



MANIFESTO

de l'approche processus renouvelée

La notion de processus a été longuement évoquée **durant le siècle dernier** à travers méthodes et formalismes. Cela a souvent conduit à une culture de la standardisation à outrance, sans perception (compréhension) des réalités du terrain.

Les stratégies visaient, alors, la performance économique. Les leviers mis en œuvre étaient la **maîtrise de la qualité**, la **standardisation** et l'élimination de la variabilité.

Au début des années 2000, un certain nombre d'entreprises ont mis en œuvre des démarches processus avec comme **souci de casser les silos** pour mettre de la transversalité dans leur fonctionnement, **maîtriser les produits et services** délivrés à leurs clients et mettre sous contrôle les risques. La démarche Lean se développait alors, principalement dans l'industrie.

Depuis les années 2010, la donne a changé : rareté des ressources, réchauffement climatique, multiplication des crises, apparition de nouveaux risques, évolution des attentes des citoyens et des collaborateurs... **L'entreprise est confrontée à de nouveaux enjeux** qui s'imposent à elle avec force. Ils sont tous interreliés et les transformations à conduire portent sur tous les plans de l'entreprise.

Pour répondre à ce nouveau contexte, **France Processus développe une nouvelle approche du management par les processus**, alignée sur les inflexions stratégiques, au service de ces nouveaux enjeux.



L'approche processus a montré son **efficacité dans les environnements stables. Cette nouvelle approche, holistique, s'inscrit dans l'environnement incertain et complexe** dans lequel nous sommes entrés.

Cette approche rigoureuse permet de **concilier agilité et performance**. Elle donne aux équipes les clefs de leur autonomie dans un cadre établi.

Elle permet d'imaginer et de **projeter une vision des nouvelles pratiques en reliant tous les enjeux** auxquels est confrontée l'entreprise. Elle **invite à l'action** sans avoir à choisir quels enjeux servir, sans empiler les projets souvent concurrents.

Elle **tire pleinement profit des technologies** qui confèrent aujourd'hui une véritable **transversalité** au système d'information et qui offrent une **capacité à maîtriser la complexité** de l'entreprise et à rétroagir en quasi-temps-réel sur sa marche.

Elle s'inscrit dans **un cadre qui englobe l'entreprise, son écosystème et son réseau de parties prenantes**. Elle implique les clients, les collaborateurs et les partenaires dans la formulation de sa promesse, la définition de son cadre d'action, la mise en œuvre de nouvelles pratiques.

Elle relie les hommes, stimule leur intelligence collective et facilite leur coopération. Elle fait le lien, dans une boucle de rétroaction, entre la stratégie et son exécution, entre le sens et les pratiques. En ce sens, **c'est l'outil de transformation à la disposition du Dirigeant.**

Cette nouvelle démarche :

- Pose le cadre de ce que l'entreprise veut devenir ;
- Formule les règles de fonctionnement qui lui permettront d'atteindre son but ;
- Définit la façon dont les pratiques se mettent en place et évoluent pour servir sa promesse ;
- Formalise la façon dont le dispositif de pilotage permet de maintenir l'entreprise en ligne avec ce qu'elle a choisi de devenir.

Le cadre de l'action

Le cadre de l'action fixe un plan large du champ d'activité de l'entreprise et des impacts qu'elle souhaite avoir sur ses parties prenantes et son environnement.

Il définit l'espace dans lequel l'entreprise se meut : ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs ainsi que ses autres parties prenantes : ses actionnaires, son marché, les institutions professionnelles, les écoles, le public, la société...

Ce cadre pose donc **l'intention qui guidera l'action**. Il évolue bien sûr en cas de nécessité ou d'opportunité stratégique.

1 L'entreprise se définit par sa raison d'être, sa promesse et les impacts mesurables qu'elle a sur son écosystème et sur la société.

