

## Table ronde des 3<sup>èmes</sup> Rencontres des Pilotes de Processus

### « Quelle est la place du Pilote de Processus dans l'entreprise? »

#### Participants :

- ◆ Françoise Caradec, Directrice Opérationnelle de la Qualité, des processus et des procédures de la Banque Postale. (FC)
- ◆ Françoise Daut, Directrice de la satisfaction client d'IBM France (FD).
- ◆ Nayla Khawam, Directrice territoriale Ile de France de France Telecom Orange (NK).
- ◆ Anne Marion-Bouchacourt, Directrice des Ressources Humaines, membre du comité exécutif de la Société Générale (AMB).
- ◆ Michel Raquin, Président du Club des Pilotes de Processus (MR).

Le modérateur est Dominique Fauconnier, L'Atelier des Métiers (DF).



#### Introduction DF.

#### Pouvez-vous nous décrire vos différentes fonctions dans vos organisations ?

**NK :** Je suis Directrice territoriale Ile de France de France Telecom Orange. Mon témoignage concerne ma précédente fonction lorsque j'étais en charge de la relation client du groupe FT pour les offres fixes, mobiles et internet. Cette expérience a consisté à mettre en place un processus à partir du niveau opérationnel. L'étape suivante en cours est de l'intégrer au modèle global de FT qui préexistait.

**FD :** Je suis depuis de nombreuses années en charge de la satisfaction client, chez IBM. J'ai participé à l'accompagnement de la mise en place des processus liés à la satisfaction client et au re-engineering fait par IBM il y a 10 ans quand IBM avait des difficultés. L'objectif de ce programme mondial était de changer l'entreprise en une entreprise orientée sur le client.

**FC :** A la Banque Postale, j'anime une équipe chargée de la qualité, du soutien au pilotage des processus et de la documentation professionnelle. Mon témoignage pourra porter sur l'amélioration des processus en rapport avec la qualité ainsi que sur l'intérêt de disposer d'une base de connaissance des processus.

**AMB :** Je suis à la DRH de la Société Générale. Le lien avec les processus vient que cette banque, qui a une forte culture de subsidiarité, souhaite développer l'entrepreneuriat au maximum, ce qui pose des problèmes de cohérence, notamment à l'international. Notre rôle, aux RH, est donc de standardiser et de simplifier les processus. Au niveau du recrutement, par exemple, nous devons intégrer une grande diversité de profils et pouvoir justifier de la pertinence et de la légitimité des recrutements.

**MR :** L'expérience à laquelle je vais me référer est celle réalisée au Crédit Lyonnais. Pour moi, ce qui s'est passé au Crédit Lyonnais, c'est la rencontre d'un besoin et d'une offre. Certes, des travaux de modélisation et de cartographie existaient avant la mise en place du pilotage mais ce n'est qu'en 2004 que Georges Pauget, alors Directeur Général de la banque, m'a demandé d'utiliser cette démarche pour reconstruire l'entreprise. La conséquence a été de positionner le pilotage par les processus comme un axe stratégique de l'entreprise. Une trentaine de pilotes de processus ont été nommés et rattachés à la direction générale et la maîtrise d'ouvrage a été réorganisée en liaison avec les domaines de processus.



**DF :** **Quelles sont pour chacun d'entre vous la définition du pilote de processus et quelle doit être la logique pour que le pilotage fonctionne correctement ?**

**NK :** Ma vision est que l'enjeu n'est pas d'avoir des pilotes de processus, mais plutôt de disposer d'un système totalement intégré du point de vue opérationnel. En ce sens, le pilote de processus naturel est le responsable opérationnel de l'activité correctement décrite dans un processus.

Pour me faire comprendre, je vais revenir aux faits générateurs du pilotage par les processus chez France Telecom. Le cadre était celui de l'activité "mobiles". Or, mon parcours n'est pas du tout celui d'un spécialiste des processus car je viens du marketing et j'ai, en plus, une aversion pour les systèmes d'information. En 2003, notre besoin a été de travailler sur le futur CRM et nous avons une idée claire des objectifs que nous souhaitons, sans savoir cependant comment y parvenir. C'est précisément ce qui nous a conduits à décrire nos processus marketing. Aussi je pense que la démarche de pilotage n'a pas eu de sens s'il n'y a pas eu de fait générateur.

L'autre enseignement de notre expérience, c'est qu'il faut se mettre beaucoup de contraintes ou d'« invariants » comme par exemple le fait que nous ne voulions pas laisser vivre deux systèmes l'un à côté de l'autre. Sur cette base, nous avons demandé opérationnels de décrire leur besoin et de s'engager à changer de système.

