPE – PME françaises, semblaient encourager la créativité dans la construction des systèmes de management de la qualité, l'architecture et la définition des processus.

Une exigence nouvelle du référentiel ISO 9001 : 2015 § 5.1.1, introduisait, de plus, la notion de processus métiers (traduit de l'anglais business process) « ... s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme ». En lien avec l'approche processus et l'exigence stipulant de déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité, cette nouvelle exigence introduisant les processus métiers pouvait ouvrir de nouvelles réflexions, sur l'articulation entre les différents types de processus et questionnant en fait la définition même d'un système de management de la qualité dans sa finalité de fournir des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires.

Ces réflexions et les éventuelles clarifications après retour d'expérience n'ont pas été capitalisées depuis, l'ISO ayant laissé passer l'opportunité en 2021 de publier une nouvelle version qui aurait pu, a minima, apporter des éclaircissements sur les points ambigus ou difficiles de la version 2015.

Et donc, chacun a préféré conserver ce texte de compromis, résultat de négociations et concessions faites, par exemple, à la délégation américaine pour introduire la notion de processus métiers (business process), sans prescription précise pour

l'approche processus, laissant à chacun la possibilité de focaliser sur les processus impactant directement la réalisation des produits ou services ou bien d'élargir à l'ensemble des activités de l'entreprise, approche la plus souvent promue en France.

7 ans après, je ne peux m'empêcher de faire un lien entre ces débats à propos de processus et la différence d'intensité de déploiement du BPM (Business process management) entre les USA et la France, qui s'observe notamment au travers du faible écho de l'approche processus de bout en bout (end-to-end process en anglais) dans l'hexagone alors que cela semble être un standard du management de la performance aux USA et dans de nombreux pays anglo-saxons, adopté dans la plupart des grandes entreprises internationales, intégré par tous les éditeurs de logiciels d'architecture et de gestion d'entreprise tels que SAP, Oracle, MEGA International, Software AG, BoC Group ayant intégré des modules de BPM dans leurs offres ! Combien de temps encore va-t-on occulter ces approches dans les formations de managers qualité et priver les TPE – PME françaises des gisements de performance qu'elles permettent, une fois redimensionnées à leurs besoins ? ●

Olec Kovalevsky
olec.kovalevsky@gmail.com

Numérisation et processus de bout en bout pour les TPE - PME

LA SITUATION DANS LA COMMUNAUTÉ QUALITÉ EN FRANCE

La communauté qualité française ne semble pas apprécier le concept et la pratique de processus de bout en bout. Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner les résultats obtenus aux requêtes « processus », « processus de bout en bout » et éventuellement « processus transverses », saisies dans la plateforme numérique de partage de connaissances « Parcours Croisés », regroupant environ 10 000 membres, étudiants et professionnels QSE, hébergée et animée sous l'égide d'AFNOR.

Les résultats, à ce jour, sont éloquentes : 2953 références de messages et publications pour « processus » et seulement 7 pour « processus de bout en bout » et à peine plus pour « processus transverses » ou « transversaux », le plus souvent pour exprimer une réticence vis-à-vis de cette approche impie voire même un rejet !

La communauté qualité française semble majoritairement être attachée

à la représentation classique des processus définis selon les fonctions de l'entreprise telles que par exemple identifiées dans un organigramme. Il en résulte une grande diffusion, y compris au travers de la formation de nos jeunes et futurs managers qualité, du modèle classique de cartographie de processus instauré dans les années 2000, aussi universel qu'il est impersonnel (cf. Figure 1 ci-dessous).

On peut constater, en s'informant des modèles de management de la performance développés et mis en œuvre depuis 20 ans, notamment par les grandes entreprises internationales, au travers par exemple d'applications telles que SAP et accompagnés par des cabinets conseil de référence tels que BCG, que toutes ont adopté l'approche *processus de bout en bout* (cf. tableaux ci-contre) et qu'aucune, y compris en France, n'accorde aujourd'hui la moindre attention opérationnelle au modèle classique dont on continue d'abreuver nos TPE - PME !

