

Résultats de l'Observatoire de la maturité du pilotage par les processus

2019 - 2020

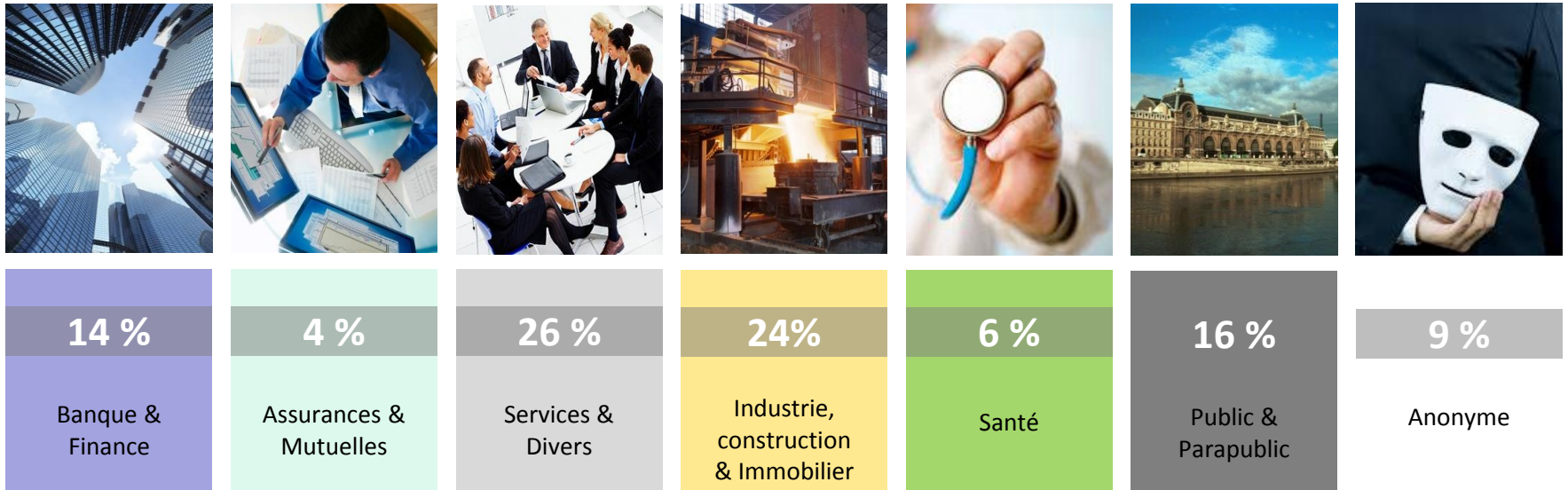
SOMMAIRE

- Synthèse des résultats
- Résultats détaillés par critère

Constitution du panel 2019 - 2020



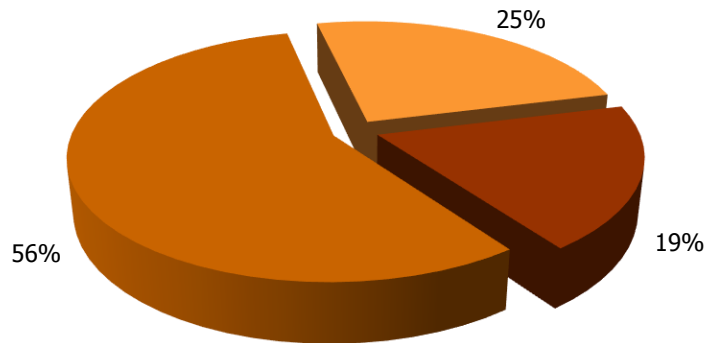
69 questionnaires composent l'observatoire 2019-20, dont la répartition sectorielle est la suivante :



Un part significative (>50%) de questionnaires déposés via le site du Club des Pilotes de processus :

<https://pilotesdeprocessus.org/category/vie-du-club/observatoire-de-maturite/>

Maturité globale des organisations observées



- Pourcentage de *Leaders*
- Pourcentage de *Prédictifs*
- Pourcentage de *Efficients*
- Pourcentage de *Gérés*
- Pourcentage de *Réactifs*

Aucune entreprise n'est encore parvenue au niveau *Leader*

Aucune entreprise observée au niveau *Prédictif*

A ce niveau, l'organisation de l'entreprise et son management par les processus affirment leur efficacité et pérennité

Les entreprises sont candidates à améliorer leurs points faibles en s'appuyant sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience

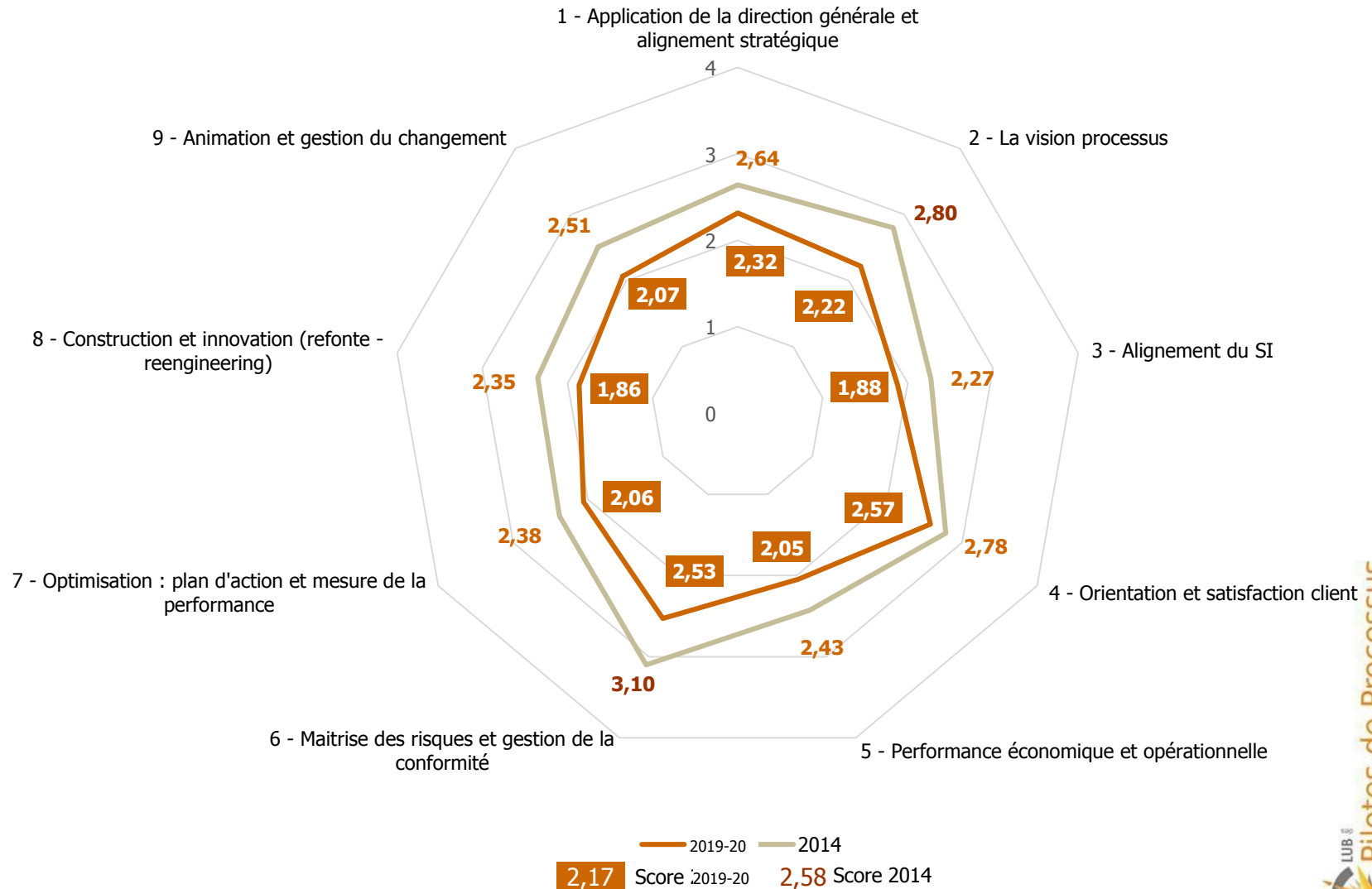
Ces quelques entreprises doivent poursuivre leur mise en place des fondamentaux du pilotage de la performance par les processus

