
► Atelier « Pilote de processus »

Synthèse des travaux

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 - Atelier « Pilote de processus », sous réserve de mentionner explicitement la source : « Les Dossiers du Club - Atelier « Pilote de processus » et l'auteur : « Club des Pilotes de Processus ».

Nos membres bienfaiteurs



1 Les participants

Cet atelier de travail, pour un certain nombre de raisons, s'est prolongé sur plusieurs années, aussi la liste des contributeurs reprend tous ceux qui, à un moment ou à un autre, ont apporté leur réflexion et leur action, qu'ils soient encore membre du Club ou non.

- Blanche Banguio-Astaris
- Gustave Bényégué-Mbéguié
- Marc Bosvieux
- Bernard Bougel
- Olivier Constant
- Sandra Eich-Méziane
- Nadia Frontigny
- Catherine Leroy
- Annie Madrières
- Bernard Percher
- Pascal Perret
- Michel Raquin
- Jean-Jacques Rogé
- Patrick Ruby
- Henri-Paul Soulodre

Que tous ces participants, à un titre ou à un autre, soient remerciés tant pour leur action constructive et active que pour leur patient cheminement.

2 Objectif du groupe de travail

Au tout départ, le groupe de travail a évoqué, sous forme de brainstorming, un certain nombre d'idées concernant le **Pilote de processus**.

Celles-ci sont reprises ci-dessous sans volonté de classement ou d'organisation :

- Reconnaissance au sein de l'entreprise,
- Formation et reconnaissance par une formation reconnue en interne et en externe (certification),
- Mission à durée déterminée avec engagement de transmettre ses connaissances à d'autres,
- Relation du Pilote avec son « bio environnement » ou son « écosystème », c'est-à-dire sa position, ses marges de manœuvre, ses interactions avec ses collaborateurs (hors l'aspect hiérarchique), mais aussi les personnes extérieures à son domaine, voire les clients et, pourquoi pas, ses équivalents dans d'autres entreprises,
- Est-ce que la segmentation des activités a une influence sur le profil du Pilote,
- Selon la typologie des processus a-t-on des profils de Pilotes différents :
 - Pilote opérationnel axé sur la fourniture de produits/services aux clients,
 - Pilote fonctionnel axé sur l'aide et le support aux opérationnels,
 - Pilote intégrateur,
 - Pilote optimiseur,
 -
- Exigences du poste : manager avec objectifs sans pouvoir hiérarchique, facilitateur, animateur, coordinateur,
- Mode de rémunération en fonction du profil et en cohérence avec l'équilibre structurel souhaité (exemple : rémunération 20% sur objectifs et 80% fixe : profil très directif). Rémunération inverse : profil de consultant, facilitateur, animateur,
- Expérience qui doit permettre de comprendre les caractéristiques et les contraintes des différents métiers de l'entreprise,
- Définitions et responsabilités,
- Est-ce que le pilotage de ces responsabilités se fait par objectifs individuels ou par objectifs partagés ? Comment concilier les deux ?
- Comment mesurer la performance du Pilote pour l'entreprise,
- Début de l'histoire du métier et perspectives (Pilote dans l'industrie, les services, l'administration..),
- Est-ce une mission permanente ou temporaire,
- Doit-on faire une fiche de poste,



- Comment se repositionner à l'issue de cette mission,
- Est-ce que le pilotage par les processus est une structure à part entière avec des hiérarchiques de Pilotes,
- Les comités à mettre en place pour le pilotage,
- Les outils du Pilote,
- Relations du Pilote avec le Directoire de l'entreprise, avec les directions métiers et support,
- Les correspondants du Pilote et leur contribution au pilotage,
- Rôle, statut, fiche de poste, système de management (évaluation, motivation, rétribution), enjeux et évolution.

Ces différentes idées ont été structurées et le groupe de travail a décidé, dans un premier temps, d'approfondir 6 thèmes :

- *La justification de l'existence d'un Pilote de processus,*
- *Le Pilote de processus, en comparaison avec l'étranger ou avec ITIL,*
- *Le rôle du Pilote de processus, ses missions et sa typologie dans les différents secteurs économiques,*
- *Le Pilote de processus en action : ses relations, ses actions, ses outils, les pièges et les difficultés qu'il peut rencontrer,*
- *Des expériences de Pilotes de processus et des « success stories »,*
- *Comment promouvoir le Pilote de processus en entreprise.*

Puis au cours des mois, différentes inflexions se sont fait jour. Notre synthèse s'articule aujourd'hui autour des points suivants :

- *La justification de l'existence d'un Pilote de processus,*
- *Des définitions du Pilote de processus ou des fonctions similaires qui ont cours en France ou à l'étranger,*
- *Le Pilote de processus : fonction et rôle - le Pilote de processus et son environnement - le Pilote de processus et ses actions quotidiennes - le Pilote de processus et ses actions périodiques - les outils et méthodes du Pilote de processus - le Pilote de processus et quelques thèmes d'ordre général - conseils pour les autres Pilotes de processus. La réponse à ces différents points ressort d'une interview conduite en face à face auprès de 13 Pilotes.*
- *Un profil type (idéal) du Pilote de processus, puisé à travers les réponses aux interviews et les orientations du Club (notion de recommandations du club),*
(Ces deux parties, pour une meilleure lecture sont regroupées : à la suite de la synthèse des réponses à chaque question, la réponse « type » (celle que le Club des Pilotes de Processus propose) est reprise en vert.

- *Une conclusion.*

Ces cinq parties font l'objet des développements suivants.

En annexe, nous avons repris:

- Le détail des réponses des interviews de manière à ce que le lecteur, au vu de la synthèse, puisse éventuellement se reporter aux réponses fournies.
- Quelques définitions du Pilote de processus qui ont cours en entreprise (exemples).

3 La justification de l'existence d'un Pilote de processus

La mise en place du pilotage par les processus au sein des entreprises implique de profonds changements sociologiques, culturels, managériaux et technologiques. Pour faire en sorte que cette approche devienne une innovation, c'est-à-dire qu'elle soit acceptée de tous et qu'elle perdure, l'émergence de la fonction de « **Pilote de Processus** » est fondamentale. Dans cet atelier, nous avons identifié 7 raisons qui peuvent justifier l'existence d'un « **Pilote de Processus** » au sein d'une entreprise qui entreprend une démarche de pilotage par les processus.

3.1 Le besoin de visibilité globale des processus

La vision de l'entreprise traditionnelle en « silos fonctionnels » ne permet pas de mettre le client au cœur des préoccupations. En effet, pour répondre à une demande client, **l'enjeu est de coordonner plusieurs personnes situées en des lieux différents et ayant chacune son activité**. L'enchaînement des activités qui permettent de répondre à la demande client constitue un processus. C'est la raison pour laquelle il est intéressant pour l'entreprise d'adopter une approche processus et d'entamer une démarche de pilotage par les processus. L'augmentation croissante du nombre d'offres sur le marché aujourd'hui explique le nombre important de processus que l'entreprise doit maîtriser. L'entreprise est complexe car elle met en avant un nombre très important d'interactions à gérer pour orchestrer les activités d'un processus et en améliorer la performance. Dans ce contexte, le « **Pilote de Processus** » a pour rôle de coordonner, d'orchestrer, d'optimiser et « *d'améliorer la fluidité* » des processus. Les Pilotes de Processus permettent d'apporter « *un meilleur équilibre à la direction de l'entreprise* » qui peut être dirigée « *à deux mains* » : la Direction générale a une vision verticale qui est équilibrée par une vision transversale des Pilotes de Processus.

3.2 Le besoin de transversalité

Nous avons énoncé dans le paragraphe précédent que l'enjeu était de coordonner plusieurs personnes situées en des lieux différents. En effet, aujourd'hui, les entités de l'entreprise sont de plus en plus « décentralisées », « atomisées » et « spécialisées ». Cet éparpillement provoque une perte de cohérence globale pour les processus de l'entreprise. Dans ce contexte, le « **Pilote de Processus** » est la **personne qui supporte les objectifs transverses de l'entreprise** comme la satisfaction du client ou la création de valeur.

D'autre part, il a pour rôle de gérer les éventuels conflits au niveau des nœuds entre les directions métiers et les processus : « *une organisation matricielle est, par définition, une succession de nœuds générateurs de conflits potentiels. Lorsqu'il y a conflit, il faut arbitrer et l'arbitrage ne peut être exercé que par la Direction générale. C'est l'existence de la fonction de Pilote de Processus qui permet d'alléger la fonction d'arbitrage* ».

3.3 La responsabilisation

Etant donné que le **Pilote de Processus** est la personne qui dispose d'une vision transverse et globale du processus, il est donc responsable du bon fonctionnement et de l'évolution des processus dont il a la charge. Le Pilote de Processus est la personne à qui on peut s'adresser en cas de besoin (questions) mais aussi en cas d'incident. La notion de transversalité permet aussi de responsabiliser l'ensemble des acteurs travaillant sur le processus.

3.4 Le changement de culture

Nous avons énoncé plus haut que le pilotage par les processus impliquait des changements socioculturels profonds. C'est le **Pilote de Processus** qui les incarne et qui permet de promouvoir le changement de culture. Cette nouvelle culture repose sur la coopération et sur la responsabilité de tous mais aussi sur la satisfaction client. Le Pilote est en quelque sorte le « pilote de la promesse client » où chaque promesse client devrait être pilotée que ce soit en termes de qualité, de coûts, de risques ou de performance. Ainsi, cette promesse doit être définie, elle doit être stable et les personnes en contact avec le client doivent la connaître.

3.5 Pérenniser cette approche d'optimisation de la performance

En véhiculant cette nouvelle culture, le **Pilote de Processus** a pour rôle de faire en sorte que cette « vision processus » ne s'éteigne pas. Le terme processus n'étant pas vendeur, nous parlerons plutôt de « l'approche d'optimisation de la performance ». La pérennisation est en partie possible par les actions du Pilote de Processus.

3.6 Traduire la stratégie en actions concrètes

Le **Pilote** est un « traducteur », un « décodeur » entre la Direction générale et les opérationnels. Il est le meilleur « poste d'observation » entre la stratégie et les opérationnels. En effet, il a pour objectif de faire le lien et de coordonner la stratégie de l'entreprise avec le travail quotidien des opérationnels, ceci dans le but de garantir au mieux la « *promesse client* ». Aujourd'hui, les objectifs opérationnels sont souvent « désalignés » de la stratégie de l'entreprise et la communication n'est pas bonne sur le processus de bout en bout. De plus, il faut souligner le fait que, plus il existe de niveaux hiérarchiques et de métiers, plus les objectifs sont dilués et antagonistes.

3.7 Facilitateur d'équilibre

Dans ce contexte, nous ne devons pas seulement parler de « ROI » (terme employé pour des projet) pour montrer en quoi le Pilote améliore l'efficacité opérationnelle. La démarche dans laquelle s'inscrit le Pilote est une démarche plus générale et sur le long terme. Nous dirons donc que le Pilote de Processus, parce qu'il possède la vision globale du processus, permet de garantir le meilleur équilibre entre les coûts,

la satisfaction client, les résultats de l'entreprise, la maîtrise des risques et le bien-être des individus.

4 Des définitions du Pilote de processus ou des fonctions similaires qui ont cours en France ou à l'étranger

4.1 Définitions trouvés sur le web

Lorsque l'on recherche sur le Web la définition de « **Pilote de processus** », les réponses sont certes nombreuses, mais n'offrent pas de définitions très précises et très intéressantes. En effet les recherches renvoient rapidement à la présentation de formations concernant cette fonction.

Celle proposée par l'**AFNOR** est la suivante :

- « *Les pilotes (autrement dénommés managers/animateurs ou responsables) de processus sont de véritables acteurs et contributeurs de la performance de l'entreprise au travers de la performance des processus qu'ils animent. Les missions d'un pilote sont précises et requièrent un certain nombre de connaissances en termes d'outils et de méthodes. Savoir piloter un processus n'est pas chose aisée et animer de manière efficace un processus est une des clés de la réussite de l'approche processus et de la démarche qualité. Ce stage vous donne tous les éléments pour devenir un pilote de processus efficace* ».

Wikipédia, qui est un site sur lequel beaucoup écrivent, et qui aux dires d'un certain nombre de sommités en linguistique, devient et deviendra progressivement une base de connaissances de qualité, la définition de **Pilote de processus** n'est pas explicite. Ce site donne une définition pour « responsable de processus » :

- « *L'évolution de l'ISO 9001 : 1994 vers ISO 9001 : 2000 et 2008 ont fait apparaître un mode de management par les processus. Une des étapes de ce nouveau mode de management est la mise en œuvre du pilotage et l'amélioration des processus. C'est ainsi qu'est née une nouvelle fonction, celle de **responsable de processus** : véritable garant du fonctionnement d'un ou de plusieurs processus.*
- *La fonction de responsable de processus n'a pas obligatoirement de rattachement hiérarchique précis, vous rendez compte à la fois au responsable qualité mais aussi à la direction générale.*
- *Son activité peut varier en fonction des missions et responsabilités qui vous sont confiées et selon le moment ou vous êtes désigné responsable de processus. D'une manière générale le responsable/pilote de processus dispose de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour :*
 - *recueillir et exploiter en permanence l'ensemble des informations relatives au processus et à son fonctionnement,*
 - *décider des actions à mener visant à corriger les dysfonctionnements du processus ou améliorer le processus* ».

Une autre définition trouvée sur www.processus.metier.fr:

- « Avec la démarche processus l'entreprise découvre la nécessité de mettre en place de nouvelles fonctions permettant de piloter les processus de l'entreprise et surtout d'en garantir leur bon fonctionnement. Pour ce faire une nouvelle fonction voit le jour que l'on nomme : **Le Pilote de processus**.
- Le Pilote de processus a une fonction essentielle au sein de l'entreprise et doit être le garant des processus et de leur bonne application. Maintenant, il ne faut pas limiter le Pilote à un rôle de superviseur car dans la réalité il en est tout autre.
- Le Pilote doit assurer les fonctions suivantes :
 - Assurer l'amélioration continue des processus : Les processus ont besoin d'évoluer et il faudra nécessairement faire évoluer les ressources affectées par ces modifications et donc mettre en œuvre les moyens nécessaires associés.
 - Sensibiliser les acteurs des processus : Tous les acteurs doivent être sensibilisés sur le rôle qu'ils ont à jouer au sein du processus.
 - Définir les contributions : Les niveaux de contributions doivent être évalués que les acteurs des processus soient internes ou externes au processus.
 - Animer les contributeurs : Les contributeurs sont sources d'améliorations potentielles des processus. Il paraît donc normal de les motiver pour favoriser les idées et les initiatives.
 - Capitaliser les bonnes pratiques : Le Pilote peut être confronté à certains pièges qui peuvent être évités. Il est donc nécessaire de les formaliser et de les répertorier. Les retours d'expériences sont toujours très bénéfiques aux différents projets.
 - Communiquer : Le Pilote a également un rôle très important de communication. Un plan d'amélioration ciblé est réalisé et doit être communiqué vers toutes les cibles impactées. Ceci est vrai également pour les résultats obtenus.
- La mission du Pilote va donc consister en l'identification des éléments qui vont permettre de piloter et d'améliorer le processus. Généralement, la démarche est appuyée par des outils qui vont mettre en évidence les actions qui doivent être menées pour améliorer le processus. Le Pilote va donc se placer en donneur d'ordres pour sélectionner tous les outils qui permettront de piloter correctement le processus et surtout de l'alerter en cas de dysfonctionnement.
- La partie la plus complexe sera d'identifier correctement les indicateurs et de proposer aux responsables métiers de ces processus, des tableaux de bord qui permettront un pilotage pertinent.



- *Le Pilote sera également le principal décideur. Mais pour être en capacité de prendre les décisions, il devra disposer d'une analyse consistante lui permettant d'évaluer la priorité des actions à entreprendre.*
- *Pour terminer, le Pilote de processus doit se placer en véritable évangéliste pour l'amélioration des processus. Une conduite du changement appropriée pourra faciliter le déploiement des améliorations. Bref, le Pilote de processus, nouvelle fonction au sein de l'entreprise, a un avenir certain et la prolifération du BPM ne fera qu'en accroître le besoin ».*

Nous devons cette définition à **Jean Noël Gillot, membre du Club.**

Sur un autre site on trouve encore comme définition de responsable de processus :

- *« La mise en œuvre d'une gestion des processus de l'entreprise suppose ensuite, pour conserver son efficacité, une maintenance et une adaptation des processus aux évolutions de l'entreprise. Ce travail est normalement dévolu aux responsables de processus. Devenir responsable d'un processus n'est pas, pour un cadre, un travail habituel. L'ensemble du processus n'est généralement pas dans son domaine de pouvoir hiérarchique et recouvre souvent des domaines techniques qui ne lui sont pas familiers. Responsable de processus est un vrai rôle et surtout nouveau pour beaucoup, il est nécessaire d'apprendre à tenir ce rôle ».*

En bref, les notions de « **Pilotes de processus** », et surtout celle de « **responsable de processus** » présentent quelques définitions. En revanche on ne trouve pas trace de celle de « **directeur de processus** ».

Les offres d'emplois proposés font essentiellement référence à la dénomination de « **responsable de processus** ».

4.2 Définitions du R.O.M.E.

Une incursion sur le site du R.O.M.E., répertoire opérationnel des métiers et des emplois, les trois métiers qui font référence à la notion de processus sont les suivants :

Technicien / Technicienne processus en électricité-électronique études et développement

Définition :

- *« Conçoit, optimise et organise l'ensemble des solutions techniques (faisabilité, capacité, fiabilité, rentabilité) et des méthodes de production/fabrication de biens ou de produits, selon les impératifs de*

productivité et de qualité. Peut participer à la conception de nouveaux produits ou de leur industrialisation.

- *Peut encadrer une équipe ou un service et en gérer le budget ».*

Ingénieur / Ingénieure processus méthodes-industrialisation

Définition :

- On retrouve la même définition que précédemment.

Ingénieur / Ingénieure en processus en production

Définition :

- *« Organise, optimise et supervise des moyens et des procédés de fabrication, dans un objectif de production de biens ou de produits, selon des impératifs de sécurité, environnement, qualité, coûts, délais, quantité.*
- *Peut encadre une équipe ou un service et en gérer le budget.*
- *Peut encadrer d'autres services connexes à la production (maintenance, qualité ... »).*

Ces trois définitions, très proches les unes des autres, ne semblent pas offrir une définition du métier tel que nous pourrions le subodorer.

Donner au R.O.M.E. notre propre définition sera une action à conduire.

4.2 D'autres définitions

Dans « **le management de la performance par les processus** » - éditions Hermès - 2010, *Dominique Thiault* nous dit :

- *« Les processus n'existent que par les acteurs qui les mettent en œuvre. Pour un processus piloté, le premier d'entre eux est le Pilote de processus. C'est le « patron » du processus. Le Pilote de processus a l'autorité sur son processus et la responsabilité de l'atteinte des objectifs du processus. Sans lui, la dynamique de pilotage n'existerait pas. Processus piloté et Pilote de processus sont indissociables. A tel point qu'il suffit souvent de s'interroger sur le réel engagement du Pilote, son autorité et sa responsabilité vis-à-vis du processus et vis-à-vis de la direction de l'entreprise pour avoir une bonne idée de l'effectivité du pilotage du processus ».*

Dans « **Piloter par les processus** » - éditions Maxima Laurent du Mesnil - 2009, *Michel Raquin et Hugues Morley Pegge*, en s'appuyant sur leur expérience chez LCL, donnent la définition suivante :



Pilotes de Processus

- *« Au plan global, la mission principale d'un Pilote de processus peut s'énoncer de la manière suivante :*
 - *Être responsable au sein de l'entreprise (ou de l'entité qui met en place un pilotage par les processus), du bon fonctionnement du domaine de processus(ou des différents processus), dont il a la charge, en privilégiant la satisfaction des clients. Par son action coordonnée avec l'ensemble des acteurs concernés, il doit élever le niveau de performance global des processus, du triple point de vue :*
 - *de l'entreprise (contributions aux objectifs de résultats et de sécurité),*
 - *du marché (positionnement concurrentiel),*
 - *des clients (satisfaction à l'égard de la prestation servie).*
- *Au plan concret, cette mission principale peut se décliner de la manière suivante :*
 - *être responsable des objectifs de performance des processus, et contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise,*
 - *garantir le bon fonctionnement général des processus de son domaine,*
 - *contribuer, par son action sur la performance des processus, à l'amélioration des prestations aux clients et des résultats, à la diminution des risques, au bon positionnement concurrentiel de l'entreprise, en bref, à la performance de l'entreprise,*
 - *piloter le budget relatif au système d'information du domaine de processus, voire d'autres budgets,*
 - *contribuer au progrès des ressources humaines affectées au domaine de processus ».*

Ces deux textes montrent des similitudes réelles. Les auteurs partagent une vision commune de la définition d'un Pilote de processus.

La définition proposée par le Club se trouvera plus loin, à la suite de la synthèse des réponses données à cette question par les personnes interviewées.

5 Le Pilote de processus : les résultats des interviews et l'approche du Pilote de processus « type » proposé par le Club des Pilotes de processus

Dans cette partie nous traitons, de manière détaillée de différents points concernant le Pilote de processus :

- le Pilote de processus : fonction et rôle,
- le Pilote de processus et son environnement,
- le Pilote de processus et ses actions quotidiennes,
- le Pilote de processus et ses actions périodiques,
- les outils et méthodes du Pilote de processus,
- le Pilote de processus et quelques thèmes d'ordre général,
- conseils pour les autres Pilotes de processus.

La synthèse qui suit est le résultat de **13 interviews** pratiquées en face à face, avec l'appui d'un questionnaire (il figure en annexe, avec le verbatim des réponses apportées). Toutes les personnes interviewées n'ont pas nécessairement répondu à toutes les questions.

Les différents interviewés sont :

- Deux directeurs des processus - Orange.
- Un Pilote de processus - LCL.
- Un Pilote de processus - ERDF (Pilote national).
- Un responsable de la qualité - CNP.
- Un directeur des opérations de la division Opérateurs - Orange.
- Un Pilote de processus - Bouygues Telecom.
- Un Pilote de processus - Hilti.
- Un Pilote de processus - La Poste.
- Un Pilote de processus - CAsa.
- Un Pilote de processus - Orange.
- Un Pilote de processus - Cabinet d'avocats (DLA Piper UK).
- Un Pilote ce processus - Chanel.

Prolongeant la synthèse tirée des interviews, nous présentons ce vers quoi nous devons tendre de manière définir le **Pilote de processus « type »**, voire « idéal ». La notion d' « idéal » revêt à ce niveau tout son sens (qui n'a d'existence que dans l'idée, dans l'esprit). Même si nous sommes conscients que la réalité est et sera souvent différente de ce profil « type » rien ne contredit de le décrire. Sans en faire une doctrine, ce sont les orientations que propose le Club des Pilotes de processus.

Ces recommandations sont écrites avec une police de couleur verte.

Précisons aussi que cette recherche du profil « type » se situe plutôt dans le cadre d'une entité qui souhaite mettre en place un « **pilotage par les processus** », même s'il peut aussi s'appliquer à une entité qui souhaite « **piloter ses processus** » :

« **Piloter des processus** » se traduit par une situation organisationnelle dans laquelle l'entreprise, consciente des faiblesses qu'elle a dans certains domaines, des faiblesses qui pèsent sur ses résultats et qui se traduisent par exemple par une perte de clients, des charges trop importantes, des délais difficiles à assurer... se donne comme ambition :

- d'identifier, par rapport à ses faiblesses, les quelques processus qui soutiennent les prestations en cause,
- de confier une responsabilité (temporaire) à une personne, de manière à ce qu'elle détermine les causes des faiblesses, trouve des solutions curatives, assure leurs mises en œuvre et constate les résultats obtenus.

Cette situation se rencontre aujourd'hui dans beaucoup d'entreprises.

D'ailleurs, elle est très peu différente d'une action d'organisation qui a pour ambition de traiter une situation non satisfaisante. Elle peut aussi s'identifier à la mise en place d'une structure « projet » ayant pour objet de traiter un problème observé.

Néanmoins, au regard de la situation décrite brièvement, **piloter des processus** trouve sa spécificité dans la volonté, la nécessité de prendre en compte le « flux des activités » dans toute sa transversalité, du client au client, en tenant compte dans les cas les plus avancés et de manière systémique, des divers axes de la performance : satisfaction des clients et qualité, performance commerciale, performance opérationnelle, maîtrise des risques, contribution au développement durable, etc.

Ce sont des éléments qu'une action d'organisation ou un projet ne prend pas nécessairement en compte.

On peut très bien ne réorganiser que les activités d'une entité, ou ne conduire un projet que pour optimiser la productivité d'un back-office.

On observe aujourd'hui que de nombreuses entreprises sont attirées par cette approche transversale pour traiter quelques situations jugées défailtantes.

