

Management Responsable dans le cadre du management par les processus

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.

France Processus donne son consentement à une utilisation du contenu du document « **Les Dossiers de Processus – Management responsable dans le cadre du management par les processus** » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source, l'auteur et la date d'édition.

Nos membres Bienfaiteurs



Remerciements

Ce document est un ouvrage collectif de France Processus auquel ont contribué les membres suivants :

- Thalia Cruz Castanarez
- Sophie Cattier
- Obed Hyppolite Hibaile
- Abderaahim Lafrikhi
- Nicolas Leroux
- Jean Claude Lamoureux
- Jean François Litt
- Michel Raquin
- Fabrice Schwalm
- Victor Waknine

Problématique posée

Comment mettre en œuvre dans le cadre d'un management par les processus, un management qui focalise sur le client en intègre les motivations des acteurs ?

Table des matières

Introduction.....	6
Partie 1 – Le contexte dans lequel se meuvent les organisations	8
1.1 Quelques points essentiels du contexte actuel	8
1.2 Ce qui est observé au niveau des acteurs de l'entreprise.....	10
1.3 Ce que les entreprises mettent en place.....	13
1.4 Quels sont les écarts constatés	16
Partie 2 – En quoi le management par les processus peut être une réponse au contexte ..	19
2.1 Pourquoi aujourd'hui s'intéresser aux processus	19
2.2 La proposition de valeur du management par les processus	21
2.3 Le management par les processus offre-t-il une réponse complète à la problématique posée.....	23
Partie 3 – Comment pallier les manques observés : ouverture du management par les Processus sur la dimension humaine	24
3.1 Le levier des compétences	24
3.2 Le levier de l'autonomie	24
3.3 Le levier de la coopération	26
Partie 4 – Les comportements et compétences managériales en cohérence	28
4.1 Le manager opérationnel.....	28
4.2 Le pilote de processus transverse	29
4.3 Le top management hiérarchique	30
Conclusion : L'humain au cœur de la performance opérationnelle – une vision renouvelée Par le Modèle France Processus	32
1 – Une nouvelle ère pour les organisations : de la complexité à la résilience	32
2 – Le facteur humain : clé de voûte de la transformation	33
Management responsable dans le cadre du management par les processus -Février 2026	

3 – Déclinaison opérationnelle : les 7 leviers de l’engagement	33
4 – vers une intégration managériale réussie	35

Annexe 1 – Synthèse en trois tableaux

Annexe 2 - Le Modèle France Processus

Introduction

Le **Manifesto** de l'approche processus renouvelée de France Processus, aborde l'exigence apparue il y a environ 15 ans aux entreprises et organisations diverses, de DEVOIR et POUVOIR affronter les nouveaux enjeux de la performance plurielle, sous-jacente de la performance économique, qui se construit à partir du « **Travail** ».

De nos jours, l'entreprise doit prendre en compte les attentes sociales, sociétales et environnementales des parties prenantes. La performance devient alors « socioéconomique et responsable » (voir le numéro Transversus No 5 de France Processus).

De quoi et pour quoi, le management devrait-il être responsable ?

Sans aller jusqu'à dire, que seul le « management par les processus » soit en mesure de proposer un « Management Responsable », ni que les autres pratiques managériales soient « irresponsables », nous voilà donc face à la triple exigence de « durabilité » relative au poste de « Manager Responsable », d'éviter les **Risques** relatifs à sa responsabilité, d'en évaluer leurs **Impacts** sur la productivité et de mettre en lumière les **Opportunités** d'amélioration pouvant être à nouveau remesurées afin de comparer le « avant » avec le « après ».

Le Travail étant défini à partir de 3 domaines distincts, issue de la délégation de « subsidiarité* » que l'employeur transmet à son management, **il s'agit de l'organisation du travail, du contenu du travail & des relations de travail.**

Mais où est donc passé l'**Emploi** qui englobe le coût du travail, mais qui ne dit rien de sa nature ? **« A moi l'Emploi, à toi le Travail » pourrait-on dire du rôle cloisonné RH versus management et son sous-jacent « cachez moi donc ce travail que je ne saurais voir ni mesurer ! ».**

**Le lien de subordination est défini dans le code du travail par la responsabilité de l'employeur sur organisation, contrôle et sanction du travail exécuté.*

Le management par les processus est ici avancé comme une méthode de management pertinente de la séquence emploi & travail.

La feuille de route du Management Responsable dans le cadre du management par les processus, va pouvoir ainsi aller puiser dans ce qui fait « **processus et pilotage et management par les processus** », l'ADN de cette Responsabilité Managériale : **l'ALIGNEMENT entre SENS & EXECUTION** sur 3 motivations intrinsèques de la représentation sociale :

- Aspiration du « travailleur » à son sentiment « d'**UTILITE** » dans son TRAVAIL ;
- Aspiration du « professionnel » à son sentiment de « **COMPETENCE** » dans son METIER ;

- Aspiration de la « personne » à son sentiment « d'**APPARTENANCE** » dans cette entreprise qui s'engage à un « ENVIRONNEMENT » de vie au travail et hors travail équilibré.

La transversalité que permet le management par les processus va ainsi s'établir entre **Emploi & Travail, RH & Management**, contribution **Individuelle** et coopérations **collectives**.

Le management par les processus qui relève du « **métier et de l'environnement de travail** » serait ainsi attribué aux « RH » qui deviennent des « **PPOT** » : **Pilotes des Processus de l'Organisation de Travail**, agissant aux côtés des Managers en charge du **contenu et des relations de travail**.

De plus les sujets « métiers et environnement travail/hors travail » sont dans l'ADN du dialogue social inscrit au cahier des charges du CSE.

Le Management Responsable se trouve ainsi construit sur les « Processus » de l'emploi et du contrat social d'une part et d'autre part, sur les « Procédures » du contenu & des relations de travail



Le livrable que le groupe de travail propose s'articule en quatre parties.

Dans un premier temps, pour poser le sujet, nous avons défini dans quel environnement se situent, de nos jours, les organisations. Ce cadre est essentiel pour pouvoir ensuite poser une analyse objective.

La seconde partie propose au lecteur de montrer en quoi le management par les processus constitue une bonne réponse. Certes nous ne souhaitons pas indiquer que c'est la seule et vraie réponse, mais montrer que ce type de management est adapté.

Même si le management par les processus apporte de bonnes réponses au contexte actuel, il existe encore, notamment au regard de la dimension humaine, des manques qu'il serait utile de pallier. Comblar ces manques fait l'objet de la troisième partie de ce livrable.

Est précisé dans la quatrième partie, comment doivent se comporter les managers (de proximité et stratégique), dans le cadre d'un management par les processus, pour répondre aux souhaits de toutes les parties prenantes et notamment à ceux des acteurs de l'organisation.

Le pilote de processus a aussi un rôle particulier dans ce type d'organisation. Il sera précisé.

Partie 1 – Le contexte dans lequel se meuvent les organisations

La performance opérationnelle reste recherchée dans un monde de plus en plus complexe, où la concurrence se double d'un désengagement des salariés et de la prise en compte du défi écologique : que nous dit le contexte des organisations ?

1.1 Quelques points essentiels du contexte actuel

Chacun de nous a une connaissance plus ou moins affirmée du contexte dans lequel les organisations évoluent.

En synthétiser les éléments les plus importants a semblé utile à notre groupe de travail.

1.1.1 La recherche de performance au sein des organisations

Même si la recherche du profit reste pour toutes les entreprises un besoin pour se pérenniser, toutes n'ont pas comme seul objectif de ne faire que du profit. Les objectifs stratégiques des organisations sont divers et beaucoup cherchent aussi à optimiser le traitement opérationnel car il est source de résultats. De nos jours, avec notamment les entreprises à mission, comme la MAIF, définissent et inscrivent leur raison d'être et ont la volonté de répondre à l'ensemble des parties prenantes. Ce mouvement tend à se développer, même si parfois les raisons d'être restent un peu au niveau de l'écrit. La RSE est aussi un objectif qui s'impose aux organisations. Des exemples comme les Tissages de Charlieu qui développe la perma-entreprise en achetant localement, en recyclant les vieux vêtements notamment, sont de plus en plus nombreux. Citons aussi l'entreprise 1083 qui produit des Jeans en recherchant des fournisseurs et des débouchés de manière très locale. C'est un excellent exemple de mise en place d'une économie circulaire.

Au final les entreprises tendent vers une sorte de recherche de performance plurielle de manière à répondre à la concurrence, à la fidélisation des acteurs, au défi écologique, à l'utilisation des nouvelles technologies et aux défis logistiques.

1.1.2 La complexité du monde actuel et son corollaire, l'incertitude

Les entreprises surfent sur le temps réel, la gestion événementielle, l'ère de l'interopérabilité. La prédictibilité est de plus en plus difficile. La complexité touche également les échanges et les savoirs. En parallèle l'activité glisse de l'industrie vers le tertiaire, du produit vers le service, qui peut intégrer un produit. Les planifications à long terme sont devenues caduques ou hasardeuses. Les entreprises acceptent que la rationalité ne gouverne pas seule, qu'elles ne peuvent maîtriser ni contrôler toutes les activités et qu'elles n'évoluent pas dans un système fermé. Elles doivent apprendre en particulier à gérer l'incertitude et les interactions de plus en plus nombreuses avec leur environnement.

1.1.3 La nécessité de conserver (voire développer) leurs clients dans un contexte de grande concurrence

Le client est de plus en plus informé et exigeant, parfois même critique et responsable, ce qui conduit les entreprises à mettre un fort accent sur la qualité des prestations servies, la co-construction des produits/services en incluant, à certains stades de la conception, la voie du client. L'optimisation des chaînes de valeur demande de s'appuyer sur le digital pour offrir des réponses les plus adaptées.

1.1.4 Le recrutement, la fidélisation et l'engagement des acteurs : l'enjeu de la marque employeur

Les besoins des salariés ont évolué depuis un certain nombre d'années et pour beaucoup la recherche d'un certain équilibre entre temps professionnel et temps personnel est une préoccupation majeure.

Le recherche de sens dans le travail comme la possibilité d'alterner travail en présentiel ou en distanciel sont des éléments tant à l'embauche que dans la carrière professionnelle. Ils revêtent une importance de premier ordre chez beaucoup de personnes.

Cela pose la question du recrutement et de la fidélisation des acteurs, mais aussi des actions organisationnelles à mettre en place pour favoriser leur engagement.

La problématique d'embauche des personnes en situation de handicap est un réel défi pour les entreprises.

La problématique des acteurs des entreprises sera plus développée en partie 1.2

1.1.5 Le défi écologique

L'écologie se définit comme la science qui étudie les interactions et les impacts entre les êtres vivants et leur écosystème.