Synthèse des résultats

Scores moyens sur chacun des 9 leviers de performance



- 1 Réactif
- 2 Géré
- 3 Efficient
- 4 Prédicatif
- 5 Leader

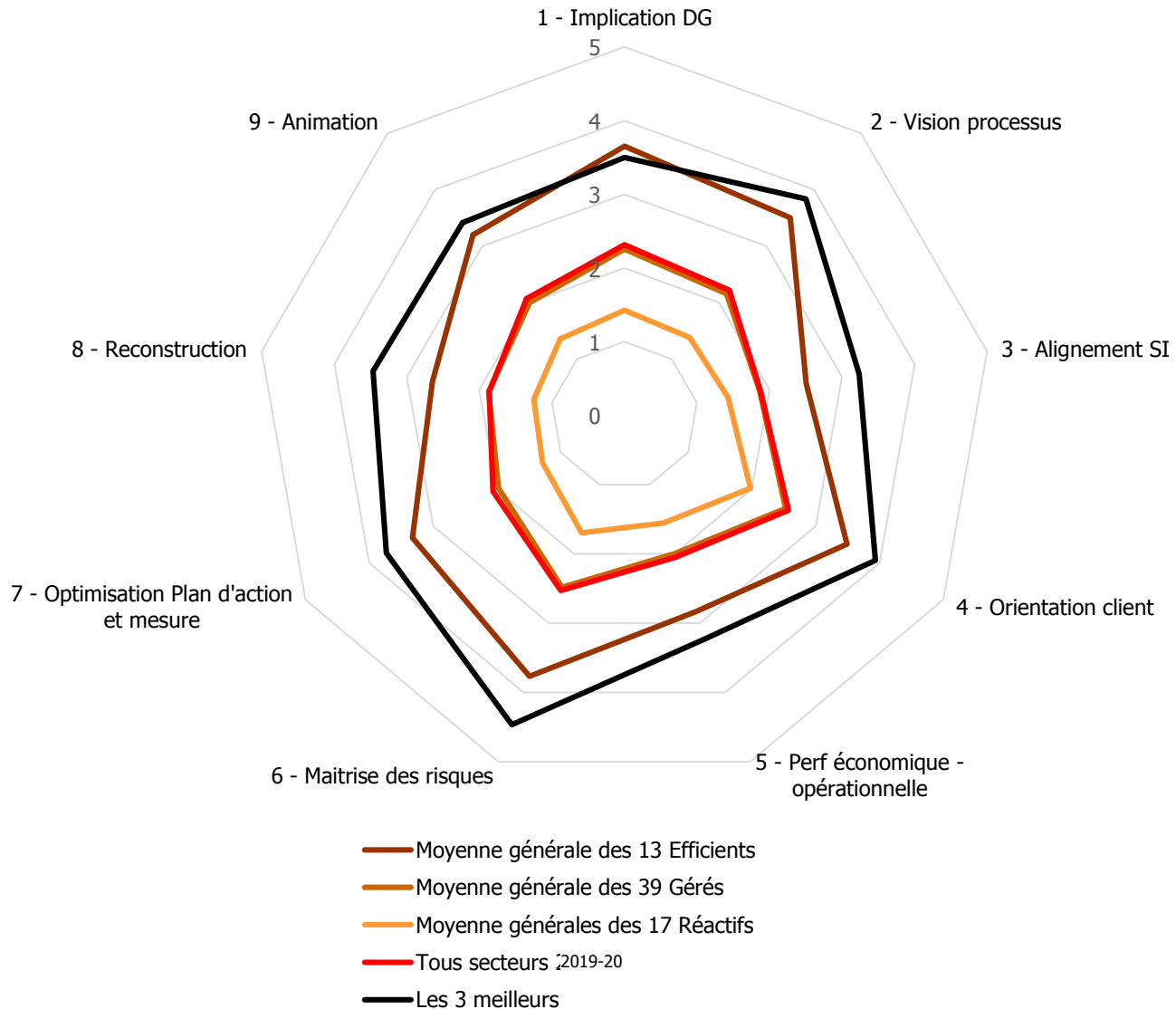


Synthèse des résultats

Profil de maturité par niveau moyen de maturité



- 1 Réactif
- 2 Géré
- 3 Efficient
- 4 Prédicatif
- 5 Leader



SOMMAIRE

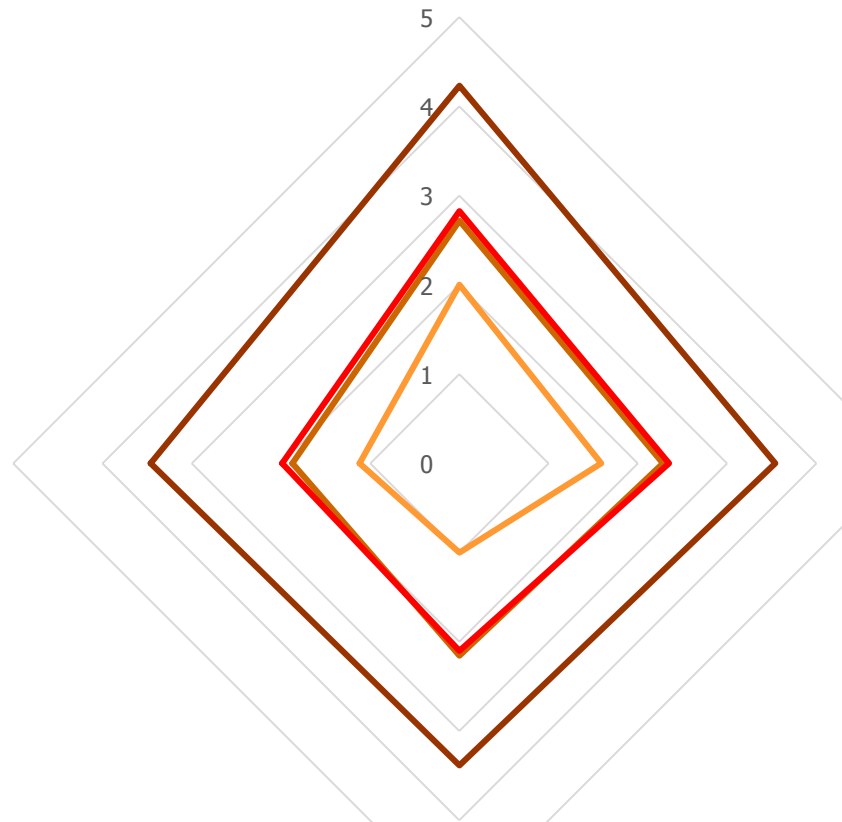
- Synthèse des résultats
- Résultats détaillés par critère

Résultats détaillés par critère

Critère 1 – Implication de la DG et Alignement Stratégique



1.1 L'implication de la direction générale est-elle réelle ?



— Moyenne générale des 13 Efficients
— Moyenne générale des 39 Gérés
— Moyenne générale des 17 Réactifs
— Tous secteurs 2019-20

1.4 Un comité type « performance processus », de niveau direction, pilote-t-il les résultats et l'amélioration des processus ?

1.2 Les objectifs assignés par la direction, à l'amélioration des processus, sont-ils en lien explicite avec la stratégie de l'entreprise ?

1.3. Des éléments de gouvernance des processus (responsabilité des Pilotes de processus – modalités de fonctionnement – développement d'une culture client et d'une manière de travailler de façon plus collective...), ont-ils été spécifiquement définis et mis en place ?

Résultats détaillés par critère

Critère 1 – Implication de la DG et Alignement Stratégique



1.1 L'implication de la direction générale est-elle réelle ?

- 9%** Pas d'implication formelle.
- 32%** Implication partielle manifestée par un simple soutien aux actions lancées.
- 38%** Implication réelle marquée par la nomination de Pilotes de processus et le suivi des actions lancées.
- 12%** Forte implication marquée par la nomination de Pilotes de processus, la validation des plans d'action et le suivi global des résultats.
- 10%** Implication totale marquée par la nomination de Pilotes de processus, la validation des plans d'action, le suivi global et partagé des résultats et un management concrétisant cet engagement.

1.2 Les objectifs assignés par la direction, à l'amélioration des processus, sont-ils en lien explicite avec la stratégie de l'entreprise ?

- 13%** Non, pas d'objectif assigné.
- 52%** Oui, mais de manière intuitive.
- 22%** Oui, objectifs partagés mesurables et suivis (lettre d'orientation de la direction).
- 13%** Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes de processus.
- 0%** Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes de processus et en référence à la concurrence.

Résultats détaillés par critère

Critère 1 – Implication de la DG et Alignement Stratégique



1.3. Des éléments de gouvernance des processus (responsabilité des Pilotes de processus – modalités de fonctionnement – développement d'une culture client et d'une manière de travailler de façon plus collective...), ont-ils été spécifiquement définis et mis en place ?

- 38%** Non.
- 29%** Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus.
- 19%** Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus et des modalités de fonctionnement.
- 14%** Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus, des modalités de fonctionnement et développement d'une culture client et d'une manière de travailler plus collectivement.
- 0%** Oui, les mêmes ingrédients tout en assurant un suivi et une pérennisation à travers l'animation permanente, incitative et innovante du dispositif de pilotage de la performance des processus.

1.4 Un comité type« performance processus », de niveau direction, pilote-t-il les résultats et l'amélioration des processus ?

- 45%** Non.
- 25%** Partiellement.
- 22%** Oui pour chacun des processus (sans se soucier des interrelations entre eux).
- 4%** Oui, en prenant en compte les interrelations entre processus.
- 4%** Oui, en prenant en compte les interrelations entre processus (y compris la partie chez les fournisseurs, les partenaires, les clients.), et en adoptant une vision pluriannuelle.