**FD :** Moi non plus, je ne suis ni spécialiste de processus, ni de qualité à l'origine. En fait nous tenons à garder le titre de responsable satisfaction client car toute notre démarche a consisté à améliorer celle-ci. Ainsi, la légitimité des démarches est donnée par le gain perçu par le client.



Chez IBM la refonte des activités et des processus afférents s'est fait sur le plan mondial, ce qui présente l'avantage de l'homogénéité. A chaque fois, les pilotes de processus ont été choisis parmi les patrons business (« business owners »), comme par exemple dans la partie commerciale sur laquelle je suis intervenue.

Nous ne nous serions jamais remis en cause si en 1995 il n'y avait pas eu la crise qui nous a conduit à passer de 400 000 à 200 000 personnes dans le monde. L'adhésion de fait de ceux qui sont restés à cette démarche a été totale. Je ne suis pas sûre qu'un re-engineering se refasse aussi facilement aujourd'hui.

Force est de constater que dix ans après, il y a toujours des pilotes de processus au niveau mondial tandis que les pays sont en mode exécution. Aujourd'hui, cependant, nous réfléchissons à créer un processus de Change Management car il faut encore améliorer la remontée des attentes des clients dans l'organisation. De plus, on constate que les organisations opérationnelles ont « re-verticalisé » certains les processus.

Chaque processus a un patron mondial, ensuite il y a des relais plus techniques au niveau Europe et pays. Par exemple, dans mon travail de réponse aux réclamations, le processus est décrit mondialement : le « résolution-owner » doit répondre dans les 24 heures, bâtir un plan d'action dans les 6 jours. Il a tout pouvoir dans l'entreprise pour monter une équipe de résolution transverse sans attendre les décisions des managers. Cela ne va parfois pas sans heurts avec les mentalités latines.

**FC :** Pour La Banque Postale, la cartographie des processus s'est inscrite dans la perspective de sa création le 1<sup>er</sup> janvier 2006. La cartographie des activités de la banque a débuté en 2004 au sein des services financiers de La Poste par la modélisation des processus opérationnels clients. Les processus à mettre en œuvre pour délivrer les services bancaires ont ainsi été mieux mis en évidence, ce qui a facilité les évolutions vers le nouveau mode de gouvernance correspondant à la mise en place de La Banque Postale.

La modélisation initiale a été menée par une petite équipe dédiée, en relation avec les responsables d'activités.

Aujourd'hui, les pilotes de processus occupent pour la plupart des fonctions marketing et commerciales, de sorte que l'orientation client imprègne naturellement les processus. Les pilotes s'appuient sur des correspondants, représentant notamment les services de production, pour intégrer les aspects opérationnels.

Nous distinguons des directeurs de macro processus qui correspondent aux grandes activités de La Banque Postale et des responsables de processus élémentaires. Il est important que ces 2 niveaux s'articulent pour garder la cohérence d'ensemble.

Aujourd'hui, les processus ont déjà évolué au regard de l'expérience. Pour que cela fonctionne, il faut trouver le niveau de granularité qui corresponde aux besoins de l'organisation. Nous sommes amenés à reconfigurer certains processus car la façon dont ils ont été modélisés en 2004 ne correspond plus à notre vision actuelle.

La cartographie représente une solide base de connaissance pour l'entreprise, utilisée par plusieurs types d'acteurs avec un prisme différent (risques opérationnels, prise en compte des idées émises par le personnel relatives à des processus, etc.). Nous procédons régulièrement à la maintenance et à l'enrichissement de cette base de connaissance. Nous menons aussi une

réflexion sur la meilleure façon d'enrichir la base sans que le travail nécessaire pour assurer la maintenance ou prendre en compte des évolutions ne soit trop lourd.

**AMB** : A la Société Générale, il n'y a pas eu de démarche processus en tant que telle. C'est la prise en compte des contraintes réglementaires telles que la HALDE qui nous a conduits à décrire notre mode de fonctionnement au travers des processus. L'autre incitation lorsque j'ai pris la tête du département RH, ce sont les contraintes budgétaires qui m'ont conduit à trouver des solutions nouvelles, pour mettre en place des services RH dans nos filiales étrangères. Ainsi, la recherche de formes de coopérations avec les autres services ont permis de construire avec certaines directions des processus communs avec des objectifs partagés. Nous avons pu, en définitive, dégager des investissements que nous n'aurions jamais pu faire autrement.