A un niveau stratégique, la direction générale formule le sens : promesse ou raison d'être. Elle le traduit en proposition de valeurs, stratégie et politique ESG (environnement, social, gouvernance).

2 La promesse portée par la chaîne de valeur et les impacts de l'entreprise se déclinent dans ses propositions de valeurs.

Elle formalise la promesse faite au client ; elle concrétise sa politique ESG ; elle fait ainsi des choix de positionnement qui orientent le regard de son marché et de ses collaborateurs.

3 L'entreprise se caractérise par son apport et celui du réseau qu'elle mobilise.

Le cadre d'action définit le périmètre d'activité de l'entreprise (ce qu'elle fait elle-même) ainsi que le réseau des acteurs parties prenantes (ce qu'elle coproduit ou délègue).

Il contribue à la définition de la stratégie industrielle de l'entreprise et les grands partenariats stratégiques nécessaires pour délivrer ses propositions de valeurs.

Il pose aussi le rôle des entités de l'entreprise (écosystème interne) et des parties prenantes (écosystème externe) sous l'angle de leurs apports de valeurs ajoutées portés par les domaines de création de valeur.

4 L'entreprise définit son rôle sur la totalité du cycle de vie des biens et services qu'elle délivre et sa responsabilité sur les usages qui sont faits des produits et services délivrés.

Une entreprise ne peut plus, en effet, se désintéresser de la façon dont ses biens sont conçus, fabriqués, marketés, commercialisés, réparés, déconstruits ou recyclés même si elle ne le fait pas elle-même.

Le dispositif opérationnel intègre donc l'action de toutes les parties prenantes impliquées dans le cycle de vie des biens et services que délivre l'entreprise, qu'elles soient partenaires ou non.

5 L'entreprise pose la façon dont les nouvelles technologies vont servir sa stratégie, orchestrer la transversalité, renforcer son agilité, sa réactivité.

6 L'entreprise observe l'évolution du contexte opérationnel et des adaptations mises en place sur le terrain pour adapter sa stratégie à l'évolution de ce contexte y compris avec les éventuels apports du digital.

Cette boucle de rétroaction est impérative dans un monde en évolution permanente.

Au final, **le cadre d'action garantit l'alignement du fonctionnement opérationnel sur la stratégie**, et ce via la déclinaison par les processus de chacune des chaînes de valeur.

Il constitue en outre un outil de dialogue entre les parties prenantes. C'est un outil communiquant l'intention de la Direction générale qui permet de **donner du sens et un cap aux activités de chacun**.

Le guide de fonctionnement

Ce guide vise à permettre aux unités d'accéder à l'autonomie tout en tenant le cap donné par la Direction générale.

Il se caractérise par un ensemble de règles de fonctionnement qui font que l'entreprise est unique. **C'est ce qui « fait l'Entreprise ».**

Ces règles décrivent pourquoi et comment l'ensemble des unités (opérationnelles, de support ou de pilotage) et leurs partenaires coopèrent, agissent, innovent et améliorent leur fonctionnement.

Elles visent à obtenir, sur le terrain, l'agilité nécessaire pour faire face aux nombreux enjeux auxquels les entreprises sont confrontées.



- 1** Elles formalisent **la culture de l'entreprise et décrivent les intangibles** qui structurent le comportement individuel et collectif des collaborateurs.
- 2** Elles formalisent **la façon dont les innovations se mettent en place**, dont les pratiques opérationnelles s'améliorent.
- 3** Elles formalisent **le juste niveau de standards** prescrits pour servir les objectifs de l'entreprise.
- 4** Elles posent **la façon dont coopère l'écosystème (interne et externe)** pour délivrer les promesses portées par les propositions de valeurs de l'entreprise.
- 5** Elles définissent **les compétences collectives et individuelles** dont les entités et leurs collaborateurs doivent disposer **pour coopérer entre elles** et avec leurs partenaires, pour agir dans leur quotidien, pour améliorer leurs pratiques et pour innover collectivement.