Prendre en compte l'environnement et répondre au défi écologique est une obligation légale et sociétale. L'ONU a défini 17 objectifs de développement durable (ODD) auxquels les entreprises doivent se conformer. La loi Pacte incite celles-ci à afficher leur raison d'être et à être plus respectueuses de l'environnement. La RSE et la CSRD offrent un cadre pour intégrer des éléments non financiers dans les comptes tout en garantissant le sens et le principe de réalité. La notion d'économie circulaire est également cruciale pour le recyclage des produits en fin de vie et pour une recherche d'approvisionnement en local.

La performance à tout prix est remise en cause par la notion de robustesse (Olivier Hamant - *Antidote au culte de la performance* – 2023 Gallimard). La transition écologique est parfois contrariée par l'idée de performance vue comme financière. Concernant l'engagement réel des entreprises, notamment celles du CAC 40, le doute s'ajoute à l'incertitude. Toutefois, lorsque la démarche écologique est intégrée à l'ensemble de l'entreprise avec une vision à long terme, on observe une émulation collective, un recrutement moins tendu, un turnover moindre, une croissance raisonnée et une belle rentabilité.

1.1.6 Les évolutions technologiques

Les évolutions technologiques bousculent le travail. L'IA offre des évolutions dont nous ne percevons pas encore toutes les conséquences. Les nouvelles technologies absorbent une bonne partie des activités, et en même temps vont certainement générer des activités et des métiers encore inconnus. La question sera demain de savoir comment travailler dans un monde augmenté. La collecte, la maîtrise et l'utilisation des données sont les enjeux cruciaux d'un avantage concurrentiel.

1.1.7 La mondialisation, les défis logistiques et l'indépendance nationale

La mondialisation, l'acquisition de matières premières, le transport des marchandises les attentes des consommateurs questionnent la gestion des transports. Les entreprises doivent organiser leur chaîne logistique de manière efficiente. La pandémie a mis en lumière les difficultés d'approvisionnement, accrues par les risques liés aux conflits, sur les principales routes des navires. Retrouver son indépendance sur certaines matières premières et relocaliser un certain nombre d'activités sensibles, sont des défis importants.

La notion de souveraineté, compte tenu de la volonté de certains pays à rechercher un développement pour eux-mêmes et non en synergie avec d'autres, devient aussi un défi important de nos jours.

1.2 Ce qui est observé au niveau des acteurs de l'entreprise

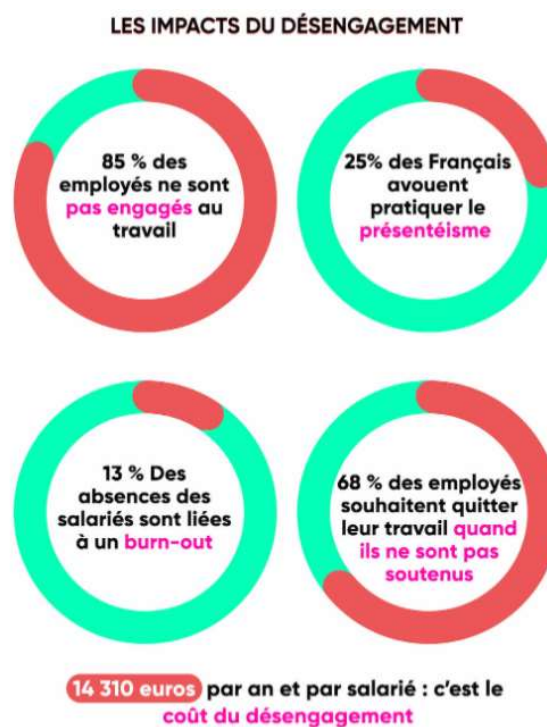
La réalisation du travail et la représentation sociale du travailleur, qui souhaite bien faire son travail et se sentir utile, sont souvent négligées. Le travail peut être décrit par sa finalité, son organisation, son contenu, les relations qu'il implique, et sa valeur économique et sociale.

La financiarisation de l'économie a distendu les liens entre l'organisation et ses salariés, qui ne se retrouvent plus dans un objectif exclusivement pécunier. Un certain nombre d'entreprises suppriment des emplois pour des raisons financières, fragilisant l'attachement à l'entreprise et poussant les gens à démissionner ou à se lancer dans l'entrepreneuriat.

L'environnement de travail se complexifie, avec une transversalité accrue mais souvent mal accompagnée. Les acteurs externes peuvent être plus nombreux que les internes, et leur engagement pour le projet de l'organisation diffère. La hiérarchie reste majoritairement verticale.

Les comportements des acteurs dans le monde du travail ont évolué, chacun recherchant du sens, de l'autonomie, de la responsabilité, de l'inclusion et de la reconnaissance. Le travail est désormais perçu comme un moyen et non plus comme une fin en soi. Un sondage assez récent d'OpinionWay pour ING (banque internationale d'origine néerlandaise) révèle que 50 % des Français accepteraient un salaire 10 % moins élevé pour rejoindre une entreprise partageant leurs valeurs.

D'autres chiffres de 2022, tirés de l'étude que chacun peut consulter confirment ce désengagement : source <https://www.teamstarter.com/blog/10-chiffres-desengagement-travail>



Les outils actuels brouillent la distinction entre le temps de travail et le temps personnel, perturbant le rythme de vie. Bien que l'individualisme persiste, une appétence pour des relations plus riches se développe.

Wework ideas a conduit une enquête en 2020 :

<https://www.wework.com/fr-FR/ideas/professional-development/management-leadership/what-employees-look-for-in-a-job>

... elle nous indique que pour de nombreux salariés le travail est bien plus qu'un simple salaire :

- « Tant de choses dans le travail peuvent sembler désagréables : les réunions inutiles, les patrons déraisonnables, un collègue rival. Mais [...] peuvent s'avérer satisfaisants le sentiment de faire partie d'une mission plus conséquente ou l'opportunité de travailler avec des amis ».
- « La caractéristique que les employés valorisent le plus dans un travail est l'équilibre travail-vie personnelle devant le salaire et les avantages ».

Un sentiment d'appartenance : pendant les heures de travail les employés veulent collaborer avec les autres et faire partie de quelque chose de plus grand qu'eux.

Les cas de burn-out augmentent, probablement dus à une pression productive accrue et à des méthodes de management inadaptées aux besoins des collaborateurs.

En synthèse, les acteurs recherchent un équilibre vie privée/professionnelle, des horaires flexibles, un climat de confiance, de la stabilité, et un partage de la valeur. Ils veulent trouver du sens à leur travail, comprendre leur rôle, et enrichir leur expérience professionnelle.

Par ailleurs, pour la psychologie sociale, la « Vigilance Managériale » est construite sociale, sur 3 représentations sociales qui animent tout collaborateur dans ses contextes de **Travail/Métier/Environnements de travail-hors travail**.

Le législateur a admis en 2008 que la vie au travail, comportait de nouveaux risques, combinant santé mentale et interactions sociales et que la responsabilité de l'entreprise ne pouvait plus se réduire qu'aux **Accidents du Travail, aux Maladies Professionnelles et Accidents de Trajet**.

L'explosion des facteurs de risques psycho-sociaux (RPS) depuis 2008, a abouti à une conformité de prévention de ces RPS.

Le rapport Gollac sur les RPS fait référence en la matière, en particulier la taxonomie des risques psycho-sociaux en 6 axes.

Le modèle du management et pilotage par les processus serait très pertinent sur l'AXE 4 par exemple du « leadership ».

Et pour les autres axes (voir ci-dessous), le modèle France Processus pourrait utilement éclairer :

- AXE 1 en entier ;
- AXE 2 sur les relations au public ;
- AXE 3 en entier ;
- AXE 5 sur la qualité empêchée ;
- AXE 6 sur soutenabilité en lien avec les ATMP (Accidents du travail et maladies professionnelles) de l'entreprise et le rapport de la Médecine du travail.

Principaux facteurs de mal-être au travail (RPS) selon le rapport d'expertise GOLLAC et convergence avec les 3 représentations sociales/motivations intrinsèques des collaborateurs (modèle Victor WAKNINE)

		Travailleur/ Utilité	Professionnel/ Métier	Personne/ Appartenance
Axe 1 <i>Exigences au travail</i>	- La quantité de travail - La pression temporelle et rythme de travail - La complexité du travail (multiplicité des tâches) - Les difficultés de conciliation entre travail et hors travail	★		★
Axe 2 <i>Exigences émotionnelles</i>	- L'épuisement émotionnel (burnout) (disponibilité émotionnelle) - La facticité des émotions (émotions mimées inauthentiques) - Relation au public (contact direct ou indirect) - Empathie, contact avec la souffrance (usagers, clients, collègues) - Tensions avec le public - Devoir cacher ses émotions (faire semblant d'être de bonne humeur) - Peur au travail (du fait de l'activité)	★		★
Axe 3 <i>Autonomie - marges de manœuvre</i>	- Autonomie procédurale - Prévisibilité du travail - Utilisation et développement des compétences - Participation, représentation (être consulté lors de restructuration ou de réorganisation, de changement informatique ou technologique)	★	★	
Axe 4 <i>Rapports sociaux - relations au travail</i>	- Le soutien social au travail (isolement) - La violence au travail - La reconnaissance des efforts consentis (se sentir utile) - Leadership (clarté des missions, pilotages du changement)	★	★	★
Axe 5 <i>Conflits de valeurs</i>	- Conflits éthiques (activités en conflits avec des principes et ses valeurs) - Qualité empêchée (en conflit avec sa conscience professionnelle, son idée du travail « bien fait »)		★	
Axe 6 <i>Insécurité de l'emploi</i>	- La sécurité de l'emploi et du salaire (chez l'employeur) - La « soutenabilité » du travail (durant la vie professionnelle)		★	

1.3 Ce que les entreprises mettent en place actuellement

Mozart Consulting, Créatrice de l'IBET (Indicateur de Bien-être au Travail) indique dans un communiqué de presse du 5 décembre 2024 que l'engagement au travail est en forte dégradation et qu'il coûte 13.250€ par an et par salarié. On pourrait penser que peu d'initiatives sont faites au sein des entreprises pour répondre aux besoins des acteurs tout en répondant à leurs propres enjeux.

Méfions-nous néanmoins d'être trop généralistes car des initiatives sont prises par certaines entreprises en matière d'innovations managériales. Citons quelques exemples.

