

<http://www.excellence-operationnelle.tv/role-cle-processus-deploiement-strategique.php/>



Le rôle clé des processus dans le déploiement stratégique

Une entreprise, une organisation est pleine de projets. ☺

Il y a bien sûr son projet fondamental, ce qu'elle cherche à être, à devenir, son rêve réaliste.
C'est sa Vision ("I have a dream...")

Mais pour passer à l'acte, elle doit ensuite se doter d'une stratégie.

Cela débouche en général sur la liste de ses **objectifs stratégiques**, ce que l'entreprise doit réussir pour avoir une chance de concrétiser sa vision.

Ce peut être un taux de croissance, un niveau de profit, un haut niveau de satisfaction clients, une stratégie forte par rapport à son personnel, un taux d'innovation, un système de partenariat, d'alliances, un style de gouvernance, un niveau d'internationalisation, une augmentation d'efficacité, ... etc...

tableau DE BORD

objectif stratégique	pois relatif
Équilibre des comptes	7
Croissance	5
Satisfaction Client	6
Simplification	4
Compétence des hommes	5
Extension Europe	4
Leadership, image	3

Cette liste structure alors en général le **tableau de bord** de l'entreprise, souvent appelé "scorecard", qui devient "balanced scorecard" dès que l'on pondère cette liste de poids relatif des objectifs stratégiques.

L'entreprise lance en général alors un certain nombre de **projets** pour servir la stratégie, les objectifs stratégiques.

A quoi sert un projet?

Il y a bien sûr les projets de nouveaux produits/services. Ceux là jouent évidemment sur les objectifs stratégiques. Quand un constructeur automobile lance un nouveau modèle, quand une start-up pousse son innovation, cela vise directement la réussite stratégique!

Mais la majorité de ce que l'entreprise appelle des projets ne sont pas de cette catégorie.

Un projet sert en général à améliorer une façon de faire de l'organisation:

Projet CRM pour optimiser ma façon de connaître mon marché et de vendre, projet de réorganisation de ma production dans un esprit "lean", projet de délégation de responsabilités, projet informatique pour aider à développer mes produits, projet ERP de changement de système de gestion,etc...

Ils visent à optimiser, voire à changer la "programmation" de l'entreprise, tout ou partie de ses façons de faire, de ses "algorithmes".

Les projets visent donc surtout aux améliorations et/ou aux changements des mécanismes d'action, des systèmes de l'entreprise, de ses **processus**!

Quel projet choisir?

Comment ces projets multiples, comment sont-ils "inventés", générés, choisis?

Ce sont en général les structures existantes, les fonctions, les services, les métiers qui expriment et justifient leurs besoins:

"Mon département de vente aurait besoin de tablettes pour mes vendeurs pour gagner de l'efficacité...", "L'usine a besoin de renouveler les robots de peinture...", "Mes administratifs ont

besoin de changer le programme de contrôle des factures..." J'ai trouvé un nouveau logiciel d'aide au design qui doit réduire nos délais de conception..." , ...etc.

Les directions arbitrent alors les projets que l'on va faire en priorité, en fonction de critères de coûts, de risques, de rentabilité, ... et ...des pressions des différents services.

On voit que l'on favorise implicitement ici les processus "intra-fonctionnels", ceux des différents services de l'entreprise.

Or on sait désormais que les processus les plus fondamentaux sont **inter-fonctionnels**, le "client" ayant en effet souvent besoin de toutes les fonctions de l'entreprise:

Quand je commande ma "box" à un opérateur téléphonique, j'ai certes besoin d'une relation commerciale, mais j'aurai besoin d'actions logistiques pour mon installation, d'action de production pour obtenir les dispositifs particuliers que je demande, d'action administratives pour la facturation,...

Il faut donc désormais que l'entreprise favorise les projets améliorant ou changeant ces **processus transverses**.

Manager les projets par les processus

Cela implique déjà que l'entreprise ait déterminé la liste de ses processus, des principaux éléments produisant de la **valeur** pour les clients et les parties prenantes.