D'ailleurs, toutes celles qui adoptent des méthodes de résolutions de problèmes, telle que Lean ou Six Sigma, sont amenées à décrire les processus considérés, au préalable, pour conduire ces démarches efficacement.

« **Piloter par les processus** » : cette approche managériale concerne les entreprises qui souhaitent mettre en pilotage tous leurs processus critiques, ou la majorité de ceux-ci, ou encore la totalité des processus, et ce dans le cadre d'une organisation spécifique.

Cette orientation commande une décision de niveau Direction générale et constitue un axe politique de celle-ci. C'est une orientation client que l'entreprise se donne, tant dans l'analyse de ses faiblesses que dans la détermination des actions à conduire. Toutes les actions conduites le sont en lien avec la stratégie de l'entreprise. Ainsi, celles-ci doivent être validées et suivies par la Direction générale.

Cette orientation nécessite aussi la mise en place d'une organisation adaptée, la nomination de Pilotes de processus, l'évolution des modalités de fonctionnement, et divers ingrédients.

La mise en place de ces différents éléments constitue la condition *sine qua non*, pour créer de la valeur pour :

- le client (satisfaction),
- l'entreprise et l'actionnaire (performance économique et opérationnelle, maîtrise des risques),
- les acteurs (implication, motivation).

Précisons aussi que dans les développements suivants, quand nous parlerons de **Direction générale**, nous ferons référence autant à la Direction générale de l'entreprise qu'à une direction qui a initiée une démarche de pilotage par les processus.

5.1 Le Pilote de processus : fonction et rôle

Quelle appellation est donnée au Pilote de processus au sein de votre entreprise ?

Synthèse

Sur les 13 réponses fournies, on note des appellations certes différentes, mais assez proches les unes des autres.

Si pour 6 réponses la dénomination de **Pilote de processus** (ou macro processus) est bien d'actualité, on trouve aussi :

- 2 fois l'appellation de Directeur de domaine de processus.
- 1 fois aussi celle de Responsable de processus.
- 3 fois des appellations très anglo-saxonnes qui ont une signification assez proche des précédentes.

En revanche, pour une entreprise, il n'existe pas de dénomination particulière.

Ces différences d'appellation ressortent :

- **D'une part du champ couvert.** Lorsque l'entreprise a partitionné les processus en « domaines » de responsabilité, l'appellation de Directeur de domaine de processus ou de Pilote de processus recouvre une même responsabilité.
- **D'autre part de l'organisation retenue en matière de pilotage des processus.** Pour certaines entreprises, le Pilote ou le Directeur de domaine est un cadre de haut niveau qui a la responsabilité d'un certain nombre de processus et assure, avec l'appui des équipes internes, le suivi et l'évolution de ceux-ci. Pour d'autres on note une organisation à plusieurs niveaux :
 - Un niveau stratégique (Local Process Manager, Pilote national...).
 - Un niveau plus opérationnel (Local Process Expert, Responsable local de processus, Pilote local).

En bref, l'appellation de Pilote de processus, si elle est assez souvent utilisée, n'est pas encore majoritaire, et surtout elle offre des différences assez sensibles selon les organisations adoptées.

Appellation : la recommandation du Club

Le mot **Pilote** signifie (en terme de marine) : *celui qui est chargé de diriger un navire, spécialement dans les passages difficiles et à l'entrée et la sortie du port.* Cette notion de diriger dans la difficulté correspond bien au rôle du Pilote de processus.

Quant à celui de **Responsable**, sa définition est la suivante : *qui répond, qui est garant de ses propres actions ou de celles des autres.* Cette notion de responsabilité s'applique aussi au rôle du Pilote de processus.

Enfin celui de **Directeur** à pour définition : *qui dirige, qui règle.* Ces deux verbes d'action sont aussi représentatifs du Pilote de processus

Au final, les trois appellations sont possibles, néanmoins, au sein de notre club, retenir en priorité l'appellation de « **Pilote de processus** » paraît plus judicieux.

Remarquons enfin que, dans certaines entreprises, on trouve des acteurs en charge des processus à plusieurs niveaux : à un niveau décisionnaire et à un niveau plus opérationnel.

Dans ce cas de figure, l'appellation de **Pilote de processus** doit être réservée à celui situé au niveau décisionnaire, pour l'autre niveau (opérationnel), celle de **gestionnaire de processus** semble plus adéquate.

La fonction de Pilote de processus est-elle une fonction à temps plein ou une fonction additionnelle ?

Synthèse

Les réponses s'équilibrent. Pour une moitié des interviewés, la fonction de Pilote de processus est une fonction à temps plein, pour l'autre moitié une fonction additionnelle à une autre fonction hiérarchique ou fonctionnelle.

Il est clair que le volume des processus confiés en responsabilité et la mission définie ont une influence sur la charge de travail et sur le fait que c'est une fonction à temps plein ou à temps partiel.

Si, par exemple, le Pilote de processus a plutôt un rôle de coordination des différents contributeurs et peut s'appuyer sur des équipes pour faire conduire les actions décidées, la charge de travail est moindre et donc la fonction de Pilote peut être tenue à temps partiel.

En revanche, si le Pilote a un champ de responsabilité très important ou est très opérationnel ou conduit lui-même les différentes actions décidées, c'est vers une fonction à plein temps qu'il convient de s'orienter.

Le positionnement du Pilote (niveau stratégique ou opérationnel), le champ couvert, la conduite ou non des actions, déterminent sa charge. Là encore, c'est selon l'organisation décidée par l'entreprise. L'appellation de Pilote de processus peut donc recouvrir une mission très différente.

Fonction à temps plein ou fonction additionnelle : la recommandation du club

Répondre à ce point conduit tout d'abord à s'interroger sur le champ de responsabilité couvert par le Pilote de processus et la définition de mission qui lui est confiée. Dans la mesure où on s'accorde sur la définition du pilotage par les processus :

- *le pilotage par les processus, c'est remettre le client au centre des préoccupations, en confiant à quelqu'un, le Pilote de processus, une responsabilité transversale, dont le rôle est de coordonner tous les contributeurs intéressés par le processus, pour:*
 - *Assurer de manière permanente la maîtrise de la chaîne des activités (gestion des incidents),*
 - *Améliorer l'ensemble, en coordonnant les différents contributeurs (améliorations et reconstructions des processus),*
 - *En lien avec la stratégie de l'entreprise.*

Il est clair que le Pilote de processus est plutôt une personne située assez haut dans la hiérarchie, et dont le travail de coordination le situe plus à un niveau stratégique qu'opérationnel. Assurer en parallèle une autre fonction a pour avantages :

- De ne pas créer de poste complémentaire,
- De nommer des personnes qui, par leur autre fonction, disposent sur le champ confié, d'une bonne connaissance des processus et d'une responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle sur une partie de ces processus,
- De ne pas spécialiser des personnes sur cette fonction, mais au contraire de montrer qu'elle peut être couverte par des personnes de profils différents.
- De permettre la dépendance de cette fonction auprès de la Direction générale, ce qui est moins possible pour un poste à temps plein.

Mais on ne peut écarter totalement d'avoir des Pilotes entièrement dédiés à cette action. Le choix doit être effectué en se posant la question de sa pertinence au regard de l'intérêt de l'entreprise.

Si elle est une fonction additionnelle quel est le temps moyen consommé en pilotage des processus ?

Synthèse

Les réponses offrent des différences assez sensibles. Entre une charge de 10 à 20% et une charge estimée autour de 60%, l'écart est sensible.

Celui-ci peut s'expliquer assez aisément par le champ couvert et la plus ou moins grande implication du Pilote dans l'action opérationnelle.

Les analyses effectuées dans certaines entreprises qui ont donné à leur Pilotes de processus une responsabilité sur un domaine couvrant une gamme de produits/services et à qui elles ont confié un rôle de coordination et d'animation, montre que la charge de pilotage de leurs processus se situe autour de 30% de leur temps.

Cela conduit à ce que ces Pilotes, qui, par ailleurs, ont une autre responsabilité (fonctionnelle ou opérationnelle) doivent dégager du temps en reportant sur leur équipe des activités, de manière à ce qu'ils jouent pleinement leur rôle de Pilote de processus.

La charge peut également varier selon que l'on se trouve en phase de montée en puissance du pilotage des processus ou en période de croisière. En phase de montée en puissance il n'est pas rare de voir la charge tendre vers les 100%. En phase normale elle peut descendre vers 20 ou 30% selon que le domaine de processus nécessite un suivi particulier (lié par exemple à son caractère stratégique ou son niveau de criticité) ou pas.

Temps moyen consommé pour la fonction de Pilote de processus : la recommandation du Club

Dans la mesure où le Pilote est à temps partiel, l'idéal est de lui donner une charge de pilotage des processus qui se situe dans une fourchette de 30/35 % de son temps. Cela permet d'offrir un champ d'action suffisamment vaste. Il est clair que cette charge nouvelle ne peut s'absorber que si, parallèlement, le Pilote se décharge auprès de ses équipes, à due concurrence, de ses activités de son autre fonction. Cette charge de travail est aussi variable en fonction des différentes étapes de montée en charge dans la fonction.

Avez-vous une définition de mission écrite ou simplement précisée oralement ?

Synthèse

Il est très encourageant de constater que la grande majorité des réponses sont positives. La définition des missions du Pilote de processus, dans les différentes entreprises concernées par l'enquête, existe et est connue des personnes interviewées.

On peut noter une réponse intéressante : la fiche de fonction a été construite par le Pilote et validée par son niveau supérieur.

Pour donner quelques exemples concrets, des définitions de mission récupérées dans le cadre de ces interviews ou dans d'autres situations sont reprises en annexe.

Définition de mission : la recommandation du Club

Il est effectivement utile et nécessaire que le Pilote de processus dispose d'une définition de mission écrite de manière à ce qu'il ait une claire vision de son rôle et l'assume en toute connaissance.

Cette définition de mission doit être faite en lien avec les ressources humaines.

Précisions aussi que la définition de mission d'un Pilote de processus peut aussi nécessiter de modifier (au sens de compléter) celle d'autres fonctions, notamment celle des hiérarchiques en interaction avec le Pilote.

Si oui, quels sont les divers points que comprend cette définition de missions ?

Synthèse

Même si les réponses apportées sont assez synthétiques et ne permettent pas une bonne connaissance des différents points repris dans les définitions de fonction, de l'examen des réponses apportées, des points importants émergent :

- Le rôle d'animation transverse du Pilote de processus.
- La nécessité de définir la stratégie pour son domaine de processus (en lien avec celle de l'entreprise).
- Celle de suivre les processus dont il a la charge et de conduire ou faire conduire les actions de manière à ce que la stratégie définie soit opérationnelle et réponde aux différents enjeux de performance (clients - efficacité opérationnelle - risques ...).

En bref, on peut reprendre à ce niveau une définition souvent employée au sein du Club : « *le pilotage par les processus, c'est remettre le client au centre des préoccupations, en confiant à quelqu'un, le **Pilote de processus**, une responsabilité transversale, en coordonnant tous les contributeurs intéressés par le processus, pour :*

- *Assurer de manière permanente la maîtrise de la chaîne des activités (gestion des incidents),*
- *Améliorer l'ensemble, en coordonnant les différents contributeurs (améliorations et reconstructions des processus),*
- *En lien avec la stratégie de l'entreprise.*

Définition de mission : la recommandation du Club

Tout d'abord, donner une définition de mission par écrit, à un Pilote de processus, est nécessaire.

Sont reprises en annexe, et à titre d'exemples, des définitions de mission qui ont cours ou ont eu cours dans certaines entreprises.

Les points essentiels d'une définition type :

- Etre le garant du bon fonctionnement du ou des processus dont il a la responsabilité.



- S'assurer que les dysfonctionnements au quotidien sont traités à temps et assurer une communication pour ceux qui présentent un impact réel pour les clients.
- Faire évoluer ou reconstruire les processus en lien avec la stratégie de l'entreprise.
- Coordonner par des actions périodiques (revues de processus et plans d'actions) tous les contributeurs métiers, fonctionnels et externes et savoir prendre en compte leurs différents objectifs.
- Faire conduire les actions décidées soit en s'appuyant sur une équipe dédiée soit en mobilisant les forces de l'entreprise dont c'est le rôle.
- Rendre compte à la direction générale sur l'avancement et les résultats de ses actions.
- Entretenir tant avec la direction générale qu'avec les responsables métiers et fonctionnels un dialogue de qualité emprunt de l'intérêt général de l'entreprise.

Quel est votre positionnement hiérarchique dans l'entreprise ?

Synthèse

Force est de constater que les rattachements hiérarchiques mentionnés sont différents, mais surtout plus ou moins éloignés de la Direction générale. Même si, à travers les réponses, on peut noter quelques rattachements de niveau N-1, en grande majorité on situe le niveau plutôt autour de N-3.

Il est significatif aussi de noter que la plupart des réponses ne fait pas référence à la Direction générale mais plus précisément à un rattachement par rapport à un responsable d'une direction (RH ou DSI par exemple). Cela peut se comprendre dans la mesure où le pilotage par les processus n'intéresse pas nécessairement l'ensemble de l'entreprise, mais ne concerne qu'une partie (une direction) de celle-ci.

Au final, les Pilotes de processus semblent être des cadres situés à un niveau assez bas dans la hiérarchie des entreprises.

Ces réponses sont à mettre en comparaison avec celles apportées à la question suivante : « *la Direction générale apporte-elle au Pilote de processus : des orientations, un appui, ... ? Sinon qui le fait ?* »

On constatera que les réponses sont assez positives. De là à penser que le rattachement hiérarchique est assez neutre serait aller vite en besogne. En effet, comme le pilotage par les processus ressort d'une décision de la direction générale, qu'il nécessite une évolution de l'organisation de l'entreprise et la mise en lumière d'une gouvernance adaptée, l'intérêt d'un rattachement hiérarchique à un niveau assez élevé s'impose.

Positionnement hiérarchique dans l'entreprise : la recommandation du Club

Le Pilote de processus, on le verra plus loin, interagit avec les responsables hiérarchiques ou fonctionnels.

Si l'on veut que le dialogue entre ces différents acteurs soit accepté par ceux-ci et efficient, il est clair que le Pilote se doit d'être d'un niveau hiérarchique assez proche, sinon équivalent.

En conséquence, le Pilote de processus doit être d'un niveau N-1, voir N-2 par rapport à la Direction générale ou la direction qui a initié le pilotage par les processus, de manière à être accepté par ses interlocuteurs et qu'il puisse interagir avec eux de manière efficiente.

A qui reportez-vous pour votre fonction de Pilote de processus ?

Synthèse

Il est très intéressant de constater que les Pilotes de processus répondent de leurs actions de Pilote à leur N+1 et non à la Direction générale.

Ce constat, en cohérence avec les réponses à la question précédente, montre clairement que les Directions générales, même si elles sont impliquées dans le pilotage par les processus, ne semblent pas souhaiter avoir des Pilotes de processus qui leur répondent directement.

Ce serait un point à creuser car, si le pilotage par les processus est réellement une affaire de la direction générale, pour assurer une plus grande neutralité à la fonction de Pilote de processus, il serait intéressant de faire en sorte que ceux-ci répondent de leurs actions à celle-là.

Il est vrai aussi que notre panel de Pilotes de processus concerne notamment des Pilotes en charge de processus support (RH et SI), ce qui peut moduler le jugement précédent.

A qui le Pilote de processus reporte pour sa fonction de Pilote : la recommandation du Club

La décision de mettre en place un pilotage par les processus incombe à la Direction générale de l'entreprise ou à la direction d'une entité, si le champ concerné ne couvre qu'une entité indépendante.

Il en résulte que le Pilote de processus, pour ce qui est de sa responsabilité de Pilote, doit reporter à cette direction.

Quelles sont les compétences souhaitées pour un Pilote de processus ? Comment les acquérir : formation interne, formation externe, en recherchant vous-même des informations ?

Synthèse

Les compétences souhaitées sont nombreuses, même si celles qui émergent de manière majoritaire concernent la bonne connaissance du domaine de processus en responsabilité. La connaissance métier est fortement plébiscitée.

Les autres compétences souhaitées sont assez classiques par rapport à la fonction de Pilote de processus décrite précédemment :

- Animer et travailler en transverse (c'est très important de fédérer toutes les entités concernées par les processus en responsabilité).
- Avoir une bonne écoute, une grande ouverture d'esprit, convaincre, négocier (ce sont des qualités qui vont de pair avec le rôle d'animation).
- Avoir une vision stratégique, décider des actions à conduire, les conduire ou les faire conduire (avoir une bonne connaissance de la conduite des projets).
- Etre un facilitateur, un coordinateur, un psychologue, négociateur. C'est une mission qui nécessite beaucoup d'énergie.

On pourrait vraisemblablement en ajouter d'autres.

Reprenons ici à titre de complément ce qu'un Pilote, au cours d'une plénière, nous avait présenté :

- *Un Pilote c'est :*
 - *Un Pilote reconnu de tous par les résultats qu'il obtient.*
 - *Un Pilote qui saisit toutes les opportunités de travail en commun.*
 - *Un Pilote à qui on laisse une grande latitude.*
 - *Un Pilote jugé sur sa capacité à fédérer sur un même objectif en respectant l'autonomie des acteurs.*
- *Ses qualités :*
 - *Être ouvert, attentif, disponible aux demandes.*
 - *Disposer d'une vue d'ensemble et du recul suffisant pour arbitrer.*
 - *Savoir animer, coordonner, créer l'adhésion autour d'un projet dans des équipes pluridisciplinaires.*
 - *Etre créatif dans la recherche de solutions innovantes.*
 - *Etre rigoureux, organisé.*
 - *Etre tolérant à l'ambiguïté.*
 - *Etre en connaissance du domaine de processus confié.*

On peut noter des similitudes très réelles entre cet extrait d'un exposé et ce que les personnes interviewées ont déclaré.

En revanche les réponses concernant les voies et moyens pour acquérir ces compétences sont assez peu nombreux : formation, lecture, démarche personnelle. Est-ce le fait qu'il n'existe pas de cursus de formation suffisamment ordonnancé ? Est-ce le fait que cette fonction, encore neuve, n'a pas encore fait l'objet d'une vraie réflexion quant aux actions à conduire pour former des personnes ? Ces questions restent en suspens, et l'examen du marché de la formation montre une réelle hétérogénéité que le Club s'efforce de combler. Mais une autre raison vient vraisemblablement du fait que cette fonction est plutôt neuve dans les entreprises,

les directions des RH n'ayant pas encore pris suffisamment conscience des besoins qu'elle réclame.

Connaissances et compétences souhaitées : la recommandation du Club

En termes de connaissances, on peut s'appuyer sur les différents blocs de connaissance que le groupe de travail formation a mis en lumière pour la fonction de Pilote de processus :

- Acquérir les bases de la vision processus,
- S'approprier les objets clés utiles au pilotage par les processus,
- Promouvoir la démarche processus,
- Réussir la mise en place de la démarche processus,
- Identifier et représenter les processus,
- Construire un référentiel processus au service de toute l'entreprise,
- Piloter et générer la performance par les processus,
- Optimiser et reconstruire les processus,
- Mesurer la maturité d'une organisation pilotée par les processus,
- Aligner le SI sur les processus dans le cadre du concept d'architecture d'entreprise,
- Choisir les outils informatiques de la démarche processus,
- Piloter les processus SI.

En termes de compétences reprenons, sans être exhaustif, quelques points :

- Etre crédible vis-à-vis des autres acteurs de l'entreprise, et être reconnu comme tel,
- Etre ouvert, attentif, disponible aux demandes du marché, des clients, de l'entreprise (les différentes fonctions), de manière à les prendre en compte et à disposer d'une vue d'ensemble et du recul suffisant pour mesurer et arbitrer le réel impact des demandes formulées,
- Savoir animer, coordonner, créer l'adhésion autour d'un projet dans des équipes pluridisciplinaires,
- Etre créatif dans la recherche de solutions innovantes, mais aussi rigoureux, organisé dans le pilotage des actions et le suivi global de son domaine de processus,
- Savoir piloter connaître et mesurer les enjeux de qualité, coûts, chiffre d'affaires, maîtrise des risques,..., de l'entreprise,
- Etre ouvert sur l'extérieur, intégrer les pratiques des concurrents, des autres secteurs,
- Etre tolérant à l'ambiguïté de manière à prendre en compte des points de vue contradictoires et à trouver des solutions qui satisfassent chacune partie prenante,
- Avoir la capacité à laisser mûrir une situation tout en oeuvrant pour l'aider à mûrir.

Qui, au sein de l'entreprise, affecte les objectifs et juge des résultats obtenus ? Et comment sont-ils mesurés ?

Synthèse

A la double question de « *qui affecte les objectifs et qui juge des résultats obtenus* », les réponses sont les suivantes :

- Même si les réponses ne sont pas très nombreuses, la définition des objectifs reste l'œuvre du Pilote de processus. Ce constat est cohérent avec les réponses précédentes et avec le rôle assigné au Pilote de processus (faire évoluer les processus dans le cadre de la stratégie de l'entreprise). L'interrogation que l'on pourrait avoir à ce niveau est celle de savoir si les Pilotes de processus sont bien informés des axes stratégiques de l'entreprise et de la manière dont leurs plans d'actions stratégiques sont validés.
- Concernant les résultats, on constate à travers les réponses que ceux-ci sont jugés par la personne à laquelle le Pilote de processus a coutume de reporter sans omettre, pour certains résultats, une remontée des informations jusqu'au niveau du Comex.

Il est aussi très important de noter que les résultats sont mesurés à travers des tableaux de bords (les différentes réponses, plus loin, détailleront encore plus ceux-ci), mais aussi à travers l'écoute des clients.

Qui, au sein de l'entreprise, affecte les objectifs et juge des résultats obtenus, et comment sont-ils mesurés : la recommandation du Club

Il faut sûrement distinguer deux types d'actions :

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

Le Pilote, dans ces deux situations, en lien avec ses différents contributeurs (opérationnels pour les petites évolutions et stratégiques pour les autres) reste le plus à même de définir les actions à conduire (et donc les résultats à obtenir), actions qui doivent être en lien avec les axes stratégiques de la direction.

Il est utile que celle-ci, à travers des structures ad hoc, valide les actions de reconstruction ou de création de processus nouveaux car elles ont un impact réel sur ses investissements, ses résultats, en bref, doivent répondre à sa stratégie. Elle se doit, pour ces actions, d'en assurer le suivi et d'en mesurer les résultats.

La mesure peut se faire de manière très simple : pour chaque action souhaitée, la liste des résultats attendus doit être précisée. Les résultats obtenus sont à comparer avec cette prévision.



La fonction de Pilote de processus est-elle attachée à un mode de rémunération propre : bonus en fonction des résultats, primes ?

Synthèse

On peut constater à travers les réponses que la fonction de Pilote de processus ne bénéficie pas d'un mode de rémunération particulier. En effet, 80% des personnes interrogées répondent par la négative.

Les quelques réponses positives sont en fait assez ambiguës. Certes elles semblent montrer que la fonction de Pilote de processus est suffisamment reconnue pour que la partie variable du salaire en soit affectée.

Une seule est très positive : un bonus annuel est lié à l'atteinte des objectifs du processus.

Pour avoir une juste mesure des réponses à cette question, il convient de rapprocher celles-ci de celles obtenues à la question liée à la notion de fonction à temps plein ou à temps partiel. Comme environ 50% des Pilotes exercent cette fonction à temps plein, il n'est pas question alors de rémunération spécifique. Celle-ci n'a de sens que dans la mesure où la fonction est exercée à temps partiel, elle devient alors un moyen de plus sensibiliser le Pilote à l'atteinte des objectifs.

La fonction de Pilote de processus mérite-t-elle un mode de rémunération propre : la recommandation du Club

Dans les entreprises où le pilotage par les processus est une vraie priorité, asseoir une partie de la rémunération, la partie variable, sur les résultats obtenus nous apparaît non seulement utile, mais nécessaire, surtout si le Pilote exerce cette fonction avec une autre.

Cette reconnaissance peut se faire à travers une inflexion sensible du bonus, ou par tout moyen permettant de récompenser, de célébrer la qualité des résultats obtenus.

A l'inverse, un Pilote dont les résultats sont médiocres, doit aussi en avoir la sanction.

Quels ont été les critères de nomination des Pilotes de processus ?

Synthèse

Un élément essentiel ressort pour choisir un Pilote : l'expérience et l'expertise métier. Ce sont donc essentiellement des qualités d'ordre professionnel qui sont mises en avant. S'ajoutent à celles-ci le positionnement hiérarchique. Sont recherchés des Pilotes situés à un certain niveau dans la hiérarchie de l'entreprise.

Quant à savoir qui nomme les Pilotes, les réponses obtenues offrent une assez grande diversité. Dans un seul cas, c'est la Direction générale qui valide les Pilotes,

montrant ainsi l'importance de cette fonction. C'est peu. Plus généralement, les Pilotes de processus sont nommés par les responsables de direction.

