

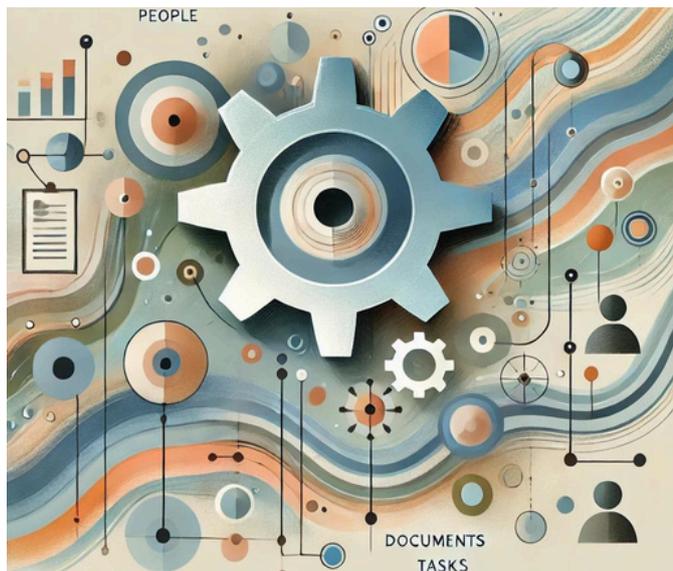
PILOTER L'ENTREPRISE PAR LES PROCESSUS TRANSVERSAUX : UNE APPROCHE PERFORMANTE !

🕒 TEMPS DE LECTURE : 5 MIN

“Réduire coûts et délais de 30%, gagner en maturité et en agilité dans un environnement changeant, simplifier les processus et avoir une organisation orientée client : voici quelques-unes des promesses de la mise en place d'un pilotage par les processus transversaux. Une vision matricielle de l'organisation permet un meilleur « équilibre des forces » entre les métiers et les processus transversaux (entre le hiérarchique et le transversal). Pour une organisation mature, la perspective peut même être de s'approcher du modèle de « l'entreprise libérée ».”



LUC CHAGUÉ
LEAN BLACK BELT



L'Approche Processus est source de bénéfices pour les entreprises

Voici quelques exemples : au printemps 2020, EDF a lancé « Excell », le plan d'excellence de la filière nucléaire française. Un des axes de la transformation porte sur la standardisation des processus transversaux d'ingénierie du Nouveau Nucléaire. Alain Tranzer (Délégué général à la qualité industrielle et aux compétences nucléaires) évaluait en octobre 2020 des gains de l'ordre de 30% sur les délais d'ingénierie et sur les coûts (1)

De son côté, Naval group a initié en 2020 un triple plan de transformation « Naval 2025 » : transformation des processus, transformation digitale et transformation managériale. L'ambition est d'obtenir un système de management simplifié, adapté à la diversité des produits, services et métiers, orienté performance et responsabilisation, au service des clients et de la compétitivité (2). Un travail de simplification des processus a été mené en impliquant les collaborateurs, tout en intégrant les valeurs de l'Entreprise. Cela s'est traduit par la mise en place début 2023 d'une nouvelle org-

anisation d'entreprise entièrement intégrée, matricielle et orientée vers le client (3).

Un troisième exemple dans le secteur des assurances : la MATMUT évolue dans un cadre réglementaire très contraint, se traduisant par une grande complexité opérationnelle. Commencé début 2022, le déploiement de la démarche processus sur le réseau des plateformes de relation sociétaires a permis de mettre en place un pilotage intégrant culture processus, culture du risque et culture opérationnelle, source de simplification pour les équipes. Ce projet leur a permis de franchir début 2023 un gap de maturité sur le pilotage de la performance par les processus (4)

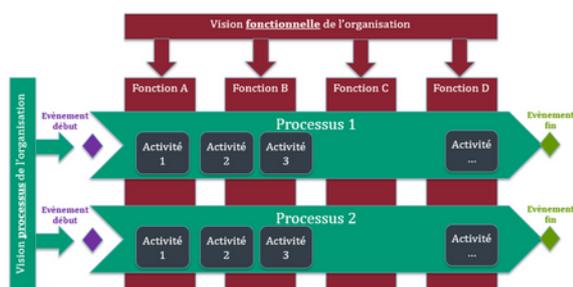
Ces exemples montrent que les enjeux vont bien au-delà d'une simple obligation réglementaire ISO 9001 de documentation des processus. L'Approche Processus est bien souvent la colonne vertébrale d'une démarche globale de transformation.

