

- 
- ▶ **Pilotage par les processus**  
**Identifiez vos freins pour**  
**les lever**  
**et les transformer en**  
**opportunités**

## Avertissement

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 et de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Le Club des Pilotes de Processus donne son consentement à une diffusion du document « Les Dossiers du Club – Pilotage par les processus - Identifiez vos freins pour les lever et les transformer en opportunités » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source : « Les Dossiers du Club – Pilotage par les processus - Identifiez vos freins pour les lever et les transformer en opportunités » et l'auteur : « Club des Pilotes de Processus ».

## Participants à l'atelier.

Ont contribué à cet atelier les personnes suivantes :

- Jacques BARANGER
- Bernard BOUGEL
- Philippe CRABOS
- Alexandre ENGEL
- Jean FAGET
- Dominique FAUCONNIER
- Nadia FRONTIGNY
- Alain GILLIERON
- Gad KOSKAS
- Jean – Claude LAMOUREUX
- Jean – Philippe MASSERAN
- Emmanuel MENAGER
- Michel RAQUIN
- Henri - Paul SOULODRE
- Sylvain SPENLE
- Gilles TENEAU

Page 3

Que tous les participants soient remerciés pour leur participation active. Elle a permis l'élaboration du présent document.

Par ailleurs, le Club des Pilotes de Processus, association sans but lucratif régie par la loi de 1901, reçoit un soutien moral et financier des membres bienfaiteurs suivants :



Altime



CSC  
EXPERIENCE. RESULTS.



france telecom



IDS  
SCHEER  
Business Process Excellence



LES ARGONAUTES  
agence multimédias



Sopra  
group



VAALUENS  
www.vaaluens.com

# Sommaire

<b>1. Un frein c'est quoi ?</b>	<b>6</b>
<b>2. Démarche adoptée</b>	<b>7</b>
<b>3. Les freins culturels</b>	<b>8</b>
3.1. Quelques définitions	8
3.2. Les différents freins culturels liés au management par les processus	8
3.3. Ventilation des freins culturels par nature et par population concernée	12
<b>4. Les freins relationnels</b>	<b>13</b>
4.1. Les freins internes	13
4.2. Les freins externes	16
<b>5. Les freins factuels</b>	<b>17</b>
5.1. Introduction	17
5.2. Grands types de freins factuels	17
5.3. Les 8 freins factuels retenus	18
5.4. Freins factuels et liens avec la structure de l'entreprise	19
5.5. Freins stratégiques	19
5.6. Freins financiers	21
5.7. Freins temporels	24
5.8. Freins humains	26
5.9. Freins organisationnels	29
5.10. Freins institutionnels	31
5.11. Freins sectoriels	33
5.12. Freins liés au système d'information	33
<b>6. Les freins liés à la mise en œuvre de la démarche</b>	<b>35</b>
6.1. Introduction	35
6.2. Les freins liés à la mise en œuvre de la démarche processus	35
<b>7. Un guide de lecture</b>	<b>40</b>
7.1. Grille de lecture pour les freins culturels.	41
7.2. Grille de lecture pour les freins relationnels	42
7.3. Grille de lecture pour les freins factuels	43
7.4. Grille de lecture pour les freins liés à la mise en œuvre de la démarche	44
7.5. Grille de lecture globale pour les 3 profils et l'ensemble des freins FC, FR, FF et FD	45
<b>8. Comment trouver des parades aux freins observés et en tirer parti</b>	<b>46</b>
8.1. Trouver des parades	46
8.2. Une autre manière d'utiliser ce dossier.	47
8.3. Comment tirer parti d'un frein rencontré.	49
<b>9. Conclusion</b>	<b>51</b>

## Comment est structuré ce dossier ?

Ces quelques lignes sont destinées à faciliter, pour le lecteur, la navigation à travers ce dossier.

Dans un premier temps, nous avons souhaité donner une définition du mot « **frein** ». Son évocation offre bien souvent une représentation assez négative. Mais il est aussi possible d'en montrer une facette plus positive. C'est l'objet de la **partie 2**.

Après avoir brièvement exposé la démarche que nous avons adoptée au sein de notre atelier de travail (**partie 3**), le lecteur peut faire connaissance des différentes natures de freins communément rencontrés par les entreprises qui mettent en place un pilotage par les processus. **Ces parties 4 à 7**, de nature très descriptive, offrent un réel intérêt pour prendre conscience des « dangers » qu'il convient d'éviter pour réussir une mise en place.

Prendre conscience des différents freins présente encore plus de pertinence quand on peut les situer selon le rôle que l'on joue dans la mise en œuvre et selon le moment de l'action. La **partie 8** propose un guide de lecture très pratique.

Page 5

Trouver les parades et tirer parti des freins constituent un moyen de les contrecarrer. Pour ce faire, nous proposons des pistes d'action que chacun peut utilement utiliser. C'est l'objet de la **partie 9** et de plusieurs annexes.

Au final, nous souhaitons que ce dossier constitue un guide, un appui, une aide pour tous ceux qui sont confrontés à ces différents obstacles. Nous voulons aussi, à travers l'expérience acquise au sein de cet atelier, offrir à nos membres une possibilité de les aider concrètement dans leurs contextes personnels en leur proposant, fort de nos travaux et nos réflexions, des séances de travail personnalisées dédiées à la résolution de problèmes.

Cette volonté s'est d'ailleurs traduite à travers une offre de services faite récemment à l'ensemble de notre communauté au travers de la « **rose des vents** ». Il s'agit là de permettre à nos membres qui éprouvent une difficulté particulière à résoudre un problème concret de saisir les promoteurs de la « **rose des vents** ». Ceux-ci, en s'appuyant sur quelques personnes compétentes qu'ils trouvent au sein du Club, proposeront au demandeur une réunion de travail au cours de laquelle, l'exposé du problème étant effectué, il sera possible de trouver ensemble des réponses adaptées.

**Ainsi le Club peut aider concrètement ceux qui ont des problèmes concrets à résoudre dans le domaine des processus.**

## 1. Un frein c'est quoi ?

Le mot « **frein** » revêt plusieurs sens. Les différentes définitions reprises dans différents dictionnaires, sont pour les plus intéressantes, les suivantes :

- Au sens premier, un frein est un autre nom de mors, partie de la bride qu'on passe dans la bouche du cheval pour le gouverner.
- Au sens figuré, nous avons plusieurs définitions :
  - Ce qui retient sous l'autorité, dans les bornes du devoir de la raison.
  - Ce qui retient quelque chose, ce qui fait obstacle au développement de quelque chose.
  - Organe ou dispositif servant à modérer ou à arrêter le mouvement d'une machine, d'un véhicule ou d'un ensemble mécanique, en absorbant la puissance qui est alors transformée en énergie calorifique ou en autres énergies.
  - .....

Et l'on pourrait ajouter encore d'autres définitions.

Page 6

Ce qui est intéressant, en s'arrêtant un instant sur chacune d'elles, c'est de constater qu'elles n'apportent pas, comme nous avons coutume trop souvent de nous le représenter, que des éléments négatifs, traduits notamment par la notion de « résistance au changement ». En effet, plusieurs définitions montrent l'intérêt positif du « **frein** ».

C'est surtout cette connotation positive qui est intéressante : le « **frein** » comme « **une réalité mal décryptée** », et dont l'identification permet la découverte de l'antidote.

La performance d'une entreprise, est égale à son potentiel propre duquel il convient de déduire les freins. D'où l'intérêt fort de les lever.

Prendre conscience, mettre en lumière, identifier les freins sont donc une chance. C'est celle de pouvoir les lever et/ou de s'en servir pour le bien de l'entité considérée.

Ne pas les occulter, c'est se donner les moyens d'anticiper les risques, et d'apporter, avant que ce ne soit trop tard, les parades appropriées.

**En final, les freins ne sont pas un obstacle, mais une chance, un point d'appui pour progresser.**

## 2. Démarche adoptée

Aborder le thème des « **freins** » présente plusieurs angles d'attaque. En effet, on peut les ordonnancer selon les différentes étapes de la mise en place d'une démarche de pilotage par les processus, sans éluder notamment la première qui est celle de décider d'y aller.

Mais il existe aussi une autre manière de prendre le sujet en classant les freins par différentes natures. C'est cette approche que nous avons retenue, car elle nous semble plus opérationnelle.

Nous avons déterminé 4 natures de freins :

- **les freins culturels** : liés à la culture de l'entreprise, mais aussi à celle de la société et des acteurs de l'entreprise,
- **les freins relationnels** : liés à la communication au sein de l'entreprise, entre les différents acteurs,
- **les freins factuels** : de nature financière, organisationnelle, institutionnelle....,
- **les freins liés à la mise en œuvre de la démarche** : résultant notamment de la conduite du changement.

Page 7

Pour chacun catégorie nous nous sommes efforcés de mettre en lumière les principaux freins, en précisant de quelle manière ils se détectent, et comment ils se manifestent.

Puis, cette analyse descriptive effectuée, nous avons réfléchi aux voies et moyens pour les lever. Cette approche « curative » s'est concrétisée par l'établissement d'une matrice proposant des pistes concrètes classées selon les sept groupes de termes d'action suivants :

- communiquer,
- argumenter/benchmarker,
- élargir/influencer/trouver des alliés,
- mesurer/concrétiser,
- expérimenter,
- former,
- mobiliser/animer.

Mais une analyse de ce type peut s'avérer peu aisée pour celui qui souhaite, dans sa position, trouver rapidement une grille de lecture opératoire. C'est la raison pour laquelle nous en avons développé une, pour 3 profils types :

- le CIO (Chief Innovative Officer): celui qui a en charge la mise en place d'une démarche de pilotage par les processus et la fait vivre dans la durée,
- le Dirigeant : celui qui supporte (sponsorise) la démarche et la légitime au sein de l'entreprise,
- le Pilote de processus : celui qui pilote les opérations du/des processus dont il a la responsabilité.

Enfin, et le dossier le comprend, lever les freins est une chose, en tirer parti en est une autre. Nous proposons, pour ce faire quelques pistes de réflexion.

### 3. Les freins culturels

#### 3.1. Quelques définitions

- **Culturel** : relatif à la culture d'une société, d'un groupe, d'un individu.
- **Culture** : ensemble des usages, des coutumes, des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent et distinguent un groupe, une société, un individu, ensemble des connaissances acquises dans un ou plusieurs domaines.
- **Culture d'entreprise** : ensemble des traditions de structure et de savoir-faire qui assurent un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur d'une entreprise.
- **Poids du frein** : importance du frein dans la mise en œuvre du management par les processus :
  - 0 : sans importance,
  - 1 : peu important,
  - 2 : important,
  - 3 : très important voire bloquant.
- **Levier d'action** : moyen de réduire, d'inhiber voire de supprimer le frein.
- **Freins culturels au management par les processus** : ce qui, dans la culture interne ou externe de l'entreprise, retient, ralentit, entrave la mise en œuvre du management de la performance par les processus.

#### 3.2. Les différents freins culturels liés au management par les processus

Ces freins culturels s'exercent tant dans **l'environnement de l'entreprise** qu'à **l'intérieur de l'entreprise**.



**Le management de la création durable de valeur par les processus reste une pratique nouvelle, innovante, en rupture avec le management existant, sans description formelle, en devenir.**

### **3.2.1. La culture du pilotage par les processus est non maîtrisée et non partagée**

La culture (*connaissances et savoir-faire*) du pilotage par les processus n'est pas maîtrisée, encore moins partagée de façon homogène par les acteurs de sa mise en œuvre (*dirigeants, top management, middle management, opérationnels mais aussi organismes de contrôle et de tutelle, consultants, organismes de formation,...*).