Les critères de nomination d'un Pilote de processus : la recommandation du Club

Puisons à travers les différentes réponses effectuées par les personnes interviewées quelques critères :

- Les compétences reprises précédemment,
- L'expérience,
- Une connaissance d'une partie des processus en responsabilité,
- Une nomination validée par la Direction générale,
- Un positionnement hiérarchique suffisamment haut.

Quels sont les attitudes et comportements souhaités pour un Pilote de processus ?

Synthèse

Cette question complète une question précédente : « *Quelles sont les compétences souhaitées pour un Pilote de processus ? Comment les acquérir : formation interne, formation externe, en recherchant vous-même des informations ?* ».

L'écoute, la persévérance, la capacité à convaincre et à faire adhérer, la dimension managériale, l'engagement, sont les points essentiels.

En bref, un Pilote de processus est une personne qui agit sur le long terme, qui dispose d'un certain recul, que ne cherche pas à se mettre en avant mais au contraire qui s'efforce de valoriser les contributeurs qu'il anime et coordonne. Evitons les « Ayatollahs des processus ».

Attitudes et comportements souhaités pour un Pilote de processus : la recommandation du Club

Les attitudes et comportements recueillis lors des interviews sont divers et variés. Sans être exhaustif, reprenons en quelques uns :

- Etre à l'écoute,
- Persévérance, simplicité et pragmatisme,
- Souci de la communication,
- Qualités relationnelles,
- Capacité à convaincre et faire adhérer,
- animateur et coordinateur,
- Humanisme et intégrité,
- Capacité à s'engager,
- Faculté au dialogue,



Pilotes de Processus

- Ouverture d'esprit,
- Sens de l'exemplarité,
- Avoir un esprit d'entreprise et non de chapelle,
- ...

Pour compléter le tableau, on peut reprendre aussi un certain nombre de points développés par un Pilote de processus lors d'une plénière (points déjà cités) :

- *Un Pilote reconnu de tous par les résultats qu'il obtient,*
- *Un Pilote qui saisit toutes les opportunités de travail en commun,*
- *Un Pilote à qui on laisse une grande latitude,*
- *Un Pilote jugé sur sa capacité à fédérer sur un même objectif en respectant l'autonomie des acteurs.*

Pour cela, un Pilote de processus doit :

- *Etre ouvert, attentif, disponibles aux demandes,*
- *Disposer d'une vue d'ensemble et du recul suffisant pour arbitrer,*
- *Savoir animer, coordonner, créer l'adhésion autour d'un projet dans des équipes pluridisciplinaires,*
- *Etre créatif dans la recherche des solutions innovantes,*
- *Etre rigoureux, organisé,*
- *Etre tolérant à l'ambiguïté,*
- *Connaître le domaine de processus confié.*

Est-ce une fonction à durée limitée ou une fonction qui peut être assurée pendant un nombre d'années important ?

Synthèse

Les réponses corroborent bien celles apportées aux questions ayant trait aux compétences attitudes et comportements souhaités pour un Pilote de processus.

Travailler sur la distance demande en effet de disposer de temps et donc d'exercer la fonction sur une durée suffisante.

Il est patent d'observer que, dans les entreprises qui ont servi de panel pour les interviews, la fonction de Pilote de processus est fixée pour un nombre d'années assez important. Il est même réclamé par les personnes interviewées que cette fonction s'inscrive dans la durée car elle réclame une certaine stabilité, une certaine durée pour apporter des améliorations significatives et obtenir des résultats tangibles. Ce n'est pas une fonction pour « cadres pressés » ou pour ceux pour lesquels seul le « vernis » compte.

Fonction à durée limitée ou fonction qui peut être assurée pendant un nombre d'années important : la recommandation du Club

La réponse est assez claire : piloter par les processus, c'est travailler sur la distance, sur la durée. Cela suppose que le Pilote de processus, pour obtenir des résultats et marquer de son empreinte le domaine de processus dont il est responsable, doit assurer cette fonction pendant une durée assez importante.

C'est d'ailleurs ce que l'on observe dans les entreprises qui ont mis en place un pilotage par les processus.

Assurer cette fonction pendant un certain temps ne veut pas dire non plus être Pilote de processus durant plusieurs décades, car une des manières de rendre visible cette fonction est de montrer que réussir conduit à progresser au sein de l'entreprise.

Une durée de 4 à 5 ans, en moyenne, semble une bonne norme.

Est-ce une fonction tremplin ?

Synthèse

Les réponses sont assez partagées. Elles peuvent se répartir en trois groupes :

- La fonction de Pilote de processus n'est pas considérée comme un tremplin pour booster la carrière (5 réponses).
- Elle est un tremplin (3 réponses).
- C'est une fonction en vue qui peut s'avérer, dans le futur, comme un tremplin (3 réponses).

Au final, malgré quelques frémissements, on ne peut pas considérer, en l'état actuel des choses que la fonction de Pilote de processus est considérée comme un réel tremplin dans la carrière d'une personne.

Ce constat lié au fait que cette fonction ne bénéficie pas d'une reconnaissance financière particulière montre que les Directions générales n'ont pas encore complètement compris tout l'intérêt qu'elles auraient à reconnaître de manière concrète, les résultats acquis par les Pilotes de processus.

Cela est encore plus important pour ceux qui ont une autre fonction, fonction qu'ils auront tout intérêt à privilégier puisque c'est surtout sur celle-ci qu'ils risquent d'être jugés, payés et promus.

Fonction tremplin : la recommandation du Club

Dans la mesure où l'entreprise inscrit le pilotage par les processus comme un moyen pour atteindre ses objectifs de performance, il est utile de considérer la fonction de Pilote de processus comme une fonction qui, si on réussit, permet de progresser dans l'entreprise.

Cette visibilité est de nature à valider l'intérêt de la direction générale pour le pilotage par les processus et à crédibiliser la fonction de Pilote.

5.2 Le Pilote de processus et son environnement

Le Pilote de processus a-t-il bien défini les différentes entités métiers et fonctionnelles intéressées par les processus dont il a la gestion ?

Synthèse

Une certaine ambiguïté dans les réponses. En effet la question posée cherche à mesurer la connaissance, par le Pilote, des différentes entités concernées par les processus dont il a la responsabilité. Ce point est important, car c'est au niveau de ces entités qu'il devra chercher des contributeurs avec lesquels travailler.

On peut néanmoins extrapoler des indices positifs à partir des réponses faites. A travers les cartographies existantes des processus, les Pilotes identifient bien leurs entités contributrices. C'est pratiquement vrai pour toutes les entreprises du panel.

Nous le verrons plus loin, identifier les entités concernées ne veut pas dire travailler avec elles. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Les réponses à la question suivante nous donnent des indications sur leur éventuelle contribution.

Le Pilote de processus et ses contributeurs : la recommandation du Club

Un processus est par nature transverse, aussi, le Pilote, pour analyser les processus, décider des actions à conduire, les suivre, doit coordonner les différents acteurs représentant les directions métiers ou fonctionnelles concernées par ses processus. Ce travail coopératif est essentiel si l'on veut que les dysfonctionnements soient bien analysés, que les solutions soient les meilleures et que leur mise en œuvre soit admise et effectuée par chaque entité concernée.

Pour ce faire, le Pilote de processus, en fonction du périmètre de responsabilité, se doit de :

- Identifier ses contributeurs, qu'ils soient métiers ou fonctionnels (les apports des entités comme le contrôle de gestion, le contrôle interne sont importants pour le Pilote). Il ne faut pas non plus omettre les contributeurs externes à l'entreprise : fournisseurs, sous-traitants,..., car ils sont parties prenantes des processus considérés,
- Leur préciser leur rôle à travers un cadre de fonctionnement et leur indiquer les différentes instances qui permettront ce travail collaboratif,
- Entretenir avec eux, sous des formes à définir, une communication et un travail permanent.

Ce travail d'identification des contributeurs doit s'effectuer dès la prise en charge du périmètre de responsabilité.

Les a-t-il approchées pour les rendre « contributeurs » ?

Synthèse

Les réponses montrent une réelle action commune entre le Pilote de processus et les entités concernées par les processus (8 réponses positives sur 9 exprimées).

La description effectuée par un Pilote montre très clairement les différentes occasions de travail en commun et la responsabilité qui est donnée aux entités contributrices.

Ce que les réponses ne précisent pas clairement c'est l'implication des entités contributrices pour l'analyse des processus, la recherche des causes et des solutions à apporter. On peut penser que cette implication est réelle, même si elle n'est pas explicitée.

Notons aussi la bonne cohérence avec les réponses à la question précédente.

Les approcher pour les rendre « contributeurs » : la recommandation du Club

De manière à faire contribuer toutes les fonctions et tous les métiers qui sont concernés par son domaine de processus, il est important que le Pilote, dès qu'il a une certaine maîtrise de son périmètre de responsabilité, approche les différents contributeurs et leur fasse partager le cadre de travail qu'il propose pour œuvrer en pleine coopération.

Les entités en amont ou en aval de l'entreprise, concourant à la prestation servie aux clients, font-elles bien partie des « contributeurs » (notion d'entreprise étendue) ?

Synthèse

Le nombre des réponses montre vraisemblablement la difficulté à répondre à cette question qui souhaitait mesurer l'implication des entités concernées par les processus et ne faisant pas partie de l'entreprise. Il s'agissait de mesurer la transversalité dans le cadre de l'entreprise étendue.

Les quelques réponses obtenues montrent néanmoins que cette prise en compte est réelle au sein de quelques entreprises : notion de contrats de service avec les fournisseurs, opérateurs téléphoniques en contrat avec France Télécom...

Contribuer dans le cadre de l'entreprise élargie : la recommandation du Club

La réponse est clairement oui. Mais la réalité montre qu'il n'est pas aisé de bien intégrer les contributeurs amont et aval.

Dans un premier temps, il est recommandé d'identifier ces contributeurs et de, progressivement, les intégrer, en commençant par ceux dont la contribution est la plus critique.

Existe-il un cadre des relations régissant celles entre le Pilote de processus et les entités avec lesquelles il est en relation ?

Synthèse

Les réponses montrent clairement que les relations entre le Pilote de processus et les entités concernées par les processus sont plus ou moins « codifiées ». Cette codification est soit explicite (notion de contrat de services), soit la plupart du temps implicite (on sait sur quoi et comment on travaille ensemble).

En fait, on peut vraisemblablement tirer des réponses un point important : il n'existe pas, de manière formelle, une vraie gouvernance des processus au sein des entreprises concernées par notre interview, ou alors elle n'est pas connue.

Un cadre des relations entre le Pilote et ses contributeurs : la recommandation du Club

Ce cadre des relations doit exister dans la cadre d'une gouvernance des processus. L'important est néanmoins que les différents contributeurs connaissent clairement dans quel cadre ils doivent coopérer avec le Pilote.

La Direction générale apporte-t-elle, au Pilote de processus des orientations, un appui, ... ? Sinon qui le fait ?

L'analyse des réponses offre une certaine contradiction avec celles apportées, plus avant, à la question suivante : *Qui, au sein de l'entreprise, affecte et juge des résultats obtenus ? Et comment sont-ils mesurés ?*

En effet, on mesure, à la lumière des réponses fournies, une implication plus forte de la Direction générale dans la fixation des objectifs et leur suivi.

Ce constat fait, on peut noter que globalement les Directions générales sont assez actives, tant pour définir les orientations données aux Pilotes de processus que pour accorder les moyens pour conduire ces actions.

Une Direction générale a plutôt compris que disposer de Pilotes de processus permettrait d'identifier clairement vers qui se tourner en présence de



dysfonctionnements. Cela peut paraître un peu caricatural, mais cette interprétation se fonde sur des situations concrètes. Certes le Pilote est responsable et c'est bien à lui que l'on peut demander des comptes, mais le Pilote a aussi besoin qu'on lui apporte aide, appui et reconnaissance.

L'appui de la Direction générale au Pilote de processus : la recommandation du Club

Le pilotage par les processus est au départ l'affaire de la Direction générale. Son appui et, plus globalement, son engagement doit être réel et se traduire dans les faits. Outre définir les orientations au Pilote de processus, valider ses actions et les suivre, elle doit :

- Lui donner les moyens pour agir,
- Le soutenir et l'appuyer dans ses actions,
- Assurer une communication des résultats obtenus,
- Reconnaître, selon différents moyens, et célébrer ses résultats.

Son rôle peut être aussi de traiter les éventuels conflits qui pourraient naître au croisement des relations entre le Pilote de processus et les hiérarchiques et qui ne sont pas résolus à leur niveau.

Existe-t-il des instances spécifiques pour traiter d'éventuels conflits ?

Synthèse

La distribution des réponses positives (instances pour traiter les éventuels conflits) et des réponses négatives est assez homogène.

Si l'on s'attarde sur les réponses positives, les conflits se traitent, pour l'essentiel, dans le cadre de diverses instances qui réunissent les différents Pilotes de processus.

On peut aussi tirer des différentes réponses que les conflits ne sont pas une réelle préoccupation. Ils existent sûrement, mais, comme d'autres, trouvent des solutions dans les instances en place.

Ce que l'on ne sait pas, en revanche, c'est l'existence ou non des conflits lorsque la réponse apportée montre qu'il n'y a pas d'instance pour les traiter.

Instances spécifiques pour traiter les éventuels conflits : la recommandation du Club

Plus que de disposer d'instances spécifiques pour traiter les éventuels conflits, ce qui est important c'est de s'assurer qu'à travers des instances existantes (ou à créer), l'entreprise dispose des voies et moyens pour que les éventuels conflits se traitent rapidement.



Une bonne gouvernance processus doit prévoir cela

5.3 Le Pilote de processus et ses actions quotidiennes

Quelles sont, au quotidien, les différentes actions conduites par le Pilote de processus tant pour suivre le bon fonctionnement des processus que pour le traitement des différents incidents ?

Synthèse

La diversité des réponses est liée aux organisations en place. En effet, comme nous l'avons montré dans des synthèses précédentes, certaines entreprises ont nommés des « Pilotes » (avec des appellations différentes) à plusieurs niveaux (schématiquement à un niveau stratégique et à un niveau opérationnel). Dans ce cas, ce sont les Pilotes de niveau opérationnel qui se chargent de suivre le bon fonctionnement des processus et de traiter les différents incidents.

Pour les autres organisations en place (Pilote à un seul niveau), les réponses montrent clairement son implication :

- *Mails de revue de processus en continu : une fois par mois décision sur les points critiques.*
- *Ses actions sont :*
 - *Suivi des résultats de production journalière (tableau de bord).*
 - *Mise en place des actions d'amélioration.*
 - *Lancement et suivi des projets.*

Le Pilote joue bien son rôle qui consiste à s'assurer (avec les équipes en place) du bon fonctionnement au quotidien des processus dont il a la responsabilité.

D'une manière générale, ces dysfonctionnements font l'objet d'une correction et, s'ils sont répétitifs, font l'objet d'un examen dans le cadre des revues de processus.

Les actions au quotidien : suivre le bon fonctionnement des processus et traiter les différents incidents : la recommandation du Club

Le Pilote de processus est responsable du bon fonctionnement des processus dont il a la responsabilité. Etre responsable signifie mettre en œuvre les moyens pour s'assurer qu'au quotidien les processus se déroulent comme il est prévu, en bref que les processus sont efficaces. Pour ce faire les moyens à mettre en œuvre se traduisent par exemple par un système de remontée des incidents, la mise en place de capteurs aux endroits névralgiques.

En cas d'incident d'une certaine ampleur et préjudiciable pour les clients, le Pilote doit :

- Assurer la communication ascendante,



Pilotes de Processus

- S'assurer que les acteurs en charge ont bien pris en charge le traitement de l'incident,
- Coordonner les éventuelles actions de contournement.

En bref, ce n'est pas le Pilote de processus qui assure lui-même le suivi et le traitement des incidents mais des acteurs dont c'est le métier, comme les gestionnaires de processus ou les opérateurs de maîtrise d'ouvrage ou encore ceux d'une équipe qui est dédiée au Pilote.

Son rôle, à lui, est de suivre, coordonner, communiquer, informer.

Les différents incidents solutionnés seront listés et pris en compte ultérieurement de manière à juger de la nécessité de conduire une action qui évitera qu'ils se reproduisent. Leur analyse s'effectuera dans le cadre des « revues de processus ».

Avec qui le Pilote de processus conduit-il ces actions ?

Synthèse

Majoritairement les Pilotes de processus s'appuient sur des équipes opérationnelles en place pour traiter les dysfonctionnements constatés. En effet, il convient que les personnes dont c'est la responsabilité agissent tout en reportant au Pilote de processus de manière à ce que celui-ci soit constamment au fait des différents problèmes quotidiens concernant les processus sous sa responsabilité.

Avec qui le Pilote conduit ces actions quotidiennes : la recommandation du Club

La réponse est en grande partie contenue dans les paragraphes précédents.

Un Pilote de processus, dans la définition qui en est faite dans les divers développements, est un acteur de niveau stratégique et non opérationnel. Aussi il doit s'appuyer sur les structures en place, si elles existent, ou disposer d'une équipe qui lui est dédiée, de manière à ce que les actions curatives soient conduites avec rapidité.

5.4 Le Pilote de processus et ses actions périodiques

Pour piloter les différents processus en responsabilité, avez- vous déterminé des indicateurs ?



Synthèse

12 sur 13 réponses indiquent que le Pilote de processus a déterminé des indicateurs pour piloter ses processus. Ce constat semble normal car piloter sans indicateurs conduit à lancer des actions sans certitude quant à leur intérêt, mais fallait-il encore le constater.

Les indicateurs utiles pour piloter les processus : la recommandation du Club

Pour piloter efficacement les processus dont il a la responsabilité, le Pilote de processus doit disposer d'un certain nombre d'indicateurs.

D'ailleurs tous les Pilotes interviewés annoncent effectivement en avoir.

Le pilotage par les processus est un moyen pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance, aussi, piloter par les processus peut répondre à des besoins de :

- Service clients,
- Performance commerciale,
- Performance opérationnelle,
- Maîtrise des risques,

Voire maintenant aussi de :

- Responsabilité sociétale,
- Développement durable,
- Développement des acteurs de l'entreprise.

On s'aperçoit d'ailleurs que les 4 premiers points correspondent aux critères de résultats de notre Modèle de Maturité.

En conséquence, et selon les axes choisis par l'entreprise, le Pilote de processus pour chacun d'eux, identifiera le ou les indicateurs qui permettent de s'assurer de leur efficacité.

Les indicateurs, pour qu'ils soient pertinents, doivent être en nombre restreint et être très représentatifs des éléments essentiels du processus suivi.

Ces indicateurs peuvent utilement être construits avec la participation des différents contributeurs mais surtout avec l'appui du contrôle de gestion, ce qui permet de les rendre cohérents avec l'ensemble des autres indicateurs de l'entreprise.

Ces indicateurs sont-ils en cohérence avec les objectifs de l'entreprise ?

Synthèse

Toutes les réponses sont positives. Les indicateurs sont bien en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Mais il convient de moduler ce satisfecit, car seulement 50% des personnes interviewées ont répondu. Faut-il comprendre que l'absence de réponse à cette question signifie que les indicateurs ne sont pas établis en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

Cohérence des indicateurs avec les objectifs de l'entreprise : la recommandation du Club

Il est clair que le pilotage par les processus, moyen pour atteindre les objectifs de performance de l'entreprise, nécessite, au niveau des indicateurs, une réelle cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Si ce n'est le cas, ce serait nier l'intérêt de ce mode de management.

Comment et avec l'appui de qui les avez-vous établis ?

Synthèse

Les indicateurs établis en cohérence avec les objectifs de l'entreprise, font apparaître de manière concrète ces préoccupations (coût, satisfaction clients, performance...). On peut penser que la préoccupation « risques » est aussi présente. Mais les commentaires effectués ne nous donnent pas plus de précisions.

Leur fabrication est, en général, très collaborative, même si le Pilote en est l'animateur. Les principaux contributeurs sont les équipes opérationnelles.

Comment et avec l'appui de qui le Pilote établit ses indicateurs : la recommandation du Club

Pour établir les différents indicateurs d'un pilotage par les processus, la première action consiste à déterminer, au sein de l'entreprise, les axes auxquels ces indicateurs doivent se référer. Par axe, il faut entendre par exemple :

- Satisfaction du client,
- Performance opérationnelle,
- Performance commerciale,
- Maîtrise des risques,
- Développement durable,
- ...

Ces axes sont définis par le contrôle de gestion.

Le second point à traiter consiste à définir à quel niveau de l'arborescence des processus, l'entreprise souhaite disposer d'indicateurs.

Fort de ces éléments, le Pilote de processus, de concert avec ses différents contributeurs, peut ainsi déterminer ses indicateurs.

Précisons :

- qu'un indicateur doit essentiellement être quantitatif de manière à pouvoir mesurer, dans le temps, les évolutions.
- Qu'il faut rechercher la pertinence des indicateurs et non leur nombre.

[La quête des informations est-elle manuelle ou automatisée ?](#)

Synthèse

Il est très encourageant de constater que les informations utiles aux indicateurs sont très majoritairement automatisées. Ce constat est même assez exceptionnel car trop souvent il est demandé d'effectuer des « comptages » manuels lorsque l'on souhaite obtenir des volumétries.

Modulons ce propos très positif, car il manque un tiers des réponses.

Précisons que pour obtenir des informations automatiques, il est utile que, lors de la construction des nouveaux processus ou lors de leurs évolutions, la définition des indicateurs et la manière de quérir l'information doivent être prévues.

[Voir la recommandation du Club plus loin](#)

[Les indicateurs sont de quelle nature : qualitative, quantitative ? Fiabilité des informations ?](#)

Synthèse

Les réponses, même si elles n'ont pas été exprimées par tous les interviewés, sont sans ambiguïté. Les indicateurs sont tout d'abord de nature quantitative, même si une majorité nous dit disposer d'indicateurs de nature quantitative et qualitative, les premiers étant les plus nombreux.

C'est réjouissant, car cela montre clairement que les Pilotes ont bien compris que si l'on veut objectiver une situation, se donner des objectifs réalistes et ambitieux et mesurer les évolutions, disposer d'indicateurs quantitatifs est la meilleure approche.

Certes, il ne faut pas ignorer les indicateurs de nature qualitative, ils constituent un complément intéressant dans certains cas, notamment pour disposer rapidement d'un ressenti des clients concernés.

[Voir la recommandation du Club plus loin](#)

[Certains indicateurs sont-ils remontés dans les tableaux de bord des entités, de la Direction générale ?](#)

Synthèse

Nous avons constaté précédemment que l'implication des Directions générales, à travers la fixation des objectifs, l'appui apporté aux Pilotes de processus, était assez fort. Les réponses à cette question montrent très précisément l'intérêt qu'elles portent aux résultats.

Cette cohérence mérite d'être soulignée.

La nature des indicateurs, la quête des informations et les tableaux de bord : la recommandation du Club (elle englobe les trois questions précédentes)

On ne peut mesurer des progrès ou des régressions qu'à l'aide d'indicateurs quantitatifs. Cette culture de la mesure n'est pas toujours très répandue dans le monde du tertiaire.

Au final, le Pilote de processus se doit de privilégier les indicateurs quantitatifs pour mesurer les évolutions, même si ceux-ci peuvent être accompagnés d'un certain nombre d'indicateurs qualitatifs (enquêtes auprès des clients par exemple).

La grande difficulté observée est de disposer d'informations issues du système de traitement.

Pour cela, l'appui de la direction de l'informatique est utile et il vaut mieux se passer temporairement d'un indicateur, surtout s'il n'est pas d'une extrême utilité, plutôt que de recourir à des comptages manuels qui offrent, bien souvent, un niveau qualitatif très moyen.

La bonne consigne, c'est de bien déterminer les indicateurs utiles et nécessaires lors de la construction d'un processus de manière à prévoir l'automatisation des informations à produire pour alimenter le tableau de bord du Pilote.

Ce dernier doit être partagé avec tous les contributeurs, servir lors de l'examen périodique des processus et alimenter, de manière sélective, les tableaux de bord de la direction générale ou des autres directions.

Quelle est la nature des actions conduites : revues de processus, plan d'action stratégique ?

Synthèse

Il est très positif de constater que l'ensemble des personnes interviewées conduit des revues de processus et, pour la plupart, construit des plans d'actions.

On perçoit à travers le verbatim que :

- La revue de processus est bien une instance qui réunit des contributeurs, de niveau plutôt opérationnels, et qu'elle a pour objet de prendre conscience

des dysfonctionnements et de trouver des actions curatives pour les éradiquer.

- Le plan d'action est plus une réflexion pour l'année ou les années à venir, il se traduit pas un ensemble d'actions d'amélioration ou de reconstruction.

Précisons à ce niveau que les actions à conduire, issues des revues de processus, sont en général conduites rapidement, demandent un investissement assez faible et procurent un résultat certain.

Quant aux actions issues des plans d'action, elles demandent plus de temps, des investissements non négligeables et offrent un résultat plus aléatoire.

