



MSc HES-SO en Business Administration

Orientation :  
Management et Ingénierie des Services

# LA LOURDEUR DES PROCESSUS D’AFFAIRES ET LEURS IMPACTS SUR LE CAPITAL HUMAIN

Done by / Réalisé par

**Pedro Miguel MOREIRA**

Under the direction of / Sous la direction de  
Emmanuel Fagnière/ Nathalie Junod

Genève , 22 Août 2012

## Table des matières

Table des matières	ii
1. Table des Figures	iii
2. Table des Tableau	iv
3. Remerciements	v
4. Executive Summary	vi
1. Abstract	vii
2. Introduction	1
3. Définition des risques psycho-sociaux	2
4. Description du problème et contexte	2
5. Le constat et la problématique	2
6. Champs de l'étude et limite de celle-ci	4
7. Revue de la littérature et proposition de recherche	4
8. Méthodologie	9
9. Analyse Quantitative	10
10. Analyse Quantitative croisée	13
11. Synthèse de l'analyse Quantitative	16
12. Analyse Qualitative	16
13. Synthèse de l'analyse Qualitative	25
14. Opinion de professionnel du domaine du Risk Management	25
15. Synthèse des commentaires des internautes de LinkedIn	30
16. Synthèse Globale	30
17. Définition des indicatifs qualitatifs préventifs et recommandations	31
18. Recommandations	31
19. Synthèse des recommandations	34
20. Indicateurs retenus	34
21. Synthèse & conclusion	42

## 1. Table des Figures

Fig. 1 : L'activité au travail	3
Fig. 2 : Types de structures et facteurs externes	5

## 2. Table des Tableaux

Tableau 1 : Connaissances des processus	10
Tableau 2 : Utilité des processus au travail	10
Tableau 3 : Inapplicabilité des processus	11
Tableau 4 : perception des processus	11
Tableau 5 : perception du décalage entre travail prescrit et travail réel	12
Tableau 6 : Demande d'aide des managers par rapport aux processus	12
Tableau 7 : Niveau d'impact négatif des processus	14
Tableau 8 : Niveau des comportements malveillants des employés	14
Tableau 9 : Impacts des processus sur la santé des femmes	15
Tableau 10 : Impacts des processus sur la santé des hommes	15
Tableau 11 : Efficacité des processus – HES/EPF	15
Tableau 12 : Efficacité des processus – CFC/Apprentissage	15
Tableau 13 : Efficacité des processus – Taille des entreprises	16

### 3. Remerciements

Je tiens à remercier Madame Nathalie Junod et le Professeur Emmanuel Fragnière pour leur aide précieuse, leurs conseils de professionnels avisés et le temps qu'ils ont mis à ma disposition. De plus, je souhaite remercier ma famille pour avoir été d'un grand soutien moral et ma très chère compagne pour sa compréhension et sa patience. Mon travail n'aurait pas vu le jour sans l'aide des personnes que j'ai eu l'opportunité d'interviewer et qui ont fourni l'essentiel de la matière de cette thèse. Je les remercie chaleureusement pour la confiance et les témoignages qu'ils ont mis à ma disposition.

## 4. Executive Summary

Depuis quelques années, les entreprises ont recours à des processus et des procédures de plus en plus compliqués pour gérer leurs risques. Il arrive, parfois, qu'ils provoquent des effets indésirables sur les employés qui les subissent. Le présent travail est une synthèse de témoignages opérationnels qui subissent les situations les plus absurdes dans le cadre de leur travail.

Toutes ses situations sont liées à une volonté de gérer le risque opérationnel et fournir des données aux actionnaires afin de les rassurer. Malheureusement, pour les entreprises concernées, la complexification des processus provoque chez les employés des situations de frustration, incivilités, maladies et freine la conclusion des affaires avec les clients.

En gérant leurs risques opérationnels, elles génèrent des risques pour leurs Ressources Humaines. Aujourd'hui, les risques opérationnels sont gérés de manière réactive, c'est-à-dire, que des mesures sont prises lorsque le mal est déjà fait. Le sentiment que de telles mesures provoquent sur les employés est qu'ils se sentent « persécutés » et qu'ils paient « les erreurs des autres ».

L'objectif de cette recherche est de permettre un changement dans le domaine de la gestion du risque en la rendant proactive. Il est possible d'anticiper certains comportements et certains risques liés à l'humain en incluant aux processus et aux procédures des points de contrôle.

La gestion du risque devrait être évolutive, tout comme l'humain l'est. Le présent travail de master tente d'apporter des solutions innovantes destinées à diminuer les risques humains et à mieux gérer les risques opérationnels par le biais d'indicateurs et des recommandations extraites des interviews d'employés qui gèrent, tous les jours, les risques auxquels ils sont confrontés.

## 1. Abstract

Ce travail de recherche tente de comprendre l'impact des processus d'affaires sur les employés qui doivent les suivre. Il est composé de deux études. La première a été ouverte à la population active en générale. La seconde se focalise sur l'individu et son ressenti. Le constat est particulièrement alarmant : stress négatif, frustration, démotivation, pressions, incivilités, tel est le lot quotidien de dysfonctionnements vécu par les employés. Le coupable est vite trouvé, il s'agit de la lourdeur des processus d'affaires.

Grâce aux témoignages obtenus, il a été possible de mettre en évidence certains paramètres à surveiller lors des changements. Ces paramètres ont été transformés en indicateurs proactifs. Ils permettront dorénavant aux ressources humaines et aux managers de surveiller l'état des changements qu'ils effectuent et leurs permettront de prendre des mesures correctives afin que les « changements » s'effectuent dans les meilleures conditions possibles.

**Keywords** : *processus, dysfonctionnements, changements, indicateurs proactifs, stress négatifs, frustration, démotivation, pressions, incivilités*

## 2. Introduction

En 2009, les suicides au sein du groupe France Telecom et la banalisation de ceux-ci par son PDG, Didier Lombard, m'ont amené à me poser plusieurs questions sur l'impact des organisations sur l'humain. En tentant de m'informer sur le sujet, je me suis rendu compte que très peu de recherches avaient été faites sur la souffrance au travail et les raisons de celle-ci.

A ma grande surprise, le cas de France Telecom n'est pas isolé.

Renault, Areva, la Banque Cantonale Zurichoise et d'autres entreprises actives dans des secteurs divers et variés sont confrontées à cette problématique. Il existe beaucoup de similitudes entre les entreprises affectées. Il s'agit de multinationales avec des procédures très strictes, un environnement concurrentiel et des actionnaires avides d'informations.

En tant que futur manager, j'ai trouvé intéressant de comprendre les mécanismes qui sont susceptibles de déclencher des dysfonctionnements, tant au niveau humain qu'organisationnel, afin d'y apporter des solutions innovantes et pouvant répondre à ce phénomène.

En débutant des recherches préliminaires et en ouvrant le dialogue avec des employés de toute origine, j'ai abouti à un premier constat : l'actionnaire est au centre des intérêts d'une entreprise, et non, les employés et les clients, alors que ceux-ci la font vivre.

A force de vouloir tout contrôler, les entreprises se mettent involontairement en danger. Les frustrations, les incivilités et les retards engendrés par la lourdeur de processus ne font-ils pas en sorte que les employés partent ? Des affaires sont-elles perdues ? Telles sont les questions auxquelles mes recherches vont essayer de répondre.

Le départ d'employés et des clients mécontents d'attendre ne sont-ils pas un risque pour l'entreprise ? Lorsque l'on sait que les connaissances, le savoir-faire et le relationnel entre un employé et un client est primordiale, on peut se poser la question de savoir, lequel fait le plus perdre de l'argent à l'entreprise : le départ d'un employé frustré ou le processus lourd à gérer ?

### 3. Définition des risques psycho-sociaux

Dans le cadre de ce travail, les risques psychosociaux sont définis comme toute atteinte à l'intégrité morale ou psychique des employés. Il s'agit notamment de phénomènes tels que : la frustration, l'impuissance, peur du licenciement, stress « négatif », le mal être au travail, l'harcèlement psychologique, ainsi que les incivilités entre les employés.

### 4. Description du problème et contexte

Depuis des décennies, nous assistons à une standardisation du travail. Cette méthode de travail est majoritairement appliquée dans le domaine industriel.

La standardisation est une organisation particulière du travail, qui fait appel à des procédures et des processus ainsi qu'à une division du travail par « secteur ».

Elle permet de faire des économies d'échelles et de stabiliser la marge brute lors de la production d'un bien. Si elle peut s'expliquer dans un domaine concurrentiel tel que l'industrie, elle est plus difficilement applicable dans le domaine des services.

En effet, il existe une différence notable entre l'industrie et les services. Dans l'industrie, l'outil de travail est tangible et homogène. A contrario, les services font appel à des êtres humains et à leurs savoirs, à priori bien moins facilement sujet à être standardisé.

Cependant, nous assistons, de plus en plus, à une prise de pouvoir de la standardisation dans le domaine des services. Mais comment et pour quelles raisons standardiser des activités ? Si la réponse à cette question peut paraître évidente, notamment, si l'on se place du point de vue de l'investisseur ou de l'analyste financier, qu'en est-il des conséquences de cette même standardisation sur les employés qui la subissent ? Les ressources humaines peuvent-elles adopter une attitude proactive face au problème ? Telle va être la question de recherche de ce travail.

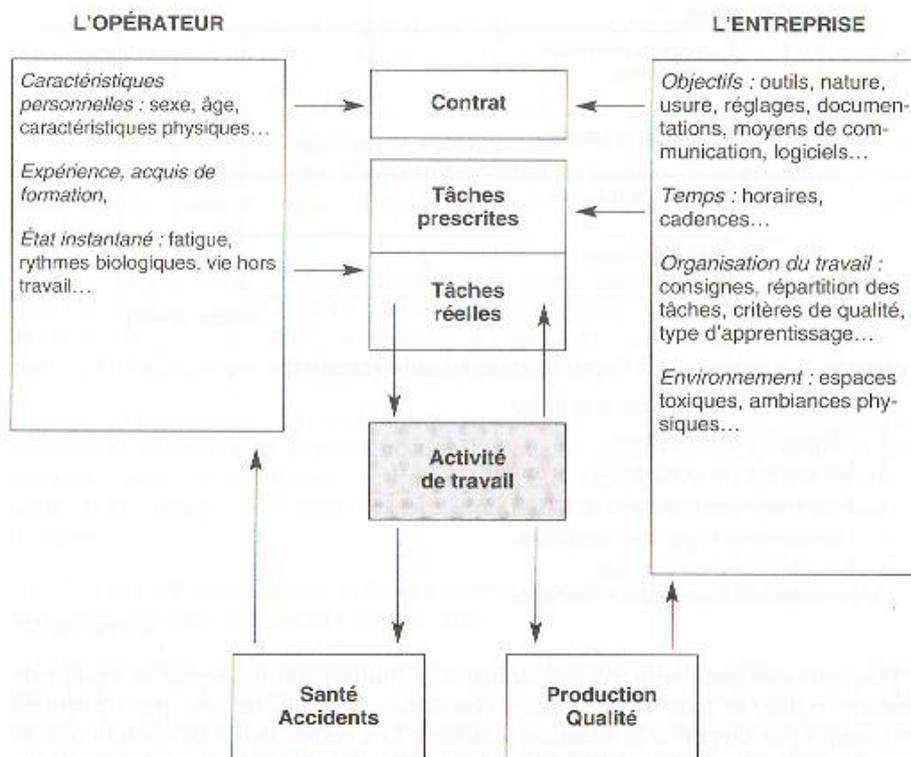
### 5. Le constat et la problématique

Quelle sont les conséquences de la standardisation pour les employés qui les subissent ? De prime, je pense que des aspects socioculturels, de niveau d'études ainsi que la culture de l'entreprise, ont un impact plus ou moins grand sur les employés et leurs perceptions des processus et des procédures. Effectivement, un Européen devrait avoir une perception des procédures totalement différente par rapport à un Américain.

Le niveau d'études devrait logiquement influencer sur la perception des procédures. En effet, un étudiant de niveau universitaire devrait potentiellement mieux comprendre et intégrer la nécessité des procédures et donc plus facilement gérer les impacts qui y sont liés, car il y a été préparé.

De plus, la taille de l'entreprise devrait normalement influencer sur la perception des procédures ; plus l'entreprise est grande et plus elles sont difficiles à gérer. A l'inverse, plus l'entreprise est petite et plus les procédures sont efficaces. La taille de l'entreprise devrait influencer normalement sur l'implication de l'employé dans les changements ou dans l'ajustement au sein d'une organisation. Si elle est grande, les employés devraient être moins consultés que si sa taille est limitée.

Par ailleurs, il existerait une grande différence entre le travail prescrit et réel. En effet, un employé qui doit suivre un grand nombre de processus et de procédures peut facilement être débordé face à la charge de travail lié à la mise en conformité avec ceux-ci. De telles situations peuvent avoir un impact sur la qualité de la tâche ou la sécurité de l'employé. Livian (2000) met en évidence cette problématique par le biais d'un schéma explicatif qui est présenté ci-dessous :



Source : F. Guérin et alii, 1997.

Figure 18.3 – L'activité de travail

Fig. 1 L'activité au travail

Le différentiel entre le travail prescrit et réel peut apporter des risques d'accident et/ou de santé pour l'employé. De plus, il influe sur la qualité du travail fourni. Ce phénomène devrait être plus présent dans les entreprises de grandes tailles. A cette variable vient s'ajouter la provenance de l'entreprise. Si l'entreprise est américaine, elle est automatiquement soumise à des réglementations américaines qu'elle devra compléter par des ajustements en adéquation au pays d'implantation.