Résultats détaillés par critère

Critère 2 – La vision processus



2.1 L'entreprise (direction – entité), a-t-elle **mis en pilotage quelques processus** (les plus stratégiques, les plus critiques), **ou l'ensemble** des processus ?

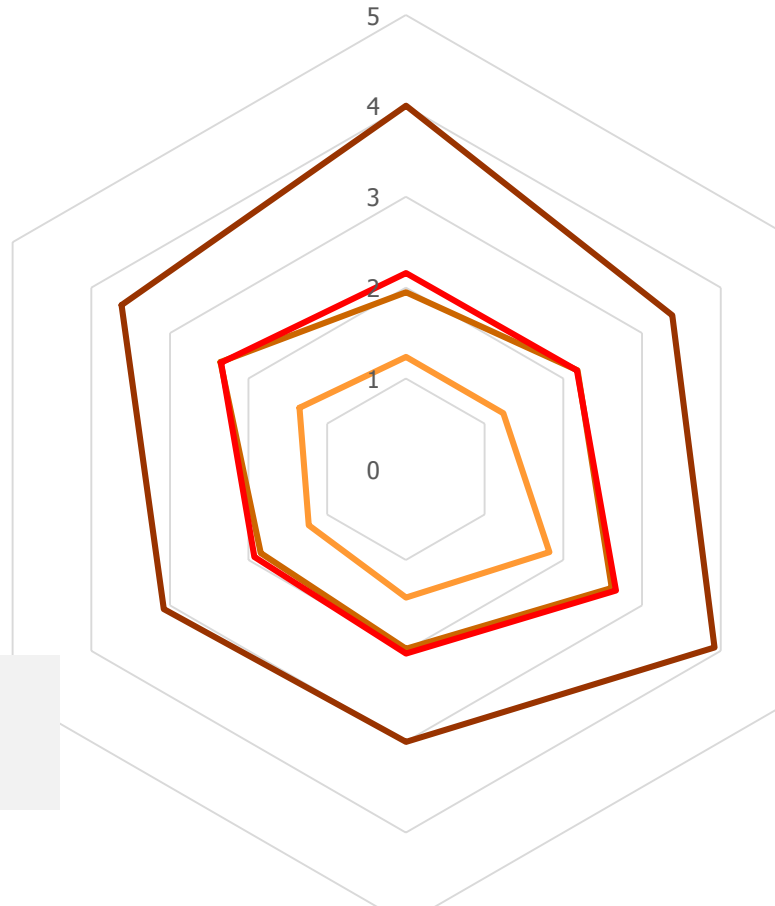
2.6 Les **interrelations entre les processus** tant au plan interne de l'entreprise qu'au plan externe (clients-fournisseurs- producteurs-distributeurs...), ont-elles été identifiées ?

2.5 Des **intranets** sont-ils à la **disposition des acteurs** de l'entreprise intéressés par les processus ?

2.4 Les processus décrits sont-ils **gérés dans un référentiel**, avec l'aide d'un **outil** structuré et ouvert (logiciel du marché) ?

2.2 Les **processus** identifiés sont-ils affectés en **responsabilité à des pilotes** de processus ?

2.3 Les processus sont-ils décrits (construits), selon une approche définie au sein de l'entreprise ?



— Moyenne générale des 13 Efficients
— Moyenne générale des 39 Gérés
— Moyenne générale des 17 Réactifs
— Tous secteurs 2019-20

Résultats détaillés par critère

Critère 2 – La vision processus



2.1 L'entreprise (direction – entité), a-t-elle mis en pilotage quelques processus (les plus stratégiques, les plus critiques), ou l'ensemble des processus ?

- 39%** Non, cartographie des processus sans pilotage, pilotage non formalisé.
- 29%** Quelques processus, sans hiérarchisation, font l'objet d'une cartographie et sont pilotés.
- 13%** Tous les processus stratégiques(1) et/ou critiques(2) sont pilotés.
- 14%** Tous les processus de l'entreprise, y compris les processus support, sont pilotés.
- 4%** Tous les processus sont pilotés et font l'objet de comparaison avec des processus similaires.

(1) Stratégiques = qui déclinent la politique de compétitivité de l'entreprise.

(2) Critiques = qui concourent fortement (ou pénalisent) la performance opérationnelle de l'entreprise.

2.2 Les processus identifiés sont-ils affectés en responsabilité à des pilotes de processus?

- 29%** Non.
- 33%** Oui pour quelques processus.
- 29%** Oui pour tous les processus identifiés, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- 9%** Oui pour tous les processus et sur une durée pluriannuelle, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- 0%** Oui pour tous les processus, de façon pérenne avec une contribution étendue du Pilote de processus en termes d'innovation et de planification stratégique. L'animation des Pilotes est assurée.

2.3 Les processus sont-ils décrits (construits), selon une approche définie au sein de l'entreprise ?

- 16%** Non.
- 32%** Partiellement, il existe quelques éléments de démarche de description des processus.
- 25%** Oui, une (ou plusieurs) démarche(s) de formalisation des processus existe(nt).
- 25%** Oui, les processus sont décrits selon une démarche de formalisation unique et partagée au sein de l'entreprise.
- 3%** Oui, les processus sont décrits selon une démarche de formalisation unique et partagée au sein l'entreprise, démarche qui fait l'objet de mise à jour et d'amélioration continue pour répondre aux besoins du pilotage des processus.

Résultats détaillés par critère

Critère 2 – La vision processus



2.4. Les processus décrits sont-ils gérés dans un référentiel, avec l'aide d'un outil structuré et ouvert (logiciel du marché) ?

- 39%** Non.
- 33%** Partiellement les processus sont décrits au travers d'un ou plusieurs outils et sont gérés avec ou sans référentiel (base de données).
- 14%** Oui, les processus sont décrits avec un outil unique et sont gérés dans un référentiel unique.
- 12%** Oui, Les processus sont décrits avec un outil unique, sont gérés dans un référentiel unique, un processus de mise à jour et de restitution périodique est en place .
- 1%** Les processus sont décrits, gérés, restitués, pilotés, simulés, exécutés et optimisés au travers d'un outil unique qui est de fait un vrai référentiel d'entreprise.

2.5 Des intranets sont-ils à la disposition des acteurs de l'entreprise intéressés par les processus ?

- 46%** Non.
- 33%** Partiellement et/ou sans mise à jour périodique régulière.
- 9%** Oui, avec une mise à jour périodique régulière.
- 4%** Oui, avec une mise à jour périodique régulière et des restitutions synthétiques.
- 7%** Oui, avec une mise à jour périodique régulière et avec un souci d'évolution par rapport à la démarche processus et aux besoins des utilisateurs.

2.6 Les interrelations entre les processus tant au plan interne de l'entreprise qu'au plan externe (clients- fournisseurs- producteurs- distributeurs...), ont-elles été identifiées ?

- 29%** Non.
- 30%** Partiellement.
- 26%** Oui pour les interrelations entre processus stratégiques et critiques, au plan interne de l'entreprise seulement.
- 6%** Oui pour les interrelations entre tous les processus, au plan interne de l'entreprise.
- 9%** Oui pour les interrelations entre tous les processus et en prenant en compte l'environnement de l'entreprise (partenaires, filiales, clients,...) pour les processus stratégiques ou critiques.

Résultats détaillés par critère

Critère 3 – Alignement du système d'information (SI)

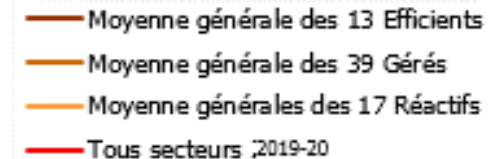


3.1 Les évolutions du SI sont-elles planifiées en adéquation avec celles des processus ?

3.7 La **DSI** a-t-elle adoptée une **démarche processus** pour piloter sa performance (par exemple de type : Itil, Cobit, Cmmi,...) ?

3.2 La mise en œuvre des **évolutions du SI** est-elle ancrée à la démarche de pilotage **par les processus** ?

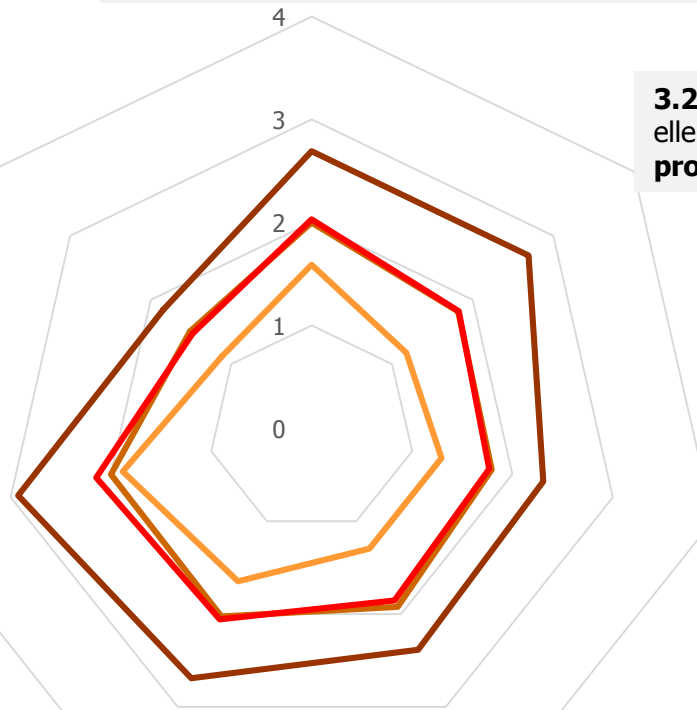
3.6 Le SI de l'entreprise offre-t-il aux clients un **accès direct aux produits et aux services** de l'entreprise ?



3.3 La mesure de la **satisfaction des utilisateurs**, au regard **du SI**, est-elle réalisée ?

3.5 Le **SI** est-il **suffisamment adaptatif** pour prendre en compte les changements induits par l'optimisation et la reconstruction des processus, l'intégration de nouveaux produits/services, la satisfaction des clients, la gestion des risques et de la conformité,...?

3.4 Les **démarches d'automatisation** et de monitoring des processus (workflow, règles métiers, BAM ,...) sont-elles mises en œuvre ?



Résultats détaillés par critère

Critère 3 – Alignement du système d'information (SI)



3.1 Les évolutions du SI sont-elles planifiées en adéquation avec celles des processus ?

- 26%** Non
- 52%** Pour quelques processus.
- 14%** Pour tous les processus dans le cadre d'un plan annuel.
- 7%** Pour tous les processus dans le cadre d'un plan pluriannuel.
- 0%** Pour tous les processus de l'entreprise et en lien avec les SI des contributeurs externes (clients, fournisseurs, partenaires...) pour les processus stratégiques ou critiques.

3.2 La mise en œuvre des évolutions du SI est-elle ancrée à la démarche de pilotage par les processus ?

- 38%** Non, la dimension processus n'est pas évoquée dans la méthodologie de conduite de projet.
- 49%** Quelques projets SI démarrent dans une phase de conception organisationnelle partant de la description des processus (existant et cible).
- 7%** La méthodologie de conduite de projet SI s'appuie sur le référentiel des processus pour les phases de conception et de réalisation.
- 4%** La méthodologie de conduite de projet SI est complètement intégrée dans la méthodologie de construction et de pilotage des processus y compris pour les phases de déploiement (documentation utilisateurs – capteurs pour les indicateurs,..).
- 1%** Comme précédemment, et organisation des maîtrises d'ouvrage en cohérence avec périmètre de responsabilité des Pilotes de processus.

3.3 La mesure de la satisfaction des utilisateurs, au regard du SI, est-elle réalisée ?

- 38%** Non.
- 52%** Partiellement mesurée.
- 7%** Oui, mesurée pour tous les processus de l'entreprise.
- 1%** Oui mesurée, partagée et optimisée pour tous les processus de l'entreprise.
- 1%** Oui, mesurée, partagée et optimisée en interne et en externe (clients, fournisseurs, partenaires...).

Résultats détaillés par critère

Critère 3 – Alignement du système d'information (SI)



3.4 Les démarches d'automatisation et de monitoring des processus (workflow, règles métiers, BAM ,...) sont-elles mises en oeuvre ?

- 42%** Non.
- 35%** Partiellement de façon expérimentale.
- 19%** Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus.
- 4%** Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus et de leurs interrelations.
- 0%** Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus, de leurs interrelations et en lien avec les contributeurs externes (clients, fournisseurs, partenaires...).

3.5 Le SI est-il suffisamment adaptatif pour prendre en compte les changements induits par l'optimisation et la reconstruction des processus, l'intégration de nouveaux produits/services, la satisfaction des clients, la gestion des risques et de la conformité,...?

- 26%** Pas adaptatif.
- 46%** Peu adaptatif ou nécessitant des procédures de contournement spécifiques et manuelles.
- 23%** Adaptatif avec des procédures spécifiques et manuelles réduites.
- 4%** Evolutif avec une capacité d'intégration des changements dans les 3 mois.
- 0** Agile avec capacité d'intégration des changements dans le mois.

3.6 Le SI de l'entreprise offre-t-il aux clients un accès direct aux produits et aux services de l'entreprise ?

- 28%** Non.
- 45%** Partiellement, de façon dédiée et sans communication avec les autres canaux d'échanges clients.
- 16%** Oui, avec une gestion globale et cohérente de la relation client via les autres canaux d'échanges.
- 9%** Oui, avec une vision innovante et prospective de la relation client via les échanges multi-canaux (annonces des évolutions futures, offres personnalisées et diversifiées, ...).
- 3%** Oui, avec une intégration forte et à valeur ajoutée avec les SI des clients.

Résultats détaillés par critère

Critère 3 – Alignement du système d'information (SI)



3.7 La DSI a-t-elle adoptée une démarche processus pour piloter sa performance (par exemple de type : Itil, Cobit, Cmmi,...) ?

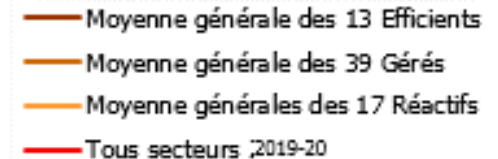
- 67%** Non ou je n'en ai pas connaissance.
- 20%** Partiellement ou approche à l'étude.
- 12%** Oui et la démarche de mise en œuvre contribue à la performance du service rendu et à la satisfaction des utilisateurs.
- 1%** Oui et la démarche mise en œuvre et sa contribution à la performance business sont reconnues, durables et innovantes.
- 0%** Oui et la démarche mise en œuvre et sa contribution à la performance business sont reconnues, durables, innovantes et différenciatrices en interne et en externe (clients, fournisseurs, partenaires,...).

Résultats détaillés par critère

Critère 4 – Orientation et satisfaction clients



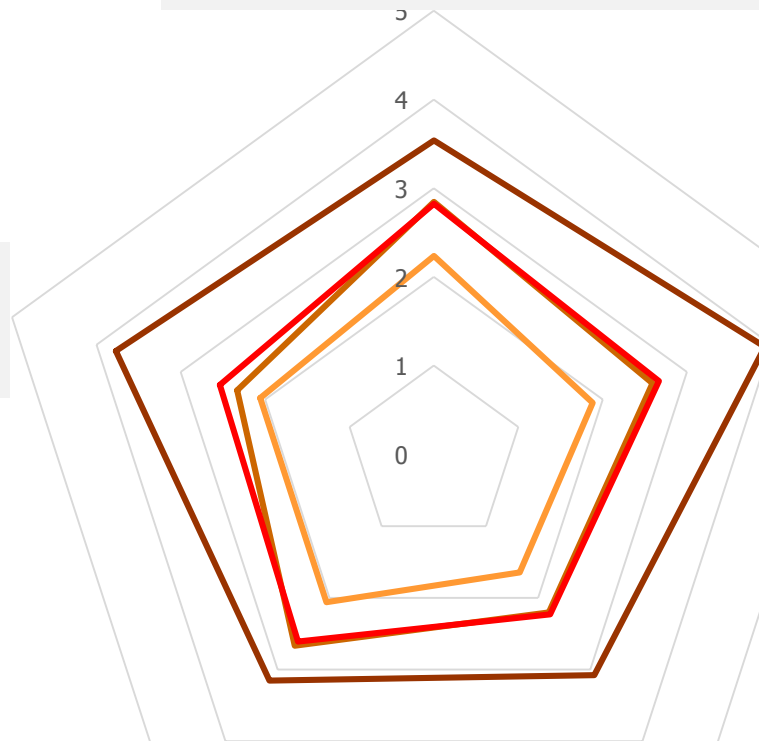
4.1 L'entreprise a-t-elle une culture de l'écoute et de la satisfaction client ?



4.2 L'écoute et la satisfaction client sont-elles mesurées ?

4.4 Les réclamations clients sont-elles recensées et leur volume est-il considéré comme faible, moyen, significatif ?

4.3. Les produits et services fournis par l'entreprise répondent-ils aux attentes des clients ?



Résultats détaillés par critère

Critère 4 – Orientation et satisfaction clients



4.1 L'entreprise a-t-elle une culture de l'écoute et de la satisfaction client ?

- 1%** Non.
- 46%** Partiellement.
- 29%** Oui et les dysfonctionnements sont systématiquement corrigés.
- 14%** Oui et les problèmes et les attentes clients sont exploités en source d'innovation.
- 9%** Oui et l'écoute client est génératrice d'innovation et de différenciation.

4.2 L'écoute et la satisfaction client sont-elles mesurées ?

- 12%** Non.
- 33%** Partiellement.
- 41%** Oui, régulièrement mesurées et analysées.
- 6%** Oui, régulièrement mesurées, analysées optimisées et anticipées.
- 9%** Oui, et source d'innovation et de différenciation.

4.3 Les produits et services fournis par l'entreprise répondent-ils aux attentes des clients ?

- 28%** Sont fournis, mais parfois avec des problèmes.
- 39%** Fonctionnent de manière satisfaisante et s'améliorent progressivement.
- 23%** Rapport coûts/qualité et fonctionnement jugés satisfaisants par les clients.
- 3%** En avance sur les concurrents.
- 7%** Font référence sur le marché et sont plébiscités par les clients.

Résultats détaillés par critère

Critère 4 – Orientation et satisfaction clients



4.4 Les réclamations clients sont-elles recensées et leur volume est-il considéré comme faible, moyen, significatif ?

- 17%** Les réclamations sont nombreuses mais ne font pas l'objet d'un recensement.
- 29%** Les réclamations sont recensées et leur niveau est significatif.
- 32%** Les réclamations sont recensées et leur niveau est limité.
Les réclamations sont recensées, leur nombre est limité, elles sont non majeures, les clients sont informés et les problèmes dominés.
- 19%**
- 3%** Les réclamations sont recensées, elles sont exceptionnelles, non majeures et inférieures à celles des concurrents.

4.5 L'écoute et la satisfaction client sont-elles prises en compte pour améliorer la performance des processus ?

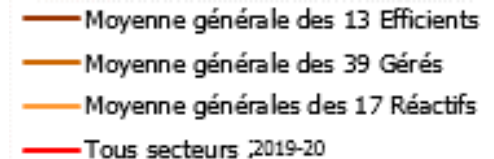
- 4%** Non.
- 64%** Oui mais de façon non structurée.
- 13%** Oui, de façon structurée et périodique.
- 12%** Oui, de façon structurée et les besoins futurs des clients sont questionnés.
- 7%** Oui, de façon structurée, les attentes des clients sont anticipées et les offres concurrentes analysées.

Résultats détaillés par critère

Critère 5 – Performance économique et opérationnelle

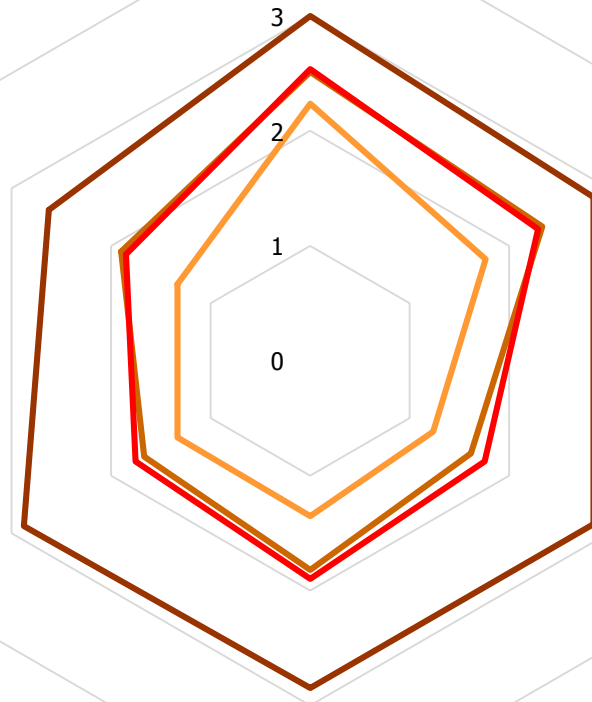


5.1 L'entreprise/la direction a-t-elle une **culture de la performance économique et de la création de valeur** ?



5.6 La **responsabilité sociétale** d'entreprise (RSE) est-elle **prise en compte** pour améliorer la **performance** des processus ?

5.2 Les **produits et les services** fournis par l'entreprise répondent-ils aux attentes de **rentabilité, de croissance et de renouvellement** (CA et/ou coûts des nouveaux produits) ?



5.5 La mesure du **bien-être au travail** des collaborateurs est-elle **prise en compte** pour améliorer la **performance** des processus ?

5.3 Les **objectifs opérationnels** des processus **sont-ils atteints**, presque toujours, toujours depuis 3 ans, plus de 5 ans ?

5.4 La **performance** opérationnelle et la **création de valeur** sont-elles gérées **à travers** la performance des **processus** ?

Résultats détaillés par critère

Critère 5 – Performance économique et opérationnelle



5.1 L'entreprise/la direction a-t-elle une culture de la performance économique et de la création de valeur ?

- 16%** Non.
- 33%** Partiellement, la culture de la création de valeur n'est pas systématique.
- 36%** Oui, des indicateurs de performance économique existent et sont partagés.
- 10%** Oui, les résultats attendus et constatés sont maîtrisés et partagés.
- 4%** Oui, les résultats attendus, constatés, anticipés et comparés sont différenciateurs et positionnent l'entreprise comme leader sur son marché.

5.2 Les produits et les services fournis par l'entreprise répondent-ils aux attentes de rentabilité, de croissance et de renouvellement (CA et/ou coûts des nouveaux produits) ?

- 29%** Des produits non rentables, non nécessaires au client ne sont pas passés au crible et ne sont pas éliminés.
- 30%** La croissance est gérée (on examine l'aspect CA du business plan produits).
- 25%** La rentabilité est celle de la moyenne du secteur économique.
- 14%** La rentabilité est anticipée. Le CA des nouveaux produits est piloté en comparaison avec les concurrents.
- 1%** La rentabilité et la croissance des produits font référence.

5.3 Les objectifs opérationnels des processus sont-ils atteints, presque toujours, toujours depuis 3 ans, plus de 5 ans ?

- 52%** Pas toujours atteints.
- 26%** Généralement atteints à court terme.
- 17%** Toujours sauf une ou deux exceptions sur 3 ans.
- 3%** Toujours depuis 3 ans.
- 1%** Toujours depuis 5 ans.

Résultats détaillés par critère

Critère 5 – Performance économique et opérationnelle



5.4 La performance opérationnelle et la création de valeur sont-elles gérées à travers la performance des processus ?

- 29%** Non.
- 55%** Non, ou seulement au coup par coup par des actions spécifiques.
- 13%** Oui, la performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées et déclinées par processus.
- 3%** La performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées, maîtrisées et anticipées au travers du pilotage de la performance par les processus.
- 0%** Oui, la performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées, maîtrisées, anticipées, et reconnues comme référence par le marché.

5.5 La mesure du bien-être au travail des collaborateurs est-il pris en compte pour améliorer la performance des processus ?

- 45%** Non.
- 40%** Des sondages internes ou baromètres sociaux sont réalisés. Les résultats ne sont pas systématiquement mis en regard de la performance de l'entreprise.
- 11%** Le bien être au travail et la mobilisation des collaborateurs sont mesurés* au travers d'indicateurs partagés. Ils sont considérés comme des éléments constitutifs de la performance.
- 2%** Les tableaux de bord des pilotes de processus intègrent des mesures du bien-être et de l'engagement des collaborateurs afin d'engager les actions d'amélioration nécessaires.
- 2%** Le bien-être et l'engagement des collaborateurs sont mesurés et communiqués au marché. Le capital humain est piloté comme un actif différenciateur vis-à-vis de la concurrence.

5.6 La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est-elle prise en compte pour améliorer la performance des processus ?

- 45%** Non.
- 30%** Des engagements généraux en lien avec la RSE sont pris au niveau de l'entreprise.
- 19%** Les engagements RSE pris au niveau de l'entreprise sont suivis et mesurés et font l'objet de plans d'actions.
- 6%** Les engagements RSE sont déclinés au niveau des processus. Ils sont suivis et mesurés au sein des tableaux de bord des processus et les actions intègrent les plans d'actions processus.
- 0%** Les avancées en termes de RSE sont mesurées et communiquées au marché. La RSE est pilotée comme un actif différenciateur vis-à-vis de la concurrence.

Résultats détaillés par critère

Critère 6 – Maîtrise des risques et conformité



6.1 Les **risques** liés aux produits/services fournis aux clients et aux processus associés sont-ils **connus et maîtrisés** ?