Ces précisions ne ressortent pas forcément des réponses apportées, mais méritent d'être mises en exergue.

Notons aussi la diversité des actions. Elle montre bien l'adaptation de chaque entreprise à son contexte, l'objectif étant de disposer d'un panel d'actions propres à atteindre les objectifs.

Les actions périodiques : la recommandation du Club

Sous des appellations différentes, il ressort que les Pilotes de processus conduisent en général deux types d'actions :

- La revue de processus,
- Le plan d'action.

La revue de processus est une réunion périodique au cours de laquelle le Pilote, avec ses contributeurs opérationnels, fait un point sur un ou quelques processus, en s'appuyant sur les incidents passés, les remontées clients, les demandes d'évolution souhaitées, les indicateurs,....

Cet examen permet de déterminer les causes des dysfonctionnements, de juger de l'opportunité d'une petite évolution, de décider des actions à entreprendre et de les affecter pour qu'elles soient conduites. Les actions déjà engagées font aussi l'objet d'un point d'avancement.

Selon les entreprises, le champ traité, la revue de processus peut être mensuelle, trimestrielle ou semestrielle, à chacun de trouver son bon rythme, l'important est d'avoir un tour de table comportant tout les contributeurs de niveau opérationnel, utiles et nécessaires.

Le plan d'action sert à déterminer les actions à moyen terme qui ont pour objet de reconstruire des processus ou d'y apporter des évolutions significatives. Ce plan d'action, élaboré sous la conduite du Pilote de processus, réclame la participation de contributeurs stratégiques et mérite d'être validé par la Direction générale. Il est construit une fois par an et les projets retenus sont ensuite lancés selon la méthodologie en vigueur dans l'entreprise.

La revue de processus a plutôt pour effet de traiter des dysfonctionnements observés et d'apporter de petites évolutions. Les actions qui en découlent demandent peu d'investissement, sont en général conduites rapidement et le résultat est assez certain.

Les actions issues du plan d'action réclament des investissements qui, en général, sont conséquents, elles demandent du temps et le résultat est plus incertain.

[Pour chacune de ces actions quels sont les différents contributeurs participants ? Est-ce la totalité des entités et fonctions concernées par les processus en analyse ?](#)

Synthèse

Les réponses à cette question modèrent un peu la vision très positive exprimée en synthèse de la question précédente.

En effet, on peut observer que les différents contributeurs, intéressés par les processus, ne sont pas systématiquement conviés pour apporter leur contribution, tant pour les revues de processus que pour l'élaboration des plans d'actions.

Certaines réponses restent néanmoins très intéressantes, comme celle-ci : « *L'ensemble des acteurs d'un domaine de processus donné assure sur leur domaine de responsabilité le suivi, l'analyse, l'élaboration ou l'exécution des plans d'actions* ». Elle montre très précisément que les différents contributeurs sont bien impliqués.

Cet exemple témoigne clairement de ce que le Pilote de processus doit faire, même si les contributeurs peuvent avoir parfois le sentiment de « perdre » du temps et de ce fait sont peu enclins à dégager quelques heures pour participer. Or c'est le fondement même du Pilotage par les processus : mettre en coopération tous ceux qui sont concernés, en transverse, par le processus.

[La recommandation du Club est contenue dans le développement précédent](#)

[Comment se conduisent ces différentes actions : préparation, analyse, décision, validation, lancement des actions, suivi des actions ?](#)

Synthèse

L'intérêt de cette question était de voir si, pour les revues de processus et l'élaboration des plans d'actions, les Pilotes de processus se fondaient sur une approche méthodologique spécifique.

Les réponses montrent que cette question n'a pas été très bien comprise.

Néanmoins, à travers celles-ci, on observe que des bribes de méthodologie sont utilisées.



Conduite des différentes actions : la recommandation du Club

Au plan méthodologique, la conduite des différentes actions peut épouser le processus suivant :

- Les revues de processus et les plans d'actions doivent faire l'objet d'un travail préparatoire de manière à rendre efficient, en réunion, le travail des différents contributeurs concernés. Ce travail préparatoire est animé par le Pilote de processus et est effectué par les équipes en charge du suivi opérationnel des processus (MOA - gestionnaires de processus, ...). Il s'agit notamment de répertorier les dysfonctionnements observés, recueillir les informations pour nourrir les indicateurs, recenser les besoins exprimés par les clients, les opérationnels,...
- Fort de ce travail préparatoire, les participants aux revues de processus et aux réunions plan d'actions (Pilote de processus et ses différents contributeurs), analysent les processus inscrits à l'ordre du jour, décident des actions à conduire, les affectent en responsabilité et s'assurent, lors de la réunion suivante des résultats obtenus.

Le Pilote de processus dispose-t-il d'une équipe pour conduire les actions ou s'appuie-t-il sur des équipes en place ?

Synthèse

Les réponses s'équilibrent :

- 55% des Pilotes disent disposer d'une équipe en propre pour conduire les actions.
- 45% des Pilotes s'appuient sur les équipes en place.

Le dispositif pour conduire les actions : la recommandation du Club

Les deux approches présentent des avantages et des inconvénients. Précisons :

- Disposer d'une équipe spécifique présente l'avantage d'avoir une équipe qui est pleinement intéressée par les actions du Pilote et ne se trouve pas polluée par d'autres donneurs d'ordre. En revanche, elle peut s'ajouter à des équipes en place et donc leur faire concurrence.
- S'appuyer sur les équipes en place est très intéressant car cette organisation met sous tension une part plus importante de l'entreprise. Le seul bémol à ce niveau, c'est de disposer d'équipes en place qui épousent l'organisation par processus de manière à leur permettre de traiter de manière transversale les actions confiées.

5.5 Les outils et méthodes du Pilote de processus

Précisons qu'un atelier récent a traité de ce sujet. Le livrable se trouve sur le site du Club. Les développements suivants apportent quelques compléments.

Les processus du périmètre en charge sont-ils construits, cartographiés, logés dans un outil du marché ?

Synthèse

Exceptée une réponse négative, toutes les autres montrent que les processus en charge sont cartographiés.

C'est heureux, car on ne voit pas comment on peut poser clairement un diagnostic sur un processus si on ne maîtrise pas l'enchaînement des différentes activités.

L'utilisation des outils du marché est assez moyenne : 4 réponses. On peut noter aussi qu'une entreprise dispose de ses propres outils.

Construction, cartographie des processus : la recommandation du Club

Il y a une distinction à faire entre construire un processus et le cartographier. Le construire, c'est définir avec les différents acteurs compétents l'enchaînement actuel ou futur des activités du processus, depuis la demande du client jusqu'à sa satisfaction. Le cartographier, c'est représenter cet enchaînement sous une forme normalisée, avec l'appui d'un outil bureautique (Powerpoint®, Visio®) ou d'un outil du marché (Aris® de IDS Scheer, Architecture® de Mega).

Le choix d'un outil doit se faire après avoir défini la méthodologie de construction des processus, déterminé les différentes informations que l'on souhaite gérer, identifié le volume de processus à construire et à cartographier.

Si l'on a un volume de processus assez conséquent et que l'on souhaite avoir un « carnet de santé » comportant un nombre significatif d'informations, un outil du marché qui dispose d'une base de données est utile.

La décision qu'il conviendra de prendre c'est celle de savoir qui est responsable de la qualité des informations entrées dans l'outil, qui alimente l'outil et selon quels processus.

Quelle est la structure du référentiel des processus ?

Synthèse

Peu de réponses à une question qui pourtant présente un intérêt, à savoir en combien de niveaux se structure le référentiel des processus de l'entreprise.

Mais on peut moduler ce jugement un peu négatif, car seules 5 entreprises ont déclaré à la question précédente utiliser un outil du marché ou propre à l'entreprise. De ce fait on peut estimer que seules ces entreprises ont un besoin de structuration de leur référentiel en plusieurs niveaux.



Structure du référentiel des processus et différents objets gérés : la recommandation du Club

Définir une structure n'est utile que pour une entreprise qui souhaite aller à un certain niveau de finesse et gérer, de ce fait, un nombre non négligeable de processus.

Les arborescences dans ce domaine sont multiples. Un exemple à trois niveaux dans la banque:

- Domaine de processus : *les processus de crédits,*
- Familles de processus : *les crédits immobiliers (niveau chaîne de valeur),*
- Processus opérationnels ou support : *l'octroi d'un crédit immobilier, la renégociation du taux,*

Les objets que l'entreprise souhaite gérer sont divers et variés, mais doivent être utiles. Quelques exemples :

- Les éléments de la **carte d'identité** :
 - Objet et objectif du processus,
 - Contrôles,
 - Canaux de distributions,
 - Acteurs opérationnels,
 - Applications informatiques,
 - ...
- Les éléments du **carnet de santé** :
 - Eléments de veille,
 - Indicateurs,
 - Plans d'actions,
 - ...

Quels sont les différents « objets » composant le référentiel : cartes des processus et autres informations ?

Synthèse

Une seule réponse vraiment intéressante : « *Tous les objets sont gérés sous MEGA (acteurs, activités, livrables,...). Il existe également des fiches procédures* ».

Cela montre très clairement qu'au-delà des cartes de processus, toutes les autres entreprises ne gèrent aucune autre nature d'information.

Il y a des progrès à faire, car avec un outil du marché (type MEGA ou ARIS), il est possible de gérer un nombre non négligeable d'objets et notamment de lier à chaque processus les différents risques opérationnels le concernant.

La recommandation du Club est comprise dans la réponse précédente.

Comment la mise à jour de la cartographie est-elle assurée, et par qui ?

Synthèse

On constate une grande diversité dans les réponses. Les mises à jour sont faites par :

- Une équipe centrale (3 réponses).
- Le Pilote lui-même (1 réponse).
- La personne en charge de la conduite du projet (1 réponse).
- Des consultants externes (1 réponse).

La mise à jour de la cartographie des processus : la recommandation du Club

Les choix sont différents, mais quelques règles pourraient servir de guide pour l'avenir :

- Lorsqu'on utilise un outil du marché du type MEGA ou ARIS, disposer d'une équipe centrale pour assurer la mise à jour est le meilleur choix compte tenu de la technicité de l'outil et de la nécessité de disposer de mises à jour au fil de l'eau, sans omission.
- Lorsqu'on utilise un outil de type Powerpoint® ou Visio® (situation de l'entreprise qui a un nombre limité de processus) chaque Pilote peut assurer sa mise à jour.
- Au final, le choix dépend des éléments suivants : nombre de processus à gérer, outil utilisé et restitution souhaitée.

Le référentiel des processus, quand il existe, est-il un référentiel d'entreprise ou un référentiel dédié spécifiquement au pilotage par les processus ? (Dans ce dernier cas, cela induit que d'autres référentiels peuvent fleurir dans l'entreprise).

Synthèse

La notion de référentiel d'entreprise, un référentiel des processus sur lequel s'appuient toutes les fonctions de l'entreprise pour ses propres actions, est très peu développée. Cette situation mérite d'être mise en lumière, car elle entraîne comme conséquence la cohabitation, au sein de l'entreprise, de référentiels différents, pour lesquels les acteurs passent plus de temps à justifier la pertinence de leur référentiel, plutôt qu'à agir de concert.

Référentiel des processus et référentiel d'entreprise : la recommandation du Club

Est-ce que le référentiel des processus peut être un référentiel d'entreprise, c'est-à-dire une base de référence à partir de laquelle toutes les fonctions de l'entreprise assurent leurs actions et non à partir d'une base qui leur est propre.

L'avantage est que la source est identique et qu'il n'y aura pas de temps perdu à vouloir démontrer que ses informations sont plus pertinentes que celles des autres.

Qui dit référentiel des processus égal référentiel d'entreprise conduit à ce que la conception de ce référentiel offre satisfaction à toutes les parties prenantes. Aussi la construction des processus doit être effectuée dans cet esprit communautaire et non en faveur de telle ou telle entité et permettre l'adjonction d'informations complémentaires utiles pour chacun.

Exemple : le contrôle interne peut fort bien se servir de la cartographie des processus pour établir la liste de ses risques opérationnels. Pour chaque processus, en se fondant sur des critères propres à chaque métier, on peut aisément identifier les situations de risques, mettre en regard les actions de contrôle et en déduire les risques nets. L'ensemble se trouve géré dans le référentiel des processus. Pour les autres fonctions de l'entreprise, des actions de ce type sont possibles.

Au final, il faut privilégier la cohérence et faire en sorte que le référentiel des processus soit un vrai référentiel d'entreprise.

Pour la conduite des différentes actions, le Pilote de processus utilise-t-il des démarches et des outils spécifiques : outils d'automatisation et d'exécution des processus (workflow - moteur de règles métier...), des outils de pilotage (BAM-analyse des tendances et des impacts...), des démarches spécifiques (Lean - six sigma ...) ?

Synthèse

Les différentes réponses montrent que les entreprises concernées utilisent des outils et des méthodes diverses et variées, mais aussi font un usage modéré des outils et des démarches en vogue actuellement. Ce constat présente une double signification :

- Chaque entreprise a des pratiques et des outils qui lui sont propres et sait les utiliser dans le cadre de la conduite des actions liées à l'amélioration, à l'évolution et à la reconstruction des processus.
- L'engouement pour les outils en vogue est vu avec pondération et chaque entreprise ne cherche pas, sous un effet de mode, à les utiliser si l'intérêt n'est pas évident.

Il demeure que les différents outils cités dans la question posée présentent un réel intérêt dans la mesure où ils correspondent aux besoins

Démarches et outils spécifiques utilisés pour conduire les actions périodiques : la recommandation du Club

Des informations intéressantes sont contenues dans le livrable construit par les participants à l'atelier conduit en 2010 sur les outils du Pilote de processus.

Il est clair que chaque entreprise a souvent coutume de créer ses propres méthodologies et ses propres outils, en s'appuyant sur des modèles existants.

L'intérêt n'est pas d'utiliser, parce que c'est la mode ou que cela fait bien, tel ou tel outil, telle ou telle démarche, mais de trouver les bons et justes moyens pour conduire avec efficacité les actions.

Automatiser des processus en s'appuyant sur un outil de workflow répond à un objet de productivité et de meilleur service client. Utiliser des outils de BAM pour piloter les processus est aussi très utile dans certains cas. Enfin s'appuyer sur une démarche Lean ou Six Sigma ou encore Lean Manufacturing ou Lean Management pour améliorer ou reconstruire un processus est une excellente idée.

Un conseil concernant ces dernières démarches : ne pas confondre « démarche processus » et « démarche Lean ou Six Sigma ». La première est une approche de management de l'entreprise en focalisant sur les chaînes de valeur, la seconde a pour objet d'améliorer ou de reconstruire un processus.

Les différentes informations composant le référentiel des processus sont-elles disponibles pour différentes cibles d'acteurs ? Si oui quelles informations ? Pour qui ? A l'aide de quels outils ?

Synthèse

Même si toutes les personnes interviewées n'ont pas répondu à cette question (50% de réponses), on constate que les informations composant le référentiel des processus sont disponibles pour les différents acteurs concernés par les processus. Leur consultation sur un intranet est la réponse la plus communément observée.

Cette approche est effectivement la meilleure, notamment pour les entreprises qui utilisent un outil du marché. Générer périodiquement la mise à jour d'un intranet, à partir de la base de données, présente l'avantage de ne pas polluer celle-ci tout en offrant aux utilisateurs un accès aisé aux informations.

Quelles informations à destination des différentes cibles d'acteurs : la recommandation du Club

Mettre à la disposition des acteurs de l'entreprise, et particulièrement de ceux qui sont les contributeurs des processus, le référentiel des processus, est indispensable.

Pour ce faire, créer un intranet qui périodiquement est mis à jour à partir du référentiel des processus est la solution à privilégier.

Existe-t-il un système d'écoute clients de manière à appréhender leurs besoins et mesurer en retour la qualité des prestations ?

Synthèse

Cette question est importante et complète celles ayant trait aux indicateurs. Une bonne majorité des Pilotes concernés ont mis en place un système d'écoute clients de manière à disposer périodiquement de leurs ressentis.

Cette pratique, qui fait partie des indicateurs de nature qualitative, est très utile car un des objectifs du pilotage des processus c'est bien de remettre le client au centre des préoccupations. Disposer de son ressenti est primordial.

Notons aussi que, dans une entreprise, les Pilotes se rendent sur le terrain pour « sentir » comment les prestations offertes sont appréciées. Cette observation par contact direct est certainement très riche.

Plus classiquement, les entreprises utilisent « l'enquête de satisfaction ». Il n'est pas dit si celle-ci est faite par l'entreprise elle-même ou par une entité externe.

Système d'écoute clients : la recommandation du club

Les processus, par définition, sont des enchaînements d'activités qui vont du client au client.

Vouloir les maîtriser, c'est vouloir satisfaire le client.

En conséquence, mettre en place un système d'écoute clients est indispensable si l'on veut juger de la qualité des processus et de leur fonctionnement.

Les formes que peut épouser ce système d'écoute sont diverses. A chaque entreprise de déterminer les plus pertinentes.

5.6 Le Pilote de processus et son périmètre d'action

A-t-on, au sein de l'entreprise une démarche de pilotage de tous les processus ou seulement d'une partie de ceux-ci ? Si oui quel est le périmètre couvert ?

Synthèse

Les réponses offrent une diversité quant au champ couvert. En effet une majorité des réponses montre que l'ensemble des processus opérationnels voire support sont mis en pilotage. Pour d'autres entreprises, seuls les processus clés ou ceux d'une direction font l'objet d'un suivi.

Ces réponses montrent la diversité des situations, mais aussi la stratégie de l'entreprise. Si celle-ci souhaite un vrai pilotage par les processus, c'est bien l'ensemble de ceux-ci (opérationnels, support, voire pilotage), qui doit être mis en

pilotage. Dans le cas contraire, sauf à ce que ce soit une première action qui fera l'objet d'une extension à l'ensemble des processus, on se trouve plutôt dans une situation de pilotage des processus.

Les deux approches sont valables, c'est une question de stratégie de l'entreprise.

Pilotage par les processus : tous les processus de l'entreprise ou certains : la recommandation du Club

Sur ce point, les choses sont simples : ceci est affaire de stratégie de l'entreprise et de moyens disponibles.

Il est vrai que mettre sous tension l'ensemble de l'entreprise en faisant piloter tous ses processus (pour le moins ceux dits opérationnels ou clients et ceux de support), présente l'intérêt d'une démarche cohérente et efficiente, mais nécessite un travail préparatoire important, des actions de conduite du changement réelles, une communication de bon niveau. C'est un vrai changement de management.

Aussi s'intéresser aux processus les plus critiques, les plus stratégiques peut être un champ suffisant.

Ce qui est important quand on parle de pilotage par les processus, c'est de mettre en place les voies et moyens pour que les processus visés soient surveillés de manière permanente de façon à ce qu'une fois stabilisés ou reconstruits, ils fonctionnent efficacement et sans dysfonctionnement.

Comment le Pilote de processus a eu, au départ, connaissance du périmètre en responsabilité ?

Synthèse

Les Pilotes ont eu connaissance de leur périmètre de processus de diverses manières, à travers leur fiche de poste pour un certain nombre.

Affectation du périmètre en responsabilité : la recommandation du Club

En la matière, il n'y a pas de réponse standard.

Ce qui est important c'est que la communication sur l'affectation en responsabilité du périmètre soit non seulement en direction du Pilote de processus, mais aussi en direction de tous les acteurs de l'entreprise et notamment en direction de ceux qui seront conduits à contribuer avec le Pilote.

De quelle nature de processus est composé le périmètre : quelques processus de natures diverses -un domaine cohérent à une gamme de produits... ?

Synthèse

Peu de réponses, mais un constat s'impose : les Pilotes de processus qui ont répondu nous disent avoir un volume de processus, en responsabilité, assez important, car il couvre :

- Une gamme de produits.
- L'ensemble des processus liés au recrutement.
- L'ensemble de la chaîne de valeur liée à l'après-vente.

Concernant cette dernière affirmation, une remarque mérite d'être faite. Parler de la chaîne de valeur liée à l'après-vente laisse à penser que les processus concernés ne prennent pas en compte l'ensemble des activités allant du client au client, sauf bien évidemment s'il s'agit par exemple de processus liés au SAV.

Nature des processus composant le périmètre de responsabilité du Pilote : la recommandation du club

Pour ce thème il n'y a pas de réponse standard, le seul conseil est de constituer des périmètres de responsabilité qui aient du sens au plan des produits/services délivrés aux clients qu'ils soient internes ou externes.

5.7 Le Pilote de processus et quelques thèmes d'ordre général

La démarche processus au sein de l'entreprise est en place depuis quand ?

Synthèse

On peut penser que les Pilotes interviewés ont été assez bien choisis car les réponses données montrent que la démarche processus offre, au sein de leur entreprise, une certaine ancienneté, ce qui crédibilise un peu plus les différentes réponses apportées à cette enquête. Seules trois entreprises offrent une mise en place récente (1 an ou 2 ans).

On constate aussi, à travers les réponses apportées, que les stratégies de mise en place sont diverses : une première expérimentation avant une généralisation.

Comment est-elle appréciée par les différents acteurs de l'entreprise ?

Les différents acteurs de l'entreprise apprécient de manière assez diverse et nuancée la démarche processus.

Même si globalement les retours sont plutôt positifs, on peut noter qu'un certain nombre d'acteurs restent plus polarisés sur leur propre fonction, leur propre travail, leur propre silo, et n'accorde pas une attention particulière à la démarche. On constate alors que des actions de sensibilisation restent à effectuer de manière à faire en sorte que chacun se sente partie prenante, développe des pratiques de coopération.

Une seule réponse quant à la notion de « lourdeur », « rigidité » de la notion de processus.

L'implication de la Direction générale est-elle réelle ? Comment se matérialise-telle ?

Un ensemble de réponses positives quant à l'implication de la Direction générale mérite d'être souligné. Une seule réponse négative est donnée : « *La direction reste peu impliquée et s'intéresse principalement aux aspects commerciaux* ».

Ces réponses offrent une bonne cohérence avec celles observées à des questions précédentes concernant l'appui, l'aide apportée par la Direction générale.

Nous avons constaté précédemment que la démarche processus était en place depuis plusieurs années au sein des entreprises concernées par l'enquête. Sans une implication de la Direction générale, on peut légitimement penser que cette démarche n'aurait pas subsisté si longtemps.

Implication de la direction générale : la recommandation du Club

Même s'il peut y avoir une certaine redondance dans les réponses formulées, il est clair que l'implication de la direction générale est fondamentale. En effet, piloter par les processus est une décision stratégique de management de l'entreprise : on ne peut donc décider de cette orientation ailleurs qu'à la direction générale.

Mais s'impliquer conduit pour cette dernière à accomplir un certain nombre d'actions :

- Tout d'abord matérialiser son engagement à travers une communication ad hoc,
- Nommer les Pilotes de processus et les soutenir dans leurs actions,
- Valider les plans d'actions construits en lien avec la stratégie de l'entreprise,
- Suivre les résultats et célébrer ceux qui sont marquants,
- ...

Quelles sont les actions de communication concernant la démarche, les actions conduites, les résultats obtenus ?

Synthèse

Il ne semble pas qu'il y ait une réelle communication tant sur les actions conduites que sur les résultats obtenus.

On constate qu'au sein des revues de processus, la communication est largement distribuée, mais on observe a contrario que les autres acteurs de l'entreprise ne disposent pas d'une réelle information.

On ne pourrait qu'inciter les Pilotes, ou plus sûrement la personne en charge de l'animation de la démarche processus, à communiquer largement sur les résultats obtenus de manière à crédibiliser la démarche. De même, c'est le rôle de la Direction générale d'assurer une telle communication.

Actions de communication : la recommandation du Club

Comme pour tout changement, communiquer nécessite plutôt de pêcher par excès que par défaut.

Les actions de communication sont utiles à différents niveaux :

- Au moment du lancement d'une démarche de pilotage par les processus (action de la direction générale),
- A la nomination des Pilotes de processus (action des ressources humaines),
- Revues de processus et plans d'actions (action du Pilote de processus),
- Résultats obtenus (action de la direction générale et des Pilotes de processus).

La démarche peut-elle être remise en cause ou est-elle fortement installée ?

Synthèse

Les réponses sont claires et enthousiasmantes pour ceux qui prônent le pilotage par les processus. Toutes les personnes interviewées affirment que la démarche n'offre pas ou peu de chance d'être remise en cause.

Quand on lie ces réponses à celles ayant concerné la date de mise en place de la démarche, on peut légitimement penser que cette démarche est solidement en place et continuera dans le futur.

Ce n'est donc pas une réponse conjoncturelle ou un effet de mode, mais une action de fond que les entreprises concernées ont mis en place.

Existe-t-il un animateur chargé d'être le garant de la démarche, de la faire évoluer ?

