

Livret 1

Etre pilote de processus :

rôles, actions, talents

Casting

Le terme pilote désigne, dans son sens étymologique, un marin prenant les commandes d'un bateau pour le conduire en évitant les bancs de sable et les rochers. Cette figure du marin évoque le rôle du pilote de processus qui, dans les organisations, est confronté au quotidien à des problèmes techniques, humains et organisationnels.

Le pilotage par les processus n'a pas toujours une bonne image en France et ailleurs pour la raison essentielle que les acteurs (dirigeants, collaborateurs) le vivent comme un carcan normatif qui limiterait leurs champs d'action.

Or le processus n'est pas un but mais un moyen et ne saurait être confondu avec les procédures. En ce sens il ne disqualifie pas le travail, il le rend qualifiant, il ne s'attache pas à décrire le comment mais le qui fait quoi. Il apporte une réponse efficace pour retracer les logiques transversales d'enchaînement d'activités lorsque les différentes entités de l'entreprise se spécialisent et/ou se délocalisent. Dans ces organisations complexes, l'action du pilote de processus permet à chacun de mieux se situer et d'agir plus en coopération avec d'autres. Ainsi, pour réaliser le bon casting du pilote, je préconise, non pas un doctrinaire du processus mais :

- **Un manager crédible** pour faire contribuer les acteurs et parler d'égal à égal avec les porteurs d'activités. Trop souvent, les pilotes de processus ont un problème de reconnaissance ; on confond le rôle stratégique du pilote avec le rôle opérationnel du gestionnaire de processus ;
- **Un manager clairement désigné par les instances de l'organisation dans sa fonction de pilote de processus ;**
- **Un manager bénéficiant d'un système de rétribution approprié** pour le conforter à servir les autres activités de l'entreprise autant que son activité propre.
- **Un manager à l'écoute** des enjeux de la direction générale et des collaborateurs. Ses succès seront intrinsèquement liés à sa capacité à surmonter les cloisonnements et à faire travailler les équipes ensemble. Si le discours a des vertus, l'adhésion s'obtient par des actes.

Michel Raquin, Président du Club des Pilotes de Processus

Des questions et des réponses plurielles

Qui sont les pilotes de processus ? Quels sont leurs profils, leur routine et leur challenge ? Quelles sont leurs victoires, leurs difficultés, leurs perspectives ? Qu'est-ce qui les anime au fond ?

Nous consacrons, en toute logique, ce premier numéro des Thématiques du C2P aux hommes et aux femmes qui vont impulser et promouvoir la démarche processus au sein des organisations.

Nous avons choisi de dresser là un portrait à plusieurs visages.

Notre ambition n'est pas ici de défendre une option idéologique plutôt que telle autre mais plutôt d'aider à mieux cerner les enjeux et les facteurs de succès de la fonction.

Nous vous livrons des témoignages et une synthèse, sous la forme d'un jeu de questions-réponses, de l'atelier - le rôle des pilotes de processus – réalisé notamment à partir d'interviews de pilotes des processus et de travaux du Club sur le sujet.

Vous y glanerez des idées, des recommandations dont certaines font toujours l'objet de débats. Après tout, l'art du pilote de processus n'est-t-il pas de tracer le chemin de l'excellence dans la diversité ?

Bonne lecture transverse !

1. A quoi servent les pilotes de processus ?

Ce que les pilotes disent :

« Le pilote est le meilleur poste d'observation entre la stratégie et les opérationnels. Il est un traducteur, un décodeur. »

« Les différentes entités de l'entreprise sont de plus en plus décentralisées, atomisées et spécialisées. Cet éparpillement provoque une perte de cohérence. Le pilote de processus est la personne qui rend lisible les objectifs transverses. »

« la vision de l'entreprise traditionnelle en « silos fonctionnels » ne permet pas de mettre le client au cœur des préoccupations.... La direction d'entreprise a besoin de gouverner à deux mains avec d'une part la vision verticale et d'autre part la vision processus. »

« Une organisation matricielle est, par définition, une succession de nœuds générateurs de conflits potentiels. La fonction de pilote de processus permet d'alléger la fonction d'arbitrage de la Direction générale. »

« Le pilote est en quelque sorte le garant de la « promesse client ». Cette promesse doit être définie, stable et les personnes en contact avec le client doivent la connaître. »

En synthèse :

La question du rôle des pilotes de processus nécessite de faire une rapide description des contextes où ils interviennent : les organisations publiques et privées.

Celles-ci peuvent être décrites comme une somme d'activités faisant l'objet d'interactions complexes et multiples entre des collaborateurs issus de différents métiers et localisés dans des lieux différents.

Deux images de l'entreprise se juxtaposent et se complètent :

- L'image traditionnelle de l'entreprise en « silos fonctionnels », constituée de différents métiers, entités et services que décrivent les organigrammes hiérarchiques;
- la vision transverse montrant la transformation des flux entrants en flux sortants, à travers toutes les strates de l'entreprise ; ce que décrivent les processus.

Le pilote de processus est la personne de l'entreprise en charge de coordonner, d'orchestrer et de fluidifier l'ensemble des flux transverses participant à la création de produits et/ou de services dont la valeur (qualité-coûts-délais) sera cautionnée par le client et les autres parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, collaborateurs, fournisseurs ...), ...)

Piloter par les processus, c'est remettre la satisfaction du client au centre des préoccupations, en confiant à quelqu'un, le pilote de processus, une responsabilité transversale, dont le rôle est de coordonner tous les contributeurs pour :

- Assurer de manière permanente la maîtrise de la chaîne des activités ;
- Améliorer l'ensemble, en coordonnant les différents contributeurs ;
- En lien avec la stratégie d'entreprise.

Les transformations d'entreprise – la réduction des marges, la spécialisation et/ou la délocalisation des différentes entités, la dilution et parfois l'antagonisme des centres de décision – peuvent amener le pilote de processus à prendre un rôle majeur : redonner du sens et de la lisibilité aux différents acteurs, y compris la Direction Générale, et simplifier le parcours du client et du salarié au sein d'organisations devenues parfois labyrinthiques.

