

MANAGEMENT

Le pilote de processus optimise la performance

De plus en plus d'entreprises adoptent l'approche transverse du pilotage par les processus. La fonction prend de l'épaisseur mais n'occupe pas à temps plein.

Optimiser sa performance opérationnelle, répondre au mieux aux attentes des clients, dépasser l'effet silo des organisations pour créer des synergies entre les métiers... Voilà ce qui pousse de plus en plus d'entreprises à adopter un pilotage par les processus. Cette approche transverse nécessite toutefois une évolution en profondeur car elle revêt une triple dimension. Organisationnelle, tout d'abord, car l'émergence de la fonction de pilote de processus fait évoluer la distribution des responsabilités dans l'organisation. Managériale, ensuite : pour que cette démarche produise de réels effets, il faut que la direction générale et l'ensemble du management soient impliqués. Une dimension « instrumentale », enfin : les outils informatiques doivent être en mesure de piloter et d'améliorer les processus mais aussi d'assurer leur automatisation et de restituer des informations, à travers des tableaux de bord par exemple.

Autant de chantiers que Bouygues Telecom Entreprises a décidé de lancer en 2003. Il a fallu deux ans pour que cette « organisation processus » soit opérationnelle. « Elle ne remplace pas l'organisation qui existait déjà, plus classique et plus verticale. Elle se superpose à elle et la complète. L'objectif est d'organiser les activités autour d'une seule problématique, qui touche tous les métiers : la satisfaction client », remarque Laurent Frappereau, directeur des développements et des processus client.

Pour cela, il a fallu expliquer ce qu'est un processus client, réaliser une cartographie des activités et des expertises, éclairer chacun sur le rôle qu'il devait remplir dans cette chaîne de valeurs, inciter les opérationnels à faire remonter les remarques et les attentes des clients, constatées sur le terrain... Pour piloter cette nouvelle organisation, un deuxième comité de direction a été créé, comprenant l'ensemble des directeurs métier (déjà présents dans le comité de direction classique) et les responsables de processus. Cette évolution ne s'est toutefois pas faite sans heurts : « Entre 2003 et 2007, nous nous sommes séparés d'une partie du "middle management" car tout le monde n'était pas prêt à adhérer à cette démarche », ajoute Laurent Frappereau. Mais le résultat est à la hauteur : en trois ans, la satisfaction client a augmenté de 25 %.

Première réunion à reculons

Le Groupe Caisse d'Épargne a, lui, mis en place ce type de démarche il y a à peine un an, en menant une expérience à la Caisse d'Épargne Haute-Normandie, sur le crédit immobilier. L'objectif était d'améliorer la qualité de traitement des dossiers et d'accroître la rentabilité et les parts de marché. Pour y arriver, le groupe a choisi d'agir sur un seul indicateur : diminuer le nombre de dossiers incomplets qui arrivent en production bancaire. Un groupe de travail est alors constitué entre membres du réseau et différents départements (marketing, produc-

tion bancaire, finances, risques, conformité...). Sa mission est de simplifier les dossiers de demande de prêt, en réduisant notamment le nombre de documents à fournir. « Tous les directeurs métier qui étaient impactés par le sujet se sont retrouvés autour d'une table », remarque Françoise Montuenga, pilote du processus crédits immobiliers. Au début, la plupart étaient venus à reculons, mais, lorsque nous avons commencé à travailler ensemble et essayé de trouver des solutions, tout le monde a adhéré. »

Avec ce nouveau type de démarche, une fonction prend logiquement de plus en plus d'épaisseur, celle de pilote de processus. Ce n'est, en général, pas un poste que l'on occupe à plein-temps, mais qui représente entre 10 et 40 % de ses activités. On est pilote de processus, en plus d'une autre fonction. Comme Françoise Montuenga, qui est responsable de secteur à la Caisse d'Épargne Haute-Normandie.

Quelles sont les qualités qui font un bon pilote de processus ? Il faut tout d'abord avoir une bonne connaissance des métiers pour pou-



La fonction de pilote de processus occupe le plus souvent de 10 à 40 % des activités du salarié.

Photonslop

voir évaluer les apports, mais aussi les contraintes de chacun. « Ayant travaillé auparavant en production bancaire, je savais quelles difficultés pouvaient rencontrer à la fois le réseau commercial et le back-office. Cela m'a permis d'avoir plus d'aisance, mais aussi de légitimité vis-à-vis des équipes », explique-t-elle.

Etre capable, ensuite, d'avoir une vue d'ensemble pour exploiter au mieux les compétences en interne, savoir déterminer les indicateurs de pilotage, préparer un plan d'action stratégique, mais aussi avoir une réelle aptitude à mobiliser, convaincre, faire adhérer et travailler ensemble des personnes qui n'en ont pas l'habitude. Une problématique que connaît bien Jean-Fran-

çois Brodard, depuis deux ans responsable opérationnel du pilotage des processus valeurs mobilières et fiscalité client à LCL (ce qui consiste à gérer les opérations liées aux titres et à établir des documents fiscaux réglementaires, pour les clients). Il pilote 150 personnes, dont 130 appartiennent à d'autres directions que la sienne !

Dans les hautes sphères

Même s'il n'a officiellement aucun pouvoir hiérarchique, le pilote de processus gravite dans les plus hautes sphères. Il est, en général, nommé par la direction générale. C'est elle également qui définit les moyens qui lui sont alloués. En outre, il reporte très souvent directement aux membres du directoire et au président. C'est le cas de Françoise Montuenga. Elle effectue chaque mois, en collaboration avec le directeur qualité, un bilan des indicateurs et des améliorations obtenues, qu'elle présente à la direction du groupe Caisse d'Épargne. Même configuration pour Jean-François Brodard, qui reporte lui aussi à la direction générale de LCL. Selon lui, le rôle du pilote de processus va plus loin : « Il contribue à la définition de la stratégie de l'entreprise. Il peut la représenter à l'extérieur et a, en interne, une position très visible. » Etre visible et soutenu, c'est la condition sine qua non pour que son action ait un écho auprès des directions et des équipes, pas forcément toujours prêtes à bousculer leur fonctionnement.

CAROLINE MONTAIGNE

Le premier sommet du Lean en France cette semaine à Lyon

Tour d'horizon. BNP Paribas, AXA, Royal Air Maroc, Air France, le distributeur britannique Tesco, les entreprises se concentrent toutes sur les mêmes paradigmes : réduire les coûts et améliorer les performances. Et, pour y parvenir, elles sont toujours plus nombreuses à effectuer le tour d'horizon des méthodes qui promettent des gains de productivité. A chaque fois, la méthodologie employée s'appuie sur des outils dont les plus grands cabinets de conseil en stratégie n'ont de cesse de faire les éloges : des plans d'expériences à l'optimisation des processus, en passant par le Six Sigma, le Lean manufacturing, le Lean Six Sigma Services et autres outils de résolution de problèmes. Mais où en est-on aujourd'hui ? Afin de faire le point et d'actualiser les compétences de chacun, l'association Lean en France et la Chambre de commerce et d'industrie de la Drôme organisent, mercredi et jeudi, au centre des congrès de la Cité internationale à Lyon, leur premier Lean Summit France (*), sur le modèle des Lean Global Networks organisés dans de nombreux pays.

M. J.

(*) www.institut-lean-france.fr