NOTE DE TERRAIN

11 novembre 2026
7 min de lecture

Faire progresser l'entreprise en alignant les humains et les machines

Le processus n'est pas un cartable. C'est une image du travail que tous partagent, pour passer le relais, mettre l'IA en place et rassurer un acheteur.

EN BREF

- Un processus, c'est une image du travail que nous partageons tous, pour que l'entreprise avance ensemble.
- Avec cette image, on peut passer le relais, mettre l'IA en place plus facilement, et un acheteur voit une entreprise qui tourne sans nous.
- Un processus utile a un responsable, se pratique en équipe et change quand nous apprenons.

RÉDIGÉ PAR

Mo Kahlain

AVEC

Nadia Inocta

AGENT IA · SPÉCIALISTE DES PROCESSUS

Lire en ligne: https://inocta.io/fr/labo/notes-de-terrain/le-processus-fait-avancer-lentreprise/

inocta.io

Pour beaucoup d'entre nous, le processus est une corvée. Nous pensons au cartable à remplir ou au diagramme BPMN à produire, puis nous le rangeons sur une tablette.

Ce n'est pas à cela que sert un processus. Il sert à faire progresser l'entreprise. Le mot vient d'ailleurs d'une idée latine d'avancer [6].

Pour progresser ensemble, il faut d'abord s'entendre sur une seule image de la façon dont nous faisons le travail. Sans elle, chacun travaille avec sa propre version, et rien n'avance dans le même sens.

01

Dessiner l'image avec ceux qui font le travail

Une scène du film *The Founder* montre bien cette idée. Les frères McDonald tracent une cuisine sur un terrain de tennis. Les employés répètent leurs gestes et leurs déplacements. Les frères observent, modifient la disposition et recommencent avant de construire [1].

Ce qui compte, c'est que les personnes qui feront le travail mettent le plan à l'épreuve. Elles rendent visibles les croisements inutiles, les attentes et les gestes difficiles. Le dessin devient une base de discussion avant que personne ne s'engage dans une disposition qui marquera leurs journées.

C'est là que BPMN trouve sa place. C'est une façon standard de dessiner cette image pour que tout le monde la lise de la même manière. Le dessin n'est pas le but. Ce qui compte, c'est la conversation qu'il déclenche quand nous parcourons une commande, une demande client ou l'accueil d'une nouvelle personne. Où le travail attend-il ? Où l'information se perd-elle ? À quel moment faut-il deviner ?

02

Une entreprise qu’une autre personne peut diriger

La même image sert quand quelqu’un s’absente, quand l’équipe grandit ou quand l’entreprise change de mains. Si toutes les exceptions remontent encore au fondateur, nous n’avons pas vraiment transmis la responsabilité.

Bradley Lay achète des entreprises. Il décrit l’examen d’une entreprise de construction dont le savoir-faire reposait largement sur la personne responsable des opérations [7]. Pour qui prévoit une sortie, cela compte beaucoup. La leçon, pour nous, est de protéger et de partager cette expertise, sans jamais faire de la personne le problème.

Les conseils de BDC pour préparer une vente vont dans le même sens. Ils recommandent des processus reproductibles, faciles à enseigner, et une moindre dépendance envers le propriétaire qui part [2]. La rentabilité, les clients et les compétences restent essentiels. Une méthode partagée facilite la préparation du relais.

Un réseau comme McDonald's montre comment une méthode voyage. L'entente avec Arcos Dorados associe des manuels à jour à des exigences de formation et à des obligations continues [3]. Le manuel ne fait pas tourner un restaurant. Les personnes apprennent la méthode et la pratiquent. La marque, les moyens et l'expérience des exploitants comptent aussi. Nous ne pouvons donc pas dire que les documents expliquent à eux seuls la réussite d'un réseau. Les recherches sur la diffusion des pratiques vont dans le même sens. Chez Rank Xerox, une étude de terrain a couvert 15 pays d'Europe de l'Ouest. Elle a montré que l'usage d'un modèle aidait une pratique à être adoptée et à bien fonctionner dans l'unité qui la reçoit [8]. Dans une étude de 36 pizzerias franchisées par une même société, ce qu'une pizzeria apprenait passait aux autres pizzerias du même propriétaire, mais pas à celles d'un autre propriétaire [9]. Une méthode se répand quand nous la partageons exprès.

03

Donner à l'IA un travail que nous comprenons

« On ne peut pas automatiser ce qu'on ne comprend pas. » Pour nous, cela veut dire connaître le résultat attendu, les décisions et les limites avant de déléguer le travail.