Ainsi, « pour le pilote, la partie la plus complexe sera d'identifier correctement les indicateurs et de proposer des tableaux de bord qui permettront un pilotage pertinent. »

2. Quel périmètre couvre l'action du pilote de processus ?

Ce qu'ils disent :

« Tous les processus opérationnels sont pilotés. Seuls quelques processus support commencent à être pilotés. »

« Le rôle des pilotes est de s'assurer que le service attendu par le marketing, en termes de qualité perçue par le client, est atteinte dans un coût optimisé. Il doit inciter le client à entrer par le canal le moins coûteux. »

« Deux grands processus sont en pilotage : le développement de formules sous-traitées. »

« La fonction de directeur de domaine de processus est récente et supporte un même enjeu : servir le marché grand public. »

Synthèse :

« Piloter par les processus » désigne une approche managériale consistant à mettre en pilotage tous les processus opérationnels et supports, ou la majorité de ceux-ci. Ces processus sont sous surveillance constante. Elle diffère de l'approche « piloter des processus » dans laquelle l'entreprise se donne pour objectif de piloter ses processus critiques pour surmonter ses faiblesses – une perte de clients, des charges trop importantes, des incidents fréquents - par l'identification des causes et des solutions curatives. Le processus amélioré, on passe au suivant sans assurer un suivi permanent.

On observe aujourd'hui que toutes les entreprises qui adoptent des méthodes de résolution de problèmes, telle que Lean ou Six sigma, sont amenées à décrire les processus pour conduire les démarches efficacement.

Faire piloter la majorité des processus présente l'intérêt d'une démarche cohérente mais nécessite un travail préparatoire important, des actions de conduite du changement réelles, une communication de bon niveau. C'est un vrai changement de management.

Aussi s'intéresser aux processus les plus critiques, les plus stratégiques, peut être un champ suffisant. Ce qui est important quand on parle de pilotage par les processus, c'est de mettre en place les moyens pour que les processus soient surveillés de manière permanente de façon à ce que, une fois stabilisés ou reconstruits, ils s'exécutent efficacement et sans dysfonctionnements.

3. Quel est le statut du pilote de processus ?

Ce qu'ils disent :

« Il suffit souvent de s'interroger sur l'autorité et la responsabilité du pilote vis-à-vis de la Direction Générale pour avoir une idée de la réalité d'un pilotage par les processus. »

« On peut noter quelques rattachements de niveau N-1, la grande majorité se situe au niveau

N-3. »

« Il existe des postes de propriétaires de processus et de pilote de processus au niveau national et local. »

« Il y a un responsable processus par domaine (SAV, commande/livraison, facturation...). »

« Plus généralement, les pilotes sont nommés par les responsables de fonction. »

« Le responsable de processus n'a pas obligatoirement de rattachement hiérarchique précis, vous rendez compte à la fois au responsable qualité et à la Direction générale. »

« Mes résultats sont jugés par mes deux directions de rattachement : Direction des processus France et Direction grand public. »

« les résultats sont jugés par mon chef. Il n'y a pas de politique globale pour les pilotes de processus. »

« les résultats sont jugés par des retours clients internes : consommateurs, acteurs métier, contrôle de gestion. »

Synthèse :

La majorité des pilotes de processus ont une définition de poste désignant clairement leur rôle transversal.

Leurs différents titres – responsable de processus, directeur de processus, directeur de domaine de processus, pilote de processus, gestionnaire de processus, responsable qualité – marquent globalement une différence entre les pilotes de type « process owners » qui ont un rôle stratégique et se situent à un niveau N-1 par rapport à la Direction générale ou aux patrons d'activités, et les gestionnaires de processus qui ont un rôle plus opérationnel et qui se situent plutôt à un niveau N-3.

Dans certaines organisations, cette différence n'est pas établie et le pilote est un cadre situé à un niveau assez bas dans la hiérarchie.

C'est là, sans doute, une posture inconfortable pour le pilote de processus qui est amené à interagir et à négocier avec les responsables hiérarchiques et fonctionnels. Si l'on veut que le dialogue entre ces différents acteurs soit accepté, il est clair que le pilote doit être d'un niveau hiérarchique proche, sinon équivalent à ses interlocuteurs.

A la double question de qui affecte les objectifs et qui juge les résultats obtenus, les réponses illustrent assez bien toute l'originalité et l'enjeu de la fonction.

- La définition des objectifs reste globalement l'œuvre des pilotes de processus.
- Concernant les résultats, ils sont jugés par la personne à laquelle le pilote de processus est rattaché, mais aussi par la Direction Générale et les différents « clients » du pilote à travers la remontée des informations, sous forme de tableaux de bord, au niveau des CODIR.

4. Est-ce une fonction exercée à temps plein ou à temps partiel ?

Ce qu'ils disent :

« C'est une fonction à plein temps. »

« Pour un Process owner, c'est toujours du temps partiel car il a d'autres responsabilités opérationnelles ou fonctionnelles. Pour un responsable local de processus, c'est du temps plein en général. »

« Officiellement 40% du temps, en réalité 90%. »

« Entre 10 et 20% du temps. Son rôle est uniquement celui d'un coordinateur entre des responsables d'entités concernées par le processus. Cela se fait par la consultation de tableaux d'indicateurs qui sont différents des indicateurs opérationnels et quelques réunions où ils sont tous présents. »

« Exercer cette mission à temps partiel est difficile vue l'ampleur de la tâche. »

« La charge peut varier selon que l'on se trouve en phase de montée en puissance ou en phase de croisière. »

En synthèse :

Sur la question de savoir si le pilotage des processus occupe ou pas un plein temps, les réponses s'équilibrent.

