
L'Observatoire du Club : Année 2014

Observatoire global Tous Secteurs

Observatoire sectoriel Banque Assurances

**Etat d'avancement en matière de pilotage
de la performance par les processus**

En partenariat avec :

Audisoft Consultants

WillBe Group

Avertissement

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 et de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Le Club des Pilotes de Processus donne son consentement à une diffusion du document « L'Observatoire 2014 du Club » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source : « **L'Observatoire 2014 du Club des Pilotes de processus** ».

Membres Bienfaiteurs

Le Club des Pilotes de Processus, association sans but lucratif régie par la loi de 1901, reçoit un soutien financier ou sous forme de prestations des membres bienfaiteurs suivants :



Membres Contributeurs

Le groupe de travail qui a participé à l'évolution des différentes composantes de l'Observatoire remercie vivement les entreprises qui ont contribué aux 88 évaluations retenues.

Remerciement également aux cabinets **audisoft oxéa**, et **WillBe Group** pour les nombreux questionnaires collectés.



Edito

L'intérêt des enseignements de **l'Observatoire du Club des Pilotes de Processus** se confirme encore une fois en 2014, avec 88 participations d'organisations publiques ou privées, évaluées et analysées, dont 62 issues du secteur Financier (Banques, Sociétés d'Assurances, Mutuelles, ...)

Depuis 2007, dans la continuité des éditions précédentes, l'Observatoire évalue le positionnement des organisations au regard de son **modèle de maturité** qui s'apprécie selon cinq niveaux : **Réactif, Géré, Efficient, Prédicatif, Leader** décliné sur les neuf leviers du pilotage de la performance par les processus :

1. **Implication de la direction et alignement stratégique.**
2. **Vision processus.**
3. **Alignement du système d'information.**
4. **Orientation et satisfaction client.**
5. **Performance socio-économique et opérationnelle.**
6. **Maîtrise des risques et conformité.**
7. **Optimisation : Plans d'action et mesure de la performance.**
8. **Reconstruction et innovation.**
9. **Animation du dispositif et gestion des compétences.**

Au-delà des informations qu'il apporte chaque année...

- *Maturité des entreprises engagées dans le pilotage par les processus,*
- *nature des meilleures pratiques mises en œuvre,*
- *leviers de performance à activer pour améliorer durablement son propre dispositif,*
- *typologie des freins rencontrés, écueils à éviter et prérequis à respecter,*

...l'Observatoire permet aux entreprises qui l'utilisent, à long terme, de mesurer les progrès réalisés et d'anticiper les impacts sur la maturité globale des initiatives lancées dans le cadre d'une démarche processus.

Quels nouveautés et enseignements en 2014 ?

Le modèle de maturité intègre désormais les dimensions Responsabilités Sociale et Sociétale qui sont communément associées au volet socio-économique la performance (cf. critère n°5). Les réponses obtenues montrent que globalement les engagements pris au niveau de l'entreprise sont à peine mesurés et ne sont pas encore déclinés au niveau des processus.

Plus généralement, l'Observatoire 2014 confirme les constats et tendances relevés en 2011/2012. Le critère **Maîtrise des risques et conformité** se distingue sur l'ensemble des secteurs représentés et reste celui qui offre le meilleur résultat, précédant ceux ayant trait à **l'Orientement client et à la Vision processus**.

Cette année encore, il révèle les trois principales causes susceptibles de pénaliser le pilotage de la performance par les processus :

- La carence **d'Alignement du système d'information**.
- Le faible recours à la **reconstruction des processus et à l'innovation**.
- L'insuffisance de **mesure de la performance et de mise en œuvre des plans d'action**.

Néanmoins au travers du constat du renforcement de **l'implication des Directions Générales**, condition essentielle pour un déploiement efficace, réussi et pérenne de toute démarche de pilotage par les processus, l'Observatoire 2014 se révèle être une véritable source d'optimisme pour les acteurs en charge de ces démarches.

Michel Raquin

Président

Club des Pilotes de processus

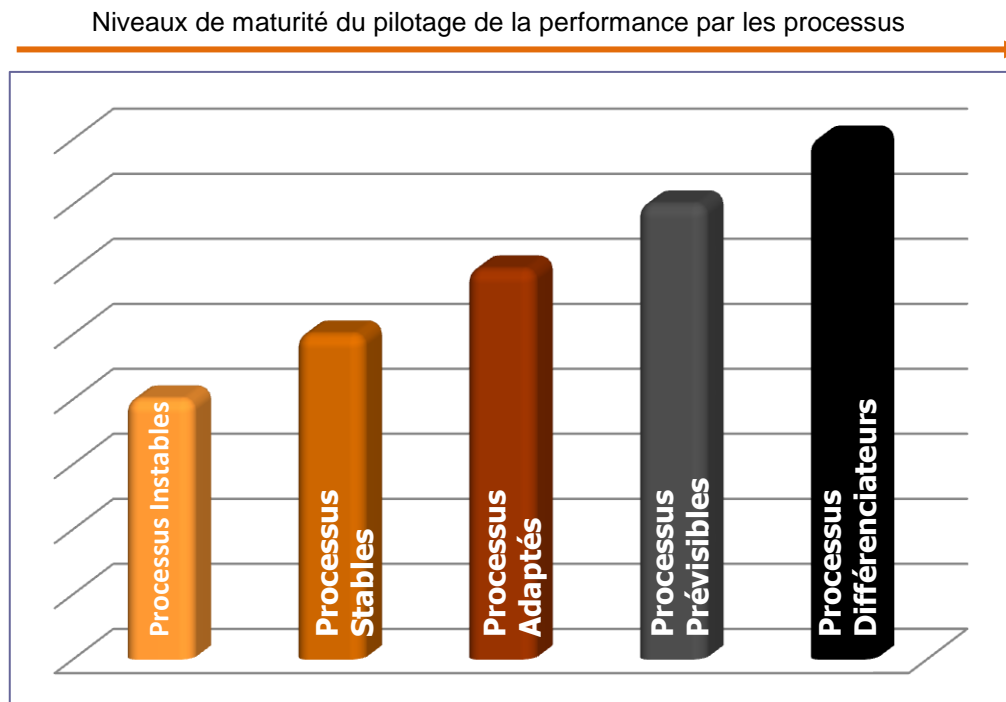
Hugues Morley-Pegge

Pilote 'Observatoire'

Club des Pilotes de processus

Les Faits Marquants de l'Observatoire 2014


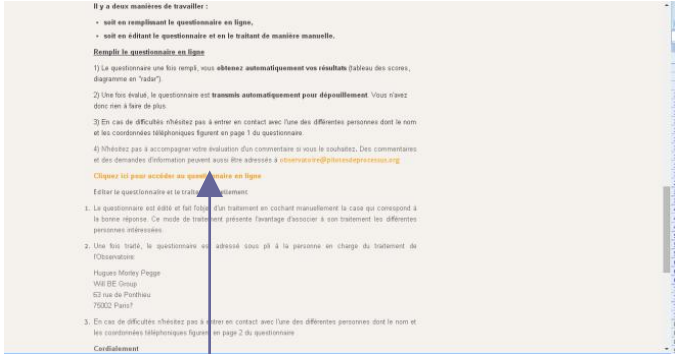
- **Une participation stable des entreprises à l'Observatoire : 88 évaluations validées en 2014 dont 62 en provenance des secteurs Banques et Assurances.**
- **La confirmation de la pertinence du 'modèle de maturité C2P' pour analyser le pilotage de la performance d'entreprise par les processus.**
 - *Le modèle de maturité fait l'objet, d'un ouvrage collectif aux éditions Hermès : « Processus : la voie de la performance ; un modèle de maturité ».*
 - *Des entreprises témoignent au sein du Club des Pilotes de Processus sur l'utilisation interne qui est faite du modèle pour accorder les visions des divers contributeurs participant aux dispositifs de pilotage des processus.*

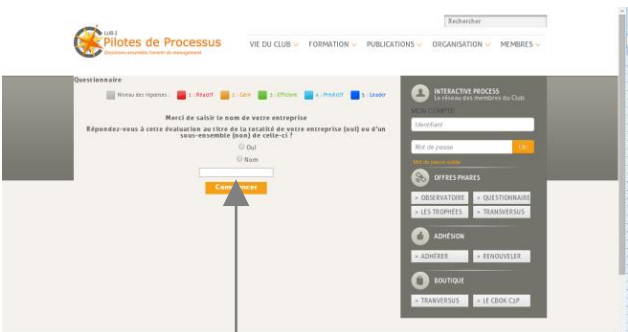



Description en annexe des niveaux de maturité et des différents critères de performance.

➤ La volonté du Club des Pilotes de Processus d'aider les entreprises, membres du Club, à améliorer leur pilotage de la performance opérationnelle par les processus, en leur permettant d'en évaluer le niveau de maturité, directement en ligne à partir du site du Club :

➤ Accès : <http://www.pilotesdeprocessus.org/questionnaire>

<h3 style="text-align: center;">Etape 1</h3> 	<h3 style="text-align: center;">Etape 2</h3> 
<p>Cliquer sur Observatoire</p> <p>Cliquer sur Questionnaire (Accès direct à l'étape 3)</p>	<p>Choisir l'option « Cliquer ici pour accéder au questionnaire en ligne »</p>

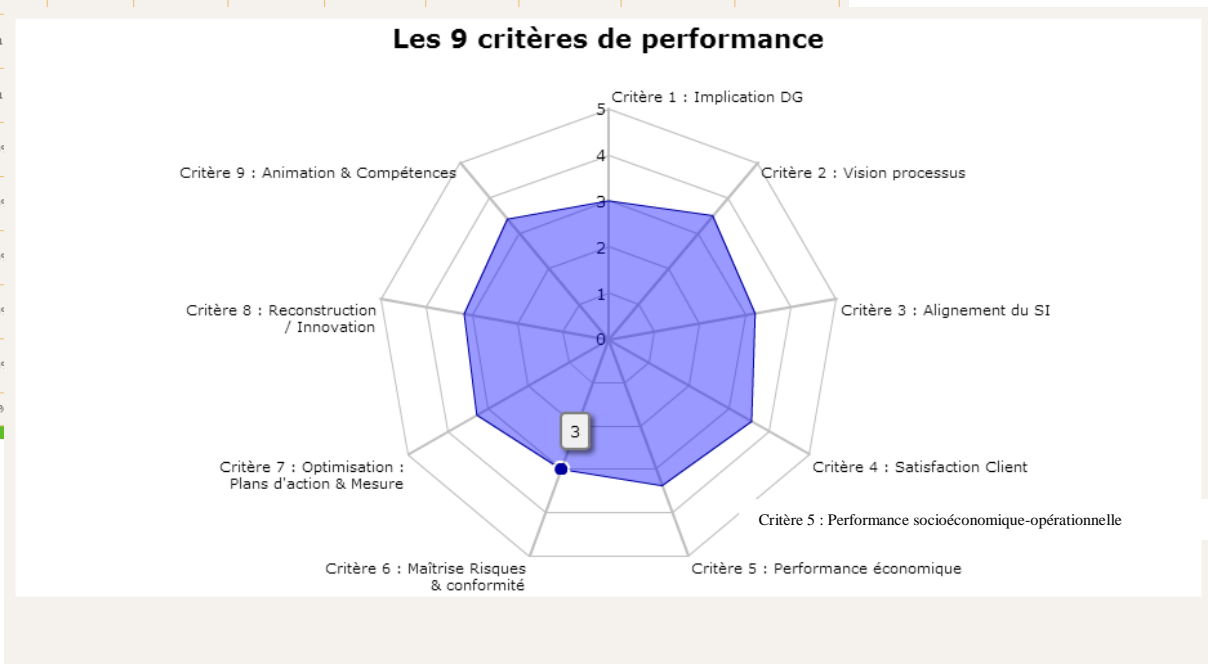
<h3 style="text-align: center;">Etape 3</h3> 	<h3 style="text-align: center;">Etape 4</h3> 
<p style="text-align: center;">Démarrer le questionnaire</p>	<p style="text-align: center;">Répondre aux questions</p>

Après avoir répondu aux 55 questions, le niveau de maturité global atteint par l'entreprise ainsi que celui de chacun des neuf critères de performance sont immédiatement restitués. Les points forts et les points d'amélioration sont mis en exergue graphiquement.

ENVOYER

Résultats du scoring	Maturité de l'entité évaluée	Critère 1 : Implication DG	Critère 2 : Vision processus	Critère 3 : Alignement du SI	Critère 4 : Satisfaction Client	Critère 5 : Performance économique	Critère 6 : Maîtrise Risques & conformité	Critère 7 : Optimisation : Plans d'action & Mesure	Critère 8 : Reconstruction Innovation	Critère 9 : Animation & Compétences
Nbre de réponses de Niveau 1 : Réactif	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Nbre de réponses de Niveau 2 : Géré	24	1	2	4	2	3	3	2	2	5
Nbre de réponses de Niveau 3 : Efficient	12	1	2	1	1	1	1	0	2	3

Nbre de réponses de Niveau 4 : Prédicatif	16	1
Nbre de réponses de Niveau 5 : Leader	17	1
% de réponses de Niveau 1 : Réactif	2.82	20%
% de réponses de Niveau 2 : Géré	33.8	20%
% de réponses de Niveau 3 : Efficient	16.9	20%
% de réponses de Niveau 4 : Prédicatif	22.54	20%
% de réponses de Niveau 5 : Leader	23.94	20%
Moyenne pondérée	3.31	39
Niveau de		



Les points faibles sont candidats à être améliorés au travers de plans d'actions. Les scénarii potentiels d'optimisation du dispositif existant se trouvent naturellement suggérés par le questionnaire au travers de chacune des réponses de niveau supérieur à celui de l'évaluation de l'existant.