Synthèse

Une grande diversité dans les réponses, mais une constante se fait jour : il y a une personne ou une entité en charge de la démarche et de son évolution. Ce peut être un animateur spécifiquement nommé pour cela ou une entité comme la « direction de la qualité » ou « la direction processus ».

L'intérêt ou non d'un animateur de la démarche : la recommandation du Club

Si l'on veut :

- Assurer une mise en place de qualité,
- Faire évoluer l'organisation de départ,
- Progresser méthodologiquement,
- Offrir aux Pilotes de processus un référent avec lequel communiquer,
- Réunir de manière périodique les Pilotes de processus pour échanger les bonnes pratiques, leurs difficultés,



Pilotes de Processus

- Disposer d'un relais pour la direction générale,
- ...

Désigner une personne en charge d'animer le dispositif et d'être le garant de la démarche, est indispensable.

Les choix sont pluriels : la fonction organisation, la fonction qualité, une personne spécifiquement désignée par la direction générale.

Comment les Pilotes de processus peuvent-ils échanger entre eux sur les difficultés rencontrées, les bonnes pratiques... et progresser ensemble ?

Synthèse

Des cadres formels ou informels sont en place pour permettre les échanges entre les Pilotes de processus.

Dans plusieurs entreprises, il existe des comités qui réunissent les Pilotes, leur permettant d'échanger entre eux sur leurs succès, leurs difficultés, formant ainsi une vraie communauté.

La situation géographique des Pilotes (être localisé dans un même immeuble), facilite aussi les échanges informels.

Instances d'échanges entre les Pilotes : la recommandation du Club

Le Pilote peut se trouver parfois confronté à des difficultés. Les partager avec d'autres Pilotes est certainement une excellente idée pour chercher en commun des solutions.

Aussi mettre en place, au sein de l'entreprise, des instances qui permettent aux Pilotes de se réunir de manière périodique, constitue un moyen de favoriser ces échanges. L'important est que chacun sente libre d'apporter ses problèmes mais aussi de faire part de ses réussites de ses recettes de manière à ce que la communauté des Pilotes s'enrichisse et progresse.

Notons que c'est aussi au sein du Club que les Pilotes de processus peuvent trouver appui et possibilité d'échanges.

5.8 Conseils pour les autres Pilotes de processus

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées pour prendre en charge cette fonction et dans l'exercice de celle-ci ?

Synthèse

On observe, à travers la richesse des réponses, une grande variété de difficultés. Les Pilotes se sont largement livrés pour les exprimer.

Il est assez difficile de trouver un fil directeur compte tenu de la diversité des situations.



Néanmoins certaines difficultés ressortent :

- Du Pilote lui-même (*Il faut bien connaître l'entreprise, l'organisation et les outils. Manque de compétences en gestion de processus lors de la prise en charge de cette fonction, mais l'expérience me l'a apportée. Le fait d'être seule et de ne pas savoir à travers quelle méthode agir et de ne pas avoir assez de temps*).
- De l'environnement (*Au début, des difficultés avec les équipes opérationnelles qui voyaient cela comme une sorte de « flicage » car ils connaissent leur métier. Absence d'une forte implication de la hiérarchie pour pousser les choses*).
- De la difficulté à faire passer les messages (*Le vocable processus n'est pas porteur d'ouverture, de mouvement. Il est plutôt perçu comme un carcan. Faire changer les esprits. Une difficulté pour marier le besoin des métiers et la formalisation en langage qualité. La plus grande difficulté est de convaincre, de faire adhérer. La démonstration par l'exemple est le meilleur moyen de faire démarrer la dynamique*).

Quels sont les conseils que vous souhaitez donner pour aider d'autres entreprises ?

Synthèse

Les conseils qui sont donnés offrent une telle richesse qu'il conviendrait de tous les reprendre. Il est vivement conseillé de lire (dans le verbatim en annexe), l'ensemble des réponses apportées. Ils sont de différentes natures : organisationnelle, comportementale, instrumentale, managériale.

Les plus manquants sont :

- *Avoir une sensibilité du système pour laisser de la souplesse.*
- *Etre persévérant, car c'est long, avoir de la suite dans les idées, être simple et pragmatique, accepter que l'on ne peut convaincre tout le monde, ne jamais considérer que c'est définitivement acquis.*
- *Mettre en place une démarche pragmatique.*
- *Etre patient et parfois savoir faire patienter.*
- *Savoir se fixer des objectifs atteignables.*
- *Commencer petit ou sur un processus bien géré au départ.*
- *Il faut être tenace et être intéressé par les relations humaines.*

Quelles satisfactions, à titre personnel, trouvez-vous dans cette fonction ?

Synthèse

Il est très intéressant de constater que les différents Pilotes interviewés retirent de leur fonction beaucoup plus de satisfactions que de désagréments. Les réponses sont éminemment positives.



Toutes méritent d'être citées, mais retenons à titre d'illustration celles-ci :

- *C'est un poste qui permet de contribuer à faire évoluer l'entreprise au quotidien mais aussi à la faire évoluer stratégiquement.*
- *Fédérer pour renforcer la satisfaction client.*
- *Œuvre collective qui se fait (j'aime beaucoup cela).*
- *Une belle aventure dans un contexte unique.*
- *Constatation des résultats et des améliorations mises en place.*
- *La satisfaction de voir aboutir les projets.*
- *La fonction permet à son titulaire d'être connu et reconnu plus facilement que pour d'autres.*

Ces développements ont permis d'offrir une synthèse tirée des réponses aux interviews.

Les recommandations du club peuvent être considérés comme les différents messages que souhaite faire passer dans le public le Club des Pilotes de processus.

Certes ce n'est pas la seule voie (au sens de Taylor), mais une voie qui nous paraît intéressante et réaliste.

6. Conclusion

Même si le panel des personnes interviewées est restreint, ce travail permet néanmoins de tirer quelques enseignements :

- Le terme de « **Pilote de processus** », même s'il offre des diversités réelles selon les auteurs, les organismes compétents ou les entreprises du panel, est de plus en plus connu.
- C'est une **fonction** à temps partiel ou à temps plein.
- La **définition de mission**, définie au sein des entreprises interviewées, offre une assez bonne homogénéité.
- Les points essentiels couvrent :
 - Le rôle d'animation transverse dévolu au Pilote,
 - La nécessité de définir la stratégie, pour son domaine de processus, en lien avec celle de l'entreprise,
 - Le suivi des processus en responsabilité et la charge de conduire ou faire conduire des actions pour rendre efficaces et efficaces les processus.
- Etre **Pilote de processus** nécessite d'être situé à bon niveau au sein de l'entreprise et de reporter à la direction générale ou à un niveau de management suffisamment élevé.
- Pour cela, le Pilote de processus doit avoir des **comportements et des attitudes** bien spécifiques et disposer de certaines **connaissances et compétences**.
- Le **travail du Pilote** de processus n'est fructueux pour l'entreprise que s'il fait **coopérer tous les contributeurs** de l'entreprise concernés pour les processus dont il a la charge. Cette nécessité de faire coopérer est de nature à décloisonner l'entreprise et faire contribuer tous les acteurs au profit du client final. **C'est un point très important.**
- La **revue de processus** et l'établissement d'un **plan d'actions** sont deux moments forts pour analyser, définir les actions à conduire, les affecter en responsabilité et les suivre.
- Des **indicateurs** de nature quantitative ou qualitative sont utiles pour fixer des objectifs et mesurer les résultats. L'automatisation des prises d'information est essentielle.
- Les processus construits sont généralement **cartographiés** soit à l'aide d'outil du marché, soit à partir d'outils bureautiques classiques.
- L'ensemble des cartes de processus forme le **référentiel des processus** qui gagne à être un référentiel d'entreprise (tous travaillent à partir de la même base d'information). Ce référentiel peut être plus ou moins riche à travers l'ajout d'informations diverses.
- L'**implication de la direction générale**, pour que se développe au sein d'une entreprise un vrai pilotage par les processus, est nécessaire. Cet engagement doit être complété par des actions de communication périodiques et par la mise en exergue des résultats obtenus.
- Pour pérenniser un dispositif de pilotage par les processus, la présence d'un **animateur de la démarche** est essentielle.

Etre Pilote de processus est donc bien une fonction réelle et concrète, même si elle est encore un peu en devenir.

Gageons qu'elle se développera dans les années à venir pour être une fonction très reconnue, une fonction tremplin au sein des entreprises.

C'est la raison pour laquelle, trois thèmes nous semblent importants :

- **Continuer à œuvrer, au sein du Club, pour la promotion et le développement de cette fonction. Ce travail doit y contribuer.**
- **Assurer de manière périodique une enquête de même type, ou la mise en place d'un observatoire de la fonction de Pilote de processus.**
- **Initier des actions de formation pour donner aux Pilotes de processus les voies et moyens pour bien jouer leur rôle.**

C'est un premier travail, une première réflexion qu'offre notre groupe. Ils doivent être poursuivis.

Annexes

- 1 Le verbatim des interviews : il est repris en annexe dans le seul but de pouvoir s'y référer si la synthèse qui en est faite ne donne pas complète satisfaction au lecteur,
- 2 Exemples de définitions de missions.

Annexe 1 : Verbatim des interviews

Le Pilote de processus : fonction et rôle

+ Quelle appellation est donnée au Pilote de processus au sein de votre entreprise ?

- Directeur de domaine de processus. La fonction de directeur de domaine de processus est récente (créée il y a un an) et supporte la démarche de la Direction des Opérations France de FT de cartographie globale des processus au service d'un même enjeu métier « Servir le marché grand public ».
- Pilote de processus (LCL).
- Propriétaire de processus et Pilote de processus de niveau national ou de niveau local.
- Directeur de domaine pour le niveau décisionnel avec domaine de processus (personnes de haut niveau, N-2, N-3 par rapport au « Comex »). Avec en dessous des responsables de process.
- Pilote de processus. Le périmètre porte sur l'activité « Assurances emprunteurs » certifiée ISO 9001, il concerne 350 personnes et 12 processus.
- Responsable de processus. Il y a un responsable de processus par domaine métier (SAV, commande/livraison, facturation...).
- Pilotes de processus.
- Pilote du macro processus « assurer l'exploitation informatique ».
- Le Pilote de processus est appelé LPE (Local Process Expert). Il existe aussi des LPM (Local Process Manager) qui sont membres du comité de direction et qui dirigent plusieurs LPE.
- Il existe des CPO (Corporate Process Owner) et des CPE (Corporate Process expert).
- Pas de dénomination homogène ou unique. On trouve :
 - RNP (Responsable National de Processus).
 - RLP (Responsable Local de Processus).
 - Process Owner, Process Manager, Responsable de domaine, responsable de processus, Pilote National, Pilote Local...
- Pas de dénomination spécifique.
- Pilote de processus



✚ La fonction de Pilote de processus est-elle une fonction à temps plein ou une fonction additionnelle ?

- Fonction à temps plein.
- Cela dépend : en général, la fonction est celle de Pilote de processus avec des responsabilités opérationnelles.
- Selon la fonction :
 - Responsable de process et directeur de domaine : temps plein.
 - Le responsable de process travaille sous la responsabilité du directeur de domaine qui n'est pas systématiquement son hiérarchique.
 - Project office manager : temps plein ; il est chargé d'animer le domaine process (mini chef de cabinet).
- La fonction de Pilote de processus est additionnelle à celle de responsable hiérarchique.
- Fonction à temps plein.
- Les pilotes sont à temps plein. Ils sont « pilotés » par un responsable.
- Fonction additionnelle : coordination des MOA principales et associées sur le projet d'outillage des processus (incidents, problèmes, demandes, changements, mises en production, configurations, connaissances, interactions utilisateurs (appels auprès centre de service) + responsable chantier « accompagnement du changement ».
- C'est une fonction en général à temps plein qui peut se scinder en deux : développement (temps partiel), amélioration continue (temps plein).
- Cette fonction est une fonction additionnelle à une fonction hiérarchique.
- Pour un Process Owner c'est toujours du temps partiel car il a d'autres responsabilités opérationnelles ou fonctionnelles. Pour un responsable local de processus, c'est du temps plein en général.
- Non.

✚ Si elle est une fonction additionnelle quel est le temps moyen consommé en pilotage des processus ?

- Officiellement 40% du temps, mais en réalité 90% et 10% consultant sénior.
- Charge difficile à quantifier. Une part de cette charge fait partie de la fonction de responsable hiérarchique notamment au titre du pilotage de l'activité.
- Elle représente environ 10 à 20% du temps d'occupation total.
- Entre 10 et 20 % du temps. Son rôle est uniquement celui d'un coordinateur entre des responsables d'entités concernés par le processus. Cela se fait par la consultation de tableaux d'indicateurs qui sont différents des indicateurs opérationnels des entités et quelques réunions où ils sont tous présents.
- Difficile à évaluer, autour de 50 à 60% du temps.

✚ Avez-vous une définition de mission écrite ou simplement précisée oralement ?

- Définition de mission écrite.



Pilotes de Processus

- Mission précisée oralement. Il existe peut-être une fiche de fonction, je ne l'ai pas. Mais, étant responsable de domaine de A à Z, cela donne une vision des actions à réaliser. De plus, une fonction avec des activités connues depuis de longues années chez LCL. Il existe des procédures de suivi de comité et un plan d'actions stratégiques.
- Définition précise de la mission du Pilote disponible dans le référentiel qualité de l'entreprise (mais peu reprise dans le cadrage managérial du Pilote).
- Les missions sont écrites dans les grandes lignes dans la gouvernance des processus : grandes règles et grandes missions de chaque poste.
- Oui et elle est la même quel que soit le niveau hiérarchique du Pilote.
- Chaque responsable de domaine a une fiche de mission.
- Le rôle des pilotes est de s'assurer que le service attendu par le marketing en termes de qualité perçue par le client est atteinte dans un coût optimisé. Il doit inciter le client à entrer en contact par le canal le moins coûteux.
- Ma fiche de poste existe depuis janvier 2010.
- Oui (voir annexe Hilti). Elle couvre tout le spectre de l'après-vente et les réclamations.
- Oui, pour ce qui concerne les processus certifiés.
- Pour ma mission de Pilote du processus « Revenu Assurance », j'ai une note de mission référencée dans une note d'organisation générale rédigée par le directeur de division, membre du Comex.
- Fiche de fonction fabriquée par le Pilote et validée par le niveau supérieur.
- Définition de mission en cours de finalisation

✚ Si oui, quels sont les divers points que comprend cette définition de mission ?

- Éléments repris :
 - Stratégie du domaine de processus.
 - Animation et pilotage transverse.
 - Pilotage du plan de transformation.
- Le Directeur de domaine doit définir la stratégie du domaine process (les priorités du domaine de process, les plans d'actions, ainsi que la façon dont il va gouverner son domaine. S'ajoutent des aspects risques, coûts et qualité).
- La fiche de mission décrit précisément les rôles et responsabilités de chaque acteur du processus. Un système d'objectifs liés à la performance des différents domaines de processus est décliné sur l'ensemble de la structure : direction, responsables de processus, opérationnels.
- Les différents points sont :
 - Edition des supports de formation.
 - Mise à disposition des supports (book).
 - Assurer le fonctionnement des processus.
 - Corriger les défaillances.
 - Apporter l'amélioration continue (plan annuel).
- Personne désignée pour définir, suivre et faire évoluer un Processus Client, en cohérence avec la stratégie RH de Crédit Agricole S.A. Le Pilote de Processus est le pilote, côté métier, du fonctionnement et de l'évolution du Processus



Client, de bout en bout. Le Pilote de processus est un Chef de Ligne métier. En particulier, il appartient au Pilote de processus :

- D'observer les pratiques externes et d'animer la réflexion stratégique sur l'évolution du processus.
 - D'identifier les attentes clients et les indicateurs de pilotage stratégique de son processus client.
 - D'en déduire, avec le Gestionnaire de processus, les objectifs et facteurs de performance (coûts / délais / qualité / risques) du processus client et les indicateurs de pilotage opérationnels associés.
 - De suivre régulièrement tous ces indicateurs avec le Gestionnaire de processus et avec le Risk Manager pour les indicateurs spécifiques aux risques, avec le Contrôleur de gestion pour les indicateurs spécifiques aux coûts ou avec le Responsable du Management de la Qualité pour les indicateurs spécifiques au système qualité.
 - De concevoir, en collaboration avec le Gestionnaire de processus, les évolutions et améliorations de son processus.
 - De valider les documents (cahier des charges, conception, procédures, plan de formation, cahier de recettes) élaborés par le Gestionnaire de Processus et les autres unités contributrices.
 - De piloter son compte d'exploitation.
 - D'animer les responsables du fonctionnement du processus, l'élément clé de cette animation étant la revue de processus organisée à fréquence régulière.
- Objectifs généraux du processus (permettre une facturation supplémentaire qui donnera un cash = marge nette supplémentaire pour le groupe). Elle précise officiellement les Comités et les Instances liées au pilotage du processus.

✚ Quel est votre positionnement hiérarchique dans l'entreprise ?

- Le Directeur de domaine a un double rattachement à la direction des processus d'une part (volet « production ») et à la direction métier (vision client).
- N-3 par rapport à la DG.
- Il existe plusieurs positionnements :
 - Pilote national : environ 30, ce sont des Directeurs de BU ou responsables de management de la qualité. Il dépend du propriétaire de processus ou d'un N-1 sous ce propriétaire.
 - Pilote local : environ 100, ce sont des directeur de BU ou des managers de proximité d'une entité polyvalent.
 - Propriétaire de processus : rattaché à un membre du Comex.
- La lettre de mission du Directeur de process a une double signature : le patron de l'entité dans lequel le Directeur de domaine se trouve et par le représentant des processus en France (partie gouvernance processus Orange en France. Il est N-1 ou N-2 de la Directrice exécutive de l'entité Opérateurs Nationaux qui dépend d'un membre du Comex.
- Il dépend de l'activité concernée et de ce fait du Pilote (de N-1 par rapport au Comex à N-3).



- Je dirige la direction des opérations de l'activité de vente en gros de FT (marché des opérateurs en France) et manage les équipes qui la composent.
- N-3 par rapport au DSI.
- Chef de service dans la direction logistique réparation.
- N-2 par rapport au DRH Groupe.
- N-1 par rapport au responsable comptabilité et finances qui dépend lui-même du directeur finances groupe et du DG France.
- Rattachement à la direction recherche et développement France, elle-même rattachée à recherche et techno mondiale.

✚ A qui reportez-vous pour votre fonction de Pilote de processus ?

- A mon N+1.
- N+1 et à l'équipe « qualité » en charge notamment de l'animation transverse des processus (méthodologie, cohérence, conseil...).
- Hiérarchiquement à la direction logistique réparation et en parallèle à la maison mère (pilotage processus).
- A la responsable du Management des Carrières et des Talents (N-1 par rapport au DRH Groupe).
- Un double reporting. En hiérarchique à mon patron, directeur de la division Réseaux et en fonctionnel au directeur financier, qui est le « client » majeur du processus de RA. Ce double rattachement légitime la fonction et apporte des leviers d'actions importants.
- Au N+1, le directeur comptabilité et finances (le hiérarchique).
- Au responsable recherche et développement

✚ Quelles sont les compétences souhaitées pour un Pilote de processus ? Comment les acquérir : formation interne, formation externe, en recherchant vous-même des informations ?

- Les compétences sont :
 - Expertise dans le domaine de processus adressé
 - Sensibilité organisation et SI
- Il faut :
 - Avoir une double compétence : technique du métier de banquier et celle de gestion de projets. Il faut véritablement ce double métier.
 - Savoir travailler en transverse : travail avec le marketing, plus tous les autres secteurs impliqués dans le processus.
 - Etre méthodique et avoir navigué entre 3 niveaux de fonctions : construire des actions quotidiennes, établir des plans d'actions moyen terme (18 mois) et élaborer une vision stratégique (3 à 5 ans).
- Directeur de domaine : principalement de management : être capable d'animer un réseau de personnes, suivre son domaine de processus. Cela implique :
 - une compétence d'implication et une connaissance du domaine de processus.
 - Une bonne écoute.
 - Une capacité à décider et déléguer.



- Une capacité à négocier en cas de friction aux interfaces.
- Curiosité, ouverture d'esprit, sens du travail en équipe, sens du partage, qualité pédagogique. Acquisition des compétences sur le tas.
- Les différentes compétences sont :
 - Avant tout une bonne connaissance du domaine métier : la maîtrise métier est essentielle.
 - Une forte capacité de conviction et une grande motivation.
 - Un sens aigu de l'observation et de la critique.
 - Une pratique avérée du terrain, de l'opérationnel sur le domaine.
- Les compétences sont :
 - Rigueur.
 - Etre factuel.
 - Etre ouvert, avoir une approche transversale.
 - Avoir des qualités humaines.
- Rigueur, organisation, curiosité intellectuelle.
- Voisines de celles d'un Chef de Projet mais de manière continue et non momentanée. Les compétences sont soit innées (capacité de travail en équipe et à coordonner les acteurs) soit acquises par formation ad hoc (ex. CEGOS), par expérience vécue en Maîtrise d'Ouvrage, par connaissance souhaitée des principes de comptabilité analytique (Kaplan).
- Formation personnelle, sur le tas, par lecture. Les compétences souhaitées : sens de l'observation, capacité d'analyse, être à l'écoute, mettre en œuvre et insuffler de l'énergie, une bonne vision.
- De plus, il ne faut pas que le Pilote soit l'expert, mais il doit aller chercher l'expertise là où elle est. La dimension politique du poste est forte.

✚ Qui, au sein de l'entreprise, affecte et juge des résultats obtenus ? et comment sont-ils mesurés ?

- Les résultats sont jugés par les deux directions de rattachement (Direction des processus France et direction grand public).
- C'est mon chef. Pas de politique globale pour les Pilotes de processus.
- Par des retours clients internes : régulateur, fournisseur d'énergie, consommateur, pilote local, acteur métier, contrôle de gestion.
- Le sponsor (N-1 par rapport au Comex) qui juge de l'avancement des processus, mais du fait du double reporting, le tableau de bord du domaine remonte aussi au niveau France.
- Tableaux de bord remontés à la direction avec, dans certains cas, transmission au membre du Comex concerné. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, il y a un plan d'actions défini, après analyse des causes. S'il y a une nécessité de modifier les objectifs, remontée pour validation auprès de la direction.
- De la manière suivante :
 - Les résultats obtenus sont mesurés à l'aune de la satisfaction client et de la qualité de service rendu. Ils sont donc suivis au plus haut niveau de l'entreprise.
 - La satisfaction client est mesurée deux fois par an au travers d'enquêtes de satisfaction sur chaque domaine de processus.



- La qualité du service rendu est le résultat du niveau global d'atteinte des objectifs par les différentes équipes sur chacun des domaines de processus clés pour l'entreprise.
- Suivi mensuel de l'avancement des travaux dans le cadre d'instances. Validation des plans d'amélioration et/ou des arbitrages sur les actions et/ou trajectoire processus en comité de pilotage mensuel. Suivi d'objectifs (GDI et GDP pour l'instant) dans le cadre du schéma directeur de la qualité de service (SDQS). Le SDQS est porté et piloté par la Direction de la Qualité.
- Globalement les choses s'organisent de la manière suivante :
 - Chaque Pilote, sur la base des orientations de la DG, définit ses objectifs et les indicateurs à suivre et est responsable des résultats.
 - La réorganisation des processus globaux sur base de best practices se fait en collaboration avec la Maison mère. Cela permet de faire des benchmarks avec les autres entités/filiales.
 - Il existe des indicateurs mensuels et journaliers, des enquêtes clients annuelles. La satisfaction client est mesurée sur la base des réclamations.
 - Il n'y a pas de visibilité à long terme. Toutefois il n'y a pas non plus de saisonnalité de l'activité.
- Le N-1. Il existe 3 indicateurs principaux (RH):
 - Attractivité (cible des étudiants).
 - Volumes des candidatures reçues.
 - Délais de recrutement.
 - Et quelques autres indicateurs : délais et types de contrats, candidatures spontanées et émises, nombre de candidatures et entretiens validés, taux de désistement.
- Les deux directeurs dont je dépends (directeur réseau et directeur finances). Les objectifs sont uniquement quantitatifs (opérationnels et financiers).
- Pas d'objectifs fixés, ils le sont pas le Pilote lui-même qui les fait valider par son responsable hiérarchique.
- Les résultats sont mesurés à travers la mise en place d'indicateurs automatisés et des canevas d'interviews.

✚ La fonction de Pilote de processus est-elle attachée à un mode de rémunération propre : bonus en fonction des résultats, primes ?

- Non.
- Non.
- Non.
- Le Pilote de processus n'est pas un métier reconnu par les RH, donc un métier non apprécié au titre des compétences.
- Oui, un système de variable sur les résultats est mis en place pour les cadres au sein de l'entreprise. Ce système est généralisé à l'ensemble de l'entreprise.
- Aucune rémunération spécifique pour les Pilotes de processus. Les missions opérationnelles pouvant même être estimées comme mieux valorisées (rémunération et évolution de carrière).