Le management des *processus de bout en bout* et l'affectation de responsabilités globales au niveau du processus aide à atteindre des performances de premier rang en termes de coûts, qualité, conformité et connaissances des marchés. Les pilotes de *processus de bout en bout* peuvent diminuer les coûts globaux et ceux de transferts et accroître la qualité et délais d'exécution. Ils peuvent mieux identifier les éventuelles redondances ou contradictions d'activités ou d'actions et les éliminer.

(Source : Document KPMG - 2016)

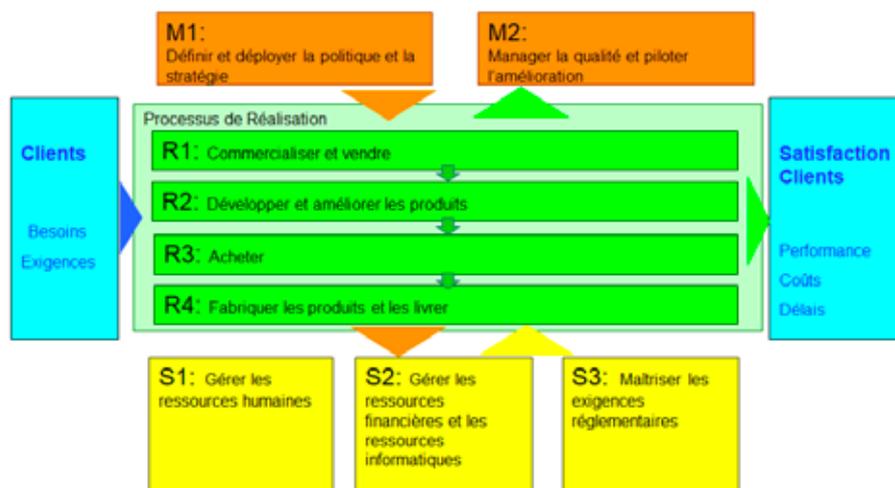
La rupture provoquée par la Covid-19 souligne combien l'excellence dans les opérations de bout-en-bout est critique pour les entreprises, compte tenu des gains potentiels d'efficacité, d'agilité et de performance.

(site BCG - 2022 : <https://www.bcg.com/capabilities/operations/end-to-end-operational-excellence>)

Liste des processus de bout-en-bout pré-paramétrés dans SAP (source 2013) :

RTR : Record to Report / **OTC** : Order to Cash / **PTP** : Procure to Pay / **HTR** : Hire to Retire / **PTP** : Plan to Produce / **ATR** : Acquire to Retire / **PTI** : Plan to Inventory / **ITR** : Issue to Resolution / **FTD** : Forecast to Delivery / **QTC** : Quote to Cash / **MTO** : Market to Order / **ITO** : Idea to Offering

Figure 1 Cartographie



FAUT-IL EN CONCLURE QUE LA COMMUNAUTÉ QUALITÉ FRANÇAISE VALIDE UNE APPROCHE DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE À DEUX VITESSES : L'UNE VISANT L'EXCELLENCE SUR DES MARCHÉS MONDIAUX ET L'AUTRE, PLUS SIMPLE, POUR LES TPE - PME, AU SERVICE DES PREMIÈRES ? N'EST-CE PAS LÀ UNE VISION SURANNÉE DE LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE ET DE L'OUVERTURE À TOUS DES