➤ **Dans la continuité des anciens observatoires, les niveaux de maturité sont évalués sur la base de la moyenne pondérée :**

- Moyenne pondérée entre [1 ; 1,80[: Niveau de maturité 'Réactif',
- Moyenne pondérée entre [1,80 ; 2,80[: Niveau de maturité 'Géré',
- Moyenne pondérée entre [2,80 ; 3,80[: Niveau de maturité 'Efficient',
- Moyenne pondérée entre [3,80 ; 4,80[: Niveau de maturité 'Prédicatif',
- Moyenne pondérée entre [4,80 ; 5] : Niveau de maturité 'Leader'.

📌 Observatoire sectoriel Banque Assurances

Cette année la synthèse globale de l'Observatoire inclut la vision de 62 établissements financiers observés et permet une comparaison directe avec l'ensemble de l'échantillon au travers :

- De graphiques dédiés mis en regard des graphiques globaux lorsque cela est pertinent.
- Du détail de répondants à chacune des questions pour chacun des critères (cf. Illustration ci-dessous).

Q1 - L'implication de la direction générale est-elle réelle ?

- **11,36%** [14,52%] : Pas d'implication formelle.
- **29,55%** [30,65%] : Implication partielle manifestée par un simple soutien aux actions lancées.
- **25%** [27,42%] : Implication réelle marquée par la nomination de Pilotes de processus et le suivi des actions lancées.
- **25%** [20,97%] : Forte implication marquée par la nomination de Pilotes de processus, la validation des plans d'action et le suivi global des résultats.
- **9,09%** [6,45%] : 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.

↑
% de réponses
tous secteurs

↑
% de réponses
Banque Assurance

📌 Comparaison des groupes de maturité

Cette année encore les travaux d'analyse ont été orientés afin de mettre en lumière les 'profils de maturité' des entreprises observées, pour évaluer la corrélation ou non entre l'augmentation de la maturité de certains critères et celle du niveau de maturité globale. Les 'groupes de maturité' ainsi étudiés sont :

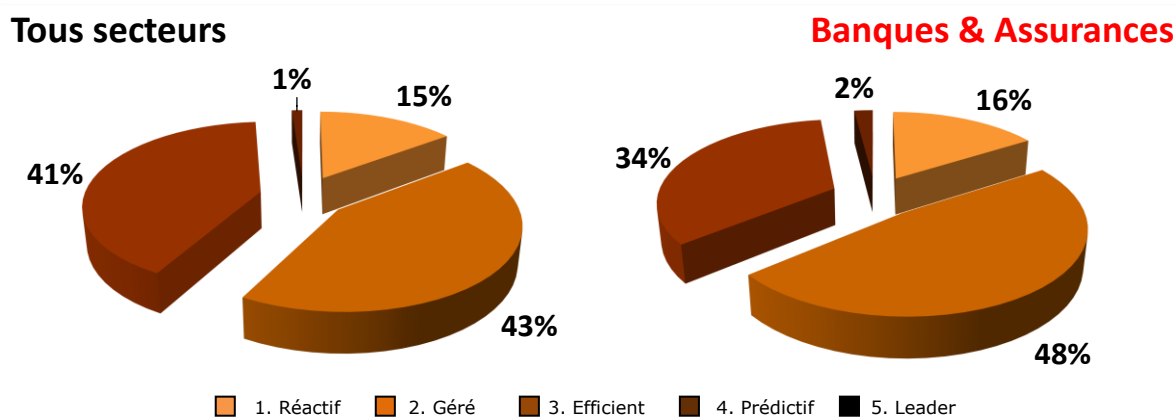
- Groupe des entreprises de niveau global '1 Réactif'
- Groupe des entreprises de niveau global '2 Géré'
- Groupe des entreprises de niveau global '3 Efficient'
- Groupe des 3 entreprises les plus mûres au global : le TOP 3

Le nombre d'entreprises au niveau '4 Prédictif' étant insuffisant pour permettre de constituer un groupe significatif.

Observatoire 2014 : Synthèse globale

Adossé au **modèle de maturité** et ses cinq niveaux : **Réactif**, **Géré**, **Efficient**, **Prédicatif**, **Leader**, **l'Observatoire 2014**, sur l'état d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance par les processus, révèle que dans la continuité des constats faits en 2011/2012 :

- **15%** des entreprises sondées ne dépassent pas le niveau de maturité '**Réactif**'. Ces entreprises doivent poursuivre leur mise en place des fondamentaux du pilotage de la performance par les processus. Comme le montrent les résultats ci-après, ceux-ci sont aujourd'hui maîtrisés par de nombreuses organisations et leur pertinence validée par l'expérience.
- **43%** des entreprises atteignent désormais le niveau de maturité '**Géré**'. Ces entreprises sont candidates à améliorer leurs points faibles en s'appuyant notamment sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience des entreprises les plus performantes.
- **41%** des entreprises s'installent durablement dans le pilotage de la performance par les processus avec un niveau de maturité '**Efficient**'. A ce niveau, l'organisation de l'entreprise et son management par les processus affirment leur efficacité. On ne peut plus objecter d'une démarche éphémère : l'amélioration de la performance opérationnelle par les processus est continue et pilotée.
- Cette année encore, seul **1%** des entreprises atteignent le niveau '**Prédicatif**'. La vision processus correspond ici à un dispositif opérationnel de création de valeur, d'appartenance et de reconnaissance, qui contribue au changement et à la performance de façon pérenne, innovante et prospective. Le positionnement d'entreprises à ce niveau de maturité est un signe positif fort pour toutes les autres. Les 'meilleures pratiques' ne sont plus théoriques mais bien réelles, concrètes et visibles. Il ne suffit bien sûr pas de les copier, mais de s'en inspirer pour les intégrer au mieux dans sa propre organisation. Cette démarche permettra aux 'acteurs entrants', un gain précieux en temps et en efficacité.
- **Aucune** entreprise n'est encore parvenue au niveau '**Leader**'.

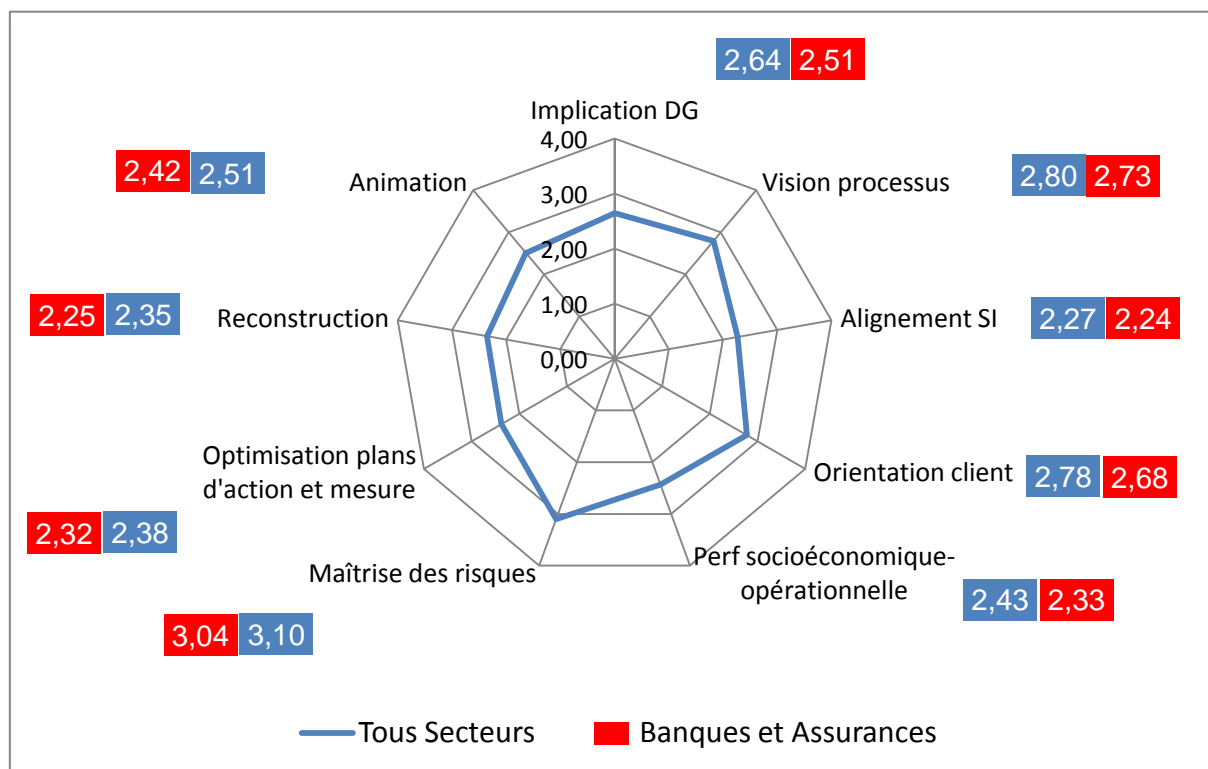


Répartition des niveaux de maturité globale au sein de l'échantillon observé en 2014

➤ Synthèse par critère de performance 2014

- ▶ Le modèle de maturité du pilotage de la performance par les processus définit chaque niveau de maturité au travers de 9 critères de performance, l'Observatoire restitue naturellement le niveau de maturité de chacun des critères de performance pour l'ensemble des entreprises évaluées. (reportez-vous au chapitre spécifique à chaque critère dans les pages suivantes, pour connaître l'analyse détaillée des résultats pour ce critère).

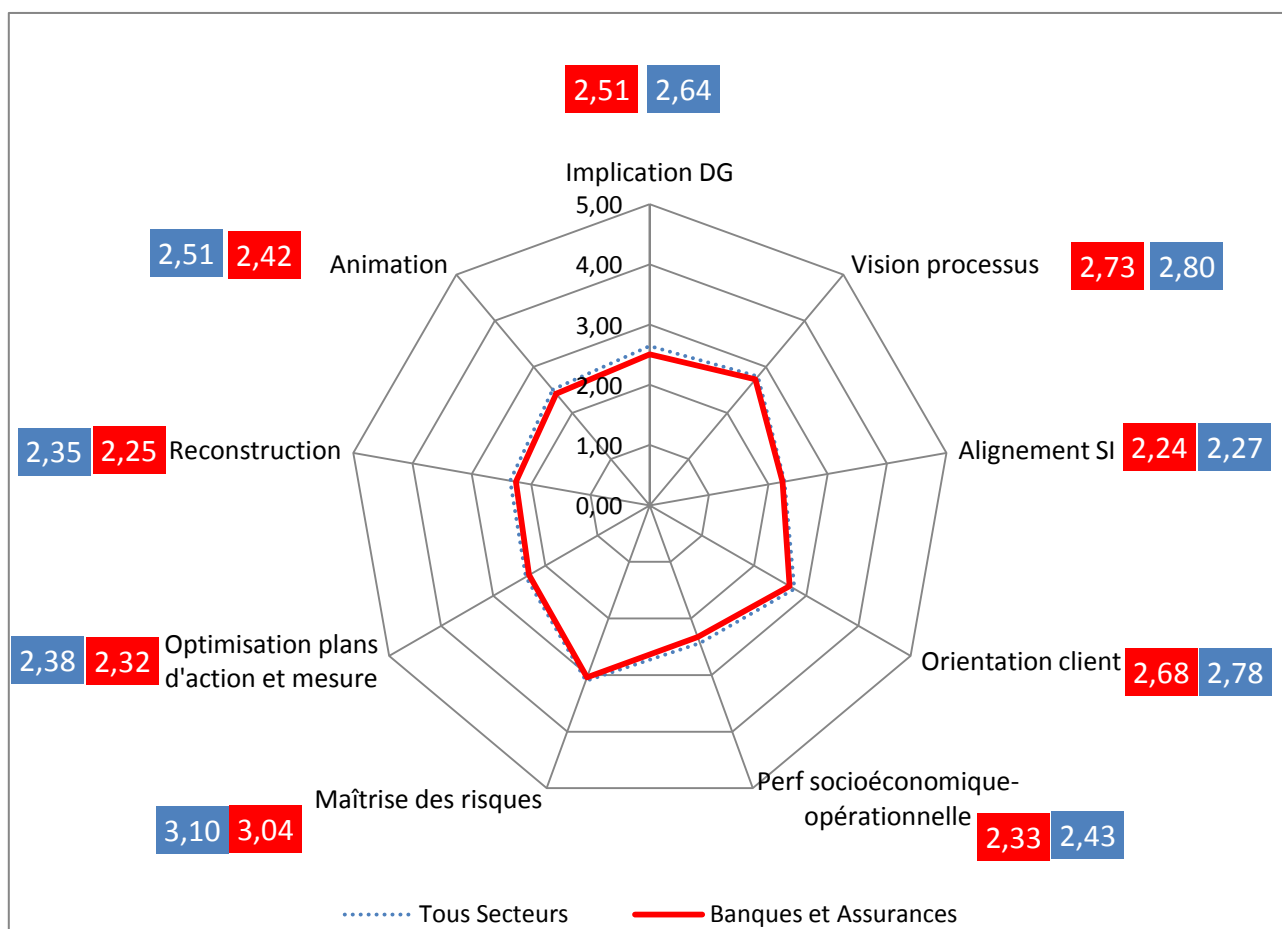
➤ Où en sont en 2014 les entreprises pour chacun de ces critères ?