Pilotes de Processus

- Non pas directement, mais il existe des objectifs annuels et la part variable de la rémunération (2 mois) s'en trouve affectée.
- Non.
- Oui, en plus du salaire, un bonus annuel lié à l'atteinte des objectifs du processus.
- Rien, mais le Pilote serait d'accord pour que ses résultats sont pris en compte pour sa rémunération.
- Non pas de mode de rémunération attaché à la mission de Pilote de processus.

✚ Quels ont été les critères de nomination des Pilotes de processus ?

- Critère clé : l'expérience.
- Nomination validée par la DG. C'est une fonction importante dans la maison.
- Personnes haut placées dans l'organisation avec des responsabilités hiérarchiques importantes et des connaissances sur l'activité. Domaines de processus (28) : choix fort depuis un an.
- Le positionnement hiérarchique en fonction de la nature du processus : processus de production ou avec plus de connotation politique.
- Le critère de nomination clé est l'expérience et l'expertise métier sur le domaine concerné.
- Les Pilotes viennent de la relation clients (métier), du SAV, des canaux.
- Les pilotes de processus sont nommés par les directions. Les fonctions complémentaires qu'ils exercent ne sont toutefois pas valorisées ni considérées comme étant une promotion. Cela peut aussi résulter d'une initiative personnelle.
- Le poste a fait le Pilote.
- Pour les Pilotes centraux, nomination directe par le directeur « réseaux ». Pour les Pilotes locaux, sur proposition des Pilotes centraux, par les hiérarchiques concernés.
- Aucun.

✚ Quels sont les attitudes et comportements souhaités pour un Pilote de processus ?

- Etre à l'écoute, car il est en support des autres entités. Deux missions :
 - Répondre aux attentes du réseau et faire passer les orientations de la DG qui font particulièrement plaisir.
 - Il faut savoir marier les deux, d'une part convaincre la DG et d'autre part les patrons de régions.
- Ecoute, persévérance, simplicité et pragmatisme.
- Dimension managériale forte, le responsable processus se doit d'être un leader pour ses équipes. Privilégier les approches participatives. Porter une attention toute particulière à la communication interne.
- Ces attitudes sont : rigueur, être factuel, être ouvert, avoir une approche transversale, avoir des qualités humaines.
- Ces attitudes et comportements sont :



- Flexibilité.
- Souplesse.
- Qualité relationnelle.
- Disponibilité.
- Capacité à convaincre et faire adhérer.
- Humanisme, intégrité, facilité de communication, disponibilité, capacité à s'engager fortement, aisance à rédiger, facilité à dialoguer avec le terrain et les opérations, sens de l'exemplarité.

✚ Est-ce une fonction à durée limitée ou une fonction qui peut être assurée pendant un nombre d'année important ?

- Fonction peut être assurée sur la durée.
- Un nombre d'année important.
- Pas de limite de durée.
- Fonction qui s'inscrit dans la durée car elle est très liée à l'expérience métier.
- Une certaine stabilité et continuité sont souhaitées pour cette fonction. Elle peut -être assurée pendant 3 à 5 ans.
- C'est une fonction pérenne liée au poste hiérarchique (cela dépend des entités).
- La fonction est permanente par nature car le besoin de piloter l'est le plus généralement. Par contre, elle évolue assez souvent en fonction des réorganisations. Pour une personne, par contre, c'est une mission qui peut s'exercer plusieurs années mais pas plus longtemps.
- Pas de durée fixée.

✚ Est-ce une fonction tremplin ?

- Non.
- Pas un élément de promotion.
- Evolution progressive, mais pas un tremplin immédiat (rien à gagner).
- Oui c'est plutôt valorisé.
- Non.
- Pas nécessairement car elle implique dans notre cas une spécialisation forte centrée sur le domaine de processus concerné (SAV, commande/livraisons...).
- C'est un effet possible. Cela dépend des qualités du Pilote.
- Oui, elle rend visible tout au moins au sein de l'entreprise.
- Pas en soi directement. Elle nécessite par contre d'avoir de nombreux contacts et donc d'être bien connu, ce qui est intéressant dans une grande structure. Elle donne donc de la visibilité et permet de constituer des réseaux élargis, d'être en visibilité, d'acquérir une compétence transverse. La réalité au tremplin offert par la fonction dépend directement de la visibilité du processus concerné.
- Oui, compte tenu de l'intérêt porté par le niveau supérieur.
- Ce n'est pas une fonction tremplin.



Le Pilote de processus et son environnement

✚ Le Pilote de processus a-t-il bien défini les différentes entités métiers et fonctionnelles intéressées par les processus dont il a la gestion ?

- Oui dans la cartographie de ses processus.
- Il existe une cartographie des processus.
- Oui dans la cartographie de ses processus : les interfaces sont décrites.
- Oui, il existe une cartographie des processus.
- Boucle avec les canaux (réglages, capacités à faire), boucle avec le marketing (ruptures). En bref, les entités en lien avec le Pilote sont bien définies et intéressées.
- Toutes les entités informatiques de la DSI sont actrices sur au moins un processus. Elles y interviennent dans le cadre de rôles et missions de niveaux 1 à 3.
- Oui les processus ont été cartographiés pour SAP.
- Oui, les processus ont été cartographiés sous MEGA pour la partie certifiée ISO 9001 à Casa. Pour le pilotage groupe, un processus référentiel a été créé en 2009.
- Oui, bien évidemment. Non seulement défini mais mis en relation.
- Oui.
- Les différents métiers contributeurs sont bien identifiés : labo, packaging, industriel, marketing. Il y a environ 10 acteurs à coordonner par métier.

✚ Les a-t-il approchés pour les rendre « contributeurs » ?

- Oui.
- Réunion physique mensuelle des Pilotes locaux : animation de la relation, entretien sur l'expertise, formation. Mise à disposition de la description des processus auprès des acteurs métiers.
- Oui.
- Oui, à noter que le manager présente les tableaux de bord à ses collaborateurs, ce qui, au-delà de leur seule activité, leur permet de voir l'activité des autres et également de faire prendre conscience que chacun est le client de quelqu'un d'autre.
- Etape description de processus : mise en place d'ateliers de travail au sein desquels l'ensemble des entités contributrices sont représentées. Règle de base retenue et validée : le représentant d'une direction intervient au nom et pour le compte de la direction qu'il représente. A ce titre, c'est lui qui porte la responsabilité de validation des travaux et des livrables des ateliers. Cette règle a permis de responsabiliser les directeurs sur les collaborateurs qu'ils désignent pour participer aux ateliers (idem sur les ateliers de spécification de l'outillage, ateliers pilotés par le pilote du processus correspondant). Dans le cadre de la fusion des DSI et donc de la validation des livrables des ateliers de convergence des processus, il a été décidé de valider les processus cibles dans le cadre du comité de pilotage du macro processus. Chaque propriétaire y présentera une synthèse des travaux en 4 visuels PPT dont je dois fournir dans les prochains jours le



formalisme. Aujourd'hui (16 mars) en COPIL, j'ai fait valider le contenu des 4 visuels : schéma simplifié du processus, RACI, description des nouveaux rôles à déployer, synthèse des écarts et des efforts à fournir par direction pour déployer le processus cible.

- Oui.
- Oui, il existe des réunions périodiques (club processus) auxquelles sont conviées l'ensemble des fonctions concernées.
- Oui car c'est le fond du « job ».
- Par des relations de travail avec elles.
- Pour les rendre contributeurs :
 - Information auprès de l'ensemble des experts recherche et développement.
 - Ceux-ci ont vite perçu l'intérêt de la mission et ils coopèrent pour aider au reporting à la DG, à travers des revues mensuelles de processus.

✚ Les entités en amont ou en aval de l'entreprise, concourant à la prestation servie aux clients font-elles bien partie des « contributeurs » (notion d'entreprise étendue) ?

- L'ensemble des entités acteurs d'un domaine de processus est concerné naturellement et impliqué dans la gestion de la performance de ces processus.
- Oui il existe notamment des contrats de service avec certains fournisseurs.
- Oui, (exemple : informatique, contrôle de gestion, reporting social, marketing,...).
- Oui, c'est fondamental. En aval, par exemple les entités Orange France, France Fixe, France Entreprises, plus tous les autres opérateurs télécoms qui sont en contrat avec FT.

✚ Existe-il un cadre des relations régissant celles entre le Pilote de processus et les entités avec lesquelles il est en relation ?

- Oui il existe des contrats de services qui définissent le niveau de qualité attendue (exigences business).
- Oui, répartition des rôles : plan d'action conjoint, animation des acteurs métiers, consultation comme expert/référent.
- Ou il existe des contrats de services qui définissent le niveau de qualité attendu (exigences business).
- Il existe un contrat de services si l'entité avec laquelle il est en relation se situe en dehors de l'organisation. Ce contrat de service précise les attendus en termes de performance.
- Le Pilote est en relation avec :
 - MOAD : interface entre les opérationnels métiers/processus et le SI.
 - Le marketing : communication.
 - Des correspondants canaux.
 - La qualité : politique qualité, aide aux audits, enquêtes qualité.



Pilotes de Processus

- Les propriétaires et Pilotes sont reconnus dans leur mission au sein de la DSI (propriétaire hiérarchique du Pilote). Le Pilote anime des revues de processus auxquelles participent ou participeront les acteurs du processus (représentants de chaque direction permanents ou invités selon l'ordre du jour). Je peux également y participer sur invitation du Pilote selon thème traité.
- Oui, avec les entités Belgique et Luxembourg. Non localement.
- Oui, les clubs trimestriels. Il existe également des conventions de services pour les actions qui concernent le périmètre du processus « recrutement Crédit Agricole SA).
- Non, pas de cadre contractuel sauf avec le métier de la DSI. La relation est seulement formelle via l'organisation.
- Pas de gouvernance spécifique compte tenu de la faible taille de l'entreprise.
- Oui, un cadre existe.

+ La direction générale apporte-t-elle, au Pilote de processus : des orientations, un appui, ... ? Sinon qui le fait ?

- Oui par DG c'est obligatoire.
- Concernant les orientations, la DG apporte son appui via un plan à trois ans. Le chemin est bien décrit. Pour l'appui, il est donné par les instances directionnelles : si la DG est d'accord avec les projets, elle donne les moyens budgétaires nécessaires.
- Oui et c'est obligatoire.
- Oui, au travers des budgets et de l'implication de certains membres du Comex.
- La DG, en l'occurrence ici la direction des opérations, donne les orientations en termes de processus. Elle définit la cible et les grands objectifs à atteindre. Cette vision est essentielle pour fédérer l'ensemble des acteurs d'un domaine autour d'objectifs partagés et compris.
- Pas de matérialisation si ce n'est des « remontées de bretelle » des équipes ayant généré des incidents graves ou majeurs suite au non respect de processus (mais à ma connaissance pas d'impact financier pour les personnes concernées). Matérialisation sur les validations budgétaires pour réaliser les projets processus et/ou pour financer certaines actions de formation.
- Oui depuis le récent changement de DG. Il existe une notion de « Dream Team » favorisant l'amélioration des processus. Les principaux apports concernent les notions d'éthique commerciale et de coûts.
- Oui, la DG est à l'origine du déploiement de la démarche avec la DRH Groupe.
- Pas d'appui particulier si ce n'est que les indicateurs et les tableaux de bord processus sont visés par la direction. La direction générale impulse le sens et fixe les objectifs prioritaires assignés aux pilotes de processus (présidence DG des comités)
- Pas d'orientation de la DG. Le Pilote est soutenu par le DGA.



Pilotes de Processus

- La direction recherche et développement, concernée par les processus, est impliquée. Elle participe aux revues de processus. En revanche le niveau monde (recherche et techno) ne réagit pas à la réception des tableaux de bord.

✚ Existent-ils des instances spécifiques pour traiter d'éventuels conflits ?

- Oui traités dans le cadre des comités de processus qui se réunissent mensuellement.
- Il y a de nombreux comités pas spécifiquement destinés à régler les conflits mais il existe des instances pour gouverner les arbitrages.
- Oui il existe une instance dédiée : le comité processus (participation de tous les directeurs de domaine). Ce comité se réunit une fois par mois.
- Oui, si un problème existe, il est prévu de remonter à la revue de direction pour arbitrage (jamais utilisé à ce jour).
- Non.
- Non, il n'existe pas d'instance supérieure pour gérer les conflits. Les problèmes sont traités au cas par cas en interne.
- Non, il n'existe pas d'instance supérieure pour gérer les conflits. Il n'y a en général pas de conflit particulier.
- Non aucune instance spécifique. Les conflits liés au processus sont assez rares et ils se règlent assez naturellement.
- Le DGA.

Le Pilote de processus et ses actions quotidiennes

✚ Quelles sont, au quotidien, les différentes actions conduites par le Pilote de processus tant pour suivre le bon fonctionnement des processus que pour le traitement des différents incidents ?

- Le Directeur de domaine a une fonction d'animation et de pilote fonctionnel des Responsables Nationaux de Processus (RNP) qui assurent le suivi opérationnel de la performance du processus concerné. Il y a un RNP par univers.
- Mails de revue de processus en continu : une fois par mois décision sur les points critiques.
- Le Directeur de domaine est contacté si de gros soucis sont remontés. Il a la responsabilité du budget en engage sa responsabilité. Le travail quotidien est fait par les responsables de process (pilotage opérationnel).
- Le travail du responsable de processus est de traiter les dysfonctionnements ou de mettre en place les actions d'amélioration ou de suivi.
- Il existe des plans d'actions processus qui se traduisent en projets. Les dysfonctionnements sont analysés entre canaux et processus. La boucle remonte au marketing pour d'éventuels assouplissements et aménagements.
- Mise en place d'instances :



Pilotes de Processus

- point mensuel de suivi opérationnel d'1/2 h avec les propriétaires et Pilotes.
- Revue mensuelle de 2 heures avec tous les Pilotes + intervenants pour suivi budgétaire et expertise pilote démarche système processus de la DSI (coordination de l'ensemble des Pilotes de macro processus « actifs »).
- Comité de pilotage mensuel (1 heure) pour validation des budgets et/ou orientations stratégiques par processus.
- Suivi des incidents processus :
 - Recadrage selon incidents de production majeurs présentés en comité de direction DPI (mise en place de plans d'amélioration court ou moyen terme).
 - Suivi du reporting mensuel du SDQS.
- Ses actions sont :
 - Suivi des résultats de production journalière (tableau de bord).
 - Mise en place des actions d'amélioration.
 - Lancement et suivi des projets.
- Réunions périodiques pour faire le point, préparation des clubs, traitement ad hoc sur les sujets urgents.
- Le pilotage est fait par des indicateurs portant sur le fonctionnement du processus « Revenu Assurance ». Les incidents sont mis en évidence par un système particulier appelé Fraud Tracker et Revenu Tracker...
- Suivi sur les délais de traitement (facturation).
- Pour assurer le suivi du fonctionnement des processus et celui du traitement des incidents :
 - Des revues de projets tous les lundis : analyse du tableau de bord, coordination des plans d'actions des projets en risques majeurs, gestion des mails, reportings à la demande.
 - Le compte rendu de la revue de projet (synthèse du plan d'actions plus tableau de bord).
 - Cellule de crise organisée par l'équipe SI incidents ou par l'équipe crise assurance qualité si l'incident est grave.

[Avec qui le Pilote de processus conduit-il ces actions ?](#)

- Avec les responsables nationaux de processus et en lien avec les autres directeurs de domaine s'il y a lieu.
- En général avec ses équipes en interne et avec les autres directeurs de domaine.
- Le responsable de processus conduit ses actions avec les équipes opérationnelles et en lien avec sa direction et les différents acteurs du processus.
- Pas de règle sur le sujet. Compte tenu du projet en parallèle d'outillage des processus, les Pilotes GDI/GDP et GConf. sont à temps plein sur leurs activités processus et outillage (et même bénéficient de renforts à leurs côtés (de 1 à 3 personnes selon les processus)). D'autres Pilotes, en plus de leurs missions opérationnelles peuvent être chargés de 1 à 4 processus. Pour ma part je suis à temps complet sur la mission de pilotage du macro



processus et sur les responsabilités qui m'ont été confiées dans le cadre de l'outillage des processus. J'interviens également à titre d'expert processus dans le cadre d'un chantier « Processus et organisation » mis en œuvre dans le cadre de la création d'une nouvelle direction (qui sera chargé notamment de la bureautique de La Banque Postale et de L'Enseigne, des réseaux locaux, téléphonie et informatique guichet des bureaux de poste ainsi que des automates postaux (à ne pas confondre avec les DAB/GAB)).

- Cela dépend de la taille des processus et des équipes. C'est en général une approche à un niveau macro qui se décline sur les différents niveaux.
- Avec le responsable du management de la qualité et le responsable « marque employeur » pour ce qui concerne les bilans d'actions. Il dispose également d'une assistance à la DRH Groupe pour piloter et pour assurer les comptes rendus des clubs.
- Très directement, les dysfonctionnements ou dérives constatés sont traités avec les opérationnels de terrain concernés, sans nécessairement passer par la voie hiérarchique.
- Equipe de trois personnes qui collectent les données.

Le Pilote de processus et ses actions périodiques

✚ Pour piloter les différents processus en responsabilité, avez-vous déterminé des indicateurs ?

- Oui.
- Oui.
- Oui.
- Oui.
- Oui, compte tenu de l'activité, il s'agit d'indicateurs de production établis régulièrement. A noter également une production annuelle qui en plus reprend les indicateurs non suivis mensuellement et trimestriellement.
- Oui, c'est un travail obligatoire et très important.
- Oui, il existe des tableaux de bord processus.
- Oui.
- Oui (KPI, copy chart ...).
- Oui.
- Oui.
- Pas d'indicateurs spécifiques actuellement.
- Oui différents indicateurs existent.

✚ Ces indicateurs sont-ils en cohérence avec les objectifs de l'entreprise ?

- Oui.
- Oui.
- Ils sont définis en totale adhérence avec les objectifs de l'entité et les engagements clients.
- Absolument.



- Oui, ils ont été définis par étude des attentes des clients (internes externes) et identification des niveaux de performance. Ils sont principalement axés sur les problématiques d'attractivité et de réactivité.
- Oui, puisqu'ils sont définis en central pour le groupe par le Directeur Financier, client principal du processus. En l'occurrence, l'objectif stratégique auquel le processus RA contribue majoritairement est l'augmentation directe du Revenu Net de FT.

Comment et avec l'appui de qui les avez-vous établis ?

- Ils ont été établis en lien avec la stratégie de l'entreprise.
- Moi-même via des échanges informels avec des acteurs du réseau. Ils ne sont pas diffusés. En revanche si des problèmes existent, ces indicateurs font l'objet d'une diffusion.
- Tableau de bord évolutif. Les thèmes concernés : performance, coût, satisfaction. Pilotage par objectif région à partir de valeurs repères définies à partir d'expériences métiers des régions. Ces tableaux de bord sont diffusés et utilisés par le réseau d'experts et les BU.
- Directeur de domaine : il s'inspire des grandes priorités de l'entreprise et les décline en indicateurs.
- Avec les Pilotes et les équipes opérationnelles pour éviter le ressenti « flicage » et aller dans le sens de l'amélioration continue.
- Ces indicateurs ont été établis au regard de l'ambition que nous nous sommes donnée en termes de performance. Ils sont bien évidemment élaborés conjointement, et atteignables.
- Indicateurs identifiés par les Pilotes de processus, validés par les propriétaires puis en comité de pilotage. Automatisation de la remontée des indicateurs et mise à disposition progressive auprès des équipes de la DSI via un portail métrologie (utilisation systématique de l'outil SAS (c'est une règle et un objectif sur l'atteinte du niveau de maturité 2 pour chacun des processus (industrialisation des indicateurs et mise en œuvre tableaux de bord sur intranet).
- Globalement et localement en fonction de la stratégie définie par le commercial.
- Avec des consultants externes et dans le cadre de groupes de travail en interne.
- La direction financière avec déclinaison pour les entités concernées.
- Les indicateurs sont construits avec retard.

La quête des informations est-elle manuelle ou automatisée ?

- Automatisée.
- Automatisée.
- Beaucoup d'informations sont automatisées, d'autres sont manuelles.
- Automatisée.
- Les indicateurs sont renseignés automatiquement.
- Automatisés à 80% (SAP). Les 20% restants sont obtenus par relevés et collecte.



- Les deux : les enquêtes externes sont achetées (Universum), les indicateurs de délais sont automatisés ainsi que ceux sur les candidatures (en partie), les enquêtes managers et candidats sont manuelles.
- Très largement automatisée, mais toujours en partie manuelle.
- Automatisée.

✚ Les indicateurs sont de quelle nature : qualitative, quantitative ? Fiabilité des informations ?

- Les deux. Les informations sont par nature relativement fiables car issues des systèmes de production.
- Quantitative. Par exemple : suivi du temps de réponse moyen d'une transaction sur le poste de travail.
- Les deux avec beaucoup de nature quantitative.
- Les deux.
- Ils sont de nature quantitative majoritairement. Les informations sont issues des systèmes de production donc a priori fiables.
- Beaucoup sont de nature quantitative, avec une fiabilité proche de 100%. Ils sont souvent calculés sur des moyennes (ex : délai de réparation).
- Les deux : mesure de la satisfaction client (qualitative), 3 indicateurs groupe (quantitatifs).
- Indicateurs quantitatifs (CA récupéré, anomalies sur les réseaux, tentatives de fraudes, etc..).

✚ Certains indicateurs sont-ils remontés dans les tableaux de bord des entités, de la direction générale ?

- Oui.
- Non, ils sont intégrés dans les tableaux de bord propres aux entités.
- Oui.
- Oui, restitution mensuelle pour chaque métier et trimestrielle avec commentaires qualitatifs faits par les Pilotes.
- Oui.
- Oui, les objectifs majeurs font partie des indicateurs suivis.
- Ils sont tous agrégés pour les tableaux de bord de la DG. Notion de triangle magique (délais, coûts, qualité).
- Oui, deux fois par an ainsi que les indicateurs du reporting sur les métiers RH (ils vont devenir mensuels).
- Oui, sur les tableaux de bord de la Direction Financière et du Comex.
- Oui au niveau de la direction recherche et techno mondiale.

✚ Quelle est la nature des actions conduites : revues de processus, plan d'action stratégique ?

- Revue de domaines, revue processus et plans d'actions.
- Les deux.



- Revues fonctionnelles semestrielles du processus : utiles compte tenu du turn-over dans les structures. Plan d'action dominé par l'évolution des outils métier.
- Revues de domaines, revues process et plans d'actions.
- Revues de processus, audit (normes) en bilatéral « Pilote et cellule qualité ». Tous les mois et demi, réunion de travail avec les Pilotes de processus et leurs relais/correspondants dans les équipes opérationnelles. Si un problème, on met en place un plan d'actions, d'amélioration (après analyse des causes). S'il y a une modification de l'objectif, remonté pour validation à la direction.
- Suivi quotidien, hebdomadaire et mensuel des résultats permettant de vérifier l'alignement des opérations avec la vision définie.
- Un plan triennal processus : définition et suivi de trajectoire de maturité par processus. Communication des résultats via instances, lettres processus (cf. mes diffusions pour information auprès du C2P), communications spécifiques par pilotes de processus dans des instances de gouvernance des directions (comités de direction, de département) ou sur intervention dans le cadre de séminaires. Mise en place de formations (jeux de rôle autour de la gestion d'un GIE), module de sensibilisation ITIL, ...
- Principalement des actions d'amélioration continue sur la base des retours clients et centres d'appel. Il existe des Business Process Audit (BPA) qui sont effectués tous les 2 ans. Une roadmap pour l'année n+1 est effectuée tous les ans.
- Les actions conduites sont :
 - Revues de processus.
 - Modélisation et évolution du processus référentiel.
 - Construction des indicateurs.
 - Bilans d'actions.
 - Evolution des plans d'action.
 - Suivi des projets validés par la DRH.
 - Revues régulières de processus, proposition et suivi des plans d'actions, proposition d'évolution et projets associés dans le cycle d'élaboration du plan d'action stratégique. Démarche systématique de lancement, contrôle et suivi des actions.
- Plutôt des actions d'optimisation, mais le Pilote manque de poids pour convaincre les parties prenantes de l'entreprise. Amélioration par le bon sens et recherche permanente de ce qui peut s'améliorer de manière pragmatique (chasser les dysfonctionnements).
- Des revues de processus.

✚ Pour chacune de ces actions quels sont les différents contributeurs participants ? Est-ce la totalité des entités et fonctions concernées par les processus en analyse ?

- Toutes les lignes métiers en central : marketing, juridique, engagements, contrôle de gestion, des représentants des opérationnels. Les réunions comportent environ 25 personnes, une fois par an pendant 3 h. (Les



participants sont contents). L'objectif est double : faire une revue des processus et valider le plan de travail de l'année à venir (moyen et long termes) et acter les actions correctrices à conduire.