L'Approche Processus : vers une vision matricielle de l'organisation

Voici maintenant quelques principes fondamentaux de l'Approche Processus :

Traditionnellement, les entreprises se sont construites autour d'une organisation fonctionnelle et hiérarchique. Par convention, c'est la vision VERTICALE de l'organisation. Les pouvoirs sont concentrés sur les directeurs et managers qui ont chacun leur périmètre de responsabilités. Structurellement, ce modèle d'organisation induit un fonctionnement en silo.

La vision processus est HORIZONTALE, transversale aux fonctions et départements.



Les deux visions sont en réalité complémentaires.

- La vision verticale apporte l'expertise métier.
- La vision horizontale assure l'alignement sur l'objectif grâce à une description des processus transversaux « de bout en bout » (depuis la détection du besoin client jusqu'à son entière satisfaction).

Cette vision matricielle permet d'équilibrer « les forces » entre les métiers et les processus transversaux

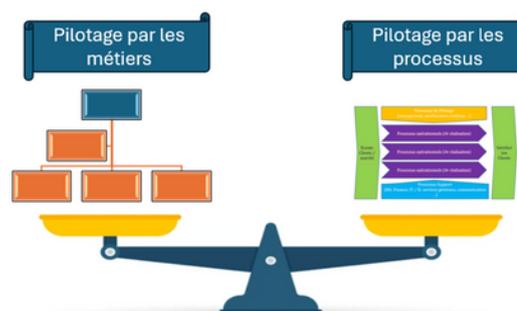
Il ne suffit pas de décrire les processus transversaux pour qu'ils « vivent ». Il est nécessaire qu'ils soient incarnés. La responsabilité des processus est portée par des « Pilotes de processus » (typiquement issus du management intermédiaire). Ils sont soutenus et légitimés par des « Sponsors de Processus » (typiquement des membres du comité de Direction).

L'autre clé de réussite est la conduite du changement : coconstruire les processus et les éléments support (fiches de rôles et responsabilités, modes opératoires ...) avec des opérationnels des processus, et mener des actions de formation et information avec l'ensemble du personnel.

Le dernier pilier est la gouvernance des processus. Les processus doivent être partie intégrante du système de management afin de donner aux « Pilotes de Processus » la possibilité de faire vivre les processus (les faire appliquer et les améliorer en continu).

Ce système permet d'atteindre un « point d'équilibre des forces » entre les métiers et les processus transversaux.

Ce système permet d'atteindre un « point d'équilibre des forces » entre les métiers et les processus transversaux.



Et aujourd'hui dans un monde « VUCA » ?

L'approche processus a démontré son efficacité dans les environnements stables.

Depuis les années 2010, la donne a changé. L'environnement des entreprises est devenu « VUCA » (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Ainsi, l'association « France Processus » a développé une nouvelle approche du management par les processus sous l'appellation « Approche Processus Renouvelée ». Cette approche se focalise sur l'agilité de l'entreprise et sa résilience en mobilisant son écosystème et en développant l'autonomie de ses équipes (5).

Et demain, « l'entreprise libérée » sera-t-elle l'ultime aboutissement ?

L'Approche Processus permet de donner de la clarté aux processus, et de développer l'autonomie des équipes. L'essentiel de l'énergie collective est ainsi consacré à servir les attentes des clients. Un avantage induit est l'allègement des structures hiérarchiques.

Dans son ouvrage « Salariés et dirigeants en confiance », Gérard Jandin va plus loin en interpellant les dirigeants d'entreprises : « Patrons, osez l'autonomie de vos salariés ». En mettant la confiance au cœur des relations, il a réussi à mettre en place une organisation 100% horizontale, un mode de gestion qui se rapproche de « l'entreprise libérée » (6).

Assurément, une grande maturité de l'organisation dans son ensemble sera requise pour s'engager dans cette démarche. Peut-être l'ultime aboutissement de la démarche ?

Références bibliographiques :

- (1) Plan Excell EDF, point d'avancement au 15 octobre 2020
- (2) Yearbook Naval Group 2023-2024 (avril 2024)
- (3) Naval Group fait évoluer son organisation pour accompagner son ambition de croissance (Communiqué de presse du 15 décembre 2022)
- (4) Mise en œuvre de la démarche processus à la Matmut - Réunion plénière France Processus du 9 mars 2023
- (5) « Manifesto de l'Approche Processus Renouvelée » de l'association France Processus
- (6) « Salariés et dirigeants en confiance », de Gérard Jandin, édition l'Harmattan - Décembre 2022