Je partage complètement le point de vue émis par Madame Caradec sur les contraintes. En la matière, un des points de vigilance doit être d'éviter la bureaucratie qui consiste à remettre une couche de coûts sur l'existant. Il faut donc que ce soient des patrons qui tirent la démarche par les processus dans leur direction car ils connaissent parfaitement le fonctionnement de leur activité. Je crois aussi qu'il faut penser processus avant de penser outil, à savoir ne pas essayer de mettre en place un outil sans avoir correctement compris l'organisation et les besoins.

**FD** : Chez IBM, c'est un travers dans lequel les gens ont tendance à s'engouffrer qu'il a fallu refréner, comme par exemple dans les départements qualité. Aujourd'hui, nous avons grandement simplifié les procédures pour n'avoir plus qu'un certificat ISO au niveau européen, évitant ainsi d'entretenir un « écosystème » qualité replié sur lui-même.

**NK** : Le processus ce n'est pas l'outil, c'est la politique. Ce n'est pas grave s'il y a des trous dans une cartographie si ces éléments ne font pas partie de la politique commerciale ! Par exemple, si le sujet du moment c'est l'offre mobile, on doit pouvoir décider de faire un zoom sur cette activité.

Aussi faut-il rester ferme pour que les processus correspondent à la politique de l'entreprise et ne pas être envahi par des détails. Le rôle du pilote c'est pour moi de savoir aller à l'essentiel, en évitant en particulier de tout cartographier.

D'un autre côté, le pilotage n'avance bien que si la politique est claire. Chez France Telecom, les pilotes ont été choisis parmi les responsables métiers, ce qui fait qu'il y a collusion d'objectifs entre les acteurs.

**FC** : Je voudrais insister sur l'aspect collaboratif. Certes il faut s'intéresser surtout à ce qui a de la valeur pour le client, mais il est également important de bien identifier l'apport de chacun des contributeurs aux services rendus au client.

**MR** : Deux observations pour ma part : Tout d'abord, chaque entreprise a sa propre organisation avec des enjeux différents (i.e. national vs international, finance ou autre secteur, etc.).

Par ailleurs, le mot pilote de processus ne recouvre pas toujours la même réalité selon l'entreprise dans laquelle on se situe. A LCL, nous avons nommé les pilotes en fonction de la direction opérationnelle la plus intéressée par le processus, que ce soit sur le plan commercial ou de la productivité. Ensuite, le pilote doit être nommé pour coordonner. Par exemple, le pilotage de l'offre immobilière à LCL a été confié au responsable du marketing. De plus, nous faisons en sorte que les pilotes de processus soient validés par le comité exécutif. Enfin, pour que cela fonctionne bien, la maintenance des processus passe par la mise en place d'une revue de processus dont le pilote est responsable et auquel participe l'ensemble des opérationnels contributeurs.

Le budget, lorsqu'il est affecté à un processus est à discrétion du pilote de processus. L'alignement stratégique est assuré par le fait que le pilote présente le plan d'actions de son processus au comité stratégique au moins une fois par an. Le pilote est rémunéré pour sa partie variable de bonus selon l'atteinte des objectifs et la bonne exécution de son processus.

**FD :** J'ajouterais pour ma part qu'il doit effectivement y avoir des comités de processus réunissant les différents pilotes pour assurer une bonne interconnexion entre tous les processus de l'entreprise, en terme de calendrier par exemple, ou de résolution commune de difficultés particulières.

**MR :** Chez LCL, les arbitrages s'opèrent conjointement entre le pilote et les responsables opérationnels. Nous avons mis en place pour ce faire la "table ouverte", à savoir un rendez-vous hebdomadaire fixe où les pilotes sont libres de venir pour dialoguer entre eux mais aussi rencontrer les membres de la direction générale qui le souhaitent.

**FD :** Chez nous, le fait de choisir des patrons comme pilote permet de résoudre le problème de l'exemplarité.



**NK :** En ce qui nous concerne, nous avons pu faire le constat que le fait de nommer les pilotes parmi les patrons d'activités a conduit à une convergence de vue entre ces patrons et les opérationnels, l'atteinte des objectifs des uns et des autres se traduisant par une gratification simultanée des parts variables.

Il appartient cependant aux pilotes de trouver des porteurs de ces processus sur le terrain pour assurer une boucle vertueuse. Ainsi, il y a des responsables locaux et des responsables nationaux par exemple qui travaillent de concert sous l'animation du pilote. Le point se fait généralement de manière hebdomadaire au téléphone complété par des revues ponctuelles

approfondies.