- Implication forte de la DG. Quant aux Propriétaires de processus leur implication est variable.
- Il existe un responsable de l'action mais il travaille avec différents contributeurs.
- Tous les mois et demi, réunion de travail avec les Pilotes de processus et leurs relais/correspondants dans les équipes opérationnelles. Si un problème, on met en place un plan d'action, d'amélioration (après analyse des causes). S'il y a une modification de l'objectif, remonté pour validation à la direction.
- L'ensemble des acteurs d'un domaine de processus donné assurent sur leur domaine de responsabilité le suivi, l'analyse, l'élaboration ou l'exécution des plans d'action.
- Selon les actions, des contributeurs opérationnels ou stratégiques.
- Cela dépend des processus. En général les collaborateurs remontent leurs remarques et participent à des « cercles de qualité ».
- Cela dépend des problématiques et des axes d'amélioration envisagés.
- Ils appartiennent tous à la cellule recherche et développement.

Comment se conduisent ces différentes actions : préparation, analyse, décision, validation, lancement des actions, suivi des actions ?

- Suivi de la performance du domaine de processus au travers du suivi des plans d'actions et de l'analyse des tableaux de bord par domaine.
- Par le suivi des plans d'actions et le tableau de bord de performance par domaine : indicateurs, rapports mensuels et plans d'actions. Chaque mois les personnes mettent à jour les données du mois avec des éléments qualitatifs. Le bilan de santé du processus au mois le mois est remonté régulièrement au niveau France.
- Ces actions sont définies ou analysées lors des revues de processus.
- Les actions sont prises en charge par les chefs d'équipe. Les projets sont animés par des comités (direction, marketing...).
- En mode projet de manière classique.
- Approche traditionnelle en la matière.

Le Pilote de processus dispose-t-il d'une équipe pour conduire les actions ou s'appuie-t-il sur des équipes en place ?

- Il ne dispose pas d'équipe en propre mais s'appuie sur les responsables nationaux de processus qu'il pilote.
- Les deux : équipe propre et contributions d'autres secteurs. De plus il y a déclenchement d'un fonctionnement en mode projets si des actions lourdes sont à mettre en place.
- Non. Il a à sa disposition le support de la cellule qualité et ses moyens en tant que hiérarchique.



- Le responsable d'un domaine de processus dispose en règle générale d'une équipe qui conduit les actions (déclinaison des modes opératoires).
- Il s'appuie sur les équipes en place qui ont une vision partielle du processus, l'équipe qualité et les chefs d'équipe réparation.
- Non, les projets sont réalisés en interne, avec la contribution de représentants des entités.
- Oui, le Pilote du processus « revenu assurances » en central dispose de deux soutiens directs : un Fraud Manager et un Project Officer.
- Une équipe de trois personnes.

Les outils et méthodes du Pilote de processus

✚ Les processus du périmètre en charge sont-ils construits, cartographiés, logés dans un outil du marché ?

- Les processus sont cartographiés. Une revue des outils existants dans le Groupe est en cours dans l'objectif d'harmonisation autour d'un outil du marché unique.
- Cartographie dans un outil de la maîtrise d'ouvrage, consultable sur intranet.
- Prescription et description des processus base nationale sous MEGA. Portage sous une autre forme auprès des acteurs métiers.
- Les processus sont cartographiés, mais l'utilisation d'un outil du marché n'est pas encore effective. L'outil ARIS est prévu pour 2011 de manière à harmoniser les cartes.
- Cartographie consultable sur intranet, base documentaire.
- Oui, utilisation des référentiels et des outils du groupe FT.
- Processus cartographiés et référencés sous MEGA (processus métiers et processus support).
- Il existe des descriptifs de processus mais ils n'ont pas été modélisés.
- Oui, ils sont modélisés sous MEGA et disponibles sur l'intranet « RH process ». Les processus Groupe sont décrits sur des documents Word et mis en ligne sur l'intranet avec les annexes des normes groupe.
- Non pas de cartographie formalisée dans un outil. Simplement une description des processus sous Excel.
- Les deux processus en charge font l'objet d'une carte sous PWP.
- Oui, démarche de globalisation.

✚ Quelle est la structure du référentiel des processus ?

- Le référentiel est structuré selon une méthode propre au groupe FT, par domaines de processus.
- Documentation textuelle intégrée à SAP (Pas d'outil de modélisation de type MEGA, ARIS).
- Ne sait pas.
- Référentiel commun à l'entreprise pour le domaine de la « fraude » et du « revenu assurance ». Pas de référentiel local.



✚ Quels sont les différents « objets » composant le référentiel : cartes des processus et autres informations ?

- Une cartographie a été élaborée et elle décrit les fonctions clés de l'entité.
- Pas d'objet géré.
- Tous les objets gérés sous MEGA (acteurs, activités, livrables,...). Il existe également des fiches « procédures ».

✚ Comment la mise à jour de la cartographie est-elle assurée, et par qui ?

- Mise à jour par le Pilote du projet, mais surveillée par le pilotage central.
- La cartographie est l'œuvre d'une équipe centrale qui travaille en lien avec les opérationnels, récupère les processus construits et la cartographie.
- Via les revues de processus. L'intranet est mis à jour par la cellule qualité.
- Le référentiel des processus clés évolue très peu, sa mise à jour revient au gestionnaire de la cartographie (fonction hors de l'entité).
- Les mises à jour sont faites par chaque Pilote. Il n'y a pas de structure dédiée.
- En interne avec l'aide des consultants MEGA. Une petite structure « organisation interne » apporte de l'aide sur les aspects qualité.

✚ Le référentiel des processus, quand il existe, est-il un référentiel d'entreprise ou un référentiel dédié spécifiquement au pilotage par les processus ? (Dans ce dernier cas, cela induit que d'autres référentiels peuvent fleurir dans l'entreprise).

- Il existe un référentiel d'entreprise.
- Référentiel des processus groupe.
- Les deux.
- Pas de liaison avec un référentiel global de tous les processus de l'entreprise.
- Référentiel commun spécifique, géré par la cellule assurance qualité.

✚ Pour la conduite des différentes actions, le Pilote de processus utilise-t-il des démarches et des outils spécifiques : outils d'automatisation et d'exécution des processus (workflow - moteur de règles métier...), des outils de pilotage (BAM- analyse des tendances et des impacts...), des démarches spécifiques (Lean - six sigma ...) ?

- Non.
- La démarche processus s'inscrit dans la démarche qualité. Utilisation des outils AFNOR du système qualité. Les outils utilisés font l'objet d'un suivi et les demandes d'évolution, de la part des équipes régionales, sont fréquentes.



- De temps en temps, mais pas systématique : Kaisen dans les équipes des domaines « livraison et assistance », au bon vouloir des Pilotes.
- Non.
- La problématique de la typologie de la démarche déployée n'est pas centrale. L'important est de valider préalablement que la démarche envisagée recevra l'adhésion des équipes. La démarche « Kaisen » a été déployée mais rebaptisée sous le nom « APPLE » (amélioration permanente de la performance des processus par les équipes », l'objectif étant d'utiliser des méthodes et surtout de les approprier au plus proche des équipes opérationnelles.
- Oui. Outillage des processus : solution HP SM7 en cours de déploiement au sein de la DSI et travaux de convergence de toutes les équipes nouvelles DSI sur l'utilisation de ce seul outil (arrêt de tous les autres sur une trajectoire projet clairement déterminée et suivi mensuellement en comité de pilotage outillage). Indicateurs : passage obligé par l'outil SAS. Du fait de l'arrêt de tous les autres outils, obligation de passer par l'outillage unifié. Actions importantes d'accompagnement du changement auprès de toutes les équipes de la DSI : communications écrites, orales, formations et mise en place d'un @learning prévu pour septembre/octobre 2010.
- Non, il n'y a pas beaucoup de capitalisation sur le fonctionnement des processus.
- Non pas à ce jour.
- Le dispositif fait essentiellement appel à des outils informatiques spécialisés (progiciel de « revenu assurance » du marché). Celui-ci utilise bien sûr un outil de workflow et d'analyse d'évènements et d'indicateurs.

✚ Les différentes informations composant le référentiel des processus sont-elles disponibles pour différentes cibles d'acteurs ? Si oui quelles informations ? pour qui ? A l'aide de quels outils ?

- Intranet disponible pour différents acteurs.
- Portage sous une autre forme auprès des acteurs métiers.
- Plutôt disponibles sur intranet ou dans des quick places. Le système est perfectible.
- Les différents acteurs ont accès aux informations les concernant via les outils groupe.
- Toute la documentation disponible est accessible par tout le monde via l'intranet.
- Toute la documentation disponible est accessible par tout le monde via l'intranet ou par mail pour ceux qui n'ont pas accès à l'intranet.
- Documentation processus remise à tous les acteurs.

✚ Existe-t-il un système d'écoute clients de manière à appréhender leurs besoins et mesurer en retour la qualité des prestations ?



Pilotes de Processus

- Pas de système dédié. C'est effectué via le fonctionnement opérationnel du processus.
- Cela dépend des Pilotes.
- Via enquête de satisfaction des partenaires et également des clients finaux. Exploitation de l'écoute client final au fil de l'eau. Analyse des réclamations.
- Des enquêtes de satisfaction clients se déroulent deux fois par an sur chaque domaine de processus.
- Les Pilotes passent eux-mêmes 10 à 20% de leur temps sur le terrain (boutiques), ce qui leur permet d'avoir un premier ressenti. D'autres moyens : service clients, marketing, service qualité.
- Oui dans le cadre de l'amélioration continue. Tous les ans l'étude ICOS est menée auprès d'un échantillon représentatif de clients sur les thèmes principaux de l'entreprise comme : la marque, la qualité des produits, les services (logistique, SAV), et les réclamations...
- Oui il existe des enquêtes managers, des enquêtes candidats, des questionnaires à l'embauche sur la qualité de l'accueil.
- Le client étant le directeur financier, c'est son appréciation directe qui compte, basée sur le reporting des résultats obtenus au quotidien.

Le Pilote de processus et son périmètre d'action

+ A-t-on, au sein de l'entreprise une démarche de pilotage de tous les processus ou seulement d'une partie de ceux-ci ? Si oui quel est le périmètre couvert).

- Démarche de pilotage qui concerne l'ensemble des processus.
- Système général, non. Chaque Pilote a le sien. Pour les clients (réseau commercial), création d'un club sinon contacts réguliers avec les responsables de région qui donnent des retours.
- Tous les processus opérationnels sont pilotés. Seuls quelques processus support ou de management commencent à être pilotés.
- Modèle global des métiers. Description formelle dans le cadre qualité et certification.
- Démarche de pilotage de l'ensemble des processus clés pour l'activité.
- Cette démarche est généralisée pour tous les domaines d'activité sauf la communication, les moyens généraux, la gestion du parc auto et les ventes (pour ce qui concerne le comportement des vendeurs).
- Oui pour la RH, pour les autres je ne sais pas.
- Oui sur les deux processus en charge.
- Deux grands processus sont en pilotage :
 - 1^{er} processus « développement formule » du département Chanel parfums / beauté pour les usines françaises, depuis le 1^{er} sept 2009. Il y a un autre pilote pour les usines USA, cela représente 90% du volume de projets.
 - 2^{ème} processus : « développement des formules sous-traitées ».



✚ Comment le Pilote de processus a eu, au départ, connaissance du périmètre en responsabilité ?

- Au travers de la fiche de poste lors de son recrutement.
- Il a été recruté pour cela.
- Par son périmètre hiérarchique.
- Via sa fiche de mission, ses objectifs et la description de son processus.
- Il a construit lui-même son périmètre par extension de la coordination sur d'autres domaines liés à son processus mais qui ne sont pas de sa responsabilité (sécurisation des résultats, ...).
- A ce jour cette fonction fait partie du poste de responsable du recrutement.
- Le Pilote a fait le périmètre « sua generis ».

✚ De quelle nature de processus est composé le périmètre : quelques processus de natures diverses -un domaine cohérent à une gamme de produits... ?

- Gamme de produits.
- Le périmètre d'action d'un Pilote de processus concerne l'ensemble des processus du domaine métier sous sa responsabilité.
- Concerne l'ensemble de la chaîne de valeur liée à l'après-vente.
- Concerne l'ensemble des opérations liées au Recrutement pour le périmètre Crédit Agricole S.A., ainsi que la promotion de la « Marque Employeur ». Pour le périmètre Groupe, le processus n'est pas certifié, car la finalisation d'embauche (signature du contrat notamment) est réalisée par chaque entité.
- Le domaine comprend un processus général unique de « revenu assurance » qui est adapté cas par cas.

Le Pilote de processus et quelques thèmes d'ordre général

✚ La démarche processus au sein de l'entreprise est-elle en place depuis quand ?

- Mise en place de façon formelle depuis 1 an.
- Démarrage 2000/2003. La fonction de Pilote de processus est inscrite dans l'organigramme depuis fin 2004.
- 2001 début de la démarche sur le cœur de métier (technique, commercial, clientèle), puis dans un 2° temps sur les fonctions support.
- Entité formelle date d'un an mais globalement c'est un mode de fonctionnement qui dure depuis plusieurs années.
- Modèle « assurances emprunteurs », depuis 2003. Modèle « entreprise », depuis 2005.
- La démarche processus au sein de l'entité est en place depuis 2004.



- La démarche a démarré en 2005, mais est vraiment opérationnelle depuis 2008.
- Ma mission a été créée mi 2007. Des embryons d'action existaient sur le processus GDI, GDC et GMEP (un peu GDP). La démarche système processus (pilotage des activités de la DSI, par macro processus) lancée fin 2007 mais début de mise en œuvre au 3^{ème} trimestre 2009.
- Sur le papier, depuis le début des années 90 (lié à la mise en place de l'approche qualité). Elle a été généralisée en 2005 avec la mise en place de SAP et le pilotage de processus.
- Elle est en place depuis 2006 au niveau Groupe. La certification « Qualité » du processus de recrutement Crédit Agricole S.A. (centralisé) est en place depuis 1996 (Crédit Lyonnais précédemment).
- Depuis 2003 pour le « revenu assurances ».
- Oui depuis 2008 pour les deux processus.
- Démarche en place depuis juin 2009.

✚ Comment est-elle appréciée par les différents acteurs de l'entreprise ?

- En central : démarche très appréciée. Pour les processus majeurs, il y a de meilleurs résultats qu'il y a trois ans (pour les crédits : 10 fois à équipe constante).
- Globalement la démarche n'est pas reniée mais pour certains la notion de processus a une connotation de formalisme, rigueur et contrainte à tous niveaux.
- Bien vécu, car dans une phase plus mature, plus proche du métier. Par rapport au début, de gros efforts de simplification ont été menés pour être plus au service des opérationnels.
- La démarche processus fédère les acteurs autour d'objectifs communs et partagés. A ce titre, elle est source d'engagement des équipes.
- Les différents acteurs sont en général pris par le quotidien de leurs activités et ne prêtent pas une attention particulière à cette démarche. L'approche n'est pas objectivée. Crainte de perte de temps potentielle liée à la mise en place.
- Au niveau pilotage Groupe, les différents acteurs y trouvent un intérêt commun notamment pour ce qui concerne la recherche de bonnes pratiques. En interne (DRHG), elle peut être considérée comme étant assez lourde. Les acteurs sont pris par leur activité au quotidien ce qui entraîne un manque de temps pour produire la documentation requise sur les processus. Il faut donc régulièrement sensibiliser et alléger les contraintes liées au suivi.
- Retours très positifs car apporte du « revenu » non prévu aux entités opérationnelles concernées. Sur 5 ans le revenu additionnel est supérieur à 300 millions d'euros.
- Oui.

✚ L'implication de la direction générale est-elle réelle ? Comment se matérialise-telle ?



- Oui.
- Oui.
- Oui, la DG suit les revues de processus et les tableaux de bord. Elle est attentive à ce que l'entreprise progresse en matière de qualité.
- Oui réelle, c'est notre point fort et ça ne marcherait pas sans cet appui.
- Oui, avec les DG responsables de leur périmètre et du Comex, au travers des certifications publiées dans les bilans sociaux.
- L'implication de la DG est centrale. La direction des opérations porte l'engagement. Cette implication se matérialise par la fixation d'objectifs de progrès continus.
- La direction reste peu impliquée et s'intéresse principalement aux aspects commerciaux.
- Oui elle se traduit notamment par une lettre d'engagement au niveau de Crédit Agricole SA.
- Au travers du support de la direction des réseaux dont le Pilote fait « revenu assurance » fait partie.
- Le DGA s'implique.
- Implication de la direction recherche et développement.

✚ Quelles sont les actions de communication concernant la démarche, les actions conduites, les résultats obtenus ?

- D'une manière générale, via la revue de processus.
- Revues de processus et revues de domaines et quelques fois par la newsletter.
- De manière générale via la revue de processus pour l'amélioration continue.
- Les résultats obtenus sont publiés pour le marché réglementé. Pour ce qui est des autres composantes, la communication reste au niveau de l'entité.
- Suivi des rapports d'audit (BPA). Réunion d'amélioration continue (sans la DG). Pas d'action spécifique concernant la démarche pilotage de processus.
- Clubs trimestriels, comptes rendus, publications sur tous les supports de communication interne,...
- La communication est faite auprès des entités et surtout des filiales françaises et étrangères.
- Pas d'action.
- Le suivi des problèmes traités par la hot line permet d'ajuster la communication et la formation.

✚ La démarche peut-elle être remise en cause ou est-elle fortement installée ?

- non.
- Fortement installée.
- Non.



- Non, car fortement installée et largement portée par les responsables opérationnels.
- Démarche adoptée et fortement ancrée dans les pratiques. Peu de risques de remise en cause car fondamentale dans l'obtention des résultats pour l'entité.
- Elle est fortement installée (elle s'appuie sur une démarche qualité et une culture d'entreprise fortes). Pas de risque de remise en cause.
- Pas de risque de remise en cause à ce jour.
- Ce processus et son pilotage ne seront pas remis en cause car son ROI est trop évident.

✚ Existe-t-il un animateur chargé d'être le garant de la démarche, de la faire évoluer ?

- Direction des processus ?
- Oui, instance de pilotage centrale avec un animateur des Pilotes (réunion des Pilotes deux à trois fois par an).
- Animation par des rencontres mensuelles initiées par la direction de la qualité nationale. Coopération entre les Pilotes par des retours d'expérience sur le mode d'animation, le formalisme, les flux échangés entre processus.
- Oui, une personne avec des relais locaux (projects office managers).
- Oui, la cellule qualité qui anime, assiste, coordonne,...
- L'amélioration continue des processus relevant également d'une obligation réglementaire dans notre activité, elle est, de fait, la responsabilité de chacun des acteurs et s'inscrit dans une démarche collective ce progrès.
- Le service business excellence.
- Oui.
- Oui, une direction processus.

✚ Comment les Pilotes de processus peuvent échanger entre eux sur les difficultés rencontrées, les bonnes pratiques... et progresser ensemble ?

- Via des comités.
- Dans les comités/plénières. Il y a au total environ 25 Pilotes dont 22 dans le même immeuble, ce qui permet beaucoup d'échanges informels.
- Les Pilotes de processus peuvent échanger à deux niveaux :
 - Avec les autres Pilotes de processus, sur les méthodes, sur les bonnes pratiques.
 - Avec les responsables de processus du même domaine sur d'autres entités, afin de capitaliser sur les actions de progrès envisagées.
- La revue de macro processus est un rendez-vous mensuel d'échanges entre Pilotes. Organisation de workshop avec d'autres sociétés permettant de partager des retours d'expérience et de créer un esprit d'équipe « Pilotes de processus » même si aucun Pilote n'est rattaché à la même structure organisationnelle. Organisation également de formations spécifiques pour les Pilotes de processus (2009 : jeux de rôle, 2010 (en préparation) : choix



- d'indicateurs pertinents et mise en place de tableaux de bord adaptés aux populations ciblées).
- Naturellement, sans difficultés particulières du fait de la bonne ambiance générale dans l'entreprise.
- Il n'y a pas beaucoup d'échanges entre les Pilotes à ce jour, car tous ne sont pas encore désignés. Le benchmark se fait entre autres lors des « carrefours qualité ».
- Pour le domaine « revenu assurance », les différents Pilotes en France et à l'étranger font partie d'un comité « revenu assurance ». Par contre, pas de relations institutionnalisées avec les autres processus de FT.

Conseils pour les autres Pilotes de processus

+ Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées pour prendre en charge cette fonction et dans l'exercice de celle-ci ?

- Les points suivants donnent un aperçu :
 - Difficulté dans l'exercice de la fonction liée à un problème de statut. Les directeurs de domaine ont été nommés mais sans revue des instances de gouvernance ce qui aurait permis d'asseoir la légitimité de la fonction. Il faut arriver à trouver sa place.
 - Le vocable processus n'est pas porteur d'ouverture de mouvement. Il est plutôt perçu comme un carcan. Faire changer les esprits.
 - Il est parfois difficile de se comprendre. « Parler des mêmes choses » est important. Pas de référentiel clair de communication autour des processus.
- Pas de difficultés particulières car compétences métiers reconnues dans une structure bien en place et bien rodée.
- Mission à temps partiel, ampleur de la tâche malgré l'expérience de management dans le métier (difficile à calibrer). Une difficulté pour marier le besoin des métiers et la formalisation en langage qualité.
- Pas de difficultés majeures, en revanche des prérequis forts sur lesquels on doit travailler (implication de la DG).
Au début, des difficultés avec les équipes opérationnelles qui voyaient cela comme une sorte de « flicage » car ils connaissent leur métier. Pour les équipes commerciales, refus au départ car ne voulant pas rendre compte, pas faire de compte rendu. Tout cela demande beaucoup de pédagogie et d'humilité vis-à-vis des différents interlocuteurs.
- La plus grande difficulté est de convaincre, de faire adhérer. La démonstration par l'exemple est le meilleur moyen de faire démarrer la dynamique.
- Gérer à la fois le quotidien (performance et dysfonctionnements) et le moyen terme. Il faut bien connaître l'entreprise, l'organisation et les outils. Bousculer la vision « silos », notamment au plan budgétaire.
- Problème de maturité sur les sujets à traiter. Fort turn-over au niveau de pilotes de processus. Faible implication des propriétaires de processus.



Freins majeurs au niveau des top managers (N-2) peu convaincus par la démarche.

- Pas de difficultés particulières car il construit lui-même le périmètre de cette fonction et assure la responsabilité hiérarchique des équipes intervenant sur le processus.
- Manque de compétences en gestion de processus lors de la prise en charge de cette fonction, mais l'expérience me l'a apportée. Problèmes de disponibilité. Difficultés pour faire adhérer les entités.
- Pour le cas précis de ce domaine, la difficulté pour moi a été la complexité technique très grande du sujet concerné. Par ailleurs, faire le lien entre le Business du Réseau et les Technologies utilisées a été complexe, car nouveau pour moi mais aussi pour les entités mises en relation par le processus.
- Difficultés ressenties :
 - Dégager du temps pour la réflexion et la mise en place.
 - Le fait d'être seule et de ne pas savoir à travers quelle méthode agir et de ne pas avoir assez de temps.
 - Absence d'une forte implication de la hiérarchie pour pousser les choses.
- Les difficultés rencontrées:
 - Difficile pour l'ensemble des acteurs de s'approprier un processus en cours d'évolution => questions qui remontent => ouverture d'une hot line.
 - Se faire parfois aider par l'assurance qualité.
 - Les fiches de suivi de projet sont manuelles : timing, jalons, gestion des risques, suivi métier ; à partir des fiches on fait le TB (mesure écart / jalons + suivi des risques) et avec les plans d'actions et un reporting.
 - Travaux administratifs trop lourds, favoriser la partie analyse.

✚ Quels sont les conseils que vous souhaitez donner pour aider d'autres entreprises ?

- Majorité des progrès grâce à cette organisation. Il faut décrire des choses au service du client final.
- Ne pas être intégriste du processus, faire des compromis, avoir une sensibilité du système pour laisser de la souplesse mais pas mailler trop de latitude. A voir un rythme et une cadence (périodicité mensuelle des comités de gouvernance et de la remontée des tableaux de bord).
- Être persévérant, car c'est long, avoir de la suite dans les idées, être simple et pragmatique, accepter que l'on ne peut convaincre tout le monde, ne jamais considérer que c'est définitivement acquis.
- Ces conseils sont :
 - Importance de la vision, importance du système d'indicateurs.
 - Créer une dynamique d'action et veiller à la maintenir dans le temps.