### **3.2.2. Les compétences, et les expériences en pilotage par les processus sont rares et limitées**

Les compétences en pilotage des processus et en management de projet de ce type, sont rares, les offres de formation ad hoc limitées et les retours d'expériences peu nombreux (*- de 5% des organisations sont managées par leurs processus*).

### **3.2.3. La culture du pilotage par les processus est non mature et en manque de notoriété**

Le mot « processus » reste trop souvent un concept générique et fourre-tout, « un ensemble de ... qui s'enchaînent » dont chacun fixe le sens en fonction de sa propre culture et de ses centres d'intérêt. Sa définition claire dans le cadre du management de la performance de l'entreprise comme outil de gouvernance (*les processus contribuent directement et simplement à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de compétitivité de l'entreprise*) doit être validée et partagée par tous, notamment et prioritairement par les directions générales.

**Le modèle dominant d'organisation dans les grandes entreprises reste la structure « divisionnalisée », managée par fonctions au travers d'une gestion budgétaire et d'une supervision hiérarchique des ressources humaines.**

### **3.2.4. La culture du pilotage par les processus induit un changement culturel important au sein de l'entreprise**

La culture du pilotage par les processus, globale, transverse, orientée satisfaction client, collaborative et pluridisciplinaire se heurte à la culture généralement existante dans les entreprises, car elle est en rupture avec elle. Sa mise en œuvre nécessite de profonds changements dans les pratiques et les attitudes des managers et l'acquisition de nouveaux savoir-faire.

### **3.2.5. Les évolutions au sein de l'entreprise sont nécessaires et nombreuses**

Le pilotage par les processus ne relevant naturellement d'aucune pratique et fonction déjà existantes dans l'entreprise, nécessite souvent la création de structures, statuts et fonctions spécifiques directement rattachés pour certains à la direction générale. Il implique également la

mise en œuvre d'une culture de la performance transparente et décentralisée.

### **3.2.6. La culture du secret et du pouvoir est très marquée**

La culture du secret et du pouvoir qui est associée à une gestion centralisée de la performance d'entreprise, est encore prégnante dans beaucoup d'entreprises.

La culture « performance de l'entreprise par les processus » commande plutôt la collaboration, l'entre-aide, l'information, ce qui est en rupture avec la culture existante.

### **3.2.7. La résistance au déploiement du pilotage par les processus reste forte à tous les niveaux de l'entreprise**

A ce jour :

- les directions générales restent à convaincre,
- le top management est sensibilisé à la culture « pilotage par les processus » notamment au travers de la mise en œuvre de la conformité aux réglementations que l'entreprise doit respecter : risques, sécurité financière, contrôle interne, audit, qualité,... Toutes ces réglementations sont en effet basées sur l'approche processus de l'entreprise,
- le middle management manque globalement de maîtrise du sujet. Il se trouve au cœur des conflits entre optimisation par fonction et optimisation par les processus, alors que son statut continue le plus souvent à être directement légitimé par le management par fonction et un simple rôle hiérarchique ou de commandement,
- les opérationnels doivent également s'approprier la culture de pilotage par les processus et donc être formés. Le risque de perte d'influence ou d'intérêts étant faible, les opérationnels adhèrent d'autant plus au projet de pilotage par les processus que les objectifs et la finalité de celui-ci en sont clairement exposés et partagés.

### **3.2.8. La demande d'information et de formation est forte**

La satisfaction du client final reste subjective voire ignorée par beaucoup d'acteurs dans l'entreprise. Les managers et contributeurs en place n'ont, pour la plupart, jamais été formés à l'approche processus alors que l'entreprise est confrontée à une quasi-absence d'offres pertinentes de formation tant dans son environnement (organismes de formation) qu'en interne (catalogue des formations).

### **3.2.9. Un besoin de reconnaissance**

Le pilotage par les processus peut être en conflit avec les intérêts des acteurs qui y sont associés lorsque l'évaluation personnelle de la performance de ces acteurs ne tient pas compte de l'optimisation des

processus et ne dépend uniquement que du seul niveau hiérarchique. La culture du pilotage par les processus doit intégrer la gestion des ressources humaines, notamment à travers la reconnaissance financière ou autre à la contribution de l'amélioration des processus.

### **3.2.10. L'hétérogénéité des cultures est aussi un point important**

Ce constat s'applique principalement à des entreprises de culture française, dans lesquelles le poids hiérarchique est une constante. Il mérite d'être nuancé dans le cadre d'entreprises multinationales pour lesquelles les critères géographiques, linguistiques, ou relatifs aux croyances et religions, prennent un intérêt particulier.

La mise en place d'un pilotage par les processus peut, par exemple, être perçue au Royaume Uni comme une opportunité de clarifier les rôles et les règles du jeu. En France, au contraire, elle est susceptible d'apparaître comme la mise en place d'un outil de « flicage », de surcroît réducteur de pouvoir. Quant au dirigeant germanique, il exige, avant de changer quoi que ce soit, d'être convaincu des avantages (bénéfices/coûts) d'une telle démarche.

Comme on le voit, les freins d'ordre culturels font appel à des critères différents selon les régions. L'infinie variété des climats et des mœurs, chère à Montesquieu, trouverait ainsi un écho jusque dans le pilotage par les processus.

### **3.3. Ventilation des freins culturels par nature et par population concernée**

Nous avons identifié plusieurs natures de freins culturels et pensé que ces freins pouvaient être différents suivant la population concernée.

1. Ensemble de la population.
2. Les dirigeants.
3. Le top management.
4. Le middle management.
5. Les opérationnels.

C'est ainsi qu'une première analyse a été faite sous forme d'un tableau, joint au présent dossier, dénommé : répartition des freins culturels par nature de population (tableau en annexe 1)

*L'annexe 2 détaille les différentes actions possibles pour lever les freins culturels.*

## 4. Les freins relationnels

On entend par freins relationnels, les freins liés aux relations existant entre les personnes ou entre les groupes de personnes.

Des différentes définitions du mot relation, on retiendra surtout celle qui le définit comme « les rapports qui s'établissent entre les personnes ».

Si nous considérons l'entreprise d'un point de vue « systémique », on peut la considérer comme un système ouvert en relation avec son environnement. En conséquence, ces freins relationnels sont de 2 natures :

- ceux internes au « système », donc entre les acteurs de l'entreprise,
- ceux externes, donc entre le système (l'entreprise) et son environnement.

### 4.1. Les freins internes

#### 4.1.1. Absence d'implication de la direction générale et de la chaîne de commandement dans la durée

La démarche processus peut intéresser l'entreprise. Des actions se mettent en place, des réalisations sont apparentes. Le discours peut être en faveur de la démarche, sans qu'il soit sous-tendu par des actions concrètes. Puis, on s'aperçoit que progressivement les choses plafonnent, voire régressent, faute d'un leader au niveau de la direction générale ou d'un engagement de celle-ci et de la chaîne de commandement dans la durée.

Le départ d'une personne clé au niveau de la direction générale est aussi un élément à prendre en considération, s'il n'est pas remplacé par une personne qui y croit, ou si, à son niveau, il n'y a pas d'autres personnes capables de porter le sujet et de l'incarner.

#### 4.1.2. Le discours et le langage tenus par les promoteurs de la démarche ne sont pas compris des différents acteurs de l'entreprise

Le langage employé au sein de l'entreprise peut manquer de simplicité pour bien faire comprendre les tenants et les aboutissants d'une démarche de ce type. On ne donne pas assez une vision globale, et le discours bien souvent donne un sentiment de lourdeur, de rigidité, voire d'« usine à gaz ».

Par ailleurs, on ne situe pas suffisamment chacun dans son futur rôle, et on donne de la démarche une approche trop monolithique et pas suffisamment souple. Le discours doit aussi s'inscrire dans une dynamique.

De même, pour faire approprier la démarche, il convient d'être souple et pragmatique et non « terroriste » comme parfois certains le sont (une seule voie possible comme Taylor).

En bref, pour implanter la démarche, il faut savoir où l'on veut aller, mais être flexible sur le cheminement à adopter (une main de fer dans un gant de velours).

La notion de compromis, au bon sens du terme, est importante à faire passer et comprendre. Elle nécessite une vraie écoute de l'autre.

Enfin, l'image de ce que chacun se donne de la notion de « processus » est très variable, différente d'une personne à une autre.

#### **4.1.3. La communication est peu organisée et peu soutenue**

L'action de communication doit être une action soutenue, permanente, progressive. En effet, il ne suffit pas de communiquer au départ et de laisser ensuite les choses se faire. Cette absence de communication permanente et organisée est très pénalisante pour faire progresser les différents acteurs, et progressivement les mettre dans une situation de pleine et totale adhésion.

On peut noter aussi que la communication « processus » est souvent absente au sein de l'entreprise, très hiérarchique, dans un langage mal adapté.

Cela est notamment dû au fait qu'on ne sent pas ce qu'est un processus. Ce problème cognitif est présent tout le long de la chaîne de commandement.

Page 14

#### **4.1.4. Les modalités de fonctionnement internes ne sont pas suffisamment déterminées et communiquées au sein de l'entreprise**

Le pilotage par les processus se traduit par une évolution de l'organisation (tant au sens structure qu'au sens des modalités de fonctionnement). Ce dernier aspect de l'organisation n'est pas nécessairement bien traité : les relations entre les différents sous-ensembles de l'entreprise ne sont pas redéfinies :

- travailler ensemble conduit à faire adopter des comportements différents comme : avoir la vision processus, savoir rendre compte aux autres et les informer, contribuer au résultat d'ensemble, se sentir partie prenante d'une même chaîne, être un maillon, la pierre de la cathédrale,
- la relation entre les Pilotes de processus et les Responsables métiers doivent être précisées et acceptées de part et d'autre,
- l'adoption d'un management transverse modifie les pratiques des managers : resituer chaque acteur dans les processus,
- redonner le pouvoir aux acteurs.

Par ailleurs les différentes actions comme les revues de processus doivent être organisées, planifiées et suivies. En bref, il doit exister un dispositif de management des processus et d'audit des différentes actions.

#### **4.1.5. Ne pas prendre conscience que certains acteurs seront opposants, ou simplement peu capables d'aller dans le sens souhaité**

Tous les acteurs ne peuvent monter dans le « train processus ». Même si des actions de formation permettent d'entraîner une part non négligeable de ceux-ci, il est clair qu'une partie plus ou moins importante, selon les entreprises, restera sur le quai.

Comme dans tout projet de changement, il y aura aussi une partie des acteurs qui, pour des motifs divers et variés, seront des opposants irréductibles.

#### **4.1.6. Minimiser la communication sur la conduite du changement**

La mise en place du pilotage par les processus nécessite, pour les différentes raisons reprises en 5.1.4, une vraie conduite du changement. Ne pas assez communiquer sur ce thème, l'éluder, et ne pas se donner du temps pour progressivement obtenir des résultats, conduisent à ne pas faire comprendre qu'il s'agit d'un changement majeur.

#### **4.1.7. Une communication insuffisamment centrée sur les résultats**

Page 15

Une des manières d'obtenir l'adhésion et d'enraciner progressivement le pilotage par les processus au sein de l'entreprise consiste à communiquer sur les résultats obtenus. Pour ce faire plusieurs points sont à souligner : savoir au départ mettre l'accent sur des petites améliorations suffisamment visibles pour montrer rapidement des résultats concrets (cela permet d'acheter du temps et de se donner les moyens de progresser plus sereinement), développer la notion de mesure de manière à ce que les résultats obtenus soient palpables, faire partager par les différents acteurs concernés les résultats, insister sur la notion de résultats de groupe, et non individuels. Ces différents comportements sont de nature à faciliter une communication basée sur des résultats tangibles.