Les hypothèses émises devraient pouvoir être affirmées ou infirmées par le biais d'une étude quantitative.

## 6. Champs de l'étude et limite de celle-ci

L'étude a été développée dans l'optique de comprendre l'impact des processus d'affaires sur les employés. Elle se focalise dans le domaine des services. La population de l'étude comprend l'ensemble des personnes ayant une activité lucrative dans le domaine. Les données ont été récoltées par voie électronique auprès d'employés actifs dans les domaines des services financiers, consulting, vente, administrations publiques. Dans l'objectif d'accroître la pertinence de l'étude, celle-ci devrait être poursuivie pendant plusieurs mois et pourrait ainsi permettre d'avoir plus de données.

Le nombre de données récoltées est de 70 personnes par voie électronique. De plus, l'étude a été présentée dans les réseaux sociaux auprès des professionnels de la gestion du risque. Cette présentation a donné lieu à 50 commentaires de professionnels du monde entier. Huit employés (interviews formels) ont donné leur vécu par rapport à la lourdeur des processus d'affaires à divers niveaux hiérarchiques. Six personnes supplémentaires ont donné leur vécu de manière informelle à cause d'éventuelles représailles. L'étude donne des pistes mais, malheureusement, la taille de l'échantillon ne permet pas d'en extraire de réelles certitudes.

## 7. Revue de la littérature et proposition de recherche

Très peu d'études ont été faites sur l'impact des processus d'affaires sur le capital humain. Il existe, néanmoins, plusieurs domaines du management qui ont édicté des concepts et des théories qui peuvent expliquer certaines observations constatées sur le terrain. Les théories et les concepts sont divisés en 3 catégories majeures : les théories organisationnelles, la sociologie des organisations, et la psychologie du travail et des Ressources Humaines.

### Théories organisationnelles :

Il existe plusieurs théories liées à l'organisation qui pourraient expliquer la division du travail par processus, ou méthodique. La plus connue est celle de Taylor, lorsqu'il présente sa méthode scientifique du travail, **(F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911)**.

En effet, l'analyse scientifique du travail permet d'accroître la productivité de chaque facteur de production. Cette notion de division des tâches se retrouve parfaitement dans les processus d'affaires où chaque personne occupe une fonction (tâche).

De plus, cette théorie vient d'être renforcée par les recherches de l'université de Zagreb, dont une étude met en évidence que les entreprises ayant des processus d'affaires matures arrivent à tirer un avantage concurrentiel par rapport à leur concurrent. (*The impact of Business Process Orientation on Organisational Performance, 2007, Tomislav Hernal, University of Zagreb*).

L'avantage concurrentiel est d'autant plus important lorsque le milieu dans lequel l'entreprise évolue est incertain. Un avantage concurrentiel se caractérise par une plus-value par rapport aux concurrents du marché (réactivité, flexibilité de l'entreprise par rapport à son concurrent).

C'est du moins ce qui ressort d'une recherche effectuée par Livian (2000) qui a observé que « l'organisation des entreprises tendent à se complexifier et à s'alourdir lorsque le contexte économique et l'incertitude sectorielle grandie ». Il a développé un modèle graphique permettant de situer son entreprise par rapport à son environnement, comme présenté, ci-dessous :

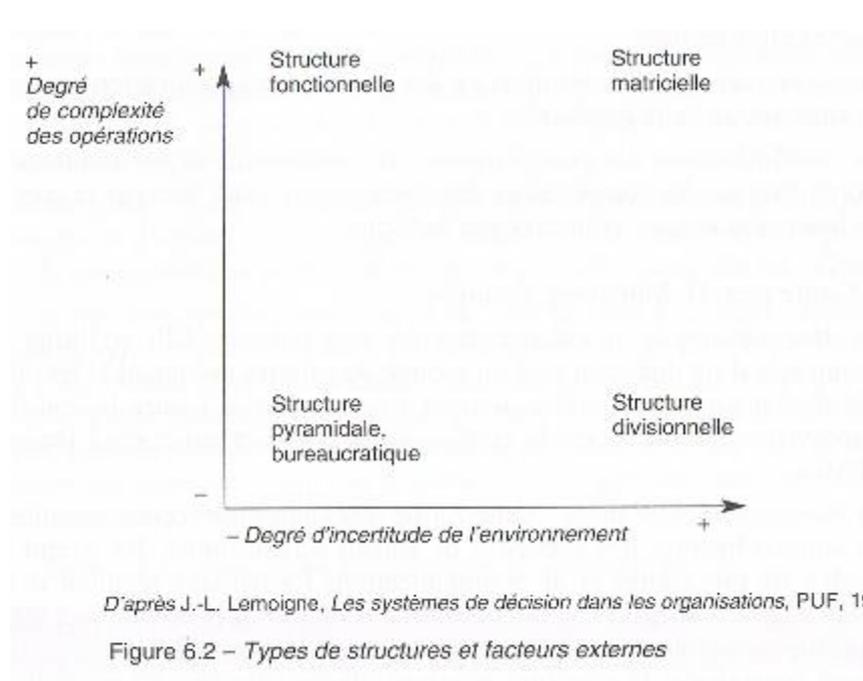


Fig. 2 : Types de structures et facteurs externes

La lourdeur des processus ne dépend pas exclusivement de la complexité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Il existe une autre raison : le profil du manager et de sa volonté de contrôler le fonctionnement de son unité

Le niveau de confiance dont fait preuve la direction envers ses employés influence la portée des contrôles effectués. Ainsi lorsque la confiance est limitée, les contrôles seront élevés. Si le niveau de confiance de la direction est élevé, les contrôles seront réduits. Les deux éléments sont étroitement reliés et ont été mis en évidence par une étude de **Bing-Sheng Teng** en 1998.

Il existe un concept organisationnel d'amélioration continu qui met en commun tous les aspects présentés auparavant ; il s'agit du **Lean Management**. Il a été développé en 1962 par **Taiichi Ono**, ingénieur industriel au sein du groupe Toyota.

L'objectif est d'améliorer le fonctionnement d'une organisation en optimisant la qualité et en réduisant les coûts. Pour ce faire, il s'appuie sur la chasse aux gaspillages, l'amélioration en continu des processus et sur l'écoute du personnel de terrain. Il en explique le concept dans son livre : *Toyota Production System Beyond Large-Scale Production*.

#### Théories de la sociologie des organisations :

Il existe plusieurs théories liées à la sociologie des organisations. Yves-Frédéric Livian en expose un aperçu dans « *les nouvelles approches sociologiques des organisations* »(1996). La plus importante étant celle de la **contingence, d'Henry Mintzberg**. Cette théorie affirme que l'organisation d'une structure est étroitement corrélée à l'environnement où elle évolue. Mais apparemment l'environnement n'explique pas l'ensemble de cette corrélation.

Une partie de la structure est déterminée par les objectifs stratégiques décidés par le management. De cette théorie de base émergent deux concepts : l'organisation s'ajuste à son environnement et son fonctionnement interne devient cohérent avec celui-ci.

**Michel Crosier et Erhard Friedberg** ont établi une autre théorie, celle de l'**acteur stratégique**. En effet, à l'inverse de Mintzberg qui privilégie l'action du groupe pour le bien de l'organisation. Crosier et Friedberg, pensent qu'il y a toujours une divergence entre les objectifs de l'acteur et celui de l'organisation.

Selon eux, il existerait des « jeux de pouvoir » au sein des organisations qui déterminent la structuration de celle-ci. Il y aurait, toujours, selon eux, un intérêt de la part de l'acteur à cacher ses véritables intentions auprès de l'organisation afin d'avoir un pouvoir de négociation auprès de l'entreprise. L'imprévisibilité réduit le pouvoir de celui qui fixe les règles. Les dysfonctionnements viendraient du « différentiel » entre les objectifs de l'organisation et ceux des acteurs.

**Jean Daniel Reynaud** a développé la **théorie de la régulation**. Selon lui, une organisation établit les règles qui l'a font fonctionner grâce aux pressions exercées par l'environnement dans lequel elle évolue. Elles seraient le fruit d'intenses négociations entre les acteurs. Il s'en crée une micro-culture autour de laquelle chaque acteur est obligé d'adhérer.

Georges Homans a mis en évidence la théorie des échanges. D'après cette théorie, les « employés » adoptent une stratégie relationnelle différente selon une analyse coût / bénéfice : Cette analyse coût/ bénéfice affecte les interactions entre les gens.

#### Théories de la psychologie du travail et des ressources humaines :

Finalement, nous arrivons aux théories de la psychologie du travail et des ressources humaines. L'un des facteurs primordiaux au bon fonctionnement d'une organisation est la motivation de ses Ressources Humaines. **Frédéric Herzberg (1959)** a développé la **théorie bi-factorielle de la motivation**. Selon lui, il existe deux facteurs expliquant la motivation des employés. Les facteurs d'hygiène et les facteurs motivateurs. Les facteurs d'hygiène sont composés des éléments suivants : le salaire, les conditions de travail, statuts, relations humaines, sécurité, etc.....

Les facteurs motivateurs sont composés des éléments suivants : l'avancement de carrière, la reconnaissance, les responsabilités, l'autonomie, etc. ....

La majorité des éléments pris par Herzberg pour expliquer la théorie bi-factorielle sont présents dans la **pyramide des besoins d'Abraham Maslow**. Il existe cependant une différence entre les deux théoriciens. Herzberg divise les besoins en deux facteurs. Maslow(1950) les hiérarchise sous forme de pyramide. De plus, Il explique que l'être-humain ne peut passer à l'étape supérieure que lorsqu'il a pleinement satisfait son besoin de niveau inférieur.

Dans le même registre, il ne faut pas oublier la théorie ERG d'Alderfer qui divise les besoins des employés en trois catégories :

- Existence
- Relation
- Développement

**L'existence** fait référence aux besoins de base, c'est-à-dire, le salaire et les conditions de travail. **La relation** se concentre sur les besoins liés aux relations interpersonnelles, plus précisément, une bonne ambiance de travail et des relations amicales entre les employés. La dernière notion, **développement**, fait elle référence à l'avancement de carrière de l'employé. En effet, les employés ressentent la nécessité d'évoluer et d'être reconnus par l'organisation.

La motivation au travail est un élément primordial au bon fonctionnement d'une organisation. **Elton Mayo (expérience Hawthorne, 1927-1932)** a mis en évidence cette problématique, en effectuant une expérimentation à Chicago sur les employés d'une usine. Les conditions de travail et la bonne ambiance au sein d'un groupe motivent et augmentent la productivité des agents.

Alan Krueger et Alexander Mas, deux chercheurs de Princeton ont mis en évidence l'importance d'une bonne ambiance de travail. En effet, ils ont étudié les problèmes survenus au sein de l'entreprise Firestone et ils ont démontré que les mauvaises conditions de travail étaient en cause lors de défaut de construction dans les pneus. Ces défauts ont coûté la vie à leurs utilisateurs finaux.

De plus, Victor Vroom a mis en évidence une étroite corrélation entre les attentes et la motivation dans sa « théorie des attentes ». En effet, l'employé prendrait des décisions rationnelles qui l'amèneront à choisir l'opportunité qui à ses yeux comble ses attentes. Dans cette théorie, trois variables sont mises en avant :

- la conviction d'atteindre l'objectif
- La proportionnalité de la récompense de l'effort
- La valeur de la récompense

Il existe un modèle intégré de la motivation au travail. Il met en évidence une relation entre la satisfaction des employés et leurs rendements. Cette théorie prend les variables suivantes :

- Les Caractéristiques individuelles (compétences professionnelles)
- Effort du travail
- L'organisation
- Les récompenses extrinsèques, intrinsèques

Les variables présentées sont toutes interconnectées. Lorsqu'un changement intervient dans une de ses variables, l'effet se fait sentir au niveau de la satisfaction et de la motivation au travail. Cette théorie met en évidence la complexité de la motivation au travail.

Finalement, la peur et la soumission à l'autorité amène les employés à faire des actes inappropriés, Stanley Milgram a mis en évidence cette peur de l'autorité, par une expérience. Il demanda à des « cobaye » de lancer des décharges électriques sur des personnes. La majorité des « cobaye » ont envoyé les décharges sans contester l'autorité.

Chester Barnard a mis en évidence que l'acceptation d'une directive par les subordonnés doit remplir 4 conditions :

- L'employé doit comprendre l'ordre
- Il doit pouvoir l'exécuter
- Il doit intégrer que l'ordre ne va pas à l'encontre de l'organisation
- Il doit être sûr que l'ordre ne lui portera pas de préjudice

Le différentiel entre *ce qu'il fait* et *ce qu'il est prêt à accepter* s'appelle la zone d'indifférence.

Mon travail de recherche essaie de comprendre l'impact des processus d'affaires sur le capital humain. Il est par conséquent concerné par l'ensemble des théories citées ci-dessus.

## 8. Méthodologie

Le présent travail de recherche tente de comprendre la perception du capital humain face aux lourdeurs des processus d'affaires. Le mémoire est composé de trois parties. Il débutera par une étude quantitative sur la perception globale de la population active face à la problématique. Cette étude s'effectuera par le biais d'un questionnaire distribué de manière électronique.

Les résultats donneront un premier constat de l'état de la situation globale et de sa perception auprès de la population. Elle permettra de comprendre si, éventuellement, une catégorie de la population est plus facilement atteinte par le phénomène qu'une autre. En effet, la question du profil socioculturelle des potentielles victimes sera posée.

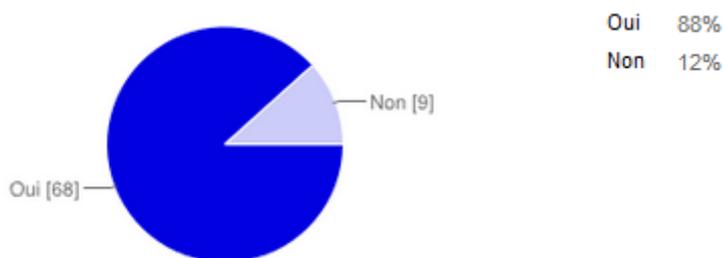
La seconde partie est composée d'une analyse qualitative. Si la première partie nous donne une vision globale, la deuxième rentre plus dans les détails. L'objectif de celle-ci est de comprendre, plus concrètement, les problèmes rencontrés au quotidien par les employés et les managers qui mettent en place ces processus d'affaires. Il s'agit clairement d'identifier les points saillant permettant de développer des pistes d'amélioration et de gestion continue du risque lié au capital humain.

La troisième et dernière partie consistera à développer des indicateurs pertinents qui offriront la possibilité aux managers d'anticiper les risques psychosociaux auxquels les entreprises pourraient être exposées. Ils seront ensuite intégrés dans un programme de Risk Management pour être utilisés par les gestionnaires du risque.

## 9. Analyse Quantitative

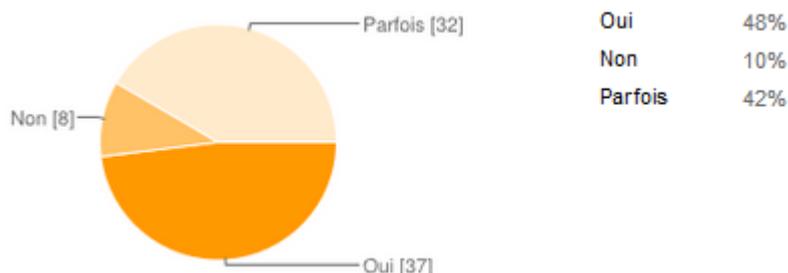
Les données ont été récoltées par le biais d'un questionnaire électronique posté dans les réseaux sociaux, tels que Facebook, LinkedIn et Twitter. L'ensemble des sondés ont une activité lucrative et doivent suivre des processus et des procédures dans le cadre de leurs travail. La majorité des personnes interrogées est comprise entre 25 et 45 ans. L'objectif a été d'avoir une vision globale par rapport à la perception des processus d'affaires par la population active.

L'analyse révèle qu'une grande majorité des sondés savent ce que signifient les processus et les procédures. 88 % d'entre eux les connaissent contre seulement 12 % qui n'en n'ont jamais entendus parler.



*Tableau 1 : Connaissances des processus*

Ils indiquent aussi qu'ils leur facilitent le travail. 90 % les utilisent dans le cadre de leur travail. 48 % sentent que leur travail est facilité et 42 % disent qu'elles aident parfois. Seul 10 % n'ont pas l'imprécision que cela peut les aider.



*Tableau 2 : Utilité des processus au travail*

Les procédures semblent incomplètes car les sondés ont déjà été confrontés à des problèmes que ceux-ci n'ont pas été capables de résoudre. Là encore, les réponses semblent mitigées. Seul 6 % n'ont jamais été bloqués par les processus. Le reste a été confronté à la problématique, mais à des degrés divers.

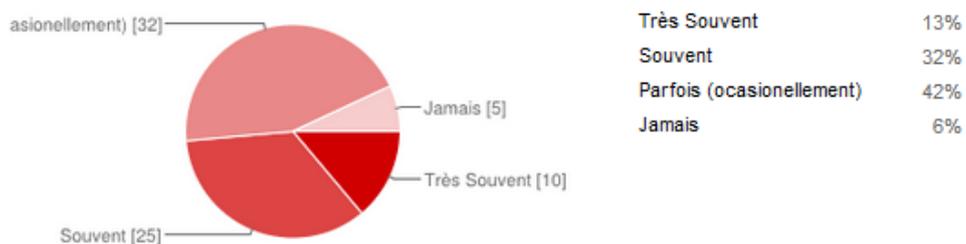


Tableau 3 : inapplicabilité des processus

Les données indiquent aussi que la majorité, 51 % des personnes, perçoit les processus comme lourds à gérer, voir inefficaces. 38 % les trouvent efficaces voir très efficaces.

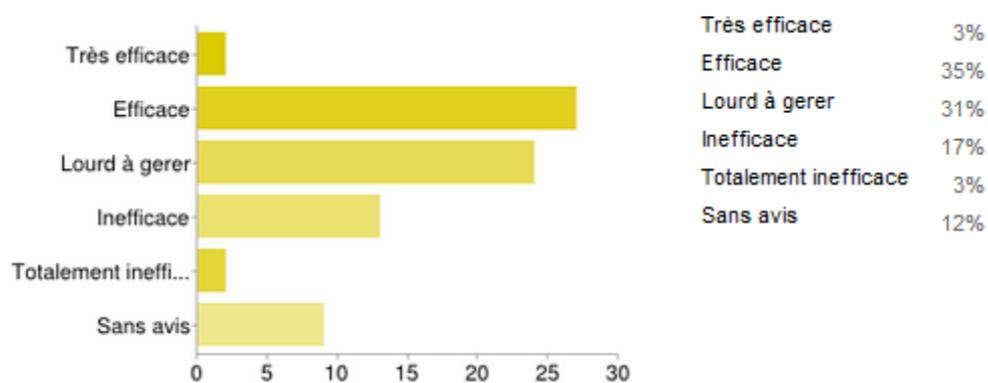
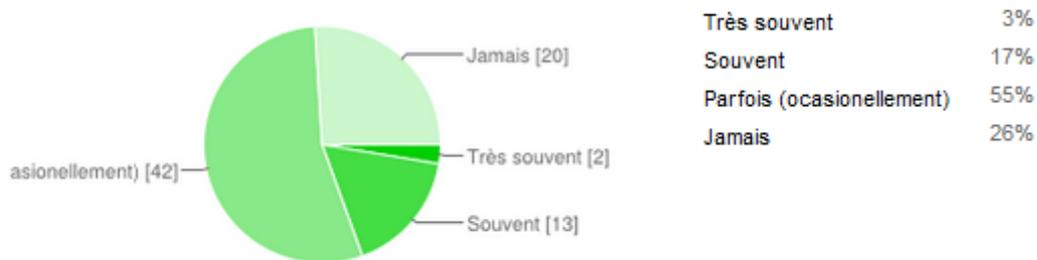


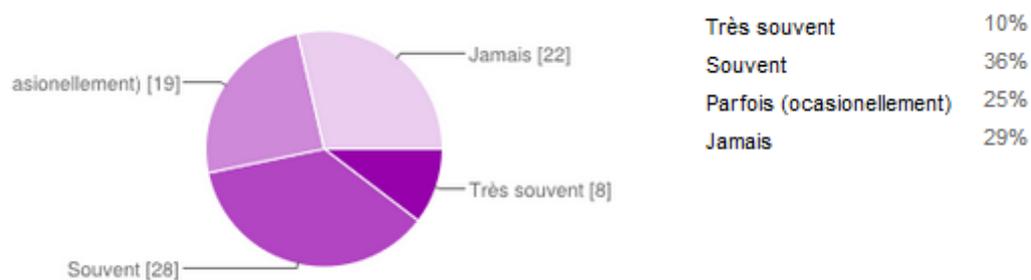
Tableau 4 : perception des processus

Les sondés perçoivent une différence claire entre le travail prescrit et le travail réel engendré par les procédures. 55 % perçoivent ce décalage de manière occasionnelle, alors que 17 % d'entre eux sont souvent affectés de manière négative par le phénomène. Plus préoccupant encore, 3 % le sont de manière permanente.



*Tableau 5 : perception du décalage entre travail prescrit et travail réel*

Selon la même étude, les chefs demandent conseil auprès de leurs subordonnés lors des changements. Seul 29 % des sondés ne sont jamais consultés par leurs hiérarchies. Les managers ont peut être de la difficulté à percevoir les impacts négatifs ou positifs des changements au niveau opérationnel. Ils doivent par conséquent demander conseil à ceux qui sont sur le terrain.



*Tableau 6 : Demande d'aide des managers par rapport aux processus*

Les employés se protègent relativement bien des effets nocifs de la surcharge de travail liée aux processus. 56 % des gens disent ne jamais avoir eu de problèmes de santé liés au travail. Parmi ceux qui sont affectés, 31 % d'entre eux, le sont occasionnellement. 9 % sont affectés de manière fréquente et 4 % de manière très fréquente.

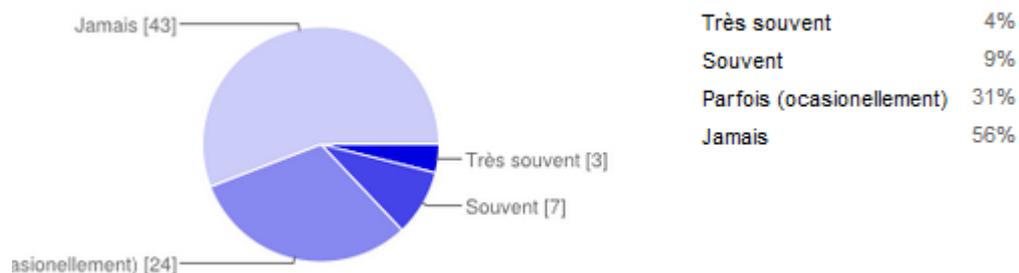


Tableau 7 : Niveau d'impact négatif des processus

Les sondés se disent honnêtes par rapport à leurs employeurs. 87% n'ont jamais eu de comportements malveillants alors que 13 % ont déjà eus des comportements répréhensibles envers leurs employeurs.

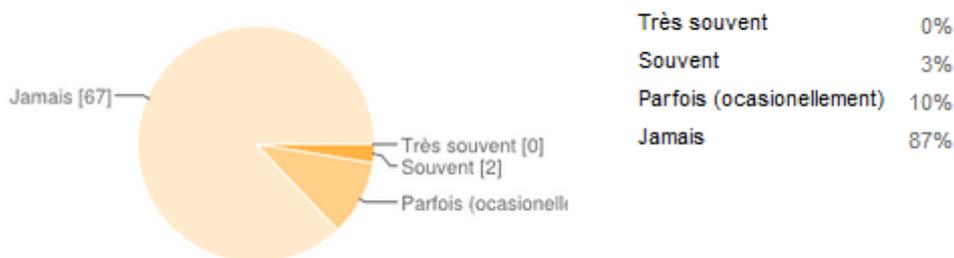
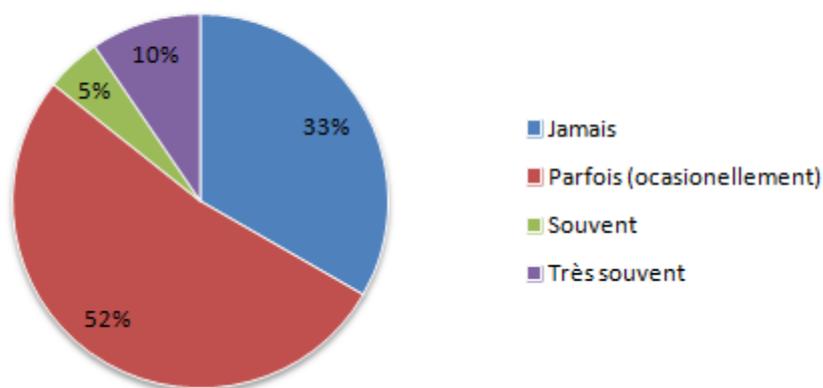


Tableau 8 : Niveau des comportements malveillants des employés

## 10. Analyse Quantitative croisée

Les femmes sont plus facilement sujettes à des problèmes de santé liés à la dureté de l'environnement professionnel. 5 % indiquent être très fréquemment atteintes par des problèmes de santé en rapport avec l'environnement professionnel. 10 % sont souvent atteintes et 52 % sont atteintes de manière occasionnelle. 33 % indiquent ne pas avoir de problèmes particuliers. Par conséquent, il existerait clairement des différences avec les profils masculins.

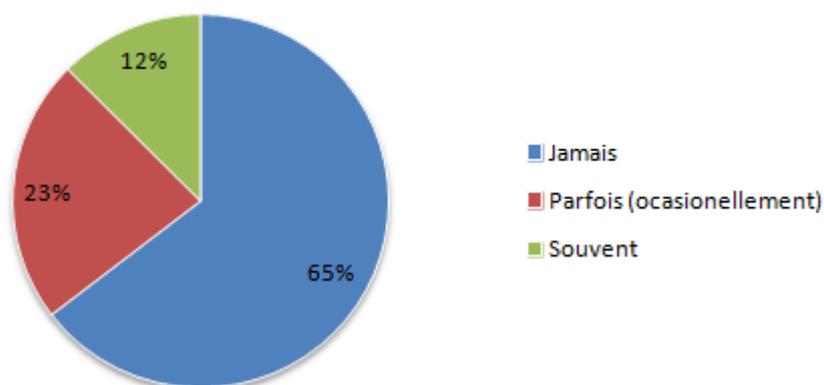
## Femme



*Tableau 9 : Impacts des processus sur la santé des femmes*

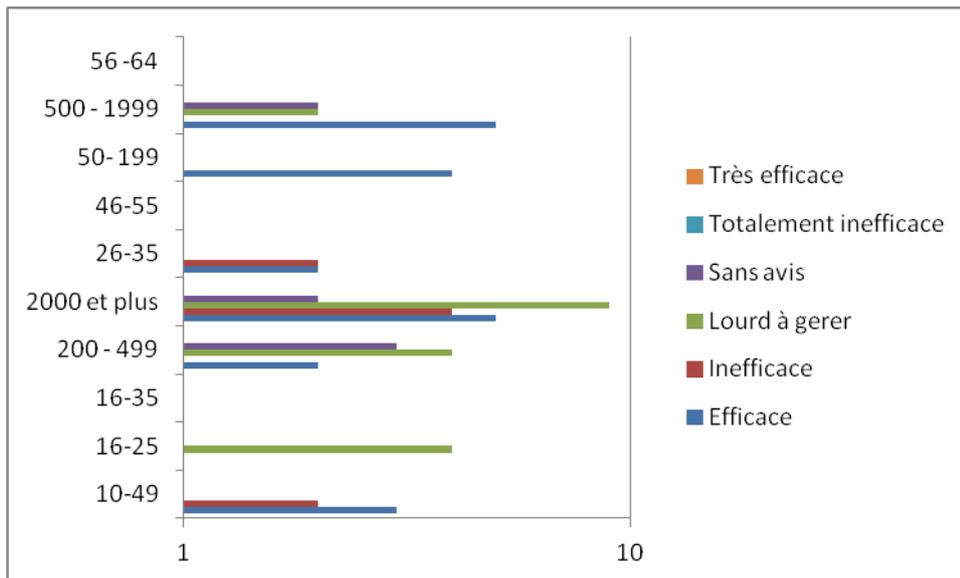
Du côté des hommes, 65 % ne sont pas concernés par des problèmes de santé liés à l'environnement professionnel. Il existe un delta de 32 % entre les 2 sexes. Le delta existe aussi dans le cas des perturbations occasionnelles, il est de 29 %. Les hommes sont 23 % à être atteints de cette manière.

