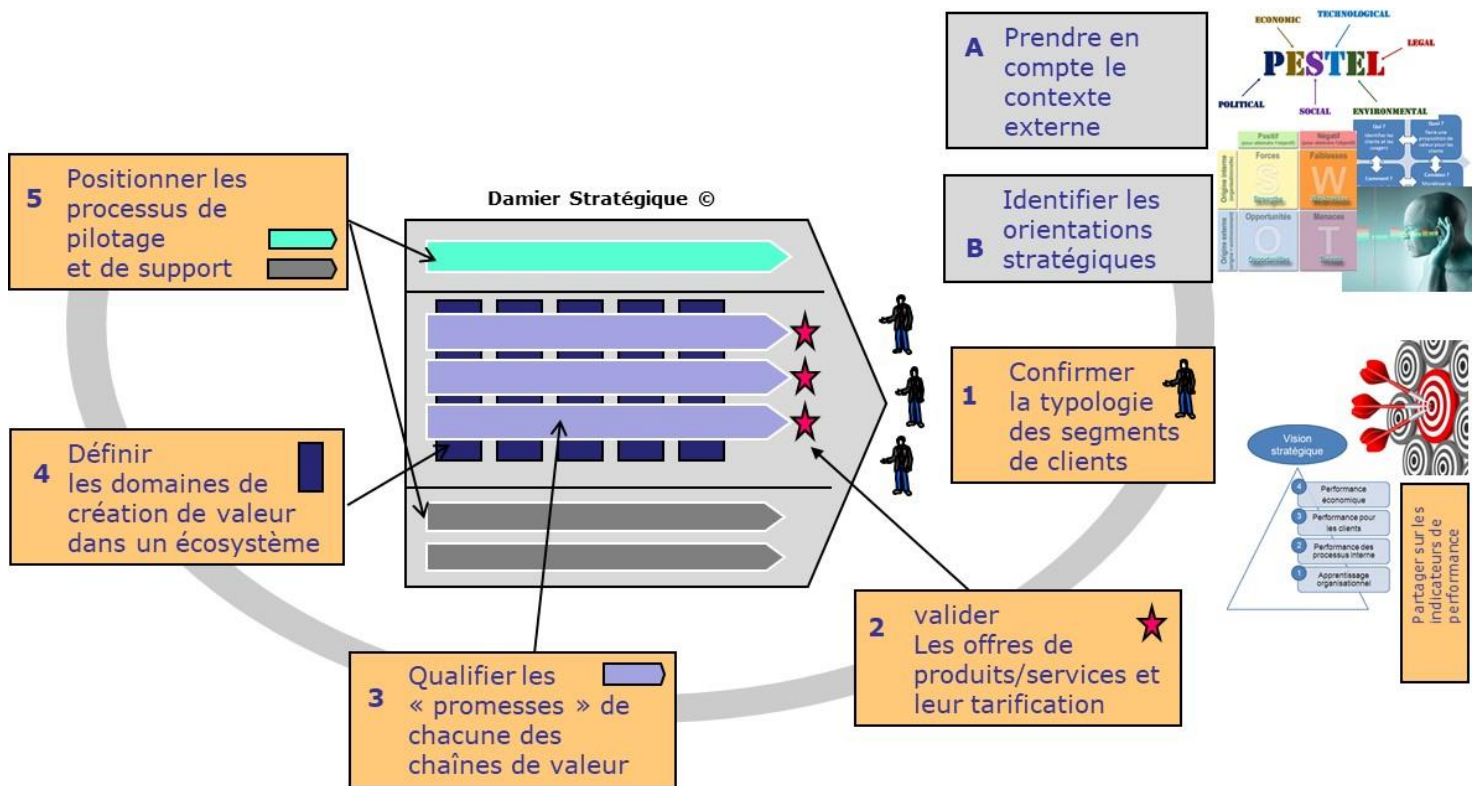


Comment représenter les inflexions stratégiques : socle d'un pilotage par les processus



La construction d'un Damier Stratégique© s'effectue par itérations successives.

