

Réflexions

9  
LES  
FONDAMENTAUX  
DE LA  
TRANSFORMATION



**B&T** Associés

# Pourquoi oser la transformation au sein de nos entreprises aujourd'hui ?

**N**ous constatons que les modifications du système macro-économique s'accroissent considérablement sous l'effet des crises successives (immobilière, bancaire, financière) que nous vivons aujourd'hui et mesurons leurs conséquences sur les marchés avec les interventions des banques centrales et/ou des états pour soutenir leurs systèmes bancaires et leurs industries. *Les courbes de croissances dans les pays les plus dynamiques (les BRICS) s'infléchissent pendant que celles des pays développés ne parviennent pas à décoller.*

Tout cela n'est, bien évidemment, pas neutre au regard de l'entreprise et de son écosystème. Lequel écosystème est également dans une dynamique de changement intense sous l'impulsion de paramètres à la fois exogènes et endogènes : *Modification de la compétition, modification de la concurrence directe, modification de la répartition des marchés à l'échelle mondiale... Modification de l'environnement social, modification des principes de management, arrivée de la génération Y, modification de la valeur travail...*

Bref de réelles transformations qui obligent chaque entreprise à se remettre, elle-même, en cause et à s'adapter à ce nouvel environnement. *Plus d'agilité, plus d'efficacité, plus d'innovation... pour plus de compétitivité dans un monde qui change considérablement et de plus en plus vite. L'impact humain n'est pas neutre non plus. La*



capacité de chacun à s'inscrire dans le changement n'est pas égale. N'oublions pas que *les salariés, outre le fait qu'ils constituent la richesse de l'entreprise, sont les acteurs du changement.* Ils ont *besoin de repère* et d'une *direction claire et compréhensible* pour être rassurés. Bien que comprenant les mutations qui s'opèrent, ils ont des *revendications* qui ne peuvent être ignorées.

A présent, prenons garde au lancement de transformations qui n'en n'ont que le nom ! Celles dont les objectifs sont flous, celles qui s'arrêtent

en chemin, celles qui donnent le sentiment de ne pas être conduites, celles qui sont sans moyen... Un **programme de transformation demande de l'audace, du courage, de l'investissement et beaucoup de persévérance** de la part des dirigeants responsables qui seront beaucoup plus exposés. Accompagnant la stratégie, il doit être diffusé, partagé, accompagné à tous les étages de l'entreprise en concrétisant une dynamique de changement globale et positive dans laquelle chacun s'inscrira.



## Quels fondamentaux respecter pour réussir une véritable transformation d'entreprise ?

Chez B&T associés nous considérons qu'il y a neuf fondamentaux sur lesquels il faut porter une grande attention afin de réussir ce type de transformation. Ces neuf fondamentaux, nous les tirons bien évidemment de notre expérience et d'un ensemble de benchmarking.

**1** Une ambition stratégique pour obtenir des résultats tangibles sur le court terme en cohérence avec une vision long terme. Il est indispensable de réconcilier le court terme et le long terme, l'immédiateté et la pérennité en se dotant d'une vision claire et en donnant du sens à l'action.

**2** Une évaluation sans complaisance des points forts et des points faibles de l'entreprise. La conscience de soi, pour mieux comprendre où sont à mener les changements les plus importants pour se transformer en conformité avec l'ambition stratégique. Savoir où l'entreprise est la meilleure, quelle est son moteur économique...

**3** Un engagement sur quelques ruptures de performance pour préciser les voies du changement qui vont dans le sens par exemple de la satisfaction du client, de l'amélioration de la qualité, de la sécurité, de la rentabilité, de la croissance... une offre «packagée» produit/service...

**4** Une déclinaison des engagements dans des objectifs opérationnels pour concrétiser l'ambition stratégique : volume de produits vendus, CA service associé au produit, nombre de clients, nombre de clients fidélisés, nombre de brevets, budget R&D, mobilité, recrutement...

**5** La définition de projets transverses permettant d'atteindre des objectifs opérationnels : dynamiser l'innovation par la création d'une cellule d'innovation stratégique, mener une unification des réseaux d'experts, business et stratégie, développer les compétences et améliorer la correspondance entre compétence et rôle dans l'organisation, développer une nouvelle offre, renforcer la supply chain, mener une intégration industrielle...

**6** Une gouvernance et des moyens adaptés pour porter et gérer la transformation : recruter les meilleurs éléments de l'entreprise pour mener la transformation, leur donner les moyens d'agir, clarifier, maîtriser et partager les processus de l'entreprise, mettre en place une organisation adaptée associée à une nouvelle gouvernance.

