

SOMMAIRE

Préface	XI
Avant-propos	XIII
1 ^{re} PARTIE – LES PROCESSUS : UNE NOTION CLÉ	
Chapitre 1. Du contrôle au modèle de management	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	20
Les processus : au cœur de la qualité	20
Un couple cohérent, les normes ISO 9001/ISO 9004	
version 2000	21
Le reengineering	24
Le benchmarking	25
Chapitre 2. Qu'est-ce qu'un processus ?	29
Définition	29
Les catégories de processus	30
Chapitre 3. Coûts et qualité des processus	35
Satisfaire le client, les actionnaires et le personnel	35
Obtenir la qualité : à quel coût ?	36
Satisfaire le client : à quel coût ?	39
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	43
Chapitre 4. Intérêt de l'approche processus	43

Chapitre 5. Typologie et cartographie des processus	
Les processus clés	49
Typologie proposée par la norme ISO 9001 (version 2000)	50
Cartographie	56
Les processus clés	61
Qu'appelle-t-on processus clés ?	61
Comment détermine-t-on les processus stratégiques ?	61

DEUXIÈME PARTIE LA MÉTHODE D'OPTIMISATION DES PROCESSUS

Chapitre 6. Les principes de la méthode d'optimisation des processus	79
Chapitre 7. Choisir les processus à traiter en priorité.	83
Comment évaluer un processus ?	83
Les enjeux et les risques	84
La synthèse des enjeux	85
La satisfaction du client	86
Le niveau de qualité	87
Le coût	88
Comment fixer les priorités ?	88
Le choix des processus prioritaires	90
Chapitre 8. Caractériser le processus choisi	93
Identifier et décrire un processus	94
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 »	94
Les données liées à « l'environnement externe » du processus	95
Définir les ressources	96
Les données	96
Les compétences	100
Décrire le déroulement du processus	104
Chapitre 9. Optimiser le processus	115
Évaluer les performances du processus	116
Mesure des performances actuelles du processus au regard des performances attendues	116
Détermination des indicateurs de mesure pertinents de la performance de chaque activité	117
Évaluation des performances actuelles de chaque activité au regard de celles attendues	118

Identification des activités critiques	118
Analyser le fonctionnement des activités et rechercher les dysfonctionnements	120
La fiche de management du processus	122
Rechercher des solutions aux dysfonctionnements	128
La méthode de résolution de problèmes	130
Analyse des fréquences des dysfonctionnements relevés	143
Recherche des causes probables	144
Les relations clients/fournisseurs internes	146
L'analyse fonctionnelle des processus	158
L'AMDEC	172
Valider le processus	176

Chapitre 10. L'amélioration des processus en quatre temps : méthode simplifiée	179
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

Chapitre 11. Mettre en œuvre les améliorations	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
Comment valider une procédure ?	194
Définir les fonctions	194
Confirmer la validité d'un processus	195
Prendre en compte les évolutions de l'environnement.	196
Chapitre 12. Maîtriser les processus	197
Les indicateurs qualité	198

Mesure de l'efficacité des processus	203
Les tableaux de bord de la qualité	211
Mesurer l'efficacité des processus par la mise en place de tableaux de bord spécifiques	214
Les revues	221
La revue de direction	222
La revue de processus	222

TROISIÈME PARTIE LES OUTILS POUR AMÉLIORER LES PROCESSUS

Chapitre 13. Le logigramme	231
Objectif	231
Mode d'utilisation	231
Exemples d'application	233
Utilisation de logiciels pour la représentation des processus	244
Utilisation de logiciels pour la mise en pratique opérationnelle des processus : le workflow	245
Chapitre 14. La mise sous contrôle d'une activité	249
Analyse de la relation client/fournisseur interne	249
Définition	249
Objectifs	250
Mode d'utilisation	250
Exemple de support pour la mise en œuvre de la relation client/fournisseur interne	251
Mise en place des indicateurs issus de la RCFI	253
Objectifs	253
Conditions de la réussite	253
Évaluation d'un indicateur	253
Exemple de support pour la définition d'indicateurs qualité	255
Chapitre 15. La méthode de résolution de problèmes	257
Définition	257
Mode d'utilisation : Un cheminement logique, des outils à chaque étape	258
Les conditions de la réussite	258
Le brainstorming (remue-méninges)	258
Objectifs	258
Mode d'utilisation	259
Les conditions de la réussite	259
QQOQCCP	259
Description	259

Objectif	260
Mode d'utilisation	260
Remarque	261
Situations propices à l'emploi du QQOQCCP	262
Les outils d'investigation	262
La méthode Kepner-Tregoe (« est/n'est pas »)	262
Les tableaux (ou feuilles de relevés)	262
Les graphiques	263
Le diagramme de Pareto	264
Description	264
Objectifs	264
Mode d'utilisation	264
Exemple d'application	265
Les conditions de la réussite	266
La règle des 5 M	266
Objectif	266
Mode d'utilisation	266
Exemples d'applications	268
Le diagramme d'Ishikawa (diagramme Causes/Effet ou diagramme en arête de poisson)	268
Description	268
Objectifs	268
Mode d'utilisation	269
Condition de la réussite	269
Exemple de tracé d'un diagramme causes/effet	270
Le vote simple ou pondéré	270
Objectifs	270
Mode d'utilisation	270
Les conditions de la réussite	271
L'analyse multicritère	271
Objectif	271
Mode d'utilisation	272
Exemple d'application	273
Les conditions de la réussite	274
La matrice de comptabilité	274
Objectif	274
Mode d'utilisation	274
Exemple d'application	275
Le plan d'action qualité	275
Définition	275
Objectifs	276
Démarche de construction du PAQ	276
Outils d'aide à la définition des priorités d'action dans le cadre du PAQ	277

QUATRIÈME PARTIE
RÉUSSIR ET FAIRE VIVRE LA DÉMARCHE

Chapitre 16. Les conditions de la réussite	281
Management et organisation	281
Changement du style de management	282
Changement d'organisation	284
Que devient la direction de la qualité dans une telle organisation ? 287	
Organisation du processus	288
Le système qualité	290
La documentation descriptive du système de management de la qualité	290
L'audit	292
La formation	295
Engagement et cohérence : deux mots clés de la formation à la qualité et aux méthodes d'amélioration des processus	296
Le champ de la formation	298
La communication	302
Chapitre 17. Assurer la pérennité de la démarche	305
Le soutien de la direction	306
L'intégration au mode de management	306
Le plan d'action qualité	307
Pour conclure. Les idées clés de la démarche	309
Les idées clés de la méthode	311
Étape 1 : choix des processus à traiter en priorité	311
Étape 2 : analyse du ou des processus retenus	312
Étape 3 : amélioration permanente du processus	314
Annexe. La relation client/fournisseur interne	315
Processus d'instruction d'une modification : cas Ekocas	315
Complément d'information concernant le « chef de projet »	315
Complément d'information concernant la « commission de modifications »	317
Complément d'information concernant le « pilote »	318
Complément d'information concernant les « cellules techniques » et cellules achats	319
Complément d'information concernant le « chef de plate-forme » ..	320
Processus d'admission à la clinique : cas de la clinique des Lorgnettes ..	322
Bibliographie	327