1.3.1 Des actions en faveur du cadre et des conditions de travail

C'est vraisemblablement dans ce domaine qu'un nombre non négligeable d'entreprises ont agi et continuent d'agir. La crise du COVID a obligé la mise en place du télétravail, ce qui a engendré un nouveau rapport au travail. Cette manière d'opérer s'est largement pérennisée après la crise et nombre de nouveaux embauchés souhaitent, (voire mettent comme une priorité), disposer de ce mode de travail.

Le développement du télétravail est une réponse positive pour les collaborateurs qui ont des temps de transport importants ou qui, pour des raisons personnelles, souhaitent changer de lieu d'habitation. Ceci étant, il faut veiller à ce que ce mode d'organisation du travail ne contrarie pas les besoins d'appartenance à une entreprise, un groupe et ne se traduise pas par des personnes qui se sentent isolées. Aussi il convient de trouver, au sein de chaque entreprise, le bon tempo entre le présentiel et le distanciel. Un rythme de 3 jours en entreprise et de 2 jours en télétravail assure un assez bon équilibre entre les besoins de présence au sein du collectif et le souhait des acteurs de travailler chez eux.

On peut noter que de nos jours, un certain nombre d'entreprises cherchent à réguler cette pratique, en réduisant la possibilité de télétravail à 1 par semaine de manière à permettre les interactions physiques entre les personnes.

La grande difficulté du télétravail, c'est qu'il ne permet pas à tout un chacun d'en bénéficier.

Offrir des cadres de travail plus en rapport aux attentes des salariés, se pratique assez fréquemment même si les « open space » ne permettent plus à chacun de disposer de son bureau personnel.

Par ailleurs les entreprises investissent assez fortement pour que chacun puisse faire du sport sur place et trouver des solutions à ses problèmes domestiques (notion de conciergerie).

Ces actions ont certes un impact sur le bien-être au travail mais ne peuvent pas, à elles seules, changer l'état d'esprit des salariés. Néanmoins la notion de Qualité de Vie Au Travail, pour augmenter les performances tout en favorisant la santé des collaborateurs, se développe en entreprise.

1.3.2 Des modes d'organisation qui offrent plus d'autonomie et de responsabilité aux acteurs

Certains nouveaux modes d'organisation ont fait l'objet de publications nombreuses. Vient à l'esprit la notion dite d'entreprise libérée, largement développée en France par Isaac Getz, dans son livre « *L'entreprise libérée* ».

Plusieurs entreprises comme Gore-Tex, Chronofex, la fonderie Favi, Poulton, sont celles les plus souvent citées. Concernant cette dernière, un changement d'actionnaires l'a conduite à revenir vers un management plus classique.

Il y a certainement des éléments à prendre en compte dans ce mode d'organisation sans pour cela mettre en œuvre tous les principes proposés.

On peut penser que des actions de moindre envergure présentent néanmoins un intérêt. Google en est un parfait exemple, avec sa politique de « 20 % du temps » qui permet aux ingénieurs de consacrer une journée par semaine au projet de leur choix, favorisant ainsi leur autonomie et leur créativité. Atlassian, une entreprise australienne de logiciels, est un autre exemple : elle propose des « ShipIt Days » où les employés peuvent travailler sur le projet de leur choix.

Certaines entreprises facilitent aussi l'auto-entrepreneuriat en offrant à certains collaborateurs de se mettre à leur compte tout en leur fournissant du travail.

1.3.3 Des actions pour favoriser l'engagement

Favoriser l'engagement des acteurs commande que chacun d'eux ait une claire vision de la stratégie et des objectifs de son entreprise, voire participe à leur élaboration.

Pour ce faire, un certain nombre d'entre elles expriment leur raison d'être de manière à montrer à leurs collaborateurs actuels et futurs, dans quel cadre ils agissent ou pourront agir. La MAIF est certainement une des entreprises pionnières. Ceci étant, pour que cela ne soit pas une coquille vide, cette raison d'être doit s'inscrire dans un véritable cadre stratégique. Le nombre de ces entreprises dites « à mission » grossit progressivement, mais toutes ne remplissent pas complètement les divers engagements que cette dénomination commande.

Un autre exemple. Une entreprise comme Les Tissages de Charlieu, combine l'engagement de ses salariés à la technologie au service de la décarbonation. En effet, dans un secteur marqué par de lourdes émissions de CO₂, Les Tissages de Charlieu ont assuré un virage en faveur de l'économie circulaire il y a plus de 15 ans. De plus, cette PME du nord de la Loire accompagne ses salariés dans la création d'intra-entreprises, avec lesquelles elle réalise désormais 90 % de son chiffre d'affaires.

A l'instar de cette entreprise, et même si la loi est un puissant vecteur, la majorité des entreprises ont pris conscience de l'urgence climatique et mettent en place des actions visant à répondre à des enjeux de sobriété, de réduction de leur empreinte carbone, de recyclage, d'économie circulaire. Cette responsabilité sociétale de l'entreprise est un atout pour attirer des nouveaux collaborateurs, notamment des jeunes qui sont fort sensibles au respect de la planète.

La volonté d'un meilleur partage des résultats, entre les trois pôles qui sont l'entreprise, les actionnaires et le personnel, commence à prendre forme à travers la distribution d'une partie des bénéfices à ce dernier. La défiscalisation des primes conduit les entreprises à utiliser cette possibilité.

La revalorisation de certains emplois, autrefois peu prisés, s'effectue à travers un fort développement des contrats de professionnalisation.

Cependant, des améliorations sont encore nécessaires, notamment dans la prise en compte des dimensions humaines des transformations technologiques et organisationnelles. Il est crucial d'adapter les modes d'organisation, de management et de formation pour favoriser l'autonomie des acteurs, clé de la valeur ajoutée pour les clients dans un monde en constante évolution.

1.4 Quels sont les écarts constatés ?

Le Grand Réveil : Réconcilier Performance et Engagement dans un Monde VUCA

1.4.1 L'Urgence d'un Constat Alarmant

Il est temps de regarder la réalité en face. Les chiffres sont là, implacables, et ils devraient agir comme un électrochoc pour chaque dirigeant. Selon l'étude Gallup « *State of the Global Workplace 2025* », seuls **8 % des salariés se déclarent véritablement engagés** dans leur travail. À l'inverse, une masse critique de **74 % des collaborateurs se disent désengagés**. C'est un chiffre qui interpelle.

La question qui doit nous hanter est simple : pourquoi en sommes-nous arrivés là ?

Le paradoxe est total. Les constats sont posés, les diagnostics sont faits, et les remèdes sont connus dans leurs grandes lignes depuis des décennies. Pourtant, depuis 1990, la courbe du désengagement ne cesse de grimper. Face à cette hémorragie de motivation, les dirigeants et les managers semblent aujourd'hui désarmés, incapables d'inverser la vapeur.

1.4.2 Le Choc des Temporalités : Un Logiciel Périmé dans un Monde Nouveau

La racine du mal est profonde. Depuis l'avènement d'Internet, l'évolution technologique exponentielle et l'accélération des crises successives, l'environnement des entreprises a muté. Il est devenu **VUCA** (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu). Le terrain a changé, les règles du jeu ont changé.

Pour autant, avec quels outils mentaux pilotons-nous nos organisations ? Pour une grande majorité de dirigeants et de managers, le « logiciel » de pensée a très peu évolué. Nous tentons de naviguer dans le XXI^e siècle avec une boussole réglée sur la première moitié du XX^e siècle. Ces croyances historiques, profondément ancrées, sont aujourd'hui non seulement inefficaces, mais dangereusement obsolètes.

Il est impératif de passer en revue ces mythes qui brident nos entreprises :

- **L'illusion de la Prescription Totale**

Le vieux modèle repose sur un dogme : le manager pense le processus, rédige la procédure, et prescrit la manière de faire. La réalité du terrain est toute autre. Pour réussir à faire correctement leur travail et pallier des procédures trop théoriques, les salariés sont obligés de détourner ces mêmes prescriptions. Ils doivent s'adapter en temps réel aux aléas, sans perdre un temps précieux à faire remonter chaque difficulté par la voie hiérarchique. L'agilité est sur le terrain, pas dans le manuel ;

- **Le Mépris de l'Intelligence Collective**

Il y a 103 ans, Henry Ford écrivait : « *Il n'est pas nécessaire que les ouvriers réfléchissent, les ingénieurs ont déjà réfléchi pour eux* ». Cette phrase résonne aujourd'hui comme une aberration. Nous vivons encore sous cet héritage toxique alors que la sociologie du travail a radicalement changé : **85 % des moins de 50 ans possèdent aujourd'hui un niveau Bac**

ou plus (source INSEE). Traiter des collaborateurs éduqués comme de simples exécutants est un non-sens historique ;

- **Le Piège de la Standardisation à Outrance**

Selon le logiciel de l'ancien monde, la performance est obtenue par la standardisation du travail et des compétences. Cette approche permet de mobiliser une main-d'œuvre interchangeable, rémunérée uniquement sur sa capacité à respecter le standard ;

- La conséquence de cette vision est la négation de l'expertise. L'expérience acquise, le tour de main, le savoir-faire unique ne sont ni reconnus ni rémunérés, comme en témoigne l'abandon progressif des augmentations à l'ancienneté. Seule la conformité au standard est valorisée. Pire : un travail de meilleure qualité, qui irait au-delà du standard, n'est ni reconnu, ni valorisé.

1.4.3 La Déconnexion du Terrain : Le Management par les Chiffres

Avec notamment la puissance de l'informatique, nous assistons à une distance grandissante avec la réalité.

Le manager moderne pilote trop souvent les yeux rivés sur ses tableaux Excel. Il n'évalue le travail de ses équipes qu'au travers du prisme des indicateurs. La conséquence est immédiate : ils ne savent plus comment le travail s'exécute réellement.

Ils ont déserté le terrain. Ils descendent rarement au « Gemba », ce lieu où se crée la valeur, comme le préconise pourtant la philosophie Kaizen.

Or ces mêmes managers considèrent que leur rôle premier est de résoudre les problèmes. Mais comment résoudre des problèmes que l'on ne comprend qu'à travers des chiffres désincarnés ? De leur côté, les salariés ne comprennent plus les décisions prises en haut lieu. Ils considèrent, souvent à juste titre, qu'elles sont totalement inadaptées à la réalité rugueuse du travail quotidien. Le fossé se creuse.

1.4.4 L'Erreur de l'Individualisme

Notre système de management des hommes reste focalisé sur l'individu. Les systèmes de primes, par exemple, sont quasi exclusivement tournés vers la performance individuelle.

En agissant ainsi, nous ignorons délibérément l'équipe, sa compétence collective et la puissance du collectif de travail. Pourtant, comme le souligne le rapport 2023 de l'Institut Montaigne (« Les Français au travail, dépasser les idées reçues »), l'intégration du salarié dans une équipe soudée est le premier maillon de son rattachement et de sa fidélité à l'entreprise. En ignorant le collectif, on brise l'engagement.