#### **4.1.8. L'absence de valorisation des acteurs pour les résultats obtenus**

La force du pilotage par les processus est de bien faire comprendre à l'ensemble des acteurs qu'ils sont tous parties prenantes dans la création de valeur pour le client, et que si l'un ou l'autre n'assure pas une prestation de qualité, c'est le résultat final qui s'en trouve minoré. Dans un tel contexte, valoriser l'ensemble des acteurs quand un processus fonctionne bien, ou est amélioré ou reconstruit, constitue une obligation de la part des Pilotes de processus et de l'encadrement, s'ils veulent solidariser, durablement et non opportunistement, les différents contributeurs.

#### **4.1.9. Ne pas prendre en compte l'évolution nécessaire des comportements**

Le pilotage par les processus nécessite d'acquiescer un état d'esprit différent : être capable d'exprimer ses propres difficultés de manière à ce qu'elles soient annihilées, admettre le contrôle comme une source d'information permettant le progrès collectif et non comme une manière de désigner des coupables, redonner le pouvoir aux acteurs, montrer rapidement des résultats même partiels.

Cette transparence dans les comportements, cette évolution du savoir-être ne peut s'acquiescer rapidement, et nécessite, notamment de l'encadrement, de changer lui-même et de soutenir ces évolutions.

#### **4.1.10. Le jeu entre les acteurs n'est pas clairement perçu**

Même si ce frein se retrouve dans d'autres changements, il est clair que les jeux de pouvoirs, les stratégies individuelles, l'influence des réseaux au sein de l'entreprise doivent être spécifiquement pris en compte, car ils sont d'une importance capitale dans la réussite, ou l'échec de la mise en place d'un pilotage par les processus.

### **4.2. Les freins externes**

#### **4.2.1. Un mauvais positionnement, par le conseil externe, de ce qu'est la démarche processus**

Le pilotage par les processus est souvent une approche proposée à l'entreprise par des consultants externes. Or ceux-ci peuvent commettre des erreurs dans la manière dont ils vont vendre l'approche, par méconnaissance de la démarche, par une approche trop parcellaire, par la volonté de vendre ou faire mettre en place un outil.

Ainsi, la mise en place d'une solution outillée se vend dans certains cas sous couvert de l'approche processus. Ceci peut s'observer, par exemple, à l'occasion de la mise en place d'un ERP. Cet abus de langage minimise les efforts à faire pour mettre en place une vraie démarche processus et se traduit par des rejets au sein de l'entreprise ou au mieux des difficultés dans la mise en œuvre et la vie de l'ERP.

Mais, pour être juste, soulignons qu'au fil du temps, les choses évoluent, et le conseil externe améliore ses prestations.

#### **4.2.2 .Une littérature sur le pilotage par les processus moyenne, peu complète et ambiguë**

La littérature sur les processus est certes réelle et de natures diverses. Il demeure qu'elle manque de rigueur dans la mesure où l'on parle de processus de diverses manières. Le positionnement du mot **processus** offre des ambiguïtés réelles car confondu avec **procédures**, lié au système d'information et donc connoté informatique.



#### **4.2.3. La démarche processus est connotée « qualité », ce qui induit un ressenti statique**

L'approche processus est, pour beaucoup, liée à la démarche qualité. Notons au passage les normes AFNOR qui, de la certification par les procédures, sont passées à la certification par les processus.

Or nous savons tous que la démarche qualité n'a pas nécessairement bonne presse dans les entreprises, notamment là où cette démarche s'est traduite par une approche un peu bureaucratique, là où la partie « éducation » a pris le pas sur la partie « réalisation ».

Cette association avec la démarche qualité, nuit à la démarche processus.

#### **4.2.4. Une démarche trop axée sur la cartographie**

Autre travers observé, la démarche processus est souvent vendue et donc comprise à travers la cartographie. Or construire des cartographies sans volonté d'aller plus loin, est considéré rapidement comme inutile. Cela renforce l'image bureaucratique et « usine à gaz » de l'approche.

En fait le processus est un objet vivant et, comme tel, doit offrir tant dans sa description que dans les actions à conduire pour obtenir des améliorations, des niveaux différents, des approches différentes...

Page 17

*L'annexe 2 détaille les différentes actions possibles pour lever les freins culturels.*

***Un commentaire à ce niveau,** les freins externes se situent essentiellement au niveau des prestataires externes à l'entreprise, de la littérature produite. En effet, dans notre analyse, les clients, les actionnaires, les fournisseurs qui entrent dans le processus de production ne nous sont pas apparus comme générateurs de freins.*

*L'annexe 3 détaille les différentes actions possibles pour lever les freins relationnels.*

## **5. Les freins factuels**

### **5.1. Introduction**

Pour préciser les choses, nous avons tenté de circonscrire ce que nous entendons par « frein factuel ». Un frein humain, par exemple, peut être factuel, et n'appartient pas seulement à la catégorie des freins relationnels : une carence de compétence est un fait, une impossibilité de comprendre est un fait, un manque de connaissance également. L'intérêt de ce recoupement est de permettre au praticien utilisateur de ce document de repérer les freins auxquels il se confronte dans sa pratique en s'aidant d'un ensemble de grilles de lecture. Que celles-ci soient en parties redondantes est une conséquence de la démarche choisie.

### **5.2. Grands types de freins factuels**

Pour passer d'une démarche pionnière (palier d'expérimentation) à une mise en place plus large (palier de mise en place d'un référentiel commun) et, a fortiori, à une phase de mise en œuvre du pilotage par les processus sur un sous-ensemble de l'entreprise, il faut allouer des ressources. Il faut donc prévoir ces ressources dans le cadre du fonctionnement normal de l'entreprise.

Elles doivent être inscrites à un budget et donc portées par l'un des dirigeants de l'entreprise. Ceci implique une réelle anticipation afin d'avoir les ressources notamment humaines et financières à la hauteur des enjeux.

La démarche doit soutenir les axes stratégiques de l'entreprise et s'adapter aux exigences court et moyen termes de l'entreprise.

Les règles de décisions stratégiques et au quotidien doivent être explicites et diffusées dans l'entreprise pour permettre la mise en œuvre effective de cette démarche (management, instances de décision, constitution des équipes, ...). L'organisation doit intégrer totalement cet aspect.

De plus, les projets doivent être conformes à la législation actuelle et sont parfois induites par celle-ci (Exemple : loi Sarbanes-Oxley).

Page 18

Pour ces différentes raisons, nous avons distingué huit grands types de freins factuels que nous avons jugés utiles de spécifier et d'analyser. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, nous avons considéré ici les freins rencontrés comme des faits, des symptômes constatés et non comme des causes. Un frein financier peut avoir plusieurs causes, mais il s'exprime par sa nature financière, qu'il s'agisse d'un budget, d'un salaire ou d'un chiffre d'affaires. Si un dirigeant freine le déploiement d'un processus pour une question de priorité à court terme, nous considérerons qu'il s'agit ici d'un frein de nature temporelle, et non financière.

### **5.3. Les 8 freins factuels retenus**

- **Freins stratégiques.** Exemples : stratégie de l'entreprise non explicitée, projet non en ligne directe avec la stratégie etc.
- **Freins financiers.** Exemples : budget non disponible pour mener à bien une refonte de processus, revenus insuffisants ou pertes, grille de salaires incompatibles etc.
- **Freins temporels.** Exemples : recherche de résultat financier à court terme contre investissement à moyen terme, le manque de temps pour réfléchir au projet, la nécessité de s'inscrire dans les cycles de l'entreprise notamment budgétaires de l'entreprise, les différences trop importantes dans les rythmes de travail, dans les horaires ou dans les cycles de production, la différenciation entre tâches à durée incompressibles et les autres.
- **Freins humains.** Exemples : manque de connaissances, de compétences spécifiques ou de savoir-faire, conflits de territoires.

- **Freins organisationnels.** Exemples : dispersion géographique, structure décisionnelle incompatible, inertie de l'organisation.
- **Freins institutionnels.** Exemples : réglementations, contraintes légales (CE, Syndicats, etc.), lois sur les durées de temps de travail (exemple : repos obligatoire, 35 heures etc.).
- **Freins sectoriels.** Exemples à donner par l'utilisateur de ce document et en fonction du secteur économique auquel appartient son entreprise.
- **Freins liés au système d'information.** Exemples : complexité du système d'information existant et absence d'alignement sur les processus, car il reproduit les silos de l'entreprise et ignore la réalité des processus de l'entreprise.

#### **5.4. Freins factuels et liens avec la structure de l'entreprise**

Afin d'élaborer un outil de réflexion pratique, et comme c'est dans l'action que l'on rencontre des freins, nous avons décliné la nature de ces freins en **les croisant avec les principales fonctions de l'entreprise**. En plus de la direction générale, nous avons retenu deux familles de directions opérationnelles (front office et back office) et cinq directions fonctionnelles (direction informatique, direction financière, direction des ressources humaines, direction des achats et direction qualité). Nous avons choisi les notions de front office et back office plutôt que des termes plus classiques tels que direction commerciale ou direction de la production, dans la mesure où les freins existants seront très liés au contact direct avec le client et donc à la sensibilité à une rupture ou un dysfonctionnement dans les processus.

Page 19

**Le tableau qui en découle s'adresse aux promoteurs de la démarche de management des processus.** Il est destiné à servir d'aide-mémoire et de grille de questionnement permettant à ses utilisateurs de passer en revue les différents types de freins qu'il pourrait rencontrer. Une autre façon de l'utiliser consiste à le remplir avec les principaux interlocuteurs et partenaires du projet.

*Ce tableau est repris en fin de cette partie 6*

#### **5.5. Freins stratégiques**

Le pilotage des processus s'inscrit naturellement et explicitement dans la stratégie de l'entreprise, et en constitue l'un des leviers. Cela ne peut pas être une action en plus demandée aux acteurs opérationnels.

##### **5.5.1. Freins provenant d'une direction générale**

Pour réussir une démarche de management de processus, la direction générale doit s'assurer que cette action est bien reliée à la stratégie de l'entreprise. Cette dernière peut être la conséquence d'une nouvelle orientation de l'entreprise sur ses marchés, d'une ouverture vers de nouvelles activités, d'une fusion avec une autre entité, de l'intégration

dans un nouveau groupe, d'une nécessaire et forte augmentation de la performance économique, d'une réduction drastique des coûts administratifs et d'acquisition de biens, de services et de consommables, etc.

Il va de soi que si le projet est peu compatible avec la stratégie de l'entreprise, même un soutien explicite de la direction générale (cela arrive) ne pourra être suffisant.

La direction générale doit également donner l'impulsion, pour obtenir la mobilisation de tous les acteurs. Si elle ne le fait pas, il sera très difficile au promoteur de la démarche d'aboutir dans de bonnes conditions, par manque de soutien.

De ces considérations ressort le fait que si la direction générale ne s'engage pas clairement, toutes sortes de freins risquent de se multiplier sans que le promoteur puisse trouver des points d'appuis pour les lever. Les principaux freins peuvent ainsi provenir :

- d'un alignement insuffisant entre le projet et la stratégie de l'entreprise,
- d'une impulsion insuffisante au moment du lancement du projet,
- d'un manque d'engagement et de soutien de la direction générale pendant son déploiement.

### 5.5.2. Freins provenant des directions opérationnelles

D'une façon générale, le sens du projet doit être parfaitement cohérent avec les objectifs opérationnels de façon à bénéficier de l'élan managérial.

Nous avons cherché ce qui peut être spécifique à telle ou telle direction. Ci-dessous sont indiquées les sources de freins possibles. Par exemple, pour une direction front office telle que la direction commerciale, nous soulignons les risques de freins qui peuvent provenir d'un manque de cohérence entre l'organisation même de la force commerciale et la stratégie de l'entreprise. Nous ne prenons pas ici en compte l'entreprise *telle qu'elle devrait être*, mais l'entreprise réelle telle que chacun la pratique au quotidien, avec les imperfections qui la constituent. A vous de vérifier si les risques listés ici correspondent ou non à la réalité dans laquelle vous agissez. Si donc la stratégie de l'entreprise n'a pas encore été traduite dans l'organisation commerciale, cela peut occasionner de réelles sources de freins pour vous, le promoteur d'une démarche de management par les processus, qui elle, serait en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Nous nous contentons ici d'attirer votre attention sur des manques possibles.