Il devient rapidement un support d'échanges et de partage au sein des comités de direction notamment dans les organisations silotées. Il permet une représentation des contributions de l'ensemble des **parties prenantes des écosystèmes** et une plus grande maîtrise des interactions internes et externes des organisations (le bout en bout). Il sera le socle du **Méta Model** sur lequel pourra s'organiser la représentation des processus et le pilotage de l'entreprise par les processus.

Cette démarche permet de satisfaire une mise perspective de la **Vision**, des **Ambitions** et des **Missions** que chacun des collaborateurs doit intégrer. Par ailleurs, les **Valeurs** doivent être incarnées par l'ensemble des managers, bien au-delà des déclarations d'intention.

A Prendre en compte le contexte externe



L'utilisation du cadre méthodologique PESTEL permet d'éclairer l'ensemble des axes à prendre en compte pour appréhender le contexte externe, à savoir :

- **Politique** : stabilité politique, contexte de mondialisation, tentative de repli, barrière douanière, ...
- **Economique** : macroéconomique, développement des richesses, évolution du pouvoir d'achat, accès aux crédits, libre circulation des capitaux, ...
- **Social** : cadre ou contrat social, protection des salariés, égalité des chances, SQVT, formation CPF, attractivité, ...
- **Technologique** : opportunités et risques des apports technologiques, transformation numérique, dépendance, ...
- **Environnemental** : prise en compte des normes internationales, écoconception, Responsabilité Sociétale des Entreprises,
- **Légal** : cadres réglementaires nationaux et internationaux y compris par filières métiers, droits des affaires, droit social, ..

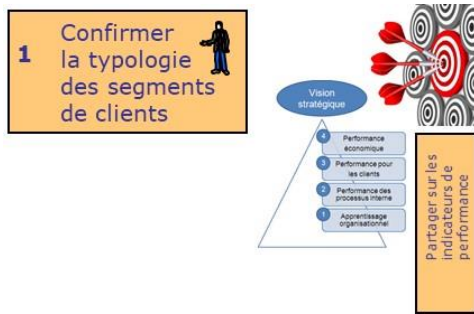
B Identifier les orientations stratégiques



La mise en place d'une **veille stratégique** au sein des organisations permet de capter au plus tôt les tendances qui doivent infléchir, éventuellement, les orientations stratégiques (ex l'usage plus que la propriété).

Une **analyse SWOT** [Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats] (forces-faiblesses et opportunités-menaces) au niveau global de l'entreprise et/ou à des niveaux plus fins des organisations face à la concurrence potentielle ou au regard des nouvelles attentes des segments de clientèle adressés. Cette première analyse peut être éventuellement complétée par une analyse du « Qui – Quoi – Comment – Combien »

Les étapes A et B alimentent et éclairent les choix qui devront s'opérer dans la construction d'un Damier Stratégique©.



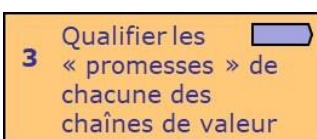
Au-delà des éléments globaux de performance économique (CA, marges, ..), les entreprises se doivent de définir des objectifs pour chacun des segments de clientèle (Part, Pro, Ent ou BtoB, BtoC) qu'elles souhaitent adresser (potentiel, part de marché, ambition de conquête, niveau de satisfaction ou d'enchantement ou de recommandation (NPS Net Promoter Score), ...

Ces objectifs pourront être déclinés suivant une approche de **Balanced Score Card** (BSC) afin de **prioriser les investissements** à réaliser pour accroître **l'efficacité ou l'efficience** des processus au service des clients mais également d'identifier les impacts au plan organisationnel et humain.

La communication des objectifs au sein des équipes permet à chacun des collaborateurs ou contributeurs à la création de valeur de comprendre le **sens** de leur mission.