1.4.5 Vers un Nouveau Modèle : Sens, Autonomie et Cœur

À travers ces exemples, nous mesurons la distance qui sépare le logiciel mental d'une grande partie des managers actuels de celui qui est nécessaire pour réengager les collaborateurs.

Or les clés de cet engagement sont connues et identifiées. Pour faire simple, il s'agit de :

- **Manager par le sens ;**
- **Développer l'autonomie des équipes ;**

- **Installer un esprit de coopération transverse.**

Nous avons des modèles inspirants. Hubert Joly, dans son ouvrage « *L'entreprise, une affaire de cœur* », détaille largement ces leviers de motivation intrinsèque. Des pionniers sont déjà en marche. Isaac Getz a popularisé le concept d'entreprises libérées, et Luc Bretones, dans « *L'entreprise nouvelle génération* » (primé par France Processus en 2022), décrit ces organisations sans management intermédiaire (MMLO - Middle ManagerLess Organisation) comme HAIER ou Buurtzorg.

1.4.6 La Feuille de Route : Changer le Mindset

Nous avons donc une idée précise de la destination et de ce qu'il faudrait faire. Mais le chemin est exigeant.

Cette transformation suppose un double mouvement. D'une part, les managers doivent être accompagnés pour opérer un changement profond de leur état d'esprit (mindset). D'autre part, les équipes opérationnelles doivent être mises en capacité de saisir et de maîtriser l'autonomie qu'on souhaite leur rendre.

C'est un apprentissage nécessairement long, qui ne se décrète pas.

Dans cette transition, le manager de première ligne, ce manager de proximité, joue un rôle crucial. Il est la véritable courroie de transmission du changement.

C'est lui que l'on retrouve à la confluence stratégique : au carrefour de l'action des managers de processus (qui structurent l'activité) et des managers métiers (chefs de services ou directeurs d'unités qui organise les opérations).

Conclusion : La Conjugaison Gagnante

Chacun dans son rôle détient une partie de la solution. Ils sont la clé de voûte de la performance de l'entreprise et de l'engagement des salariés. Leur défi ? Conjuguer ces deux impératifs dans un nouveau mindset commun.

La démarche de mise en œuvre du management par les processus ne doit avoir qu'un seul et unique objectif : réussir cette conjugaison. C'est à ce prix que nous transformerons le désengagement massif en une force collective au service de la performance de l'entreprise.

Partie 2 - En quoi le management par les processus peut être une réponse au contexte ?

2.1 Pourquoi aujourd'hui s'intéresser aux processus

Beaucoup d'entreprises de nos jours s'intéressent, sous des formes diverses à leurs processus. Quels en sont les raisons ?

Aujourd'hui, indéniablement le client est roi et la demande prime sur l'offre. Chacun d'entre nous souhaite des prestations de qualité, selon des délais précis et souvent exigeants et dispose de nombreux moyens de comparaison pour effectuer, en anticipation, ses choix.

Face à cette demande, les modes d'organisation de la plupart des entreprises sont encore largement issus des règles qui prévalaient au début du siècle dernier et qu'Henri Fayol a popularisé en France. L'organisation par fonction reste le modèle le plus répandu même si certaines d'entre elles s'en sont éloignées. (Voir le chapitre 1.3).

Force est de constater que ce mode d'organisation offre des lacunes pour assurer de manière certaine et permanente les promesses faites aux clients. En effet, même si chacun, dans son silo, a le sentiment de bien faire son travail, au final, bien souvent, le client est insatisfait.

Par ailleurs on peut aussi observer une croissance du nombre des intervenants qui contribuent à « l'élaboration » et à la « production » des services et prestations offertes, donc des processus qui les sous-tendent. De plus, les différentes activités utiles et nécessaires pour un processus sont souvent exécutées dans des lieux géographiquement dispersés ou sont, pour certaines, délocalisées ou externalisées. Chaque intervenant n'a pas conscience de l'ensemble des activités, et personne n'en a la responsabilité globale et ne fait le lien entre les différentes fonctions et sous-traitants.

Il convient donc de raisonner transversalité de manière à gommer la rigidité qu'offre une organisation en silos.

Cette inadéquation organisationnelle, pour répondre légitimement aux souhaits des clients, conduit les entreprises à s'intéresser à leurs processus.

D'autres raisons sont également à prendre en considération :

- Les contraintes financières sont réelles. Dans un monde très concurrentiel, tout doit être mis en œuvre pour offrir des services à des prix ajustés, ce qui nécessite d'en maîtriser leur coût de revient et leur qualité, mais aussi de situer les investissements, et notamment ceux liés au « système d'information », aux bons endroits ;
- Les savoirs doivent être pérennisés. Nous sommes aujourd'hui dans un monde en mouvement permanent, ce qui se traduit au sein des entreprises par des changements fréquents d'organisation à mettre en place de plus en plus vite. Dans ce contexte, auquel

s'ajoutent les nombreux départs en retraite, trouver les moyens de pérenniser les savoirs est capital. La connaissance des processus facilite cette pérennisation ;

- Les aspirations des acteurs ont évolué, la recherche d'un emploi qui offre du sens, qui soit épanouissant, qui permette de concilier vie professionnelle et vie privée, reste forte. A travers la connaissance des processus chacun, à son poste de travail, connaît son amont et son aval et peut aussi mieux comprendre la valeur ajoutée qu'il apporte, par son travail, au client final ;
- Le développement des technologies de l'information et de la communication conduit les organisations à initier des projets d'automatisation et de digitalisation. Pour les réussir, connaître son existant, ses processus, est indispensable pour décider de ceux redevables de ces projets et pour organiser la conduite du changement ;
- De nombreux outils sont actuellement disponibles, tant pour cartographier, gérer les processus, que pour les piloter ou pour restituer des informations aux différents publics intéressés.

Pour beaucoup de personnes, piloter les processus ou manager par les processus résonne de la même manière. Il demeure que faire une distinction entre les deux est important car l'engagement de la direction de l'entreprise, son organisation, l'implication des acteurs et la culture de l'entreprise offrent des tonalités différentes.

Piloter des processus ressort d'une approche organisationnelle. Face à un problème observé sur un processus, l'entreprise désigne une personne en charge, avec des personnes concernées, d'effectuer l'analyse de ce processus et de proposer des actions visant à éradiquer le problème. Les actions sont conduites et chacun retrouve ses occupations. Cette manière d'opérer présente des avantages non négligeables :

- En analysant le ou les processus concernés avec les bonnes personnes, c'est bien la totalité des actions qui vont du client au client, qui sont prises en compte. Chaque entité concernée est partie prenante et peut faire valoir son point de vue ;
- Les décisions qui seront prises ressortiront de la stratégie de l'entreprise car c'est la direction de celle-ci qui a initié l'action. Elles offriront une réelle réponse à aux besoins exprimés ;
- C'est aussi une manière de mettre, de façon ponctuelle, de la transversalité dans l'entreprise.

Mais l'action conduite, chacun retrouve son poste et le processus amélioré ou transformé peut, au fil du temps, se gauchir à nouveau.

On retrouvera ces apports de manière beaucoup plus accentuée dans la proposition de valeur du management pas les processus.

Manager par les processus relève d'une volonté de la direction générale de mettre sous tension, de manière progressive, partie ou totalité de ses processus. Elle crée, dans un mouvement

systémique, une relation étroite entre sa stratégie et l'exécution opérationnelle qui est portée par les chaînes de valeur et les processus. En effet, partant de sa stratégie, elle définit ses segments de clients, les promesses à leur offrir et en définit les processus qui vont opérationnellement répondre à ces dernières.

Par ailleurs, pour que la prise en compte de la stratégie soit opérationnellement efficiente, elle nomme des **pilotes de processus** en responsabilité des divers domaines de processus. Ces derniers ont rôle de coordonner un ensemble de contributeurs de manière à suivre et analyser les processus dont ils ont la charge et de déterminer les actions à conduire pour les réguler, les améliorer ou les transformer en lien avec les axes stratégiques de l'entreprise. De plus les pilotes de processus ont charge, de manière permanente, de s'assurer du bon fonctionnement des processus dont ils sont responsables.

Dans la quatrième partie de ce livrable, le rôle, les connaissances et compétences et la manière d'agir d'un pilote de processus seront détaillés

Cette manière d'opérer conduit culturellement à insuffler aux acteurs une culture d'orientation client et de travail coopératif.

Cette différenciation entre **piloter des processus** et **manager par les processus** n'a pas pour vocation à porter un jugement sur l'une ou l'autre des manières de faire, mais seulement de monter la différence entre les deux. France Processus est convaincu que manager par les processus est le moyen le plus efficient pour que l'entreprise réponde à ses objectifs stratégiques.

2.2 La proposition de valeur du management par les processus

Le management par les processus, dans le contexte développé précédemment, présentent des atouts importants. Même si tous les points repris ci-dessous sont d'un poids différent, les citer permet de proposer la palette de ceux-ci. Le management par les processus permet de :

- **Lier stratégie et action opérationnelle.** Comme il est indiqué dans la partie précédente, l'identification des processus et leur activation opérationnelle découlent l'une de l'autre et est tournée vers le client. Cette cohérence est gage de clarté et d'efficience pour l'entreprise ;
- **Connaitre et maîtriser le fonctionnement de l'entreprise.** L'identification des processus et la nomination des pilotes de processus offrent une connaissance explicite de ce que fait l'entreprise et facilite l'identification des difficultés potentielles à travers les indicateurs mis en place ;
- **Réguler l'organisation au quotidien.** Quand un acteur ne sait pas le matin s'il fera son travail ou celui de 4 collègues absents (maladie, burnout, en congés...), cela se traduit par une certaine désorganisation. Or les processus permettent de prévoir ces situations, de clarifier les actions prioritaires, et de garder la trace des actions réellement menées ;

- **Savoir où agir.** Une des problématiques actuelles des entreprises est de répondre de manière efficiente à ses clients. Pour beaucoup d'entreprises, les moyens financiers sont limités. La connaissance des processus permet d'identifier quelles sont les processus qui sont, en regard des axes stratégiques de l'entreprise, les plus clés et décider des meilleures actions à conduire pour répondre de façon positive à toutes les parties prenantes. En effet, sans vision très argumentée des processus qui offrent les meilleures réponses aux axes stratégiques de l'entreprise, et des impacts qu'ils ont sur d'autres processus, les projets lancés ne sont pas toujours les meilleurs ;
- **Casser les silos et offrir de la transversalité.** Par nature, la modélisation d'un processus s'effectue depuis la demande du client (au sens de bénéficiaire de la prestation), jusqu'à sa réalisation. Cette orientation client est de nature à transcender les fonctions et à briser la viscosité qu'offre un fonctionnement par fonction. Cette transversalité est incarnée par le pilote de processus ;
- **Faciliter l'utilisation des nouvelles technologies.** De nos jours, les projets d'automatisation et de digitalisation, l'utilisation de l'IA, ... sont courants au sein des entreprises. Mais identifier des projets rentables et utiles pour le client, ne peut se faire que si l'entreprise maîtrise ses processus et identifie avec clairvoyance, les diverses activités à automatiser ou digitaliser ou à traiter avec l'IA. Bien évidemment cet atout en est un aussi pour les entreprises qui font du pilotage des processus. En effet tout projet de digitalisation et d'automatisation commande en amont la connaissance des processus concernés de manière à mesurer l'effort à faire en termes de conduite du changement. De même, pour réussir l'intégration de l'IA dans l'entreprise, celle-ci doit être prête à modifier son organisation et à reconcevoir certains processus.