### **5.5.2.1. Sources de freins avec les directions opérationnelles front office ou back office :**

- manque de cohérence de l'organisation avec la stratégie de l'entreprise,
- manque de cohérence des objectifs avec la stratégie,
- manque d'engagement effectif du management sur la stratégie,
- manque de conformité de l'organisation et des objectifs.

Les directions opérationnelles front office ou back office peuvent avoir des objectifs stratégiques spécifiques (conquête de nouveaux marchés, réduction de coût, etc.) qui peuvent entrer en conflit avec les besoins liés à la démarche de management par les processus.

D'une manière générale, même si la démarche de management par les processus entre parfaitement dans la stratégie globale de l'entreprise, le Pilote de processus devra étudier avec attention la déclinaison de la stratégie de l'entreprise dans la stratégie et les objectifs de chaque entité.

### **5.5.3. Risques de freins provenant des directions fonctionnelles**

Page 21

#### **5.5.3.1. Direction des systèmes d'information**

Les DSI sont actuellement soumises à des exigences stratégiques de qualité et de continuité de service et aussi d'obligations d'outsourcing pour certaines de leurs activités. Ce dernier point peut être un frein à une démarche d'alignement du système d'information sur les processus, dans la mesure où l'outsourcing a tendance à figer les situations et à ajouter une rigidité contractuelle forte, alors que la mise en place d'un management par les processus va au contraire demander beaucoup d'agilité dans la durée.

#### **5.5.3.2. Direction financière**

Les directions financières ont actuellement, par exemple, des objectifs stratégiques spécifiques liés au respect des réglementations type Sarbanes Oxley ou LSF (loi sur la sécurité financière). Le risque est de ne pas arriver à faire se révéler le lien entre les objectifs de la direction financière et le management par les processus.

### **5.6. Freins financiers**

Il s'agit de la principale et de la plus objective source de freins factuels. Disposer ou non du budget est un fait facilement repérable et difficilement contestable. Il peut néanmoins être utile d'en rechercher les causes ou les conséquences au-delà de ce premier constat, de repérer les différentes formes que ce fait peut prendre dans l'entreprise.

Pour passer à une mise en œuvre du pilotage par les processus sur un sous-ensemble de l'entreprise, il faut allouer des ressources, à la fois pour le Pilote de processus, mais aussi pour les directions opérationnelles

et fonctionnelles qui vont être impliquées dans cette mise en œuvre. Il faut donc prévoir ces ressources dans le cadre du fonctionnement normal de l'entreprise.

### **5.6.1. Avec la direction générale**

Absence de décision, manque de soutien.

Absence ou difficulté de priorisation claire, notamment sur les éléments financiers.

### **5.6.2. Avec les directions opérationnelles**

#### **5.6.2.1. Front office :**

Non engagement, non prise en compte des budgets nécessaires pour le ou les projets.

Absence d'évaluation des impacts et des gains financiers, de la satisfaction clients induite par l'action.

Non intégration au Business plan.

#### **5.6.2.2. Opérationnels back office :**

Non évaluation de l'impact financier du projet.

Non inscription dans le business plan.

Le budget est bien entendu le nerf de la guerre. Un Pilote de processus doit être rattaché à une direction générale de manière à avoir de l'influence et un budget suffisant pour mener à bien sa mission. Ce budget sera en général obtenu après arbitrage, et en général au détriment des autres directions.

D'une manière simplificatrice, le Pilote de processus pourra trouver du soutien auprès des directions front office pour défendre son budget. La notion de processus est souvent vue par rapport aux clients et à leur « parcours » dans l'entreprise : conquête de nouveaux clients, achat, ré-achat, satisfaction demandes clients, etc. Ce sont donc les directions opérationnelles en contact direct avec les clients qui seront les principaux sponsors des Pilotes de processus dans l'approche budgétaire.

Ce dernier doit aussi prêter attention aux ressources dont disposeront les directions opérationnelles front office dans la mise en œuvre du management de processus, et en particulier dans leur capacité à mesurer les impacts financiers positifs et les impacts réels en termes de satisfaction client.

Les directions back-office, dont l'approche métier est beaucoup plus segmentée par nature, seront en général des compétiteurs ou des opposants en termes de budget.

### **5.6.3. Avec les directions fonctionnelles**

#### **5.6.3.1. Informaticiens**

Non évaluation de l'impact financier du projet.

Non inscription dans le business plan.

Le Pilote de processus aura besoin d'outils et de services informatiques nouveaux pour mesurer l'impact du management de processus sur l'activité et pour piloter les processus.

Les directions informatiques sont sous très forte pression vu l'accroissement d'exigences en termes de fonctionnalités et de qualité de service qui leur sont demandées.

Une très grosse part de leur budget passe dans l'entretien du système d'information et le budget réservé à de nouvelles expérimentations et de nouveaux projets est très souvent limité.

Il y a un très gros risque de frein financier dans la mise en œuvre du management de processus, si la direction informatique n'a pas prévu et inscrit le support complet de cette activité dans son budget.

#### **5.6.3.2. Financiers**

Non établissement du Business Plan.

Absence d'aide à la priorisation.

Le risque financier principal avec la direction financière proviendra de la non inscription du projet dans l'élaboration des budgets mais c'est plus un risque temporel qu'un risque financier.

#### **5.6.3.3. Ressources humaines**

Absence d'anticipation des ressources compétentes pour mener les projets identifiés.

Absence d'analyse du « labor cost » du projet.

Non intégration du projet dans les prévisions budgétaires (coût du recrutement, de la formation etc.).

Pour une mise en œuvre du management de processus, l'entreprise a besoin de ressources compétentes pour mener les projets.

Le recrutement de ces ressources et leur formation doivent être anticipés dans les budgets de la direction des ressources humaines.

#### **5.6.3.4. Acheteurs**

Pas de risque financier particulier.

#### **5.6.3.5. Qualiticiens**

Pas de risque financier particulier.

## **5.7. Freins temporels**

Cette catégorie de frein ne vient pas toujours spontanément à l'esprit. Elle est pourtant souvent lourde de conséquences. Par exemple, les entreprises sont de plus en plus pilotées en fonction d'impératifs financiers à court terme (valorisation boursière, bonus des dirigeants, exigences des actionnaires institutionnels), les entreprises sont de plus en plus « court-termistes ». Elles sont par conséquent poussées en interne à une surenchère de « quick-wins » parfois au détriment de bénéfices plus consistants, mais à plus long terme. D'une autre façon, on retrouve la question du temps qui sans cesse manque. Cette pression du temps empêche souvent d'approfondir une question qui pourtant le mériterait. L'une des conséquences en est la prise de décision trop rapide générant encore plus de pertes de temps et ainsi de suite.

Les projets de mise en place de pilotage par les processus doivent s'efforcer d'intégrer ces différentes dialectiques (court, moyen et long terme, manque de temps/perte de temps) pour espérer aboutir dans de bonnes conditions.

Par ailleurs, les projets doivent s'intégrer dans le calendrier de l'entreprise et à ses rythmes pour pouvoir tirer les meilleurs bénéfices (ex : préparation des budgets à l'automne, résultats impératifs à chaque trimestre, creux des mois de mai et d'août, etc.).

Page 24

Nous soulignons le fait que si le projet n'est pas bouclé dans le rythme propre à l'entreprise (rythme financier, saisons commerciales, rythme événementiel etc.) il risque de perdre de long mois, voire de s'enliser.

### **5.7.1. Avec la direction générale**

Si la direction générale ne s'assure pas suffisamment qu'un équilibre existe entre les enjeux court terme et à moyen terme de l'entreprise.

Si sa stratégie est temporellement incompatible avec le projet.

Si elle a tendance à donner la priorité aux projets à court terme.

Si elle manque de temps pour appréhender et comprendre l'intérêt du sujet.

Si la séquence des sujets traités est incompatible avec la nature du projet (séquences trop courtes pour avoir le temps de prendre la mesure de l'importance du projet).

### **5.7.2. Avec les directions opérationnelles**

Pour être accepté par les opérationnels, le management par processus doit donner des résultats concrets, visibles, mesurables et immédiats. C'est l'une des clés de l'adhésion des directions opérationnelles pour contribuer à des projets transverses avec des gains plus conséquents mais moins immédiats.



#### **5.7.2.1. Front office**

Pression commerciale ne permettant pas de dégager le temps nécessaire.

Obligation de réactivité terrain, priorité à l'immédiat.

Rythme de travail différent, incompatible avec celui des porteurs du projet.

#### **5.7.2.1. Opérationnels back office**

Force d'inertie importante (virage du paquebot).

Timings des actions très imbriqués et formalisés, difficiles à modifier sans incidences fortes.

#### **5.7.3. Avec les directions fonctionnelles**

##### **5.7.3.1. Informaticiens**

Force d'inertie importante (virage du paquebot).

Timings des actions très imbriqués et formalisés, difficiles à modifier sans incidences fortes.

Manque de disponibilité pour appréhender et comprendre le projet.

Page 25

##### **5.7.3.2. Financiers**

La forte prégnance interne des rythmes donnés par le DAF peut être source de freins multiples.

Le rythme imposé par les obligations légales.

Le manque de disponibilité.

La difficulté à appréhender le long terme.

##### **5.7.3.3. Ressources humaines**

Rythme imposé par les obligations légales.

Vision statistique de la réalité, absence d'anticipation en hypothèse de rupture.

Difficulté d'appréhension des devenirs collectifs.

##### **5.7.3.4. Acheteurs**

Rapidité d'exécution insuffisante.

##### **5.7.3.5. Qualiticiens**

Prégnance interne des rythmes donnés par le système qualité en vigueur.

Rythme imposé par les obligations légales.

Difficulté à appréhender les rythmes temporels des autres activités, notamment ceux liés aux temps d'appropriation.

## 5.8. Freins humains

Les freins humains que nous avons repérés sont de manière générale liés au :

- manque de connaissances de ce qu'est et de ce qu'implique le management par les processus,
- manque de compétences disponibles sur le sujet,
- manque de savoir-faire.

A ces sources de freins, on peut ajouter les différentes formes de refus, les manques d'implication, les inadaptations diverses et incompréhensions possibles sans oublier que la question de la ressource en nombre peut également exister.

Enfin les problèmes de territoire, de pouvoir, de peur de perdre de l'autonomie, ne doivent pas être sous-estimés. Le pilotage par les processus peut être perçu comme ayant un regard intrusif.

Tout ceci se décline différemment et n'a pas les mêmes effets suivant les fonctions. Chacune doit être appréhendée avec sa spécificité propre.

En toile de fond, il nous semble important de souligner le fait que les modèles d'organisation de l'entreprise sont encore largement inspirés du modèle classique hiérarchique et fonctionnel et que cela ne peut que se ressentir lors de la mise œuvre de projets en rupture avec ce schéma auquel bien des personnes sont habituées et comprennent.

Et puis, plus particulièrement dans ce type de risque de freins, il est bon de ne pas oublier ceux que l'on pourrait générer par soi-même, et qui peuvent être de tous ordres.

### 5.8.1. Freins que l'on peut rencontrer avec la direction générale

Dysfonctionnements internes empêchant les prises de décision.

Manque d'existence d'un leadership.

