

# Sommaire

---

<b>Préface</b> .....	XIII
<b>Avant-propos</b> .....	XV

## Première partie.

### LES PROCESSUS : UNE NOTION CLÉ

<b>Chapitre 1. Du contrôle au modèle de management</b> .....	3
L'époque du contrôle... ..	3
L'assurance de la qualité... ..	5
La qualité totale... ..	10
Du management de la qualité au management par la qualité... ..	13
Du management des processus au management par les processus .....	14
Le coût de la qualité, un sujet qui a alimenté bien des débats .....	16
La qualité : un concept évolutif .....	19
Le développement durable .....	20
Les processus : au cœur de la qualité .....	21
Un couple cohérent, les normes ISO 9001/ISO 9004 version 2000 .....	21
Le reengineering .....	24
Le benchmarking .....	26
<b>Chapitre 2. Qu'est-ce qu'un processus ?</b> .....	29
Définition .....	29
Les catégories de processus .....	30
<b>Chapitre 3. Coûts et qualité des processus</b> .....	35
Satisfaire le client, les actionnaires et le personnel .....	35
Obtenir la qualité : à quel coût ? .....	36

Satisfaire le client : à quel coût ? .....	38
Processus : l'approche par les coûts .....	40
Notion de valeur ajoutée .....	40
Coûts internes de la production de valeur ajoutée .....	41
La survie de l'entreprise passe par la maîtrise des coûts de mise en œuvre des processus .....	41
<b>Chapitre 4. Intérêt de l'approche processus .....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre 5. Typologie et cartographie des processus</b>	
<b>Les processus clés .....</b>	<b>49</b>
Typologie proposée par la norme ISO 9001 (version 2000) .....	49
Cartographie .....	57
Les processus externalisés et/ou partagés .....	61
Vers des relations gagnant-gagnant .....	62
Les processus clés .....	62
Qu'appelle-t-on processus clés ? .....	62
Comment détermine-t-on les processus stratégiques ? .....	63

## Deuxième partie.

### LA MÉTHODE D'OPTIMISATION DES PROCESSUS

<b>Chapitre 6. Les principes de la méthode d'optimisation des processus ..</b>	<b>81</b>
<b>Chapitre 7. Choisir les processus à traiter en priorité .....</b>	<b>85</b>
Comment évaluer un processus ? .....	85
Les enjeux et les risques .....	86
La synthèse des enjeux .....	86
La satisfaction du client .....	88
Le niveau de qualité .....	88
Le coût .....	89
Comment fixer les priorités ? .....	90
Le choix des processus prioritaires .....	91
<b>Chapitre 8. Caractériser le processus choisi .....</b>	<b>95</b>
Identifier et décrire un processus .....	96
Les informations qui permettent de délimiter le périmètre d'action du processus, les caractéristiques intrinsèques du processus, ou encore les données liées à son « environnement interne » .....	96
Les données liées à « l'environnement externe » du processus .....	97
Définir les ressources .....	98

Les données . . . . .	98
Les compétences . . . . .	102
Décrire le déroulement du processus . . . . .	106
<b>Chapitre 9. Optimiser le processus . . . . .</b>	<b>117</b>
Évaluer les performances du processus . . . . .	118
Mesure des performances actuelles du processus au regard des performances attendues . . . . .	118
Détermination des indicateurs de mesure pertinents de la performance de chaque activité . . . . .	119
Évaluation des performances actuelles de chaque activité au regard de celles attendues . . . . .	120
Identification des activités critiques . . . . .	120
Analyser le fonctionnement des activités et rechercher les dysfonctionnements . . . . .	121
La fiche de management du processus . . . . .	124
Rechercher des solutions aux dysfonctionnements . . . . .	130
La méthode de résolution de problèmes . . . . .	132
Les relations clients/fournisseurs internes . . . . .	148
L'analyse fonctionnelle des processus . . . . .	159
Le diagramme FAST® (Functional Analysis System Technic) . . . . .	169
L'AMDEC . . . . .	173
Valider le processus . . . . .	178
<b>Chapitre 10. L'amélioration des processus en quatre temps : méthode simplifiée . . . . .</b>	<b>179</b>
Principes de la méthode simplifiée . . . . .	180
Le groupe de travail . . . . .	180
La situation initiale . . . . .	181
La planification des réunions . . . . .	181
Les résultats . . . . .	182
Mise en application de la méthode . . . . .	182
Le premier temps : définir le processus tel qu'il existe . . . . .	182
Le deuxième temps : identifier les dysfonctionnements ressentis ou constatés . . . . .	184
Le troisième temps : reconstruire le processus . . . . .	184
Le quatrième temps : proposer des améliorations . . . . .	185
La validation des résultats obtenus par les différents groupes . . . . .	186
Conclusion . . . . .	186

<b>Chapitre 11. Mettre en œuvre les améliorations</b> .....	187
Définir et planifier la mise en œuvre .....	188
Décrire le processus .....	188
Vous avez décidé d'établir une procédure ? .....	189
Vous avez confirmé la nécessité d'établir une procédure ? .....	190
Vous disposez de tous les éléments vous permettant d'établir une procédure ? .....	191
Comment formaliser une procédure ? .....	191
Le texte .....	192
Le logigramme .....	192
L'infogramme .....	193
Pourquoi des infogrammes ? .....	193
Comment valider une procédure ? .....	194
Définir les fonctions .....	194
Confirmer la validité d'un processus .....	196
Prendre en compte les évolutions de l'environnement .....	196
<b>Chapitre 12. Maîtriser les processus</b> .....	199
Les indicateurs qualité .....	201
Mesure de l'efficacité des processus .....	206
Les tableaux de bord de la qualité .....	214
Mesurer l'efficacité des processus par la mise en place de tableaux de bord spécifiques .....	217
Les revues .....	224
La revue de direction .....	225
La revue de processus .....	225

### Troisième partie.

#### LES OUTILS POUR AMÉLIORER LES PROCESSUS

<b>Chapitre 13. Le logigramme</b> .....	233
Objectif .....	233
Mode d'utilisation .....	233
Exemples d'application .....	234
Utilisation de logiciels pour la représentation des processus .....	246
Utilisation de logiciels pour la mise en pratique opérationnelle des processus : le workflow .....	247
<b>Chapitre 14. La mise sous contrôle d'une activité</b> .....	251
Analyse de la relation client/fournisseur interne .....	251

Définition .....	.251
Objectifs .....	.251
Mode d'utilisation .....	.252
Exemple de support pour la mise en œuvre de la relation client/fournisseur interne .....	.253
Mise en place des indicateurs issus de la RCFI .....	.255
Objectifs .....	.255
Conditions de la réussite .....	.255
Évaluation d'un indicateur .....	.255
Exemple de support pour la définition d'indicateurs qualité .....	.257
<b>Chapitre 15. La méthode de résolution de problèmes .....</b>	<b>.259</b>
Définition .....	.259
Mode d'utilisation : un cheminement logique, des outils à chaque étape .....	.260
Les conditions de la réussite .....	.260
Le brainstorming (remue-méninges) .....	.260
Objectifs .....	.260
Mode d'utilisation .....	.260
Les conditions de la réussite .....	.261
QOOQCCP .....	.261
Description .....	.261
Objectif .....	.261
Mode d'utilisation .....	.262
Remarque .....	.263
Situations propices à l'emploi du QOOQCCP .....	.263
Les outils d'investigation .....	.264
La méthode Kepner-Tregoe (« est/n'est pas ») .....	.264
Les tableaux (ou feuilles de relevés) .....	.264
Les graphiques .....	.265
Le diagramme de Pareto .....	.266
Description .....	.266
Objectifs .....	.266
Mode d'utilisation .....	.266
Exemple d'application .....	.266
Les conditions de la réussite .....	.267
La règle des 5 M .....	.268
Objectif .....	.268
Mode d'utilisation .....	.268
Exemples d'applications .....	.269

Le diagramme d'Ishikawa (diagramme causes/effet ou diagramme en arête de poisson) . . . . .	270
Description . . . . .	270
Objectifs . . . . .	270
Mode d'utilisation . . . . .	270
Condition de la réussite . . . . .	271
Exemple de tracé d'un diagramme causes/effet . . . . .	271
Le vote simple ou pondéré . . . . .	271
Objectifs . . . . .	271
Mode d'utilisation . . . . .	272
Les conditions de la réussite . . . . .	272
L'analyse multicritère . . . . .	273
Objectif . . . . .	273
Mode d'utilisation . . . . .	273
Exemple d'application . . . . .	274
Les conditions de la réussite . . . . .	275
La matrice de compatibilité . . . . .	275
Objectif . . . . .	275
Mode d'utilisation . . . . .	275
Exemple d'application . . . . .	276
Le plan d'action qualité . . . . .	277
Définition . . . . .	277
Objectifs . . . . .	277
Démarche de construction du PAQ . . . . .	277
Outils d'aide à la définition des priorités d'action dans le cadre du PAQ . . . . .	278

### Quatrième partie.

#### RÉUSSIR ET FAIRE VIVRE LA DÉMARCHÉ

<b>Chapitre 16. Les conditions de la réussite</b> . . . . .	281
Management et organisation . . . . .	281
Changement du style de management . . . . .	282
Changement d'organisation . . . . .	283
Organisation du processus . . . . .	287
Vers une nouvelle conception de l'organisation . . . . .	289
Le contrôle interne . . . . .	290
Le développement durable . . . . .	292
Le système d'information . . . . .	292
La communication interne . . . . .	294
Passer à une direction du management ou de la performance . . . . .	295

<b>Chapitre 17. Assurer la pérennité de la démarche</b> .....	297
Le soutien de la direction .....	297
L'intégration au mode de management .....	298
La formation .....	299
Le champ de la formation .....	302
La communication .....	306
Le plan d'action qualité .....	309
<b>Pour conclure : les idées clés de la démarche</b> .....	311
Les idées clés de la méthode .....	313
Étape 1 : choix des processus à traiter en priorité .....	314
Étape 2 : analyse du ou des processus retenus .....	314
Étape 3 : amélioration permanente du processus .....	316
<b>Annexe. La relation client/fournisseur interne</b> .....	317
Processus d'instruction d'une modification : cas Ekocas .....	317
Complément d'information concernant le « chef de projet » .....	317
Complément d'information concernant la « commission de modifications » .....	319
Complément d'information concernant le « pilote » .....	320
Complément d'information concernant les cellules techniques et cellules achats .....	321
Complément d'information concernant le « chef de plate-forme » .....	322
Processus d'admission à la clinique : cas de la clinique des Lorgnettes ...	324
<b>Bibliographie</b> .....	329
<b>Index</b> .....	331