**7** Un engagement de la Direction avec un vrai leadership pour mener la transformation à l'échelle de l'entreprise. La Direction doit être mobilisée et fortement impliquée pour soutenir et accompagner le changement. Le leader opérationnel de la transformation doit faire partie du Comité de Direction et avoir son soutien au-delà de tout enjeu de politique interne.

**8** Un management qui place l'homme au cœur de l'organisation pour mener un véritable changement culturel. Les exigences de changement sont fortes et fréquentes. L'impact humain doit être considéré à sa juste valeur pour conserver la motivation des salariés. La motivation vient de la fierté du produit, la fierté d'appartenance et, plus encore aujourd'hui, par la reconnaissance de l'implication, de la compétence... Une éthique et les valeurs de l'entreprise doivent être portées par le management et soutenues.

**9** La prise en compte et l'appui du système d'information qui devient avec l'avènement des nouvelles technologies un soutien essentiel à la stratégie de l'entreprise et à sa transformation. Un SI correctement dimensionné et bien positionné au sein de l'organisation est un atout considérable à qui sait l'utiliser.



## Quelle approche suggérer ?

**U**ne approche par les processus jusqu'à la mise en place d'un véritable **management par les processus**. Avec des processus compris comme une chaîne de création de valeur tournée vers le client. *Une chaîne qui traverse toute l'entreprise et qui réunit ses compétences.*

Cette approche a le mérite de :

- ▶ *Mettre en exergue la voix du client*
- ▶ *Donner de la cohérence au sein de l'entreprise*
- ▶ *Diffuser la stratégie dans le fonctionnement de l'entreprise jusqu'aux opérations*
- ▶ *Placer l'homme au cœur de l'action*
- ▶ *Prôner la transversalité*
- ▶ *Renforcer les interfaces (il n'y a plus de frontière)*
- ▶ *Donner du liant là où il y avait des ruptures*
- ▶ *Permettre le pilotage avec des indicateurs pertinents de maîtrise et de performance*
- ▶ *Identifier et gérer les risques...*

Les *systèmes de management qualité* portent déjà cette approche. A présent, il faut la mettre *au service de la transformation* de l'entreprise et réellement *l'intégrer au management opérationnel*.

Cela nécessite un **changement de gouvernance** avec une accentuation du rôle des fonctions transverses tout en préservant les lignes métier et donc un **alignement de l'organisation sur les processus de l'entreprise**. En somme, c'est d'une *organisation «processuelle» renforcée* dont nous avons besoin. Avec une capacité à *mobiliser les forces vives de l'entreprise, leur permettre de travailler ensemble*, sans préjuger du «territoire d'appartenance» et en un temps record.

Seulement, voilà, pour qu'une organisation de ce type fonctionne efficacement les processus de l'entreprise



Management par les processus

«Fortes paroles»

« Formaliser un processus permet de mettre en lumière ce qui ne fonctionne pas, permet d'évacuer les tensions, les ressentis : c'est un catalyseur vers l'innovation »

« Il ne faut pas confondre organisation et processus »

« La certification est un levier pour déployer l'approche processus »

doivent être clairs, partagés et robustes. D'où une nécessaire réflexion autour des processus qui conduit les acteurs à échanger explicitement sur les modes de fonctionnement de l'entreprise sans considérer la structure organisationnelle de l'entreprise. Cet échange est généralement très bénéfique. Il clarifie et renforce les interfaces trop souvent négligées entre les différentes dimensions de l'entreprise (entre, par exemple, le développement des affaires, l'innovation et la stratégie ou encore, entre l'innovation et les ressources humaines). Il oblige à l'arbitrage des rôles et responsabilités de chacun (entre, par exemple, la production, les approvisionnements, les achats)...

Les processus rendus explicites peuvent être ensuite optimisés et/ou simplifiés et s'intégrer dans une démarche d'amélioration permanente à partir du moment où il y a une véritable conscience collective de l'approche processus. Dans ce cas, les tableaux de bord attachés aux processus deviennent réellement un moyen efficace de pilotage opérationnel et de management de la performance.

Certes, l'approche est ambitieuse mais elle est à la hauteur des enjeux d'aujourd'hui et de demain. Elle suggère un véritable changement culturel au sein de l'entreprise et nécessite, de fait, beaucoup d'énergie, de pragmatisme et de persévérance.

Au fond, l'entreprise préservera ses valeurs et son objectif fondamental et changera son fonctionnement, ses pratiques culturelles et sa stratégie pour être agile, compétitive et efficace sur les marchés en mutation du XXI<sup>ème</sup> siècle.



