

Les 3° Rencontres des Pilotes de Processus

« Le Pilote de Processus : trublion ou acteur clé du jeu collectif dans l'entreprise ? »

Cette accroche sous forme interrogative peut surprendre plus d'un lecteur, et ceci pour au moins 2 raisons.

La première concerne le « *Pilote de Processus* », appellation dont la résonance, aujourd'hui, est diverse voire inconnue pour beaucoup.

Un court détour par le Littré nous donne, pour « *piloter* », la définition suivante :

► « *conduire un navire au milieu des difficultés d'une navigation près de la terre* ».

En bref, et en s'appuyant sur cette définition, le « Pilote de processus » c'est celui qui conduit, au sens de coordonner, de faire contribuer, tous les acteurs qui sont concernés par un même processus. Cette responsabilité transversale permet ainsi de mieux prendre en compte les exigences du client bénéficiaire du processus.

La seconde qualifie le « Pilote de Processus » au sein de l'entreprise. Est-ce un acteur qui perturbe l'ordre établi, et singulièrement la ligne de commandement très encline à travailler davantage pour sa propre « chapelle » que pour la « cathédrale entreprise », ou est-ce une personne qui revêt, pour l'entreprise, une importance de premier plan, qui booste l'ensemble pour le bien de tous ?

Traiter cette problématique constitue un vrai programme qui, en une demi-journée a permis d'apporter quelques réponses.

1° Séquence : conférence de Daniel Costantini : « esprit d'équipe »



Le « Pilote de Processus » peut trouver, dans son rôle de coordination, une analogie très crédible avec un coach d'équipe sportive.

L'un et l'autre ont à travailler avec des acteurs appartenant à des entités différentes, ayant leurs propres objectifs, tirant leur rémunération et leur évolution d'autres personnes. Et néanmoins il convient de les fédérer pour qu'ensemble ils atteignent un objectif. Mais comment agir ?

C'est ce que Daniel Costantini, entraîneur de l'équipe de France de handball, championne du monde en 1995 et 2001, s'est efforcé de montrer, avec verve, chaleur, et en s'appuyant sur de nombreux cas concrets.

Il a notamment mis en lumière les pré-requis indispensables pour atteindre la haute performance :

- la répétition permanente des gestes,
- la motivation qui procure la confiance en soi,
- les règles de management comme l'allocation précise des tâches, la coopération et la synchronisation.

Dans un second temps, il a parlé des éléments à maîtriser :

- l'anticipation : « la mémoire est le meilleur outil de prédiction »,
- la capacité à traiter les informations reçues de manière efficiente,
- le métissage qui constitue une difficulté pour le manager.

Enfin, et pour réussir, le management participatif offre une supériorité réelle par rapport au management directif. Tout d'abord adepte de celui-ci, il a su tirer la leçon de ses échecs, et évoluer vers celui-là pour atteindre les objectifs ambitieux que réclame un titre mondial.

2° Séquence : des témoignages d'entreprises

2 sessions ont permis aux participants d'entendre des témoignages d'entreprises.

La première session a permis de faire connaissance avec 2 Pilotes de Processus (cette fonction existe donc bien !) qui ont décrit de quelle manière ils opèrent pour maîtriser et optimiser les processus dont ils ont la responsabilité.

Ces témoins vivants, Jean François Brodard de LCL et Françoise Montuenga de la Caisse d'Epargne Haute Normandie, ont donné une coloration très enthousiasmante du rôle de « Pilote de Processus ».

La seconde session était destinée à montrer comment une entreprise devient une « entreprise processus ». Les présentations de Laurent Frappereau de Bouygues Telecom Entreprises et de Philippe Méheut de Crédit Agricole SA, ont constitué 2 exemples, de nature différente, mais aussi instructifs l'un que l'autre.

Ces témoignages constituent des exemples concrets qui crédibilisent largement le « discours » du Club des Pilotes de Processus, tant dans sa volonté de favoriser l'émergence de la fonction de « Pilote de Processus », que dans celle de promouvoir le « pilotage par les processus » auprès des directions générales et de leurs chaînes de management.

3° Séquence : une table ronde sur la place du « Pilote de Processus » dans l'entreprise.



Processus.

Cette table ronde, animée par Dominique Fauconnier, membre du Club, a réuni des dirigeants d'entreprises de secteurs économiques divers :

- Françoise Caradec, de la Banque Postale,
- Françoise Daux, d'IBM,
- Nayla Khawam, de France Télécom Orange,
- Anne Marion-Bouchacourt, de la Société Générale,
- Michel Raquin, du Club des Pilotes de

Chaque participant a, dans un premier temps, précisé, dans sa mission actuelle, la proximité qu'il entretenait avec les processus.