D'autres atouts du management par les processus sont sous-jacents à ce mode d'organisation, mais nécessitent, pour être pleinement acquis, un management adapté. Même s'ils feront, ultérieurement l'objet d'un développement pour qu'ils apportent toute la mesure de leur bienfait, citons-les dès à présent :

- **Partager un sens commun.** A travers l'identification et la modélisation des processus, tous les acteurs de l'entreprise ont une possible connaissance de ceux-ci. Cet actif immatériel permet à tous de partager une même connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de s'appuyer sur une base commune pour agir ;
- **Donner du sens au travail.** La connaissance du « qui fait quoi », à travers la modélisation des processus permet à chaque acteur de l'organisation de situer son action dans le flux des activités et de comprendre la valeur ajoutée qu'il apporte, par son travail, au client final ;
- **Offrir de l'autonomie aux acteurs.** Modéliser un processus ce n'est pas fixer de manière fine comment faire, mais déterminer les principales étapes à parcourir. Fort de cette connaissance, chaque acteur, à son poste de travail, doit savoir interpréter ce qu'il convient de faire en fonction des cas particuliers qui se présentent. Bien évidemment cette capacité à être plus autonome ne va pas de soi et nécessite aussi que les managers l'octroient aux acteurs ;

- **Être agile.** Souvent il est fait reproche au management par les processus de scléroser le fonctionnement de l'entreprise, de le rendre rigide. Ce constat ressort bien souvent du fait que la modélisation des processus est effectuée à un niveau de maille trop fine. En revanche, si modéliser un processus consiste à déterminer dans son cheminement les principales étapes à parcourir, le faire évoluer en fonction des contraintes internes et externes devient aisé. Par ailleurs, dans la création ou l'évolution des processus, l'entreprise peut prendre en compte plus rapidement les réglementations liées à l'environnement. Certes, cet atout est souvent contesté, mais de notre point de vue, cela ressort très souvent d'un défaut de modélisation des processus au bon niveau de maille.

Au final, le management par les processus permet à l'entreprise de répondre à ses différents enjeux. Connaître ses processus est un bon moyen pour l'entreprise de repérer où agir en fonction de ses objectifs (efficacité commerciale et opérationnelle – maîtrise des risques – RSE - ...).

2.3 Le management par les processus offre-t-il une réponse complète à la problématique posée ?

Même si le management par les processus répond à un certain nombre des préoccupations évoquées dans la partie 1, on ne peut pas affirmer qu'il offre une réponse complète :

- Le management par les processus permet au plan global de répondre à la notion de **coordination** (organisation) du travail. En effet, la modélisation des processus, dans une vision dite « organisée », précise quels sont les activités dédiées à chaque entité de l'organisation, voire à chaque poste de travail. Par cette identification savoir qui fait quoi assure une réelle coordination dans le travail. Mais ce qui manque très souvent, c'est la mise en œuvre des voies et moyens pour assurer l'évolution et l'adaptation des processus au contexte de l'entreprise, et pour donner aux acteurs une autonomie suffisante, tant au plan individuel qu'au niveau collectif ;
- Pour que cette dernière soit efficiente il convient de mettre en place et de faire vivre une **coopération** adaptée entre les personnes. Cette coopération doit s'exercer au quotidien à travers un dialogue de chaque acteur avec son amont et son aval, mais aussi à travers certaines instances qui offriront aux acteurs de réfléchir ensemble à l'amélioration et l'évolution des processus. C'est un réel dispositif organisationnel à mettre en place et à faire vivre par les managers et les pilotes de processus ;
- Ces deux éléments sont de nature non seulement à permettre à l'entreprise de mieux atteindre ses objectifs, mais aussi à favoriser la **motivation** des personnes (elle ne se décrète pas).

Au final c'est de cette manière qu'une organisation sera plus compétitive.
Précisons aussi que ces trois facteurs sont largement interdépendants.

Partie 3 – Comment pallier les manques observés : ouverture du management par les processus sur la dimension humaine

L'optimisation de l'enchaînement des activités au sein d'un processus est une condition nécessaire, mais en aucun cas suffisante. Une organisation peut disposer de processus parfaitement fluides, documentés et techniquement performants, tout en rencontrant des difficultés à satisfaire ses clients, à motiver ses collaborateurs ou à s'adapter aux changements.

En effet, un processus optimisé sur le plan de l'écoulement du travail ne prend pas toujours en compte les facteurs humains qui conditionnent la qualité réelle de son exécution. Une ouverture du management par les processus sur la dimension humaine est donc indispensable.

Cette dimension humaine peut être appréhendée à travers trois leviers : les compétences, l'autonomie et la coopération.

3.1 – Le levier des compétences

L'essor du numérique et de l'intelligence artificielle bouleverse les modèles traditionnels de compétences, longtemps fondés sur une vision statique des savoirs. Nous entrons dans une ère d'apprentissage continu, collectif et adaptatif.

Parmi les compétences clés émergentes, la littératie numérique et la compréhension des systèmes d'intelligence artificielle deviennent essentielles pour interagir, décider et collaborer efficacement dans des environnements augmentés.

Ces nouvelles compétences viennent enrichir les fondamentaux déjà identifiés par France Processus. Elles constituent désormais le socle d'une performance durable et évolutive, où la technologie amplifie l'intelligence humaine plutôt que de la remplacer.

3.2 – Le levier de l'autonomie

L'autonomie constitue l'un des moteurs les plus puissants de la performance, individuelle comme collective. Un collaborateur autonome se sent responsable de ses résultats, prend des initiatives, cherche à progresser et réagit plus vite face aux imprévus. L'autonomie favorise également l'innovation : des collaborateurs libres d'expérimenter et de proposer créent une dynamique d'agilité et de progrès permanent.

Cependant, l'autonomie ne se décrète pas. Elle repose sur une double exigence : du côté du management, la capacité à accorder sa confiance et à lâcher prise sur le contrôle excessif ; du

côté des collaborateurs, l'acceptation d'une responsabilité accrue et l'usage constructif de l'autonomie accordée. Dans les organisations historiquement hiérarchisées, le passage à un modèle plus autonome peut susciter des résistances, tant chez les managers que chez les collaborateurs.

Pour qu'une autonomie soit réellement créatrice de performance et d'agilité, l'organisation doit s'assurer du niveau d'engagement suffisant de ses collaborateurs, vérifier qu'ils disposent des moyens et ressources nécessaires, et offrir un soutien sans retomber dans le contrôle excessif. Ce n'est qu'à ces conditions que l'autonomie devient un véritable levier de performance durable.

3.2.1 – Créer les conditions de l'engagement

L'engagement authentique ne se décrète pas : il émerge lorsque les conditions propices sont réunies. Il repose sur un alignement juste entre les responsabilités confiées, le niveau d'autonomie accordé et les aspirations profondes du collaborateur.

La première responsabilité du manager est donc de s'assurer que chaque personne est à sa juste place : que les missions, le degré d'autonomie et les objectifs assignés soient cohérents avec ses compétences, ses motivations et son épanouissement. Cet alignement constitue la clé de voûte de l'engagement durable.

Les nouvelles générations, davantage motivées par le sens, la contribution et la cohérence personnelle, attendent désormais que le travail soit une source d'utilité et d'épanouissement. Lorsqu'elles ne trouvent pas ces éléments, elles s'installent dans le désengagement, voire la « démission silencieuse ».

C'est seulement lorsque les besoins fondamentaux décrits par Maslow — besoins de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance, d'autonomie et d'accomplissement — sont satisfaits que le collaborateur peut exercer pleinement son autonomie de manière constructive et responsable. Dans ces conditions, il peut atteindre l'état de FLOW, cet état optimal de performance et d'épanouissement où l'engagement devient naturel.

3.2.2 – Vérifier qu'ils disposent des moyens et ressources nécessaires

L'autonomie s'inscrit dans le prolongement du principe de subsidiarité, inscrit dans la Constitution européenne : déléguer la décision au plus près du terrain, là où l'information est la plus pertinente et l'action la plus efficace.

Mais cette subsidiarité doit être équilibrée par deux principes complémentaires : le principe de proportionnalité, selon lequel l'autonomie ne peut être exercée efficacement que si les moyens et ressources nécessaires sont disponibles ; et le principe de suppléance, qui prévoit qu'un niveau supérieur apporte temporairement son appui lorsqu'un collaborateur ne peut plus exercer seul sa responsabilité — sans pour autant instaurer un contrôle permanent.

3.2.3 – Offrir un soutien adapté sans retomber dans le contrôle

Être autonome ne signifie pas être isolé. L'autonomie n'a de valeur que si le collaborateur sait qu'il peut compter sur un soutien disponible — de son collectif, de son manager ou d'un autre niveau de l'organisation — lorsqu'il rencontre une difficulté.

Sans cette perspective d'appui, l'autonomie devient une charge et génère stress ou désengagement.

C'est pourquoi le manager responsable doit veiller à réunir trois conditions indissociables : créer les conditions d'un engagement sincère des collaborateurs, leur donner les moyens adaptés, et leur assurer un soutien actif en cas de besoin. C'est la mise en synergie de ces trois facteurs — engagement, moyens, soutien — qui transforme l'autonomie en levier durable de performance

3.3 – Le levier de la coopération

Le fonctionnement optimal d'une organisation repose à la fois sur la coopération et sur la collaboration de ses contributeurs :

- La coopération s'exerce entre les différentes entités ou fonctions. Elle vise l'alignement et la coordination des efforts à travers les frontières organisationnelles, pour garantir la fluidité interdépartementale et la performance globale ;
- La collaboration, quant à elle, se déploie à l'intérieur d'une même entité ou d'une même équipe. Elle repose sur un effort intégré de co-production des résultats et sur un partage du travail fondé sur les compétences de chacun.