Cette « boucle de qualité » permet la remontée extrêmement rapide des difficultés et un traitement informatique accéléré. Sur ce point, il est essentiel d'utiliser le langage des personnes du terrain pour faire adhérer à la démarche. Par exemple, en matière de relation client, de nombreux services étant impactés, nous avons basé notre démarche sur trois critères simples :

- la valeur pour l'entreprise
- la satisfaction client

Sur la base de ces objectifs, nous avons établi des structures de pilotage transverses et passé des contrats entre le siège et les centres. Ce système a même été étendu à nos partenaires et sous-traitants avec des résultats remarquables, en moins d'un an ! C'est l'implication sur le terrain qui donne sa valeur au processus. La cartographie, elle, n'a qu'une valeur relative.

**AMB** : J'ajouterai que le fait de rendre le processus transparent met énormément de pression pour supprimer ce qui ne sert à rien.

**MR** : Certes mais il n'est pas possible de faire de pilotage sans cartographie car il ne sert à rien d'agir sans connaître. Connaître permet souvent de résoudre de nombreux dysfonctionnements, en portant à la vue des contributeurs l'ensemble de la chaîne dans laquelle ils sont impliqués, que bien souvent ils découvrent à cette occasion.

**DF** : Il est temps pour nous de prendre quelques questions dans la salle

**Q** : Une question pour Françoise Caradec : Pourriez-vous préciser quels mécanismes ont été mis en place à la Banque Postale pour améliorer la satisfaction clients ?

**FC** : Les démarches qualité et l'exploitation des enquêtes auprès des clients sont mises en œuvre depuis longtemps dans les services financiers de La Poste et maintenant à La Banque Postale. La démarche processus permet certainement d'améliorer la satisfaction des clients, en s'intéressant à la valeur du processus vue du client. Mais c'est une démarche de longue haleine. Au moment de la création de La Banque Postale, c'est sans doute davantage la communication interne qui a permis de rendre significatifs les changements pour les opérationnels, de les aider à mieux situer leur rôle dans la relation client.

**FD** : Je voudrais souligner l'importance d'un plan de communication pour accompagner les démarches de mise en place de processus. De plus, le top management doit faire œuvre d'exemplarité.

**Q** : Comment faites-vous chez IBM pour vous accommoder de processus gérés au Etats Unis. Cette organisation ne trouve-t-elle pas ses limites en termes de réactivité ?



**FD** : On constate que les processus conçus il y a plus de 10 ans ont toujours leur valeur et restent exécutables. Mais cela concerne surtout les macroprocessus car les modes opératoires sont amenés à évoluer, à tel point qu'il est parfois difficile de retrouver le processus d'origine. Le risque est un excès de bureaucratie dans les organisations verticales. Il faut donc rester vigilants pour éviter l'adjonction de verrues sur les processus transverses dans les business unit.

De même, le danger est de perdre le « bon sens » en termes de décision. Le processus a bon dos pour justifier l'immobilisme. Or, il est toujours possible de faire remonter une demande ou d'agir dans le sens du client quand c'est nécessaire.

**AMB** : effectivement, les processus ne doivent pas être un frein à la créativité. Si quelque chose n'est pas inscrit dans les processus, cela ne doit pas nous empêcher d'agir. Dans le

secteur bancaire, où la concurrence est vive, nous faisons attention à ce que le processus ne devienne pas castrateur. En termes de motivation aussi, le rôle des individus doit être préservé et le middle management doit faciliter les initiatives.

**Q : Quelles actions vous avez déclenchées pour faire évoluer les processus mondiaux chez IBM ?**

**FD** : Aujourd'hui, nous pouvons toujours faire remonter des difficultés ou des demandes de changements. Mais il existe de nombreuses adaptations qui contrarient l'homogénéité recherchée. Il nous appartient de rechercher en permanence un fonctionnement optimal : Mon combat quotidien consiste à ce que les opérationnels n'acceptent pas l'inacceptable, à savoir quelque chose qui détournerait l'organisation du focus client.

Nous devons donc réfléchir à la mise en place d'un processus d'amélioration permanente pour ne pas asphyxier l'organisation sous les adaptations verticales.

**Q : N'y a-t-il pas un danger à externaliser les processus ou de perdre son savoir-faire à échanger ses expériences ?**

**MR** : Je considère qu'il n'y a pas d'autre intérêt dans la démarche processus que l'amélioration de la relation client. De plus, chaque entreprise est spécifique et ce n'est pas parce que l'on met en place une démarche de gestion par les processus à la SG qu'elle est transposable ailleurs. Il faut aussi souligner que ce sont les individus sur le terrain qui font vivre l'organisation. C'est donc une question de management et non de modèle.

