

♦ Processus : le point de vue des dirigeants

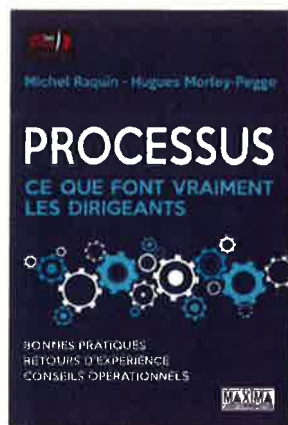
On parle évidemment beaucoup de transformation digitale, mais, le plus souvent, c'est la transformation des processus qui se cache derrière. Alain Tedaldi, directeur général de l'Institut Esprit Service, note, dans la préface, que les entreprises sont confrontées à « *la remise en cause de la ligne droite, avec l'adaptation permanente, sans discontinuité, qui associe ruptures drastiques et évolutions plus incrémentales.* » Avec des mots-clés qui ne manquent pas d'inquiéter les DSI et les dirigeants d'entreprises : vitesse, nouveaux entrants, *Time To Market*, culture d'innovation, collaboratif... « *Comment peut-on encore imaginer un seul instant que cela n'aura pas d'effet sur les modèles de fonctionnement et de management des entreprises comme d'ailleurs des administrations ?* » assure-t-il, à juste titre. Les auteurs, Michel Raquin, l'un des experts français du pilotage des processus, et Hugues Morley-Pegge, associé au sein du cabinet de conseil en stratégie WillBe Group, proposent les démarches possibles (et ils insistent sur le pluriel, en comparaison du terme approche, employé au singulier) pour maîtriser la transformation des processus, à partir de plusieurs entretiens avec des dirigeants.

Piloter des processus ou par les processus ?

En principe, un processus (voir la définition dans l'encadré) favorise le dialogue entre les métiers, avec une compréhension partagée de son fonctionnement, une vision commune des objectifs à atteindre, des prises de décisions conjointes et une mise en mouvement coordonnée. Les auteurs rappellent qu'il ne faut pas confondre processus et procédure (qui fournit les règles du jeu pour qu'un processus fonctionne). Autrement dit, le processus est porteur du « *quoi* », tandis la procédure s'attache au « *comment faire* ». Autre distinction à retenir : la différence entre piloter des processus et piloter par les processus. Dans le premier cas, on identifie, par une démarche organisationnelle, ceux qui présentent un intérêt, en fonction de la stratégie de l'entreprise ; dans le second, on remet le client au centre des préoccupations en confiant une responsabilité transversale à un pilote de processus. « *C'est une décision de niveau direction générale et un acte de management* », résumant les auteurs. Pourquoi faut-il donc s'intéresser aux processus ? Les finalités sont multiples : la

Qu'est-ce qu'un processus ?

Un processus est un enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il est déclenché par un événement qui lui est externe et doit aboutir à un résultat qui est sa raison d'être. Un processus se caractérise par : un événement déclencheur en entrée, une suite d'activités constituant la chaîne des valeurs ajoutées et une fin qui se matérialise par un résultat pour le client, bénéficiaire du processus.



Processus, ce que font vraiment les dirigeants, par Michel Raquin, Hugues Morley-Pegge, Editions Maxima, 2017, 233 pages.

satisfaction des clients, la performance opérationnelle, la synergie interne, la conformité réglementaire, voire la responsabilité sociétale... Mais, sur le terrain, les auteurs rappellent que « *les modes d'organisation de la plupart des entreprises sont largement issus des règles qui prévalaient au début du siècle dernier. L'organisation par fonction reste le modèle le plus répandu. Même si beaucoup d'entreprises s'en satisfont, force est de constater que ce mode d'organisation présente des lacunes pour assurer de manière certaine et permanente les promesses faites aux clients.* »

Mais comment évaluer l'excellence d'un processus ? Les auteurs suggèrent plusieurs critères, en particulier : des objectifs globaux, des résultats conformes à ces objectifs, la contribution à la performance de l'organisation, l'agilité, un pilotage au bon niveau et une démarche d'amélioration continue. ♦

Quelques idées à retenir

- ♦ Au sein des entreprises, il y a une perte de vision globale et une diminution de la capacité à répondre aux attentes des clients.
- ♦ L'ensemble des processus d'une organisation doit être fédéré pour constituer un référentiel d'entreprise.
- ♦ Si un processus est trop détaillé, le risque de se transformer en procédure est grand.
- ♦ L'approche processus n'a de sens que si l'action du pilote de processus est rattachée à la stratégie.
- ♦ L'approche processus clarifie les fonctionnements dans le cadre de la transformation numérique.
- ♦ Disposer de plusieurs référentiels de processus (pour les risques, les métiers, la qualité...), c'est la garantie de divergences et la certitude de discussions stériles.
- ♦ Piloter par les processus est un moyen, pas une fin en soi, et il est préférable de communiquer par excès que par défaut.
- ♦ Un processus est par nature transversal et va du client au client.