Le guide de fonctionnement intervient à la fois en prolongement et en mise en œuvre du cadre d'action.

En cela il est un support essentiel pour les équipes et il donne vie aux processus.



Les pratiques

Les pratiques traduisent l'activité, donc les processus de l'entreprise au quotidien. Elles s'inscrivent dans la déclinaison du guide de fonctionnement et du cadre d'action.

Elles confirment l'autonomie des équipes qui reste **une condition essentielle à la réactivité et à la résilience de l'entreprise, la transversalité et l'agilité de fonctionnement** et précisent ce qui se passe effectivement sur le terrain.

- 1** L'identification des processus ressort du cadre d'action.
Elle est en résonance avec le **principe de transversalité** qui implique, sous la conduite d'un porteur de l'intérêt commun dûment mandaté, la contribution de l'ensemble des acteurs concernés à la définition de l'objectif partagé.
- 2** **Les façons de faire, les processus mis en œuvre sont coconstruits avec le porteur de la transversalité et les équipes parties prenantes.**
- 3** **Les équipes innovent et améliorent leurs pratiques**, en pleine conscience de la proposition de valeurs et du processus global auxquels elles collaborent.
- 4** Elles formalisent leurs pratiques et les **partagent dans un langage normalisé facilitant l'échange** et la mise en place de collaborations avec leur écosystème.
- 5** Elles **disposent des moyens de mesurer concrètement les écarts**, et sont engagées à s'appuyer sur une démarche de progrès continu pour, en lien avec son écosystème, intégrer des objectifs d'impact, de compétitivité, de résilience et de sobriété.
- 6** La R&D et les fonctions dites support sont impliquées dans la proposition de valeurs et sont donc partenaires des équipes opérationnelles.
- 7** **Les équipes ont les compétences collectives et individuelles nécessaires pour coopérer** avec leurs partenaires, agir dans leur quotidien, améliorer leurs pratiques et innover collectivement.

La connaissance du fonctionnement de l'entreprise à travers ses processus permet à l'entreprise et aux équipes de se situer dans la promesse aux parties prenantes et de garder le sens de leurs actions.

La garantie de l'alignement

Garantir l'alignement c'est **recentrer en permanence l'action des équipes vers la (es) promesse (s) faite (s) par l'entreprise.**

Cela se concrétise par la mise en place d'un ensemble d'indicateurs d'impacts qui formalise la promesse de l'entreprise. Ces indicateurs évaluent l'impact de l'entreprise sur ses parties prenantes et son environnement ; ils évaluent l'impact des équipes et de leurs acteurs sur la réalisation de cette promesse.

- 1 Les objectifs et indicateurs sont des indicateurs de tendance montrant les cibles à atteindre et les progrès obtenus (permettant d'anticiper les progrès qu'il est possible d'obtenir).
- 2 Ce **système d'évaluation est cohérent avec le champ d'action et les capacités de chaque équipe** et de chaque acteur de l'entreprise.
- 3 Pour ne pas perdre de vue le sens, **les objectifs sont, à chaque fois que cela est possible, des objectifs d'impact** ; les indicateurs sont des outcoms (résultats).



Le nécessaire partage du sens appelle à un système d'évaluation permettant à chaque collaborateur, quel que soit son rôle, de mesurer sa contribution.

L'approche processus, telle que repensée, garantit l'alignement du fonctionnement opérationnel sur la stratégie de l'entreprise et la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux.

Orientée vers ses clients ou bénéficiaires, facteur essentiel dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui, **elle organise la transversalité** en décloisonnant l'entreprise et en intégrant toutes les parties prenantes.

La coopération des équipes et l'autonomie que lui confère l'approche processus est un facteur clef pour rendre l'entreprise agile et conduire avec succès ses transformations.

Pour toute information complémentaire

✉ contact@franceprocessus.org

☎ +33(0)1 42 79 52 31