Les **composantes des offres** de produits ou de services doivent être analysées régulièrement afin de s'assurer de leur réelle contribution à la **création de valeur pour le client et pour l'entreprise**. A cette étape, il sera important d'intégrer les tendances ou attentes du marché (propriété, usage, services associés, financement, ..)



Pour chacun des grands segments de clientèle, tant au niveau des **chaînes de valeur** que des macro-processus puis des processus, l'entreprise doit avoir la capacité d'écrire la « **promesse** » qu'elle s'engage à respecter vis-à-vis de ses clients. A partir de cette promesse, il sera possible de mesurer les écarts entre la **valeur promise, la valeur délivrée et la valeur perçue** par le client. Les choix organisationnels par pays, par marché, par constituants d'offre seront challengés à cette étape.

4 Définir les domaines de création de valeur dans un écosystème

Indépendamment du développement récent de l'économie circulaire toutes les entreprises travaillent dans un écosystème et dans une logique d'économie linéaire. Cette étape permet de mettre en perspective les grands **domaines de création de valeur** avec la R&D, la fabrication ou l'assemblage de constituants, la mise en marché, la vente en logique omnicanal, l'administration des ventes, le support après-vente, ... Cette représentation éclaire les risques de disfonctionnement entre les domaines de création de valeur qui peut justifier de la mise en place de contrat de service (SLS). Les organisations par « grands silos » (principalement gestionnaire du capital humain) seront challengées.

5 Positionner les processus de pilotage et de support

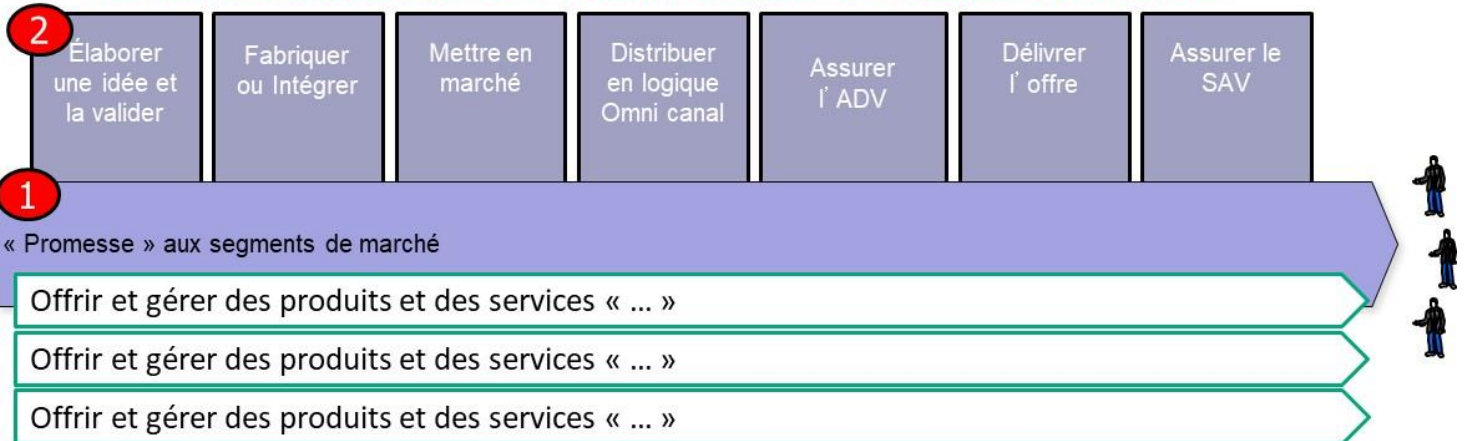
Les processus opérationnels s'adosent sur les chaînes de valeur et sont en interaction avec les processus de pilotage et de support. Les **niveaux d'influence et de dépendance** entre les processus opérationnels et les processus opérationnels devra être appréhender. Qu'ils soient confiés à des tiers ou non, les **processus de support** sont très largement **contributeur à la performance des processus opérationnels**. Citons parmi les plus classiques : comptabilité, gestion des ressources humaines, informatique, contrôle de gestion, gestion financière, immobilier, logistique, ...

