

AVANT-PROPOS



Évoquer la difficulté, pour les entreprises, de survivre dans un contexte de concurrence à l'échelle de la planète est aujourd'hui d'une banalité absolue.

Parler de l'exigence sans cesse croissante des marchés et des consommateurs ne surprend plus personne.

Conférer à propos de la nécessité d'accroître en permanence l'efficacité des organismes quels qu'ils soient devient un lieu commun.

Rappeler l'urgence à impliquer les femmes et les hommes dans le fonctionnement de leurs organisations est un cliché ordinaire.

Et cependant, tout ceci est d'une actualité sans conteste.

Le temps de travail diminue mais nous devons accroître le niveau de nos performances. Nous devons veiller à ce que les niveaux de salaire en vigueur dans nos contrées ne constituent pas un handicap concurrentiel. Nous devons intégrer les changements continus de notre environnement. Nous devons prendre en considération les exigences de la réglementation et des normes européennes et internationales. Nous devons gérer et maîtriser des organismes plus complexes. Nous devons être plus réactifs, plus innovants, plus proches de nos clients et de nos usagers. Nous devons tenir compte de l'évolution culturelle de nos sociétés. Nous devons nous

appropriier les nouvelles technologies. Nous devons être plus compétitifs ou rendre des comptes à nos organismes de tutelle sur l'usage efficace des deniers publics.

Or, sur un plan technique, les organisations d'aujourd'hui sont efficaces. Depuis toujours les hommes se penchent sur les problèmes de gestion et de management et proposent des solutions et des outils de plus en plus performants.

Le colbertisme, le déterminisme, le taylorisme, le fordisme autant de progrès que d'époques et de concepts nouveaux. Ces dernières années, nous avons connu les flux tendus, le reengineering et plus récemment les six sigma pour n'en citer que quelques-uns au hasard.

Les démarches d'assurance qualité et les normes ISO 9000 nous ont appris, si cela était encore nécessaire, à élaborer et à pérenniser des méthodes de travail.

Hélas, les progrès que nous réalisons chaque jour sont contrariés par l'évolution naturelle des entreprises et leur complexité grandissante. Ces dernières années, nous avons dû prendre en compte les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication). L'accès à une masse d'informations sans limites ouvre des horizons nouveaux mais crée des difficultés dans la maîtrise de cette information.

Dans ce contexte, l'approche analytique des organisations trouve ses limites car les organismes modernes, qu'ils soient entreprises, administrations publiques ou parapubliques, associations ou commerces sont des systèmes complexes. Ils évoluent sans cesse et s'adaptent en permanence à leur environnement fluctuant.

Notre recherche constante de la performance et de l'efficacité se heurte à de nouveaux défis, à de nouveaux problèmes. Ces problèmes sont, dans leur grande majorité, relatifs à la communication entre les entités qui composent nos organismes.

Tous les dysfonctionnements que nous constatons tous les jours dans le cadre de nos activités professionnelles naissent de non-dits, de malentendus, d'incompréhensions, de responsabilités mal comprises ou mal définies. *Les gaspillages et les pertes de temps sont générés aux frontières entre les sous-systèmes de nos organisations. Aux interfaces entre les divers processus qui composent nos organismes.*

En conséquence, les problèmes de management doivent être abordés autrement. D'une façon globale et systémique, en incluant une dimension humaine de plus en plus importante.

Si nous souhaitons améliorer l'efficacité de nos organisations, nous devons maintenant réfléchir aux relations entre les personnes. Nos entreprises sont composées de sous-systèmes qui sont des fonctions, des bureaux, des ateliers, des services, des équipes, des chantiers et tout cela communique, travaille en interrelations étroites sur des prestations de plus en plus complexes elles aussi.

L'approche systémique, que la *norme ISO 9001 de la version 2000* nomme « *approche processus* », nous incite à nous pencher sur l'entreprise avec un regard différent. Nous ne devons plus considérer une organisation comme un ensemble disjoint d'activités mais comme *un ensemble de processus étroitement corrélés*. Nous devons, bien entendu, nous préoccuper de la maîtrise de ces relations entre processus car là se trouve la solution à de nombreux problèmes.