En d'autres termes, la collaboration renforce la cohésion à l'intérieur des unités, tandis que la coopération relie ces unités entre elles au service d'un objectif commun.

3.3.1 – La collaboration : intégration et fluidité au sein des départements

Au sein d'une même équipe, la collaboration repose sur une intégration fluide entre les différents contributeurs. Chaque manager a la responsabilité intrinsèque d'installer et de maintenir ce niveau de collaboration.

3.3.2 – La coopération : alignement et performance globale

La coopération vise à aligner les efforts des différentes équipes vers un objectif commun : la performance globale de l'organisation. Elle s'exerce en interne, entre les entités, pour assurer la cohérence et la fluidité intra-processus ; et en externe, pour favoriser la coordination inter-processus, mais aussi avec les partenaires, clients ou fournisseurs, pour coconstruire un écosystème agile et innovant.

La coopération permet la co-production des livrables, mais aussi leur amélioration continue et leur adaptation aux évolutions de l'environnement.

Mais elle ne peut se développer que dans un cadre favorable :

- Un but commun clairement partagé ;
- Un climat de confiance mutuelle ;
- Des règles de fonctionnement explicites et coconstruites.

Le pilote de processus a la responsabilité d'installer et de maintenir ce niveau de coopération, tant entre les managers opérationnels qu'entre les différentes fonctions.

Le manager responsable, lui, doit non seulement veiller à une collaboration exemplaire au sein de son service, mais aussi faciliter la coopération entre les membres de son équipe et ceux des autres unités.

Une coopération efficace nécessite :

- L'exemplarité du management : les managers doivent incarner la collaboration qu'ils souhaitent voir dans leurs équipes ;
- Une culture d'entreprise valorisant la collaboration, la coopération et la confiance ;
- Une répartition claire des responsabilités pour éviter les zones d'ombre ou de recoupement ;
- Une vision commune et des objectifs partagés à tous les niveaux.

Elle constitue un levier majeur de résilience, d'agilité et de performance durable dans un environnement VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu).

L'émergence des technologies intelligentes va intensifier ce besoin de coopération. En permettant à chaque contributeur d'analyser, via une interface en langage naturel, d'importants volumes de données — qu'il s'agisse du suivi des performances au niveau des activités (*task mining*), de la visualisation et de l'optimisation du processus dans son ensemble (*process mining*), ou encore de la simulation de nouveaux scénarios grâce aux jumeaux numériques — ces technologies renforcent à la fois la réactivité locale, la cohérence globale et la capacité collective d'apprentissage. Véritables accélérateurs de transversalité, elles facilitent la compréhension partagée, la détection des points de friction et la co-construction de solutions à l'échelle de l'organisation.

Le management par les processus atteint sa pleine efficacité lorsqu'il s'ouvre à la dimension humaine.

Les leviers de compétence, d'autonomie et de coopération permettent de transformer les processus en véritables espaces d'intelligence collective capable d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer en continu. Les technologies intelligentes ne remplacent pas cette dynamique humaine : elles l'amplifient. En donnant accès à l'information, en fluidifiant les échanges et en favorisant la transversalité, elles permettent à chaque acteur de contribuer activement à la performance collective

Partie 4 - Les comportements et compétences managériales en cohérence

Les pilotes de processus sont des perles rares.

Leurs fonctions nécessitent d'eux qu'ils soient d'habiles équilibristes, devant mobiliser en permanence tant leurs compétences de savoir-faire que leurs qualités humaines de savoir-être. Piloter un processus, ce n'est en effet pas seulement organiser l'activité, suivre des indicateurs de performance, c'est aussi (et avant tout) savoir relier, fédérer, négocier, animer, transformer.

La présence de pilotes de processus au sein de l'organisation induit de nouveaux comportements à tous les niveaux managériaux. Trois rôles sont discutés ici : le manager opérationnel, le pilote de processus transverse et le top management stratégique. Chacun, à son niveau d'action, poursuit des enjeux spécifiques, qui induisent des profils, compétences, postures propres. Le management intermédiaire chargé, au sein d'une fonction de l'entreprise de piloter les opérations supervise les managers opérationnels. Il n'est pas analysé ici.

4.1 Le manager opérationnel

Au plus près du terrain, le manager opérationnel est le garant de la bonne exécution des activités au quotidien. Institutionnellement, il porte la responsabilité d'être le coordinateur de premier niveau des équipes exécutantes, il organise le travail et mobilise les ressources, il priorise, donne à l'équipe les moyens d'agir. Dans la réalité de l'action, il est souvent un pompier en alerte permanente, celui à qui l'on demande de prendre rapidement la bonne décision terrain lorsqu'un dysfonctionnement survient. Dans un contexte où les équipes ont une certaine autonomie, il les aide à trouver par elles-mêmes les solutions. Il a alors plus un rôle d'animateur.

Il connaît son équipe et sait la faire grandir. Il connaît également les processus dans ses détails, ses outils, ses seuils d'alerte. Il connaît comment chaque geste métier s'exécute ; les capacités de chaque collaborateur. Il est un fin observateur, il sait détecter et anticiper les dysfonctionnements et les anomalies.

Il est le point de convergence entre le pilote de processus et sa ligne hiérarchique. C'est l'interlocuteur clef du pilote de processus transverse. Il partage avec lui ses problèmes du terrain. Il lui remonte les problèmes constatés aux interfaces amonts et avals, et lui fait part de ses suggestions.

Il a un rôle à haute intensité.

Les conditions de réussite du manager opérationnel

Dans son quotidien, il est confronté à des tensions fortes : il doit arbitrer dans l'urgence avec des marges de manœuvre limitées. Il est un manager situationnel qui porte sur ses épaules, hélas souvent bien seul, le délicat équilibre entre performance de production et attention aux personnes.

Sa réussite dépend avant tout de sa compétence et des moyens qui lui sont donnés.

En premier lieu, le soutien et l'appui de sa ligne hiérarchique, son plus grand facteur de succès, ou à l'inverse sa plus grande source de stress.

Son action gagne d'autant plus en efficacité qu'il dispose d'outils concrets de suivi et de pilotage qui ne le noient pas dans le reporting bureaucratique.

La clé de son efficacité, selon nous, est de lui donner le luxe de sortir du cercle infernal de la résolution de problème quotidien, pour lui accorder institutionnellement des plages de temps dédiés, sanctuarisés qui lui permettent de se former et d'assumer son rôle de manager : de prendre soin de ses équipes et de travailler au développement de leur autonomie.

Sur le plan éthique, comme tout manager, il se doit d'être exemplaire et équitable. Il est d'autant plus apprécié qu'il est capable de se rendre disponible, de valoriser le travail de ses équipes, de reconnaître leur travail réel, de donner du sens à leur action, de relier l'individu à la mission collective, et de résister à la tentation du contrôle. Pour tout cela, il doit être formé.

4.2 Le pilote de processus transverse

À l'interface entre les différents métiers, le pilote transverse joue un tout autre rôle. Il se situe à la croisée des nœuds de l'organisation, là où les processus traversent les entités, les expertises, les hiérarchies. Son terrain d'intervention est celui des interfaces, des frictions, des zones grises des responsabilités non arbitrées. Il est un Homme-orchestre. Son rôle principal est de maintenir le processus aligné avec la promesse faite aux clients et développer la performance (plurielle) du processus. Son quotidien est de mettre de l'huile dans les rouages, de faire coopérer, arbitrer, aligner. Il est souvent un manager intermédiaire d'une ligne hiérarchique verticale.

Il cumule d'ailleurs souvent les deux fonctions. Son objectif est de veiller à ce que le processus transverse soit l'articulation naturelle d'alignement entre le stratégique et l'opérationnel, entre le transverse et le vertical. Tout cela dans un contexte où il n'a bien souvent pas d'autorité hiérarchique directe sur les parties prenantes avec qui il travaille, c'est un rôle d'influence.

Dans son rôle de pilote de processus il doit s'assurer du traitement des dysfonctionnements au quotidien, mais aussi faire réguler, améliorer ou transformer les processus en lien avec la stratégie, en coordonnant les divers contributeurs concernés.

Il anime les revues de processus et l'établissement des plans d'action stratégique processus.

Cela requiert une capacité à convaincre sans contraindre, à animer sans imposer. Sa crédibilité repose en premier lieu sur son track record et ses propres succès ainsi que sur sa capacité à comprendre les logiques de chacun, à formuler des objectifs partagés, à proposer des améliorations concrètes, à générer de la confiance (sur la capacité du processus à atteindre ses objectifs et sur sa propre personne). Il est souvent porteur de projets de transformation, de chantiers d'optimisation, de refontes ciblées. Il doit posséder un solide bagage méthodologique, notamment en cartographie et en pilotage de processus, en résolution de problèmes, en gestion

de projet, en conduite du changement. Mais pas que ! ... Son succès repose avant tout sur son intelligence politique et sur ses qualités de communicant. Souvent en position de médiateur, il doit savoir dire le bon mot au bon moment, maîtriser la reformulation constructive, négocier habilement. Parce qu'en fait, il agit là où l'essentiel de la réussite ou de l'échec se joue dans la qualité des relations interpersonnelles.

Les conditions de réussite du pilote de processus transverse

Sa mission est difficile, il est soumis à des tensions permanentes : absence d'autorité hiérarchique sur les contributeurs, jeux d'influence entre directions, conflits de priorités entre logique locale et objectif global. Il doit naviguer dans ces ambivalences avec diplomatie. Cela demande une grande lucidité politique, un fort engagement personnel et une posture de médiation.

Pour réussir, le pilote transverse doit impérativement pouvoir s'appuyer sur un mandat clair et être activement soutenu par la Direction générale représenté par un membre du « top management ». Il a besoin d'un cadre de gouvernance adapté, d'un accès facilité aux données transversales, et d'un espace d'expression légitime au sein des instances de pilotage institutionnelles. Sans légitimité statutaire son action est immanquablement vouée à l'échec.

Son rôle engage une éthique de la coopération : il doit faire émerger des compromis soutenables, garantir la qualité du dialogue entre les métiers.

4.3 Le top management stratégique

En position haute, le top management n'intervient pas dans la gestion quotidienne, il en fixe les grandes orientations. Souvent membre du comité de direction ou sponsor exécutif, il porte la vision globale, définit les objectifs à long terme, arbitre les priorités de répartition de ressources et des budgets, tranche les décisions sensibles en dernier ressort.

