



Voudriez-vous faire affaire avec un fournisseur imprévisible?

Par Karim El-Boustani
IETxpress, Juin 2006

Non! Vos clients non plus! C'est pour cette raison qu'éliminer les variations dans vos processus de service ou de production est un élément essentiel du succès de votre organisation. Jack Welch, ancien PDG de General Electric, disait toujours : « Variations are evil » (les variations sont un mal) et préconisait leur élimination afin d'assurer la loyauté des clients. Que veut-on dire exactement par variations et comment les identifier de façon fiable? Quel est l'impact de ces variations et comment peut-on les réduire ou les éliminer?

Que sont les variations dans un processus d'affaire?

Afin de répondre à cette question, il serait utile de revoir la définition de « processus ». En effet un processus d'affaire se compose de trois éléments principaux :

1. Des activités ou étapes : à accomplir pour livrer un produit ou un service;
2. Des données d'entrée : matériaux et/ou information nécessaires à la production et la livraison du produit ou service;
3. Des données de sortie : les résultats des activités. Ce sont ces résultats que le client voit et qu'il utilise pour porter un jugement sur l'efficacité et la crédibilité d'une organisation.

Comme les variations au niveau des données de sortie sont visibles aux clients, ce sont ces variations que toute organisation doit éliminer afin de s'assurer de la loyauté de ces clients. Ces variations ont un impact direct sur l'expérience du client et donc sa perception.

Prenons l'exemple d'une compagnie de vente au détail sur Internet. Comme vous savez, les délais de livraison sont importants pour les clients. Dans notre cas, un délai de 7 jours ouvrables est affiché comme niveau de service. En examinant les quatre dernières livraisons, on s'aperçoit que le niveau de service était de 4, 9, 7, et 8 jours ouvrables avec une moyenne de 7 jours. Est-ce une bonne performance? La réponse est clairement : « Non ». La performance varie entre 4 et 9 jours, et dans 75% des cas, on n'a pas répondu aux attentes du client.

Attention! Deux catégories de variations existent...

La première est celle des variations dites aléatoires ou inhérentes à un processus. La deuxième est celle des variations dues à des causes particulières. Toute organisation doit réagir de manière différente à ces deux types de

variations. Le fait de confondre les deux et de ne pas les différencier peut entraîner des problèmes importants et coûteux à l'entreprise puisqu'on ne doit prendre d'action que sur les variations dues à des causes particulières.

Certains outils statistiques nous permettent de faire la différence entre les deux catégories. L'outil le plus communément utilisé est la carte de contrôle (en anglais «Control Chart») où il est possible de détecter les occurrences reliées à des causes particulières afin de les analyser.

Quel est l'impact de ces variations ?

Un processus avec une grande variabilité signifie que sa performance est imprévisible. En effet, il existe un lien direct entre la gestion des attentes de vos clients et la variabilité de vos processus. Si on reprend l'exemple cité plus haut, dans 75% des cas, on n'a pas répondu aux attentes du client.

L'élément stratégique est de savoir trouver un équilibre entre le «over-servicing» (performance supérieure au niveau de service énoncé) et le «under-servicing» (performance inférieure au niveau de service énoncé). D'après mon expérience chez de nombreux clients, on consacre beaucoup d'énergie uniquement pour éliminer le «under-servicing», alors qu'on devrait aussi éliminer le «over-servicing»! Ceci permettrait à l'organisation de se concentrer sur la cible et de mieux comprendre son fonctionnement interne.

Comment peut-on réduire ou éliminer les variations?

Afin d'éliminer les variations au niveau de ce que les clients voient (c'est-à-dire les données de sortie), il faut :

1. Faire l'inventaire de toutes les données d'entrée dans votre processus;
2. Comprendre quelles données d'entrée contribuent le plus à faire varier les données de sortie (appliquer la règle des 80-20 où 20% des données d'entrée contribuent à faire varier 80% des données de sortie);
3. Réduire les sources de variations au niveau des données d'entrée et les contrôler en utilisant des cartes de contrôle.

Cette approche, basée sur la méthodologie Six Sigma, permet d'éliminer les causes des variations, qui se trouvent au niveau des données d'entrée, au lieu de se limiter à contrôler les symptômes, qui eux se trouvent au niveau des données de sortie.

Pour atteindre cet objectif, il arrive souvent qu'une organisation ait à décortiquer et optimiser sa chaîne d'approvisionnement. Une telle approche pourrait être intimidante, mais c'est un moyen éprouvé de vous assurer la loyauté de vos clients!