

## Comment devient-on une « entreprise processus »



### **Laurent Frappereau, Directeur des développements et des processus clients, Bouygues Telecom Entreprises**

#### **Sommaire :**

- 1. Présentation de la structure de Bouygues Telecom Entreprises**
- 2. Comment passer à une « organisation processus »**
- 3. Modélisation de la mise en oeuvre**
- 4. Mise en œuvre pratique**
- 5. Points de vigilance**

#### **1. Présentation de la structure de Bouygues Telecom Entreprises**

Laurent Frappereau tient à préciser qu'il n'est pas un spécialiste du pilotage par les processus et que son exposé n'a d'autre ambition que de présenter une organisation par processus qui vit depuis 2003.

- L'entreprise a été **créée en 1995** et compte actuellement **7400 collaborateurs**.
- **Une organisation processus, c'est quoi ?**
  - **Une structure hiérarchique classique** avec des silos métiers ou silos d'expertises (commerce, production, logistique, front office, back office, facturation,...), un comité de direction (CODIR A) composé des responsables métiers et une direction générale.
  - **Une structure transversale** constituée de groupes de **processus** clients de bout en bout (commande, facturation, réclamation,...) **qui vient se superposer** aux silos métiers pour constituer une matrice. Cette seconde structure ne se substitue pas à la précédente. Chaque groupe de processus est dirigé par un pilote qui entre dans la composition d'un CODIR B constitué des membres du CODIR A + les pilotes de processus.
  - Ce **double CODIR** évite à la DG de prendre des décisions d'arbitrage en quasi permanence.
  - Les pilotes sont souvent des n-1 et la légitimité de la fonction est reconnue.
  - Cette structure matricielle est globale pour l'ensemble des processus clients et le basculement a été instantané.

#### **2. Pourquoi et comment passer à une « organisation processus »**

- **Pourquoi ?**
  - Pour satisfaire le client qui est au centre de nos préoccupations.
  - Pour faire réagir l'intérieur de l'entreprise à partir des attentes clients.
  - Parce qu'on n'a pas le choix (le client peut choisir dans un marché extrêmement concurrentiel).
- **Comment ?**
  - En ayant une démarche de compréhension sur ce que peut apporter ce type d'organisation.
  - En disposant d'une volonté managériale sans faille avec une DG convaincue et impliquée.
  - En « ayant du souffle » car cette organisation qui peut sembler lente et lourde à mettre en place ne peut donner de bons résultats que dans la durée.

#### **3. Modélisation de la mise en oeuvre**

Cette modélisation repose sur une trilogie :

- Le cadre qui émane de la DG avec :
  - Le critère de décision (satisfaction du client ou productivité sachant que si on choisit le premier, on ne néglige pas pour autant le second)
  - Le choix des sujets client à traiter
  - La mesure des résultats avant et après
  - Une organisation et des ressources
- La « technique » processus qui doit être en cohérence avec les systèmes d'information:
  - L'animation et les expertises,
  - La cartographie des processus
  - Leur industrialisation de la production des indicateurs de mesure de performance des processus,

- La méthodologie (6 sigma ou autre)
  - Le terrain avec l'implication factuelle du management de proximité avec :
    - La captation et la remontée des informations,
    - Les échanges et les recadrages sur les sujets à traiter,
    - La mise en œuvre,
4. Un slogan : « *L'entreprise processus se gagne sur le terrain avec le middle management* »
5. **Mise en œuvre pratique**
- Acquisition de la culture processus avec :
    - Une prise de conscience,
    - En consacrant du temps à expliquer,
    - En définissant les rôles de chacun et leur positionnement relatif.
    - En illustrant avec des exemples clients.
    - Une vigilance et une présence managériale forte (ne pas laisser le doute s'installer et canaliser les forces centrifuges).
    - Un principe de base : conduire tous les collaborateurs de l'opérationnel dans le « gagnant-gagnant ».
  - Organiser mélanges, équilibres et compromis
    - Dans les équipes (spécialistes Processus / spécialistes opérationnels),
    - Dans le mode d'action (mode projet / améliorations récurrentes et continues)
    - Dans le mode de management (2 CODIR et un patron qui assure la cohérence globale).
6. **Points de vigilance**
- « Méthodocratie et technocratie » :
    - La cartographie des processus est un moyen. Il faut savoir rester macroscopique et descendre dans le détail en cas de besoin seulement.
    - C'est sur le terrain que tout se joue.
  - Manque de persévérance : ne rien lâcher sur les principes et conduire l'action dans la durée.
  - Renforcer la cohérence au quotidien : chaque poste a « un amont » et « un aval » et c'est la fluidité de cette relation d'interdépendance qui améliore la qualité de service finale.
  - Attention au retour sur les fondamentaux du hiérarchique : réflexe culturel et naturel lorsque des tensions apparaissent.
7. **Enseignement vu du Club des pilotes de Processus**
- **Une « start-up high tech » condamnée au pilotage par les processus :**
    - Une entreprise qui évolue dans un environnement hyper concurrentiel et qui doit assurer son développement sur une clientèle qui peut changer à tout moment de fournisseur est condamnée à trouver des facteurs différenciant et à les mettre en œuvre.
    - Le pilotage par les processus répond bien à cette problématique car tous les maillons de la « chaîne processus » sont, par construction, centrés sur le client.
    - Le pilotage par les processus qui cale la réussite économique sur l'optimum de la somme répond bien à cette obligation de proposer des offres toujours concurrentielles.
  - **Une transversalité qui transcende les clivages internes :**
    - Dans la fonction commerciale, les acteurs sont relativement indépendants, rémunérés sur des critères de productivité individuelle et rarement soucieux des problèmes de production alors que dans l'entreprise processus, ils sont interdépendants et porteurs d'objectifs partagés.
    - Entre les différents silos métiers (production et commerce notamment), les objectifs globaux sont antinomiques mais, dans l'entreprise processus, les antagonismes de proximité sont gérés.
  - **Une expérience de la plus haute importance :**
    - Ce sont les 2 fonctions de base de l'entreprise (commerce et production) qui constituent « l'entreprise processus ».
    - Il n'y a pas de fonctionnement dégradé possible et le retour à une organisation purement hiérarchique conduirait à la faillite.

## 8. Conclusion :

- Le pilotage par les processus
  - est **indépendant de la taille** de l'entreprise **et de l'ancienneté** de l'entreprise.
  - **concerne** aussi bien les **fonctions support** que les **silos métiers**.
- Seul le Club des pilotes de processus est aujourd'hui capable de proposer un exposé d'une heure relatant **l'expérience de 2 entreprises** aussi différentes **sur un spectre aussi large que probant**.



## **Philippe Méheut, Responsable du centre de services Ressources Humaines, Groupe Crédit Agricole SA**

### **Sommaire :**

- 1. Présentation du Groupe Crédit Agricole SA,**
- 2. Modélisation, objectifs et méthode,**
- 3. Application sur le processus de recrutement.**

### **1. Présentation du Groupe Crédit Agricole SA**

- Forte décentralisation avec une Direction Générale et des filiales réparties en 5 activités
- Une Direction fonctionnelle Ressources humaines qui a une visibilité sur l'ensemble du groupe selon 2 axes : Gestion administrative et paie du personnel et **gestion des ressources avec le recrutement** objet de l'exposé.
- 85000 collaborateurs dont 45000 à l'international avec une progression par acquisitions.
- Problématique du recrutement :
  - Gestion du capital humain.
  - Grande diversité des situations notamment avec l'international.
  - Cohérence transversale.
  - Intégration des entités acquises.
  - Maintien d'une culture d'entreprise et d'un esprit de groupe.
  - Optimisation de la fonction recrutement.
- Recherche d'une méthode pour répondre au mieux à cette problématique.

### **2. Modélisation, objectifs et méthode**

- **Modélisation à 3 niveaux**
  - Niveau stratégie : rester synchrone avec la stratégie du groupe, définir la politique, la stratégie et le plan de développement des Ressources Humaines.
  - Niveau opération : Recruter les talents, développer et accompagner, rémunérer et récompenser, gérer la mobilité et redéployer.
  - Niveau support : le SI.
- **Objectifs**
  - Développer et fluidifier la transversalité.
  - Satisfaire les clients.
  - Se soucier de la performance tant sur le plan de l'organisation que du recrutement proprement dit.
  - Prendre en compte les aspects économiques.
  - Assurer une compréhension partagée.
  - Capter les bonnes idées existantes et les mettre en valeurs.
  - Lancer une démarche récurrente.
  - Effectuer des benchmark internes.
- **Méthode**
  - Démarche : Enquêtes clients, étude du marché de l'emploi, diagnostic, axes d'amélioration, plans d'actions, indicateurs et mesures, mise en place d'un comité de pilotage.
  - Radioscopie des processus, la cartographie ayant été réalisée précédemment.
  - Cibles à atteindre en matière de recrutement pour créer « le demain désirable ».

### **3. Application sur le processus de recrutement**

- **Lancement du projet en mai 2006**
- **Trois axes de progrès avec un benchmarking** (recherche d'éléments en lignes avec les axes de progrès) :
  - Améliorer la communication interne entre les managers et la GRH et la communication externe en renforçant les relations avec les écoles.
  - Développer l'attractivité.

- Accroître l'efficacité.
- **Pilotage avec 3 indicateurs saillants :**
  - Attractivité et notoriété face au monde étudiant.
  - Candidatures reçues.
  - Délai de recrutement.
- **Mise en place d'un club « processus de recrutement »**

#### 4. Enseignement vu du Club des pilotes de Processus

- **Staff and line et transversalité naturelle**
  - Traditionnellement, les organisateurs considéraient que les services fonctionnels d'entreprise constituaient des fonctions de support transversales aux opérations avec une preuve par l'absurde : A quoi peut bien servir une DRH si le commerce et la production n'existent plus !
  - Dans l'exemple exposé, la DRH et plus précisément la GRH est porteuse d'un axe stratégique majeur : C'est le recrutement et la gestion du capital humain qui va constituer, sur le long terme, le socle de l'entreprise.
  - L'optimisation du dispositif destiné à servir un axe stratégique majeur repose sur une organisation matricielle.
- **Le client au centre des préoccupations** : leitmotiv du pilotage par les processus.
- **Le projet porté par la DG du groupe** : Une condition sine qua non de la réussite.

**La continuité d'une transformation permanente et profonde** : Entre les Caisses du Crédit Agricole franco-françaises qui disposaient d'une autonomie de gestion et de fonctionnement (un conseil d'administration et une direction générale) avec une Caisse Nationale en support et le groupe actuel qui compte 85000 collaborateurs et la moitié de son activité à l'international, le changement dans la continuité est une composante majeure du développement. C'est aussi une condition favorable à la mise en œuvre de « l'entreprise »