Comment déployer le Damier Stratégique : représentation des choix stratégiques et des priorités

4 *Processus de pilotage*

Développer les politiques stratégiques, économiques, sociales, environnementales, ...

Chaînes de valeur, Domaines de création de valeur et Processus opérationnels



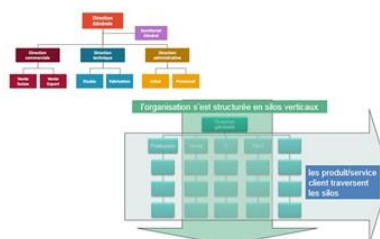
3 *Processus de support*

Supporter les processus opérationnels : logistique, ressources humaines, comptable, financière, informatique, immobilier,

En application de chacune des étapes de construction du Damier Stratégique®, nous pouvons maintenant partager une représentation des inflexions stratégiques portées par les **Chaînes de valeur (1)**, les **Domaines de création de valeur (2)**, les **macro-processus opérationnels**, les **processus de support (3)** et de **pilotage (4)**.

Dès ce niveau de maille de représentation des activités d'une organisation, il est possible de mettre en place un management de l'entreprise par les processus, d'adapter les niveaux de responsabilité avec les « **Pilotes de Processus** » et d'animation avec les « **Revue de Processus** ».

A cette étape de la réflexion, il sera opportun de s'assurer de la **juste allocation des ressources humaines** qui sont dans la plupart des organisations représentées dans des organigrammes. Pour satisfaire les attentes des clients, seule une vision transversale permet aux entreprises de tenir leurs « promesses ».



Comment mettre en œuvre un pilotage de l'entreprise par les processus

Processus de pilotage

Développer les politiques stratégiques, économiques, sociales, environnementales, ...

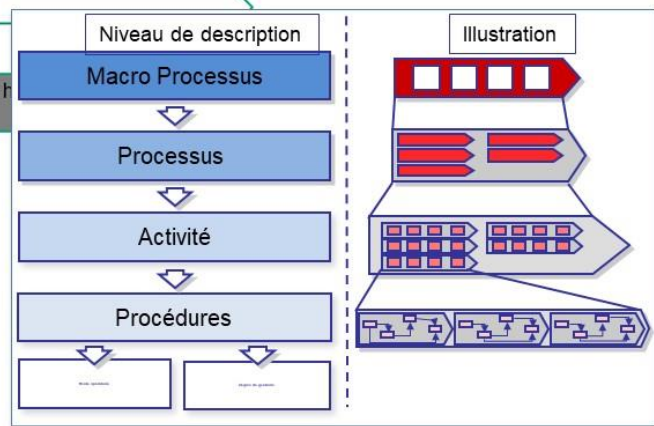
Chaînes de valeur, Domaines de création de valeur et Processus opérationnels



Processus de support

Supporter les processus opérationnels : logistique, ressources financières, informatique, immobilier,

Une approche Top Down & Bottom Up afin d'offrir le bon niveau de granularité à tous les acteurs contributeurs



A cette étape nous pouvons organiser des effets de zoom afin de focaliser les énergies sur des sous-ensembles de **projets à conduire** (logique PDCA) sur lesquels seront appliqués des cadres méthodologiques (Lean, Six Sigma, ..), des outils de modélisation, des missions d'amélioration de la performance ou de recherche de l'excellence opérationnelle, des approches métiers de type : Risk Management – contrôle interne – contrôle de gestion – qualité, ... mais également d'urbanisation du système d'information.