Il veille à ce que les processus clés soient alignés avec la stratégie de l'entreprise, dotés des bons moyens, et gouvernés avec clarté. Il incarne la cohérence de l'ensemble. Il est le garant du « pourquoi » du processus, de la bonne compréhension par tous de la raison d'être. Son rôle est politique (dans le bon sens du terme) : il crée les conditions de l'action, il soutient les dynamiques collectives, il arbitre les conflits de priorité. Il donne légitimité et poids aux pilotes de processus transverses, tranche les dilemmes interfonctionnels, incarne l'équilibre entre efficacité économique, impact client, contraintes opérationnelles. Son atout est d'adopter une vision holistique globale, de comprendre rapidement les enjeux croisés, et, surtout, d'incarner l'exemplarité managériale : sa posture personnelle, ses prises de parole, ses arbitrages, sa manière de reconnaître les efforts et de valoriser les réussites... réussisse à tous les étages de l'organisation.

Les conditions de réussite du top management stratégique

Les tensions auxquelles il est confronté sont celles de la haute responsabilité : arbitrer entre court terme opérationnel et transformation structurelle, porter une vision tout en rendant des comptes au Directeur Général et, à travers lui, aux actionnaires et propriétaires de l'entreprise, Management responsable dans le cadre du management par les processus -Février 2026

assumer les choix stratégiques même lorsqu'ils suscitent de la résistance. Il agit dans un environnement exigeant, souvent sous pression, et doit savoir garder le cap dans l'incertitude.

La réussite du pilote stratégique repose sur une architecture de pilotage lisible. Il agit avec d'autant plus d'impact qu'il peut s'appuyer sur des relais solides à tous les niveaux.

Sur le plan éthique, il engage la parole de l'organisation et donne le ton de la culture managériale.

Conclusion : piloter, c'est relier

Au-delà de leurs différences institutionnelles, ces trois rôles concernés par le pilotage des processus partagent un socle commun de compétences.

Tous doivent être capables de penser en système, d'identifier les dépendances entre acteurs, de comprendre les effets de bord, de détecter les points de rupture, les signaux faibles, les effets de seuil. Tous doivent être capables d'agir avec méthode et souplesse, de structurer sans rigidifier, d'adapter sans perdre de vue l'objectif, d'ajuster sans désorganiser, de décider sans se précipiter. Tous, surtout, doivent développer des capacités managériales affûtées, pour mobiliser, fédérer autour d'un cap, donner du sens à l'action de chacun, faire coopérer, inspirer confiance, entretenir une dynamique d'intelligence relationnelle et collective.

Piloter un processus, ce n'est pas seulement faire tourner une machine bien huilée à coups de méthodologie et d'expertise. C'est avant tout un rôle qui repose sur la capacité à adapter le processus à la situation, à relier les équipes, les métiers et leurs enjeux, dans la durée.

Dans un monde où l'agilité, la transversalité et la coopération sont les nouveaux leviers de la performance durable, le management par les processus, encore trop souvent méconnu, est plus que jamais indispensable.

L'annexe 1 reprend sous forme de tableau des informations complémentaires

Conclusion : L'humain au cœur de la performance opérationnelle – Une vision renouvelée par le Modèle France Processus

1. Une nouvelle ère pour les organisations : de la complexité à la résilience

Nous vivons une période de mutation profonde. Comme nous l'avons exploré, les organisations doivent désormais prospérer dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Les modèles linéaires d'hier cèdent le pas à des écosystèmes mouvants où la prévisibilité est devenue l'exception plutôt que la règle.

Dès lors, un double impératif s'impose aux dirigeants. Il s'agit, d'une part, de préserver la compétitivité économique de l'entreprise et, d'autre part, de répondre avec force à des enjeux environnementaux et sociétaux de plus en plus prégnants. Cette tension apparente entre performance économique et responsabilité sociétale ne doit pas être subie. Au contraire, elle doit agir comme un **catalyseur de transformation**.

C'est dans ce contexte que le **Modèle France Processus**, déclinaison opérationnelle de son Manifesto, prend tout son sens. Il propose une approche processus renouvelée, spécifiquement destinée à aider les organisations à faire face à ces défis majeurs. L'ambition est claire : il ne s'agit pas seulement de survivre, mais de développer de concert la compétitivité, l'agilité et la résilience de l'organisation.

2. Le facteur humain : clé de voûte de la transformation

Pour atteindre cet objectif ambitieux, la technologie et les processus ne suffisent pas s'ils sont déconnectés du réel. Notre conviction est que ce modèle doit miser largement sur la compétence et l'engagement des femmes et des hommes qui composent l'entreprise.

Trop souvent, l'approche processus a été perçue comme une mécanique désincarnée. Le Modèle France Processus renverse ce paradigme en plaçant l'humain au centre de la démarche. Il offre aux collaborateurs la capacité de trouver du sens dans leur action quotidienne et de s'aligner durablement avec la culture et les valeurs de l'organisation.

Cette attention portée aux femmes et aux hommes de l'entreprise n'est pas une simple déclaration d'intention. Elle est structurelle, formalisée dans **7 des dix principes fondateurs** qui constituent l'architecture de notre modèle. Ces principes dessinent une voie où le management et l'approche processus fusionnent pour redonner le pouvoir d'agir aux équipes.

3. Déclinaison opérationnelle : Les 7 leviers de l'engagement

Pour le décideur, la mise en œuvre de cette vision passe par l'activation de leviers précis. Ces principes s'entrecroisent dans le seul but de faire de tous les salariés des acteurs engagés dans le bon fonctionnement de l'entreprise⁹.

Voici comment ces principes s'articulent pour transformer l'organisation :

3.1 La symétrie des attentions et la quête de sens

Le premier socle de l'engagement réside dans la clarté de la mission et la reconnaissance des parties prenantes.

Principe n° 1 - Mettre les processus au service de la promesse faite aux clients, aux collaborateurs et aux autres parties prenantes et, plus globalement, les mettre au service de l'impact social, sociétal et environnemental souhaité par l'organisation.

Il est fondamental de reconnaître que les salariés sont, au premier chef, parties prenantes de l'entreprise. Le modèle engage donc les entreprises à formaliser la promesse qu'elle leur fait au même titre qu'elle formalise sa promesse vis-à-vis des clients. À travers ce principe, nous encourageons vivement à développer la **symétrie des intentions** vis-à-vis des clients et des salariés. C'est un gage de reconnaissance de la qualité du travail des salariés, indispensable à la satisfaction finale des clients.

En parallèle, cette promesse doit s'ancrer dans une vision partagée.

Principe n°2 - Aligner les processus et la mise en pratique du modèle sur la raison d'être de l'organisation et ses valeurs afin de constituer un cadre cohérent partagé avec tous les collaborateurs.

Ce principe met en évidence la nécessité absolue de partager avec tous les salariés les engagements de l'entreprise. C'est la condition première, le prérequis indispensable, pour que les salariés perçoivent le sens de leur travail et s'investissent pleinement.

3.2 L'autonomie comme vecteur d'agilité

Face à l'incertitude, la rigidité est un risque mortel. L'organisation doit devenir organique, capable de s'adapter localement.

Principe n°3 - Définir un référentiel qui sert les objectifs de l'organisation mais laisse une large autonomie aux équipes et aux collaborateurs.

Ici, l'autonomie est mise directement au service de la flexibilité, de l'innovation et de l'engagement des collaborateurs. Ce principe pose de façon très explicite la nécessité de donner de l'autonomie aux salariés pour obtenir leur engagement. Il établit le lien essentiel, souvent

sous-estimé, entre l'autonomie opérationnelle des salariés et l'agilité globale ainsi que les capacités d'innovation de l'entreprise.

Cette autonomie ne signifie pas l'isolement, mais une coopération accrue :

Principe n°4 - Concevoir les processus comme une chaîne de coopération entre les acteurs internes et ceux de l'écosystème afin que tous ces acteurs se mettent au service d'objectifs partagés.

Ce principe pose la coopération entre managers et salariés comme essentielle à la fluidité transversale des processus. Elle est particulièrement critique aux points de jonction entre les services et avec les partenaires externes, là où se crée souvent la valeur – ou la friction.

3.3 Du contrôle au pilotage par la confiance

Le modèle de management doit évoluer d'une logique de surveillance vers une logique de soutien et de développement.

Principe n°5 - Mettre en place un système d'évaluation qui renforce la dynamique d'alignement entre stratégie, capacités et processus.

Habituellement, le système de pilotage est destiné au contrôle. Ce principe invite les entreprises à opérer un changement de culture : poser un système d'évaluation – terme que nous préférons à « pilotage » – qui permet avant tout de donner du feedback aux salariés. Il s'agit de montrer l'importance de leur travail et de leur permettre de se sentir partie prenante du progrès de l'entreprise. Ce système décline le sens et permet à chaque collaborateur et à chaque équipe d'évaluer leur propre contribution aux objectifs de l'organisation.

3.5 La co-construction et la montée en compétence

Enfin, le collectif doit être mobilisé dès la conception des modes de fonctionnement.

Principe n°6 - Piloter les processus d'une façon transversale et les coconstruire avec les collaborateurs impliqués afin de bénéficier de leur expérience et de susciter leur adhésion.

Ce principe évoque la nécessité impérieuse d'impliquer les salariés, bien au-delà de la simple amélioration continue, dans la définition même des processus. C'est, à nos yeux, la seule façon de prendre en compte la réalité du travail et la réelle valeur que l'expérience terrain des salariés apporte.

Pour soutenir cette ambition, l'investissement dans le capital humain est crucial.

Principe n°7 - Développer les compétences individuelles et collectives pour mettre en capacité les collaborateurs de coopérer, de participer à l'amélioration de leurs pratiques et d'innover.

Ce dernier principe met en évidence la nécessité de développer la compétence des salariés au-delà de la seule compétence instrumentale nécessaire à l'exécution des activités qui leur sont confiées. Il s'agit de développer leurs capacités à agir sur la chaîne de travail dans laquelle ils interviennent. Cela demande notamment une compréhension fine des enjeux et de la stratégie de l'entreprise, ainsi qu'une connaissance de la globalité de la chaîne de valeur dans laquelle ils interviennent.

4. Vers une intégration managériale réussie

En synthèse, l'adoption de ces principes marque une étape décisive pour toute organisation. Ces orientations montrent la volonté de France Processus à intégrer fortement la dimension humaine dans l'approche processus qu'elle promeut, et d'intégrer pleinement les questions de management dans cette démarche.

Il ne s'agit plus de choisir entre l'efficacité des processus et l'épanouissement des équipes. L'un est la condition de l'autre. En alignant la stratégie, les opérations et le facteur humain, nous créons les conditions d'une performance durable et responsable. C'est en redonnant du sens, de l'autonomie et de la maîtrise aux collaborateurs que l'entreprise pourra naviguer avec succès dans la complexité du monde actuel.