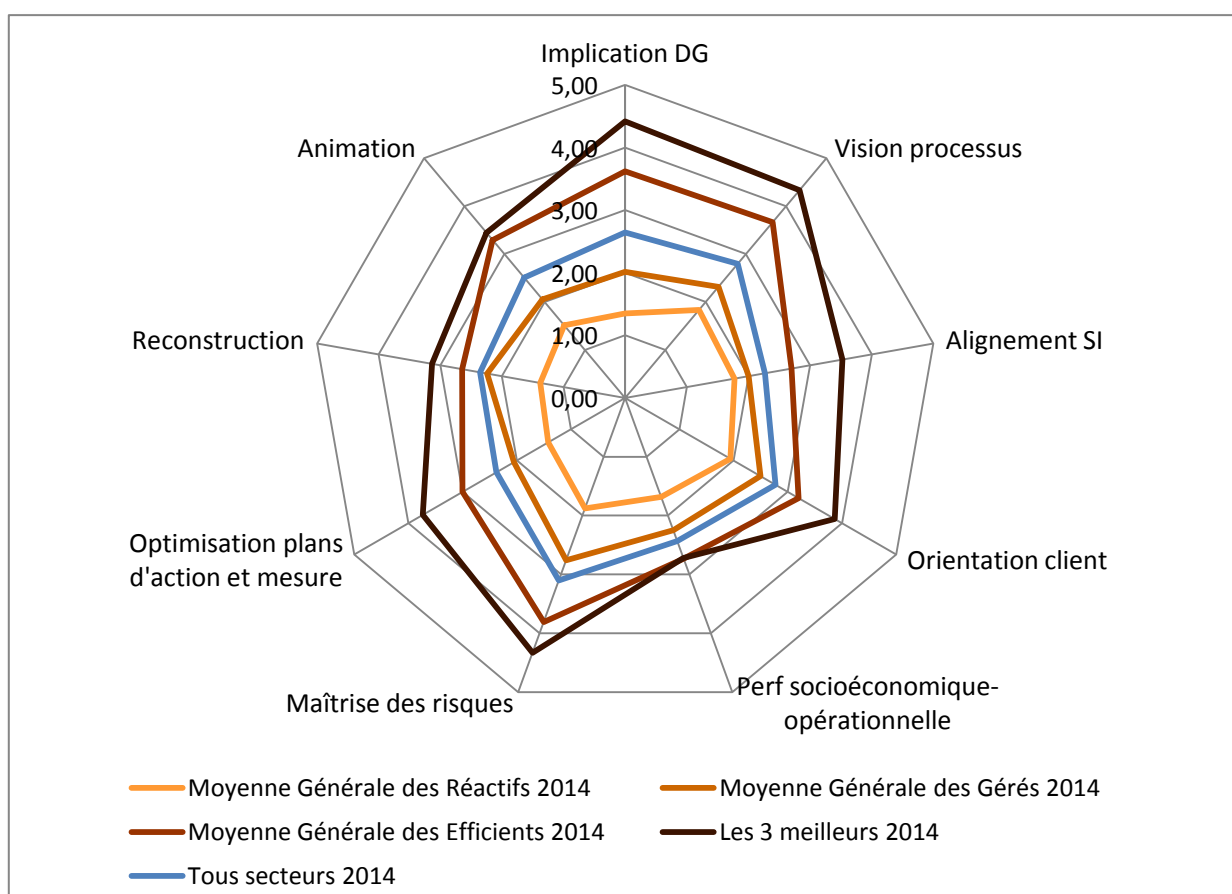
- ▶ Deux critères, '**Vision Processus**' et '**Maîtrise des risques et de la conformité**' sont au niveau de maturité '**3 Efficient**'. Les entreprises observées ont résolument adopté le pilotage par les processus pour répondre de façon efficace aux attentes de leurs clients et mettre en place des dispositifs de maîtrise de leurs risques. Ce dernier thème faisant l'objet d'une progression régulière depuis 2008.
- ▶ Le critère '**Orientation Client**' est tout proche du niveau de maturité '**3 Efficient**'.
- ▶ Les critères '**Implication DG**', '**Performances socioéconomique et opérationnelle**' et '**Animation**' sont à un niveau '**2 Géré**' avancée qui confirme la tendance à l'engagement des décideurs et à la mise en place de dispositifs adaptés pour le pilotage de la performance par les processus.
- ▶ Malgré leur stabilité constatés en 2014, les critères '**Alignement du SI**, **Optimisation continue : Plans d'action & Mesure de la performance**', '**Reconstruction & Innovation**' restent les points critiques du pilotage de la performance par les processus avec un faible niveau de maturité '**2 Géré**' alors qu'ils sont des contributeurs essentiels à la performance des processus.

↳ Comparaison de la maturité du secteur Banque Assurances et de l'ensemble des autres secteurs

- ▶ Le niveau de maturité du secteur Banque Assurances en 2014 est globalement très comparable à celui de l'ensemble des autres secteurs sondés.



➤ Comparaison des 'profils de maturité' des divers 'groupes de maturité' observés en 2014



- ▶ Les critères qui se démarquent pour les établissements de niveau '**1 Réactif**', sont par ordre d'importance :
 - L'**Orientation client**.
 - La **Vision processus** et la **Maîtrise des risques** et l'**Alignement SI**.
- ▶ Pour les établissements de niveau '**2 Géré**' :
 - La **Maîtrise des risques** reste le critère le plus moteur et ayant la meilleure progression.
 - La **Vision processus** et l'**Orientation client** progressent de manière continue.
 - Les critères **Reconstruction** et **Performance économique et opérationnelle** sont eux aussi en progression.
- ▶ Pour les établissements de niveau '**3 Efficient**' :
 - La **Maîtrise des risques** est toujours le critère moteur.
 - **Implication DG**, **Vision processus**, **Orientation client** et **Performances socioéconomique et opérationnelle** sont les critères qui croissent le plus.
- ▶ Les trois établissements les plus avancés
 - Se démarquent sur l'ensemble des critères, malgré une faiblesse notable sur le critère de **Performance socio-économique et opérationnelle** qui, en 2014, est l'égal des établissements de niveau '**3 Efficient**'. L'ajout de deux nouvelles questions relatives à des sujets d'intérêt plutôt récent - bien-être au travail et à la RSE - en explique en partie ce niveau bas.

➤ **Synthèse sur le modèle de maturité : « Vers le management de la performance et la cohésion de l'entreprise »**

- ▶ En conclusion de cette synthèse et dans la continuité de l'édition 2011/2012 de l'Observatoire nous souhaitons une nouvelle fois attirer l'attention du lecteur sur les points qui nous paraissent essentiels :
 - Chacun des 9 critères constitue un levier de performance pour l'entreprise et à ce titre peut bien sûr être optimisé de façon indépendante. Toutefois l'un des fondamentaux de notre modèle de maturité demeure la **gouvernance globale** de la performance d'entreprise et donc l'optimisation **simultanée de l'ensemble** des critères.
 - Plus qu'une simple mesure de la performance, ce modèle de maturité propose de manager la performance ; ce nouveau management contribuant à la cohérence, mais au-delà, à la **cohésion** dans l'entreprise.
 - Loin d'être antagonistes, les 9 critères de performance s'avèrent en effet complémentaires et leur synergie être source de performance. Encore une fois, il n'existe pas meilleurs témoignages de cet état de fait que les retours d'expérience des entreprises les plus avancées en matière de pilotage de la performance par les processus.

Critère 1

Implication de la direction générale et alignement stratégique

Q1 - L'implication de la direction générale est-elle réelle ?

- **11,4%** [14,5%] : Pas d'implication formelle.
- **29,6%** [30,7%] : Implication partielle manifestée par un simple soutien aux actions lancées.
- **25%** [27,4%] : Implication réelle marquée par la nomination de Pilotes de processus et le suivi des actions lancées.
- **25%** [21%] : Forte implication marquée par la nomination de Pilotes de processus, la validation des plans d'action et le suivi global des résultats.
- **9%** [6,4%] : 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.

Q2 - Les objectifs assignés par la direction, à l'amélioration des processus, sont-ils en lien explicite avec la stratégie de l'entreprise ?

- **9,1%** [9,7%] : Non, pas d'objectif assigné.
- **38%** [41,9%] : Oui, mais de manière intuitive.
- **26,1%** [27,4%] : Oui, objectifs partagés mesurables et suivis (lettre d'orientation de la direction).
- **21,6%** [16,2%] : Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes de processus.
- **5,2%** [4,8%] : Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes de processus et en référence à la concurrence.

Q3 - 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 été spécifiquement définis et mis en place ?

- **37,5%** [43,6%] : Non.
- **17,1%** [17,7%] : Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus.
- **14,7%** [12,9%] : Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus et des modalités de fonctionnement.
- **19,3%** [17,7%] : 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.
- **11,4%** [8,1%] : 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.

Q4 - Un comité type « performance processus », de niveau direction, pilote-t-il les résultats et l'amélioration des processus ?

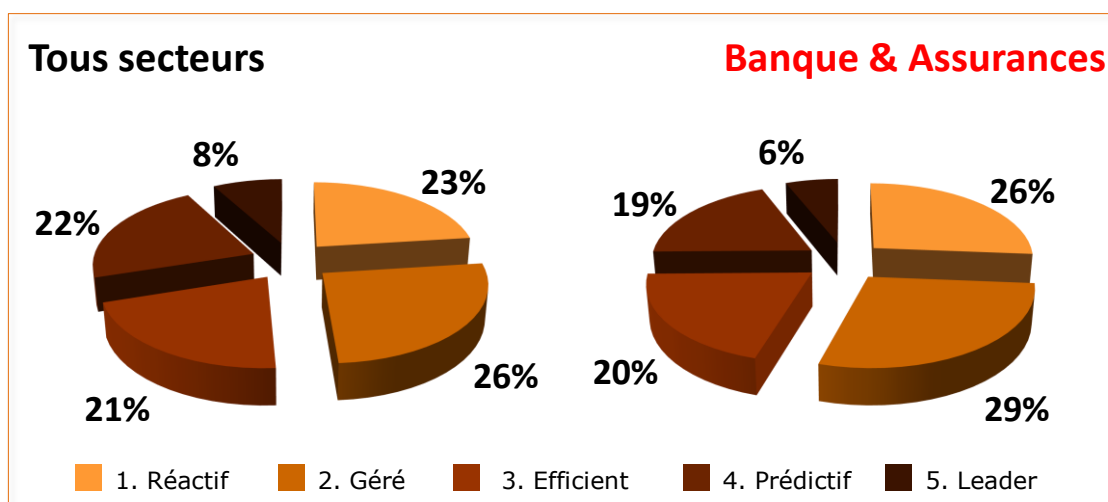
- **35,2%** [37,1%] : Non.
- **21%** [22,6%] : Partiellement.
- **17,6%** [12,9%] : Oui pour chacun des processus (sans se soucier des interrelations entre eux).
- **20,5%** [22,6%] : Oui, en prenant en compte les interrelations entre processus.
- **5,7%** [4,8%] : Oui, en prenant en compte les interrelations entre processus (y compris la partie chez les fournisseurs, les partenaires, les clients...), et en adoptant une vision pluriannuelle.

Critère 1

Implication de la direction générale et Alignement stratégique

▾ Synthèse :

- ▶ La tendance initiée ces dernières années se confirme, **une grande majorité des directions générales** (près de 90%) des établissements observés en 2014, **soutient les démarches de pilotage par les processus** engagées de plus en plus souvent en appui de leurs plans de développement stratégiques. Cette évolution se concrétise au travers :
 - D'une **implication de la direction générale** réelle, forte ou totale dans 59% [54,8%] des cas notamment marquée par la nomination de pilotes de processus. Toutefois on constate un déclin par rapport à 2011/2012. En effet 11,4% [14,5%] des entreprises déclarent ne pas disposer d'une implication formelle de la direction générale contre 8,9% [8,8%] en 2011/2012.
 - De la **formalisation** par la direction générale **d'objectifs opérationnels** partagés, mesurables et suivis, pour 52,9% [48,4%] des établissements.
 - Du développement de la **définition de démarche et de structure de gouvernance des processus** pour 62,5% [56,4%] des répondants.
 - La mise en place de **comités de type « performance processus »** dans 64,8% [62,9%] des cas au moins partiellement, et de manière plus systématique pour 43,8% des réponses [40,3%].
- ▶ Avec un score de **2,64 [2,51]** ce critère de niveau **'2 Géré'** continue de tendre vers le niveau 3. Il est à noter que la moitié des entreprises sondées est de niveau au moins **'3 Efficient'** : 51% [45%] une progression par rapport à 2011/2012, 42% [37%]. Malgré un effet de tassement du secteur financier constaté en 2011/2012, l'effet d'entraînement généré par les établissements les plus mûrs demeure perceptible.