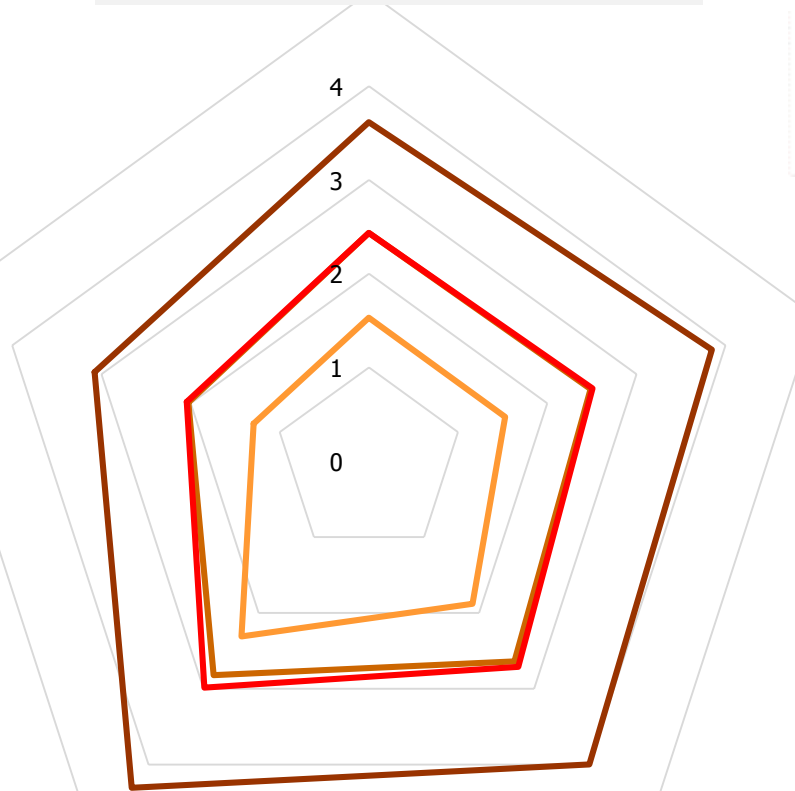
— Moyenne générale des 13 Efficients
— Moyenne générale des 39 Gérés
— Moyenne générale des 17 Réactifs
— Tous secteurs 2019-20

6.5 Les **contrôles et audits** relatifs aux situations de risques et à la conformité sont-ils **construits, assurés et optimisés par processus** ?

6.2 La gestion de la **conformité** des produits/services et des processus associés **est-elle maîtrisée** ?

6.4 Les **alertes graves** suite à un dysfonctionnement opérationnel font-elles l'objet d'une **communication ascendante** ?

6.3 Les **anomalies et les non-conformités** des produits/services fournis aux clients et des processus associés sont elles **connues, référencées, suivies et corrigées** ?



Résultats détaillés par critère

Critère 6 – Maîtrise des risques et conformité



6.1 Les risques liés aux produits/services fournis aux clients et aux processus associés sont-ils connus et maîtrisés ?

- 28%** Non.
- 29%** Référencés par processus mais non suivis.
- 22%** Référencés, suivis et contrôlés par processus.
- 16%** Référencés, contrôlés, maîtrisés et anticipés par processus.
- 6%** Référencés, contrôlés, maîtrisés, anticipés pour l'ensemble des processus avec une gouvernance des risques intégrée au pilotage des processus.

6.2 La gestion de la conformité des produits/services et des processus associés est-elle maîtrisée ?

- 22%** Non.
- 39%** Oui, la conformité des produits/services et des processus associés est vérifiée avant leur commercialisation.
- 16%** Oui la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus.
- 13%** Oui la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus. Elle est documentée, mesurée et auditée périodiquement.
- 10%** Oui, la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus. Elle est documentée, mesurée auditée, optimisée périodiquement et fait l'objet d'un alignement avec la politique de contrôle de l'entreprise.

6.3 Les anomalies et les non-conformités des produits/services fournis aux clients et des processus associés sont elles connues, référencées, suivies et corrigées ?

- 16%** Non connues systématiquement.
- 26%** Connues mais non suivies.
- 38%** Connues, suivies et palliés. Les clients sont accompagnés.
- 12%** Connues, suivies, référencées (base incidents), remédiées (causes éliminées) et anticipées. Plus de non-conformité majeure identifiée.
- 9%** Connues, suivies, référencées (base incidents), maîtrisées, anticipées remédiées et source potentielle d'amélioration et d'innovation.

Résultats détaillés par critère

Critère 6 – Maîtrise des risques et conformité



6.4 Les alertes graves suite à un dysfonctionnement opérationnel font-elles l'objet d'une communication ascendante ?

9% Non.

29% Partiellement et pas jusqu'au Pilote de processus concerné.

26% Oui, communication ascendante jusqu'au Pilote de processus aux acteurs concernés.

25% Oui, communication ascendante jusqu'à la direction générale si besoin avec mise en œuvre des plans d'action correctifs et préventifs (plan de continuité d'activités par exemple) .

10% Oui, communication ascendante jusqu'à la direction générale si besoin, gestion préventive et prise en compte, si nécessaire, lors de l'élaboration du plan stratégique futur.

6.5 Les contrôles et audits relatifs aux situations de risques et à la conformité sont-ils construits, assurés et optimisés par processus ?

45% Non, on dispose d'un ensemble de contrôles par entité et les audits sont effectués par entité.

17% Une première réflexion est engagée pour déterminer les contrôles par processus.

30% Les contrôles sont construits, mesurés et audités par processus

3% Les contrôles sont construits, mesurés, audités par processus et optimisés en prenant en compte les interrelations entre processus.

4% Les contrôles sont construits, mesurés, audités et optimisés pour l'ensemble des processus et alignés sur les enjeux de compétitivité et de contrôle de l'entreprise.

Résultats détaillés par critère

Critère 7 – Optimisation, Plans d'action et Mesure de la Performance

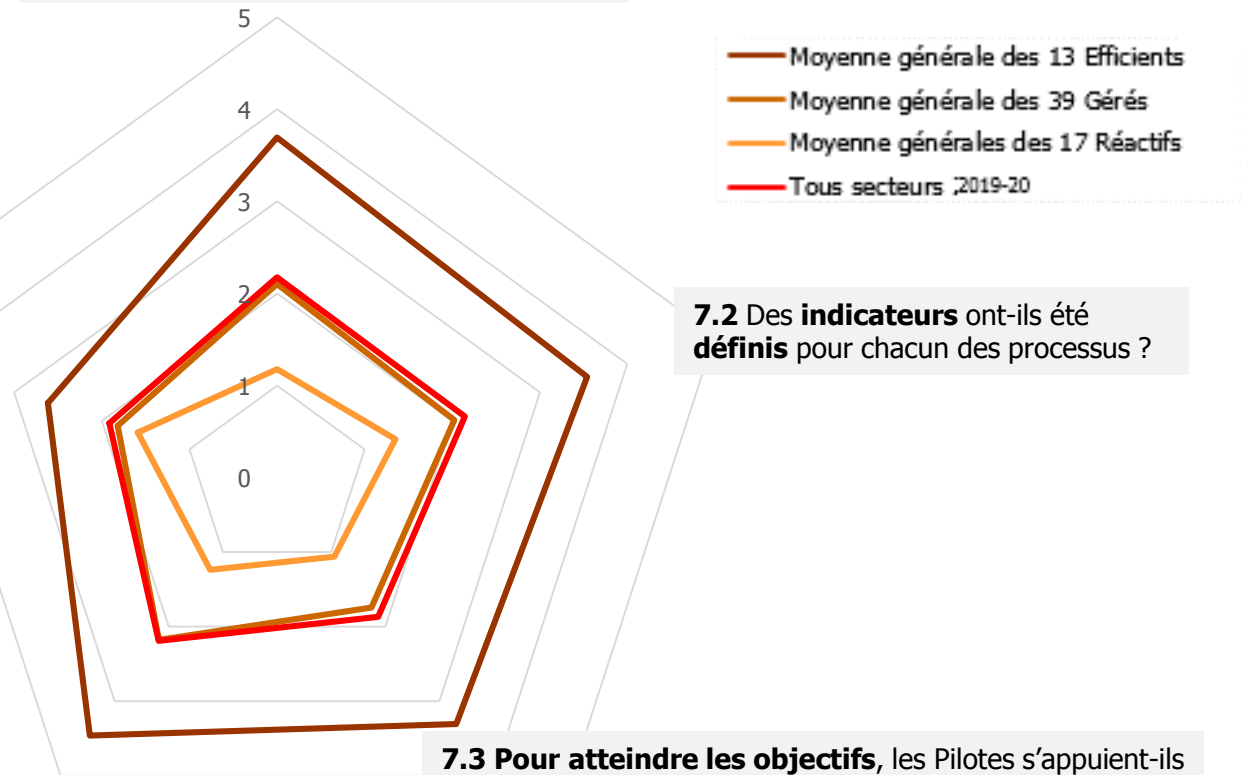
7.1 Des **objectifs d'amélioration** sont-ils donnés à chaque Pilote de processus ?

7.5 La **quête des informations**, pour alimenter les **indicateurs**, est-elle automatisée et fiable ?

7.2 Des **indicateurs** ont-ils été **définis** pour chacun des processus ?

7.4 Des **plans d'action** ont-ils été définis par les Pilotes de processus **pour améliorer** les processus ?

7.3 Pour **atteindre les objectifs**, les Pilotes s'appuient-ils sur des **méthodes et outils** (de recherche des causes – de recherche de solutions – de présentation de solutions, par exemple :lean – diagramme de Pareto – kaisen,...)définis au sein de l'entreprise ?



Résultats détaillés par critère

Critère 7 – Optimisation, Plans d'action et Mesure de la Performance



7.1 Des objectifs d'amélioration sont-ils donnés à chaque Pilote de processus ?

- 36%** Non
- 28%** Oui, sans lien explicite avec la stratégie de l'entreprise.
- 22%** Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis.
- 12%** Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis et anticipés.
- 3%** Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise, avec des benchmarks de la concurrence et les résultats sont pris en compte pour définir les futurs objectifs de compétitivité.