La performance d'un directeur opérationnel est toujours plus simple à évaluer que celle d'un Pilote de processus dont les activités sont transverses, et dont la réussite passe par la bonne coopération d'un certain nombre de directions. La reconnaissance doit pouvoir se manifester par des actions spécifiques (remise de prix, publicité interne ou externe à l'entreprise, ...), avec un sponsoring explicite d'un des dirigeants de l'entreprise.

La culture du management par les processus est encore insuffisamment connue, il y a peu de références observables. Cela peut intriguer et inquiéter.

Insuffisance de valorisation de l'action des pilotes de processus (ex manifestation spécifique, remise de prix, ...).

## **5.8.2. Avec les directions opérationnelles**

### **5.8.2.1. Front office**

Le risque d'incompréhension de ce qu'est réellement une démarche processus, en quoi cela sert le client.

Compte tenu de la pression commerciale, le Pilote de processus doit s'assurer que les préconisations ne viennent pas « en plus » de l'activité au quotidien mais font intrinsèquement partie de la logique commerciale (satisfaction client).

Compréhension insuffisante de ce qu'est un pilotage par les processus et de ce qu'implique sa mise en œuvre au quotidien.

Cependant la direction front office devrait être un allié naturel du Pilote de processus. Ce dernier et la direction front office devraient à terme présenter le même type de rapport que le couple direction back office et responsable qualité : ils ont objectivement les mêmes intérêts. La réussite du Pilote de processus devrait engendrer celle du responsable front office, l'échec du responsable front office devrait mettre en évidence les carences du management de processus.

### **5.8.2.2. Opérationnels back office**

Le risque d'incompréhension, en ajoutant l'évaluation des conséquences.

Difficulté à appréhender une façon de travailler trop différente ou trop nouvelle.

Au démarrage des actions qualité, beaucoup d'entreprises ont connu les relations conflictuelles entre les responsables qualité et les directions commerciales qui ne voulaient pas rentrer dans le moule de la qualité.

En voulant inscrire les activités back office dans un processus englobant, le Pilote de processus va se heurter de front au responsable back office. Le même type de relations conflictuelles, de défense de territoire, de peur de perte d'autonomie, risque de se produire entre direction back office et Pilote de processus.

## **5.8.3. Avec les directions fonctionnelles**

### **5.8.3.1. Informaticiens**

Le risque d'incompréhension.

Prégnance interne des méthodes de travail induites par le système d'information.

Difficulté à appréhender d'autres façons de travailler, d'autres finalités que les leurs.

Relationnel complexe avec les autres métiers de l'entreprise (survalorisation et, simultanément, sentiment d'être à part).

Le SI est devenu un paquebot difficile à manœuvrer. Sa direction est assaillie par des demandes qui sont toutes prioritaires et difficiles à

prioriser sans conflit ouvert. Il est très difficile d'obtenir de nouveaux services ou développements qui ne sont pas entrés au plan d'activité annuel.

Il en résulte des conflits récurrents entre le métier et l'informatique. Le Pilote de processus qui aura de nombreux besoins non planifiés sera en première ligne dans ce type de conflits.

### **5.8.3.2. Financiers**

Toujours le risque d'incompréhension, mais avec des conséquences importantes. Il est possible que l'on aboutisse à la mise en place de documents financiers ou d'indicateurs inadaptés à la logique même du pilotage par les processus. Ces documents et indicateurs peuvent freiner la prise de conscience de ce qu'est un processus et son importance.

Absence de leviers nécessaires au déclenchement des décisions de refonte

### **5.8.3.3. Ressources humaines**

La direction des ressources humaines doit anticiper le besoin de profils spécifiques pour mener à bien des projets relatifs au pilotage de processus. Ces profils (manager de projet, reconnu comme pertinent sur le business et d'un excellent niveau) peuvent être rares dans les entreprises habituées à privilégier les postes de commandement.

Dans ce cas précis, des parcours traditionnels des managers de l'entreprise doivent évoluer, soutenu par une politique ressources humaines (par exemple passage de tout cadre à fort potentiel par le management d'un grand projet). Il y aura frein si cela n'est pas fait.

Les moyens d'évaluation et de reconnaissance classiques doivent également évoluer : par exemple, reconnaissance de l'excellence non pas seulement par l'atteinte d'objectifs circonscrits à l'activité précise, mais aux capacités du chef de projet d'entraîner, de faire atteindre un objectif d'amélioration collectif.

Les connaissances et les savoir-faire dans le domaine des processus doivent être identifiés et maintenus : connaissance business, savoir-faire de « réingéniering », de résolution de problèmes, de management de projet, ...

Les formations doivent être programmées en conséquence.

Des recrutements externes (ex : black belt ...) doivent parfois être envisagés.

La politique salariale, en lien avec le directeur financier doit permettre d'attirer ces profils spécifiques.

Les risques sont le manque d'anticipation dans les profils nécessaires, dans les structures de reconnaissance utiles, la mobilité souhaitée.

Par ailleurs, les approches essentiellement individuelles des DRH et leur faible capacité à percevoir les dynamiques collectives peuvent constituer un frein involontaire mais tenace.

#### **5.8.3.4. Acheteurs**

Incompréhension et manque de réactivité possibles.

#### **5.8.3.5. Qualitiens.**

Non identification des connaissances et savoir-faire indispensables pour les Pilotes, et non assurance, avec le DRH, de l'existence de formation ad hoc.

Non assurance d'une diffusion suffisante des connaissances de base sur le pilotage des processus auprès des dirigeants et des cadres à potentiel.

Non assurance que tout nouvel arrivant dans la direction qualité dispose des connaissances de base du pilotage des processus (critère dans les recrutements).

Il y a de vrais risques de freins humains avec les directions qualité, ou les directions des risques. Les métiers ne sont pas très éloignés et les qualitiens se verraient bien « Pilotes ». Mais les rôles des qualitiens et des Pilotes de processus sont différents.

Les qualitiens ont aussi historiquement mis en valeur les fonctions back office et sont donc leurs alliés naturels.

Heureusement, les entreprises ne sont pas toujours aussi manichéennes, et cette présentation est très simplificatrice, mais le Pilote de processus ne doit pas négliger l'évaluation du « rôle social » de chaque individu ou direction.

### **5.9. Freins organisationnels**

Ces freins sont probablement les plus visibles : forme d'un bâtiment, lieu d'implantation, répartition géographique sur le territoire ou dans le monde avec ses incidences sur la question des fuseaux horaires, les langues utilisées, mais également les modes d'organisation des équipes, les politiques managériales, les enchaînements des activités les unes avec les autres,. On pourrait y ajouter les effets dus aux changements d'organisation de plus en plus fréquents et devenant parfois un mode d'action presque permanent. A chacun de noter précisément les particularités organisationnelles de son entreprise pour lister ensuite les freins qu'il pourrait rencontrer.

#### **5.9.1. Avec la direction générale**

Présence ou non d'une culture du changement dans l'entreprise afin de faciliter la mise en place d'un pilotage par les processus.

Absence de gouvernance explicite pour permettre un fonctionnement matriciel (exigence client versus coût de fabrication).

Méthode de travail (en comité de direction, comité exécutif, etc.) incompatible avec le type de décisions à prendre (peut toucher à l'identité de l'entreprise).

### **5.9.2. Avec les directions opérationnelles**

Un management de processus a un impact non négligeable sur la manière de travailler. Le succès d'une mise en œuvre d'un management de processus à grande échelle passe par une implication de l'ensemble des collaborateurs des directions front et back office.

Cette implication passe par différentes phases : information, formation, mise en œuvre dans l'activité quotidienne, évaluation.

Le support de la direction générale, des ressources humaines et du top management des directions opérationnelles est fondamental pour donner l'impulsion initiale.

Par contre la traduction du management de processus dans l'activité quotidienne passe par des modifications dans la description de poste, dans les objectifs trimestriels ou annuels donnés à chaque collaborateur, dans les évaluations.

Si la mise en place d'un management de processus n'a pas d'impact direct sur les objectifs sur lesquels chaque collaborateur sera évalué, alors l'impulsion initiale se dissipera rapidement.

Page 30

#### **5.9.2.1. Front office**

Organisation de la direction incompatible pour tirer l'ensemble de l'entreprise pour des processus plus performants. (Exemple : prime au chiffre d'affaires trop marquée versus la satisfaction du client).

Inexistence d'une légitimité pour « tirer » l'entreprise dans son ensemble.

Décliner les objectifs d'un management par les processus dans les objectifs individuels.

#### **5.9.2.2. Opérationnels back office**

Complexité des processus et forte sensibilité aux implications de toutes évolutions.

Structure des implantations géographiques.

Non acceptation d'un leadership de la direction commerciale pour disposer de processus plus performants vus du client.

Absence d'alignement de l'organisation des directions opérationnelles sur la logique transverse orientée vers les exigences des clients. Les risques en sont : lourdeurs, résistance au changement, inefficacité de l'ensemble.

Non déclinaison des objectifs d'un management par les processus dans les objectifs individuels.

### **5.9.3. Avec les directions fonctionnelles**

#### **5.9.3.1. Informaticiens**

Les remarques d'ordre générale sur l'importance de la déclinaison organisationnelle de la mise en place d'un management de processus s'appliquent évidemment ici.

Une attention particulière peut être portée dans le fait que les architectures informatiques reflètent les organisations passées. Dans ce domaine, les freins risquent d'être tenaces.

#### **5.9.3.2. Financiers**

Force d'inertie de la « production » (documents, tableaux, indicateurs) de la direction financière.

Inadaptation des méthodes de mesure à la réalité des projets.

Inadaptation de l'organisation de la direction financière au suivi et à la prise en compte du projet.

#### **5.9.3.3. Ressources humaines**

Inscription des responsables des processus à un niveau inadéquat (insuffisant) dans l'organisation de l'entreprise.

Le Règlement interne peut être source de freins.

#### **5.9.3.4. Acheteurs**

Rigidité du cadre, faiblesse des possibilités d'initiative.

Incompatibilité avec les règles en vigueur.

#### **5.9.3.5. Qualiticiens**

Force d'inertie de la « production » (documents, tableaux, indicateurs) de la direction de la qualité.

Inadaptation des méthodes de mesure à la réalité des projets.

Inadaptation de l'organisation de la direction de la qualité au suivi et à la prise en compte du projet.

### **5.10. Freins institutionnels**

L'activité économique est entièrement régie par des lois, votées dans chaque pays ou ensemble de pays (cas des Directives européennes qui s'appliquent dans chacun des pays membres). Ces lois peuvent évoluer pour différentes raisons et ne sont pas toujours facilement prévisibles puisqu'elles dépendent le plus souvent d'un rapport de force qui s'exprime sur le terrain politique. Les lois régissant la concurrence, réglementent l'usage de tel ou tel produit, de telle ou telle technologie comme cela est le cas dans la biotechnologie ou les nanotechnologies. Cela touche également les horaires de travail, le recrutement ou le licenciement des personnes, la déréglementation d'une activité

particulière qui a des incidences souvent considérables sur le fonctionnement des entreprises.

Inversement, les réglementations institutionnelles peuvent aussi devenir des moteurs très forts puisque toutes les nouvelles législations (Bâle 2, SOX, etc.) demandent non seulement la description des processus, mais aussi leur maîtrise et la preuve de leur maîtrise.

#### **5.10.1. Avec la direction générale.**

Non cohérence avec les lois locales, européennes, mondiales.

Non cohérence avec les grands thèmes politiques du moment (ex : développement durable, non discrimination, sécurité du territoire etc.).

Pour mémoire, nous indiquons ici des accélérateurs. Cela peut évidemment se produire dans bien d'autres domaines, mais c'est ici qu'ils sont le plus évident :

- Sarbanes-Oxley,
- loi sur la sécurité financière,
- etc.

#### **5.10.2. Avec les directions opérationnelles**

Page 32

##### **5.10.2.1. Front office.**

Non conformité avec les lois régissant le commerce (libre concurrence, obligations liées au type de contrats passés, notamment avec les puissances publiques).