- ▶ **L'implication de la direction générale et l'alignement stratégique** des entreprises sondées sont des éléments clés spécifiques favorisant le passage du niveau global de maturité '2 Géré' au niveau global '3 Efficient', notamment grâce à :
 - **La mise en place de la gouvernance et des comités processus.**
 - **L'implication et l'alignement des objectifs des processus sur la stratégie.**
- ▶ Les établissements de l'échantillon les plus mûrs, au global, marquent un écart significatif sur ce critère par rapport à la moyenne des entreprises de niveau moyen '3 Efficient'.

Critère 2

La vision processus

Q1 - L'entreprise (direction – entité), a-t-elle mis en pilotage quelques processus (les plus stratégiques, les plus critiques), ou l'ensemble des processus ?

- **18,2%** [21,5%] : Non, cartographie des processus sans pilotage, pilotage non formalisé.
- **33%** [32,9%] : Quelques processus, sans hiérarchisation, font l'objet d'une cartographie et sont pilotés.
- **21,5%** [19,8%] : Tous les processus stratégiques(1) et/ou critiques(2) sont pilotés.
- **27,3%** [25,8%] : Tous les processus de l'entreprise, y compris les processus support, sont pilotés.
- **0%** [0%] : 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.

Q2 - Les processus identifiés sont-ils affectés en responsabilité à des Pilotes de processus ?

- **17,1%** [19,4%] : Non.
- **34,1%** [35,5%] : Oui pour quelques processus.
- **23,9%** [25,8%] : Oui pour tous les processus identifiés, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- **20,5%** [16,1%] : Oui pour tous les processus et sur une durée pluriannuelle, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- **4,4%** [3,2%] : 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.

Q3 - Les processus sont-ils décrits (construits), selon une approche définie au sein de l'entreprise ?

- **3,4%** [4,8%] : Non.
- **14,8%** [14,5%] : Partiellement, il existe quelques éléments de démarche de description des processus.
- **31,8%** [30,7%] : Oui, une (ou plusieurs) démarche(s) de formalisation des processus existe(nt).
- **23,9%** [27,4%] : Oui, les processus sont décrits selon une démarche de formalisation unique et partagée au sein de l'entreprise.
- **26,1%** [22,6%] : 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.

Q4 - Les processus décrits sont-ils gérés dans un référentiel, avec l'aide d'un outil structuré et ouvert (logiciel du marché) ?

- **20,5%** [21%] : Non.
- **26,1%** [27,4%] : Partiellement les processus sont décrits au travers d'un ou plusieurs outils et sont gérés avec ou sans référentiel (base de données).
- **26,1%** [22,6%] : Oui, les processus sont décrits avec un outil unique et sont gérés dans un référentiel unique.
- **18,2%** [19,4%] : 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.
- **9,1%** [9,6%] : 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.

Q5 - Des intranets sont-ils à la disposition des acteurs de l'entreprise intéressés par les processus ?

- **26,1%** [29%] : Non.
- **26,1%** [27,4%] : Oui Partiellement et/ou sans mise à jour périodique régulière.
- **30,7%** [27,5%] : Oui, avec une mise à jour périodique régulière.
- **4,6%** [4,8%] : Oui, avec une mise à jour périodique régulière et des restitutions synthétiques.
- **12,5%** [11,3%] : 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.

Q6 - Les interrelations, entre les processus tant au plan interne de l'entreprise qu'au plan externe (clients- fournisseurs- producteurs- distributeurs...), ont-elles été identifiées ?

- **13,6%** [14,5%] : Non.
- **38,6%** [37,1%] : Partiellement.
- **17,1%** [21,7%] : Oui pour les interrelations entre processus stratégiques et critiques, au plan interne de l'entreprise seulement.
- **12,5%** [6,5%] : Oui pour les interrelations entre tous les processus, au plan interne de l'entreprise.
- **18,2%** [20,2%] : 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.

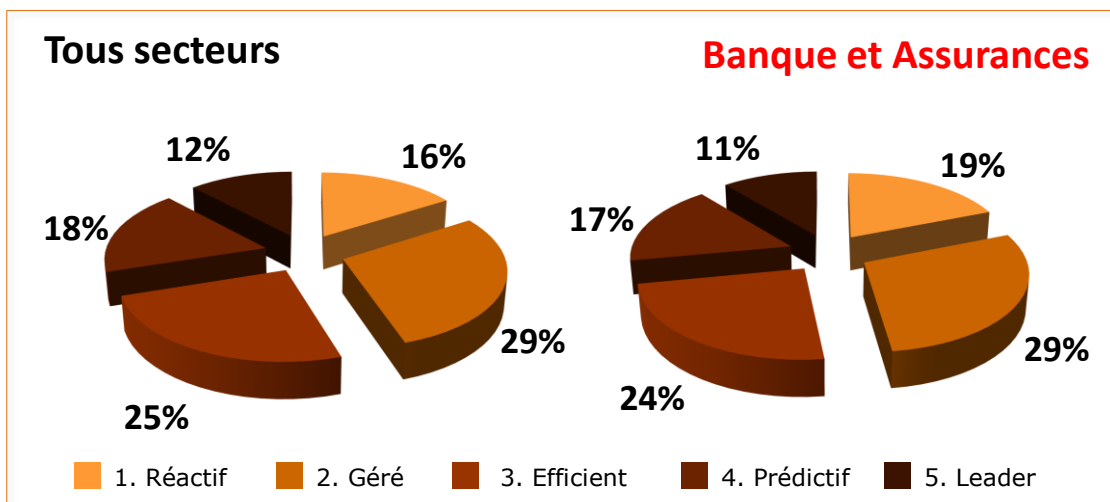
Critère 2

La vision processus

↳ Synthèse :

- ▶ Le **pilotage des processus s'implante significativement dans les entreprises de tous les secteurs** en général **et au sein des banques et des assurances** en particulier :
 - Dans 96,6% [95,2%] des cas, une **démarche de description** des processus est en place et pour 81,5% [79,4%] des entreprises au moins, quelques processus sont affectés en responsabilité et pilotés.
 - Pour 48,8% [45,6%] d'entre elles, **l'affectation en responsabilité à des pilotes** est généralisée à l'ensemble des processus.
 - Dans 27,3% [25,8%] des cas, **tous les processus** de l'entreprise, y compris les processus support, **sont pilotés**.
- ▶ Les démarches mises en place par les entreprises les plus mûres sont bien structurées autour de **référentiels processus** et s'appuient sur des outils du marché. Les résultats démontrent une progression significative, 17,1% [19,4%] des entreprises qui déclarent ne pas gérer leurs processus dans un référentiel et ne pas utiliser un outil contre 23,8% [21,1%].
- ▶ L'**intranet** reste pour chacune des entreprises un vecteur de communication plébiscité pour diffuser la connaissance liée aux processus, même si les résultats montrent une légère régression.
- ▶ Sur le plan interne, l'augmentation de l'attention portée sur les **interrelations entre les processus** se poursuit dans 53,4% [51,6%] des cas, ainsi que sur le plan externe, les démarches dépassent rarement, dans 18,2% [21%] des cas, les frontières naturelles de l'entreprise pour intégrer ce qui se passe chez les clients, filiales, partenaires...

- ▶ Avec un score de **2,80 [2,73]** ce critère se stabilise au niveau '**3 Efficient**'. Il est à noter que 43% [41%] des réponses sont au niveau au moins '3 Efficient' sur ce critère.



- ▶ Quel que soit leur niveau de maturité global, la majorité des entreprises a choisi de développer la **Vision processus**. En effet, seules 16% [19%] sont au niveau '1 Réactif' sur ce critère. Il apparaît néanmoins que la mise en œuvre de chacun des items suit une progression logique :
 - La **Description des processus** est l'item fort pour lequel toutes les entreprises, notamment les moins mûres, sont déjà bien avancées.
 - L'item **Référentiel processus** progresse régulièrement et corrélativement avec l'augmentation du niveau de maturité global.
 - Ensuite ce sont plutôt les items suivants qui ont tendance à croître :
 - **Affection des processus en responsabilité.**
 - **Diffusion connaissance processus (intranet).**
 - **Interrelations processus.**

Le critère **Périmètre des processus pilotés** continue sa progression entamée en 2010 pour le secteur Banque & Assurances. 41% [45,2%] des entreprises déclarent piloter tous leurs processus ou les processus critiques contre 45,5% [40,4%] il y a 2 ans.

Critère 3

Alignement du S.I.

Q1 - Les évolutions du SI sont-elles planifiées en adéquation avec celles des processus ?

- **20,5%** [22,6%] : Non
- **40,9%** [45,2%] : Pour quelques processus.
- **20,5%** [19,4%] : Pour tous les processus dans le cadre d'un plan annuel.
- **15,9%** [11,3%] : Pour tous les processus dans le cadre d'un plan pluriannuel.
- **2,2%** [1,5%] : 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.

Q2 - La mise en œuvre des évolutions du SI est-elle ancrée à la démarche de pilotage par les processus ?

- **13,6%** [16,1%] : Non, la dimension processus n'est pas évoquée dans la méthodologie de conduite de projet.
- **47,7%** [46,8%] : Quelques projets SI démarrent dans une phase de conception organisationnelle partant de la description des processus (existant et cible).
- **25%** [24,2%] : La méthodologie de conduite de projet SI s'appuie sur le référentiel des processus pour les phases de conception et de réalisation.
- **10,2%** [9,7%] : 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,..).
- **3,5%** [3,2%] : Comme précédemment, et organisation des maîtrises d'ouvrage en cohérence avec périmètre de responsabilité des Pilotes de processus.

Q3 - La mesure de la satisfaction des utilisateurs, au regard du SI, est-elle réalisée ?

- **22,7%** [22,6%] : Non.
- **60,2%** [61,3%] : Partiellement mesurée.
- **8%** [8%] : Oui, mesurée pour tous les processus de l'entreprise.
- **6,8%** [4,8%] : Oui mesurée, partagée et optimisée pour tous les processus de l'entreprise.
- **2,3%** [3,3%] : Oui, mesurée, partagée et optimisée en interne et en externe (clients, fournisseurs, partenaires...).

Q4 - Les démarches d'automatisation et de monitoring des processus (workflow, règles métiers, BAM,...) sont-elles mises en œuvre ?

- **17,1%** [14,5%] : Non.
- **51,1%** [54,8%] : Partiellement de façon expérimentale.
- **23,8%** [21%] : Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus.
- **8%** [9,7%] : Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus et de leurs interrelations.
- **0%** [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...).

Q5 - 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,...?

- **6,8%** [8%] : Pas adaptatif.
- **45,5%** [43,6%] : Peu adaptatif ou nécessitant des procédures de contournement spécifiques et manuelles.
- **36,4%** [35,5%] : Adaptatif avec des procédures spécifiques et manuelles réduites.
- **11,3%** [12,9%] : Evolutif avec une capacité d'intégration des changements dans les 3 mois.
- **0%** [0%] : Agile avec capacité d'intégration des changements dans le mois.

Q6 - Le SI de l'entreprise offre-t-il aux clients un accès direct aux produits et aux services de l'entreprise ?

- **14,8%** [12,9%] : Non.
- **53,4%** [56,5%] : Partiellement, de façon dédiée et sans communication avec les autres canaux d'échanges clients.
- **19,3%** [22,6%] : Oui, avec une gestion globale et cohérente de la relation client via les autres canaux d'échanges.
- **9,1%** [4,8%] : Oui, avec une vision innovante et prospective de la relation client via les échanges multicanaux (annonces des évolutions futures, offres personnalisées et diversifiées, ...).
- **3,4%** [3,2%] : Oui, avec une intégration forte et à valeur ajoutée avec les SI des clients.

Q7 - La DSI a-t-elle adoptée une démarche processus pour piloter sa performance (par exemple de type : Itil, Cobit, Cmmi,...) ?

- **37,5%** [37,1%] : Non ou je n'en ai pas connaissance.
- **37,5%** [41,9%] : Partiellement ou approche à l'étude.
- **20,5%** [16,1%] : Oui et la démarche de mise en œuvre contribue à la performance du service rendu et à la satisfaction des utilisateurs.
- **2,3%** [1,6%] : Oui et la démarche mise en œuvre et sa contribution à la performance business sont reconnues, durables et innovantes.
- **2,2%** [3,3%] : 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,...).