Si le pilote a plutôt un rôle de coordination des différents contributeurs et peut s'appuyer sur des équipes pour conduire les actions, la charge de travail, moindre, peut être réalisée à temps partiel. En revanche, si le pilote a un champ de responsabilité très important ou très opérationnel, s'il conduit lui-même les actions décidées, il exerce plutôt une fonction à plein temps.

En recommandation, assurer en parallèle une autre fonction présente plusieurs avantages :

- De choisir des personnes qui, par leur fonction, disposeront d'une bonne connaissance des processus et d'une responsabilité hiérarchique sur une partie du processus ;
- De montrer que ces fonctions peuvent être couvertes par des personnes de profils différents ;
- De permettre le rattachement de cette fonction au plus près de la Direction, ce qui est moins possible pour un poste à plein temps.

Cet avis ne fait cependant pas l'unanimité ou doit être nuancé :

- Si un pilote de processus est par ailleurs directeur fonctionnel, il sera enclin et/ou suspecté de défendre « son silo », « sa chapelle », plutôt que l'intérêt général ;
- La charge de travail varie considérablement, selon que le pilote gère son processus en période de croisière ou de transformation. Les actions de refonte faisant l'objet d'une structure projet et d'un dispositif d'accompagnement du changement.

5. Entre routine et transformation, quelles sont les actions du pilote ?

Ce qu'ils disent :

« Son activité peut varier en fonction des missions et responsabilités qui vous sont confiées et selon le moment où il est désigné. D'une manière générale, il dispose de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour recueillir et exploiter l'ensemble des informations relatives à son processus et décider des actions à mener. »

« J'envoie des mails de revue de processus en continu : une fois par mois, les décisions sont prises sur les points critiques. »

« Le directeur de domaine est contacté si de gros soucis sont remontés. Il a la responsabilité du budget et engage sa responsabilité. Le travail quotidien est fait par les responsables de processus. »

« Les indicateurs ont été définis à partir d'études sur les attentes des clients (internes et externes) de l'entreprise. Ils sont principalement axés sur des problématiques d'attractivité et de réactivité. »

« Les indicateurs sont définis en central par le Directeur financier. En l'occurrence, l'objectif est l'augmentation nette du revenu. »

« J'ai établi moi-même les indicateurs via des échanges informels avec les acteurs du réseau. Ils ne sont pas diffusés sauf en cas de dysfonctionnements. »

« Les indicateurs sont agrégés pour les tableaux de bord de la DG. Ils renvoient à la notion de triangle magique : qualité, coût, délais. »

« Nous analysons les réclamations. Par ailleurs, les pilotes passent eux même 10 à 20% de leur temps sur le terrain (boutiques), ce qui permet d'avoir un premier ressenti. »

En synthèse :

Il faut distinguer deux types d'actions :

- Celles qui ont pour effet de réguler le processus et d'apporter des petites évolutions ;
- Celles qui ont pour objet de reconstruire le processus ou de construire un processus dans le cadre d'un produit ou d'un service nouveau.

Ce sont les pilotes de niveau opérationnel qui se chargent de suivre le bon fonctionnement des processus et de s'assurer du traitement des différents incidents.

En cas d'incident d'une certaine ampleur, le pilote doit :

- Assurer la communication ascendante ;
- S'assurer que les acteurs ont bien pris en charge le traitement de l'incident ;
- Coordonner les éventuelles actions de contournement.

En bref, ce n'est pas le pilote qui assure lui-même le suivi et le traitement des incidents mais les acteurs dont c'est le métier. Son rôle, à lui, est de suivre, coordonner, communiquer, informer.

Les différents incidents seront listés de manière à juger de la nécessité de conduire une action qui évitera qu'ils se reproduisent. Leur analyse s'effectuera lors de revues de processus.

- La revue de processus est une instance qui réunit les contributeurs, de niveaux plutôt opérationnels et dont l'objectif est de prendre conscience des dysfonctionnements et d'identifier les actions curatives pour les éradiquer.
- Le plan d'actions est plus une réflexion pour l'année ou les années à venir, il se traduit par un ensemble d'actions d'amélioration ou de reconstruction.

Les actions à conduire, issues des revues de processus, demandent un investissement faible et procure un résultat certain. Quant aux actions issues des plans d'actions, elles demandent plus de temps, des investissements non négligeables et offrent un résultat plus aléatoire.

Le pilote, dans ces deux situations, en lien avec les différents contributeurs (opérationnels pour les petites évolutions et stratégiques pour les autres) reste le plus à même de définir les actions à conduire (et donc les résultats à obtenir), actions qui doivent être en lien avec les axes stratégiques de la direction. Celle-ci valide les actions de reconstruction ou de création de processus nouveaux car elles ont un impact réel sur ses investissements et ses résultats.

Le pilote de processus est en charge de l'élaboration des indicateurs et des tableaux de bord dont les informations sont essentiellement quantitatives. Mais une bonne majorité des pilotes ont mis en place un système d'écoute clients de manière à disposer périodiquement de leurs ressentis, disposant ainsi d'indicateurs de nature plus qualitative.

6. Avec qui coopèrent les pilotes de processus ? Sont-ils soutenus ?

Ce qu'ils disent :

« 55% des pilotes disposent d'une équipe propre, 45% s'appuient sur les équipes en place. »

« Ils travaillent avec une équipe propre et avec les contributeurs. De plus, il y a

déclenchement en mode projet si des actions lourdes sont à mettre en place. »

« Il s'appuie sur les équipes en place qui ont une vision partielle du processus, l'équipe qualité et les chefs d'équipe réparation. »

« Les différentes entités métiers sont identifiées dans la cartographie des processus. »

« Les différents métiers contributeurs sont bien identifiés : labo, packaging, industriel, marketing. Il y a environ dix acteurs à coordonner par métier. »

« Le manager présente le tableau de bord à ses collaborateurs, ce qui leur permet de situer l'activité des autres et également de comprendre que chacun est client de quelqu'un d'autre. »