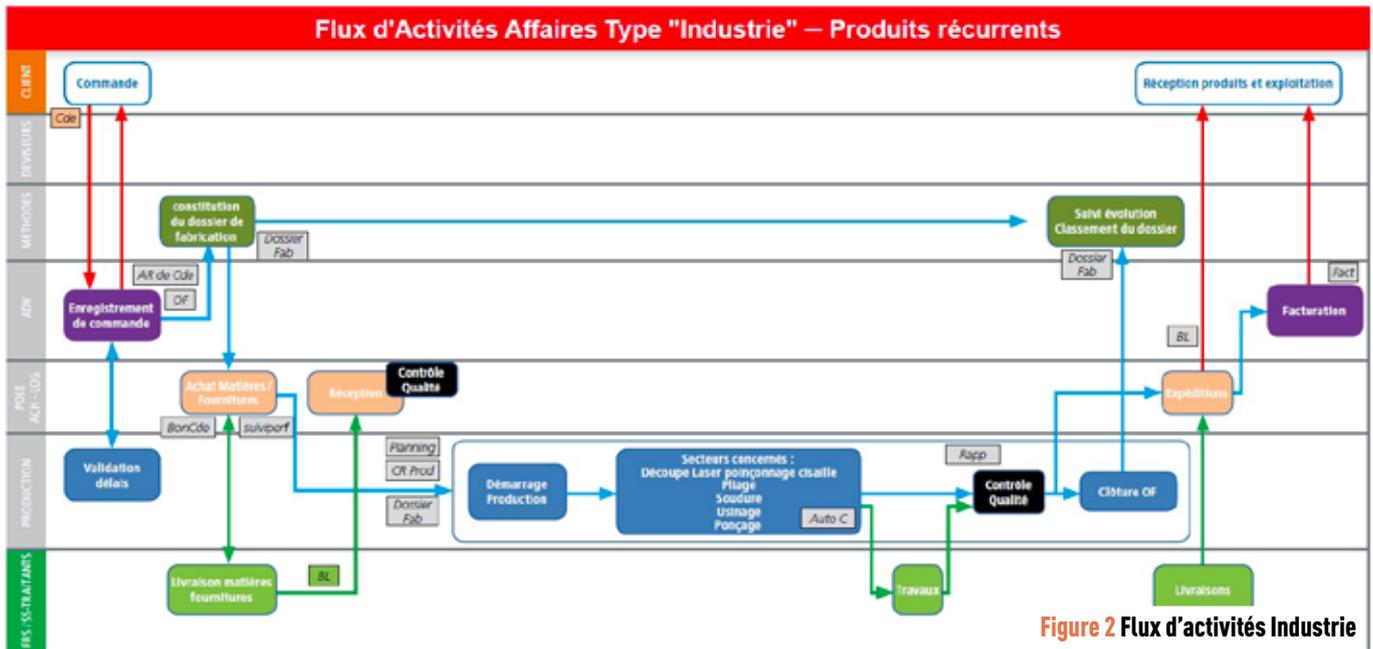


Figure 2 Flux d'activités Industrie

MARCHÉS, GRÂCE NOTAMMENT À LA NUMÉRISATION DES AFFAIRES ? Y AURAIT-IL UNE FORME DE DISCRIMINATION DE « CLASSE » ?

Lors d'une de nos premières implémentations de l'approche processus de bout en bout, en 2015, nous avons proposé à l'entreprise cliente une architecture de SMQ incluant deux processus clients : Affaires du secteur bâtiment et Affaires du secteur Industriel. Pour chacun de ces deux processus, différents dans la mise en œuvre et les caractéristiques de planification, nous avons établi des schémas de flux comme celui illustré par la Figure 2.

L'enseignement pratique que nous retenons de cette expérience est que cela a permis à l'entreprise de mettre en cohérence l'organisation et ses processus avec la stratégie du dirigeant (développement de deux marchés différents Industrie et Bâtiment, ne requérant pas les mêmes exigences, ni les mêmes prestations).

Nous en avons tiré la conviction que ce qui prime dans la définition des processus métiers, fournissant les produits et services achetés par les clients, c'est le potentiel d'efficacité opérationnelle et managériale

ainsi que le potentiel de soutien à la stratégie de l'entreprise plutôt que, comme on l'entend souvent, l'argument de facilité de mise en œuvre des processus calqués sur l'organisation et les fonctions existantes.

Car la question finale n'est-elle pas d'établir une architecture de processus aidant l'entreprise à accroître sa performance sur son marché plutôt qu'une organisation juste simple à mettre en place ?

QUELLE PROBLÉMATIQUE SOUS-JACENTE ET QUELS ENJEUX ?

Tant que la numérisation des activités avançait doucement et par catégories d'entreprises, fortement dans les grandes entreprises et plus timidement dans les TPE – PME, on pouvait s'accommoder d'une articulation différenciée entre le SMQ et ses processus d'une part et le Système de management de la performance sous-tendu par le Système d'informations de l'entreprise, d'autre part.