Pour cela, nous devons dans un premier temps réaffirmer quelques évidences.

- par exemple que nos organismes travaillent pour l'extérieur, pour des clients et des usagers,
- par exemple que, pour cette raison, chacun d'entre nous se situe dans une chaîne qui relie tous les processus entre eux, laquelle chaîne aboutit au client,
- par exemple que les attentes et les exigences des clients pour qui nous travaillons constituent le point de départ de toutes nos activités quelles que soient nos compétences et notre position hiérarchique.
- par exemple que la logique qui unit les maillons de cette chaîne est aussi une logique de clients et de fournisseurs en interne,
- par exemple que, si chacun d'entre nous se comporte soit en client, soit en fournisseur selon sa position dans la chaîne, les dysfonctionnements vont diminuer.

Pour organiser nos entreprises sur la base d'une approche processus, nous devons d'abord bien entendu *identifier les processus* qui composent notre société ou notre organisme. Nous devons ensuite *lier ces sous-systèmes* dans une logique forte qui est celle de la transmission des attentes et des exigences des clients. C'est cette logique qui nous aidera à *constituer notre chaîne de processus*. Nous devons enfin, et c'est le plus important, *définir*

des règles de communications souples et réactives qui permettront des échanges efficaces entre les processus qui composent le tout.

La cartographie des processus est une étape dans cette démarche mais ce n'est pas un aboutissement. Une cartographie permet de représenter notre organisme et d'en comprendre le fonctionnement ou tout au moins un élément de son fonctionnement. La cartographie que nous proposons d'élaborer est celle qui représente le passage de la voix du client (de ses attentes et de ses exigences) à travers tous les processus de l'entreprise. La cartographie par la voix des clients est une cartographie parmi d'autres possibles comme une carte routière est une représentation d'un territoire parmi d'autres représentations possibles. Mais cette cartographie est, à notre avis, la plus importante car de la bonne transmission des exigences des clients dépend la bonne qualité et l'efficacité des travaux réalisés par chacun d'entre nous.

Dans les pages qui suivent, nous évoquerons dans un premier temps le concept de processus et les malentendus qui tournent autour de ce terme.

Ensuite nous proposerons les principes de la méthode de la voix du client et les diverses phases de mise en œuvre de cette approche.

Enfin, nous montrerons quelques exemples d'application en abordant des cas concrets d'entreprises.

Nous concluons sur les potentiels d'amélioration rendus possibles par la mise en œuvre de la méthode.

La maîtrise des interfaces dans nos organisations a pour effet une diminution sensible des litiges et des temps perdus. Elle permet de mesurer l'efficacité de chaque processus et de proposer des objectifs d'amélioration. Elle permet une approche positive pour régler les problèmes entre les personnes car elle élimine les rapports de forces et de savoir au profit de relations commerciales internes dont les règles sont faciles à mettre en œuvre. Elle clarifie les rôles et les missions de tous. Elle précise les limites des responsabilités des personnes et des services. Elle met l'accent sur les tâches importantes et permet ainsi de faire des choix. Elle favorise aussi le décroisement entre les fonctions et entre les hiérarchies. Elle permet de donner à tous un sens au travail, celui de satisfaire le client qu'il soit interne ou externe. Elle favorise la mise en œuvre de systèmes de management de la qualité (ISO 9001) efficaces et utiles, dimensionnés au juste nécessaire. Elle prépare l'organisation à l'excellence.

Ce n'est pas un système figé, une contrainte supplémentaire qui viendra s'ajouter aux organisations existantes mais une façon nouvelle de négocier en permanence avec les autres, ceux qui sont en relation avec nous. Les relations d'interfaces et les contrats qui seront passés dans le cadre des transactions internes et externes servent de base à la mise en place de réseaux plus ou moins formels selon la nécessité.

Clarté, réactivité, adaptabilité, responsabilité personnelle et collégiale, respect des autres, confiance, engagement, amélioration sont autant d'éléments qui participent à l'approche processus et à la maîtrise des organisations complexes dans lesquelles nous vivons et nous travaillons.