##### **5.10.2.2. Back office**

Non conformité des modes de fabrication (variables selon les activités, agro-alimentaire, industrie pharmaceutique, activités en contact avec l'enfance, secteur de la santé, etc., ...)

Là aussi des accélérateurs existent :

- Directives Seveso,
- Bâle 2, Solvency II.

#### **5.10.3. Avec les directions fonctionnelles**

##### **5.10.3.1. Informaticiens**

Non conformité avec la CNIL et autres lois régissant la profession.

Non conformité avec les évolutions des droits d'auteurs et de propriété intellectuelle.

Accélérateur possible :

- ITIL.



#### **5.10.3.2. Financiers.**

Obligations légales (France, Europe, Monde etc.).

Impacts sur les avis des institutions financières (Bourse, presse, analystes etc.).

Accélérateurs possibles:

- Sarbanes-Oxley, LSF.
- Patriot Act.

#### **5.10.3.3. Ressources humaines**

Non conformité avec l'environnement légal (France, Europe, monde etc.) :

- durée du travail,
- conditions de travail,
- types de contrats passés.

#### **5.10.3.4. Acheteurs**

Les certifications nécessaires, (par exemple, une entreprise fournisseur de l'administration française doit être certifiée).

Page 33

#### **5.10.3.5. Qualiticiens**

Divers aspects légaux qui doivent être pris en compte dans la démarche de pilotage par les processus. La direction juridique et la direction qualité doivent en être les garants.

Accélérateur :

- ISO 9000 Version 2000.

#### **5.11. Freins sectoriels**

Dans chaque secteur il y a des singularités en général bien connues par les professionnels. Il peut cependant s'avérer utile de les lister pour repérer les interférences qu'elles peuvent provoquer avec les autres sources de freins.

Lister ici des freins par direction n'a pas de sens, car il s'agit alors de créer une matrice entre directions et secteurs.

Compte tenu du nombre de possibilités offertes par secteur, nous laissons donc cette partie à la charge du Pilote de processus en fonction de son secteur.

#### **5.12. Freins liés au système d'information**

Le système d'information (SI) est devenu le pilier principal sur lequel se bâtit l'entreprise actuelle. Le Pilote de processus ne peut pas atteindre ses objectifs de manière crédible s'il n'a pas d'outil de mesure et monitoring de l'exécution des processus.

Or, Le SI actuel est un ensemble de couches successives sédimentées et souvent fracturées qui n'ont pas été conçues dans la logique processus, mais dans une logique verticale, par métiers, par produits, etc. Le SI demande une énergie et des ressources énormes (souvent plus de 80% du budget du SI) pour simplement maintenir un niveau de qualité, de performance et de disponibilité de l'existant tant ce patrimoine applicatif est important et historique.

Le SI n'est pas aligné sur les processus. Il n'y a donc pas d'outils naturels en place qui permettent de suivre (sans parler de piloter) l'activité en se référant au processus sous jacent.

Le SI est devenu un paquebot avec une très forte inertie. De plus la complexité actuelle est génératrice de peur du changement. (Surtout ne rien toucher et ne rien faire qui oblige le SI à changer significativement).

La difficulté est aggravée par la séparation très française entre une maîtrise d'ouvrage (le client interne, fonctionnel et/ou métier) et une maîtrise d'œuvre (construction du système informatique supportant le système d'information), qui se traduit par une absence de double compétence métier/technique et par une plus grande difficulté à suivre les évolutions très rapides de la technologie et à comprendre comment elles peuvent à la fois satisfaire les besoins du métier et s'intégrer dans le SI actuel.

LIENS FREINS & DÉPARTEMENTS	1.- direction générale	2.- directions opérationnelles		3.- directions fonctionnelles				
	DG	Front office (DC, SAV)	Back office (MKT, Prod.)	DSI	Dir. financière	DRH	Dir. Achats	Dir. Qualité
<b>A - Stratégiques</b>	Alignement	Conflit de stratégies	Conflit de stratégies	Conflit de stratégies	-	-	-	-
<b>B -- Financiers</b>		Projet non inscrit	Lutte budgétaire	Projet non inscrit	Absence au pré budget	Projet non inscrit		-
<b>C - Temporels</b>	Inscription dans le cycle	Inscription dans le cycle		Délai	Inscription dans le cycle	délais embauche ou formation	-	-
<b>D - Humains</b>	Volonté	Compréhension	Conflit territoire	Savoir-faire Priorités	-	-	-	Conflit territoire
<b>E Organisationnels</b>	Cohérence Désignation	Déclinaison dans organisation	Déclinaison dans organisation	Capacité		Codifications	Conformité Autorisations	
<b>F - Institutionnels</b>	OK juridique OK politique	OK légal	-	-	OK légal Ok- Inst. Fin.	OK légal	OK légal	Conformité
<b>G - Sectoriels</b>								
<b>H - Liés au SI</b>				Priorités capacité				

*L'annexe 4 précise comment lever les freins factuels.*

## 6. Les freins liés à la mise en œuvre de la démarche

### 6.1. Introduction

Une entreprise est constituée de trois sortes de préoccupations ou de points de vue (ou niveaux) :

- stratégie,
- tactique,
- opérationnel.



Une mise en œuvre, dans une entreprise, d'un projet, quelque soit son type, peut être segmentée en plusieurs étapes.

Huit étapes définissent cette mise en œuvre :

- planification
- étude préalable,
- spécification,
- intégration,
- validation,
- déploiement,
- conduite du changement,
- accompagnement au changement.

Page 35

Nous nous sommes focalisé uniquement sur les 3 dernières.

### 6.2. Les freins liés à la mise en œuvre de la démarche processus

Voici la liste des freins identifiés que nous allons développer, puis hiérarchiser :

- motivation, compétence et légitimité des acteurs de la démarche,
- absence d'engagements de la direction générale,
- absence de lien vécu ou visible entre la stratégie et le pilotage par les processus,
- absence de plan d'action et de planification,
- absence d'indicateurs pertinents,
- absence ou sous estimation de l'importance de la conduite du changement,
- mauvaise définition du périmètre de déploiement de la démarche,
- freins d'ordre géographique, d'infrastructure, culturel, relationnel, technique.

### **6.2.1. Motivation compétence et légitimité des acteurs de la démarche processus**

Nous avons distingué trois niveaux d'acteurs dans la démarche de pilotage par les processus : Le Sponsor et la personne en charge de la mise en œuvre, le Pilote de processus et l'Opérationnel.

- Le Sponsor et la personne chargée de la mise en œuvre de la démarche ont un rôle décisionnel sur l'orientation stratégique du projet, mais aussi un rôle de soutien dans le changement au sein de sa direction.
- Le Pilote de processus (responsable et expert opérationnel du processus) est garant de l'implication des contributeurs aux processus Il participe aussi à la conduite du changement et il les informe sur le projet (objectifs, avancement, décisions, ...).
- L'Opérationnel est un acteur clé du processus.

Si l'un de ces acteurs n'est pas motivé (volonté et implication) ou ne répond pas aux qualités requises (légitimité, compréhension et compétence), le déploiement de la démarche ne peut prendre forme pleinement.

On peut aussi examiner ce frein aux 3 niveaux mis en lumière précédemment :

- Niveau stratégie : Si le pilotage par les processus n'est pas vu comme un levier dans la stratégie de l'entreprise (faute de connaissance par exemple), il n'y aura pas d'objectif précis. Si le Sponsor n'est pas à bord, il ne reconnaîtra pas le projet et les personnes impliquées. L'absence de direction dans un projet, peut amener à des égarements de la part des chefs de projets, et en final un écart important avec les objectifs souhaités.
- Niveau management : Si le manager opérationnel n'est pas à bord, il ne pourra pas insuffler une motivation (objectif) à l'équipe opérationnelle. Un manager opérationnel absent est un risque important d'égarement entre les différentes phases d'un projet.
- Niveau opérationnel : Si les opérationnels ne sont pas à bord, l'amélioration continue du (des) processus ne sera pas pérenne. Les opérationnels possèdent la compétence du fonctionnement de leur service, ils sont nécessaires à la bonne mise en place d'un projet, leurs absences risquent de créer des manques dans le processus.

### **6.2.2. Absence d'engagements de la direction générale.**

Ce frein peut être englobé par le premier. En effet, sans objectif et orientation précis, on ne saura pas si le résultat est atteint. Le management et les différents acteurs ne seront pas motivés et ne verront pas la finalité du projet. (Ce frein a déjà fait l'objet de commentaires).

### **6.2.3. Absence de lien vécu ou visible entre la stratégie et le pilotage par les processus.**

Ce frein est un risque pour l'atteinte des objectifs de la démarche. En effet, le projet peut avoir un apport bénéfique, à court terme, pour l'entreprise, mais n'est pas en adéquation avec l'orientation stratégique. La démarche n'est donc plus pérenne et échouera.

- Niveau stratégie : L'augmentation des ventes est incluse dans la stratégie de l'entreprise. Celle-ci investit dans le marketing et les forces de vente. En parallèle, un management par les processus se met en place et améliore la qualité de service de gestion interne. Résultat : Les ventes ont suivi la courbe de l'investissement (hausse et baisse), alors que la qualité de service de gestion interne (satisfaction du collaborateur) continue à s'améliorer.
- Niveau management : NA.
- Niveau opérationnel : NA.

#### **6.2.4. Absence de plan d'action et de planification**

Sans jalons et actions précises, les risques d'atteintes des objectifs sont grands. Il n'y a pas de maîtrise du projet au niveau du déploiement et de la conduite du changement.

- Niveau stratégie : On peut se donner de fortes ambitions, mais sans jalon, elles ne valent pas grand chose. Exemple : Il faut mettre en place une démarche de pilotage par les processus pour soutenir la stratégie de l'Entreprise. Le déploiement sans limite peut prendre un certain temps et surtout un certain budget.
- Niveau management : Une hétérogénéité dans le planning de déploiement du pilotage par les processus peut être observée sur les différentes directions et services.
- Niveau opérationnel : La mise en place et l'utilisation des outils de pilotage par les processus seront également hétérogènes au niveau des individus.

Page 37

#### **6.2.5. Absence d'indicateurs pertinents**

De même, sans indicateurs pertinents, nous ne savons pas si nous avons atteint les objectifs aussi bien au niveau du déploiement, qu'au niveau de l'accompagnement au changement. Ces indicateurs permettent également de mesurer la pérennité du pilotage par les processus et d'acquérir une culture conforme à cette action.

- Niveau stratégie : utiliser le pilotage par les processus comme levier dans le plan stratégique de l'entreprise. De combien et comment ce levier va-t-il ou et a-t-il aidé à l'atteinte des objectifs ? La culture pilotage par les processus est-elle implémentée dans mon Entreprise? A quel niveau?
- Niveau management : le Pilote a un objectif : celui d'utiliser et de déployer la démarche. Comment sait-il qu'il a atteint son objectif ? Son jugement fait-il foi ?
- Niveau opérationnel : comme pour le niveau précédent.

### **6.2.6. Absence ou sous-estimation de l'importance de la conduite du changement**

On a pu voir que cet élément est essentiel dans la mise en œuvre de la démarche. Sans elle, le projet est voué à l'échec.

Se reporter aux définitions qui abordent les risques et les types de freins que l'on peut rencontrer sur ce sujet.