« Pour l'étape de description du processus, une règle a été définie : chaque représentant porte la responsabilité de la validation des travaux. Cette règle a permis de responsabiliser les collaborateurs représentant leurs directeurs. Dans le cadre de la fusion des DSI, les processus cibles ont été validés dans le cadre du comité de pilotage du macro processus. Chaque propriétaire présente une synthèse des travaux en quatre visuels PPT. »

« L'approche processus est étendue aux prestataires. »

« Si un problème existe, il est prévu de remonter à la revue de direction pour arbitrage. Aucun problème n'est remonté dans cette instance à ce jour. »

« La DG, en l'occurrence ici la direction des opérations, donne les orientations en terme de processus. Elle définit la cible et les grands objectifs à atteindre. Cette vision est essentielle pour fédérer l'ensemble des acteurs autour d'objectifs partagés et compris. »

« Certes le pilote est responsable et c'est bien à lui que l'on peut demander des comptes, mais le pilote a aussi besoin qu'on lui apporte aide, appui et reconnaissance. »

En synthèse :

A travers les cartographies des processus, les pilotes identifient bien leurs entités contributrices. La description effectuée précise clairement les différentes interactions et responsabilités.

Ce que la majorité des réponses ne précise pas clairement, c'est l'implication des entités contributrices pour l'analyse des processus, la recherche des causes et des solutions à apporter.

Or, le travail coopératif est essentiel si l'on veut que les dysfonctionnements soient bien analysés, que les solutions soient les meilleures, et que leur mise en œuvre soit admise et effectuée par chaque entité concernée.

Un indice montre si le pilote a réussi ou non à associer de façon effective les différents contributeurs : le référentiel de processus est-t-il un référentiel d'entreprise ou un référentiel dédié spécifiquement au pilotage des processus ?

En regard des réponses des pilotes, il s'avère que la notion de référentiel d'entreprise sur lequel s'appuient toutes les fonctions de l'entreprise est très peu développée. Cette situation entraîne la cohabitation de référentiels différents, pour lesquels les acteurs passent plus de temps à justifier la pertinence de leur référentiel qu'à agir de concert.

Le pilote de processus est-il soutenu par sa direction ?

On peut noter, à travers les réponses, que les directions sont assez actives : les indicateurs sont établis en cohérence avec elles et traduisent de manière concrète leurs préoccupations. Elles définissent les grandes orientations, elles analysent les résultats.

Et certains d'ironiser... la direction a clairement compris que disposer de pilotes de processus permettrait d'identifier vers qui se tourner en cas de dysfonctionnements. Certes le pilote est responsable et c'est à lui que l'on peut demander des comptes, mais le pilote a aussi besoin qu'on lui apporte aide, appui et reconnaissance. L'appui de la Direction doit se traduire par des faits : outre définir les orientations, valider ses actions et les suivre, elle doit lui donner les moyens pour agir, le soutenir et l'appuyer dans ses actions, assurer une communication des résultats obtenus, reconnaître les résultats. Et le cas échéant, arbitrer les conflits émergeant au croisement des différentes entités et qui ne peuvent pas être résolus au niveau du pilote de processus.

7. Quelles sont les compétences requises ?

Ce qu'ils ont dit :

« Ses qualités : être rigoureux, organisé.... Et tolérant à l'ambiguïté. »

« Avoir la capacité de laisser murir une situation tout en œuvrant à la laisser murir. »

« Il faut avoir une double compétence : l'expertise technique du métier et celle de gestion de projet. »

« Avoir navigué entre trois niveaux de fonctions : construire des actions quotidiennes, établir des plans d'actions à moyen terme (18 mois) et élaborer une vision stratégique (3 à 5 ans). »

« Il faut avoir une connaissance du domaine, une bonne écoute, une capacité à décider, à déléguer et à négocier en cas de friction aux interfaces. »

« Curiosité, ouverture d'esprit, sens du partage, qualités pédagogiques, acquisition des compétences processus sur le tas. »

« Une forte capacité de conviction, une grande motivation, un sens aigu de l'observation. »

« Etre factuel, avoir des capacités d'analyse, savoir insuffler de l'énergie. »

« Il ne faut pas que le pilote soit l'expert, mais il doit aller chercher l'expertise là où elle est. La dimension politique du poste est forte. »

« Des personnes haut placées dans l'organisation. »

« Il y a des difficultés dans l'exercice de la fonction liées à un problème de statut. »

« Etre à l'écoute ; il faut savoir d'une part convaincre la DG et d'autre part les patrons d'activité. »

« les pilotes doivent être issus de métiers en relation avec les clients. »

En synthèse :

Un élément essentiel ressort pour choisir le pilote : l'expérience des métiers et/ou du management par projet. S'ajoutent à ces compétences, le positionnement hiérarchique pour disposer d'un crédit suffisant auprès des différents acteurs.

Les compétences relationnelles et comportementales sont fortes : l'écoute, la persévérance, la capacité à convaincre et à faire adhérer, la dimension managériale, l'engagement.

Un pilote de processus est une personne qui agit sur le long terme, qui dispose d'un certain recul, qui ne cherche pas à se mettre en avant mais au contraire qui s'efforce à valoriser les contributeurs qu'il anime et coordonne. La dimension politique du poste est forte. Ainsi évitons les profils trop marqués qualitatifs.

L'engagement dans le temps compte également. Il est patent d'observer que, dans les entreprises qui ont servi le panel, la fonction de pilote est fixée sur un nombre d'années assez important (4 à 5 ans). La fonction réclame une certaine stabilité, une certaine durée pour apporter des améliorations significatives et obtenir des résultats tangibles. Ce n'est pas une fonction pour « cadres pressés » ou pour ceux pour lesquels seul le « vernis » compte.

