

Par Michel Raquin

(Club des pilotes de processus - www.pilotesdeprocessus.org)

"Le pilote de processus doit être suffisamment haut placé"

Proche de la direction générale, les responsables de processus travaillent en collaboration avec la direction des systèmes d'information pour la mise en œuvre de leur projet, notamment avec les urbanistes.

Que mettez-vous derrière le vocable "pilote de processus", et quel est le profil d'une telle fonction ?

Un processus traverse plusieurs métiers de l'entreprise, tels la finance, la vente, l'après-vente (etc.), en vue de fournir au client une prestation. Ce dispositif nécessite la présence d'un responsable qui sera chargé de coordonner les différentes directions impliquées afin de réaliser la prestation au niveau attendu par le client.

Cette personne devra être plutôt proche du métier, et partie prenante dans le processus. Il pourra s'agir par exemple d'un responsable marketing produit ou d'un responsable de back office si cet élément est central dans la mise en œuvre du processus.

Le pilote de processus devra faire preuve de qualité de coordination et d'animation. Il devra être suffisamment haut placé pour être crédible, et rendre compte de son projet auprès de la direction générale. C'est un point important car le caractère transverse du processus le rend souvent stratégique pour l'entreprise. Le fait d'en référer à la direction générale permet également de limiter les conflits qui peuvent opposer les directions métiers.

Le rôle du pilote se décline en deux objectifs. D'une part, il est responsable du bon fonctionnement du processus, il se tient au courant des incidents et mène ou fait mener les actions correctives nécessaires. D'autre part, il anime les revues de processus, rassemblant les parties prenantes du projet, pour réfléchir aux améliorations. Parallèlement, il peut également animer des comités stratégiques annuels pour étudier les opportunités de refonte ou de remise à plat complète.

Quel est le positionnement de la DSI vis-à-vis du pilote de processus ?

La DSI est partie prenante du tour de table. Elle estime le coût d'une refonte éventuelle des processus, et la met en œuvre. Elle orchestre le chantier de réingénierie visant à se doter d'une SI orienté processus. En clarifiant le périmètre et les liens entre applications, la démarche d'urbanisation contribue également à donner une plus grande liberté au pilote de processus. Sur ce plan, on parle beaucoup d'architectures orientées services, ou SOA. L'entreprise tirera les fruits de ce type de projet que si les processus métiers ont été bien définis en amont.

Sur le plan des processus propres à l'informatique, la DSI est naturellement plus directement impliquée. Sur ce point, les directions informatiques s'inspirent de référentiels comme ITIL qui reprennent les recommandations plus globales du management par les processus auxquelles nous réfléchissons au sein du Club des Pilotes de processus.

Quels sont les freins à la mise en place d'une démarche processus dans une entreprise, et comment les dépasser ?

Les freins peuvent être liés à la culture de l'entreprise et de la direction générale. Ils peuvent également être relationnels, si les rôles sont mal définis entre les différents acteurs du projet. Ils peuvent provenir d'un manque de moyens ou de priorité ou encore une mauvaise conduite de projet.

Pour les dépasser, il est conseillé d'obtenir l'implication de la direction générale. Dans cette optique, un argumentaire doit être élaboré mettant en avant les dysfonctionnements existants pour le client final, la non-maîtrise de la qualité. Et à l'inverse, que le déploiement d'une logique processus permet de rationaliser le fonctionnement de l'entreprise, de mieux maîtriser les risques en mettant les verrous aux bons endroits, et se doter d'une base de connaissances pour assurer la continuité des activités.

Parmi les points clés d'un tel projet, nous recommandons de désigner un coordinateur comme je l'ai évoqué précédemment. Mais aussi d'élaborer une approche méthodologique avec un langage commun à tous les acteurs. Enfin, il est important de commencer par un périmètre restreint pour mettre en valeur rapidement des résultats, et surtout se donner du temps car il s'agit bien d'un changement de culture.

Antoine CROCHET-DAMAIS, JDN Solutions

Copyright 2007 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE