

Une nouvelle démarche d'organisation et d'informatisation

Interview de Henri Chelli



Henri Chelli

Henri Chelli dirige le cabinet Synedge Consulting, spécialisé dans le conseil en organisation et informatisation basées sur une démarche processus. Il préside le Réseau Syn@quanone, ensemble d'entreprises indépendantes réunies autour de projets de mise en œuvre de la démarche éponyme. Henri Chelli est administrateur et Secrétaire Général du Club des Pilotes de Processus.

Gérard Balantzian : Qu'est-ce que la « grande connexion » au sein d'internet et l'économie connectée changent au niveau de la relation client ?

Henri Chelli : Qui dit relation client dit interaction avec le client tout au long du déroulement du processus qui s'exécute au sein de l'entreprise pour répondre à chacune de ses demandes ou pour permettre à l'entreprise d'établir un dialogue avec lui. La question revient donc à s'interroger sur ce qu'apportent de particulier, d'unique ou de différent l'internet et l'économie connectée.

Leur premier bénéfice vient de ce que ces outils constituent un moyen exceptionnel de contact individualisé et sans contrainte avec chaque client. Où qu'il soit et quel que soit le moment où il se connecte, il y a possibilité de l'informer, le questionner ou l'interpeler. Libre à lui d'y répondre, mais s'il est impliqué d'une manière ou d'une autre dans cette relation (demande, commande, affinité, offre, ...) il réagira personnellement à cette communication.

Le second bénéfice tient au fait que cette communication est dématérialisée. Elle peut donc s'effectuer à tout moment le long du processus exécuté au sein de l'entreprise et pas seulement en présence du client dans une boutique, au téléphone, derrière une borne, etc. Les opportunités sont donc innombrables de l'informer sur l'avancement de sa demande, de réagir à une difficulté ou un incident, de valoriser les spécificités des produits et services de l'entreprise, etc. D'autre part, la nature dématérialisée de cette communication facilite son automatisation, sa systématisation et la garantie de sa réalisation au niveau de qualité choisi par l'entreprise.

Troisième bénéfice, cette communication s'effectue à travers un média interactif, c'est-à-dire que le client peut répondre, réagir ou interpeler l'entreprise à son gré. Le tout à travers une communication qui peut être aussi structurée que nécessaire ou possible

(questionnaire, formulaire, fiche pré-formatée, forum, etc.). Il est donc possible de faire du client un réel acteur au sein du processus qui le sert (saisie d'une commande, entrée d'un avis, réponse à une interview de satisfaction, etc.).

Tous ces bénéfices, lorsqu'ils sont perçus et exploités par l'entreprise, peuvent améliorer l'efficacité, la qualité et la rentabilité de processus qui n'y font pas encore appel. Ils offrent de multiples opportunités de créer des liens privilégiés ou contraints qui renforcent plus ou moins consciemment la fidélité des clients, des partenaires et des parties prenantes en général. Ils constituent le fondement sur lequel bâtir une « expérience client » positive et féconde.

GB : Plus de contact individualisé s'appuyant sur une communication dématérialisée, à travers un média interactif, avec en face un client devenu un réel acteur au sein du processus qui le sert... quels changements par rapport à l'entreprise d'hier ! Il est également probable que la facilitation des « *liens privilégiés ou contraints* » engendre des innovations inespérées, comme ce fut le cas de l'émergence des réseaux sociaux. Tu dis d'ailleurs dans ton livre que « ces processus sont des vecteurs de l'efficacité »¹. Jusqu'où le Pilote de Processus peut-il encore prétendre garder la maîtrise de l'information et le contrôle de ces processus étendue ? Est-ce possible et jusqu'où, alors que le nomadisme se développe ? Quelles seront les missions que celui-ci devra dorénavant abandonner et d'autres plus nouvelles qu'il devra assumer ?

HC : *L'impact de la mobilité* sur les processus est un thème très en vogue depuis l'émergence des smartphones, des réseaux sociaux et plus généralement de l'Internet. Mais si ces nouvelles technologies et les nouvelles pratiques qu'elles engendrent peuvent modifier les activités des acteurs des processus, il n'en va pas de même des pilotes de ces processus. Eux ne sont ni acteurs ni opérationnellement responsables du déroulement des processus. Il leur revient uniquement d'en suivre la performance, le respect et la régularité. En cas de déviation par rapport aux objectifs visés, c'est à eux de définir et de faire émerger, avec les acteurs des processus et leur hiérarchie, les bons moyens techniques et organisationnels pour résoudre ces dysfonctionnements. Si certains acteurs acquièrent de la mobilité, rien n'oblige le pilote à les suivre hors de l'entreprise. Il sera probablement amené à revoir les indicateurs destinés à mesurer leur efficacité afin de tenir compte des conséquences de cette mobilité sur les pratiques antérieures.

GB : Je comprends ce que tu dis, mais l'entreprise étendue recouvre le télétravail, l'externalisation, sans oublier le fait que les objets connectés que nous transporterons de plus en plus (ou qui nous transporteront comme la voiture 100% connectée) poseront la question de la portée du contrôle et de la bonne prise de décision. Faut-il conclure de ce que tu dis, appliqué à ce nouveau contexte ouvert et connecté, que plus le contrôle externe qui s'exerce sur ces nouveaux territoires est puissant, plus il est centralisé et normalisateur ?

¹ *Nouvelle démarche d'organisation et d'informatisation*, Henri Chelli, Hermès Lavoisier, 2012, (chapitre 4).

HC : L'entreprise est, de mon point de vue, uniquement concernée par ce sur quoi elle peut agir et dont elle a une responsabilité opérationnelle directe.

Par exemple, concernant *le télétravail et l'externalisation*, l'entreprise peut :

- soit n'être concernée que par les résultats réalisés, auquel cas elle ne contrôlera (et ne pourra contrôler) que la qualité, le délai, le coût, ... de ce qui est délivré ;
- soit être directement responsable de chaque étape de ces travaux, auquel cas celles-ci sont intégrées à ses processus et le pilote doit les piloter comme les étapes réalisées en interne. Dans ce contexte, les frontières de l'entreprise sont étendues, tout comme la responsabilité des pilotes et des managers d'activités.

Autrement dit, *étendre l'entreprise n'a de sens que s'il y a extension de sa responsabilité opérationnelle*. Ce qui implique une extension des responsabilités des managers et des pilotes de processus. Tout le reste est de la littérature ou relève d'actions de communication et de relation publique.

GB : Les organisations se déploient et adaptent leur périmètre d'action essentiellement en fonction des contingences externes. L'internationalisation n'est pas une panacée mais si on n'agit pas à l'international à l'ère de la globalisation, on risque de décliner car le concurrent le fera (exemple : réservation de chambres, tourisme, distribution, automobile, etc.). C'est donc une obligation même si on agit au niveau régional.

Je constate que l'on ne peut pas dissocier les variables de pouvoir et « l'extension des responsabilités des managers et des pilotes de processus ». Deux hypothèses sont alors à envisager qui ne relèvent pas de la 'littérature' :

1. *Si les responsabilités étendues englobent le contrôle lui-même étendu, la structure d'autorité de l'organisation a tout intérêt à centraliser l'information et normaliser les usages et les pratiques (sécurité, accès, échanges, standards de droit ou de fait, etc.).* Les référentiels de certification (CobiT, Six Sigma, normes ISO, etc.) arrivent alors à point. Par conséquent la décision sur le terrain a peu d'autonomie. S'il s'agit de filiales réparties sur la planète, la maison mère impose les standards bureaucratisés (S.I. unifié, sigles communs, mesures de sécurité, mesures de surveillance des collaborateurs, etc.). La centralisation verticale et horizontale qui en découle augmente le pouvoir de la ligne hiérarchique opérationnelle mais en même temps les fonctionnels et les pilotes de processus tentent de récupérer une part de ce pouvoir. En particulier dans les PME et ETI à caractère familiale, nous observons ces cas de figure.
2. *De nouvelles configurations structurelles se mettent en place et qui vont à l'encontre de cette première hypothèse : il s'agit de structures auto-organisées et chacun qui se considère « représentant du Tout » englobe dans chacune de ses actions le contrôle.* La marge d'autonomie de l'acteur sur le terrain est plus importante, même s'il existe des règles communes pour sauvegarder l'unité et la cohérence d'ensemble. La culture y est informelle. La communication se fait en réseau. La performance est évaluée sur la qualité et le niveau de service. Le leadership ressemble à un chef d'orchestre, stimulateur d'envie, facilitateur et coach d'innovations. Les gens sont polyvalents en fonction des besoins. La

transformation y est permanente. Tout le monde s'adapte instantanément grâce à la petite taille de ces organisations. Tout le monde se sent responsable.