7.2 Des indicateurs ont-ils été définis pour chacun des processus ?

- 33%** Non.
- 39%** Oui, mais construits sans référence aux objectifs d'amélioration définis au sein de l'entreprise (par objectif nous entendons par exemple : qualité du service client, performance opérationnelle et économique, maîtrise des risques,...).
- 12%** Oui, les indicateurs déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise. Ils sont mesurables, mesurés et disponibles.
- 12%** Oui, les indicateurs déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise. Ils sont mesurables, mesurés, disponibles, prospectifs et en cohérence avec les indicateurs de performance utilisés par la gouvernance de l'entreprise.
- 4%** Oui, les indicateurs déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise. Ils sont mesurables, mesurés, disponibles, prospectifs et comparatifs. Ils constituent les indicateurs de gouvernance opérationnelle de l'entreprise.

7.3 Pour atteindre les objectifs, les Pilotes s'appuient-ils sur des méthodes et outils (de recherche des causes – de recherche de solutions – de présentation de solutions, par exemple :lean – diagramme de Pareto – kaisen,...)définis au sein de l'entreprise ?

- 48%** Non.
- 30%** Oui, partiellement.
- 12%** Oui, de manière générale et partagée.
- 7%** Oui, à travers des méthodes et des outils partagés et collaboratifs intégrant statistiques et simulations.
- 3%** Oui à travers des méthodes et des outils partagés, collaboratifs, prospectifs, comparatifs et d'innovation.

Résultats détaillés par critère

Critère 7 – Optimisation, Plans d'action et Mesure de la Performance



7.4 Des plans d'action ont-ils été définis par les Pilotes de processus pour améliorer les processus ?

- 22%** Non.
- 48%** Partiellement pour certains processus, sans référence aux objectifs de performance attendus de l'entreprise.
- 22%** Oui, les plans d'action sont définis par le Pilote de processus et partagés par les différents contributeurs. Ils déclinent les objectifs de performance attendus par l'entreprise et assignés aux processus.
- 7%** Oui, les plans d'action sont définis par les Pilotes de processus. Ils sont documentés, planifiés de façon pluriannuelle et déclinent les objectifs de performance attendus par l'entreprise et assignés aux processus.
- 1%** Comme le point précédent et les plans d'action intègrent aussi les interrelations entre les processus, et marquent l'accent sur l'innovation et la différenciation.

7.5 La quête des informations, pour alimenter les indicateurs, est-elle automatisée et fiable ?

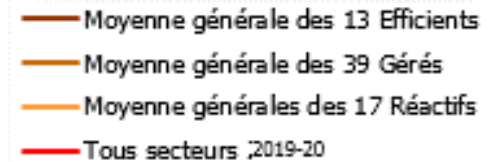
- 33%** Non.
- 43%** Partiellement, au travers d'outils bureautiques et sans intégration avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- 22%** Oui, par des applicatifs dédiés et une intégration partielle avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- 1%** Oui, avec une intégration totale avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- 0%** Oui, par un système d'information de pilotage de la performance par les processus unique pour l'entreprise et évolutif.

Résultats détaillés par critère

Critère 8 – Reconstruction et Innovation

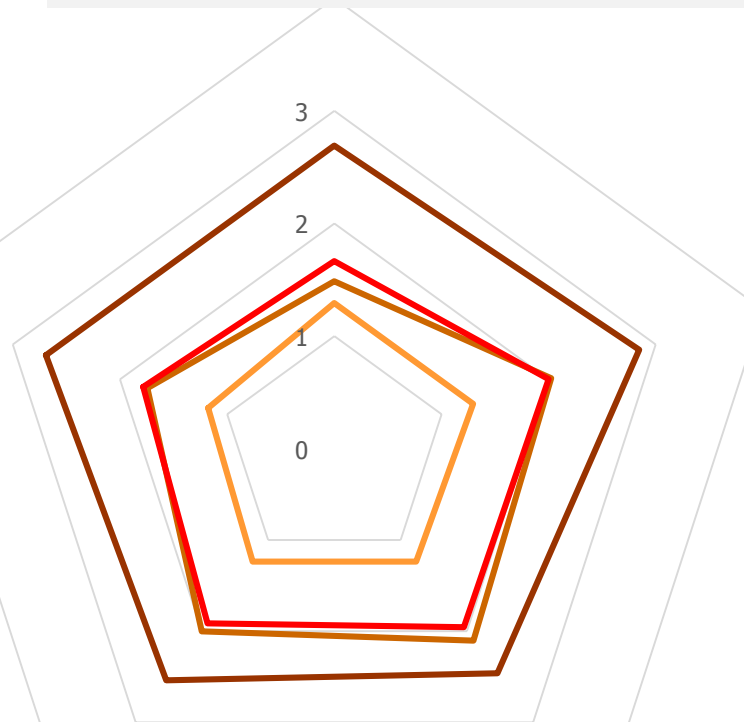


8.1 Les **indicateurs** disponibles permettent-ils d'avoir une vision suffisante des processus **pour permettre une reconstruction** du processus si nécessaire ?



8.5 Comment est gérée l'innovation dans l'entreprise ?

8.2 La participation de tous les acteurs concernés est-elle effective dans la reconstruction des processus ?



8.4 Le rôle et le statut du Pilote de processus prévoient-ils clairement de proposer des actions de reconstruction ?

8.3 Des scénarios de rupture sont-ils proposés et réalisés ?

Résultats détaillés par critère

Critère 8 – Reconstruction et Innovation



8.1 Les indicateurs disponibles permettent-ils d'avoir une vision suffisante des processus (pour permettre une reconstruction du processus si nécessaire) ?

- 49% Non.
- 39% Partiellement.
- 9% Oui.
- 1% Oui, avec une indication des évolutions tendanciennes de ce qui est structurant.
- 1% Oui et dans le cadre d'une culture de l'innovation et de la différenciation.

8.2 La participation de tous les acteurs concernés est-elle effective dans la reconstruction des processus ?

- 33% Non.
- 45% Partiellement, en s'appuyant sur quelques contributeurs.
- 13% Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective efficace.
- 6% Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective, participative et innovante.
- 3% Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs, dans le cadre d'une action collective, participative, innovante et pérenne.

8.3 Des scénarios de rupture sont-ils proposés et réalisés ?

- 38% Non.
- 41% Ponctuellement, pour des problèmes liés à des crises.
- 13% Parfois (en réaction à l'environnement).
- 6% Souvent démarche courante et structurée pour l'entreprise entière (en réaction à l'environnement).
- 3% Oui, avec la volonté de faire avant les concurrents (approche offensive et innovante).

Résultats détaillés par critère

Critère 8 – Reconstruction et Innovation



8.4 Le rôle et le statut du Pilote de processus prévoient-ils clairement de proposer des actions de reconstruction ?

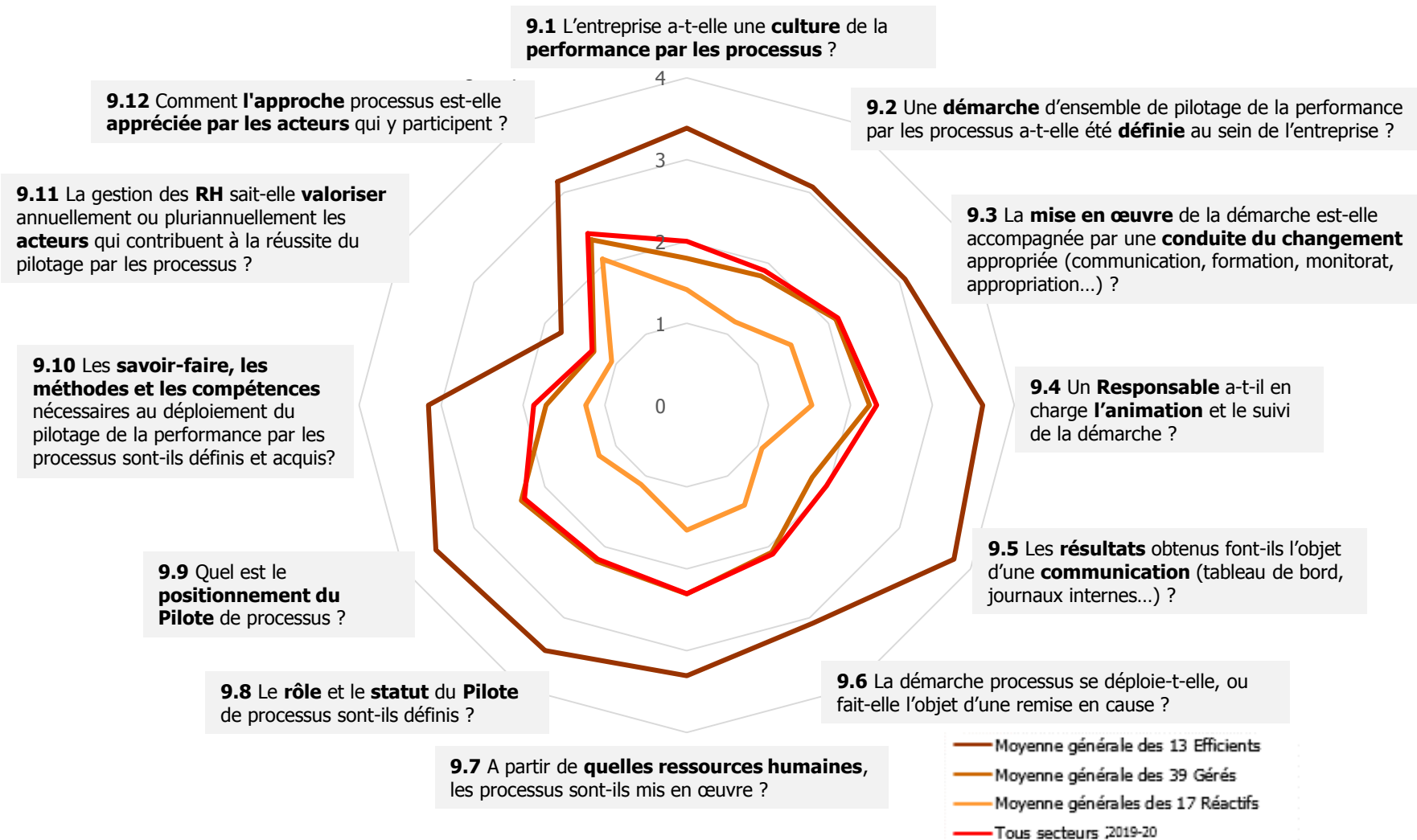
- 42%** Non.
- 35%** Non ou partiellement.
- 17%** Oui, en laissant l'initiative des actions au Pilote de processus.
 - 1%** Oui, en laissant l'initiative des actions au Pilote de processus, avec validation des propositions par la direction générale et en relation avec les autres processus.
- 4%** Oui, dans le cadre d'un plan stratégique validé par la direction générale.