- Niveau stratégie : Le Sponsor a souvent des craintes lorsqu'on introduit une nouvelle démarche. Il veut « bretelles et ceinture », il faut lui démontrer les plus values de la démarche, sinon il n'adhère pas (ne risque pas) et ne cautionne pas la mise en place de la démarche. Cela est vrai quelque soit le nouveau sujet.
- Niveau management : Le Pilote a son propre style de management avec ses propres outils. Si on lui impose des nouveaux outils, nous ne sommes pas sûrs qu'il les utilisera (et correctement).
- Niveau opérationnel : « Je fais ce que l'on m'a dit de faire sans savoir pourquoi, ce que cela apporte et si cela est bien fait », voilà un bon exemple de ce qui se passe sans conduite du changement.

### **6.2.7. Mauvaise définition du périmètre de déploiement de la démarche processus**

Page 38

Un périmètre trop ambitieux augmente les risques d'échec du projet et génère des difficultés de maîtrise du déploiement de la démarche.

De même un périmètre trop faible ne permet pas de démontrer ses bienfaits.

- Niveau stratégie : Si le périmètre est mal défini, il y a un risque important de conflits entre les directions sur la responsabilité du projet.
- Niveau management : Des pertes de temps considérables peuvent se créer si le responsable du projet travaille sur un périmètre qui en réalité ne fait pas parti du projet.
- Niveau opérationnel : Le risque est d'utiliser des opérationnels sur une partie du périmètre du projet n'entrant pas dans le périmètre réel, il y a donc une mauvaise gestion d'utilisation des priorités en ce qui concerne les opérationnels.

### **6.2.8. Freins d'ordre géographique, d'infrastructure, culturel, relationnel, technique.**

Les freins de type culturel, relationnel et technique sont traités dans les parties 4 et 6 de ce dossier.

La géographie ou l'infrastructure de l'entreprise peut réduire la maîtrise de la mise en œuvre de la démarche (organisation « Central – Région » par exemple).

- Niveau stratégie : Le top management est à Paris, les opérationnels en province. La conduite du changement est difficile à mettre en place quelque soit le sujet.
- Niveau management : Difficultés dans l'organisation du projet, risques de confusion entre les différentes parties. Chacun fait ce qu'il pense être bon pour lui, mais ne fait pas ce qui est bon pour l'ensemble.
- Niveau opérationnel : L'absence de proximité de la direction, vis à vis des opérationnels est un fort ralentissement.

### **Hiérarchisation des freins.**

	<i>Frein</i>	Hiérarchisation			Total	Ordre
		A	B	C		
1	Motivation, compétence et légitimité des acteurs de la démarche de pilotage par les processus.	2	7	3	12	3
2	Absence d'engagements de la direction générale.	1	1	1	3	1
3	Absence de lien vécu ou visible entre la stratégie et le pilotage par les processus.	5	4	7	16	6
4	Absence de plan d'action et de planification.	3	5	2	10	2
5	Absence d'indicateurs pertinents	8	6	4	18	7
6	Absence ou sous-estimation de l'importance de la conduite du changement	4	3	5	12	3
7	Mauvaise définition du périmètre de déploiement de la démarche de pilotage par les processus.	7	2	6	15	5
8	Freins d'ordre géographique, d'infrastructure, culturel, relationnel, technique	6	8	8	22	8

*L'annexe 5 précise comment lever les freins liés à la mise en œuvre.*

## 7. Un guide de lecture

L'approche proposée est simple. Nous avons répertorié et détaillé différents freins en les classant selon 4 natures.

Nous savons que ces freins peuvent être différents selon le moment de l'action :

- avant la décision/pendant la décision,
- lors de la mise en œuvre,
- en animation du dispositif.

Par ailleurs, et selon le rôle joué par chacun, les freins rencontrés sont aussi différents.

Notre guide de lecture prend en compte ces divers paramètres, propose, pour chaque nature de freins et pour trois acteurs principaux (la personne en charge de la mise en œuvre définie CIO dans le guide, le dirigeant Sponsor du projet, et le Pilote de processus), et pour les trois moments de l'action repris précédemment, des grilles auxquelles chacun peut se référer.



### 7.1. Grille de lecture pour les freins culturels.

Pour chaque frein se référer aux différents paragraphes indiqués.

- FC1 - § 3.2.1 - Culture du pilotage par les processus non maîtrisée et non partagée.
- FC2 - § 3.2.2 - Compétences et expériences en pilotage par les processus rares et limitées.
- FC3 - § 3.2.3 - Un manque de notoriété/Connaissance/Compréhension.
- FC4 - § 3.2.4 - Résistance au changement/Rupture.
- FC5 - § 3.2.5 - Evolutions nécessaires au sein de la structure.
- FC6 - § 3.2.6 - Secret et pouvoir.
- FC7 - § 3.2.7 - Résistance au déploiement.
- FC8 - § 3.2.8 - Besoins d'information et de formation à l'approche Processus orientée Satisfaction Client.
- FC9 - § 3.2.9 - Besoin de reconnaissance.
- FC10 - § 3.2.10 - Hétérogénéité culturelle/mondialisation.

Freins Culturels = FC

Page 41

Profils / Phases	Avant la décision & décision	Mise en oeuvre	Animation
CIO	FC3	FC7	
	FC6	FC9	
	FC5	FC8 - FC1	
	FC10	FC2	
		FC4	
Dirigeant	FC5	FC7	FC3
	FC3	FC6	
	FC10		
Pilote de processus		FC6	FC1
			FC3
			FC9
			FC8

## 7.2. Grille de lecture pour les freins relationnels

Pour chaque frein se référer aux différents paragraphes indiqués.

- FR1 - § 4.1.1 - Absence d'implication de la direction générale.
- FR2 - § 4.1.2 - Compréhension du discours et langage des promoteurs par les acteurs de l'entreprise.
- FR3 - § 4.1.3 - Communication peu organisée et peu soutenue.
- FR4 - § 4.1.4 - Organisation interne non explicite.
- FR5 - § 4.1.5 - Pas d'identification des opposants.
- FR6 - § 4.1.6 - Sous évaluation de la conduite du changement et la communication.
- FR7 - § 4.1.7 - Communication pas suffisamment centrée sur les résultats.
- FR8 - § 4.1.8 - Absence de valorisation des acteurs.
- FR9 - § 4.1.9 - Sous estimation de l'évolution du savoir être.
- FR10 - § 4.1.10 - Non perception du jeu entre les acteurs et de l'influence des réseaux.
- FR11 - § 4.2.1 - Mauvais positionnement de la démarche processus par le conseil externe.
- FR12 - § 4.2.2 - Pauvreté de la littérature (en France).
- FR13 - § 4.2.3 - Connotations entre démarche processus et démarche Qualité.
- FR14 - §4.2.4 - Démarche trop axée sur la cartographie.

Freins Relationnels = FR

Profils / Phases	Avant la décision & décision	Mise en oeuvre	Animation
CIO	FR2	FR5	FR3
	FR11	FR9	FR7
	FR12	FR10	
	FR13	FR14	
Dirigeant	FR1	FR8	FR7
	FR4		
	FR6		
Pilote de processus		FR3	FR2
			FR5
			FR7
			FR9
			FR10

### 7.3. Grille de lecture pour les freins factuels

Pour chaque frein se référer aux différents paragraphes indiqués.

FF1 - § 5.5 - Freins stratégiques.

FF2 - § 5.6 - Freins financiers.

FF3 - § 5.7 - Freins temporels.

FF4 - § 5.8 - Freins humains.

FF5 - § 6.9 - Freins organisationnels.

FF6 - § 6.10 - Freins institutionnels.

FF7 - § 6.11 - Freins sectoriels.

FF8 - § 5.12 - Freins liés au système d'information.

**Freins Factuels = FF**

Profils / Phases	Avant la décision & décision	Mise en oeuvre	Animation
<b>CIO</b>	<b>FF1</b>	<b>FF2</b>	<b>FF3</b>
	<b>FF2</b>		<b>FF4</b>
	<b>FF5</b>		
	<b>FF6</b>		
	<b>FF7</b>		
<b>Dirigeant</b>	<b>FF1</b>	<b>FF3</b>	
	<b>FF2</b>		
	<b>FF3</b>		
	<b>FF5</b>		
<b>Pilote de processus</b>			<b>FF4</b>
			<b>FF8</b>

#### 7.4. Grille de lecture pour les freins liés à la mise en œuvre de la démarche

Pour chaque frein se référer aux différents chapitres indiqués.

- FD1 - § 6.3.1 – Motivation et légitimité des acteurs de la démarche processus.
- FD2 - § 6.3.2 – Absence d’engagement de la Direction sur la démarche.
- FD3 - § 6.3.3 – Absence de liens entre la stratégie et le pilotage par les processus.
- FD4 - § 6.3.4 – Absence de plan d’actions et de planification.
- FD5 - § 6.3.5 – Absence d’indicateurs pertinents.
- FD6 - § 6.3.6 – Absence de conduite du changement.
- FD7 - § 6.3.7 - Mauvaise définition du périmètre de déploiement de la démarche.
- FD8 - § 6.3.8 – Freins d’ordre géographique, infrastructure, culturel, relationnel et technique.

Freins liés à la mise en œuvre de la Démarche = FD

Profils / Phases	Avant la décision & décision	Mise en oeuvre	Animation
<b>CIO</b>	<b>FD1</b>	<b>FD3</b>	<b>FD1</b>
	<b>FD2</b>	<b>FD4</b>	<b>FD5</b>
		<b>FD7</b>	<b>FD6</b>
		<b>FD8</b>	
<b>Dirigeant</b>			
<b>Pilote de processus</b>			

### 7.5. Grille de lecture globale pour les 3 profils et l'ensemble des freins FC, FR, FF et FD

Récapitulatif des Freins FC, FR, FF et FD par profil

	Avant la décision & décision				Mise en œuvre				Animation			
	FC	FR	FF	FD	FC	FR	FF	FD	FC	FR	FF	FD
<b>CIO</b>	FC3	FR2	FF1	FD1	FC1	FR5	FF2	FD3		FR3	FF3	FD1
	FC6	FR11	FF2	FD2	FC2	FR9		FD4		FR7	FF4	FD5
	FC5	FR12	FF5		FC4	FR10		FD7				FD6
	FC10	FR13	FF6		FC7	FR14		FD8				
			FF7		FC8							
					FC9							
<b>Dirigeant</b>	FC5	FR1	FF1		FC7	FR8	FF3		FC3	FR7		
	FC3	FR4	FF2		FC6							
	FC10	FR6	FF3									
			FF5									
<b>Pilote de processus</b>					FC6	FR3			FC1	FR2	FF4	
									FC3	FR5	FF8	
									FC9	FR7		
									FC8	FR9		
										FR10		

## 8. Comment trouver des parades aux freins observés et en tirer parti

### 8.1. Trouver des parades

Soyons tout d'abord conscient qu'il n'y a pas de solution universelle permettant, dans une approche causale, de mettre au regard d'un frein une ou plusieurs parades.

Le monde et l'entreprise sont beaucoup plus complexes. Aussi, pour les annihiler, posons un regard systémique, et soyons assuré que le contexte de l'entreprise, les forces en présence, l'action des hommes... sont autant de facteurs à prendre en considération.

Si nous admettons cette situation, nous comprendrons alors aisément qu'il n'y a pas de réponse causale à un frein observé, pas de réponse du type « il n'y a qu'à faire ceci ou cela ».

En revanche nous sommes convaincus que pour trouver une parade bien adaptée, et non **LA parade**, il convient de prendre un peu de temps pour :

- analyser la situation,
- recueillir les informations pertinentes,
- dialoguer avec les acteurs capables d'apporter un éclairage intéressant,
- .....

Néanmoins, au regard des différents freins mis en lumière, nous proposons au lecteur quelques pistes de réflexion qui constituent des éléments de base, des matériaux à partir desquels la réflexion peut s'engager.

Nous avons souhaité traduire nos propositions d'actions à travers sept groupes de verbes :

- Communiquer,
- Argumenter/benchmarker,
- Elargir/influencer/trouver des alliés,
- Mesurer/concrétiser,
- Expérimenter,
- Former,
- Mobiliser/animer.