## Homme



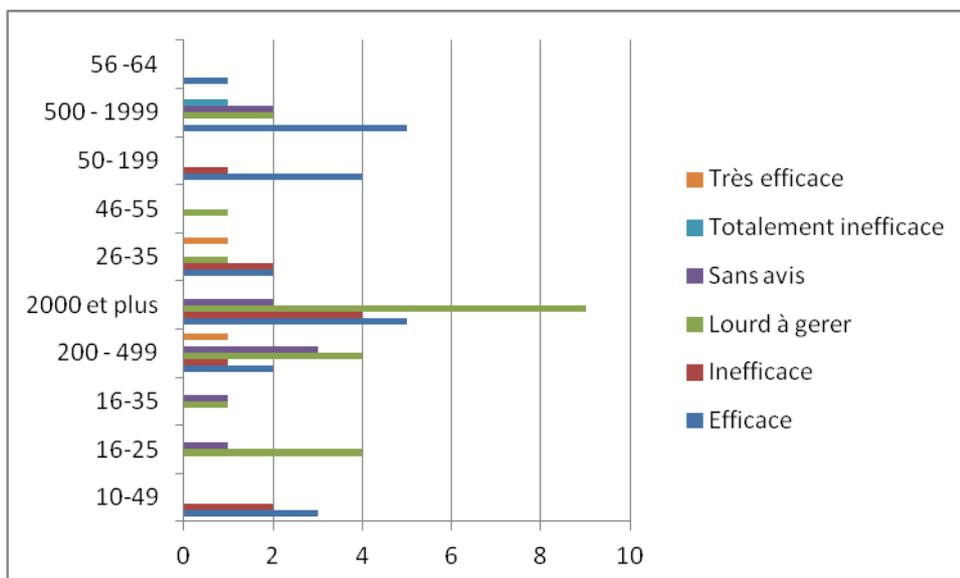
*Tableau 10 : impacts des processus sur la santé des hommes*

Le variable « sexe » aurait une influence sur la résistance à la dureté de l'environnement professionnel. Il s'agit peut-être d'un phénomène lié à l'éducation militaire du sexe masculin.



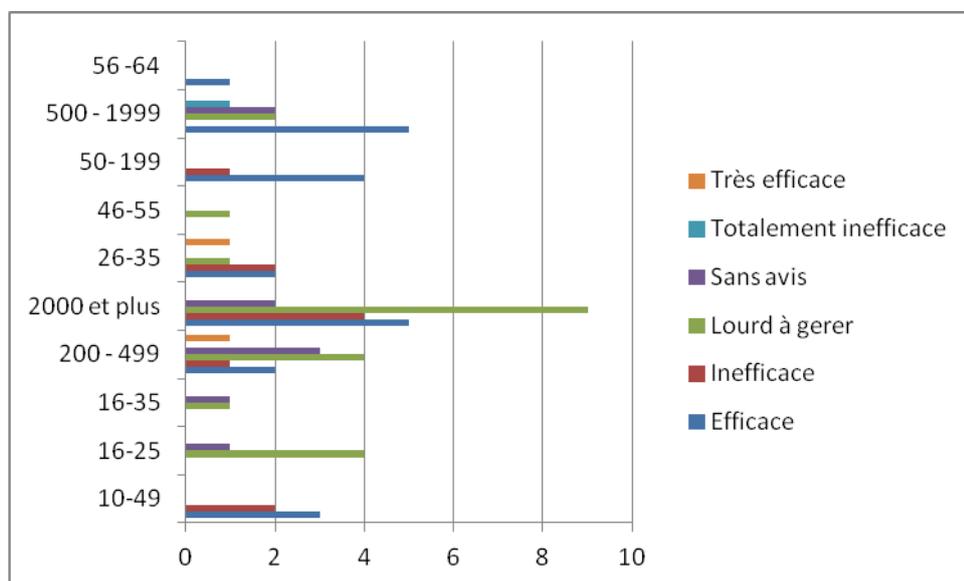
*Tableau 11 : efficacité des processus – HES/EPF*

Les étudiants HES/EPF sont rarement affectés par des problèmes de santé liés à la dureté de l'environnement professionnel. Ceux ayant un CFC / Apprentissage sont fréquemment affectés par ce genre de problématique. On peut en déduire que le niveau d'étude a un impact sur la résistance à un environnement professionnel difficile. Néanmoins les deux profils académiques ont une opinion similaire quant à l'efficacité des processus.



*Tableau 12 : efficacité des processus – CFC/Apprentissage*

D'après les données, la taille de l'entreprise n'a pas d'incidence particulière sur la santé des employés interrogés. Cependant les processus sont moins efficaces et très lourds à gérer dans les grandes entreprises.



*Tableau 13 : Efficacité des processus – Taille de l'entreprise*

## 11. Synthèse de l'analyse Quantitative

Selon les premières données, le niveau d'étude de l'employé a un impact sur la capacité de celui-ci à résister à la lourdeur des processus d'affaires. Le sexe a aussi une influence. En effet les femmes sont plus sujettes à moins bien gérer la lourdeur et la complexité des processus d'affaires. Indépendamment des variables « sexes » et « niveau d'étude », les sondés trouvent que les processus d'affaires sont inefficaces et lourds à gérer. Cette constatation est très marquée dans les sociétés de moyenne et grande taille.

## 12. Analyse Qualitative

Dans le cadre de ce travail de recherche, il est présenté une synthèse des diverses interviews collectées auprès des professionnels dans le domaine des services. Il comprend les secteurs de l'informatique, la restauration, le secrétariat et la vente. Les secteurs sont différents mais les problèmes auxquels les personnes sont confrontés sont les mêmes. L'analyse confronte l'avis d'un professionnel des processus et des procédures informatisées à celui du personnel qui y est confronté. Les interlocuteurs des deux camps reconnaissent l'utilité des processus et des procédures.

Avant de débiter l'analyse, la première étape a été de demander au spécialiste des processus qu'elle était sa définition des processus et des procédures. Cette étape est primordiale afin d'être sûr que le référentiel de vocabulaire est le même pour tout le monde. Il décrit les processus et procédures comme un enchaînement logique des opérations. *« Le process de base a une certaine utilité. Il sert de guide en rapport avec l'activité exercée. Il peut éventuellement aider à faire le travail. Il est élaboré de manière à ce que les tâches puissent être accomplies sans incident. »* Lorsque l'on demande aux utilisateurs des processus et procédures, s'ils trouvent les processus utiles, ils sont unanimes. Ils leurs reconnaissent une utilité, cependant, ils ont parfois des difficultés à les comprendre et à retrouver les informations qui pourraient leur être utiles.

Il existe des cas où la complexité des processus est tellement grande, que les employés perdent plus de temps à la recherche de l'information qu'à résoudre le problème auxquels ils sont confrontés. *« Il existe des procédures dans l'entreprise, Il y en a un peu trop d'ailleurs et trop variées. Il existe un processus à suivre pour chaque opération qui doit être faite. La complexité des processus est parfois déstabilisante. Elle amène l'employé à se perdre dans l'obésité d'informations et trouver le bon processus à un impact sur la rapidité d'action et la productivité de l'entreprise. »*

Un constat est édifiant : le spécialiste de l'informatisation des processus chargé de les développer et de leurs mettre en place reconnaît qu'ils ne répondent qu'à 25 % des cas de figures rencontrés par les employés. Il reconnaît qu'ils sont développés dans l'optique où l'ensemble des opérations s'enchaînent sans encombre. De plus, il existe une nécessité à revoir les processus périodiquement et à y appliquer des correctifs pour faire face aux failles non détectées au départ. Il reconnaît aussi que les correctifs viennent alourdir les processus et qu'ils provoquent des ralentissements dans le fonctionnement des affaires. *« Malheureusement, les cas de figure sans incidents ne représentent que 25 % des cas. Dans les 75 % restant, il y a les cas qui apparaissent quotidiennement. Le problème des process sont les correctifs ajoutés pour venir palier aux failles initiales. Ces ajouts continus viennent alourdir le process existant et par la même occasion freiner la performance d'exécution de la tâche ».*

Globalement les interviewer s'accordent à dire que les processus et les procédures sont relativement lourds à « manager ». S'ils peuvent comprendre qu'il faille les suivre notamment afin d'être auditable, ils reconnaissent que les processus les freinent dans les opérations quotidiennes. Le ralentissement des opérations peut potentiellement nuire à la conclusion d'une affaire. *« Les process sont indéniables car l'entreprise doit être auditable, mais leurs lourdeurs peuvent devenir un handicap pour les affaires. » « L'inconvénient c'est les freins qu'ils peuvent mettre à la conclusion d'une affaire, parce qu'ils sont trop lourds et prennent trop de temps à être suivis. ».*

Il arrive parfois que les employés se détournent volontairement des processus pour faire leur travail car les processus sont inapplicables dans la réalité. *« Les procédures sont très strictes, mais impossibles à respecter. Lors de l'arrivée d'un nombre important de personnes, toutes les recommandations détaillées dans les procédures ne sont pas appliquées. Le stress est tel que les procédures ne sont pas respectées au profit de l'expérience professionnelle. En tant qu'employé, on gère au mieux »*. Il existe une réelle différence entre le travail prescrit et le travail réel ; les employés en sont bien conscients. *« Certaines procédures sont très belles sur le papier, la réalité, elle, nous impose d'autres contraintes, qui ne sont pas prise en compte par les procédures. » « Je pense que je suis bon dans mon métier »*.

*Mon seul problème c'est qu'anciennement, je passais 50 % de mon temps à faire de l'administratif et 50 % à apporter des solutions à mon client. Aujourd'hui, je passe 80 % à faire de l'administratif et 20 % à apporter des solutions et de la valeur à mon client. J'en ai marre de ne plus être crédible auprès de mes clients. Pour être bon dans son domaine, il faut être motivé. Pour assumer le niveau de qualité exigé par mes clients, j'ai commencé par travailler plus, mais à un moment, il y a des limites...et je ne peux pas aller au-delà de certaines limites. »*

Il arrive même que certaines procédures en arrivent à dicter l'attitude de l'employé face aux clients même lorsque le client se montre irrespectueux. *« Le détail des procédures est tel, que les contacts humains sont eux aussi dictés par des procédures. On doit sourire bêtement, même lorsque le client est irrespectueux. »*

Lorsque l'on demande au spécialiste des processus si les employés doivent être consultés, il y est favorable car cette pratique l'aide à mieux comprendre le travail effectué par les employés et donc à faire un travail d'une meilleure qualité. *« L'implication des collaborateurs est toujours bienvenue dans l'amélioration continue des process, mais pas toujours possible. »*. L'avis est partagé par un employé confronté à la problématique de la mise en place des processus. *« Oui, l'implication des employés dans les processus et les procédures est essentielle. Ayant déjà participé à la mise en place d'un processus et procédures, je sais que si l'on prend 100 employés qui font le même travail, on arrive à en extraire une tendance des pratiques des employés. Ce qui change entre les employés, c'est la mise en forme des informations »*

Lorsque l'on pose la même question aux employés qui subissent les effets, les avis sont unanimes. Ils ont l'impression de ne pas avoir les compétences nécessaires pour aider. *« Il doit y avoir un organisme indépendant chargé de les mettre en place. Les employés n'ont surement pas les compétences nécessaires. » « Il est difficile de pouvoir y participer, car, on ne comprend pas vraiment les raisons des procédures en place. Lors des formations, personne ne nous indique les buts précis de ces procédures. Il nous est, donc, impossible d'y prendre part. »* La taille de l'entreprise aurait aussi un impact sur la participation des employés ou pas. Une multinationale est apparemment beaucoup moins flexible qu'une PME.

Il est plus facile à une PME de faire appel à ses employés pour participer à l'amélioration continue des processus, notamment à cause de la taille. *« Tout dépend de la taille de l'entreprise. S'il s'agit d'une petite PME, cela ne devrait pas poser de problème. Dans le cas d'une multinationale, le cas est bien différent. La complexité des processus et procédures d'une PME est minime et très flexible car ils sont adaptables aux coutumes locales. Dans le cas d'une multinationale américaine par exemple, c'est dans le Headquarter que de telles décisions se prennent. Les gens qui pensent à ces processus et procédures sont hors de portée. Ils n'ont que faire des spécificités locales. »*

Il existe des différences de priorités selon la nature des entreprises. La priorité des entreprises internationales est de faire face aux obligations légales dans son pays d'origine. Il décline le tout dans ses filiales locales. *« Ils pensent à combler leurs obligations légales dans leurs pays d'origine et les déclinent dans les filiales à l'étranger. »*

La taille de l'entreprise a un impact sur sa capacité d'adaptation aux défis du marché mais elles sont peu à le faire. Les PME peuvent faire un renouveau de leurs processus plus facilement, car elles sont plus proches de leurs collaborateurs et peuvent se poser la question de savoir quels processus sont appliqués ou pas. Elles peuvent aussi y apporter les changements nécessaires, mais elles ne le feraient pas selon le spécialiste du secteur. *« Dans une PME, il est plus facile de juger de l'utilité ou pas d'un process et d'y apporter un changement. Il s'agit simplement d'une question de taille et de flexibilité. Normalement, il faudrait revoir les process 1 fois par année pour bien faire les choses, je ne pense pas que cela se fasse régulièrement au niveau des entreprises, mais elles devraient. Cela permettrait de les remettre en questions et de faire une analyse de leur raison d'être ou pas au sein des entreprises. Une sorte de renouveau perpétuel. »*

En outre, la lourdeur de processus d'affaires apporte quelquefois des tensions visibles au sein des entreprises. Il existe diverses raisons pour que de tels phénomènes puissent exister. La première est d'ordre organisationnel, notamment lorsque les processus se bloquent à cause d'un collaborateur essentiel du processus, seul habilité, par sa fonction à faire poursuivre les autorisations aux échelons supérieurs. *« Par exemple, en essayant de débloquer des fonds pour un événement, le processus est resté bloqué chez quelqu'un qui était parti en vacances. Dans la mesure où il s'agit de la seule personne étant habilité à approuver ou désapprouver l'usage des fonds, cela a bloqué le processus. »*

De plus, certains collaborateurs se réfugient derrière les processus et empêchent volontairement ou involontairement l'avancé des affaires. Tout ceci provoque des situations de stress ou de frustration des personnes impliquées dans le service. *« Les employés se réfugient derrière les process et cela apporte parfois des incompatibilité avec le business. Le business veut une action rapide, ce qui n'est pas évident avec la lourdeur des process. Il existe un certain décalage entre la rapidité avec laquelle le business souhaiterait que l'on*

*avance et la lenteur lié à la lourdeur des process. Ce décalage provoque des situations de stress et de frustration. »*

La majorité des interviewer s'accordent à dire que leurs ambiance de travail est bonne. Il existe une certaine entente et cohésion à l'intérieur des sections. Les problèmes surviennent surtout lors d'échanges entre les sections entre elles. *« L'ambiance et la collaboration est très bonne. Les bons éléments se soutiennent entre eux et l'équipe marche bien. » « L'ambiance est relativement bonne au sein de la multinationale. Au niveau mondial la collaboration est très bonne,..... » « L'ambiance de travail dans la section est assez bonne. Cependant, si l'on extra-pôle ses même relations de travail au groupe, il n'y a pas de réelle cohésion. L'interaction des agents de la section est bonne. Il y a de la communication et de la compréhension. Il ne s'agit plus du même cas de figure lorsque l'on étend l'analyse à la communication entre section. »*

L'autonomie des employés, la confiance de la direction et la cohérence des objectifs sont les facteurs centraux à une bonne ambiance au sein d'un groupe. Cela favorise la coopération entre les collaborateurs. *« L'ambiance est très bonne. La coopération entre les personnes fonctionne bien. Il y a un élément qui a une grande importance, la confiance de la direction. Nos directeurs nous font confiance. On est totalement autonome de gérer notre temps. Les prestations sont légèrement encadrées, c'est normal, on parle d'argent. Mais pour tout le reste, on est totalement autonome. Cette autonomie donne envie de venir travailler. On n'a pas de la pression inutile. On fait des sorties entre employés. Ca nous arrive de manger entre employés des différentes sections. C'est très agréable. »*

Il existe parfois des situations extrêmes où l'ambiance est détestable, lié notamment à la charge de travail. *« L'ambiance est exécrable. Rien ne fonctionne. La direction nous impose toujours plus de contraintes à suivre. Elle se décharge des responsabilités. De plus en plus de personnes sont démotivées. Les arrêts maladies pleuvent, les absences aussi, ce qui augmente automatiquement la charge de travail pour ceux qui restent en poste. Tout le monde délègue tout à tout le monde. L'ambiance est invivable. »*

La lourdeur des processus d'affaires n'a pas uniquement un impact sur la vitesse de réaction de l'entreprise face au marché. Elle provoque aussi des sentiments tels que la frustration, le découragement face à la charge de travail et le stress. Selon le profil de l'employé, les compétences et la flexibilité du marché, certains employés partent lorsqu'ils sont confrontés à de telles situations et qu'elles commencent à avoir un impact sur leur vie de famille, leurs situation financière ou sur leur santé. *« En début d'année les départs se sont enchainés. La lourdeur excessive des processus et procédures a apporté des sentiments tels que la frustration, le découragement.*

*Par exemple, un cas, qui me viens en tête : un nouveau produit devait être développé pour un client, et certains collaborateurs ont attendu que le process ait été mis en place, et l'on a fini par perdre le client. Lorsque vous vivez des revenus que vos clients vous rapportent, vous ne pouvez pas vous payer le luxe de le perdre, surtout à cause d'un process. » « Le phénomène a eu lieu. Les départs, les absences, tout cela fait parti du quotidien. Ils apparaissent, notamment, à cause du stress qui est constamment présent. Le travail répétitif y est aussi pour quelque chose. Lorsque vous restez 6 heures de temps à la même fonction, en train de faire les mêmes gestes et dire les mêmes choses, vous devenez complètement fou. Arrive un moment, ou vous désistez de votre travail. »*

La lourdeur des processus d'affaires n'est pas la seule raison qui amène les employés à partir ou qui ont un impact sur la santé des employés.

Il existe aussi des phénomènes annexes tels que « le copinage » ou de la politique interne dans certaines entreprises. Il s'agit là d'un phénomène propre aux affinités interpersonnelles qu'il ne faut pas négliger. *« Il y a des départs et des frustrations, mais comme toute grande entreprise cela est dû à des aspects politiques. Il y a du « copinage » et donc les relations entre les acteurs sont un peu tendues. Tu n'es pas promu même en ayant les compétences, si tu ne fais pas parti du groupe ou du clan ayant le pouvoir. Il y a des gens qui font des dépressions voir pire à cause de cette ambiance. Le phénomène est de l'ordre de 1 à 2 cas par année, pour les maladies. Les départs, quant à eux, se sont intensifiés en début d'année. Entre la lourdeur des processus et l'ambiance, les conditions sont réunies. »*

Les processus d'affaires ainsi que leurs lourdeurs peuvent parfois être perçus de manière différente par les employés selon leur culture. *« Il peut y avoir aussi un problème lié à la culture, par exemple, si l'on prend un suisse alémanique, qui suit le process à la lettre. Parfois, cela est difficile pour un romand, qui lui aura tendance à bypasser certaines phases du process pour répondre plus rapidement à la demande du client. »*

Lorsque l'on demande aux interviewés les raisons probables des dysfonctionnements à l'intérieur des services, les réponses sont diverses et variées. Chaque type de service à la clientèle doit faire face à des problématiques qui leurs sont propres. Néanmoins, une grande partie des dysfonctionnements sont liés à des problèmes d'interactions, de communication et de compréhension entre les membres d'un même groupe.

Les dysfonctionnements sont notamment visibles lorsque les membres doivent faire face aux clients. *« Les disfonctionnements surviennent lorsqu'il y a des afflux importants de clients qui arrivent. Une équipe bien formée pourrait suivre les procédures et les cadences imposées. Ce n'est actuellement pas le cas. Si y a l'intérieur d'un groupe, il n'y as pas de cohésion, la chaîne de bon fonctionnement s'effondre. »*

*Mécaniquement, les problèmes surgissent. Un délai d'attente qui s'accroît, des clients qui partent ou qui râlent. Il se crée une ambiance de chaos. La mauvaise gestion du stress des employés est le premier signe de dysfonctionnement. » « Lors de dysfonctionnements, il existe plusieurs signes visibles. Le premier est un problème de compréhension entre le client et le vendeur. Par exemple, une surqualification du besoin par le vendeur. » « A l'interne, il y a généralement des problèmes de communication et de compréhension des process. A priori, tous devraient avoir la même vision, mais le process est désigné pour les cas où le mécanisme fonctionne parfaitement. Il ne prépare pas les gens aux problèmes, donc au moindre souci, chacun se lance la faute. » « Si l'on détecte une personne qui ne sait pas gérer son stress, il faut automatiquement le remplacer. »*

Un phénomène est aussi à la mode en ces temps de crise ; supprimer du personnel en maintenant les processus. Cette pratique provoque des délais d'attente plus importants pour l'exécution des tâches. Le client fini par s'apercevoir qu'il y a un problème, car il doit attendre plus longtemps pour le même service qu'auparavant. *« Il existe plusieurs pistes possibles. La première étant les restructurations. Lorsque le collaborateur est gentiment demandé de partir et qu'il n'est pas remplacé. Ce phénomène provoque en général une surcharge de stress pour ceux qui restent en poste. Un des signes est le délai d'exécution d'une tâche qui prend de plus en plus de temps à être faite. L'employé qui doit exécuter la tâche n'arrive plus à tenir les délais imposés car il est surchargé. L'engrenage qui se grippe. » « Le premier signe annonciateur de dysfonctionnement est lorsque le client s'aperçoit qu'il y a un problème au sein de l'entreprise. Je te donne un exemple, j'ai fait signer un contrat de service à plusieurs dizaines de millions de francs à un client sur plusieurs années. Le contrat est global, il comprend plusieurs éléments. »*

*« Lorsque le client, nous demande le détail par année, on doit rechercher l'information auprès des diverses parties prenantes. Il s'agit déjà d'un exercice périlleux. Le client commence à se rendre compte que cet exercice demande beaucoup de temps, alors que l'information devrait être facilement identifiable. » « L'autre signe évident est la surcharge constante de travail, ce qui donne l'indication d'un problème d'organisation au sein de l'entreprise. Les gens surchargés qui n'arrivent plus à suivre le rythme partent plus facilement. » « L'importante charge de travail pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise est le premier facteur. S'il y a trop de processus et procédures à suivre la lourdeur devient, à force, une source de dysfonctionnement.*

*Le manque de visibilité sur les actions entreprises et la perte d'énergie sont des facteurs importants des dysfonctionnements. La recherche des informations nécessaires à l'accomplissement de notre travail amène des dysfonctionnements. »*

Il existe aussi des facteurs d'ordre psychologique qui entrent en jeu, notamment la motivation. *« Il y a des signes qui ne trompent pas. Le premier est le niveau de motivation. Si les gens ne sont pas motivés, automatiquement, il a des problèmes, tant dans le suivi des processus et procédures et la rapidité d'exécution, tant au niveau de la qualité des prestations fournies au client. » « Les premiers signes sont une mauvaise*

*ambiance de travail, les départs inexplicables, la charge de travail et la démotivation des personnes. L'une des variables va automatiquement déclencher les autres. »*

Lorsque que l'on demande quels sont les avantages des processus et des procédures, les intéressés affirment que cela permet de normaliser le fonctionnement d'une entreprise.

*« L'avantage majeur des procédures est qu'elles permettent de donner une ligne directrice aux employés. Elles permettent de garantir une certaine qualité lorsqu'elles sont respectées. » « L'avantage du processus est qu'il permet de normaliser le fonctionnement de l'entreprise et si l'on ouvre une filiale dans un autre endroit du monde, il indique pratiquement comment faire les démarches. Il donne une manière de travailler, une marche à suivre. »*

D'autre l'utilisent comme moyen de protection face à la hiérarchie. *« L'avantage du processus est qu'il joue le rôle de protection. Lorsque l'on arrive auprès du client avec des prix, on sait que l'on est protégé par les validations des échelons supérieurs. Il est une garantie du travail bien fait. »*

Du côté des inconvénients, il génère beaucoup de stress lorsqu'il est lourd à gérer et peut freiner le bon fonctionnement des affaires. *« L'inconvénient est la lourdeur à gérer, notamment lorsqu'il doit permettre de faire du reporting dans tout les sens. Il génère du stress inutile. Trop de processus tue le processus. » « L'inconvénient c'est les freins qu'ils peuvent mettre à la conclusion d'une affaire, parce qu'ils sont trop lourds et prennent trop de temps à être suivis. »*

L'excès de processus et de procédures à suivre donnent le sentiment aux employés que l'entreprise n'a guère confiance dans les capacités de celui-ci pour accomplir sa tâche. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle sur l'employé. *« Lorsqu'il y a trop de processus, il s'agit d'un manque total de confiance envers les gens qui travaillent pour l'entreprise, et c'est dur à porter pour l'employé. »*

Dans les grandes entreprises la complexité des processus d'affaires est telle qu'il donne droit à des situations complètement absurdes. *« Il y a des choses qui ont changé. Je prends un exemple d'un cas absurde qui permette d'illustrer un peu l'ambiance de travail lié au processus. Il y a un projet que l'on doit mettre en place chez un client, un peu complexe, qui met en commun plusieurs interlocuteurs. On s'est tellement compliqué avec les processus, que le contrat qui devait parvenir au client est toujours chez nous. »*

*« Au moindre changement, même d'une virgule, toutes les parties doivent approuver ce changement. Comme on n'arrive pas à être tous d'accord d'un seul coup, le contrat est bloqué chez nous. Le client attend le contrat pour le signer et initier le projet. On parle de plusieurs millions. Une des parties a du prendre l'initiative de faire une réunion avec toutes les autres pour débloquer la situation, sinon, on en aurait encore pour 2000 ans. »*

*« Tout le monde s'accorde pour dire que c'est totalement débile de devoir faire 5 interactions pour une virgule, un mot, mais c'est le process. Prendre 2 semaines pour un point, une virgule à la fin tu as juste un envie de te pendre. Et surtout, ça provoque des tensions. »*

La dégradation de l'ambiance de travail découlant de la complexité des processus d'affaires peut apporter des problèmes de santé à celui qui les subit, notamment à cause d'incivilités et de l'estime de soi. *« Je comprends que des gens aient une mauvaise opinion d'eux. Surtout lorsqu'ils n'arrivent pas à s'épanouir dans leur milieu professionnel en remplissant des cases ou en approuvant ou désapprouvant une demande. Personnellement, il y a des processus que je trouve trop long, trop « chiant ; quand tu es obligé de faire valider le contrat 5 fois à cause d'une virgule, tu as envie d'insulter ou d'étriper le processus owner. Si son boulot s'est de se faire insulter par tous les vendeurs. A un moment, il doit en avoir marre et décide de partir. Je comprends qu'il y ait des gens qui fassent des burn-out, parce que pour garder un bon niveau de qualité en suivant les processus, les gens travaillent plus. Ils font aussi plus d'erreur à cause du stress. »*

Quant à l'avenir des processus et des procédures, ils continueront à exister. *« Les procédures existent et continueront à exister. Sans les procédures, l'ambiance serait anarchique. Elles permettent de cadrer les employés. Dans les grands groupes, elles resteront toujours d'actualité. Elles permettent à un employé d'être transféré dans n'importe quelle partie du monde et de s'intégrer facilement. Les procédures devraient être construites de manière logique. Cela n'est pas toujours le cas. Il faut surtout expliquer les raisons de les suivre. Il faut les conscientisés à l'utilité de celle-ci. »*

Dans certains secteurs d'activité, tels que les hôpitaux ou les restaurants, elles perdureront pour des questions de sécurité tant alimentaire que sanitaires. *« Les procédures sont obligatoires dans certains secteurs pour des raisons de sécurité, notamment, alimentaire ou sanitaire. Dans mon secteur, il n'y a pas d'alternatives aux procédures, notamment pour des raisons légales. »*

Elles seront à l'avenir mieux intégrées et automatisées dans les progiciels de gestion. Le SOA ou l'Architecture Orientée Services (en français) prendra une place de plus en plus importante dans les logiciels pour faciliter l'application des processus et procédures. *« Les process vont continuer à être appliqués. Cela ne fait aucun doute. Cependant, ils seront automatisés et progressivement, les applicatifs qui les gèrent vont évoluer. Les opérations vont être facilitées. » « Il existe le SOA. Il s'agit de l'automatisation des processus. Les informations concernant les procédures seront automatiquement intégrées dans le logiciel ou l'applicatif. Cela permettra gain de temps et d'argent. L'objectif est de rendre la vie plus facile à l'utilisateur et de diminuer les tensions où le stress inhérent au travail. »*

### 13. Synthèse de l'analyse Qualitative

L'analyse qualitative a donné quelques pistes sur la perception des processus et des procédures dans le cadre du travail. La majorité des personnes interviewées trouvent que les processus et procédures sont utiles.

Cependant, ils peuvent entraver le bon fonctionnement des affaires lorsqu'ils sont trop lourds à gérer. La volonté des entreprises à vouloir contrôler les faits et gestes des employés empêchent celle-ci de faire des affaires. Il en résulte, en général, des incivilités entre collaborateurs et de la frustration. De plus, les employés ressentent de la défiance de la part de leur direction.

### 14. Opinion de professionnel du domaine du Risk Management

Dans le cadre du travail de recherche, j'ai décidé de laisser l'opportunité aux professionnels de s'exprimer sur le sujet. Ils y sont confrontés tous les jours. Leurs témoignages ont été recueillis par le biais d'un réseau social professionnel, LinkedIn.

Le forum est en anglais. Les avis sont relativement partagés. Une partie pense que les processus et les procédures sont le seul moyen de gérer le risque lié à l'être humain. D'autres, en revanche, penchent pour des solutions alternatives. Ils ont conscience que les processus et les procédures ont une portée limitée et qu'elles ont déjà montré leurs limites.

*"I have been thinking about this issue for a while. It is interesting to see that the number suggested in this discussion might be even higher. People play a important role on everything is done on the organization and they should be monitored!!! People have their own goals, ambitions, etc which might lead to to risks.... Comunication must be clear, organizations values must be followed, procedures must be designed and a good controls needs to be always in place..."*

**Posted by André Milet Leal**

*"you touch on the key problem inherent in the next break through in risk management. There are several books on the behavioral sciences that may help you. However, the paradox is the challenge. We exist in denial which prevents us from making the change that benefits us the most. Otherwise, we (or the "Spock" or "Data" in us, depending on which generation of Star Tracker you are) wouldn't need diets, there would be no drug abuse, and wars would be eliminated. We would be rational beings at all times and become very boring! Read Dan Kahneman's Thinking, Fast and Slow, Cordelia Fine's " A Mind of Its Own", Emanuel Derman's, "Models Behaving Badly", or Malcolm Galdwell's "Outliers". These books won't solve the problem, per say,*

however what they will begin to provide you are insights into ways to address the cognitive dissonance that creates the paradox. In otherwise, like gene therapy, once you learn the root cause of the problem you can begin to reverse engineer solutions that anticipate and mitigate them proactively. Understand that this MAY address the 80% possibly but not the uncertainty that will inevitably occur from things you haven't anticipated. Assume the worse and plan accordingly with the hope you never have to exercise that plan."

**Posted by James Bone**

there is one "contradiction" in your very good point. You say human behavior is not predictable, yet you state that 5% will comply, 5% will find a shortcut and 90% can be influenced. That's quite predictable. But at an individual level it indeed is hard. Myself being a "first time commentor" like Val, I am sorry I missed out on this very interesting discussion. Last week I finished a pre-master thesis on failure of (temporary) project-organisations. It turns out that about 80% (the magic number again) of project failures is caused by the very organisation that is supposed to ensure its success. We found that this is mainly caused by "soft" factors such as leadership, skills and communication, just like you have been stating here. (the hard factors such as structures are usually not an issue). We have created a risk-model that connects these root-causes to failure modes for organisations.. A lot of people tell me it is a useful tool, but we found a nice little paradox: In order for an organisation to be willing to look at its weaknesses, it first must admit that those weaknesses are actually there. And that's the problem. In fact the organisations that could benefit the most from a risk analysis are very much in denial of the problem. Any thoughts on how to break this paradox?

**Posted by Mark Kiers**

"I have followed this thread with great interest. Having worked with many organizations and evaluated, literally, hundreds of frauds, of all types, for the various Insurers in the London and overseas markets, it has long been my contention that the single most important element of any effective risk management programme is the sophistication of the risk awareness policies and procedures operated.

My experiences have indicated that whilst the sophistication of operational risk management techniques has improved immeasurably, over the last twenty-five years the effort devoted to utilising the inherent honesty of the majority of employees, to reduce exposure to fraud, has decreased. To some extent, I believe this to be a result of the lack of 'sexiness' of perception, of such programmes against the sophisticated mathematics, real-time data evaluation and analysis facilities now available. Indeed, even the discussions within this thread give example to the way in which risk awareness programmes are most often regarded. In essence the arguments and justifications are simple and straightforward:

- The vast majority of fraud is perpetrated either by employees or with employee complicity
- Of the frauds perpetrated a significant number were either known about or suspected by non-involved members

of staff prior to discovery  
- Employee reporting is the most common method of detection  
- An effective risk aware environment protects against all forms of risk both internal and external  
- Risk aware personnel provide some protection against fraud at all levels of staff and all types of manual and automated procedures.

*Engaging an organisations' employees' cooperation in protection by use of an effective risk awareness programme is without question the most cost effective measure any risk management executive can take."*

**Posted by Gary Grant**

*"Its true - people's behaviour is difficult predict and no sooner have you built a tool to test out behaviour and actions they have moved on. However I also believe that we (Operational Risk Manager's) contribute to people perhaps not understanding what is expected of them because our frameworks that we operate under can be loud on telling people what to do but a litte quieter on telling tem how to achieve that outcome. I believe providing, regular, consistent guidance and support on what constitute "good evidence' can manage approximately 90% of the behaviours and actions from becomming a problem. Research I have read indicate's approx 5% of your people will always do the right thing and 5% of your people will always opt for the shortcut. This leaves 90% of your people who can be influenced - I think thats our job to provide a framework of controls that our people can easily uinderstand whats expected of them through great evidence guides.  
NB: I am a first time commentor - please go easy!!"*

**Posted by Val Raggett**

*"Miguel, I believe that risk associated with the human element is 100% of the key risks that matter. However, to answer your question do not believe that KPIs prevent any risk regardless of the measure you use. Here's why, KPIs and KRIs are expected values based on some normalized state of operation(s). It is the deviation and the magnitude of that deviation that results in a risk that impedes business objectives. KPIs only tell you what you should expect not what the problem is or whar risks are most important. If you want to address human risk (not capital) you must first understand the human element, cognitve behavior and be aware of our own limitations. KPIs focus on low risk, highly probable controls or risk measures. Risk managers waste to much risk capital, time and resources addressing these lest important risks. I would suggest that you look into the Behavioral Sciences for help here."*

**Posted by James Bone**

*"In theory and in the past, your point makes sense. However I can tell you that numerous incidents and lessons learned have revealed that organizations can have the 'best controls ever', but getting the right information (controls, roles, responsibilities, situational awareness,etc.) to the right people in the right place at the right time and measuring awareness, understanding and accountability at the individual level is the 'last mile' or the*

'endpoint' that really matters when it comes to 'human capital'. “  
*Posted by Rick Shaw*

*“I think we are missing the point in this argument: the 'human capital' is the catalyst for risk in the majority of cases (Remember I am not talking about threats here).*

*We use controls (systems, processes, procedures and policies) in order to remove the overriding likelihood of risks occurring - including the human factors.*

*The better our controls, the less likelihood of human factors escalating risk in an organisation. Let's take that HSBC example you mentioned: if contractors working in high privilege It areas also had to undergo stringent security checks (Krull) or never worked in isolation/unmonitored on critical systems/infrastructure, there is less probability that someone with an inconsistent history would be hired. Having two people working together on critical assets, also ensures they can monitor each other. These are controls that people use to reduce residual risk* “

***Posted by David Thomas***

*“Operational Risk and Compliance controls are an important means to prevent the action, as are systems built to detect fraud (fear); however, they do not go to reasons for the behavior in the first place. Providing a culture of inclusion in clearly defined corporate goals is the best deterrent to financial crimes. This inclusion can only be achieved through proper communication and strategically designed compensation structures (reward). Note that this is coming from a Risk professional and not a Human Resource professional, but it is based upon the organization at which I have consulted.”*

*Posted by Tim Jones*

*“Tim, excellent comments overall, especially regarding proper communication and strategically designed compensation structures (reward). I feel that not going into the reasons for the behaviour (employees) in the first place is quite common in organisations and can stem from a belief that employees' personal problems and feelings are not the concern of the employer. This maybe true in part, but having a culture whereby people can talk openly to a suitable mentor at work is no bad thing at all.”*

***Posted by Bruce Widdowson***

*Dear friends,*

*the discussion is very interesting. I agree in principle with the comment of Rick. Yes, there are many "gaps and disconnects" and we have to take the holistic approach to the risk management in any organization.*

*OK. Having in mind the complex structure of companies, the dynamic environment in the last couple of decades and the speed of communication today, the holistic approach to the RM will be a very knotty and sophisticated*

task to achieve.

*Let me just say: I am not a pessimist - I just try to grasp the whole picture. The whole thing goes down to complexity. The more complex a thing is the more risks we have in it. And we all agree that the world we live in is more complex than ever and will be even more in the years to come.*

*I will not point examples from recent years where just one person was to blame for disastrous events in a big company. I have myself witnessed an occasion in a company where I have implemented a relatively complex ERP-System which integrated almost all activities and functions. Everything was ok until a person did something which was not something bad and a lot of people do it for a certain purpose on their computers.*

*It had nothing to do with the ERP-System and was done on just one workstation. May be the programmer did not think that a user can possibly change a certain parameter on his computer or the system administrator was not aware that the system could react in this way given these circumstances. The result was that the whole system went down station by station. This meant that the management could not have the information needed for everyday work. I was in charge of the implementation and was totally confused what was happening until I examined all of the workstations and was able to find the one which caused the problem. It took me a whole day and I was all alone there - the CIO wanted explanation and I was not able to give it. I finally fixed the problem but who was to blame here?*

*This lesson helped me to prevent this thing happening in later implementations.*

*I shared my experience with my colleagues and they just had to tell the sysadmins what to do in the beginning of implementation.*

*So IMHO it all goes down to the knowledge base management in a company also. RM rules&tools are fine but consider also the knowledge base management and its interrelation with the RM. Sometimes people do not share some of their professional experience and when they leave a company its knowledge base is severely damaged which in turn damages the risk management itself."*

**Posted by Georgi Paleshnikov**

*But most important is the attitude of managers to their work and to their teammates. agree with it. the invironment is very important, which changes the mindings, motivations of humans, though humanbeing is vairing in minds, a harmonious and possitive atmosphere can bring the group into a better and better situation. better or worse,why not better?*

**Posted by Maia Zheng**

Une partie des professionnels partagent l'idée que l'être humain est au centre des problèmes. Il faudrait l'éduquer à suivre les processus et les procédures. D'après les Risk Managers, il serait très difficile de prévoir ou d'anticiper le comportement des employés. Les moyens qui permettraient d'avoir ce genre d'action seraient beaucoup trop coûteux et compliqués à mettre en place.

