La qualité par les processus

Introduction

La qualité ne dépend pas uniquement du contrôle du produit ou du service final. Elle dépend également de la manière dont les activités de l'entreprise sont **organisées, réalisées, contrôlées et améliorées**.

L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de processus **interdépendants** qui transforment des éléments d'entrée en résultats.

On peut représenter simplement un processus :

Entrées → Activités → Sorties → Résultats

L'objectif est de maîtriser ces processus afin de réduire les erreurs, améliorer la satisfaction des clients et renforcer la performance globale.

I. La cartographie des processus

La **cartographie des processus** est une représentation permettant d'identifier les principaux processus de l'entreprise et leurs relations.

Elle permet de répondre à plusieurs questions :

- Quels sont les processus de l'entreprise ?
- Quel est leur objectif ?
- Qui en est responsable ?
- Quelles sont leurs entrées et leurs sorties ?
- Comment les processus sont-ils liés ?
- Quels sont les indicateurs utilisés pour les suivre ?

La cartographie permet ainsi d'avoir une **vision globale du fonctionnement de l'entreprise**.

Exemple simplifié

Clients
↓
Processus commerciaux
↓
Processus de production
↓
Livraison
↓
Satisfaction client

Ces processus sont soutenus par des fonctions telles que :

- ressources humaines ;
- informatique ;
- comptabilité ;
- maintenance ;
- achats.

Pourquoi cartographier les processus ?

La cartographie permet notamment de :

- clarifier les responsabilités ;
- identifier les interactions ;
- repérer les dysfonctionnements ;
- éviter les activités inutiles ;
- améliorer la circulation de l'information ;
- faciliter l'amélioration continue.

Cartographier les processus, c'est rendre visible la manière dont l'entreprise crée de la valeur.

II. Les processus de management

Les **processus de management** concernent principalement la direction et le pilotage de l'entreprise.

Ils permettent de définir les orientations, de fixer les objectifs et de contrôler les résultats.

Ils peuvent notamment comprendre :

- la définition de la stratégie ;
- la planification ;
- la définition des objectifs ;
- le management de la qualité ;
- la gestion des risques ;
- le suivi des performances ;
- les revues de direction ;
- l'amélioration du système de management.

Exemple

La direction fixe comme objectif :

« Réduire de 20 % les réclamations clients au cours de l'année. »

Elle définit ensuite les actions, les responsabilités et les indicateurs permettant de suivre l'atteinte de cet objectif.

Rôle des processus de management

Ils permettent de :

Orienter → Planifier → Piloter → Mesurer → Améliorer

III. Les processus opérationnels

Les **processus opérationnels** sont directement liés à la réalisation du produit ou du service destiné au client.

Ils constituent généralement le cœur de l'activité de l'entreprise.

Selon l'organisation, ils peuvent comprendre :

- prospection commerciale ;
- vente ;
- conception ;
- achats liés à la production ;
- production ;
- contrôle ;
- préparation des commandes ;
- livraison ;
- service après-vente.

Exemple : entreprise commerciale

Prospection → Commande → Approvisionnement → Préparation → Livraison → Service après-vente

Chaque étape contribue directement à la création de valeur pour le client.

Une défaillance dans l'un de ces processus peut avoir un impact sur :

- les coûts ;
- les délais ;
- la qualité ;
- la satisfaction client.

Les processus opérationnels transforment les besoins du client en produits ou services répondant à ses attentes.

IV.Les processus supports

Les **processus supports** ne produisent pas directement le produit ou le service vendu au client, mais ils fournissent les **ressources nécessaires au fonctionnement des processus opérationnels**.

Ils peuvent notamment comprendre :

- gestion des ressources humaines ;
- formation ;
- informatique ;
- maintenance ;
- comptabilité ;
- gestion financière ;
- achats ;
- gestion documentaire ;
- gestion des infrastructures.

Exemple

Le service informatique ne produit pas directement le produit vendu par l'entreprise. Toutefois, il permet aux services commerciaux, administratifs et opérationnels de disposer des outils nécessaires à leur travail.

De même, le service des ressources humaines contribue à :

- recruter ;
- former ;
- développer les compétences ;
- gérer les collaborateurs.