. Reconnaître et motiver le pilote

Ce qu'ils disent :

« Le pilote de processus n'est pas un métier reconnu par la RH, donc un métier non apprécié au titre de compétences. »

« Il n'y a aucune rémunération spécifique pour les pilotes de processus. Les missions opérationnelles sont mieux valorisées (rémunération et évolution de carrière). »

« Ses résultats doivent être pris en compte dans sa rémunération. »

« En plus du salaire, il y a un bonus annuel lié à l'atteinte des objectifs. »

« La fonction permet à son titulaire d'être connu et reconnu plus facilement. »

« Etre pilote ne constitue pas un élément de promotion. Ce n'est pas une fonction tremplin. »

« C'est un effet possible. Cela dépend des qualités du pilote. »

« La fonction rend visible au sein de l'entreprise. »

« La fonction nécessite d'avoir de nombreux contacts et donc d'être bien connu, ce qui est intéressant dans une grande structure. Elle permet de constituer des réseaux élargis, d'acquérir une compétence transverse. La réalité du tremplin dépend directement de la visibilité du processus concerné. »

En synthèse :

La fonction n'est pas un tremplin de carrière immédiat. En revanche, elle donne de la visibilité, permet de s'approcher des instances de décision, de se constituer un réseau. Elle participe à la notoriété des acteurs si les résultats sont probants.

Cependant gare aux effets d'usure dus au manque de reconnaissance de la fonction :

- Ceux qui cumulent une autre fonction de type fonctionnel ont intérêt à la privilégier puisque c'est par elle qu'ils seront jugés, récompensés et promus ;
- Ceux pour qui le pilotage constitue l'essentiel du temps, un sentiment de frustration et d'isolement peut s'exprimer.

Ainsi, la préconisation du club est la suivante : dans les entreprises où le pilotage par les processus est une vraie priorité, asseoir une partie de la rémunération, la partie variable, sur les résultats obtenus, apparaît non seulement utile mais nécessaire, surtout si le pilote exerce cette fonction avec une autre.

Cette reconnaissance peut se faire à travers une inflexion sensible du bonus, ou par tout moyen permettant de récompenser et de célébrer la qualité des résultats obtenus. A l'inverse, un pilote dont les résultats sont médiocres, doit aussi en avoir la sanction.

Pour les pilotes opérationnels à temps plein sur le processus, il importe que la fonction soit mieux connue et reconnue dans les référentiels de compétence de l'entreprise.

8. Quelles sont les difficultés et les joies du pilote ?

Ce qu'ils disent :

« Au début, j'ai rencontré des difficultés avec les équipes opérationnelles qui voyaient cela comme une sorte de flicage. »

« Le vocable processus n'est pas porteur d'ouverture, de mouvement. »

« Il est parfois difficile de se comprendre. « Parler des mêmes choses » est important. Il n'existe pas de référentiel clair de communication autour des processus. »

« La difficulté est de gérer à la fois le quotidien (performance et dysfonctionnements) et le moyen terme. Il faut bien connaître l'entreprise pour bousculer la vision « silos », notamment au plan budgétaire. »

« Il y a un fort turn-over au niveau des pilotes de processus. »

« Le frein majeur se situe au niveau du top management peu convaincu par la démarche. »

« le fait d'être seule et de ne pas savoir avec quelles méthodes agir. »

« Généralement intérêt fort pour la mission mais usure face aux freins, aux pressions et à l'absence de reconnaissance. »

« l'absence d'une forte implication de la DG pour faire avancer les choses. »

« Une œuvre collective qui se fait. On est plus intelligents à plusieurs. »

« C'est un poste qui permet de contribuer à faire évoluer l'entreprise au plan quotidien mais aussi stratégiquement. »

« Rencontres très riches entre collègues. Contacts intenses avec les instances de la direction. »

« Autonomie, périmètre large, transversalité des sujets. »

« une belle aventure dans un contexte unique. »

« La satisfaction de voir aboutir les projets »

En synthèse :

Les difficultés sont liées :

- à des difficultés personnelles liées à la prise d'un poste transversal exercé souvent en solitaire ;
- à des difficultés politiques et organisationnelles : faire travailler en coopération les acteurs de l'entreprise prend du temps, surtout s'ils se situent à un niveau élevé dans la hiérarchie. Le soutien de la Direction générale est important pour contrer les jeux politiques. Il reste insuffisant, tout le travail des pilotes étant de trouver les bons arguments pour faire coopérer des acteurs dont les intérêts peuvent s'avérer divergents ;

- à des difficultés en termes de communication. Tout un travail reste à faire pour faire sortir le vocable processus de sa connotation procédurière : en ce sens, le choix du profil des pilotes est clé ;
- à des problèmes de reconnaissance d'une fonction encore peu connue et reconnue dans les référentiels de compétences de l'entreprise.

En contrepartie, les joies du pilote peuvent être intenses. Elles se résument par la satisfaction de vivre une aventure collective particulière qui met en lumière :

- l'entreprise qui s'enrichit, au travers de cette approche, tant par l'acuité de ses orientations stratégiques que par la performance des résultats atteints ;
- les collaborateurs dont l'expertise est sollicitée, reconnue et valorisée par les échanges et les solutions mises en œuvre ;
- les pilotes qui, en exerçant cette fonction, voient leur réseau et leurs compétences s'élargir et leur charisme s'exprimer.

9. Quels sont les facteurs de succès ?

Ce qu'ils disent :

« Commencer par petit ou sur un processus bien géré. »

« La démonstration par la preuve est le meilleur moyen de faire démarrer une dynamique. »

« Ne pas être intégriste du processus, faire des compromis pour laisser de la souplesse sans toutefois mailler trop large. »

« Maintenir un rythme par la périodicité mensuelle des comités de gouvernance et de la remontée des tableaux de bord. »

« Etre tenace et persévérant car c'est long, avoir de la suite dans les idées, être simple et pragmatique, accepter que l'on ne peut pas convaincre tout le monde, ne jamais considérer que c'est définitivement acquis. »

« Importance de la vision et du système d'indicateur pour créer une dynamique d'action et la maintenir dans le temps. »

« S'appuyer sur les bonnes pratiques des autres et savoir les adapter à sa culture. La revue de macro processus est un rendez-vous mensuel d'échanges entre Pilotes. Il y a aussi organisation de Workshop avec d'autres sociétés permettant de partager les retours d'expérience et de créer un esprit d'équipe « pilotes de processus ». »

« La phase de communication est essentielle : il faut expliquer le rôle et la fonction, éviter

l'amalgame avec les auditeurs. »

Ces conseils de pilotes à pilotes de processus sont riches et précieux. Ils sont repris en synthèse : **5 mots pour méditer, 5 clés pour réussir**

Témoignage

« Les pilotes ont besoin d'être soutenus »

Colette Hamon, 44 ans, cumule les fonctions de responsable opérationnelle d'une activité et de responsable qualité. A ce titre, elle est pilote du processus d'animation de la qualité.

