

ANALYSE D'OUVRAGE

Gaëlle Monteiller*

A propos du livre :

**L'ENTREPRISE ORIENTEE PROCESSUS :
ALIGNER LE PILOTAGE OPERATIONNEL SUR LA STRATEGIE ET LES CLIENTS****

de Patrick Mongillon et Stéphane Verdoux

L'ouvrage est construit autour de trois parties : la première présente les différentes étapes de la mise en œuvre d'une approche processus dans une entreprise, la deuxième se concentre sur les freins et obstacles à surmonter tandis que la troisième constitue une véritable boîte à outils complète pour soutenir la démarche.

L'entreprise moderne est confrontée à des exigences croissantes et parfois contradictoires de ses différentes parties prenantes : tiraillée entre ses clients, ses actionnaires et ses employés, ses horizons stratégiques se raccourcissent, l'entraînant dans une course perpétuelle à l'amélioration des performances.

L'approche par les processus est une approche globale de l'entreprise et de ses enjeux, destinée à éviter le déploiement de projets parallèles et cloisonnés. L'entreprise est amenée à se concentrer sur ses objectifs stratégiques dans une perspective de création de valeur. Par cette approche, l'entreprise devient plus agile, plus rapide et plus compétitive, donc mieux armée pour affronter les défis multiples d'une concurrence exacerbée.

* Directeur du développement durable, groupe Lafarge.

** Editeur : AFNOR ; 2003.

La première partie décrit de façon très systématique et didactique les six différentes étapes conduisant à l'alignement des processus de l'entreprise sur la stratégie : cartographier les processus, identifier les processus clés, déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise sur les processus, manager les processus, mettre en œuvre l'approche processus et enfin communiquer.

Cartographier les processus consiste à prendre du recul pour établir une vision d'ensemble du fonctionnement de l'entreprise : à partir des missions ou activités de l'entreprise, seront alors ainsi repérés les différents processus opérationnels, processus support et processus managériaux qui permettront de répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise et aux attentes des clients.

Parmi l'ensemble des processus les processus clés, il est alors nécessaire d'identifier les plus discriminants dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Cette étape est essentielle pour canaliser les énergies de l'entreprise autour d'une vision commune et assurer la cohérence de l'ensemble de la démarche autour de quelques processus majeurs bien identifiés.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise doivent ensuite être déclinés sur les processus : il s'agit de traduire la stratégie en pratiques et actions quotidiennes, d'affecter aux processus des objectifs précis en ligne avec les objectifs globaux de l'entreprise. Les auteurs insistent dans cette étape sur l'importance du travail d'équipe, sur la nécessité pour chacun de mesurer sa valeur ajoutée et que se construise ainsi une vision partagée par des équipes mobilisées autour du projet.

Suit enfin la gestion et l'amélioration des processus, l'établissement et le suivi d'indicateurs de performance. Au-delà du pilotage par des indicateurs, la mise en œuvre doit également s'accompagner de temps forts de communication et de formation, pour lesquels l'ouvrage donne quelques conseils. La communication sur les résultats apparaît indispensable pour catalyser les énergies, réduire la complexité et obtenir l'appropriation de la démarche par les employés.

L'ouvrage se consacre dans une deuxième partie aux freins et obstacles sur le terrain dans la mise en place d'un pilotage par les processus. Les auteurs les classent dans trois catégories : culturels, techniques et managériaux. Les freins culturels sont essentiellement liés à une réticence naturelle au changement : cette réticence est d'autant plus difficile à surmonter que les relations humaines occupent une place essentielle dans la gestion des interfaces entre services, clé de voûte de l'approche processus. Sur le plan technique, les difficultés viennent plutôt d'un manque de méthode : difficulté à trouver un bon équilibre entre une cartographie exhaustive trop complexe et une cartographie simpliste mais néanmoins représentative des objectifs clés, difficulté à définir des indicateurs adaptés,... Enfin sur le plan managérial, l'implication de la hiérarchie, parfois insuffisante, se révèle néanmoins décisive pour insuffler une nouvelle vision

de l'entreprise, où la satisfaction du client devient plus centrale que jamais : il s'agit désormais de dépasser le simple objectif de fournir le bon produit au bon moment au bon endroit pour développer une écoute plus large de l'ensemble des parties prenantes. L'ouvrage donne quelques pistes pour lever ces freins s'appuyant sur des exemples vécus ; les éléments donnés restent cependant très insuffisants.

La troisième et dernière partie ressemble pour sa part à un catalogue d'outils de natures très différentes pouvant être utilisés dans la mise en œuvre d'une approche processus : nomenclature des processus les plus courants, exemples de cartographies, outils d'amélioration des processus... L'idée principale est de montrer l'utilité dans une démarche processus des outils existants et déjà éprouvés par l'entreprise (cycle PDCA, travail engroupe,...). Cette partie ressemble à un catalogue énumérant de façon très superficielle les outils et méthodes existantes sans en donner les véritables clés de mise en œuvre.

L'ouvrage décrit les étapes de l'approche processus une par une de façon extrêmement simple et pragmatique voire basique ; il illustre l'approche par la présentation d'exemples vécus et donne une liste d'outils utiles. Il manque néanmoins un argumentaire pour convaincre des bénéfices pour l'entreprise d'une rationalisation à l'extrême d'une démarche qu'elle pense mener naturellement sans même le savoir. La présentation des exemples et outils est quant à elle beaucoup trop rapide pour permettre à une entreprise de les exploiter sans autre recherche ou connaissance antérieure. Le livre permet cependant au lecteur de se forger une idée relativement complète et cohérente de ce qu'est une entreprise orientée processus.