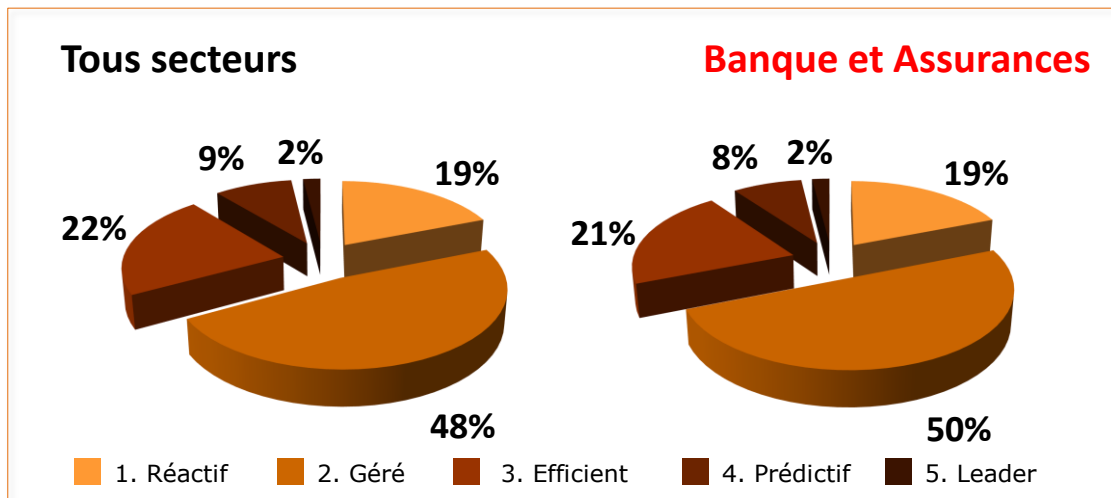
Critère 3

Alignement du Système d'Information (SI)

↳ Synthèse :

- ▶ Par sa contribution essentielle à la performance des processus, l'agilité et la capacité d'alignement du SI sont primordiales pour accompagner le développement et la transformation des entreprises. Cette année encore les **points forts et progrès significatifs** qui ressortent sont :
 - Les démarches de conduite de projet d'évolution de SI savent trouver des **apports du pilotage par les processus**, dans 38,6% [32,3%] des cas, notamment via le référentiel de processus. La progression est notable.
 - Les démarches **d'automatisation** au sein de chacun des processus se **généralisent** pour 31,8% [30,7%] des entreprises à l'issue d'expérimentations manifestement fructueuses sur des processus pilotes.
 - 31,8% [30,7%] des SI permettent aux clients un **accès direct aux produits et services de l'entreprise** avec une gestion cohérente et globale de la relation client et ce, quel que soit le canal d'échange. C'est un indicateur qui se stabilise après une régression entre les deux derniers observatoires, il présente encore un niveau satisfaisant.
- ▶ Des **efforts doivent être poursuivis** sur certains volets essentiels :
 - Pour 20,5% [22,6%] des entreprises sondées les **évolutions du SI** ne sont pas planifiées en adéquation avec les **impératifs des processus** et 40,9% [45,2%] ne le font qu'occasionnellement. Les résultats de cet indicateur montrent qu'il y a encore un potentiel à exploiter.
 - Seules 3,4% [3,2%] des **maîtrises d'ouvrage** sont organisées en **cohérence avec le découpage en processus** de l'entreprise. La progression constatée en 2011/2012 s'est stoppée en 2014.
 - 25% [21%] des **DSI** ont **adopté la vision processus** (Itil, Cobit, Cmmi,...) pour piloter leur performance et leur contribution à la qualité du service rendu. 37,5% [42%] envisagent d'adopter la démarche.
 - On note un certain recul par rapport à l'édition précédente de l'observatoire, notamment au niveau du secteur financier, mais là encore les comparaisons sont difficiles compte tenu des différences entre les échantillons de chacun des Observatoires. Ce qui est intéressant c'est de constater que seulement ¼ des réponses indique que la DSI n'a pas adopté une démarche processus pour piloter sa performance.
 - La mesure de la **satisfaction des utilisateurs** n'est généralisée et systématisée que dans 17% [16,1%] des cas, ce qui n'est pas un indice satisfaisant.
 - 52,3% [51,6%] des **SI** sont **jugés peu ou pas adaptatifs**. Une valeur qui se stabilise au regard des années 2011/2012.

- ▶ Avec un score de **2,27 [2,24]**, le critère **Alignement du SI** est de niveau '**2 Géré**'. Le constat qu'une grande majorité, 67% [69%] des entreprises se trouve dans cette moyenne confirme que l'intérêt pour ce critère observé depuis 2008 tend à se poursuivre durablement.



- ▶ Les écarts entre les paliers de maturité sont au global assez faibles :
 - Bien qu'à un niveau encore assez modeste, la préoccupation de la synchronisation des évolutions SI à celles des processus est l'apanage des entités de niveau au moins '3 Efficient'. Ces dernières sont également en avance sur l'ancrage des évolutions SI dans le pilotage des processus.
 - En termes d'agilité du SI, l'ensemble des répondants, quel que soit leur niveau de maturité global, a un niveau de maturité assez faible.
 - Les expérimentations d'automatisation et de monitoring des processus restent assez rares et sont plutôt conduites par les entités ayant déjà atteint un niveau global '3 Efficient'.

Critère 4

Orientation et Satisfaction client

Q1 - L'entreprise a-t-elle une culture de l'écoute et de la satisfaction client ?

- **0%** [0%] : Non.
- **44,3%** [46,8%] : Partiellement.
- **21,6%** [22,6%] : Oui et les dysfonctionnements sont systématiquement corrigés.
- **25%** [22,6%] : Oui et les problèmes et les attentes clients sont exploités en source d'innovation.
- **9,1%** [8%] : Oui et l'écoute client est génératrice d'innovation et de différenciation.

Q2 - L'écoute et la satisfaction client sont-elles mesurées ?

- **3,4%** [3,2%] : Non.
- **35,2%** [38,7%] : Partiellement.
- **42,1%** [45,2%] : Oui, régulièrement mesurées et analysées.
- **13,6%** [8,1%] : Oui, régulièrement mesurées, analysées optimisées et anticipées.
- **5,7%** [4,8%] : Oui, et source d'innovation et de différenciation.

Q3 - Les produits et services fournis par l'entreprise répondent-ils aux attentes des clients ?

- **12,5%** [11,3%] : Sont fournis, mais parfois avec des problèmes.
- **43,2%** [50%] : Fonctionnent de manière satisfaisante et s'améliorent progressivement.
- **28,4%** [27,4%] : Rapport coûts/qualité et fonctionnement jugés satisfaisants par les clients.
- **6,8%** [4,8%] : En avance sur les concurrents.
- **9,1%** [6,5%] : Font référence sur le marché et sont plébiscités par les clients.

Q4 - Les réclamations clients sont-elles recensées et leur volume est-il considéré comme faible, moyen, significatif ?

- **4,6%** [3,2%] : Les réclamations sont nombreuses mais ne font pas l'objet d'un recensement.
- **20,5%** [21%] : Les réclamations sont recensées et leur niveau est significatif.
- **51,1%** [53,2%] : Les réclamations sont recensées et leur niveau est limité.
- **22,7%** [22,6%] : Les réclamations sont recensées, leur nombre est limité, elles sont non majeures, les clients sont informés et les problèmes dominés.
- **1,1%** [0%] : Les réclamations sont recensées, elles sont exceptionnelles, non majeures et inférieures à celles des concurrents.

Q5 - L'écoute et la satisfaction client sont-elles prises en compte pour améliorer la performance des processus ?

- **10,2%** [11,3%] : Non.
- **44,3%** [48,4%] : Oui mais de façon non structurée.
- **30,7%** [35,5%] : Oui, de façon structurée et périodique.
- **11,4%** [3,2%] : Oui, de façon structurée et les besoins futurs des clients sont questionnés.
- **3,4%** [1,6%] : Oui, de façon structurée, les attentes des clients sont anticipées et les offres concurrentes analysées.

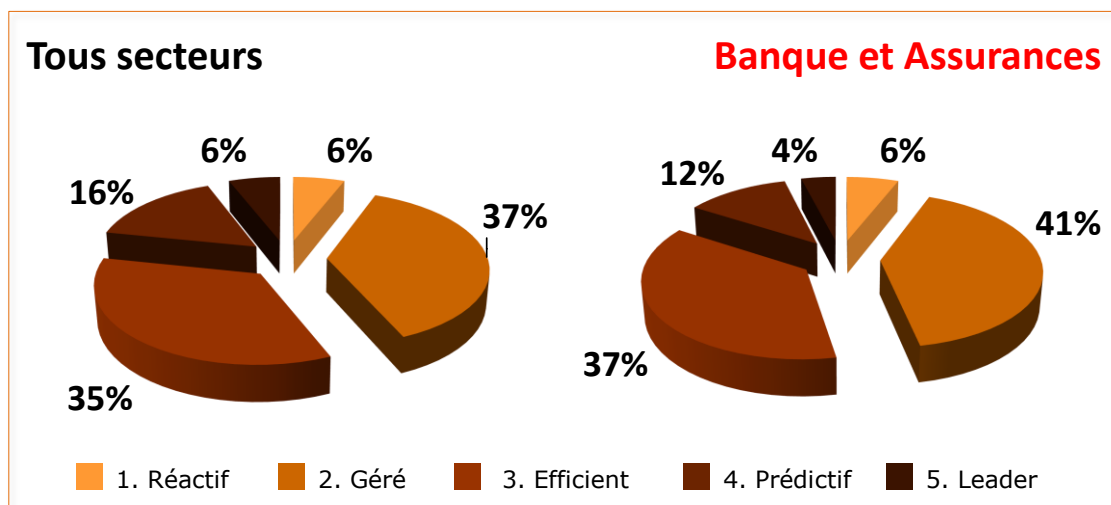
Critère 4

Orientation et Satisfaction client

↳ Synthèse :

- ▶ La culture de **l'écoute et de la satisfaction client** est partagée par la **totalité des entreprises** observées et est une source d'innovation pour 34,1% [30,6%] d'entre elles. La progression, déjà constatée en 2011/2012, se poursuit.
- ▶ Pour 96,6% [96,8%] des entreprises sondées, ces initiatives sont outillées au travers de dispositifs de **mesure de la satisfaction des clients** et des analyses sont menées de manière régulière pour 61,4% [58,1%] des cas. De réels progrès ont été réalisés.
- ▶ 95,5% [96,8%] des entreprises sont globalement satisfaites du niveau **de qualité des produits et des services** fournis à leurs clients bien que seules 44,3% [38,7%] estiment que leurs clients en sont satisfaits. Ce dernier indicateur est en hausse par rapport à 2011/2012.
- ▶ Pris en charge dans 95,5% [96,8%] des cas, les **réclamations** sont recensées mais leur traitement reste améliorable : seules 75% [75,8%] des sondés déclarent ne faire l'objet que d'un nombre limité de réclamations et presque aucun n'a réussi à les raréfier significativement 1,1% [0%]. Ces résultats montrent que les processus sont assez bien suivis car les réclamations, pour près de ¾ des entreprises, sont en nombre limité.
- ▶ Les fruits de la mesure de la **satisfaction des clients** sont de moins en moins dissociés de l'élaboration des **plans de progrès** des processus puisque 45,5% [40,3%] des entreprises exploitent cette information de manière structurée pour améliorer la performance des processus. C'est un résultat satisfaisant et durable au regard du précédent Observatoire.

- Le score de **2,78 [2,68]**, correspondant à un niveau tout juste **'3 Efficient'**, positionne le critère **Orientation et satisfaction client** en point fort pour les acteurs engagés dans la démarche. Il est à noter en outre que plus de la moitié des entreprises a atteint ou dépasse le niveau **'3 Efficient'** 57% [53%]. Quelques-unes demeurent toutefois de niveau **'1 Réactif'**.



- Dans un contexte où les entreprises de tous secteurs communiquent activement sur les thèmes de la relation client, il est à noter que :
 - Ce critère est généralement le premier à être activé par les établissements de niveau global **'1 Réactif'** et suit une progression régulière en lien direct avec la progression de la maturité globale.
 - Les entreprises les plus mûres en termes de pilotage par les processus sont celles qui sont le plus avancées sur la mesure de la satisfaction client et sur l'adéquation des produits/services aux attentes des clients.
 - La mise en relation de la dimension écoute/satisfaction client et performance des processus est plutôt abordée par les entreprises qui ont déjà atteint un niveau de maturité global **'3 Efficient'**.

Critère 5

Performance socio-économique et opérationnelle

Q1 - L'entreprise/la direction a-t-elle une culture de la performance économique et de la création de valeur ?

- **5,7%** [6,5%] : Non.
- **29,6%** [31,5%] : Partiellement, la culture de la création de valeur n'est pas systématique.
- **28,4%** [33,9%] : Oui, des indicateurs de performance économique existent et sont partagés.
- **26,1%** [19,4%] : Oui, les résultats attendus et constatés sont maîtrisés et partagés.
- **10,2%** [8,7%] : Oui, les résultats attendus, constatés, anticipés et comparés sont différenciateurs et positionnent l'entreprise comme leader sur son marché.

Q2 - 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) ?

- **12,5%** [11,3%] : Des produits non rentables, non nécessaires au client ne sont pas passés au crible et ne sont pas éliminés.
- **26,1%** [30,5%] : La croissance est gérée (on examine l'aspect CA du business plan produits).
- **27,3%** [30,7%] : La rentabilité est celle de la moyenne du secteur économique.
- **26,1%** [21%] : La rentabilité est anticipée. Le CA des nouveaux produits est piloté en comparaison avec les concurrents.
- **8%** [6,5%] : La rentabilité et la croissance des produits font référence.

Q3 - Les objectifs opérationnels des processus sont-ils atteints, presque toujours, toujours depuis 3 ans, plus de 5 ans ?

- **20,5%** [24,2%] : Pas toujours atteints.
- **31,7%** [33,9%] : Généralement atteints à court terme.
- **30,7%** [25,8%] : Toujours sauf une ou deux exceptions sur 3 ans.
- **11,4%** [11,3%] : Toujours depuis 3 ans.
- **5,7%** [4,8%] : Toujours depuis 5 ans.