« De formation scientifique, j'ai appris l'approche processus sur le terrain, mon périmètre étant certifié ISO 9001. Comme les autres pilotes de l'entreprise, je cumule une responsabilité fonctionnelle et transversale. Le management en transversal s'avère assez complexe : les pilotes doivent s'assurer de l'atteinte d'objectifs collectifs qui dépendent de la contribution d'autres responsables, émettre auprès d'eux des alertes en cas de dysfonctionnement. Pour se sentir légitime dans son rôle de pilote, il est indispensable d'avoir le statut hiérarchique adéquat.... Il importe aussi d'être investi. La fonction requiert courage et ouverture d'esprit.

Lors de ma prise de poste, la refonte des processus avait déjà été réalisée par mon prédécesseur avec un accompagnement de l'AFNOR. Maintenant, je m'assure au quotidien de l'implication effective des collaborateurs dans les mécanismes d'amélioration continue et d'écoute du client. Dans l'entreprise, il revient à chacun de faire remonter les appréciations négatives ou positives des clients auprès de relais qualité, présents sur chaque plateforme. J'émet des alertes lorsqu'il y a répétition de certains signaux.

Mon rôle de responsable qualité prend toute sa dimension à l'occasion des revues de direction que j'organise et que j'anime. Ces revues qui réunissent, deux à trois fois par an, l'ensemble des directeurs et des responsables de service, font l'objet d'un important travail préparatoire. Ce travail permet de réaliser, en amont, un état des lieux complet de la situation et de consacrer les deux heures de réunion aux sujets nécessitant la discussion. Je prends un exemple : à l'issue du constat d'un taux important de réclamations de clients, nous avons décidé, en revue de direction, de lancer un chantier de refonte de nos courriers aux clients et d'y associer l'ensemble des métiers impactés - médecins, juristes, gestionnaires et informaticiens .

Croiser les remontées du terrain avec les orientations stratégiques

Lors des revues, se joue la confrontation entre les orientations stratégiques, définies le plus souvent par les actionnaires, et les besoins remontés par le terrain. Ainsi quand nos actionnaires pensent conquête de parts de marchés, nos directeurs d'activité réfléchissent aux nouvelles niches possibles en regard des attentes du client. Le plus fréquemment, les arbitrages portent sur des problématiques budgétaires : quelles ressources j'alloue pour quelles charges ? La tenue des indicateurs permet de trancher plus facilement sur ce sujet éminemment conflictuel.

Pour moi, le cœur de la démarche de certification réside dans cette confrontation effective entre le réel et la stratégie ainsi que dans la déclinaison pratique des orientations, permettant à chaque collaborateur de trouver du sens à son activité. Cela suppose, pour point d'ancrage, l'engagement de la direction. Cet appui a une valeur inestimable. La certification constitue un levier, un aiguillon : sans elle, nous ne serions jamais au niveau attendu.

Errances et joie du pilote de processus

Cependant les pilotes traversent parfois de grands moments de solitude. Quand on n'est pas porté par sa ligne hiérarchique, on se sent tout simplement perdu. Les pilotes ont besoin d'être soutenus. Si certains deviennent très vite autonomes, d'autres sont en souffrance : Ils ne savent pas par où commencer ni comment agir. En tant qu'animatrice du dispositif qualité, je les accompagne dans la mise en route des premières actions.

Pour moi, la fonction de pilote constitue un tremplin dans la carrière : on y apprend à utiliser des outils plus efficaces, à savoir coopérer avec d'autres. C'est une activité transverse nécessitant rigueur et souplesse. A condition, bien sûr, que le processus soit situé au bon niveau.

Personnellement, ma plus grande satisfaction est de constater que la coopération entre les acteurs d'un processus devient effective, naturelle. Plus l'entreprise est importante, plus la démarche est pertinente. Elle donne du sens. Dans chaque bureau, une cartographie est affichée rendant lisible le rôle de chacun : On peut dire moi je suis là, je fais cela. Chacun se sent impliqué dans la chaîne d'activité et sait ainsi qu'il contribue au service global offert au client.»

Décryptage

« Monsieur le Président, voulez-vous gagner des millions ! »

Enjeux déclarés et réels du rôle de pilote de processus avec François de Joux, Administrateur du Club des pilotes de processus.

Pouvez-vous décrire, avec votre prise de recul, la mission et le rôle du pilote de processus ?

En théorie, la mission du pilote consiste à porter la voix du client à travers toutes les frontières internes de l'entreprise. En réalité, souvent, seule la réduction des coûts intéresse la Direction Générale. L'expression « améliorer la relation client au meilleur coût » traduit, de façon politiquement correcte, sa pensée. En conséquence, le pilote se consacre à réduire les coûts de fonctionnement. J'y vois une déviation majeure : le client n'est plus le moteur de l'entreprise.

Comment se positionne le pilote de processus par rapport aux consultants externes ?

Je pense qu'il y a complémentarité entre les consultants apporteurs de méthodes et les pilotes de processus portant les politiques d'entreprise. On ne sous-traite pas sa stratégie ! Par ailleurs, être interne constitue un atout, nous trouvons des appuis auprès des collaborateurs.