8.5 Comment est gérée l'innovation dans l'entreprise ?

- 52%** L'innovation n'est pas mise en œuvre ou n'est pas gérée comme un processus.
- 30%** L'innovation est gérée partiellement comme un processus.
- 6%** L'innovation est gérée comme un processus.
- 10%** L'innovation est gérée comme un processus, intègre la veille concurrentielle et assure la compétitivité.
- 1%** L'innovation est perçue comme une référence par les clients.

Résultats détaillés par critère

Critère 9 – Animation du dispositif et gestion des compétences



Résultats détaillés par critère

Critère 9 – Animation du dispositif et gestion des compétences



9.1 L'entreprise a-t-elle une culture de la performance par les processus ?

32% Non.

49% Partiellement.

9% Oui, avec une culture de la mesure de la performance sur les différents aspects : satisfaction clients, performance économique, risques,...

7% Oui, avec une culture du management global de la performance, de la responsabilité et de l'engagement.

3% Oui, avec une culture du management global de la performance et de la cohésion d'entreprise déclinant innovation, différenciation et leadership.

9.2 Une démarche d'ensemble de pilotage de la performance par les processus a-t-elle été définie au sein de l'entreprise ?

35% Non.

52% Partiellement (démarche de cartographie des processus par exemple).

6% Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par les Pilotes de processus.

3% Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par l'ensemble des contributeurs à la performance des processus.

4% Oui, avec une démarche documentée, complète, disponible, partagée, évaluée et optimisée par l'ensemble des contributeurs à la performance des processus.

9.3 La mise en œuvre de la démarche est-elle accompagnée par une conduite du changement appropriée (communication, formation, monitorat, appropriation...)?

22% Non.

52% Partiellement par des actions isolées de communication et de formation.

19% Oui, avec des actions de communication, formation, monitorat, appropriation en direction des Pilotes de processus.

6% Oui, avec un accompagnement de tous les contributeurs au pilotage de la performance des processus (de la stratégie à l'opérationnel) et en intégrant une gestion prévisionnelle des compétences.

1% Oui, avec un accompagnement de tous les acteurs associés au management de la performance et au leadership de l'entreprise (y compris les fournisseurs, les partenaires...).

Résultats détaillés par critère

Critère 9 – Animation du dispositif et gestion des compétences



9.4 Un Responsable a-t-il en charge l'animation et le suivi de la démarche ?

- 23%** Non.
- 42%** Non pas formellement (émergence néanmoins de « référents » processus).
- 20%** Oui formellement, avec une contribution active à l'animation du dispositif auprès des Pilotes de processus.
- 9%** Oui, avec une contribution active à l'animation et à l'efficacité du dispositif auprès de l'ensemble des acteurs impliqués.
- 6%** Oui, avec une contribution active à l'animation et à l'efficacité du dispositif auprès de l'ensemble des contributeurs et avec un suivi, une évaluation et une optimisation du dispositif par la direction générale.

9.5 Les résultats obtenus font-ils l'objet d'une communication (tableau de bord, journaux internes...) ?

- 52%** Non
- 14%** Oui, au niveau des Pilotes de processus.
- 19%** Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels et de la direction.
- 13%** Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels, de la direction, avec une vision tendancielle.
- 1%** Oui, au niveau de l'entreprise et de son environnement (clients, fournisseurs, partenaires,...), avec une vision prospective et comparative avec les autres entreprises.

9.6 La démarche processus se déploie-t-elle, ou fait-elle l'objet d'une remise en cause ?

- 29%** Remise en cause ou stagnation.
- 46%** Déploiement ponctuel ou démarrage du dispositif.
- 12%** Déploiement avec un suivi de la démarche et du dispositif.
- 12%** Déploiement et diffusion à partir des retours d'expérience et des propositions des contributeurs à l'amélioration de la performance par les processus.
- 1%** Déploiement à partir des propositions de l'ensemble des acteurs impliqués (internes/externes à l'entreprise).

Résultats détaillés par critère

Critère 9 – Animation du dispositif et gestion des compétences



9.7 A partir de quelles ressources humaines, les processus sont-ils mis en œuvre ?

- 36%** Des seules ressources déjà allouées aux processus.
- 20%** Des ressources humaines disponibles ponctuellement ou prochainement.
- 25%** Des personnes les plus aptes à répondre au bon fonctionnement des processus.
- 14%** Des personnes dotées des compétences et du savoir-faire nécessaires à l'évolution des processus.
- 4%** Des personnes formées, compétentes, et ayant déjà participé ou conduit des projets d'amélioration de la performance par les processus.

9.8 Le rôle et le statut du Pilote de processus sont-ils définis ?

- 41%** Non.
- 28%** Partiellement.
- 14%** Oui, définis à travers une fiche de fonction.
- 9%** Oui, définis à travers une fiche de fonction validée par la direction générale.
- 9%** Oui, définis à travers une fiche de fonction validée par la direction générale. De plus les Pilotes de processus sont nommés et cooptés par celle-ci.

9.9 Quel est le positionnement du Pilote de processus ?

- 35%** Pas de Pilote de processus.
- 28%** Le Pilote de processus est un interlocuteur identifié le temps de conduite des actions souhaitées.
- 17%** Le Pilote de processus est un acteur pérenne et référent pour toutes les questions concernant la performance d'un processus
- 14%** Le Pilote de processus est un acteur responsabilisé sur la performance pérenne du ou des processus en charge.
- 6%** Le Pilote de processus est un cadre reconnu de l'entreprise qui orchestre l'action des contributeurs à la performance des processus dont il a la responsabilité, qui collabore avec les autres Pilotes de processus et qui rend compte de ses résultats à la direction générale.

Résultats détaillés par critère

Critère 9 – Animation du dispositif et gestion des compétences



9.10 Les savoir-faire, les méthodes et les compétences nécessaires au déploiement du pilotage de la performance par les processus sont-ils définis et acquis?

- 42%** Non.
- 38%** Partiellement définis et acquis.
- 13%** Les savoir faire, méthodes et compétences nécessaires à la performance des processus sont acquis par les Pilotes de processus.
- 6%** Les savoir-faire, méthodes et compétences nécessaires à la performance des processus sont acquis par les Pilotes de processus et la majorité des contributeurs intéressés.
- 1%** Les savoir faire, méthodes et compétences nécessaires à la performance des processus sont acquis et améliorés collectivement par les acteurs de la performance par les processus.

9.11 La gestion des RH sait-elle valoriser annuellement ou pluriannuellement les acteurs qui contribuent à la réussite du pilotage par les processus ?

- 72%** Non.
- 23%** Partiellement.
- 3%** Oui, récompenses annuelles (bonus, primes,...).
- 1%** Oui, récompenses annuelles, et reconnaissance des compétences.
- 0%** Oui, récompenses annuelles et évolution de carrière.

9.12 Comment l'approche processus est-elle appréciée par les acteurs qui y participent ?

- 14%** Négativement.
- 39%** De façon neutre ou faiblement positive.
- 36%** De façon positive.
- 10%** De façon motivée et très positive.
- 0%** De façon enthousiaste avec une propension à recommander cette démarche en interne à leurs collègues ou à l'extérieur à d'autres entreprises.



Merci pour votre attention