Les grandes entreprises, utilisant des modèles de « Business Architecture », massivement orientés *processus de bout en bout* et de l'autre côté du spectre, les TPE – PME intégrant des logiciels de gestion de commandes, de factures, de comptabilité,

et parfois d'un CRM ou d'un ERP dans les situations les plus avancées !

Or, ce qu'a dramatiquement rappelé la pandémie que nous avons traversée est l'importance des flux d'activités, des chaînes d'approvisionnement ... de bout en bout ! Un préalable à la maîtrise de ces flux est leur identification et leur modélisation pour permettre ensuite leur analyse, leur fiabilisation, leur automatisation si besoin, et leur amélioration.

De proche en proche, sur toute la chaîne, l'orientation client et la modélisation des prestations et activités dans une approche de bout en bout permet d'assurer une cohérence d'activités et de services guidée par la valeur produite. Les outils informatiques sont aujourd'hui disponibles et accessibles, fonctionnellement et financièrement, pour modéliser (BPM – comme illustré en Figure 3 ci-après) et automatiser (moteurs de Workflow) les flux d'activités dans une seule et même application (cf. illustration en Figure 4), offrant une souplesse d'utilisation appréciable auprès des acteurs métiers et un fort potentiel d'amélioration.

Aujourd'hui, les événements historiques et les décideurs privés et publics semblent

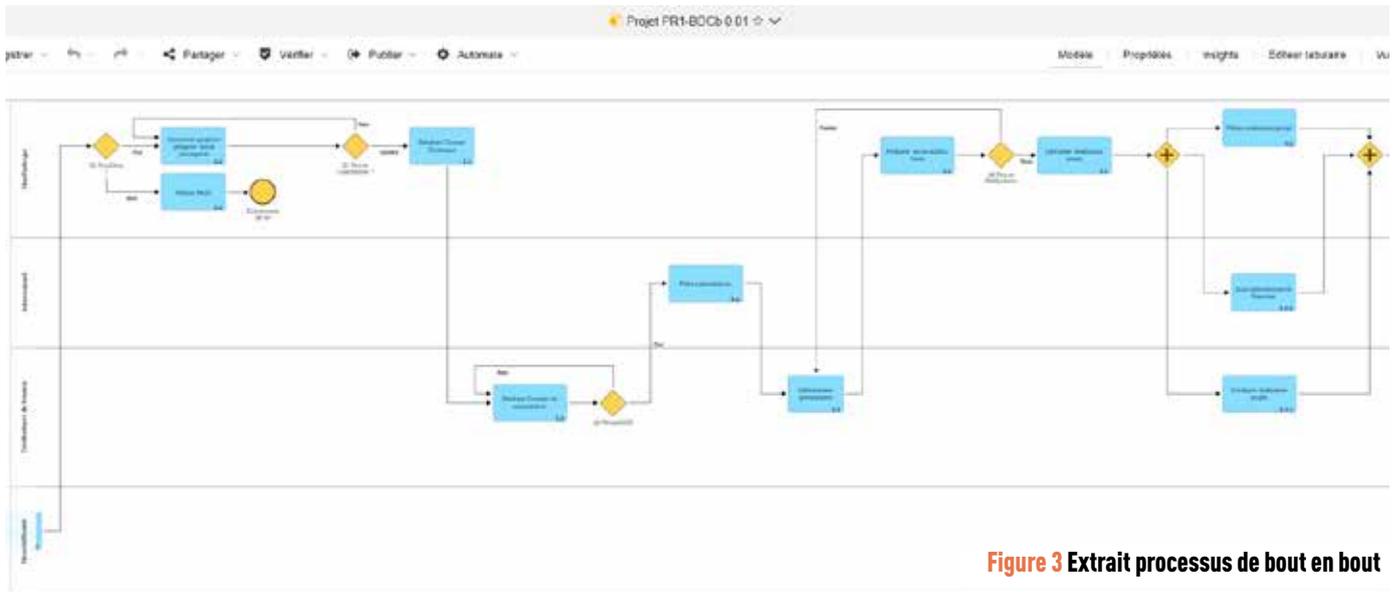


Figure 3 Extrait processus de bout en bout

avoir tranché le débat sur l'intérêt comparatif des processus-silos versus les processus-transverses : la performance d'abord, le SMQ suivra ou mourra !