Q4 - La performance opérationnelle et la création de valeur sont-elles gérées à travers la performance des processus ?

- **22,7%** [24,2%] : Non.
- **54,6%** [61,3%] : Non, ou seulement au coup par coup par des actions spécifiques.
- **18,2%** [11,3%] : Oui, la performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées et déclinées par processus.
- **4,5%** [3,2%] : La performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées, maîtrisées et anticipées au travers du pilotage de la performance par les processus.
- **0%** [0%] : Oui, la performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées, maîtrisées, anticipées, et reconnues comme référence par le marché.

Q5 - La mesure du bien-être au travail des collaborateurs est-il pris en compte pour améliorer la performance des processus ?

- **11%** [13%] : Non
- **76%** [76%] : Des sondages internes ou baromètres sociaux sont réalisés. Les résultats ne sont pas systématiquement mis en regard de la performance d'entreprise.
- **11%** [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.
- **0%** [0%] : 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%** [0%] : 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.

Q6 - La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est-elle prise en compte pour améliorer la performance des processus ?

- **13%** [15%] : Non
- **73%** [69%] : Des engagements généraux en lien avec la RSE sont pris au niveau de l'entreprise
- **11%** [13%] : Les engagements RSE pris au niveau de l'entreprise sont suivis et mesurés et font l'objet de plans d'actions.
- **3%** [3%] : 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%** [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.

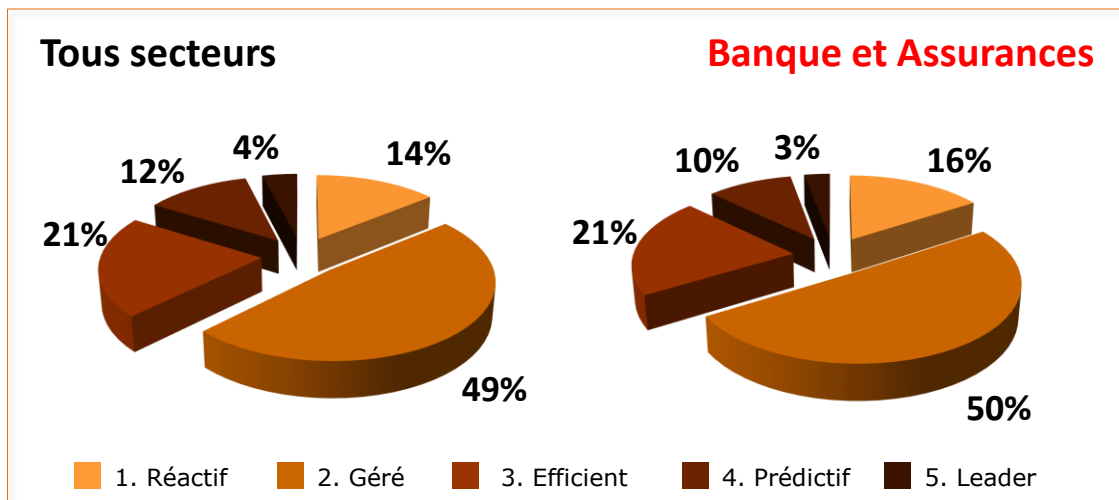
Critère 5

Performance socio-économique et opérationnelle

↳ Synthèse :

- ▶ La recherche de la **performance économique et de la création de valeur reste présente culturellement au sein de la majorité** des entreprises sondées.
- ▶ Néanmoins l'effort d'optimisation des offres commerciales doit se poursuivre :
 - 12,5% [11,3%] des entreprises n'ont pas passé au crible leur catalogue pour éliminer les produits non rentables ou non nécessaires au client.
 - La rentabilité est anticipée pour 34,1% [27,4%] des entreprises sondées. Ces résultats sont en progrès.
- ▶ La capacité des entreprises à atteindre **leurs objectifs opérationnels** se maintient globalement tant sur le court terme avec 62,5% [59,7%] que sur le moyen/long terme avec 17% [16,1%]. Ce qui donne, au final, des résultats acceptables car moins de 25% des objectifs ne sont pas toujours atteints. Notons la prédominance des résultats à court terme.
- ▶ Dans un environnement toujours plus concurrentiel, le **pilotage et l'optimisation de la performance opérationnelle** sont vitaux. Néanmoins seules 22,7% [14,5%] des entreprises consultées ont choisi de maîtriser ces thèmes, notamment au travers du pilotage par les processus estimant que cette démarche s'avère particulièrement pertinente pour répondre aux enjeux multiples actuels. Cet indice, en nette dégradation en 2011/2012, continue sa régression en 2014.
- ▶ L'évolution de la **mesure du bien-être au travail** est devenue un indicateur important pour la **performance socio-économique et opérationnelle**. Nombres d'études mettant en jeu des indicateurs montrent que le bien-être au travail permet une meilleure performance, tant au niveau humain qu'économique. Dans 76% [76%] des cas, des sondages internes ou baromètres sociaux sont réalisés. Cependant, ces résultats ne sont pas mis en regard de la performance d'entreprise. Seulement 11% [11%] considèrent cet aspect comme un élément constitutif de la performance.
- ▶ Coté responsabilités sociales et sociétales corrélées à la performance socioéconomique, le lien avec le pilotage de la performance opérationnelle des processus reste à construire et ce quel que soit le secteur d'activité. Pour 73% [69%] des sondés, des engagements généraux sont en lien direct avec la RSE au sein de l'entreprise et pour 11% [13%], ces engagements sont suivis, mesurés et font l'objet de plans d'actions. Seulement 3% [3%] déclinent leurs engagements RSE au niveau des processus, dans des tableaux de bords qui sont suivis, mesurés et intègrent les plans d'actions processus.

- ▶ Avec un score de **2,43 [2,33]** ce critère est de niveau '**2 Géré**'. Les trois premiers niveaux regroupent 83% [88%] des réponses. Les entreprises ayant atteint un niveau au moins égal au niveau '3 Efficient' sont très minoritaires. Seules 12% [10%] des établissements sont au niveau '4 Prédictif' sur ce critère, en hausse par rapport à 2011/2012 et 14% [16%] sont au niveau le plus faible, en baisse en 2014.



- ▶ La progression des entreprises sur ce critère suit globalement la croissance du niveau de maturité globale des entreprises en termes de pilotage par les processus. Ce critère n'est donc a priori pas un moteur dans la montée en maturité des entreprises observées en 2014 :
 - Les établissements de niveau '2 Géré' et '3 Efficient' progressent globalement sur l'ensemble des items.
 - Les items différenciateurs entre la moyenne des entreprises de niveau '3 Efficient' et les meilleures d'entre elles sont :
 - **Culture création de valeur.**
 - **Atteintes des objectifs opérationnels.**
 - **Adhérence entre performance et pilotage processus.**

Critère 6

Maîtrise des risques et conformité

Q1 - Les risques liés aux produits/services fournis aux clients et aux processus associés sont-ils connus et maîtrisés ?

- **11,4%** [11,3%] : Non.
- **20,5%** [24,2%] : Référencés par processus mais non suivis.
- **35,2%** [30,7%] : Référencés, suivis et contrôlés par processus.
- **13,6%** [12,8%] : Référencés, contrôlés, maîtrisés et anticipés par processus.
- **19,3%** [21%] : Référencés, contrôlés, maîtrisés, anticipés pour l'ensemble des processus avec une gouvernance des risques intégrée au pilotage des processus.

Q2 - La gestion de la conformité des produits/services et des processus associés est-elle maîtrisée ?

- **8%** [4,8%] : Non.
- **36,4%** [45,2%] : Oui, la conformité des produits/services et des processus associés est vérifiée avant leur commercialisation.
- **18,2%** [19,4%] : Oui la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus.
- **23,8%** [16,1%] : Oui la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus. Elle est documentée, mesurée et auditée périodiquement.
- **13,6%** [14,5%] : 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.

Q3 - Les anomalies et les non-conformités des produits/services fournis aux clients et des processus associés sont-elles connues, référencées, suivies et corrigées ?

- **9,1%** [8,1%] : Non connues systématiquement.
- **14,8%** [21%] : Connues mais non suivies.
- **40,8%** [38,6%] : Connues, suivies et palliés. Les clients sont accompagnés.
- **23,9%** [24,2%] : Connues, suivies, référencées (base incidents), remédiées (causes éliminées) et anticipées. Plus de non-conformité majeure identifiée.
- **11,4%** [8,1%] : Connues, suivies, référencées (base incidents), maîtrisées, anticipées remédiées et source potentielle d'amélioration et d'innovation.

Q4 - Les alertes graves suite à un dysfonctionnement opérationnel font-elles l'objet d'une communication ascendante ?

- **0%** [0%] : Non.
- **18,2%** [21%] : Partiellement et pas jusqu'au Pilote de processus concerné.
- **17,1%** [17,7%] : Oui, communication ascendante jusqu'au Pilote de processus et aux acteurs concernés.
- **45,4%** [46,8%] : 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).
- **19,3%** [14,5%] : 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.

Q5 - Les contrôles et audits relatifs aux situations de risques et à la conformité sont-ils construits, assurés et optimisés par processus ?

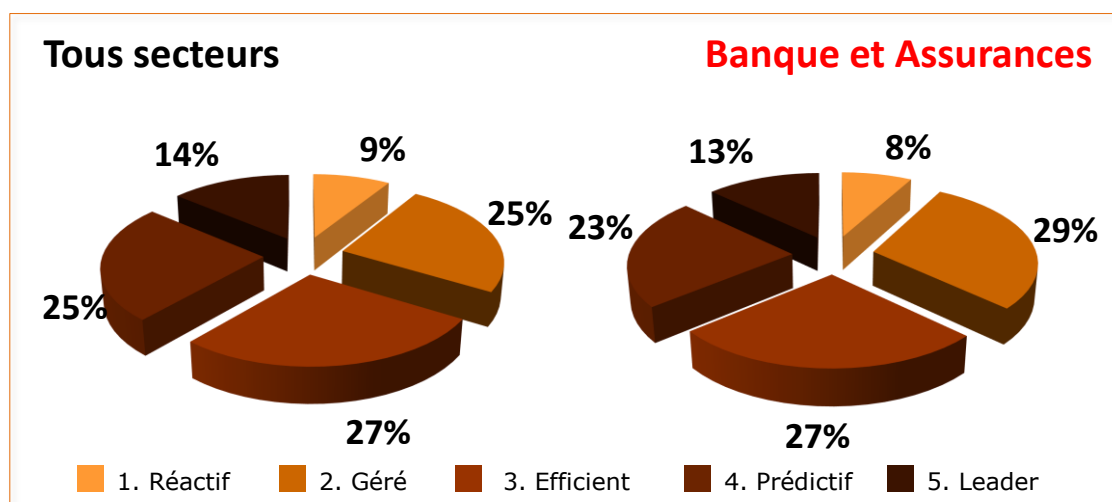
- **15,9%** [14,5%] : Non, on dispose d'un ensemble de contrôles par entité et les audits sont effectués par entité.
- **33%** [33,8%] : Une première réflexion est engagée pour déterminer les contrôles par processus.
- **29,6%** [30,7%] : Les contrôles sont construits, mesurés et audités par processus
- **15,8%** [14,5%] : Les contrôles sont construits, mesurés, audités par processus et optimisés en prenant en compte les interrelations entre processus.
- **5,7%** [6,5%] : 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.

Critère 6

Maîtrise des risques et conformité

▾ Synthèse :

- ▶ L'ensemble des entreprises observées pour répondre à leur contraintes réglementaires **s'appuient sur les apports du pilotage par les processus**.
- ▶ Le niveau élevé du score du critère **Maîtrise des risques et conformité** se confirme sur l'ensemble des thématiques :
 - Les **risques liés aux produits/services** à destination des clients, sont référencés, suivis et contrôlés par processus dans 68,2% [64,5%] des cas.
 - La **conformité des produits/services** est maîtrisée au travers des processus associés dans 92,1% [95,2%] des cas.
 - 76,1% [71%] des entreprises **identifient, suivent et pallient les anomalies constatées et les non conformités** des produits/services fournis à leurs clients. Dans 35,2% [32,3%] des cas celles-ci sont connues, suivies, référencées et anticipées. Ce sont d'assez bons scores, en réelle progression.
 - Les **alertes graves** suite à un dysfonctionnement opérationnel, font l'objet d'une **communication ascendante**, jusqu'au Pilote du processus concerné, dans 81,8% [79%] des cas et jusqu'à la direction générale dans 64,8% [61,3%] des cas. La communication ascendante s'améliore, même si des efforts restent à faire.
 - Les **contrôles et audits** liés aux situations de risques et à la conformité sont identifiés et associés aux processus dans 51,1% [51,4%] des cas. Ce résultat est en baisse par rapport à 2011/2012.
- ▶ Dans la continuité des éditions précédentes, l'Observatoire 2014 met en évidence les **synergies entre performance des processus et maîtrise des risques et de la conformité**. Avec un score de **3,1 [3,04]** ce critère reste résolument au niveau de maturité **'3 Efficient'** avec notamment 25% [23%] des réponses atteignant le niveau '4 Prédicatif' et 14% [13%] le niveau '5 Leader'.