Les consultants pensent que les comportements humains sont prévisibles, mais il faudrait réformer le métier de Risk Manager et mettre, dans cette fonction, un psychologue du travail au lieu d'un « mathématicien du risque ».

## 15. Synthèse des commentaires des internautes de LinkedIn

Il existe deux visions chez les professionnels. Les risk managers ne jurent que par les processus et les procédures, seuls moyens, selon eux pour contrôler les faits et gestes des employés et par la même occasion, gérer le risque au sein des organisations.

D'un autre côté, les consultants sont plus ouverts à des solutions innovantes pour gérer l'ensemble des risques humains, notamment par le biais d'indicateurs.

Les moyens traditionnels n'ayant pas fait leur preuve ou montrant leurs limites, à l'instar des faits divers apparus dans le domaine bancaire, régulé pourtant par des processus très stricts.

Dans le cadre de ce travail, vous n'avez accès qu'à une partie des commentaires, mais l'on peut voir que les professionnels de la gestion du risque n'ont pas de réel contrôle sur les comportements humains. Ils ne disposent pas non plus de moyens d'anticipations. Il s'agit peut être de la raison du succès de ce thème dans le réseau social dans lequel il a été présenté. L'avis des professionnels et des employés convergent dans le même sens, il faut changer les choses. Le sujet est resté pendant 4 semaines dans les discussions les plus commentées et est toujours actif. Au total, il y a 50 commentaires de professionnels du monde entier.

## 16. Synthèse Globale

Selon les résultats de mes recherches, il existe un réel problème entre les processus et l'humain. Certaines catégories de la population ont plus de problèmes à suivre les processus que d'autres. Les processus sont la « colonne vertébrale » d'une entreprise.

Malheureusement, ils provoquent beaucoup de problèmes de communication entre les employés. Ils servent aussi de « bouclier » anti-responsabilités. En effet, un certain nombre d'employés refusent d'innover lorsqu'arrivent des situations qui ne sont pas prévues par les processus. L'excès de règles est frustrant pour les employés.

La majorité des personnes actives s'accordent à dire que les processus en vigueur dans leur entreprise sont « trop lourds » à gérer pour les opérations quotidiennes. Pire encore, elles ont un impact néfaste sur les affaires et l'image de marque. Le manque de confiance, dont font preuve certaines entreprises envers leurs employés, leur font perdre de la crédibilité face aux clients.

L'excès de processus provoque des incivilités et des situations totalement absurdes. Mon travail est destiné à apporter des solutions innovantes aux managers afin qu'ils puissent modifier leur mode de fonctionnement actuel. Mes recommandations seront résolument orientées pour une gestion des ressources humaines proactive.

## 17. Définition des indicatifs qualitatifs préventifs et recommandations

Les témoignages des employés et acteurs du domaine du risque m'indiquent qu'il y a plusieurs pistes à explorer pour prévenir les risques psychosociaux et les dysfonctionnements dans les services. Les risques qu'ils soient provoqués ou subis par l'humain sont clairement les conséquences de plusieurs phénomènes.

Les risk managers mettent en place des procédures de plus en plus complexe pour maîtriser les risques, mais elles provoquent des problèmes bien plus graves sur les employés qui les subissent. La maîtrise des risques par des procédures ralentit les affaires et donne un signal de méfiance de la part de la direction.

L'une des solutions proposées pour détecter les dysfonctionnements de manière anticipée serait la mise en place de KPI's qualitatifs transformés en valeurs numériques.

## 18. Recommandations

Le travail de recherche semble indiquer que les employés souffrent quotidiennement du manque de confiance que leur entreprise leur démontre. Si la majorité des personnes comprennent la nécessité d'avoir des processus, ils les trouvent particulièrement lourds à gérer dans les opérations journalières. Ils ont l'impression que les entreprises n'ont pas confiance dans leur travail.

D'un autre côté, les processus permettent de gérer les risques et de maîtriser un ensemble de paramètres nécessaires à la gestion des opérations. Il serait inconscient d'envisager une élimination totale de ceux-ci. Une telle recommandation est opérationnellement impossible.

Néanmoins, beaucoup de choses peuvent être faites pour diminuer les souffrances engendrées par ceux-ci. La première recommandation serait de surveiller l'impact et l'efficacité du processus. En effet, il serait judicieux de développer quelques indicateurs qui pourraient fonctionner comme des « alarmes d'incendies ».

Les principaux facteurs de dysfonctionnement d'un processus, sont :

- Le stress négatif engendré pour l'employé
- La difficulté d'interaction
- La difficulté de communication
- Le temps dédié à la gestion du processus
- La rapidité d'exécution d'une affaire

Tous ses éléments se traduisent par des impacts négatifs pour l'employé. Tous ces facteurs dits d'hygiène, selon la théorie d'Herzberg, finissent par « pourrir » les conditions de travail des employés qui y sont confrontés.

La surveillance et le maintien de processus amis des employés ne peuvent se faire qu'avec l'aide d'un tableau de bord spécifique aux processus et être gérés par les départements des ressources humaines. Ils sont les seuls à pouvoir gérer la « complexité » de l'être humain et à disposer d'une opinion neutre

Les indicateurs proposés sont les suivants :

- Le niveau de frustration
- Le niveau de communication
- Le niveau de coopération entre les équipes
- La perception de la confiance de la direction
- La perception du poids des processus
- La rapidité de conclusion d'une affaire
- Le niveau de stress « négatif »

Il s'agit des éléments revenant le plus dans les interviews. Ils permettraient d'anticiper beaucoup de problèmes. Si les indicateurs tels que la frustration, la communication, la coopération ou la perception de la confiance atteignent des valeurs non-souhaitées, il faudra alors travailler sur l'axe de la communication et moins sur les processus.

Il existe plusieurs techniques telles que les réunions, entretiens individuels ou sondages pour percer l'abcès et répartir sur de bonnes bases.

Si les valeurs des indicateurs liés à la perception des processus ou à la rapidité de conclusion d'une affaire sont négatifs, il faudra alors revoir les processus afin de les rendre compatibles avec des valeurs positives.

Si les valeurs sont préoccupantes sur l'ensemble des indicateurs, il faut absolument activer « la cellule de crise » et repenser l'ensemble des processus du secteur concerné.

Le changement s'avère nécessaire dans ce cas de figure, car les employés ne communiquent plus et ont du mal à supporter les processus. Il s'agit du cas le plus néfaste et dangereux pour l'entreprise. A moyen terme, les « bons » employés risquent de partir et les « mauvais » de commettre encore plus d'erreurs.

Si la décision finale d'un changement dans les processus revient au département Ressources Humaines, ils n'ont pas les compétences dans l'ensemble des domaines d'une entreprise.

Dans l'optique de combler ce manque, il devrait être épaulé par une équipe multipartites constitué par un élément de chaque département. Ainsi, toutes les parties peuvent faire part de leurs craintes, doutes et visions respectives.

Cette pratique permet aussi de mieux gérer les résistances aux changements qui peuvent apparaître lors de la refonte ou l'altération des processus. L'être humain est par nature contre le changement ; il se complait dans ce qu'il connaît, même s'il souffre.

Avant d'effectuer tout changement ou de mettre en place une nouvelle activité, il faut faire une analyse de l'impact de celle-ci sur les autres acteurs de la chaîne, par le biais d'interviews avec les opérationnels. Lorsque l'analyse est conclue, et avant de la mettre en production, il faut la tester en condition quasi-réelle. Après une période d'un mois en « production », il faut demander un feedback aux personnes impactées afin d'effectuer les améliorations nécessaires.

Il n'y a pas que les employés qui sont réfractaires aux changements. Les entreprises ont le même problème. Il existe beaucoup de processus, totalement inutiles dont le besoin n'est plus évident. Dans l'optique d'alléger et améliorer les processus, la qualité et la rapidité d'exécution, les entreprises devraient mettre en place un système de management continue des processus. Il faudrait revoir périodiquement les processus et réformer ou éliminer ce qui n'a plus lieux d'être actif.

Beaucoup d'entreprise se satisfont de leur cadre procédural rigide. Malheureusement, le monde change et elles devraient s'adapter au monde, qui lui est en constant changement. Aujourd'hui, il faut aller vite, voir très vite et les processus sont, dans beaucoup de cas, un énorme frein. Il faut trouver un juste milieu entre satisfaire actionnaires, clients et employés. Il ne s'agit malheureusement pas d'une tâche très facile.

## 19. Synthèse des recommandations

Les recommandations sont les suivantes :

- Mise en place d'un tableau de bord proactif entre les variables communication/ processus
- Mise en place d'une équipe projets chargée de valider les changements dans les processus
- Mise en place d'un système de gestion continue des processus (enlever les processus inutile/ inadaptés)
- Donner plus de pouvoir d'action aux départements des Ressources Humaines
- Une analyse des postes approfondies
- Un feedback (avant et après « mode production ») des employés impactés, lors de changements ou la création d'une nouvelle activité

## 20. Indicateurs retenus

Dans le cadre du présent travail, six indicateurs ont été retenus pour permettre aux entreprises d'anticiper les dysfonctionnements et d'améliorer le fonctionnement de leur entreprise. Les données permettant de mettre en place les indicateurs devraient pouvoir être récoltées de manière électronique.

Les indicateurs retenus font parties des éléments perçus par les interviewés comme étant les principaux facteurs de dysfonctionnement au sein de l'entreprise, à savoir, la frustration, la communication, la confiance perçue, la motivation, la coopération entre les collaborateurs et la perception de la lourdeur de processus d'affaires.

- Le niveau de frustration :

Les interviews ont mis en évidence une relation entre la frustration et la survenance de dysfonctionnement au sein des organisations. Lorsque le niveau de frustration est élevé, les dysfonctionnements auront tendance à apparaître plus facilement.

Afin de pouvoir mesurer le niveau de frustration, les employés devraient répondre à la question suivante : « Pensez-vous disposer des conditions nécessaires à la bonne tenue de votre travail ? » Il est mis l'accent sur les conditions de travail, car des bonnes conditions contribuent à diminuer le niveau de frustration des employés.

L'échelle utilisée pour mesurer la frustration est subdivisée en 5 catégories, chacune ayant reçu une pondération aléatoire, tout en restant la plus cohérente possible :

- totalement d'accord (0 %)
- d'accord (25 %)
- moyennement d'accord (50 %)
- pas d'accord (75 %)
- totalement pas d'accord (100 %)

La valeur numérique de l'indicateur se calcule sous la forme d'une moyenne pondérée:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sources : wikipedia

Où  $w_i$  est le nombre de personnes ayant répondu à la variable

Et  $x_i$  est le pourcentage attribué à la « catégorie »

La somme des valeurs combinées donnera un indicateur numérique sur le niveau de frustration des employés.

L'objectif de l'indicateur est d'atteindre le niveau le plus bas possible. Un niveau bas indique que les employés se sentent bien au travail et que les conditions de travail sont optimales.

- Le niveau de communication :

Le deuxième point essentiel au bon fonctionnement d'une organisation est le niveau de communication à l'intérieur d'une entreprise. Là encore, les interviewés avaient identifié la problématique.

Afin de pouvoir calculer un indicateur lié à la communication, la question posée devrait être : « *Comment évaluez-vous la communication entre collaborateur au sein de votre organisation ?* » La question se focalise sur la communication entre les divers acteurs de l'entreprise, car les organisations travaillent avec les différents départements qui les composent.

Généralement, les processus et procédures sont imbriquées entre les divers départements, d'où la nécessité d'une bonne communication entre les diverses parties prenantes internes.

L'échelle utilisée pour mesurer la communication est subdivisée en 5 catégories, chacune ayant reçu une pondération aléatoire, tout en restant la plus cohérente possible :

- Très bonne (100 %)
- Bonne (75 %)
- Moyenne (50 %)
- Mauvaise (25 %)
- Totalement mauvaise (0 %)

La valeur numérique de l'indicateur se calcule sous la forme d'une moyenne pondérée:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sources : wikipedia

Où  $w_i$  est le nombre de personnes ayant répondu à la variable

Et  $x_i$  est le pourcentage attribué à la « catégorie »

La somme des valeurs combinées donnera un indicateur numérique sur le niveau de communication entre les diverses parties prenantes internes de l'entreprise.

L'objectif de l'indicateur est d'atteindre le niveau le plus haut possible. Une valeur haute indique que les parties prenantes communiquent de manière correcte entre elles.

Un niveau élevé de communication permet de palier aux divers dysfonctionnements rencontrés par les processus et les procédures.

- Le niveau de coopération entre les équipes :

Il arrive que les processus et les procédures aient un effet pervers sur la coopération entre les divers membres d'une organisation. Il faut par conséquent surveiller le niveau de coopération entre les parties prenantes internes.

Afin de pouvoir calculer un indicateur lié à la communication, la question posée devrait être : « *Comment évaluez-vous la coopération entre les équipes?* »

L'échelle utilisée pour mesurer la coopération est subdivisée en 5 catégories, chacune ayant reçu une pondération aléatoire, tout en restant la plus cohérente possible :

- Très bonne (100 %)
- Bonne (75 %)
- Moyenne (50 %)
- Mauvaise (25 %)
- Totalement mauvaise (0 %)

La valeur numérique de l'indicateur se calcule sous la forme d'une moyenne pondérée:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sources : wikipedia

Où  $w_i$  est le nombre de personnes ayant répondu à la variable

Et  $x_i$  est le pourcentage attribué à la « catégorie »

La somme des valeurs combinées donnera un indicateur numérique sur le niveau de coopération entre les diverses parties prenantes internes de l'entreprise.