## Management par les processus

### «Fortes paroles»

---

« Simplifier une organisation, et les modes de fonctionnement : les processus sont un levier »

«L'approche processus focalise les énergies en externe vers la satisfaction des clients et en interne vers la performance économique.»

« Les processus n'appartiennent pas à la qualité, ils administrent l'entreprise »



## Est-ce difficile de réunir tous ces fondamentaux ?

**D**ifficile est un euphémisme ! C'est pour faire face aux difficultés, à la **résistance aux changements** et pour réunir tous les fondamentaux dont nous venons de parler qu'il faut des **leaders** faisant preuve d'**audace**, de **courage** et de **persévérance**. Des hommes et des femmes *convaincus de la nécessité du changement, qui ne craignent pas de s'exposer, déterminés, fortement engagés et patients, qui osent et qui agissent en confiance, qui respirent l'entreprise, qui ont des valeurs et une responsabilité sociale.*

Ces leaders doivent se situer à tous les niveaux de l'entreprise. En commençant par les membres du Comité de Direction jusqu'aux opérationnels. Ils joueront de leur zone d'influence pour porter le changement. Zones d'influence qui doivent être reliées pour garantir la plus grande adhésion.

Le chef du programme de transformation doit lui-même avoir une certaine aura et reconnaissance pour «matérialiser» l'ambition de son programme. Plus encore, il devrait, dans l'idéal, être épargné des pressions politiques internes et doté, nous l'avons dit, des moyens d'agir.

Seulement, il n'est pas simple d'**investir dans une action transverse d'ampleur** quand le besoin est d'investir dans le système de production (pour changer, par exemple, des machines dépassées). Difficile d'arbitrer les priorités. La fabrication du produit ou la délivrance du service nous rapproche du client, de l'opérationnel et nous permet de générer le cash dont nous avons besoin.

Il est vrai que la **transformation de la gouvernance** de l'entreprise est plus difficile à mesurer, à court terme, dans son efficacité au regard du client et de l'équilibre financier de l'entreprise. En bougeant les lignes, le

dirigeant craint de *pénaliser les affaires*. A présent, «*on ne vend pas ce que l'on produit, on produit ce que l'on vend*». La conséquence, c'est que l'entreprise doit suivre ou anticiper les mouvances du marché et répondre aux exigences de la *chaîne logistique* qui lie les entreprises en mode étendu. Le risque majeur : ne rien faire et conserver un système qui n'est plus adapté et qui va inéluctablement finir par impacter fortement les résultats de l'entreprise. Ensuite, gare à ceux qui veulent rendre les choses trop

“**Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile**”

*aurait dit Sénèque.*

simples et nier la complexité ! Gare aussi à ceux qui pourraient croire que dire c'est faire. La solution n'est pas, non plus, dans la mise en place d'une pyramide documentaire, dans la construction d'un référentiel, d'un superbe outil informatique qui apporterait tous les processus métier, ni même dans une réorganisation sans changement de culture...

Ceux sont des moyens. Le système doit être considéré dans son ensemble, dans toute sa complexité, dans toutes ses dimensions : stratégie, ressources humaines, processus, organisation. D'où la nécessité d'une conduite du changement de fond et de terrain.

Enfin, compte-tenu de l'impact et des enjeux d'une transformation à l'échelle de l'entreprise, l'équipe du programme doit être soudée, solidaire et œuvrer en totale confiance. Inutile de la challenger en permanence sur des résultats court terme ou sur les principes méthodologiques. L'équipe doit mener un travail de fond qui s'inscrit sobrement dans la durée.



## Quel est le rôle de B&T Associés dans ce contexte ?

**U**n rôle de **catalyseur, facilitateur, accélérateur** du changement apportant :

- une expertise forte en management par les processus et en management de la performance pour accompagner le changement
- une vision stratégique globale et cohérente de la performance pour donner du sens
- un regard extérieur indépendant et empathique pour comprendre, convaincre et obtenir l'adhésion des hommes (enrichir le capital humain)
- un soutien constant pour oser et réussir la transformation

Le changement doit venir de l'intérieur et doit être supporté. Là est notre valeur ajoutée. La transformation, c'est notre métier. La cartographie et la modélisation des processus, c'est notre métier. L'amélioration des processus, c'est notre métier. La mise en place du management par les processus, c'est notre métier.

La définition de tableaux de bord pour piloter les organisations et manager la performance, c'est notre métier. La conduite du changement vers une culture processus et une culture du résultat, c'est notre métier.

Tout cela, ce n'est pas le métier de nos clients qui sont des spécialistes de l'aéronautique, du spatial, de l'agroalimentaire, de la finance, du transport... c'est le notre, c'est notre valeur ajoutée. Tous nos processus sont orientés vers cet objectif de production de valeur ajoutée pour accompagner et soutenir efficacement la transformation de nos clients.