- ▶ Les écarts entre les paliers de maturité sur le critère Maîtrise des risques et conformité, sont assez bien équilibrés entre les trois premiers niveaux '2 Géré', '3 Efficient' et '4 Prédicatif'. Ce même constat est aussi valable pour le secteur financier. L'écart entre les plus avancés dans la démarche (Top 3) et la moyenne des '3 Efficient' est quant à lui plutôt réduit :
 - Les entreprises qui atteignent le niveau '2 Géré' se distinguent essentiellement sur les items :
 - **Communication des alertes.**
 - **Dispositifs de contrôles par processus.**
 - Celles qui atteignent le niveau '3 Efficient' quant à elles progressent surtout sur les thèmes :
 - **Conformité produits/services et processus.**
 - **Suivi des anomalies.**

Critère 7

Optimisation, Plans d'actions et Mesure de la Performance

Q1 - Des objectifs d'amélioration sont-ils donnés à chaque Pilote de processus ?

- **25%** [25,8%] : Non
- **13,6%** [14,5%] : Oui, sans lien explicite avec la stratégie de l'entreprise.
- **45,5%** [48,4%] : Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis.
- **14,8%** [9,7%] : Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis et réajustés.
- **1,1%** [1,6%] : 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.

Q2 - Des indicateurs ont-ils été définis pour chacun des processus ?

- **26,1%** [30,6%] : Non.
- **25%** [27,4%] : 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,...*).
- **21,6%** [19,4%] : Oui, les indicateurs déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise. Ils sont mesurables, mesurés et disponibles.
- **20,5%** [16,1%] : 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.
- **6,8%** [6,5%] : 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.

Q3 - 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 ?

- **35,2%** [38,7%] : Non.
- **45,5%** [41,9%] : Oui, partiellement.
- **17,1%** [16,1%] : Oui, de manière générale et partagée.
- **1,1%** [1,6%] : Oui, à travers des méthodes et des outils partagés et collaboratifs intégrant statistiques et simulations.
- **1,1%** [1,7%] : Oui à travers des méthodes et des outils partagés, collaboratifs, prospectifs, comparatifs et d'innovation.

Q4 - Des plans d'action ont-ils été définis par les Pilotes de processus pour améliorer les processus ?

- **14,8%** [14,5%] : Non.
- **35,2%** [38,7%] : Partiellement pour certains processus, sans référence aux objectifs de performance attendus de l'entreprise.
- **34,1%** [30,7%] : 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.
- **13,6%** [12,9%] : Oui, les plans d'action sont définis par le Pilotes de processus. Ils sont documentés, planifiés de façon pluriannuelle et déclinent les objectifs de performance attendus par l'entreprise et assignés aux processus.
- **2,3%** [3,2%] : Comme le point précédent et les plans d'action intègrent aussi les interrelations entre les processus, et mettent l'accent sur l'innovation et la différenciation.

Q5 - La quête des informations, pour alimenter les indicateurs, est-elle automatisée et fiable ?

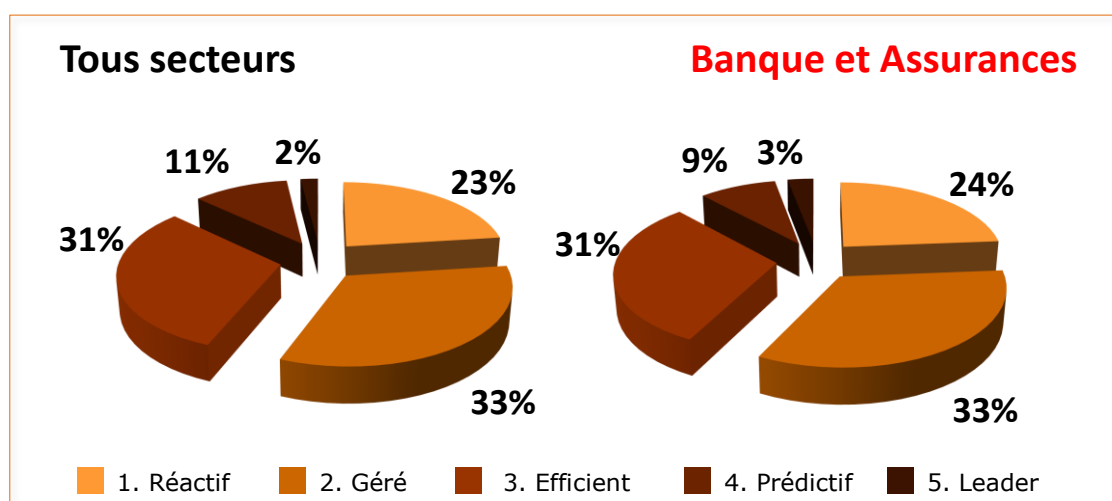
- **11,4%** [11,3%] : Non.
- **45,5%** [46,8%] : Partiellement, au travers d'outils bureautiques et sans intégration avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **38,6%** [38,7%] : Oui, par des applicatifs dédiés et une intégration partielle avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **4,5%** [3,2%] : Oui, avec une intégration totale avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **0%** [0%] : Oui, par un système d'information de pilotage de la performance par les processus unique pour l'entreprise et évolutif.

Critère 7

Optimisation, Plans d'action et Mesure de la performance

▾ Synthèse :

- ▶ En termes d'**Optimisation, Plans d'action et Mesure de la performance**, les points forts observés en 2014 sont pour l'essentiel :
 - La **définition des objectifs donnés aux Pilotes de processus**, point de départ de l'amélioration de la performance, est effective dans 75% [74,2%] des cas. Ces objectifs sont suivis par 61,4% [59,7%] des sondés. Ces indices progressent de manière intéressante.
 - Des **indicateurs** (clairs, mesurables, mesurés et disponibles) déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise dans 48,9% [41,9%] des cas. Certes de légères avancées sont observées, mais des progrès significatifs sont à obtenir.
- ▶ En revanche certains aspects **restent à des niveaux faibles** :
 - Dans 80,7% [80,7%] des entreprises, les Pilotes ne s'appuient pas ou ne s'appuient que partiellement sur des **méthodologies d'identification des causes des dysfonctionnements et de recherche de solutions**. On peut néanmoins penser que ces entreprises utilisent leurs propres approches.
 - Les **leviers et plans d'action** ne sont définis par les Pilotes de processus que pour 50% [46,8%] des entreprises. Après une progression moyenne entre 2010 et 2011/2012, ce point se stabilise pour l'ensemble des secteurs évalués.
 - L'**alimentation des indicateurs** par les informations nécessaires à leur quantification, est automatisée et cohérente ou partiellement cohérente avec le système décisionnel de l'entreprise dans 43,2% [41,9%] des cas.
 - Des progrès notoires sont constatés sur l'ensemble des items de ce critère.
- ▶ Les éditions précédentes de l'Observatoire avaient confirmé le caractère critique de ce critère qui, cette année, avec un score de **2,38 [2,32]** de niveau moyen '**2 Géré**' se place dans le trio de queue des neuf critères de maturité. Ce critère reflète la capacité à conduire une transformation continue et maîtrisée, pourtant seul un bon tiers des entreprises sondées a dépassé le niveau '3 Efficient' et ¼ d'entre elles reste au niveau '1 Réactif'.



-
- Il ressort qu'au global ce sont les entreprises de niveau au moins '3 Efficient' qui intègrent véritablement ce critère :
- Les entreprises de niveaux '1 Réactif' et '2 Géré' sont assez peu concernées par les thématiques sous tendues par cette dimension.
 - A contrario, les établissements de niveau '3 Efficient' s'intéressent aux thèmes par ordre d'importance:
 - **Indicateurs processus.**
 - **Objectifs d'amélioration processus.**
 - **Leviers et plans d'action par processus.**
 - **Remontée des indicateurs.**
 - Les entreprises les plus avancées se démarquent encore d'avantage sur les thèmes :
 - **Objectifs d'amélioration processus.**
 - **Méthodes de résolution.**
 - **Leviers et plans d'actions par processus.**

Critère 8

Reconstruction et Innovation

Q1 - Les indicateurs disponibles permettent-ils d'avoir une vision suffisante des processus (pour permettre une reconstruction du processus si nécessaire) ?

- **19,3%** [19,4%] : Non.
- **47,7%** [50%] : Partiellement.
- **21,6%** [19,4%] : Oui.
- **11,4%** [11,2%] : Oui, avec une indication des évolutions tendanciennes de ce qui est structurant.
- **0%** [0%] : Oui et dans le cadre d'une culture de l'innovation et de la différenciation.

Q2 - La participation de tous les acteurs concernés est-elle effective dans la reconstruction des processus ?

- **9,1%** [9,7%] : Non.
- **36,4%** [37,1%] : Partiellement, en s'appuyant sur quelques contributeurs.
- **37,5%** [33,9%] : Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective efficace.
- **12,4%** [14,5%] : Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective, participative et innovante.
- **4,6%** [4,8%] : Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs, dans le cadre d'une action collective, participative, innovante et pérenne.

Q3 - Des scénarios de rupture sont-ils proposés et réalisés ?

- **22,7%** [22,6%] : Non.
- **31,8%** [35,5%] : Ponctuellement, pour des problèmes liés à des crises.
- **33%** [30,7%] : Parfois (en réaction à l'environnement).
- **10,2%** [9,6%] : Souvent démarche courante et structurée pour l'entreprise entière (en réaction à l'environnement).
- **2,3%** [1,6%] : Oui, avec la volonté de faire avant les concurrents (approche offensive et innovante).

Q4 - Le rôle et le statut du Pilote de processus prévoient-ils clairement de proposer des actions de reconstruction ?

- **27,3%** [32,3%] : Non.
- **25%** [25,8%] : Non ou partiellement.
- **26,1%** [27,4%] : Oui, en laissant l'initiative des actions au Pilote de processus.
- **15,9%** [11,3%] : 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.
- **5,7%** [3,2%] : Oui, dans le cadre d'un plan stratégique validé par la direction générale.

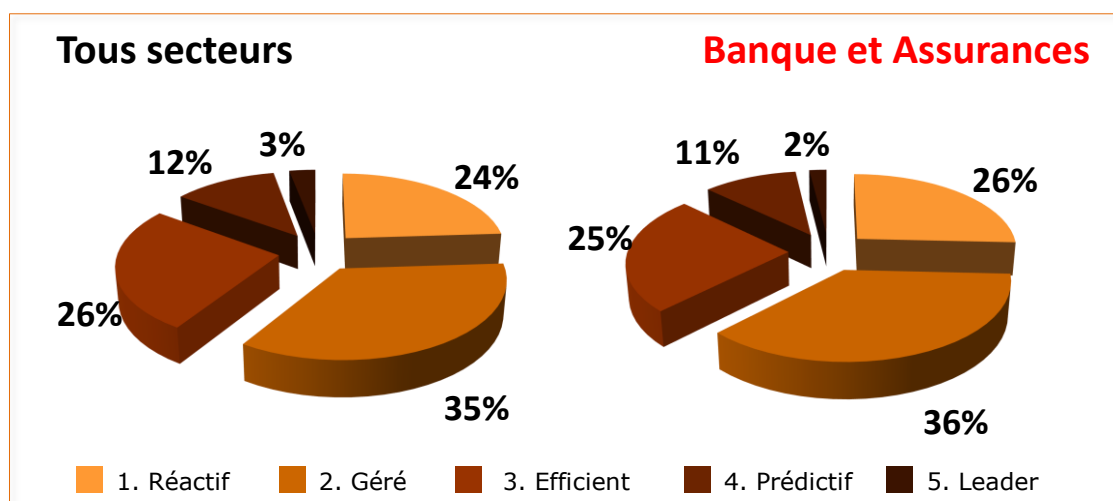
Q5 - Comment est gérée l'innovation dans l'entreprise ?

- **39,8%** [46,8%] : L'innovation n'est pas mise en œuvre ou n'est pas gérée comme un processus.
- **35,2%** [35,5%] : L'innovation est gérée partiellement comme un processus.
- **12,5%** [11,3%] : L'innovation est gérée comme un processus.
- **10,2%** [6,4%] : L'innovation est gérée comme un processus, intègre la veille concurrentielle et assure la compétitivité.
- **2,3%** [0%] : L'innovation est perçue comme une référence par les clients.