L'objectif de l'indicateur est d'atteindre le niveau le plus haut possible. Une valeur haute indique que les parties prenantes coopèrent de manière correcte entre elles. Un niveau élevé de coopération permettrait entre autre de diminuer la lourdeur des processus et procédures.

En effet, lorsque la coopération entre les membres d'un groupe est élevée, le niveau de complexité des processus peut être allégé, car le fonctionnement est autorégulé.

- La perception de la confiance de la direction :

Les interviewés ont fréquemment fait état d'un sentiment de méfiance de la part de la direction par rapport à leur travail. Il s'agit d'un phénomène qu'ils expliquent par la constante augmentation de la lourdeur des processus d'affaires. Plus les processus sont lourds et plus le sentiment de défiance de la direction est grand. Dans l'optique de pouvoir qualifier les rapports entre direction et employés, la question posée aux employés devrait être la suivante : « *Comment définiriez-vous les relations de travail avec la direction ?* »

L'échelle utilisée pour mesurer la coopération est subdivisée en 5 catégories, chacune ayant reçu une pondération aléatoire, tout en restant la plus cohérente possible :

- Très bonne (100 %)
- Bonne (75 %)
- Moyenne (50 %)
- Mauvaise (25 %)
- Totalement mauvaise (0 %)

La valeur numérique de l'indicateur se calcule sous la forme d'une moyenne pondérée:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sources : wikipedia

Où  $w_i$  est le nombre de personnes ayant répondu à la variable

Et  $x_i$  est le pourcentage attribué à la « catégorie »

La somme des valeurs combinées donnera un indicateur numérique sur le niveau de confiance entre les employés et la direction de l'entreprise.

L'objectif de l'indicateur est d'atteindre le niveau le plus haut possible. Une valeur haute indique que les employés ont le sentiment que la direction leur fait confiance. Une valeur basse indique qu'il y a des processus à revoir et qu'un dialogue devrait être instauré pour trouver une solution plus supportable pour les employés.

La confiance est la base d'une relation, qu'elle soit privée ou professionnelle. Le niveau de confiance est un indicateur sur le ressenti des relations entre les employés et la direction. Cette perception indique si la direction a tendance ou pas à vouloir tout contrôler en complexifiant les processus afin de réduire la marge de manœuvre des employés.

- La perception du poids des processus :

La lourdeur des processus d'affaires a un impact sur la motivation des employés. Il y a une relation très forte entre la lourdeur des processus et la démotivation des employés. Il faut par conséquent en tenir compte et surveiller cet aspect dans la gestion du capital humain.

Il est financièrement plus avantageux de faire des changements dans les processus que de perdre un employé formé. Beaucoup des personnes interviewés ont tellement été dégoûtées et démotivées par la lourdeur des processus qu'elles ont préféré partir des diverses sociétés où elles travaillaient. Pour pouvoir mesurer la motivation des employés, la question suivante devrait être posée : « *Comment définiriez-vous les processus en vigueur dans votre entreprise ?* »

L'échelle utilisée pour mesurer la lourdeur des processus est subdivisée en 5 catégories, chacune ayant reçu une pondération aléatoire, tout en restant la plus cohérente possible :

- Très bons (0 %)
- Bons (25 %)
- Moyenne (50 %)
- Mauvaise / inefficace (75 %)
- Totalement inefficace (100%)

La valeur numérique de l'indicateur se calcule sous la forme d'une moyenne pondérée:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sources : wikipedia

Où  $w_i$  est le nombre de personnes ayant répondu à la variable

Et  $x_i$  est le pourcentage attribué à la « catégorie »

La somme des valeurs combinées donnera un indicateur numérique sur la perception du poids des processus

L'objectif de l'indicateur est d'atteindre le niveau le plus bas possible. Une valeur basse indique que les processus sont efficaces et qu'ils sont perçus positivement par les employés. Une valeur haute indique que les processus sont lourds à gérer.

Une valeur élevée implique une refonte des processus afin de le rendre plus léger. Dans une telle situation, une réunion avec les opérationnels est conseillée afin d'avoir une vision claire des changements à y apporter. L'objectif étant de faire des changements suffisamment grands pour être perçus mais sans altérer la conformité légale.

• La rapidité de conclusion d'une affaire :

La rapidité de conclusion d'une affaire donne une indication sur l'efficacité des processus et les procédures de l'entreprise. La question posée aux employés devrait être : « *Comment évaluez-vous la vitesse d'exécution d'une affaire ?* »

L'échelle utilisée pour mesurer la rapidité de conclusion d'une affaire est subdivisée en 5 catégories, chacune ayant reçu une pondération aléatoire, tout en restant la plus cohérente possible :

- Très Rapide (100 %)
- Rapide (75 %)
- Moyennement Rapide (50 %)
- Lent (25 %)
- Très Lent (0%)

La valeur numérique de l'indicateur se calcule sous la forme d'une moyenne pondérée:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sources : wikipedia

Où  $w_i$  est le nombre de personnes ayant répondu à la variable

Et  $x_i$  est le pourcentage attribué à la « catégorie »

Une valeur haute indique que les processus sont efficaces. Une valeur basse indique que les processus doivent être réadaptés pour rendre l'entreprise plus efficace.

La rapidité d'exécution d'une affaire permet de déterminer la qualité et l'impact des processus dans le travail journalier des employés. L'objectif de l'indicateur est d'afficher la valeur la plus élevée possible. Lorsque la valeur de l'indicateur est proche de 100 %, ils sont jugés efficaces par les employés.

Dans le cas contraire, une révision et un allègement sont à prévoir le plus rapidement possible. Dans ce dernier cas, une consultation auprès des opérationnels est vivement conseillée afin de déterminer ce qui peut être amélioré et rendre le fonctionnement optimale.

•Le niveau de stress « négatif »:

Le niveau de stress au sein d'une entreprise donne des indications sur le fonctionnement de celle-ci. La question posée aux employés devrait être : « Comment évaluez-vous le stress auquel vous êtes soumis ? »

L'échelle utilisée pour mesurer le niveau de stress est subdivisée en 5 catégories, chacune ayant reçu une pondération aléatoire, tout en restant la plus cohérente possible :

- Très bon (0 %)
- Bon (25 %)
- Moyen (50 %)
- Mauvais (75 %)
- Très Mauvais (100 %)

La valeur numérique de l'indicateur se calcule sous la forme d'une moyenne pondérée:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sources : wikipedia

Où  $w_i$  est le nombre de personnes ayant répondu à la variable

Et  $x_i$  est le pourcentage attribué à la « catégorie »

Une valeur basse indique que le niveau de stress est supportable. Une valeur haute indique que l'entreprise doit revoir les processus et réorganiser le travail afin de le faire diminuer.

Un des signes de la négativité du processus est le niveau de stress dit négatif qu'il génère auprès des employés. Le stress négatif est une tension négative ressentie par l'employé lors de l'exécution de la tâche qui lui est confiée.

Cette tension est généralement ressentie lorsque le temps consacré à la tâche dépasse celui prévu par le processus. Un niveau bas indique que le processus prend en considération un délai suffisamment grand pour que la tâche soit exécutée de manière optimale.

## 21. Synthèse & conclusion

Il ne fait aucun doute sur la nécessité des processus et procédures. Toutes les personnes interrogées dans le cadre de cette étude sont d'avis qu'une entreprise ne peut fonctionner sans elles. En revanche, les employés sont unanimes : elles pénalisent le déroulement des affaires. Il s'agit là d'une situation paradoxale, car il est demandé aux employés de conclure le maximum d'affaires dans le temps le plus court possible.

Or, si les employés doivent suivre beaucoup trop de règles imposées par leurs hiérarchies, ils n'arrivent pas à faire ce qui leur est demandé. Cette situation provoque des situations de stress intenses pour les employés qui parfois se révèlent néfastes. Entre les fantasmes des « Risk Managers » et le terrain, il existe un gap énorme qu'il est difficile de combler dans de bons nombres de situations.

Dans les témoignages qui ont été présentés plus haut, plusieurs employés ont fini par quitter leur entreprise, car, malheureusement, la lourdeur de processus d'affaires commençait à avoir des impacts négatifs très significatifs sur leur santé. Il est déprimant pour un employé de ne pas réussir à atteindre les objectifs professionnels fixés

par sa hiérarchie. Les objectifs ne sont pas atteints en partie à cause des freins imposés par la complexité de processus d'affaires.

Si avoir le contrôle et fixer certaines règles ou démarches à suivre peut se comprendre, elles n'ont pas toujours des effets positifs. Les personnes interviewées ont l'impression de travailler pour les actionnaires. En effet, on leur demande de pouvoir justifier leurs moindres gestes. Bien qu'il soit normal de travailler pour les bailleurs de fonds, il ne faudrait pas oublier que la source de revenus viens des clients et non des actionnaires.

Cette stratégie de vouloir tout contrôler peut s'avérer dangereuse pour l'entreprise, car à force de contrôler, elle peut perdre la notion de l'essentiel : le client.

D'ailleurs, le consultant et le « Risk Managers » n'arrivent pas à avoir une position concordante. Les « Risk Managers » pensent que l'application de processus et procédures est le seul moyen de maîtriser les risques au sein des entreprises. Du côté des consultants en gestion de risques, ils commencent à percevoir les limites des procédures et processus, notamment, à cause des « faits divers » qui apparaissent quotidiennement dans les entreprises.

Je partage cette deuxième opinion, il est plus profitable d'anticiper que de guérir. Les modèles actuels ne font que stopper un saignement en y appliquant un « sparadrap ». Ne serait-il pas plus judicieux de prévenir la chute?

Le fonctionnement avec des processus et des procédures très détaillées est justifiée dans le milieu industriel, car les conditions s'y prêtent, en termes d'installations et de fonctionnement. Il n'y a pas de contact avec les clients. Les choses sont bien différentes lorsque l'employé est en contact direct avec les clients. Il doit pouvoir répondre aux clients et suivre les procédures pour satisfaire les demandes de celui-ci.

L'employé est sous une constante pression qui peut l'amener à se détruire, s'il n'y est pas préparé. Il faut que dans l'avenir les entreprises prennent conscience de ce phénomène afin de préserver ce qui est le plus vital pour elles : son capital « humain ».

Les PDG et les directeurs des Ressources Humaines devraient avoir en optique de surveiller les changements qu'ils effectuent au sein de leur entreprise.

En effectuant les changements sous surveillance, l'entreprise arriverait à gérer de manière anticipative ses dysfonctionnements et, par conséquent, à maintenir sa crédibilité auprès de ses clients et ses employés.

## Attestation

Je déclare sur l'honneur, que j'ai effectué ce Travail de Master seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du Responsable de l'Orientation et du Professeur chargé du suivi du Travail de Master et de l'institution ou entreprise pour laquelle ce travail a été effectué.

Genève, Août 22, 2012.

Pedro Miguel MOREIRA

## Références

- [1] F. Alexandre-Bailly, C. Roland-Lévy, Comportements humains et management, 3<sup>e</sup> Ed, Pearson Education, 2009.
- [2] E. Fragnière, N. Junod, The Emergent Evolution of Human Risk in Service Companies due to Control Industrialization : An Empirical Research,
- [3] L. Ritzman, L. Krajewski, Management des opérations, Pearson Education, 2004.
- [4] J. R. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn, C. de Billy, Comportement humain et organisation; 3<sup>e</sup> Ed, ERPI, 2006 .
- [5] M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, A-F. Bender, Fonction RH, Pearson Education, 2007
- [6] Ch. E Nicols, F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management (F. W. Taylor) , Manyebooks, 2004
- [7] M. Söderfeldt, B. Söderfeldt C. Göran Ohlson, T. Theorell, I. Jones, The impact of sense of coherence and high-demand/low-control job environment on self-reported health, burnout and psychophysiological stress indicators , An international Journal of Work, Health Etamp, Organisations, 14:1;1-15, 2000.
- [8] N. R. Jennings, T.J. Norman, P. Faratin, P. O'Brien, B. Odgers, Autonomous agents for Business Process Management, Applied Artificial Intelligence, 14:145-189, 2000
- [9] H. Amblard, Ph. Bernoux, G. Herreros, Y-F. Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organizations, Edition du Seuil, 1998
- [10] M. Schwalz, Managing Human Capital Risk, Job Market Paper, 2012
- [11] T. K Das, B. Sheng Teng, Between trust and Control : Developing confidence in partner cooperation in alliances, Baruch College, City University of New York, An Academy of Management Review, Vol 23, No 3 , 491-512, 1998
- [12] J. Eatock, R. J. Paul, A. Serrano, A study of the impact of information technology on business processes using discrete event simulation : A reprise, Departement of Information Systems and Computing – Brunel University, 2012
- [13] T. Hernaus, R. Skrinjar, M. Stemberger, The impact of Business Process Orientation on Organizational Performance, University of Zagreb and Ljubljana, 2007
- [14] M. Freyssenet, La division capitaliste du travail de la coopération à l'automatisation, CNRS -Paris, 2010

- [15] M. Marimuthu, L. Arokiasamy, M. Ismail, Human Capital development and its impact on firm performance : Evidence from developmental economics, The journal of International Social Research, Volume 2/8 , 2009
- [16] A. Jain, S. Leka, G. Zwetsloot, Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe, Journal of Business Ethics, 101:619-633, 2011
- [17] J-M. Plane, les théories des organisations, 2 Ed, Collection Los topos, 2003
- [18] H. Willmott, Business Process Reengineering and Human Resource Management, Judge Institute of Management-University of Cambridge, 1994