Annexe 1 : synthèse en 3 tableaux

Les compétences managériales spécifique à chacun :

	Manager Opérationnel	Pilote de processus transverse	Top management stratégique
Métier	Micro-ajustements terrain	Responsable de processus, Coordination des contributeurs, des projets	Arbitrage stratégique, Pilotage du changement
Accompagnement des équipes	Guidance quotidienne, intelligence situationnelle	Animation transverse sans hiérarchie	Sponsoring, pilotage par le sens
Compétences relationnelles	Leadership de proximité, empathie, reconnaissance, assertivité	Leadership d'influence, médiation, coopération, qualité relationnelle	Leadership transformationnel, Intelligence politique

Ce que toutes ces states managériales ont en commun :

- Penser en système : comprendre les liens, les dépendances, les effets secondaires ;
- Agir avec méthode et souplesse : structurer sans rigidifier, adapter sans perdre de vue les objectifs ;
- Fédérer des acteurs autour d'un objectif partagé : savoir mobiliser, écouter, faire converger ;
- Donner du sens à l'action : faire comprendre à chacun sa contribution au résultat global ;
- Agir dans des environnements souvent ambigus, avec peu de marges de manœuvre.

Les risques à éviter :

- Réduire le pilotage processus à un exercice de conformité ou de documentation ;
- Nommer des pilotes de processus sans leur ne donner ni autorité, ni légitimité, ni temps ;
- Penser que les compétences relationnelles suffisent sans outillage méthodologique ;
- Ignorer les tensions politiques et culturelles que la transversalité fait émerger.

L'essentiel étant dit, ceux qui chercheront à recruter la perle rare, trouveront (sans s'y enfermer bien sûr) des balises utiles dans ces portraits de profil type.

PROFIL RECHERCHE : MANAGER OPERATIONNEL

Poste : Manager de proximité – Référent du processus terrain.

Sa mission principale : Garantir la fluidité quotidienne du processus, assurer la qualité de service, accompagner les équipes opérationnelles dans une logique de progrès continu.

Ses missions clés :

- Surveiller le bon fonctionnement du processus sur le terrain ;
- Détecter et faire résoudre les dysfonctionnements, en comprendre les causes, trouver, avec ses équipes, des solutions pragmatiques ;
- Réagir vite, alerter, coordonner les actions correctives ;
- Animer les rituels de pilotage (points d'équipe, revues de performance) ;
- Être source de proposition pour améliorer le processus.

Ses compétences spécifiques :

- Maîtrise technique : connaît le processus dans ses détails, ses outils, ses seuils d'alerte ;
- Leadership de proximité, sens de l'exemplarité au quotidien.

Sa posture managériale :

Il agit avec pragmatisme, adaptabilité et empathie. Il n'est pas seulement un contrôleur, il incarne la régulation fine, la vigilance collective, l'amélioration continue.

Compétences managériales attendues :

- Capacité à motiver, réguler, ajuster sans surcontrôler ;
- Sait écouter les signaux faibles.

Compétences relationnelles clés :

- Écoute active, clarté de communication, empathie ;
- Gestion des tensions avec discernement, bienveillance exigeante.

Soft-skills appréciés :

- Résilience, humilité, sens du collectif, capacité à donner du sens aux actions locales.

PROFIL RECHERCHE : PILOTE DE PROCESSUS TRANSVERSE

Poste : Manager transversal – animateur et coordonnateur de la coopération inter-métiers/fonctions

Sa mission principale : Assurer la cohérence, la coordination et la fluidité des contributions transversales entre services et faire évoluer les processus en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Ses missions clés :

- Identifier et faire résoudre les points de blocage et de frictions entre entités ;
- S'assurer que les objectifs du processus restent alignés avec les besoins clients et les orientations stratégiques de l'entreprise ;

- Animer les revues de processus et les plans d'action stratégiques processus avec les contributeurs métiers/fonctions destinées à réguler, améliorer ou transformer les processus ;
- Proposer et piloter les actions d'amélioration ou les refontes ciblées.

Ses compétences spécifiques :

- Compétences transverses : gestion de projet, animation d'ateliers, modélisation de processus ;
- Leadership d'influence : fédère sans imposer, convainc, arbitre ;
- Intelligence politique : sait naviguer entre les enjeux des différentes strates organisationnelles.

Sa posture managériale :

Il agit dans une zone souvent grise où in fine tout dépend de la qualité interrelationnelle. C'est un diplomate, un médiateur, un animateur.

Compétences managériales attendues :

- Animation sans autorité hiérarchique, capacité à instaurer un cadre coopératif clair, art du compromis constructif ;
- Gestion des dynamiques collectives.

Compétences relationnelles clés :

- Goût du collectif ;
- Diplomatie, capacité à « faire parler », intelligence politique ;
- Bon communicant.

Soft-skills appréciés :

- Patience, persévérance dans la complexité, tolérant à l'ambiguïté.

PROFIL RECHERCHE : TOP MANAGEMENT STRATEGIQUE

Poste : Cadre dirigeant ou sponsor exécutif – Garant de l'alignement et du sens.

Sa mission principale : Décliner les objectifs stratégiques de l'entreprise dans les macro-processus dont il est responsable, donner le cadre favorable et ressourçant à leur bonne exécution. Être le garant du « pourquoi » du processus, veiller à ce que la raison d'être du processus soit claire pour tous.

Ses missions clés :

- Porter la vision, donner le sens de l'action ;
- Arbitrer les priorités stratégiques, affecter les ressources, définir les grands objectifs ;
- Incarner les valeurs de l'entreprise ;
- Soutenir activement les pilotes intermédiaires et opérationnels.

Ses compétences spécifiques :

Management responsable dans le cadre du management par les processus -Février 2026

- Vision systémique : porte un regard holistique à 360° sur une situation organisationnelle et managériale ;
- Leadership transformationnel : donne du sens, incarne une posture responsable ;
- Capacité d'arbitrage : tranche, alloue des budgets, organise la subsidiarité.

Sa posture managériale :

Il incarne la culture managériale. Il est sponsor.

Compétences managériales attendues :

- Posture d'accompagnement stratégique ;
- Comprend les jeux de pouvoir et d'influence.

Compétences relationnelles clés :

- Écoute systémique, autorité calme, sens du dialogue ;
- Capacité à légitimer les rôles transverses, soutien visible et actif.

Soft-skills appréciés :

- Vision, exemplarité, courage managérial, cohérence entre discours et actes.

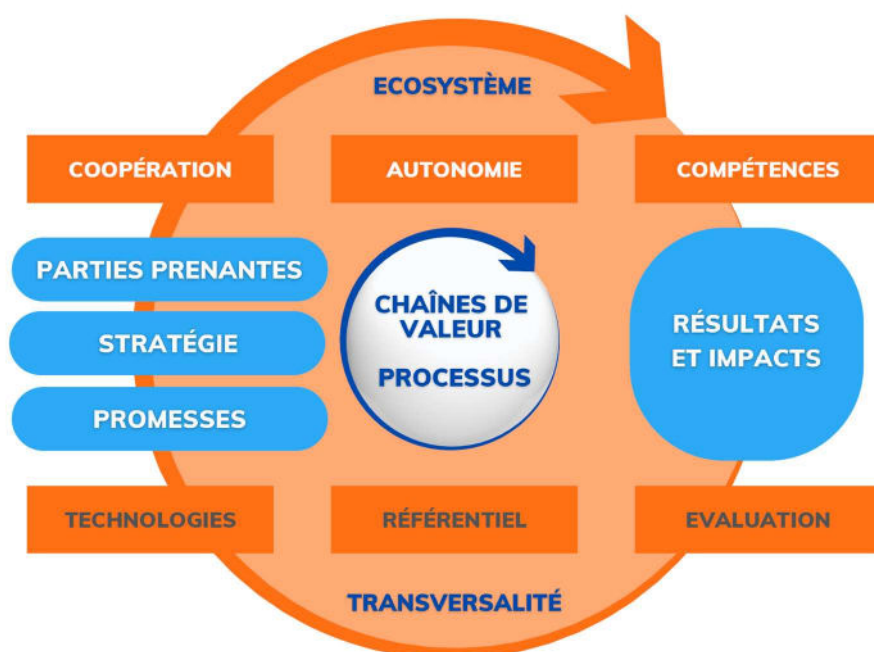
Annexe 2 : Le modèle France Processus

Le Modèle que France Processus a élaboré, en complément du Manifesto, propose de manière systémique, l'ensemble des éléments qu'une entreprise doit visiter pour réussir une démarche de management par les processus.

Pour une entreprise qui est déjà dans un mode de fonctionnement de cette nature, le modèle lui permet de s'assurer qu'elle a bien apporté une bonne réponse au regard de chacun de éléments. C'est une manière de se challenger et de gommer les points faibles.

Mais ce modèle permet aussi aux entreprises qui le souhaitent, de disposer d'un fil conducteur, pour mettre en place un management par les processus.

Il sert aussi à toutes les personnes qui conduisent des projets de transformation, d'intégrer dans ceux-ci la dimension processus.



Ce modèle fait l'objet d'un enregistrement INPI et ne peut être utilisé sans autorisation

Modèle France Processus

L'explicitation faite par France Processus, des trois lignes de force que présente le modèle ci-dessus est :

« L'alignement entre la stratégie et les processus garantit le respect des promesses faites aux parties prenantes et l'impact économique, social, sociétal et environnemental souhaité par l'organisation. Les processus s'inscrivent dans une chaîne de valeur étendue, transversale mobilisant son écosystème et font l'objet d'une amélioration permanente. »

La performance attendue repose sur **une dynamique humaine forte**. L'**autonomie** des équipes, leur **coopération**, et le développement de **compétences** adaptées sont la source d'un véritable engagement.

Les **technologies** et les **référentiels** appropriés forment **un socle solide** sur lesquels conduire l'exécution de la stratégie. Le système **d'évaluation** permet de s'assurer de la **pertinence des choix** stratégiques et opérationnels réalisés. »

Ce modèle présente les différents atouts du management par les processus repris ci-dessous, mais met un accent particulier et nettement plus fort sur les thèmes liés à l'autonomie - à l'agilité et à la qualité de vie au travail.

PS : Ainsi la définition du mot **autonomie** est : « L'autonomie est à considérer tant au plan individuel qu'au plan collectif au sein d'une équipe et nécessite un management approprié. Elle caractérise la liberté et la responsabilité des acteurs ainsi que leur coopération dans le respect des principes de subsidiarité et d'un cadre propre à chaque organisation. Elle contribue à renforcer l'agilité, la motivation et à la recherche de sens au plan individuel. »