Lorsque les financiers pilotent les projets de changement, ils ont tendance à se faire accompagner par d'importants cabinets de conseil qui prescrivent le travail dans ses moindres détails. Cela peut finir en catastrophe : les collectifs de travail sont détruits, l'autonomie supprimée. J'ai des noms !

Comment procèdent les pilotes de processus ?

Les premiers jours du pilote portent l'angoisse de la page blanche. Son premier travail consiste à réunir, souvent en négociant, les informations nécessaires à la construction de son tableau de bord. Il écoute beaucoup, il va voir les gens sur leurs postes de travail.

Il détecte ensuite les incohérences et les gisements de progrès. Alors se dessinent trois types d'actions :

- Les petites actions correctives mises en œuvre ou bout de deux ou trois réunions suite à une réclamation, la détection d'un goulot d'étranglement : le pilote se rode, il apprend ;
- Les projets pédagogiques, les « quick win » aux retours rapides et spectaculaires. Un exemple : l'entreprise a économisé des millions d'euros en affranchissement, en dépenses papiers par le simple fait de faire converger les offres marketing dans les relevés de compte mensuels des clients. Cette illustration est emblématique des demandes faites aux pilotes : des projets qui coûtent peu et rapportent beaucoup. Dire « Monsieur le Président, on gagne des millions » reste le meilleur moyen de convaincre son directeur de se voir attribuer les chantiers stratégiques. Par ces projets, le pilote se forge une légitimité et apporte une démonstration par la preuve de l'efficacité de son approche ;

-

- Les grands chantiers, coûteux car impactant le SI et posant des problématiques de changement, dont les gains attendus sont de plus de 30% sur le fonctionnement, et de plusieurs niveaux de grandeur en terme de satisfaction client. Ces projets, soumis à l'arbitrage de la Direction Générale, nécessitent le montage d'un dossier étayé, d'une structure projet, d'une batterie d'indicateurs pour mesurer en continu le retour sur investissement. Le pilote peut alors labourer profond.

Quelle est la compétence clé du pilote de processus ?

Pour exercer ce métier, Il n'est pas inutile d'avoir des compétences de sociologue. Le pilote est en négociation permanente à la fois avec la Direction générale et avec les collaborateurs impactés par le processus. Le soutien du dirigeant ne suffit pas pour réussir. Tout l'art consiste à détecter et déminer les oppositions avant qu'elles n'éclatent trop fort. J'ai pour exemple un cas où j'avais détecté des dysfonctionnements graves au niveau de la prise de commande. Les données nécessaires à la production n'y étaient pas toutes validées. En conséquence, nous devions demander à ce service un effort supplémentaire, au risque de se voir supprimer ses primes de résultats, au bénéfice « sans cause » de la production. Dans ces conditions, les chances d'obtenir sa coopération étaient nulles. J'ai dû convaincre le comité de pilotage de modifier les règles de gestion pour transformer le risque de « perdant/gagnant » en logique « gagnant/gagnant ».

L'expérience m'a appris que le facteur clé de succès est de convaincre les N-2. Moins « teintés politiques » que les N-1. Ce sont eux qui ont la capacité de faire et de faire faire. J'ai souvent attendu les conclusions d'un groupe de travail avant de le rendre public auprès des patrons d'activité. Le travail se réalise souvent « en souterrain ». L'essentiel est de réussir : la défaite est orpheline mais la victoire a de nombreux parents !

Quelles sont les défaites, les cas difficiles ?

Le pilote est soutenu quand tout va bien. En revanche, en cas de crise, il doit s'expliquer, se justifier, sans avoir la même autorité que les patrons d'activité. Il est ainsi un bouc émissaire tout désigné. Or, le pilote de processus peut se trouver en posture difficile : Il gère les frustrations des collaborateurs dont les patrons ne souhaitent pas coopérer ou, plus grave parfois, dont la localisation géographique et le métier changent et posent problème.

Pouvez-vous dresser le portrait idéal du pilote de processus ?

Je ne crois pas aux équipes de trente personnes encadrées par un qualicien. Les pilotes issus de la qualité pensent procédures, modes opératoires : tout cela est nécessaire mais insuffisant.

Je dirais que le bon profil est un jeune professionnel de 35 à 40 ans, passé par l'opérationnel et pour qui occuper un poste transverse constitue une promotion. Un pilote de processus ne peut être un débutant. Il s'agit d'un travail difficile, tout dans la persuasion, qui requiert un certain charisme. Bien entendu, il maîtrise ou acquiert vite les techniques de son métier.

D'après vous, quel est le bon positionnement du pilote de processus ?

Je suggère que le pilote rapporte à un comité de pilotage, constitué de l'ensemble des patrons d'activités. Lorsque le pilote est rattaché à un directeur particulier, il lui sera plus difficile de démontrer qu'il œuvre pour l'intérêt général.

Dans les grandes organisations, le pilote de processus a généralement un statut hiérarchique N-2, N-3. Si le pilote occupe un poste N-1, il sponsorise un processus en plus de sa responsabilité hiérarchique. Le processus ne représente pas alors sa préoccupation principale pour la simple raison que l'on n'accède pas au pouvoir par le management transversal (Hélas !)

Mais dans tous les cas, le pilote a besoin d'un DG qui le soutienne, en paroles et surtout par les actes.

Quelle est alors la motivation principale du pilote de processus ?

Le pilote est comme celui qui doit nettoyer l'escalier en se demandant s'il commence par le haut ou le bas. Alors il identifie, là où ils sont, les collaborateurs qui ont envie de faire. Le pilote leur donne les moyens de s'exprimer et de coopérer en dehors de la voie hiérarchique. C'est un art de faire fonctionner les gens ensemble, de récupérer la bonne énergie. Tout cela est gratifiant. Les managers, même s'ils n'ont pas donné l'impulsion, éprouvent une grande satisfaction à sentir cette énergie et vous en sont reconnaissants.