Les processus supports permettent aux autres processus de fonctionner efficacement.

V. Les indicateurs de performance

Pour savoir si un processus fonctionne correctement, l'entreprise doit pouvoir **mesurer ses résultats**.

C'est le rôle des **indicateurs de performance**.

Un indicateur est une donnée permettant de suivre l'évolution d'une activité ou d'évaluer l'atteinte d'un objectif.

Exemples d'indicateurs

Qualité

- taux de produits non conformes ;
- nombre de réclamations ;
- taux de retours clients.

Délais

- délai moyen de traitement ;
- taux de livraison à temps ;

- temps d’attente.

Productivité

- quantité produite par heure ;
- chiffre d’affaires par salarié ;
- temps moyen de traitement.

Coûts

- coût de non-qualité ;
- coût de production ;
- coût des retours.

Satisfaction client

- taux de satisfaction ;
- taux de fidélisation ;
- nombre de réclamations.

Un bon indicateur doit être

- **pertinent** ;
- **mesurable** ;
- **compréhensible** ;
- **fiable** ;
- **régulièrement suivi** ;
- lié à un **objectif**.

On ne peut améliorer efficacement ce que l’on ne mesure pas correctement.

Les interactions entre les processus

Les processus de l’entreprise ne fonctionnent pas de manière isolée.

Ils sont **interdépendants**.

Par exemple :

Processus commercial
↓
transmet la commande
↓
Processus opérationnel
↓
réalise le produit ou service
↓
Processus logistique
↓

livre le client
↓
Processus après-vente
↓
mesure la satisfaction

Les processus supports interviennent tout au long de cette chaîne.

Une faiblesse dans un processus peut donc avoir des conséquences sur les autres.

Exemple

Si le service commercial transmet une commande avec des informations incorrectes, cela peut entraîner :

Erreur de commande → Erreur de production → Retard → Réclamation → Insatisfaction client

L'approche processus permet justement d'identifier ces **interactions et leurs conséquences**.

Exemple pratique

Situation

Une entreprise reçoit régulièrement des réclamations concernant des retards de livraison.

Analyse par processus

Processus commercial :
Les commandes sont-elles correctement enregistrées ?

Processus approvisionnement :
Les matières premières sont-elles disponibles ?

Processus production :
La production respecte-t-elle les délais ?

Processus logistique :
Les livraisons sont-elles correctement planifiées ?

Processus support informatique :
Le système d'information permet-il une bonne circulation des commandes ?

Processus de management :
Les indicateurs de délai sont-ils suivis par la direction ?

Cette analyse permet de rechercher **la cause du problème dans l'ensemble des processus**, plutôt que d'accuser uniquement le service de livraison.

À retenir

L'approche processus permet de comprendre l'entreprise comme un **système organisé et interdépendant**.

On distingue généralement :

Processus de management
→ orienter et piloter.

Processus opérationnels
→ réaliser les produits ou services.

Processus supports
→ fournir les ressources nécessaires.

Indicateurs
→ mesurer et améliorer les performances.

Le fonctionnement peut être résumé ainsi :

Entrées → Processus → Sorties → Mesure → Amélioration

---

7. Conclusion

La qualité par les processus consiste à ne pas se limiter au contrôle du résultat final, mais à **maîtriser l'ensemble des activités qui contribuent à ce résultat**.

La cartographie permet de visualiser les processus, tandis que la distinction entre **processus de management, opérationnels et supports** permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Les indicateurs de performance permettent ensuite de mesurer les résultats, d'identifier les écarts et de mettre en œuvre des actions d'amélioration.

La qualité d'un résultat dépend de la qualité des processus qui permettent de le produire. Maîtriser les processus, c'est donc maîtriser la performance de l'entreprise.

➡ **Dans la prochaine fiche :** Fiche 28 – La démarche d'amélioration continue

Nous allons maintenant étudier la **démarche d'amélioration continue**, qui permet à l'entreprise d'identifier ses problèmes, d'analyser leurs causes, de mettre en place des actions d'amélioration et d'en mesurer les résultats.

L'objectif sera de comprendre comment l'entreprise peut **progresser de manière permanente**, en transformant les écarts et les dysfonctionnements en véritables opportunités d'amélioration.