**AMB** : Je confirme ce point. Nous avons, pour notre part, essayé d'externaliser notre processus de traitement des facture en Inde avec pour résultat un échec, tout simplement parce que la culture était différente. Il y a donc en théorie un avantage concurrentiel mais la réalité est différente car elle repose sur les hommes.

La question doit donc être posée de la manière suivante : « Comment effectuer un sales-through compte tenu de ma réalité culturelle et historique ? ». Sur ce plan, il n'y a pas une deux entreprises identiques. L'intérêt est l'adaptation des processus à l'environnement dans lesquels ils sont déployés et en particulier l'adhésion des opérationnels.



**FC** : Je dirais même que, loin d'être un frein à l'évolution, l'approche par les processus permet de donner du sens aux activités et de s'interroger sur ce qui pourrait apparaître comme des règles immuables. Selon moi, ce à quoi il faut veiller particulièrement, c'est surtout à ne pas trop descendre dans les détails au point de créer des blocages. Mais, en situant les activités des différents contributeurs dans la chaîne de valeur client, le processus nous rend plus intelligents.

**FD** : Concernant IBM, nous avons quant sommes parvenus à externaliser nos notes de frais aux Philippines avec succès. Pourtant les gens étaient réticents au départ. C'est le résultat d'une forte centralisation de la compagnie.

**AMB** : Je précise que maintenant, nous avons depuis résolu ce problème.

**NK** : Sur l'aspect concurrentiel, je n'ai pas de soucis aujourd'hui pour partager notre expérience avec Bouygues, SFR ou d'autres car la difficulté de la mise en place de cette démarche réside dans la mise en œuvre et non dans les idées. Le succès dépend aussi étroitement de la gouvernance des entreprises. Il ne suffit donc pas d'avoir des bonnes idées, il faut pouvoir les rendre possibles !

**Q : Concernant la certification Sarbanes-Oxley d'IBM, ne s'agit-il pas d'une couche de bureaucratie et de contrôles supplémentaires ?**

**FD** : Pas vraiment car les processus ont déjà des points de contrôle qui alimentent tout la Balanced Score Card mondiale. C'est une charge mais les ressources restent limitées avec par exemple en France seulement 25 personnes qui font ces tests.

**DF : Il est maintenant temps de conclure. On voit à travers ces échanges que les processus sont facteurs d'action, de visibilité et de coopération. Quels moyens proposeriez-vous pour pérenniser cette démarche ?**

**FC** : Une piste, parmi d'autres, serait d'intégrer dans le système d'information des indicateurs pertinents orientés processus, y compris au niveau opérationnel.

Une autre piste est de promouvoir l'utilisation de la base de connaissance des processus par différents acteurs qui (i.e. gestion des risques, documentation professionnelle, gestion de projets), et donc de bien l'adapter aux besoins.

**AMB** : Pour pérenniser, il convient d'apporter une pression sur les coûts qui conduit à optimiser et rationaliser. La deuxième chose c'est de favoriser la collaboration en dépassant les frontières des différents silos. Il faut pour cela instituer un mode de rémunération incitant cette collaboration.

**FD** : Je confirme ceci et je rappelle le point essentiel : Garder le focus sur le client, et favoriser le dialogue autour de cet axe. A ce titre, l'intérêt de la satisfaction client est qu'il permet un processus permanent d'écoute du client, qui peut devenir une ressource pour les gestionnaires de processus.

**MR** : Selon moi, le danger est de voir une baisse d'implication de la direction générale. Dans certaines entreprises, le changement de DG conduit parfois à stopper net le pilotage par les processus. Le deuxième point, c'est que le pilote de processus soit reconnu. Et enfin, il faut avoir une culture permanente du résultat pour pouvoir progresser.

**NK** : Selon moi, la démarche client doit être intégrée au mix-marketing. Cela se comprend aisément chez France Telecom par rapport aux métiers de service car les offres-clients n'ont d'intérêt que si, au final, on tire le câble chez le client. Le processus n'a de chance d'être pérenne que s'il répond à une promesse client. Dans des métiers comme les nôtres, le processus de delivery des produits se doit aussi d'intégrer la chaîne des fournisseurs et des partenaires, pour être encore plus pertinent.

**DF : Merci à tous nos invités**



Propos recueillis Par Didier Pujol, DPM Services [www.dpm-services.com](http://www.dpm-services.com)