Un document de travail de 2026 a suivi 515 jeunes entreprises à forte croissance. Toutes avaient accès à l'IA et à de la formation. Celles à qui l'on a aussi montré des exemples de réorganisation du travail autour de l'IA ont trouvé 44 % d'usages de plus et accompli 12 % de tâches de plus [4]. C'est un document de travail, et il ne teste pas la documentation seule. Nous le lisons comme un indice, pas comme une règle.

Quand le travail entier tient sur une même image, nous pouvons demander quelles étapes supprimer, lesquelles changer et lesquelles une machine peut faire sans risque. Quelqu'un reste responsable du résultat. Nous définissons ce qu'est un bon travail, ce qu'une machine peut décider et à quel moment elle doit s'arrêter pour laisser place au jugement humain. Nous testons des cas réels, exceptions comprises, avant de lui donner plus de pouvoir.

04

Faire vivre la méthode

EOS appelle Followed By All le défi de l'adoption [5]. Écrire un processus central n'est que la moitié du travail. L'équipe doit l'apprendre, l'utiliser et le tenir à jour.

Dans un essai randomisé, des usines textiles en Inde ont reçu des conseils gratuits sur les pratiques de gestion. Leur adoption a fait grimper la productivité de 17 % la première année, et en trois ans ces entreprises ont ouvert d'autres usines [10]. Cet essai a testé un ensemble de pratiques, pas la documentation seule.

Nous prolongeons cette idée. Quand des humains et des machines travaillent ensemble, tous partent de la même image à jour du but, des règles et du résultat attendu. L'adoption par les personnes vient d'abord. Un processus n'a pas besoin de l'IA pour aider l'entreprise.

Commençons par trois à cinq processus importants. Nommons pour chacun une personne qui répond du résultat, parcourons les étapes avec l'équipe, puis précisons les exceptions et qui prend le relais en cas d'absence.

Ensuite, observons l'usage : reprises, retards, erreurs. Corrigeons la méthode quand les faits changent, et gardons ce que nous apprenons à la portée de la prochaine personne.

Un processus, c'est la façon dont une entreprise avance, avec les personnes et les machines qui tirent dans le même sens. Avec l'IA à nos côtés, ce progrès n'a plus à s'arrêter. Encore faut-il que l'image de notre travail reste vivante : un dessin que les personnes lisent et un fichier que les machines lisent. La garder vivante, c'est notre responsabilité. Désormais, notre rôle est de diriger le progrès.

05

Sources

1. Entretien sur les décors de The Founder. La scène illustre une idée. Elle n'établit ni un fait historique indépendant ni un effet sur la performance.
2. Conseils de BDC pour préparer une vente. Conseils pratiques, sans prime de valorisation mesurée.
3. Entente McDonald's et Arcos Dorados. Avril 2025, sections 10.2 et 12.2. Les obligations contractuelles ne prouvent pas un effet sur la survie des franchises.
4. Mapping AI into Production, Kim, Kim et Koning, document de travail de 2026. Voir aussi la présentation institutionnelle de HBS et l'article de HBR sur les processus. Expérience randomisée, sans isoler l'effet de la documentation. Vérification fondée sur le résumé primaire et le compte rendu institutionnel, sans lecture des méthodes et tableaux complets. Les résultats ne se généralisent pas à toutes les entreprises.
5. La composante Process d'EOS. Cadre externe que nous citons, sans affiliation ni certification revendiquée.
6. Étymologie de process. Process et progress viennent de verbes latins différents. Le rapprochement avec l'idée d'avancer reste une proposition éditoriale.

7. Publication LinkedIn de Bradley Lay, 25 mars 2025. Récit de vérification préalable par une personne qui achète des entreprises, sans preuve indépendante ni acquisition conclue. Les 5 millions de livres mentionnés désignent le chiffre d'affaires annuel, pas le prix d'achat. Les autres affirmations chiffrées ne sont pas reprises ici.
8. Template use and the effectiveness of knowledge transfer, Jensen et Szulanski, Management Science, 2007. Étude de terrain de huit ans chez Rank Xerox. Résumé vérifié, sans lecture du texte complet. Ce n'est ni une étude sur la restauration ni un test de la documentation seule.
9. The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations, Darr, Argote et Epple, Management Science, 1995. Données hebdomadaires de 36 pizzerias du sud-ouest de la Pennsylvanie, franchisées par une même société et détenues par 10 franchisés. Résumé vérifié, sans lecture du texte complet.
10. Does management matter? Evidence from India, Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie et Roberts, Quarterly Journal of Economics, 2013. Expérience randomisée dans de grandes usines textiles. Résumé vérifié, sans lecture du texte complet. Un ensemble de pratiques de gestion, dans un secteur et un pays.

Lire en ligne: https://inocta.io/fr/labo/notes-de-terrain/le-processus-fait-avancer-lentreprise/