Ce sont en général des **verbes**:

- développer les services,
- produire en temps adéquat,
- écouter les clients,
- manager les hommes,
- financer les projets,
- livrer les marchandises,
- gérer les infrastructures,

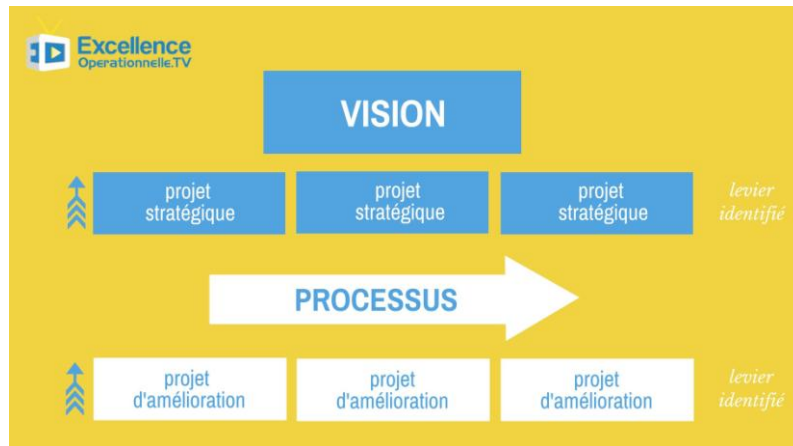
Quel processus améliorer en priorité?

Par des techniques simples, l'entreprise peut déterminer les processus les plus importants, ceux qui auront, si on les améliore ou les transforme, l'**effet de levier** le plus important sur les objectifs stratégiques (**importance**).

	Profit	Croissance	Sat Cli	Simpli	Hommes	Europe	Image
<i>poids relatif</i>	7	5	6	4	5	4	3
Etudier marché		2	2			3	
Concevoir produits	1	3	2	1		2	1
Gérer secteurs commerciaux	3	1	2	2	2		1
Faire souscrire	1	4			1	1	
Gérer contrats			1	4	1		
Fidéliser	1	3				1	2
Recouvrer	2			2			
Régler sinistres		1	4	2	1		3
Surveiller portefeuille	2	2	1	2	1	1	
Gérer RH	1		1	2	4		2
Gérer finance	1			2			2
Réassurance	2					2	1
Gérer IT/Infrastructure	3		1		3		1

On tiendra compte aussi, dans cette priorisation, non seulement de l'importance, mais aussi de leur **performance** par rapport aux standards du marché, quelquefois à améliorer en priorité!

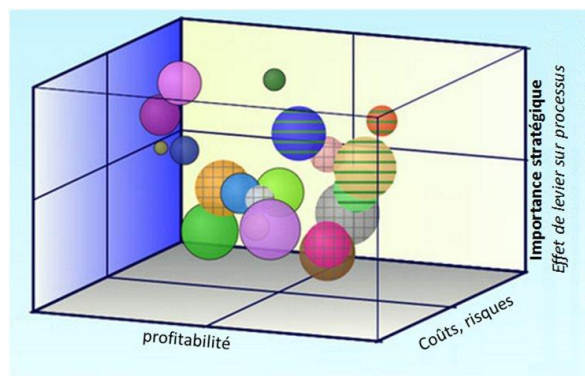
On favorisera alors les projets contribuant le plus à l'amélioration ou la transformation de ces processus clés. Cela implique bien sûr que ces **processus clés**, transverses, soient managés, soient **pilotés** afin que ces projets stratégiques émergent.



Ceci aboutit (enfin?) à un véritable **alignement stratégique** entre les projets et les stratégies de l'organisation.

Cela aboutit à une vraie technique de priorisation de projets, grâce au **portfolio de projets** qui s'articule alors dans trois dimensions:

- l'importance stratégique des projets (effet de levier potentiel sur les processus clés)
- rentabilité des projets
- coûts et risques des projets



Le mot processus n'est pas toujours bien compris ou accepté dans toutes les organisations. Mais on voit clairement que les entreprises ne peuvent désormais plus faire l'économie d'une **approche par les processus**, ces entités organisationnelles qui représentent vraiment leur câblage intime,

l'ensemble de leurs façons de faire, leurs algorithmiques fondamentales et autour desquelles tout peut s'organiser.

Pour aller plus loin

Vous pouvez aussi consulter :

» [Club des Pilotes de processus](#)

» [Piloter par les processus : vers une nouvelle forme de travail collaboratif](#)

» [Comment je me suis retrouvé bloqué chez un client sur la définition de sa stratégie de développement](#)