J'ai à l'esprit le souvenir marquant d'un collaborateur qui, dans sa petite entité, imaginait une technique de raccordement stratégique pour l'entreprise. Avec la complicité de son chef, nous lui avons donné du temps pour faire aboutir son idée. Un jour, il a réussi, malgré le scepticisme des hautes sphères. Son succès a été celui de l'entreprise.

Le changement ne s'impulse pas toujours par le haut. Il arrive que les collaborateurs ne supportent plus les pesanteurs de l'organisation. C'est une chance pour les pilotes.

Le métier est difficile, mais il permet de se constituer les meilleurs souvenirs professionnels...

Glossaire

Processus : Le mot processus vient du latin pro (au sens de « vers l'avant ») et de cessus, cedere (aller, marcher) ce qui signifie donc aller vers l'avant, avancer. Ce mot est également à l'origine du mot procédure qui désigne plutôt la méthode d'organisation. Selon la norme ISO 90, un processus est « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. La procédure est la manière spécifiée d'effectuer une activité. Autrement dit, le processus répond à la question « quoi faire ? », tandis que la procédure répond à la question « Comment faire ? ».

Revue de processus : réunion périodique au cours de laquelle le Pilote, avec ses contributeurs opérationnels, fait un point sur un ou quelques processus, en s'appuyant sur les incidents passés, les remontées clients, les demandes d'évolution souhaitées, les indicateurs... Cet examen permet de déterminer les causes de dysfonctionnements, de juger de l'opportunité d'une petite évolution, de décider des actions à entreprendre. Selon les entreprises, la revue de processus peut être mensuelle, trimestrielle ou semestrielle. Généralement, les actions en découlant sont conduites rapidement et leur résultat est assez certain.

Plan d'actions : réflexion visant à déterminer les actions significatives à entreprendre à moyen terme. Il peut s'agir de reconstruire des processus ou d'y apporter des évolutions significatives. Ainsi le plan d'action réclame-t-il la participation de contributeurs stratégiques et la validation de la Direction Générale. Le plan d'action est construit une fois par an. Les actions qui y sont définies réclament souvent des investissements, du temps de mise en œuvre et la mise en place d'une structure projet.

Contributeur : un contributeur est une personne qui collabore à la réalisation d'une œuvre commune. Il participe à un projet collectif, à partir du moment où ses propres intérêts convergent avec ceux du projet. Les contributeurs d'un processus sont les différentes entités (services, collaborateurs) participant à sa réalisation.

Indicateur : un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision (pilotage, ajustements, corrections) grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance de façon relativement objective à un moment donné. Il sert à évaluer la performance d'une organisation notamment à travers le « triangle magique » : qualité/coûts/délais. Dans les démarches d'amélioration continue, les indicateurs permettent de mesurer ce qui est fait et le chemin restant à parcourir.

Conseils de pilotes à pilotes :

5 mots à méditer, 5 clés pour réussir

Constance : la mission du pilote de processus réclame de la constance, une forme de traduction apaisée d'un autre mot : ténacité. L'obtention de l'implication des acteurs, la récolte des progrès après la mise en œuvre des actions, la performance d'une organisation requiert du temps. La constance, c'est la continuité des efforts après les premiers succès et la régularité du cadre dans lequel s'inscrit le pilotage. La démarche a besoin d'outils périodiques (tableaux de bord, revues de processus) pour enclencher une dynamique, donner un rythme et le maintenir. Le pilote n'est pas un sprinter mais un coureur de fond. Tout comme la démarche qui, à l'opposé de tel ou tel effet de mode managérial, fait preuve de pérennité.

Transgression : Le mot processus a une connotation négative de procédure, de contrôle, d'immobilité. Pour ne pas s'enfermer lui-même dans son propre silo, le pilote a intérêt à lutter contre ses propres « carcans » en sachant différencier « l'esprit de la lettre ». En étant simple, pragmatique, il montrera ainsi le vrai visage de la démarche. C'est en transgressant parfois certaines règles, qu'il se rapprochera des contributeurs. D'ailleurs, n'est-il pas demandé aux contributeurs de transgresser certaines lois tacites (les statuts hiérarchiques, les jeux d'alliance) pour coopérer ?

Altérité : le processus est, par essence, le lieu et l'instant de la rencontre entre des collaborateurs issus de métiers et de cultures différentes. Le pilote est celui qui sait entendre des points de vue différents pour ensuite être en mesure de négocier et faire adhérer. L'altérité, c'est aussi faire l'effort constant de faire comprendre le point de vue du client, ce grand perturbateur des routines de l'entreprise. A titre personnel, le pilote doit savoir parfois s'effacer pour valoriser la réussite des autres et s'en faire des alliés. Il doit être également curieux des pratiques de ses pairs pour « copier » des pratiques qui peuvent fonctionner chez lui.

Sens : le pilote rétablit la cohérence entre les grandes chaînes d'activité : sans direction, il n'y a pas de chemin, sans sens et intérêts partagés, pas de motivation possible. Une compétence clé du pilote est d'inscrire l'action quotidienne dans un parcours, la stratégie d'entreprise, qui aura été enrichi par les remontées du terrain. Le grand art est de faire entendre aux parties prenantes que le sens ne se décrète pas seulement en haut de la pyramide. Il peut ainsi contribuer à ce que ce sens soit suffisamment « acceptable » et limiter les conflits d'éthique et autres souffrances au travail.

Energie : l'art du pilote est de repérer l'énergie des acteurs et de les faire agir de concert pour la démultiplier. L'énergie a besoin de succès pour s'alimenter. Commencer par « petit », identifier les chantiers aux retombées certaines est une bonne stratégie pour enclencher la dynamique. L'énergie individuelle se tarie dans une organisation cloisonnée. Un des rôles du pilote consiste à créer les conditions d'une charge répartie intelligemment. Sa triple mission : fluidifier le parcours du client et du salarié dans l'organisation pour une rentabilité accrue.

