

Le concept de gestion par processus me semble si important que je souhaite y revenir dans cette édition de la Newsletter en vous présentant deux exemples et en abordant l'aspect du changement qui y est associé.

Exemple 1 – Traitement des problèmes techniques dans une compagnie de téléphone

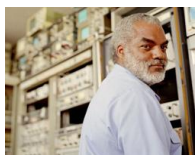
Si votre téléphone ne marche pas, que faites-vous ?

Vous appelez la compagnie et vous signalez le problème au service à la clientèle (en soulignant au passage l'ironie d'appeler avec un téléphone qui ne marche pas. 😊)

Processus Avant



Appeler le service à la clientèle et signaler le problème.
La personne ne peut rien faire d'autre parce que son travail est uniquement de prendre l'information.



L'information est transmise à un technicien qui teste la ligne à distance pour voir si le problème peut être réglé de façon centrale ou s'il faut se déplacer chez le client.



Si le problème nécessite un déplacement, le technicien transfère l'information à un dispatcher.



Ce dernier trouve un technicien disponible pour se rendre chez le client et régler le problème.

Les tâches étaient distribuées de cette façon pour maximiser l'efficacité. Chacun était efficace dans son activité spécifique. Cependant, ceci amenait à des approches pour le moins surprenantes :

La performance de la personne au service à la clientèle était mesurée par rapport au nombre d'appels traités par jour. Qu'est-ce que cela génère comme comportement ? "Bonjour... je ne sais pas... au revoir !"

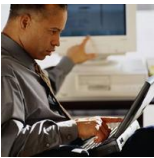
L'efficacité des tâches ne permet pas la performance du processus.

Le client était ignoré dans cette compagnie de téléphone !

Ce que le client souhaite c'est que son problème soit réglé immédiatement, pas plus tard, mais lors du premier appel qu'il passe. En procédant de cette façon, pratiquement aucun problème ne pouvait être réglé sur le champ.

Pour s'assurer de répondre adéquatement aux soucis des clients, cette compagnie a décidé de réaligner sa stratégie sur le processus.

Processus Après



Appeler le support technique et signaler le problème.

Cette personne renseigne toutes les informations, teste la ligne à distance et est équipée pour pouvoir diagnostiquer la panne.

Et si nécessaire, elle envoie un technicien sur site.

Le travail du technicien a également été modifié. Avant, le prochain technicien disponible était envoyé chez le prochain client. Après, un technicien spécifique a été assigné à un groupe de clients.



De plus, le rôle du technicien n'est pas seulement de régler le problème mais de faire de l'entretien préventif afin de prévenir des problèmes éventuels.







Et puisque le technicien développe une relation avec son client, il peut même comprendre ses besoins et lui proposer de nouveaux produits et services.

En d'autres termes, la perspective a complètement changé :

Avant	Après
Focus étroit sur une tâche	Focus global sur le client
Processus axé sur les activités	Processus axé sur le résultat
Faire son propre travail	Obtenir le résultat dont tous ont besoin
Faire plaisir à son patron	Satisfaire le client

Exemple 2 – Commande sur mesure chez un fabricant de produits métalliques

Le client demande à la compagnie de modifier techniquement un produit qu'il a l'habitude de commander afin d'adresser ses besoins spécifiques.

	- L'agent du service à la clientèle prend l'information. - Il demande au concepteur de produits de modifier le design pour ce produit.
	- Que répond le concepteur de produits ? "Pas possible". - Que signifie-t-il réellement ? "Je ne veux pas m'en occuper", "Ce n'est pas mon travail", "Mon travail est de développer de nouveaux produits, c'est ce que je fais, c'est ce qu'on m'a dit de faire, c'est ce sur quoi je suis mesuré, si je prends du temps pour modifier un produit existant pour un client, cela va me causer des soucis."
	- L'agent du service à la clientèle insiste au point qu'un compromis est trouvé avec le concepteur. - Il demande ensuite à l'ingénieur industriel de modifier le système de production pour fabriquer le produit modifié.
	- Que répond l'ingénieur industriel ? "Pas possible" - Que signifie-t-il réellement ? "Je ne veux pas m'en occuper" ...
	- L'agent du service à la clientèle insiste au point qu'un compromis est trouvé avec l'ingénieur. - Il demande ensuite au planificateur de production de trouver une plage horaire pour le produit.
	- Que répond le planificateur ? "Pas possible, toutes les plages horaires sont occupées" - Que signifie-t-il réellement ? "C'est trop de problèmes de faire ça, ce n'est pas prévu" ...

Ces situations sont **typiques** des organisations **fonctionnelles**.

Ce que cette entreprise a réalisé c'est qu'il fallait changer la mentalité des employés afin qu'ils ne se considèrent pas comme différentes fonctions mais plutôt comme faisant partie du même **processus** et de la même **équipe**.

Tous ces individus ont donc été intégrés dans une équipe appelée "Processus de Gestion des Commandes" avec une **responsabilité conjointe et collective** de :

- Livrer la commande au client
- Définir les spécifications du produit
- Développer un plan technique de production
- Identifier une date de production

Le résultat de mise en place de gestion par processus dans cette entreprise a été phénoménal !

- ⇒ Le temps de traitement et d'exécution des commandes a chuté de 75%.
- ⇒ Le turnover de l'inventaire a augmenté de 150%.
- ⇒ Les ventes ont augmenté de 50% sans investissement majeurs.

La gestion par processus et le **changement**.

Bien entendu ce type de transformation s'accompagne de changements majeurs :

- **Le travail des employés change.** Il était très "étroit" et devient maintenant plus large. Avant, on suivait des ordres, maintenant, on est responsable.
- La globalisation des tâches nécessite le **développement d'habilités et de compétences**. Cela ne signifie pas que les employés deviennent des généralistes, ils ont toujours un domaine d'expertise, cependant, tous doivent comprendre le processus, le travail des autres, le client, et le concept d'affaire de l'entreprise.
- Le **comportement** des employés est amené à changer. Ils doivent devenir responsables, être prêts à faire des efforts, devenir proactifs.
- Le **mode de gestion** doit également changer. Les équipes sont maintenant responsables et doivent tendre vers l'autogestion et la prise de décision.
- La **structure organisationnelle** entière change. Nous n'avons plus ces hautes murailles qui séparent les départements, il faut démolir ces murs. Il faut travailler de façon horizontale et non plus verticale.
- La **culture de l'entreprise** change. Tout le monde doit naviguer dans le même bateau. On ne regarde plus ses collègues comme des ennemis ou des compétiteurs, mais comme des partenaires, des alliés, des ressources.