- Ne pas négliger les modes opératoires au profit des macro-processus. Ils sont essentiels et se doivent d'être rigoureux pour garantir l'excellence dans l'utilisation au quotidien.
- Quelques conseils :
 - S'appuyer les bonnes pratiques des autres.
 - Adapter ces pratiques à son contexte.
 - Mettre en place une démarche pragmatique : des objectifs court terme inscrits dans une trajectoire moyen ou long terme → apporter de la visibilité sur des résultats obtenus grâce aux efforts consentis.
 - Etre patient et parfois savoir faire patienter : impossible de décrocher la lune en quelques mois.
 - Savoir se fixer des objectifs atteignables.
 - Ne pas hésiter à contacter d'autres sociétés plus avancées dans la démarche pour bénéficier de leurs retours d'expérience.
- Ils sont les suivants :
 - Cartographier les processus.
 - Construire un tableau de bord avec des indicateurs pertinents.
 - Manager avec rigueur.
 - Temporiser et quantifier pour analyser les situations.
 - Assurer la pérennité des actions lancées et suivre les dérives.
- Commencer petit ou sur un processus bien géré au départ et bien documenter et bien suivre le processus.
- Il faut être tenace et être intéressé par les relations humaines. Ce type de management basé sur la persuasion et la recherche de consensus est souvent peu gratifiant à titre personnel.
- La phase VRP a été essentielle (convivialité des portes ouvertes) pour :
 - Expliquer le rôle et la fonction.
 - Donner de la visibilité.
 - Eviter l'amalgame avec les auditeurs.
 - Fonctionnement en silo au départ : le fait d'ouvrir, de parler, de rassurer à simplifier les revues de projet.

✚ Quelles satisfactions, à titre personnel, trouvez-vous dans cette fonction ?

- C'est un poste qui permet de contribuer à faire évoluer l'entreprise au quotidien mais aussi à la faire évoluer stratégiquement.
- Rencontres très riches entre collègues. Renforcement de l'expertise et atteinte d'une plus grande performance. Fédérer pour renforcer la satisfaction client. Plus grande transversalité : de la politique industrielle aux contrats de sous-traitants locaux et implication dans la définition/spécification du matériel et satisfaction intellectuelle. Contacts intenses avec les instances de la direction (qui seraient absents sans cette fonction).
- Œuvre collective qui se fait (j'aime beaucoup cela). On est beaucoup plus intelligent à plusieurs (émulation qui fait avancer tout le monde).
- Relations humaines, convaincre, former et faire travailler des gens ensemble. Autonomie, périmètre large, transversalité des sujets.



Pilotes de Processus

- Une belle aventure dans un contexte unique.
- Généralement, intérêts forts pour les missions rattachées mais usure face aux freins et pressions (et non reconnaissance des efforts fournis : rémunération, évolution carrière).
- Ce sont les suivantes :
 - Impression de bien faire son travail.
 - Constatation des résultats et des améliorations mises en place.
 - Permet d'avoir de bonnes relations avec l'ensemble des acteurs intervenants sur le processus.
- Elles sont :
 - Elargir les compétences.
 - Augmenter les contacts.
 - Motiver lorsqu'on s'aperçoit que les indicateurs évoluent favorablement.
 - Permet de se remettre en question pour lancer de nouveaux projets.
 - La satisfaction de voir aboutir les projets.
- Pour le cas particulier du processus de « revenu assurance », la fonction est vue comme assez « exotique ». C'est une activité de « niche » pour certaines entreprises (services télécoms, assurances, etc.,...). Par contre, la contrepartie au sein d'un très grand groupe est que la fonction permet à son titulaire d'être connu et reconnu plus facilement que pour d'autres.
- Envie d'aller de l'avant, mettre en place des outils, mettre en place des choses.
- Les échos de couloir ont changé la vie des acteurs. ils sont devenus plus professionnels (visible en revue de projet). La gestion des risques est plus encadrée et la résolution de problèmes plus rapide.

Annexe 2 : Différentes définitions de mission.



RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE
RECRUTEMENT GROUPE

MARS 2007

<p style="text-align: center;">DEFINITIONS DE FONCTIONS RESPONSABLE DU RECRUTEMENT GROUPE CREDIT AGRICOLE S.A.</p>

..... est Responsable du Recrutement au sein de la RH GROUPE de CREDIT AGRICOLE S.A.

Elle dépend hiérarchiquement du Responsable de la Gestion, du Recrutement et de la Formation de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Ses fonctions sont les suivantes :

Au titre de la responsabilité de l'Unité

Au titre des activités de recrutement

Au titre de la Qualité

- Participation à la définition de la politique Qualité et des objectifs Qualité, à leur suivi et à leur bonne compréhension par l'équipe
- Participation à la définition, rédaction, validation des documents et des processus de RHG - Recrutement
- Affectation des ressources nécessaires au bon déroulement des projets
- Conduite des revues de direction
- Demande et suivi des actions correctives et préventives
- Responsable de la mise à jour et de l'évolution des processus dont il est pilote.

Pilote de processus

Personne désignée pour définir, suivre et faire évoluer un Processus Client, en cohérence avec la stratégie RH de Crédit Agricole S.A.

Le Pilote de Processus est le pilote, côté métier, du fonctionnement et de l'évolution du Processus Client, de bout en bout. Le Pilote de Processus est un Chef de Ligne métier.

En particulier, il appartient au Pilote de Processus :

- d'observer les pratiques externes et d'animer la réflexion stratégique sur l'évolution du processus,
- d'identifier les attentes clients et les indicateurs de pilotage stratégique de son Processus Client,
- d'en déduire, avec le Gestionnaire de Processus, les objectifs et facteurs de performance (coûts / délais / qualité / risques) du Processus Client et les indicateurs de pilotage opérationnels associés,
- de suivre régulièrement tous ces indicateurs avec le Gestionnaire de Processus ; et avec le Risk Manager pour les indicateurs spécifiques aux risques, avec le Contrôleur de gestion pour les indicateurs spécifiques aux coûts ou avec le Responsable du Management de la Qualité pour les indicateurs spécifiques au système qualité,
- de concevoir, en collaboration avec le Gestionnaire de Processus, les évolutions et améliorations de son processus,
- de valider les documents (cahier des charges, conception, procédures, plan de formation, cahier de recettes) élaborés par le Gestionnaire de Processus et les autres unités contributrices,
- de piloter son compte d'exploitation,
- d'animer les responsables du fonctionnement du processus ; l'élément clé de cette animation étant la revue de processus organisée à fréquence régulière.

COMPETENCES

- Connaissance du groupe CREDIT AGRICOLE S.A. et de ses métiers
- Maîtrise des techniques de management d'une Unité (animation d'équipe, contrôle de gestion, marketing, organisation)
- Maîtrise des techniques de communication
- Maîtrise des techniques de conduite de projet

- Maîtrise des techniques d'entretien
- Connaissance du marché (écoles, diplômes, métiers, rémunérations...) et de ses opérateurs (cabinets de recrutement, agences de communication de recrutement...)
- Connaissance du logiciel de systèmes d'information du Recrutement, du site INTERNET et de l'application RH PROCESS
- Connaissance des réglementations en matière d'emploi, et législation du travail.

HILTY

Global Process Management System

Process Manager (PM) Process Expert (PE)

Nommer à la tête de l'organisation en accord avec le GPO.

Il est membre du comité de direction.

Nommer par le LPM.

Rapport directement au LPM.

Généralités :

- Il est responsable dans la MO pour l'utilisation des standards globaux et pour la mise en place des améliorations (processus données, système).
- Il est le représentant des processus au comité de direction.

Mise en œuvre :

- Il s'assure de la formation (processus, données, système) des utilisateurs.
- Il soutient le DG dans la conduite du changement.
- Il communique et forme sur la Vision, les KPI's, le scope, les objectifs et l'étendue des processus.

Améliorations :

Planning et Budget:

- Il négocie des objectifs quantitatifs (KPI de la performance) et qualitatifs avec le GPO.
- Il assure l'investissement nécessaire à la mise en place et à l'amélioration des processus.
- Il s'implique réellement dans l'amélioration des processus locaux et globaux (y compris suite aux BPA).
- Il identifie, priorise, et estime le potentiel d'amélioration du business.
- Il conduit à l'aide des KPI, indicateurs de performances, analyse de situation, et autres activités d'amélioration.
- Il garantit le transfert de connaissances (Processus, données, et système) entre les organisations processus globales et locales (apprendre de l'autre).

Personnel Development:

- Il garantit une expertise processus locale suffisante (remplacement des LPE en cas de départ ou promotion).

Généralité :

- Il est la personne la plus compétente sur les détails du processus, des données, et du système dans l'organisation locale (y compris les business scenarios, les procédures processus, et le système et rôles SAP).

Mise en œuvre :

- Il s'assure de l'utilisation et du respect des règles des processus.

- Il fournit et met à jour les supports de formation dans GPMS comme indiqué dans le guide des exigences documentaires.
- Il forme sur le savoir-faire des processus, données et système.
- Il soutient, oriente et conseille (dans certains cas exceptionnel) les utilisateurs des processus.
- Il assure le support système de 1er niveau.
- Il tient à jour les profils métiers concernés par les rôles dont il a la charge, dans le cadre des règles de sécurité informatique
- Il contrôle l'utilisation et le respect des règles des processus.

Améliorations :

- Il a un rôle actif dans l'amélioration (du processus, des données, et du système) local et global.
- Il travaille avec / en étroite collaboration avec les utilisateurs.
- Il modère les échanges d'expérience entre les utilisateurs
- Il entraîne les utilisateurs à se servir des indicateurs processus opérationnels.
- Il collecte et estime les potentiels d'amélioration.
- Il initie les demandes de changement (du processus, des données, et du système)
- Il dirige les changements de processus et les Releases (y compris les tests et lancement de Release, et actions BPA)
- Il contribue aux échanges d'expériences entre organisations de marché (participation aux réunions internationales de LPE)
- Il coordonne et remonte les sujets SAP à l'équipe globale (Remedy Process)

Manager (PM) Process Expert (PE)

Nommer à la tête de l'organisation en accord avec le GPO.

Il est membre du comité de direction.

Nommer par le LPM.

Rapport directement au LPM.

Généralités :

- Il est responsable dans la MO pour l'utilisation des standards globaux et pour la mise en place des améliorations (processus données, système).
- Il est le représentant des processus au comité de direction.

Mise en œuvre :

- Il s'assure de la formation (processus, données, système) des utilisateurs.
- Il soutient le DG dans la conduite du changement.
- Il communique et forme sur la Vision, les KPI's, le scope, les objectifs et l'étendue des processus.

Améliorations :

- Planning et Budget:
- Il négocie des objectifs quantitatifs (KPI de la performance) et qualitatifs avec le GPO.

- Il assure l'investissement nécessaire à la mise en place et à l'amélioration des processus.
- Il s'implique réellement dans l'amélioration des processus locaux et globaux (y compris suite aux BPA).
- Il identifie, priorise, et estime le potentiel d'amélioration du business.
- Il conduit à l'aide des KPI, indicateurs de performances, analyse de situation, et autres activités d'amélioration.
- Il garantit le transfert de connaissances (Processus, données, et système) entre les organisations processus globales et locales (apprendre de l'autre).

Personal Development

Il garantit une expertise processus locale suffisante (remplacement des LPE en cas de départ ou promotion).

Généralités :

- Il est la personne la plus compétente sur les détails du processus, des données, et du système dans l'organisation locale (y compris les business scenarios, les procédures processus, et le système et rôles SAP).

Mise en œuvre :

- Il s'assure de l'utilisation et du respect des règles des processus.
- Il fournit et met à jour les supports de formation dans GPMS comme indiqué dans le guide des exigences documentaires.
- Il forme sur le savoir-faire des processus, données et système.
- Il soutient, oriente et conseille (dans certains cas exceptionnel) les utilisateurs des processus.
- Il assure le support système de 1er niveau.
- Il tient à jour les profils métiers concernés par les rôles dont il a la charge, dans le cadre des règles de sécurité informatique
- Il contrôle l'utilisation et le respect des règles des processus.

Améliorations :

- Il a un rôle actif dans l'amélioration (du processus, des données, et du système) local et global.
- Il travaille avec / en étroite collaboration avec les utilisateurs.
- Il modère les échanges d'expérience entre les utilisateurs
- Il entraîne les utilisateurs à se servir des indicateurs processus opérationnels.
- Il collecte et estime les potentiels d'amélioration.
- Il initie les demandes de changement (du processus, des données, et du système)
- Il dirige les changements de processus et les Releases (y compris les tests et lancement de Release, et actions BPA)
- Il contribue aux échanges d'expériences entre organisations de marché (participation aux réunions internationales de LPE)
- Il coordonne et remonte les sujets SAP à l'équipe globale (Remedy)

CNCE : charte du pilotage des processus

LE ROLE DU PILOTE DE PROCESSUS

Le pilote de processus se définit comme :

- Le garant du bon fonctionnement du macro processus et de l'atteinte des objectifs assignés à ce processus.
- Le porte parole du processus auprès du Directoire et des autres instances : le processus fonctionne sur un mode collégial et solidaire.
- Le coordinateur d'une force de proposition et d'actions

Le rôle du pilote de processus est de garantir le bon fonctionnement du processus. Les missions induites sont :

- D'identifier les objectifs à atteindre et les moyens d'optimiser la performance du processus
- De mettre sous contrôle le processus
- Définir et suivre régulièrement les indicateurs lui permettant de garantir le bon fonctionnement
- Définir et suivre le plan d'actions nécessaires (actions à mettre en œuvre, planning,...)
- D'assurer l'animation du processus

Le rôle de Pilote est d'assurer une responsabilité fonctionnelle sur les processus du périmètre concerné. Les limites induites sont :

- D'intervenir directement sur les équipes d'une Direction actrice du processus. Son interlocuteur est toujours le Directeur concerné
- De faire à la place d'une Direction ou d'un service. La coordination de ne veut pas dire la substitution
- De mobiliser les acteurs concernés sans motifs autre que le fonctionnement du macro processus

Le pilote de processus doit pouvoir :

- Identifier clairement le périmètre d'intervention (processus) et les objectifs à atteindre par rapport aux processus concernés
- Disposer d'un système de Pilotage (tableau de bord de son périmètre)
- Mobiliser des acteurs décisionnaires : les Directeurs représentant les Directions acteurs des processus concernés

Le pilote alimente les acteurs du processus et fait un reporting régulier à partir de :

- Un tableau de bord processus (indicateurs et fréquence à déterminer)
- Des revues de processus. Ces revues transversales ont pour but de :
 - De faire un point sur l'état du processus
 - Discuter et valider les plans d'actions

En cas de dysfonctionnement, d'anomalies ou d'évolution à intégrer dans le fonctionnement du processus, le pilote peut

- Mobiliser, à la demande, des acteurs du processus (Directeurs)
- Mettre en place des Groupes de travail (Diagnostic/Préconisations)
- Elaborer un plan d'actions correctif
- Suivre la mise en œuvre du plan d'actions et analyser les impacts sur le fonctionnement du processus
- Reporter, le cas échéant, au Directoire pour arbitrage



LES ACTEURS DU PILOTAGE DES PROCESSUS

Le Directoire

- Il définit les objectifs stratégiques qui sont déclinés au sein de chaque processus.
- Il impulse la dynamique du pilotage des processus en affirmant clairement les ambitions de l'Etablissement dans le domaine et en définissant les moyens adéquats.
- Il définit les modalités de management des processus, valide la nomination des pilotes de processus, arbitre entre le pilote et les Directeurs en cas de problème.
- Il analyse et statue sur informations qui lui sont présentées régulièrement par les pilotes de processus. Ainsi, décide t il si un processus soit être amélioré ou reconfiguré.

Le Directoire est partie prenante du management des processus

Les Directeurs d'entités

- Ils participent au pilotage des processus.
- Ils sont l'interlocuteur décisionnaire du pilote de processus pour leur entité.
- Ils donnent leur avis et valident le plan d'actions du pilote pour le processus.

Les Directeurs d'entités sont les facilitateurs du pilote dans la mise en œuvre des actions.

Les relais du pilote de processus

- Ils sont des collaborateurs dépendant hiérarchiquement du Directeur de leur entité.
- Ils sont identifiés par le pilote en coordination avec le Directeur de l'entité.
- Ils renseignent les tableaux de bord.
- Ils peuvent être le relais privilégié du pilote de processus pour mettre en œuvre les actions au sein de leur entité.
- Le pilote n'a pas de lien hiérarchique avec eux (sauf s'ils sont dans SON entité).

Les relais sont les correspondants privilégiés du pilote de processus dans leurs entités.

Définition de mission LCL au moment de la mise en place du pilotage par les processus en 2004

Définition de mission du Pilote de processus

1. INTITULE DU POSTE

- ◆ Appellation Interne (et Externe) = Pilote du domaine de processus de.....

2. MISSIONS

Mission principale :

Etre responsable, pour l'ensemble du Crédit Lyonnais, du bon fonctionnement du domaine de processus dont il a la charge, en privilégiant la satisfaction des clients. Par son action coordonnée avec l'ensemble des acteurs concernés, élever le niveau de performance globale des processus du triple point de vue de la banque (contribution aux objectifs de résultats), du marché (positionnement concurrentiel) et des clients (satisfaction à l'égard du service).

1. Etre responsable des objectifs de performance du processus (qui sous-tendent les services), et contribuer par là-même à l'atteinte des objectifs globaux,
2. Garantir le bon fonctionnement général des processus de son domaine,
3. Contribuer, par son action sur la performance du processus, à l'amélioration des résultats et du positionnement concurrentiel de la Banque.
4. Piloter le budget système d'information du processus
5. Contribuer au progrès des ressources humaines affectées au processus

**La mission de Pilote de processus ne remplace pas la fonction opérationnelle déjà remplie par le pilote, mais vient la compléter. De ce fait, le Pilote conserve toutes les missions qui lui sont attribuées par ailleurs.*

3. ORGANIGRAMME

Pour sa mission de « Pilote de Processus », le Pilote du domaine de processus dépend directement d'un membre du Comité de Direction Générale.

Pour sa mission « Pilote de processus », le Pilote disposera :

- De moyens qui lui seront affectés, en fonction de l'ampleur de son domaine et de ses missions.
- De l'équipe MOA et processus qui lui est associée, mais non rattachée hiérarchiquement, et dont il définit les actions et priorités.

4. CHAMP D'ACTION

- Le domaine de processus du Pilote est défini dans le référentiel de processus du Crédit Lyonnais.
- Dans le cas présent, le champ d'action du Pilote de Processus de comporte les domaines de processus, famille de processus, processus clients et processus élémentaires suivants :
-
-
-

5. ROLE DU POSTE

1 Etre responsable des objectifs de performance du processus (qui sous-tendent les services), et contribuer par là-même à l'atteinte des objectifs globaux

- Le Pilote de processus, en accord avec la Direction générale, et les acteurs concernés du processus, propose les objectifs généraux du processus en matière économique (contribution au PNB, coûts de fonctionnement), de qualité (délais, service, etc.), de contrôle des risques.
- En liaison avec le contrôle de gestion, il définit les indicateurs de son domaine de processus et alimente le tableau de bord de la Direction Générale.
- En accord avec les autres acteurs du processus, et en s'appuyant sur son responsable de MOA, il élabore le plan d'action commun (« plan d'action stratégique»). Ce plan est validé dans le cadre du Comité Stratégique Processus, et soumis à la Direction Générale. Il en dirige la réalisation et en vérifie périodiquement l'avancée lors de revues de processus.

2. Garantir le bon fonctionnement général des processus

- Il organise des revues de processus, par sous-ensembles ou familles, généralement 2 fois par an, en réunissant l'ensemble des acteurs concernés (analyse des indicateurs, définition du plan d'action, suivi des actions).
- Il s'assure en permanence du bon fonctionnement des processus de son domaine, et reste l'interlocuteur privilégié de la Direction Générale concernant les dysfonctionnements importants.
- Il propose aux autres acteurs le plan d'amélioration du déroulement du processus, en fait étudier la faisabilité, ainsi que les coûts, propose le budget annuel correspondant à ces projets, et après validation, en assure la bonne fin, en s'appuyant sur son responsable de MOA.

- Il propose et suscite la mise en œuvre d'actions correctives, si nécessaire.
- Il s'assure du bon avancement des différentes actions décidées.

3 Contribuer, par son action sur la performance du processus, à l'amélioration des résultats et du positionnement concurrentiel de la Banque.

- Le Pilote de processus est à l'écoute du marketing, qui lui formule les demandes émanant des clients, du réseau et des autres unités.
- Il propose des actions d'amélioration (produits/services) de nature à répondre à ces demandes, ou en suggère lui-même.
- Il en pilote et anime les études de transcription des offres produits/services en processus : faisabilité, retour sur investissements.
- Les actions une fois décidées, il est responsable de la mise en œuvre et de la bonne fin des processus qui la sous-tendent.

4 Piloter le budget système d'information du processus

- Il établit le budget annuel de dépenses correspondant à la maintenance et aux développements informatiques de son domaine de processus, et assure le suivi.
- Il instruit les projets d'investissements (Bénéfices attendus, ROI, coûts), et les présente à l'arbitrage de la Direction Générale, suivant les règles en vigueur.
- Il pilote l'ensemble des travaux et assure le suivi de ces budgets

5 Contribuer au progrès des ressources humaines affectées au processus

- Il se concerte avec la Direction des MOA et processus sur les objectifs de services des équipes MOA qui lui sont associées, et en évalue en fin d'année le respect, dans le cadre d'un « contrat de services ».
- Dans l'objectif du progrès constant des performances du processus, il fait toutes suggestions aux responsables des autres entités, de nature à améliorer les compétences et la qualité du service rendu par le personnel du Crédit Lyonnais.

Pour effectuer sa mission, le Pilote de processus trouvera un appui auprès de la Direction de l'Organisation, notamment en ce qui concerne :

- Les outils et méthodes nécessaires à son rôle de Pilote de processus
- L'administration de la documentation du processus
- La montée des compétences propres au métier de Pilote de processus, dans les domaines :
 - Développement,
 - Animation et pilotage et coordination d'équipes transversales
- L'assistance méthodologique.

6. CONTEXTE ET ENJEUX

Au travers des missions qui lui sont confiées, le Pilote de processus contribue aux enjeux suivants :

- ◆ L'accroissement du PNB et la maîtrise des charges, pour les processus appartenant à son domaine (performances commerciales et opérationnelles),
- ◆ L'amélioration de la qualité du service rendu au client, par le souci constant d'améliorer le fonctionnement de son domaine de processus, et d'innover sur la qualité de la prestation de service (satisfaction client),
- ◆ Le renforcement du contrôle des risques et de la sécurité de la banque, en intégrant dans ses processus les contraintes liées au contrôle des opérations (maîtrise des risques)

7. INTERFACES MAJEURES A GERER

Interfaces avec :

- ◆ La Direction Générale,
- ◆ Le responsable de pôle MOA et processus, la Direction des MOA et processus,
- ◆ Les Directions des unités actrices de son domaine de processus : (*réseaux, distribution, marketing, traitements...producteurs externe*),
- ◆ Les Directions des unités supports : Engagements et risques, Finance et contrôle de Gestion, Qualité, Ressources Humaines, Organisation.

8. FACTEURS CLES DE SUCCES

- ⇒ Etre ouvert, attentif, disponible, aux demandes du marché
- ⇒ Disposer d'une vue d'ensemble et du recul suffisant pour arbitrer et mesurer le réel impact des demandes qui lui seront formulées,
- ⇒ Savoir animer, coordonner, créer l'adhésion autour d'un projet dans des équipes pluridisciplinaires,
- ⇒ Etre créatif dans la recherche de solutions innovantes,
- ⇒ Etre rigoureux, organisé, dans la conduite d'un projet, et le suivi global du pilotage de processus.
- ⇒ Etre tolérant à l'ambiguïté
- ⇒ Disposer d'une connaissance technique suffisante des processus qui lui sont confiés,

9. RESULTATS ATTENDUS - CRITERES D'EVALUATION

- ⇒ L'atteinte des objectifs économiques globaux de son domaine de processus
- ⇒ L'atteinte des objectifs de qualité (et de satisfaction clients) de ses processus
- ⇒ La réalisation des projets lui appartenant et ayant été arbitrés par la Direction Générale, dans le respect des coûts, délais, qualité.
- ⇒ La satisfaction de l'équipe transversale de processus (autres acteurs) et MOA quand à l'harmonie et le dynamisme du travail d'équipe processus.

10. DIMENSIONS

Champ, diversité et enjeux du (des) domaine(s) couvert (s)

Budget d'investissement et de fonctionnement du domaine

11. TECHNICITE

Il maîtrise :

- ⇒ les techniques de management et de pilotage de travail en équipe pluridisciplinaire
- ⇒ les fondamentaux techniques et commerciaux de ses processus
- ⇒ les fondamentaux en matière de réglementation, contrôle et risques de ses processus
- ⇒ les techniques de conduite de projet
- ⇒ les principales procédures et modes opératoires de ses processus

12. COMMUNICATION

- ⇒ Organise et anime des revues de processus
- ⇒ Organise et anime avec la MOA des revues de projets et les Comités de Gestion de la Demande
- ⇒ Participe aux comités de Direction où il doit présenter et défendre ses plans de progrès, d'investissements et ses budgets systèmes d'information.
