

**Comment conduire son propre questionnement lors de la mise en œuvre
d'un Management par les processus renouvelé en s'adossant
sur le Modèle France Processus ©**

Décrire et comprendre l'écosystème

- Quel est le marché visé ? Pourquoi ? [*Marchés de masse, marchés de niche*]
- Quels sont les facteurs d'influence passés, présents et à venir ?
 - Economiques, Ressources, Climatiques, Technologiques, ...
- Quels sont les acteurs directs et indirects en présence, et quels sont les interrelations ?
- Quelles conclusions tirer de l'analyse concurrentielle ?

Identifier et hiérarchiser les parties prenantes

- Quelles sont les parties prenantes concernées sur le marché visé ?
- Quelles sont les parties non intéressées pouvant être impactées sur ce marché ?
- Quel est l'impact et l'importance des activités des parties prenantes sur l'organisation et réciproquement ?
- Quelles sont les parties prenantes majeures, c'est-à-dire pour lesquelles l'organisation souhaite formuler une promesse ?

Enoncer la stratégie

- Qu'est-ce que renvoie l'étude de l'écosystème ?
- Quels sont les avis et les attentes des parties prenantes majeures ?
- Sur quelle raison d'être s'engager ?
- Quels sont les scénarii possibles, leur probabilité d'occurrence et leur potentiel ? Quels sont les degrés de réversibilité en cas d'échec ? Que disent les crash tests ?
- Quel est le caractère différenciant ?
- Qu'est-ce qui pourra être rendu public et qu'est-ce qui devra rester confidentiel ?

Etablir les promesses pour chaque partie prenante

- Quels sont les attentes/besoins des parties prenantes majeures que l'organisation choisit de satisfaire, en ligne avec la stratégie ?
- Quels sont les impacts sur les parties non intéressées ?
- Que proposer à chaque partie prenante majeure, en cohérence avec la raison d'être ?
- Sur quelle vision s'engager à moyen/long terme ?

Traduire les chaînes de valeur en processus en favorisant la transversalité

- Quelles sont les chaînes de valeur nécessaires à l'atteinte des promesses, en considérant la globalité du cycle de vie des produits et des services, en cohérence avec la raison d'être et la stratégie ?
- Quelles sont les activités qui ne sont plus en ligne avec la stratégie et qui doivent être abandonnées ou transformées ?
- Quels sont les processus nécessaires pour encadrer les activités et optimiser les flux et la valeur ? Prennent-ils en compte les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux ? Permettent-ils aux acteurs internes et à ceux de l'écosystème de coopérer autour d'objectifs partagés ?
- Les interfaces entre les processus sont-elles définies, pertinentes et partagées ?
- Quels sont les objectifs stratégiques auxquels les processus concourent ?
- Quel mécanisme de pilotage et de revue mettre en place pour s'assurer que chacun des processus est dans une dynamique d'amélioration continue ?

Définir des indicateurs de processus en cohérence avec les promesses

- Quels indicateurs choisir et suivre pour assurer que les processus vont permettre l'atteinte des promesses ?
- Permettent-ils aux équipes et aux collaborateurs d'évaluer leur contribution ?
- A quelle fréquence les mesures doivent être réalisées ?
- Quels objectifs atteignables peuvent être posés pour ces indicateurs ?
- Quels sont les compétiteurs avec lesquels l'organisation souhaite se comparer ?

Créer un tableau de bord équilibré pour évaluer les résultats et les impacts

- Quels indicateurs stratégiques doivent être retenus pour évaluer la performance de l'organisation ?
- Comment l'équilibre est-il réalisé pour garantir que les parties prenantes majeures sont considérées selon leur importance relative ?
- Comment le tableau de bord permet-il de mettre en exergue les impacts imprévus ?
- Comment le tableau de bord est-il utilisé pour ajuster ou faire évoluer la stratégie ?

Exercer la veille technologique

- Quelles sont les technologies disponibles, accessibles et leur degré de maturité, pouvant bénéficier aux produits et services ?
- Quelles sont celles qui permettront de renforcer la maîtrise de la complexité et de faciliter la coopération avec l'écosystème ?
- Quel est le contexte en termes de brevets, licences, freeware, ...
- Quels sont les risques de disruption ?
- Quel est le degré de maîtrise par l'organisation

Répertorier les référentiels

- Quels sont les ressources disponibles, accessibles (documents/médias de définition de produits, de procédés, ...) ?
- Quels sont les référentiels appliqués et quels sont ceux auxquels l'organisation veut souscrire ? Pourquoi ?
- Quelles sont les normes et réglementations applicables ?

Définir les coopérations

- Quelle organisation mettre en place pour favoriser les coopérations en interne (REX, éco-conception, ...) ?
- Quelle organisation mettre en place pour favoriser les coopérations à l'externe (start-up, partenariat, laboratoires mixtes, ...) ?

Garantir l'autonomie

- Quelles démarches déployer pour favoriser l'autonomie (liée à la confiance, la responsabilisation, l'engagement) ?
- Cette autonomie permet-elle davantage de flexibilité et favorise-t-elle l'innovation ?
- Comment s'assurer que l'autonomie est au niveau souhaité ?

Cultiver les compétences

- Quelles sont les compétences maîtrisées et à acquérir ? En interne et à l'externe ? Individuelles et collectives ?
- Permettent-elles aux collaborateurs de coopérer, de participer à l'amélioration de leurs pratiques et d'innover.
- Quels sont les risques de perte de compétence (évolutions trop rapides, départs de collaborateurs ?