

LA CLEF DES PROCESSUS : LE CLIENT, L'USAGER, LE BÉNÉFICIAIRE

La finalité d'une activité est toujours définie par celui pour qui elle est destinée c'est-à-dire le client, le bénéficiaire. Toute la démarche d'organisation par processus ne doit jamais l'oublier. Nous parlons souvent de la voix du client qui doit guider notre travail et notre comportement. C'est une réalité mais encore faut-il que cela se traduise par une organisation construite vraiment sur l'écoute de cette voix. Entre nos fournisseurs (les données d'entrée) et nos clients (les bénéficiaires de nos données de sortie), il y a toute une chaîne de processus qui doit transmettre la voix du client sans la déformer et en éliminant toute forme de parasitage. Si le flux de nos activités est descendant, comme une rivière, il doit y avoir en permanence un fil qui transmet en remontant les besoins et les attentes de nos clients. Les interfaces entre les processus sont les nœuds de la communication où les risques de perte sont les plus critiques.

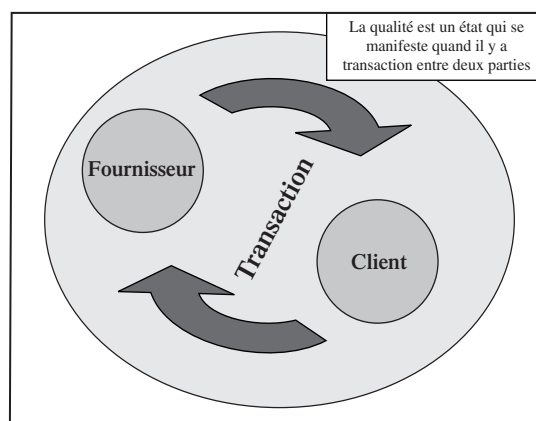
La mauvaise communication entre processus est source de dysfonctionnements

La maîtrise des processus et principalement des interfaces est avant tout un problème de communication. Pour éviter de tomber dans le piège de la communication absolue, nous devons convenir d'un certain nombre de principes qui serviront de base à notre modèle relationnel entre les processus. Nous parlerons ainsi de qualité entre les processus et de logique d'écoute de tous les clients.

L'analyse d'un organisme par les processus n'est pas une approche nouvelle. Par contre, tous ceux qui se sont trouvés confrontés à ce problème et qui ont fait des tentatives d'analyses de processus se sont souvent heurtés à la difficulté de représenter de façon simple et graphique la mécanique d'un organisme. Une entreprise (une PME par exemple) est déjà un organisme complexe. Sa représentation graphique n'est pas facile. Mais si nous nous attaquons à une multinationale ou à une administration, c'est quasiment mission impossible. Et nous trouvons en France de nombreux cas intéressants, par exemple des entités complexes sur le plan

des effectifs, de la géographie, de la diversité des produits, de la situation de mutation économique et sociale, des avancées technologiques.

Notre souci est de manager par les processus, c'est-à-dire de les identifier, de les maîtriser et de les optimiser. Nous sommes perturbés dans l'accomplissement de cette mission par un certain nombre d'éléments parasites et, entre autres, par le concept de communication. En effet, nous savons que les problèmes majeurs que nous avons à régler sont aux interfaces entre les processus, autrement dit aux points de contact. Les processus ne sont pas



des entités virtuelles. Ce sont des réalités avec des femmes et des hommes qui y travaillent et qui y occupent diverses fonctions. Les interfaces sont avant tout des interfaces de communication et les problèmes de communication sont avant tout des problèmes humains. Pour résoudre le problème des interfaces, il nous faut donc résoudre le problème de la