Dans ces deux hypothèses, le management n'est « concerné que par les résultats réalisés », comme tu le dis. Mais le pilote de processus n'a pas les mêmes rôles, ni les mêmes responsabilités. Qu'en penses-tu et quels sont ces rôles et responsabilités dans chacune des deux hypothèses ?

HC : Le *mode de management* n'est pas imposé par l'adoption d'une démarche processus. Ce choix est privilégié, consciemment ou non, par la Direction, tout comme sa culture. Par contre, selon le mode adopté, il aura un impact sur la gestion des processus et le choix des indicateurs de performance. Plus ou moins axés rationalisation ou plus ou moins centrés sur une description fine des enchainements d'activités et de tâches.

Un *contrôle strict* favorisera la description précise des processus à travers des procédures et des tâches. Y sera associé un suivi fin des activités liées aux travaux réalisés par chaque acteur, chaque équipe, chaque structure, etc.

Un *management plus souple et plus participatif* s'accommodera d'une représentation globale et macroscopique des activités, laissant une large part à l'initiative des acteurs. Dans ce cas, la performance est mesurée plus globalement, au niveau du processus lui-même ou des grandes séquences qui le composent.

Mais, quel que soit le modèle retenu, le travail du pilote de processus sera strictement le même. Aussi bien dans la conception des processus, leur représentation ou la définition des indicateurs de performance adéquats. Ses rôles et responsabilités seront les mêmes, seul le contenu de ce qu'il produira et les paramètres de son pilotage diffèreront.

GB : Qu'est-ce qu'apporte ton dernier livre sur le plan du pilotage par les processus ?

HC : Piloter par les processus a pour objectif d'organiser et manager toute structure publique ou privée pour, aujourd'hui, assurer sa performance et satisfaire ses clients externes et internes. Cela nécessite d'identifier ses processus, d'en concevoir quand nécessaire ou de les améliorer, de les représenter, de les mettre en place et d'en piloter l'exécution et la performance.

Tous ces travaux pourraient être aisément explicités et reconnus par l'ensemble des managers dans la diversité de leurs secteurs d'activité, de leur environnement et de leur culture. Mais il se trouve que *les processus sont les reflets les plus fidèles des modalités de management* de l'entreprise et de sa culture. Or, bien des entreprises n'ont pas conscience de ces modalités, de leurs objectifs opérationnels et de leurs conséquences ou ne prennent pas le temps de les formaliser.

C'est pourquoi mon livre veut fournir aux Directions, managers et acteurs de l'entreprise des moyens de faire émerger leurs fondamentaux et leurs spécificités en les analysant à travers deux dimensions : les modalités de pilotage et les modalités de fonctionnement opérationnel de leurs différentes structures. Cette analyse s'appuie pour l'essentiel sur *la caractérisation* de leurs préoccupations à court et moyen terme et dans *leur classement* dans quatre grands stades d'évolution et de recherche des entreprises : *productivité, optimisation, fidélisation et personnalisation*. Car à chacun de ces stades

correspond un mode particulier de management et de conduite des opérations, lequel implique un niveau spécifique de précision dans la description et le pilotage des processus, du plus détaillé et précis au plus macroscopique et adaptatif.

Ainsi, tous les acteurs de l'entreprise comprennent et admettent l'intérêt d'une démarche processus et l'associent à une *dynamique de transformation*, en toute connaissance des conditions idéales de réussite et des bénéfices que chacun pourra tirer de cette démarche.

Interview menée par Gérard Balantzian
Paris, le 10 juin 2014