Les différents niveaux de granularité permettent de rapprocher les visons « **top down** » et les pratiques de ceux qui font et qui contribuent à la création de valeur, « **bottom up** ». Cette démarche permet le développement de l'**intelligence collective** qui pourra être renforcée par des pratiques de **Management Visuel**.

L'espace d'**Autonomie**, de **Design Thinking** et d'**Agilité** est déterminé au plus juste niveau de maille mais reste en cohérence avec les finalités des processus, « servir le client » qu'il soit interne ou externe à l'organisation.

Les projets « Processus » les plus contributifs sont déterminés en regard des priorités stratégiques, d'une part, et des relations de « dépendances et d'influences » entre les processus, d'autre part.

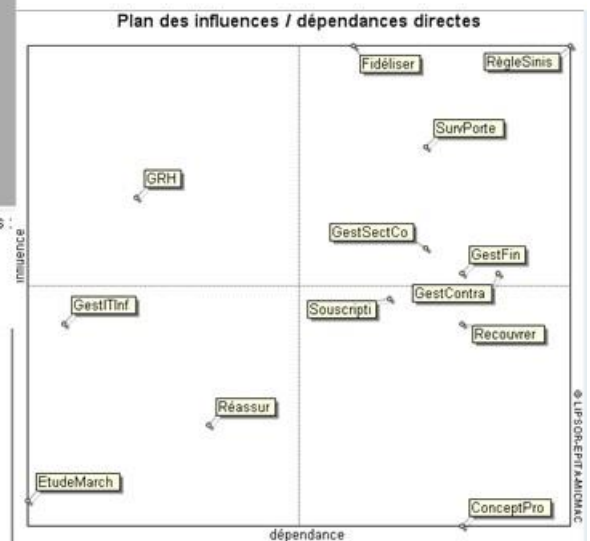
Objectif stratégique	KPI's, Indicateurs	Poids relatif
Equilibre des comptes	Sinistres/Cotisations Liquidation provisions Produit financier/CA Réassurance	7
Croissance	Volume +/-, Contrats +/- Taux couverture Taux pénétration CA nvx contrats	5
Satisfaction Clients	Enquête sat clients Résiliations demandées Réclamations	6
Simplification	Temps non opérationnel Temps demande/contrat Temps règlement sinistres	4
Compétence des hommes	Absentéisme Nb jours formation Taux erreur	
Extension Europe	Nb nvx partenariats	
Leadership, Image	Enquête image	