communication et des relations humaines dans nos organismes. Ce n'est pas une mince affaire ! Pour avancer en ce domaine, car nous ne pouvons pas prétendre à des solutions magiques, nous devons restreindre le champ de notre problème. Les relations entre les personnes sont multiples. Aujourd'hui tout le monde communique avec tout le monde. Il y a donc des interfaces partout et dans tous les sens, de tous les côtés. Il n'est pas possible d'élaborer des règles de communication pour tous ces aspects. Notre volonté n'est pas de trouver une solution magique à ce problème. Pour trouver un embryon de piste permettant de réduire les dysfonctionnements d'interfaces (donc de communication) entre les processus, il nous faut nous rappeler la finalité de notre organisme et surtout de notre volonté et de notre choix de fonctionner avec un système de management de la qualité. Cette finalité est de satisfaire le client et pour cela nous avons appris qu'il fallait l'écouter, le questionner, nous mettre d'accord sur des exigences puis ensuite répondre à ces exigences de manière satisfaisante. En conséquence, de tous les aspects complexes du problème général de la communication, nous nous préoccupons surtout de la communication de la voix du client. C'est un souci essentiel puisque c'est cette voix qui nous fait travailler et gagner de l'argent.

Ce choix de maîtriser la communication relative à la voix du client réduit considérablement notre champ d'action. Nous savons à peu près maîtriser la communication entre le client externe et notre organisme. Bien sûr, tout n'est pas parfait mais en appliquant les principes et les procédures de revue de contrat, nous améliorons la compréhension des attentes de nos clients. Nous essayons de ne plus lui faire de promesses intenables. Nous progressons et les réclamations clients diminuent d'année en année. Ce principe de qualité contractuel, il nous faut l'appliquer en interne entre les processus.

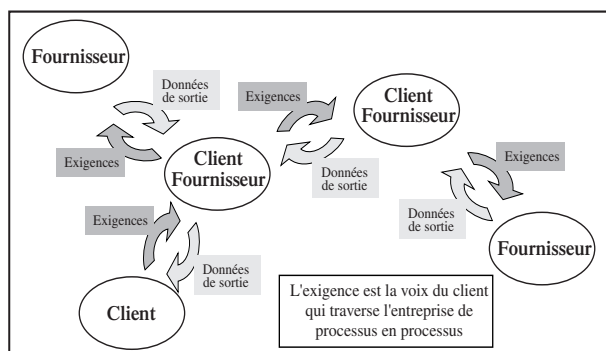
Nous avons choisi librement de mettre en place un système de management par la qualité car nous croyons que notre pérennité dépend de nos clients et de notre aptitude à les satisfaire. C'est le choix d'un mode de management et nous devons donc orienter notre travail d'analyse des processus en tenant compte de ce mode de management orienté vers le client. Ce qui guide notre fonctionnement, notre travail dans tous les services et à tous les niveaux, c'est la voix du client. Cette voix, il nous faut la conduire sans la déformer lors de son passage dans tous les éléments constitutifs de notre organisme, et le support de cette communication à travers la chaîne de nos processus sera la relation client/fournisseur en interne.

Nous devons mettre en œuvre les mêmes principes de qualité en interne qu'en externe

Nous connaissons et nous appliquons les principes de relations client/fournisseur avec nos clients extérieurs. Ce principe nous a permis de maîtriser nos relations et de réduire les réclamations et le mécontentement de nos clients. Il convient donc de l'appliquer en interne entre les processus de la chaîne.

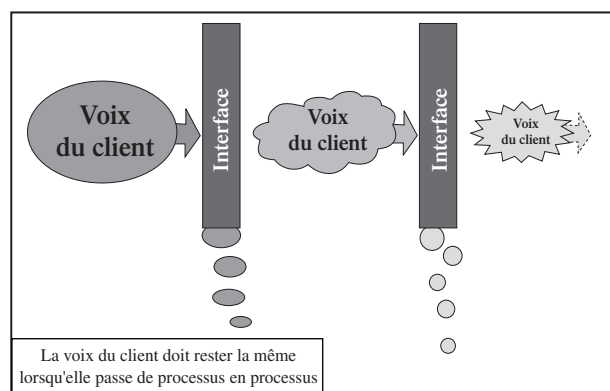
La notion de qualité (encore un concept qu'il nous faut définir ou plutôt redéfinir pour des besoins didactiques), est un état qui se manifeste lorsqu'il y a une transaction entre au moins deux parties. Une transaction c'est un échange d'éléments matériels ou immatériels. C'est toujours un échange. Si nous prêtons notre tondeuse à gazon à notre voisin, ce n'est pas une transaction unilatérale. Nous lui faisons en quelque sorte un crédit de service. Nous attendons, même inconsciemment, qu'il nous rende un peu plus tard le service offert sous une forme ou une autre. Les échanges de type « marchand » sont plus clairs. Nous fournissons des prestations et en retour nous avons de l'argent. La qualité totale se manifeste par la satisfaction totale

