

SOMMAIRE

Préface	1
Avant-propos	5
Introduction	11
Chapitre 1. L'approche classique de l'organisation par les processus	17
De quoi parle-t-on ?	17
Qu'est-ce qu'un processus ?	18
Qu'est-ce que l'efficacité ?	20
Le coût de revient	21
La productivité	22
Le management de la qualité est nécessaire dans un environnement concurrentiel	25
L'approche processus doit permettre de comprendre les relations entre les parties de l'organisation	29
Le management par les processus composante du Management général des organisations	34
Management et qualité, même combat ?	34
Y a-t-il un type de management ?	35
Définitions de base d'un processus	37
Pourquoi établir une cartographie des processus	39
Les éléments du management par processus	41
Les niveaux de précision d'une cartographie	43
La méthode actuelle d'analyse des processus	45
Le processus était jusqu'à aujourd'hui synonyme de modes opératoires	45
L'analyse des modes opératoires peut conduire à des impasses	47

Les représentations graphiques habituelles ne permettent pas une compréhension globale de l'organisation	48
La solution simple n'est pas dans la représentation des processus transversaux	50
La cartographie des modes opératoires doit être remplacée par une cartographie des contrats	57
Le client est le fil conducteur qui relie les processus	59

Chapitre 2. **Privilégier désormais l'approche processus par la voix du client** 63

Les processus sont les sous-systèmes d'une organisation ... 63

De l'intérieur, notre perception de l'organisation est souvent partielle	64
Tous les processus sont liés entre eux dans un flux dynamique	65
La voix du client doit se transmettre dans tous les processus	68
La cartographie par l'aval prend en compte la voix du client	69

La clef des processus : le client, l'utilisateur, le bénéficiaire 71

La mauvaise communication entre processus est source de dysfonctionnements	71
Nous devons mettre en œuvre les mêmes principes de qualité en interne qu'en externe	73
Comment les attentes des clients peuvent-elles être perçues par un processus ?	75

Le principe de la relation client/fournisseur en interne 77

La relation client/fournisseur est fondée sur le principe de responsabilité	77
Les règles et principes de la relation client/fournisseur	82
La mise en œuvre de la relation client/fournisseur en interne	85

Les processus doivent être classés en fonction de leurs typologies 90

Le terme de processus peut s'appliquer à diverses entités	90
Les processus d'opération constituent la chaîne de base de l'organisation	92
Les processus de services servent à améliorer les performances de l'organisation	94

Les règles et les valeurs qui dirigent l'organisme, les processus de management	95
Le management doit-il être considéré comme un processus ?	97
Les missions et les projets sont des processus provisoires ..	100
Stratégie et développement Le déploiement et les processus-clés	101
Les relations entre les processus, les interfaces	105
Il faut établir des règles de communication entre les processus	105
Les contrats d'interfaces définissent les relations entre les processus	107
Le contenu des contrats d'interfaces	109
Les différents types de relations entre les processus	111
Les processus sont liés par des contrats	116
La chaîne des processus est-elle seulement une relation de livreur à client ?	117
Le processus livré n'est pas toujours le vrai client	118
La relation donneur d'ordres/fournisseur est la base de la cartographie	119
Les clients internes sont les processus donneurs d'ordres et les processus utilisateurs	121
Un organisme sera efficace si la voix de ses clients ne s'altère pas tout au long de la chaîne des processus	124
La norme ISO 9001-2000 et l'approche processus	126
L'évolution des concepts de processus dans les différentes versions des normes	126
Comment appréhender le manuel qualité de l'entreprise avec la méthode de la voix du client ?	129
Devons-nous encore disposer de procédures écrites pour décrire nos méthodes de travail ?	130
Comment organiser le système documentaire de notre organisme ?	132

Chapitre 3. La méthode pour cartographier les processus selon la voix du client	135
L'inventaire des partenaires et des prestations	135
Connaître nos partenaires extérieurs et nos prestations	136
Utiliser une matrice à double entrée	137
L'exemple d'une CCI	139
L'inventaire des processus d'opérations et de services	140
Les processus d'opérations	140
Les processus de services et les processus de management (règles et valeurs)	146
La méthode montre que certains processus sont inutiles	152
Quelques exemples d'analyse de processus et de cartographies	158
Un cas classique	158
Une cartographie avec un processus de coordination	161
Cartographier un produit « propriété du client »	163
La création d'un service « achats »	165
Distinguer processus « commercial » et « administration des ventes »	166
Un cas de communication directe : les courts-circuits	167
Comment analyser un macro-processus	168
Les contrats d'interfaces	172
Caractériser un processus	173
La dénomination et l'expression de la finalité d'un processus	176
L'inventaire des données de sortie	179
Les données d'entrée	183
Les indicateurs de performance ou d'activité	184
Les objectifs	186
Le propriétaire du processus	187
Les ressources du processus	192
L'établissement des contrats d'interfaces	196
Les principes de base de l'établissement d'un contrat	196
Comment établir un contrat entre processus	198
Comment traiter le problème général du respect des délais ?	203
Comment procéder à l'identification des processus clients	204
Le document de contrat d'interfaces à utiliser	205

L'amélioration des interrelations entre les processus	209
Des exemples de contrat d'interfaces	211
Contrat d'interfaces	213
Les interfaces avec les processus de service	214
Les processus de management	
Règles et valeurs	
Chartes de fonctionnement	217
Le principe des règles et des valeurs	217
Les processus de management concernant l'opérationnel . .	218
Processus de management stratégiques	221
Comment distinguer les processus de management des processus « territoire » ?	223
Comment simplifier la représentation cartographique des processus de management ?	225
TQM (Total Quality Management) et l'approche processus. Référence à l'EFQM et au prix qualité	227
Les modèles comportementaux	229
L'adoption de nouveaux modèles de comportements améliorera l'organisation	229
Comment évaluer l'efficacité de la nouvelle organisation ?	234
Chapitre 4. Exemples d'application	237
Des cas d'école	237
Le cas INGELEC	238
Le cas GEKA SERVICES	241
Le cas Darc Industrie	245
Le cas CONSTRUBAT	249
Le cas de Trans Machines	253
Le cas du bureau d'études MOINEAU	258
Quelques cas de problèmes soulevés par des contrats d'interfaces	260
La cartographie de Lennyc	263
Contrat d'interfaces Impression	277
Contrat d'interfaces méthode/planning	282
Contrat d'interfaces service personnel	285
Contrat d'interfaces processus de management	285

Chapitre 5.	Quelques réponses concrètes à des questions spécifiques et des situations particulières	287
	Questions relatives à l'identification des données de sortie	288
	Questions relatives aux attentes des utilisateurs	296
	Questions relatives à l'identification des processus	301
	Questions relatives aux interrelations entre les processus	307
	Questions relatives à la maîtrise des processus	315
Chapitre 6.	La cartographie et l'amélioration permanente	323
	Le réaménagement des processus	
	L'efficacité par l'aval	323
	Conclusion et introduction à l'amélioration	324
	Les tâches inutiles	325
	Le besoin du réaménagement	326
	La méthode de réaménagement	329
	Glossaire	333
	Bibliographie	335