Hoshin Kanri
方針管理

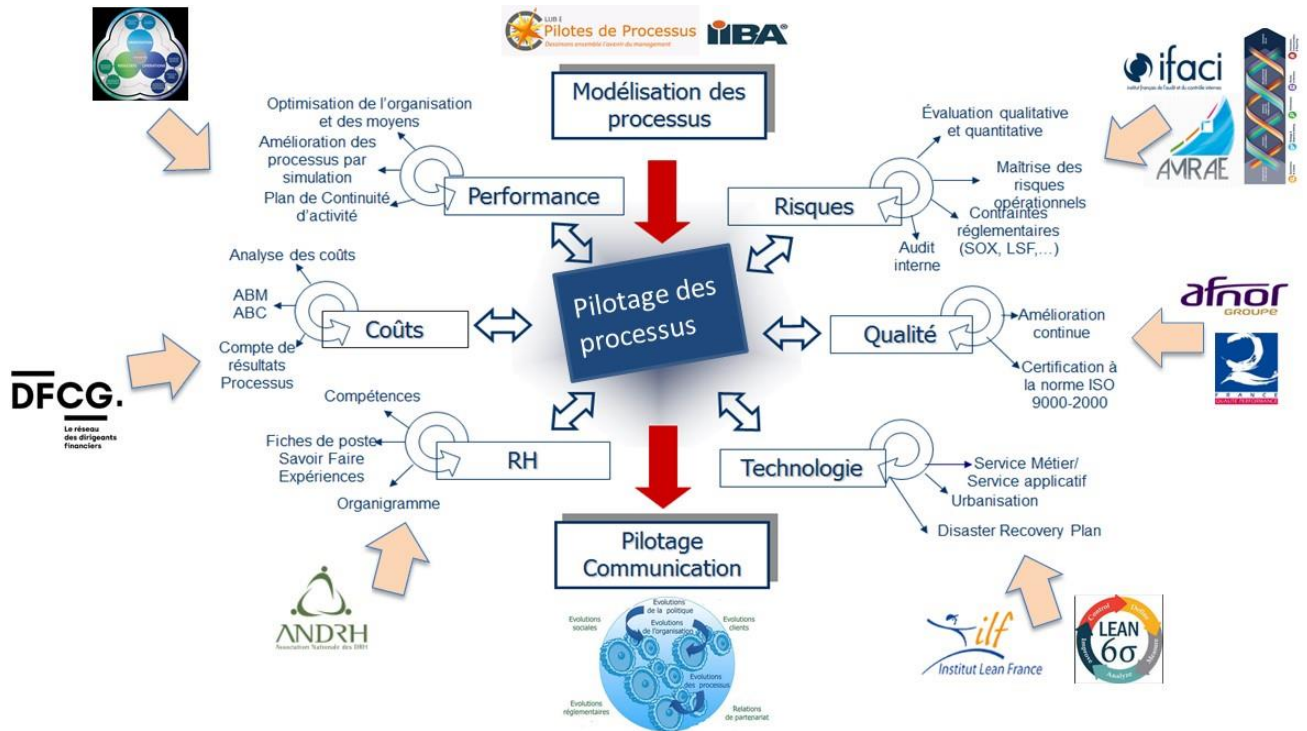
	Profit	Croissance	Sat Cli	Simpli	Hommes	Europe	Image
poids>>	7	5	6	4	3	4	3
Etudier marché		2	2			3	
Concevoir produits	1	3	2	1		2	1
Gérer secteurs commerciaux	3	1	2	2	2		1
Faire souscrire	1	4			1	1	
Gérer contrats			1	4	1		
Fidéliser	1	3				1	2
Recouvrer	2			2			
Régler sinistres		1	4	2	1		3
Surveiller portefeuille	2	2	1	2	1	1	
Gérer RH	1		1	2	4		2
Gérer finance	1			2			2
Réassurance	2					2	1
Gérer IT/infrastructure	3		1		3		1

	1 :	2 :	3 :	4 :	5 :	6 :	7 :	8 :	9 :	10 :	11 :	12 :	13 :
1 : EtudeM	0	3	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0
2 : Concep	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0
3 : GestSe	2	1	0	3	1	2	2	2	2	1	0	0	1
4 : Souscri	1	0	0	0	3	3	3	3	0	0	1	1	0
5 : GestCo	0	1	2	0	0	2	3	3	1	0	2	1	1
6 : Fidélise	1	1	3	3	3	0	3	2	3	2	2	2	0
7 : Recouv	0	1	2	1	2	0	0	1	1	1	3	2	0
8 : RègleSi	1	2	3	2	3	1	0	0	3	3	3	2	2
9 : SurvPor	1	3	1	2	2	2	2	3	0	1	2	1	1
10 : GRH	0	2	3	2	1	1	2	2	3	0	1	0	2
11 : GestFi	0	1	2	0	2	0	2	3	1	1	0	3	1
12 : Réass	0	2	0	2	0	2	0	1	0	0	3	0	0
13 : GestIT	1	2	1	0	3	0	1	2	2	1	1	0	0

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :
 0 : Pas d'influence
 1 : Faible
 2 : Moyenne
 3 : Forte
 P : Potentielle



Comment construire progressivement un Référentiel de Processus au service de tous les métiers



Alors, une démarche de pilotage de l'entreprise par les processus permet de constituer progressivement un **Référentiel partagé** par toutes les parties prenantes internes ou externes de l'organisation.