Les soutenir avec bon sens :

- ▶ Pour optimiser un processus, il faut connaître sa performance actuelle
- ▶ Pour connaître sa performance, il faut le piloter et le mesurer
- ▶ Pour le piloter, il faut connaître son fonctionnement
- ▶ Pour le connaître, il faut le décrire et le partager

Notre ambition : être le partenaire de référence et de confiance de nos clients pour oser ensemble la transformation.

“**Nous devons être le changement que nous voulons voir**”  
*disait Gandhi*



## Quelles sont les raisons qui expliquent l'émergence du Management par les processus ?

**L**e Management par les processus peut paraître comme un effet de mode étant donné le nombre de cabinets qui s'y lancent, dopés par la mise en place des normes EN et l'évolution des normes ISO 9000 ; Chez B&T Associés, nous préconisons sa mise en œuvre depuis déjà 17 ans car nous y voyons un certain nombre de vertus.

L'accélération des évolutions de marchés, de positions concurrentielles, des mutations technologiques imposent à l'entreprise flexibilité et adaptabilité afin de conserver ses positions, voire les améliorer. L'approche processus, comme il a été dit lors du séminaire, fédère les réflexions stratégique et organisationnelle pour mettre en mouvement les structures et les faire coller aux besoins du marché. En outre, elle introduit une dimension supplémentaire, basée non pas sur l'organisation mais sur le fonctionnement de l'entreprise. Celle-ci décloisonne les métiers et les organisations, hérités du passé ou poussés à l'extrême des silos indépendants aux objectifs antagonistes qui entravent la mise en œuvre de synergies valorisables pour l'ensemble. A cet effet elle focalise les énergies en interne vers la performance économique.

Grâce à cette lecture transverse du fonctionnement

de la société, parfois déstabilisante pour les collaborateurs habitués à des schémas exclusivement basés sur l'organisation verticale, elle privilégie une vision dynamique de l'entreprise naturellement portée vers l'adaptation à son milieu externe.

A une époque où chacun mesure que sans client il n'est pas de société pérenne, la démarche présente l'intérêt de placer celui-ci au centre de l'entreprise de bout en bout de la chaîne et de focaliser les énergies en externe vers sa satisfaction. Cette démarche se décline aux différents niveaux de l'entreprise et permet d'insuffler cette dynamique en interne en introduisant une véritable relation vertueuse entre tous les acteurs tournée vers l'engagement et la satisfaction de l'aval.

Enfin, cette approche replace l'Homme au centre du fonctionnement de l'entreprise en lui permettant d'appréhender sa contribution concrète, la valeur ajoutée qu'il crée, l'associant ainsi à la marche de l'entreprise en s'en appropriant les objectifs. Somme toute, elle redonne une âme à la mission de chacun, à un moment où de plus en plus de salariés cherchent un sens à leur activité professionnelle quotidienne.

Management par les processus

« Fortes paroles »

« Une initiative qui s'inscrit dans la durée. »

« Le référentiel de processus n'est pas un référentiel qualité, il est un support de savoir-faire »

# B&T ASSOCIÉS PILOTE PAR LES PROCESSUS POUR APPORTER UNE VRAIE VALEUR AJOUTÉE À SES CLIENTS



Management par les processus  
«Fortes paroles»

« Le management par les processus donne une vision claire du fonctionnement de l'entreprise, déconnectée de l'organisation qui est souvent faite de compromis issus de situations anciennes »



**B&T Associés**

Parce que demain se gagne aujourd'hui

## B&T Associés un partenaire pour transformer l'entreprise

- ◆ **Un diagnostic efficace des exigences de transformation**  
afin d'être au plus près des problématiques des entreprises
- ◆ **Des propositions d'amélioration concrètes** autour de 4 axes : stratégie, ressources humaines, processus et organisation
- ◆ **Un engagement dans la mise en œuvre opérationnelle**
- ◆ **Un accompagnement au changement :**  
gagner du temps, de l'agilité, de l'efficacité pour être compétitif
- ◆ **Un conseil opérationnel indépendant et spécialisé**
  - Management par les processus
  - Management de la performance
  - Conduite du changement
  - Méthode et Qualité
  - Formation
- ◆ **Un catalogue de services à forte valeur ajoutée**

B&T Associés

Aéropole 3 - 5 av. Albert Durant - 31700 Blagnac

Tél : 05.61.16.38.28

[www.btassocies.com](http://www.btassocies.com)

©B&T Associés 2013