*Les annexes 2-3-4 et 5 reprennent, pour chacune des natures de freins retenues : freins culturels – relationnels – factuels – liés à la mise en œuvre, les exemples d'actions, en croisant les freins mis en lumière et les 7 groupes de verbes d'action repris ci – dessus.*

## **8.2. Une autre manière d'utiliser ce dossier.**

Le guide de lecture, partie 7 de ce dossier, propose une utilisation rapide à partir de 3 profils.

Il existe aussi d'autres manières de tirer profit de ce travail.

On peut déjà considérer que sa lecture constitue, pour le lecteur, un premier apport.

En effet, le groupe de travail, fort de la diversité et de l'expérience de ses membres, à « l'imprudence » de considérer que le recueil des freins mis en lumière, selon la démarche utilisée, offre un ensemble suffisamment conséquent et important pour celui ou celle qui, à un titre ou à un autre, doit intervenir pour la mise en œuvre d'une démarche de pilotage par les processus.

Comme nous l'avons déjà évoqué dans les paragraphes précédents, ce qui nous paraît utile et nécessaire, c'est que chacun, face à la situation qu'il a à traiter, se pose les bonnes questions pour identifier précisément les freins qu'il perçoit.

Pour ce faire, et pour 2 natures de freins, nous avons établi une matrice qui peut servir de guide. Mais rien n'empêche au lecteur de construire ses propres grilles.

**TABLEAU EN APPUI POUR L'IDENTIFICATION  
DES FREINS RELATIONNELS**

<b>NATURE DES FREINS RELATIONNELS</b>	<b>FREINS INTERNES</b>	<b>FREINS EXTERNES</b>
<b>Absence d'implication de la direction générale et de la chaîne de commandement.</b>		
<b>Le discours et le langage tenus par les promoteurs de la démarche n'est pas compris des différents acteurs de l'entreprise.</b>		
<b>La communication est peu organisée et peu soutenue.</b>		
<b>Les modalités de fonctionnement interne induites par le pilotage par les processus ne sont pas suffisamment déterminées et communiquées au sein de l'entreprise.</b>		
<b>Ne pas prendre conscience que certains acteurs seront opposants, ou simplement peu capables d'aller dans le sens souhaité.</b>		
<b>Minimiser la communication sur la conduite du changement.</b>		
<b>Une communication insuffisamment centrée sur les résultats.</b>		
<b>L'absence de valorisation des acteurs pour les résultats obtenus.</b>		
<b>Ne pas prendre en compte l'évolution nécessaire des comportements.</b>		
<b>Le jeu des acteurs n'est pas clairement perçu.</b>		

NATURE DES FREINS RELATIONNELS	FREINS INTERNES	FREINS EXTERNES
Un mauvais positionnement, par le conseil externe, de ce qu'est la démarche processus Une vente de la démarche processus au rabais, pour un objectif d'une autre nature.		
Une littérature sur le pilotage par les processus, moyenne, peu complète et ambiguë.		
La démarche processus est connotée « qualité », ce qui induit un ressenti statique.		
Une démarche trop axée sur la cartographie.		

Tableau en appui pour l'identification des freins factuels.

LIENS FREINS & DEPARTEMENT	1.- Direction Générale	2.- Directions Opérationnelles		3.- Directions Fonctionnelles				
	DG	Front Office (DC, SAV)	Back Office (MKT, Prod)	DSI	Dir. Financi ère	DRH	Dir. Achats	Dir. Qualité
A - Stratégiques								
B - Financiers								
C - Temporels								
D - Humains								
E - Organisationnel								
F - Institutionnels								
G - Sectoriels								
H - Liés au SI								

Ces 2 exemples offrent un réel intérêt, car ils montrent que selon la nature des freins les éléments d'identification peuvent varier.

A chaque utilisateur de trouver ses clés d'entrée.



### **8.3. Comment tirer parti d'un frein rencontré.**

Le propos peut paraître osé, mais à travers une expérience vécue par quelques membres du groupe de travail, nous pouvons affirmer que cela est possible.

Traiter la situation nécessite:

- une personne qui a identifié un frein qui met en péril la réussite du projet, frein pour lequel, malgré les solutions qu'elle esquisse, elle n'arrive pas à trouver la bonne parade,
- un groupe de personnes, non concernées par le sujet, qui, dans un premier temps posera force questions pour bien s'imprégner de la situation, et dans un second temps sera « apporteur » de solutions, qui seront examinées à la lumière du problème exposé.

Cette situation a été vécue par 3 membres du groupe de travail, et a fait l'objet du compte rendu repris ci – dessous.

#### **Compte rendu « comment tirer parti d'un frein »**

**Présents :** Nadia Frontigny, Sylvain Spenlé, Dominique Fauconnier.

#### **Déroulement de la réunion.**

Page 49

*Nous avons prévu de travailler sur la façon de « tirer parti » d'un frein rencontré. Pour cela Dominique prévoyait de proposer le choix d'un type de frein en début de réunion puis de structurer les échanges afin de rentrer dans un processus favorisant la production d'idées collectives*

*Bonjour, bonjour, oui d'accord choisir un frein, oui, bonne idée. La discussion roule, chacun rebondit sur ce que dit l'autre, l'heure commence à tourner et lorsque Dominique se prépare à montrer la grande aiguille de sa montre afin de cadrer les choses Sylvain annonce :*

*« Moi, j'ai un vrai problème ! – Ah oui ? » lui répond Nadia.*

*Nous passons la séance à mettre à plat la question posée par Sylvain.*

*Un client lui a demandé de mettre en place un pilotage par les processus et a nommé une responsable interne connaissant très bien l'entreprise, mais n'ayant pas du tout la tournure d'esprit adapté au projet.*

*Comment faire ? Demander le remplacement de cette personne ? Oui, Sylvain s'y prépare, mais ce n'est pas facile, cela laissera des traces. Et puis, par qui la remplacer ? L'échange se prolonge et la situation semble de plus en plus inextricable.*

*A un moment, Sylvain ajoute qu'une importante réunion va se tenir dans quelques jours et qu'il doit y donner ses conclusions. Il ne voit pas comment il va s'y prendre. A ce moment Nadia plonge dans la mêlée et pose une série de questions sur les personnes, sur les délais, sur le contexte et le dialogue suivant s'engage :*

*N : Comme la personne connaît parfaitement le métier, elle doit être au centre du projet.*

*S : Oui, je sais, donc elle doit piloter le processus*

*D : Ce n'est pas ce que Nadia a dit. Elle n'a pas dit « donc »*

*N : Oui, elle peut ne pas être pilote, mais copilote*

*S : C'est vrai, oui, elle peut être copilote . . .*

*Nous sentons nettement Sylvain se détendre. Nadia précise : voilà, c'est ça tirer parti d'une situation*

*D : Oui, c'est associer une nouvelle logique à la réalité. Tu avais deux réalités : être au centre, et piloter le processus, pour toi, dans ta logique, il fallait les lier. Mais le réel résistait, d'où le problème. En fait l'apparition du frein t'invitait à combiner autrement Réalité et Logique, sans remettre le moins du monde la nécessité d'une logique rigoureuse. La logique que tu avais élaborée hors situation t'empêchait d'accepter la réalité. Il fallait reprendre l'outil de la logique sur une réalité différente de l'idée que tu t'en étais faite auparavant*

### **Enseignements**

- *Dominique avait prévu de travailler d'une certaine façon. La réalité qu'il a rencontrée ne le lui permettait pas. Il aurait pu forcer les choses pour rester conforme à son plan initial. Il n'est pas certain que cela aurait donné de bons résultats, pour la simple raison que Sylvain était réellement préoccupé par son problème, il lui aurait peut-être été difficile de se concentrer sur des questions abstraites. Dominique s'est demandé comment tirer parti de la situation sans trouver de réponse, alors il a laissé glisser en écoutant, en s'imprégnant de ce qu'il se passait. Puis lorsqu'il a entendu l'échange précis entre Nadia et Sylvain il a vu le mot « donc » sortir du contexte. La réunion avait basculé. Elle a été bien plus productive que ce qu'en espérait Dominique au départ, car Sylvain était maintenant convaincu de l'intérêt de la question.*
- *Sylvain a résolu une question importante. Il y serait arrivé seul, il s'était donné le week-end pour y parvenir, mais il a gagné beaucoup de temps, et cela juste en acceptant de passer 45 minutes à en parler avec des pairs (ce qui est la vocation même d'un Club comme le nôtre !). Mais, plus encore, il a précisé un outil de travail personnel en distinguant plus précisément les liens entre Réalité et Logique. Au passage Dominique a également retenu la leçon, car elle lui a été inspirée par la façon dont a évolué Sylvain et le point précis qui lui a permis de se dégager de son problème. Il n'aurait pas pensé à mettre en exergue et aussi nettement ces deux mots Réalité et Logique.*

- *Nadia, quant à elle, a confirmé ses intuitions sur l'utilité de tirer parti d'une situation et appréhende mieux la façon d'aider quelqu'un à le faire puisqu'elle a piloté une bonne partie de l'entretien. La réunion était une réunion de chantier, nous avons tous approfondi nos savoir-faire, en tirant parti de notre réunion pour l'un des ateliers du Club des Pilotes de Processus.*

Comme nous l'avons indiqué en introduction, c'est de cette expérience qu'est née l'offre de service faite à nos membres, offre dénommée « **la rose des vents** », dont les interlocuteurs à contacter sont ceux qui ont traité l'exemple ci-dessus.

## 9. Conclusion

Au terme de ces quelques développements, il nous semble utile mais peu aisé de conclure. En effet, si nous sommes conscients d'avoir apporté un certain nombre d'idées et d'outils pour aider le lecteur, nous pensons que le sujet, qui touche pour l'essentiel les « **Hommes** », mérite encore de nombreuses réflexions.

Aussi pour terminer, plutôt qu'une conclusion, nous proposons une invitation à la réflexion, à travers quelques points essentiels.

Page 51

Ces différents points sont les suivants :

**Pour réussir la mise en œuvre d'une démarche processus, il faut :**

- Savoir identifier, formaliser et promouvoir les bénéfices spécifiques pour chacun des acteurs impactés et/ou impliqués dans l'entreprise,
- Savoir identifier et interpréter les chaînes de commandement officielles et officieuses, les jeux de pouvoir, les aspirations des managers,
- Savoir identifier les convaincus, les hésitants, les neutres et les contres,
- Savoir s'appuyer sur les convaincus comme relais de promotion et agir sur les autres pour les conduire vers une plus large adhésion,
- Savoir montrer qu'à tout instant la démarche sert la stratégie établie, et donc les souhaits, la volonté de la direction générale,
- Etre conscient de l'importance de la communication en général, et surtout vis-à-vis des décideurs de l'entreprise, notamment à travers des retours d'expériences réussies en matière de performance par les processus,
- Savoir remettre le client au centre de la performance,
- Faire de la diversité culturelle une opportunité,
- Accroître la capacité des acteurs de l'entreprise à communiquer et à travailler en équipe pluridisciplinaire.
- ....

*En final, ce dossier ne constitue qu'un premier pas, mais un pas réel pour tous ceux qui souhaitent aborder une mise en place d'une démarche de pilotage par les processus.*

*Ayons à l'esprit que c'est une aventure passionnante et riche, mais aussi difficile.*

*Mais comme toute chose difficile il convient d'avoir une approche positive et bien considérer que les freins observés sont inhérents à tout changement, qu'il convient de les aborder de manière sereine et qu'il faut savoir s'en servir (en tirer parti), plutôt de les considérer comme des points négatifs.*

*Notre expérience, nous l'espérons, doit vous aider. Elle peut aussi s'enrichir de la vôtre.*