de toutes les parties concernées par une transaction. Ces parties sont : le receveur (le client), le donneur (le fournisseur) et l'environnement c'est-à-dire tous ceux que les paramètres de la transaction peuvent affecter même s'ils ne sont pas partie prenante. Dans l'exemple précédent, cette dernière catégorie sera composée des voisins qui ne seront pas contents si ma tondeuse à gazon fait un bruit au dessus du supportable. Dans un autre exemple, ce sera le passant qui voit un emballage plastique dans la nature et qui se désole alors qu'il n'est ni fabricant ni consommateur de ce produit.



Plus modestement, nous nous attacherons à satisfaire d'abord dans un premier temps le client externe (le vrai) et le client interne (le vrai aussi) qui a la lourde tâche de transmettre la voix du premier. C'est d'ailleurs l'objectif du

référentiel ISO 9001-2000. Par la suite, nous pourrions continuer sur notre lancée et nous attaquer aux autres parties de notre relation client/fournisseur.



Nous devons continuellement avoir à l'esprit que la quasi-totalité des processus de notre entreprise ou de notre organisme fonctionne uniquement dans le but de fournir des produits ou des prestations à nos clients et de les satisfaire. Dans la grande

chaîne de processus qui nous unit tous à nos clients, il nous faut essayer de ne pas déformer la voix du client, c'est-à-dire l'expression des exigences spécifiées. Or cette voix, elle traverse l'entreprise et va de processus en processus. Nous savons tous que la transmission d'une information se dégrade proportionnellement au nombre de relais. Nous connaissons tous le jeu qui consiste à dire une phrase à l'oreille d'un voisin qui, à son tour chuchote cette même phrase à l'oreille de son autre voisin, qui lui-même à son tour, etc. Lorsque la phrase initiale arrive à l'autre bout de la chaîne

après avoir traversé une douzaine de cerveaux et avoir été transmise de bouche à oreille autant de fois, elle est complètement déformée et tout le monde sourit de ce phénomène. Sauf nous dans les entreprises car la déformation d'un message ou d'une information est toujours génératrice de dysfonctionnements et d'ennuis.

Proverbes

Capitaines en grand nombre et le vaisseau sombre. Tunisien.
Quand il y a plusieurs cuisiniers, la soupe est salée. Italien.
L'âne de la communauté est le plus mal bâti. France.

Nous devons donc repérer parfaitement le chemin emprunté par la voix du client et faire en sorte que cette voix ne perde pas de son intensité et ne perde pas de la qualité de son message. Tout travail dans n'importe quelle fonction, sur n'importe quel poste, partout dans l'entreprise est déclenché par la voix des clients, par l'expression de ses attentes transformées en exigences. C'est dire combien est importante la conservation de ces attentes. La transmission de cette information primordiale se fait donc de processus en processus par le biais des interfaces. Ce qui explique les problèmes qui surgissent à ces endroits. Les interfaces sont en fait des liens de communication entre les personnes. Nous parlons de processus et d'interrelations entre les processus mais nous devrions plutôt parler de nœuds de communication entre les personnes car les processus sont gérés par des personnes et les contacts aux interfaces sont encore des personnes.

Comment les attentes des clients peuvent-elles être perçues par un processus ?

La voix du client exprime ses attentes par rapport aux prestations qu'il achète aujourd'hui mais aussi par rapport aux prestations qu'il souhaite pour demain. Il convient que tous les processus écoutent ce double besoin.

Il y a deux catégories d'attentes. D'abord celles qui sont exprimées lors de l'établissement d'un contrat pour une affaire. Ces attentes sont donc transformées en exigences par le service commercial avec l'assistance éventuelle d'autres processus plus techniques. Ensuite, la voix du client est