Puis, dans un second temps, ont été abordées les 2 questions centrales de cette séquence :

- la définition du « Pilote de Processus »,
- la logique pour que le pilotage fonctionne correctement.

Les différentes interventions ont apportées des regards différents sur ces 2 thèmes. Il ressort pour l'essentiel que :

- la fonction de « Pilote de Processus » doit essentiellement être assurée par une personne qui est partie prenante du processus, et non par une personne dédiée à temps plein (« Les Pilotes de Processus ont été choisis parmi les patrons business » - IBM),
- une démarche de pilotage par les processus nécessite, pour être lancée, un fait générateur : entreprise en danger, création, réorientation stratégique,
- les actions d'un « Pilote de Processus » doivent être en ligne avec la stratégie de l'entreprise,
- l'action très opérationnelle du « Pilote de Processus » est essentielle, et il faut veiller à ce que la démarche ne se traduise pas par un regain de bureaucratie.

En conclusion, quelques points saillants :

- « Garder le focus sur le client, et favoriser le dialogue autour de cet axe ». Cela conforte largement l'orientation client que doit prendre une démarche de pilotage par les processus.
- « Il faut privilégier les processus utiles à un grand nombre d'acteurs pour que cela devienne une base commune ». On trouve à travers ce propos 2 idées essentielles, celle de travailler sur des processus qui apportent réellement quelque chose à l'entreprise, donc savoir prioriser, et celle de la nécessité d'instiller dans l'entreprise une culture commune.
- « Le danger est de voir une baisse de l'implication de la direction générale ». Cela conforte l'idée de sensibiliser celle-ci, car sans son implication, cette démarche de nature managériale et organisationnelle n'a pas de chance de se mettre en place et de se pérenniser.

4° Séquence : La remise des trophées



Chaque année, pour célébrer le « Pilote de Processus » et son manager qui ont réalisé des actions de qualité, le Club décerne ses trophées.

Cette année, la sélection, compte tenu de la qualité des dossiers adressés, a été difficile.

Au final, c'est Pierre Ducret, pilote du processus stratégie à la Direction bancaire de la Caisse des Dépôts qui est sacré Pilote de l'année 2007.

5° Séquence : le cocktail



Une journée aussi bien remplie ne peut se terminer sans cocktail, moment où chacun peut donner ses impressions, commenter les différentes séquences, marquer son approbation ou apporter ses critiques ... en bref un moment de convivialité dans l'esprit du Club.

Soulignons aussi que ces Rencontres ont été précédées, le matin, de l'Assemblée Générale du Club. Temps fort qui a permis de faire un point sur le passé récent, mais surtout de jeter les lignes d'action de l'année à venir et de réfléchir en commun sur des thèmes fort importants comme :

- la dynamique interne,
- le recrutement de nouveaux membres.



La participation de tous a été réelle et studieuse.



Enfin, et comme l'an dernier, les Rencontres ont débuté par un repas pris en commun, au cours duquel le Club a donné quelques éléments saillants de son Observatoire.

Celui-ci a pour objet, de mesurer, année par année, l'évolution du niveau de maturité des entreprises qui ont entrepris une démarche de pilotage de ses processus.

Même si des efforts importants sont à accomplir, les résultats présentés sont source d'espérance :

- Niveau 1 : Réactif 38%
- Niveau 2 : Géré 19%
- Niveau 3 : Efficient 36%
- Niveau 4 : Prédictif 7%
- Niveau 5 : Leader 0%



Précisons que plus de 40 entreprises ont répondu au questionnaire adressé.

Conclusion

Conclure, c'est fermer, aussi pour ne pas apporter un point final au thème qui a servi de fil rouge tout au long de ces Rencontres, nous n'apporterons qu'un début de réponse à la problématique posée, en affirmant que le « Pilote de Processus » est :

- d'une part **trublion**, au sens où il s'insère dans un jeu jusque là plutôt réservé aux hiérarchiques,
- d'autre part **acteur clé du jeu collectif**, en leur proposant de jouer en coordination, et non en opposition, de manière à ce que ses objectifs et les leurs soient pris en compte pour le bien de l'entreprise.

Nous avons également mesuré le chemin à parcourir pour que le terme de « Pilote de Processus » évoque des représentations suffisamment homogènes à tous, et pour que sa mission fasse un minimum d'accord commun.

Il y a là du travail pour les mois à venir !