L'ENJEU POUR LES PROFESSIONNELS DE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ EST MAINTENANT DE SAVOIR QUELLE PLACE ILS SOUHAITENT OU REVENDIQUENT DANS LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS : SPECTATEUR, ACTEUR, PILOTE OU CHEF DE PROJET ?

LES JEUNES MANAGERS QUALITÉ OU QSE SONT-ILS FORMÉS À

L'APPROCHE PROCESSUS DE BOUT EN BOUT ? AUX MÉTHODES ET OUTILS DE BUSINESS ARCHITECTURE ET DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ?

Mon expérience personnelle de 25 ans en tant qu'intervenant en formation et accompagnement d'assistants ou managers qualité en apprentissage, dans la plupart des organismes de formation concernés de ma région, me permet d'en douter. Au moins jusqu'à fin 2019, avant la pandémie Covid-19, les approches processus classiques étaient les seules présentées dans au moins 95 % des écoles et centres concernés, par facilité et par habitude probablement. Ce qui veut dire que ces jeunes

managers ne sont pas ou peu préparés aux transformations et transitions en cours ! Il n'est pas trop tard pour se former, et prendre une place active dans ces projets, à condition que la communauté qualité dans son ensemble prenne conscience du besoin d'évoluer et d'enrichir les paradigmes pour accompagner nos jeunes professionnels dans leurs acquisitions de compétences ●

Olec Kovalevsky

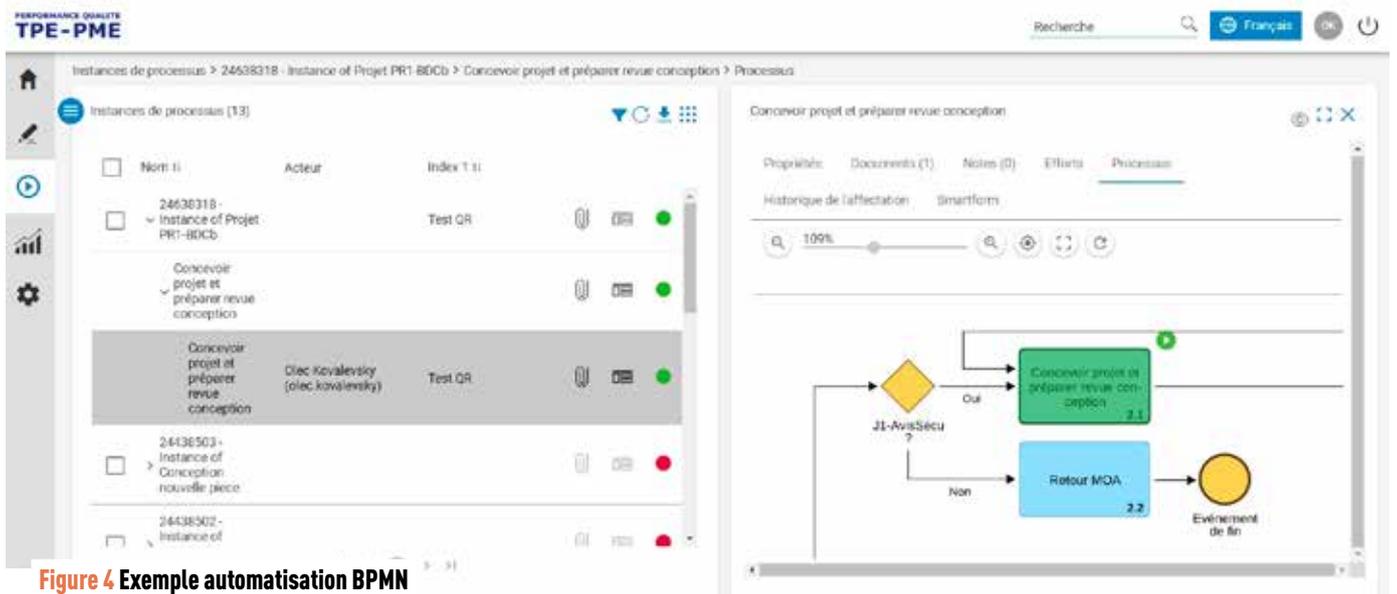


Figure 4 Exemple automatisation BPMN