Critère 8 Reconstruction et Innovation

↳ Synthèse :

- ▶ Ce critère mesure la volonté des entreprises **de faire évoluer significativement leur fonctionnement** y compris si besoin est, par des actions de reconstruction et d'innovation. Bien qu'à un niveau de maturité relativement faible les thématiques qui semblent progresser cette année sont :
 - L'utilisation des indicateurs disponibles pour avoir une bonne vision des processus et de leur fonctionnement et comportement. Utilisation totale pour 33% [30,6%] ou partielle 47,7% [50%].
 - L'implémentation de **scénarios de rupture** qui se fait de manière régulière dans 12,5% [11,3%] des cas et exceptionnellement dans le cadre d'une approche offensive et innovante 2,3% [1,6%].
 - La participation de tous les contributeurs à la reconstruction des processus est effective pour 54,6% [53,2%] et partielle pour 36,4% [37,1%] des cas. Finalement, la grande majorité des entreprises a compris l'intérêt de faire coopérer tous les contributeurs concernés, même si le taux de participation partielle reste fort.
- ▶ Pour les items suivant la **maturité reste encore très faible** :
 - La gestion de **l'innovation** au travers d'un processus dédié par 25% [17,7%] des entreprises. La faiblesse du secteur financier est réelle.
 - Seules 33% [30,6%] des entreprises ont une vision exhaustive des processus, donnée par des **indicateurs** permettant une éventuelle reconstruction.
 - La part des entreprises qui positionnent systématiquement le **Pilote de processus au cœur des projets de refonte** est de l'ordre de 47,7% [41,9%]. On constate que l'indice progresse significativement.
- ▶ Ce critère est le plus faible avec un score de **2,35 [2,25]**, il est de niveau '**2 Géré**'. Les réponses à ce niveau démontrent que des stratégies misant sur l'innovation ont été mises en place en comparaison du précédent Observatoire. En effet, 41% [38%] des répondants sont au moins de niveau '3 Efficient' contre 32% [28%] en 2011/2012. La volonté d'innover des directions générales, annoncée lors du précédent Observatoire, semble ainsi se confirmer.



-
- ▶ Sans être moteur, ce critère suit globalement la croissance du niveau de maturité globale des établissements observés en 2014. Sur chacun des items les progressions de maturité sont significatives dès lors que les entreprises ont au moins atteint un niveau '3 Efficient' de maturité.
 - ▶ Les principaux sauts de maturité concernent notamment les items :
 - **Pilote missionné pour la reconstruction de processus pour les établissements de niveau global 'Efficient'.**
 - **Participation des acteurs concernés pour les établissements les plus mûrs.**
 - ▶ La capacité à réaliser des scénarios de rupture semble assez dé corrélée du niveau de maturité des entreprises qui les envisagent.

Critère 9

Animation du dispositif et gestion des compétences

Q1 - L'entreprise a-t-elle une culture de la performance par les processus ?

- **21,6%** [24,2%] : Non.
- **35,2%** [37,1%] : Partiellement.
- **27,3%** [27,4%] : Oui, avec une culture de la mesure de la performance sur les différents aspects : satisfaction clients, performance économique, risques,...
- **14,8%** [9,7%] : Oui, avec une culture du management global de la performance, de la responsabilité et de l'engagement.
- **1,1%** [1,6%] : Oui, avec une culture du management global de la performance et de la cohésion d'entreprise déclinant innovation, différenciation et leadership.

Q2 - Une démarche d'ensemble de pilotage de la performance par les processus a-t-elle été définie au sein de l'entreprise ?

- **12,5%** [14,5%] : Non.
- **52,3%** [53,2%] : Partiellement (démarche de cartographie des processus par exemple).
- **13,6%** [16,1%] : Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par les Pilotes de processus.
- **14,8%** [9,7%] : Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par l'ensemble des contributeurs à la performance des processus.
- **6,8%** [6,5%] : Oui, avec une démarche documentée, complète, disponible, partagée, évaluée et optimisée par l'ensemble des contributeurs à la performance des processus.

Q3 - La mise en œuvre de la démarche est-elle accompagnée par une conduite du changement appropriée (communication, formation, monitorat, appropriation...) ?

- **15,9%** [17,7%] : Non.
- **43,2%** [43,6%] : Partiellement par des actions isolées de communication et de formation.
- **27,3%** [22,6%] : Oui, avec des actions de communication, formation, monitorat, appropriation en direction des Pilotes de processus.
- **10,2%** [12,9%] : 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.
- **3,4%** [3,2%] : 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...).

Q4 - Un Responsable a-t-il en charge l'animation et le suivi de la démarche ?

- **9,1%** [12,9%] : Non.
- **37,5%** [37,1%] : Non pas formellement (émergence néanmoins de « référents » processus).
- **19,3%** [19,4%] : Oui formellement, avec une contribution active à l'animation du dispositif auprès des Pilotes de processus.
- **18,2%** [16,1%] : Oui, avec une contribution active à l'animation et à l'efficacité du dispositif auprès de l'ensemble des acteurs impliqués.
- **15,9%** [14,5%] : 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.

Q5 - Les résultats obtenus font-ils l'objet d'une communication (tableau de bord, journaux internes...) ?

- **28,4%** [29%] : Non.
- **23,9%** [25,8%] : Oui, au niveau des Pilotes de processus.
- **31,8%** [33,9%] : Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels et de la direction.
- **14,8%** [9,7%] : Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels, de la direction, avec une vision tendancielle.
- **1,1%** [1,6%] : Oui, au niveau de l'entreprise et de son environnement (clients, fournisseurs, partenaires,...), avec une vision prospective et comparative avec les autres entreprises.

Q6 - La démarche processus se déploie-t-elle, ou fait-elle l'objet d'une remise en cause ?

- **12,5%** [14,5%] : Remise en cause ou stagnation.
- **36,4%** [42%] : Déploiement ponctuel ou démarrage du dispositif.
- **31,7%** [27,4%] : Déploiement avec un suivi de la démarche et du dispositif
- **17,1%** [14,5%] : Déploiement et diffusion à partir des retours d'expérience et des propositions des contributeurs à l'amélioration de la performance par les processus.
- **2,3%** [1,6%] : Déploiement à partir des propositions de l'ensemble des acteurs impliqués (internes/externes à l'entreprise).

Q7 - A partir de quelles ressources humaines, les processus sont-ils mis en œuvre ?

- **23,9%** [25,8%] : Des seules ressources déjà allouées aux processus.
- **21,6%** [24,2%] : Des ressources humaines disponibles ponctuellement ou prochainement.
- **26,1%** [22,6%] : Des personnes les plus aptes à répondre au bon fonctionnement des processus.
- **22,7%** [24,2%] : Des personnes dotées des compétences et du savoir-faire nécessaires à l'évolution des processus.
- **5,7%** [3,2%] : Des personnes formées, compétentes, et ayant déjà participé ou conduit des projets d'amélioration de la performance par les processus.

Q8 - Le rôle et le statut du Pilote de processus sont-ils définis ?

- **22,7%** [27,4%] : Non.
- **27,3%** [30,7%] : Partiellement.
- **20,5%** [17,7%] : Oui, définis à travers une fiche de fonction.
- **14,8%** [11,3%] : Oui, définis à travers une fiche de fonction validée par la direction générale.
- **14,7%** [12,9%] : 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.

Q9 - Quel est le positionnement du Pilote de processus ?

- **20,5%** [22,6%] : Pas de Pilote de processus.
- **25%** [27,4%] : Le Pilote de processus est un interlocuteur identifié le temps de conduite des actions souhaitées.
- **20,5%** [19,4%] : Le Pilote de processus est un acteur pérenne et référent pour toutes les questions concernant la performance d'un processus
- **18,2%** [16,1%] : Le Pilote de processus est un acteur responsabilisé sur la performance pérenne du ou des processus en charge.
- **15,8%** [14,5%] : 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.

Q10 - Les savoir-faire, les méthodes et les compétences nécessaires au déploiement du pilotage de la performance par les processus sont-ils définis et acquis?

- **19,3%** [22,6%] : Non.
- **48,8%** [46,8%] : Partiellement définis et acquis.
- **18,2%** [16,1%] : Les savoir-faire, méthodes et compétences nécessaires à la performance des processus sont acquis par les Pilotes de processus.
- **11,4%** [12,9%] : 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.
- **2,3%** [1,6%] : 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.

Q11 - La gestion des RH sait-elle valoriser annuellement ou pluri annuellement les acteurs qui contribuent à la réussite du pilotage par les processus ?

- **50%** [53,2%] : Non.
- **40,9%** [38,7%] : Partiellement.
- **6,8%** [6,5%] : Oui, récompenses annuelles (bonus, primes,...).
- **2,3%** [1,6%] : Oui, récompenses annuelles, et reconnaissance des compétences.
- **0%** [0%] : Oui, récompenses annuelles et évolution de carrière.

Q12 - Comment l'approche processus est-elle appréciée par les acteurs qui y participent ?

- **1,1%** [1,6%] : Négativement.
- **36,4%** [35,5%] : De façon neutre ou faiblement positive.
- **50%** [50%] : De façon positive.
- **10,2%** [9,7%] : De façon motivée et très positive.
- **2,3%** [3,2%] : De façon enthousiaste avec une propension à recommander cette démarche en interne à leurs collègues ou à l'extérieur à d'autres entreprises.

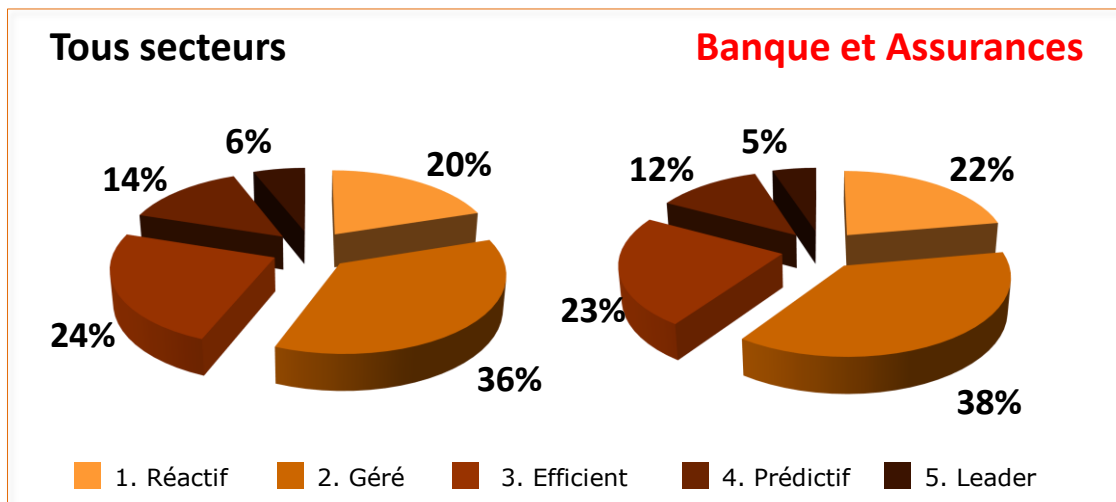
Critère 9

Animation du dispositif et Gestion des compétences

▾ Synthèse :

- ▶ Ce critère reflète le **caractère pérenne de la mise en œuvre du pilotage par les processus et le niveau d'imprégnation au sein des entreprises**. L'Observatoire 2014 met en lumière **certains points forts** :
 - Les établissements sont 78,4% [75,8%] à **adhérer** partiellement ou totalement à la démarche.
 - Ils se sont dotés d'une **démarche** dans 87,5% [85,5%] des cas, qui est complète, documentée, partagée dans 35,2% [32,3%] des cas.
 - La **communication des résultats** aux contributeurs de la performance est présente pour 71,6% [71%] des répondants.
 - Des **responsables en charge de l'animation** et du suivi de la démarche sont en place dans 53,4% [50%] des cas.
- ▶ Certains aspects restent néanmoins à **améliorer** plus significativement :
 - La mise en œuvre d'un pilotage par les processus ne fait pas l'objet d'une action de conduite du changement 15,9% [17,7%] ou partiellement 43,2% [43,6%].
 - Les entreprises qui s'appuient sur des **ressources choisies pour leurs compétences et expériences**, pour contribuer au pilotage de la performance par les processus, sont 54,6% [50%]. C'est en nette amélioration par rapport à l'année précédente.
 - Celles qui ont défini le **rôle et le statut du Pilote de processus** sont 77,3% [72,6%] dont 50% [41,9%] ont formalisé des fiches de fonction. Ce dernier indice est encourageant car en nette amélioration.
 - Le **Pilote est un référent pérenne** dans 54,5% [50%] des cas, responsabilisé de manière permanente sur la performance processus dans 34,1% [30,7%] des cas.
 - La formation des acteurs concernés par les processus doit être développée car les savoir-faire, méthodes et compétences utiles ne sont pas définies et acquises dans 68,2% [69,4%] des cas.
 - Le faible taux d'acteurs récompensés, 9,1% [8,1%], souligne la trop faible contribution des RH pour définir et promouvoir les pratiques managériales.

- ▶ Avec un score de **2,51 [2,42]** ce critère est de niveau '**2 Géré**' avec 36% [38%] des réponses de ce niveau et 20% [22%] de niveau '1 Réactif'. Le constat de 38% [35%] d'entreprises au niveau '3 Efficient' et '4 Prédictif' est révélateur d'une diffusion rapide des bonnes pratiques.



- ▶ Ce critère est moteur et suscite clairement un intérêt pour les entreprises de maturité '3 Efficient' :
 - La majorité des items intéressent les acteurs '3 Efficient' et notamment :
 - **L'action du responsable de l'animation.**
 - **Les ressources affectées au pilotage des processus.**
 - **Le rôle des Pilotes de processus.**
 - **Le positionnement et le rattachement de ces mêmes Pilotes.**
 - Les thèmes à traiter pour se rapprocher d'une maturité '4 Prédictif' sont :
 - **La culture processus.**
 - **Le rôle des Pilotes de processus.**
 - **Le positionnement et le rattachement des Pilotes.**
 - **Les compétences associées aux dispositifs.**

ANNEXE

Les différents niveaux de maturité du pilotage de la performance par les processus

↳ Le niveau 1 « Réactif » :

- ▣ Pas d'implication formelle de la direction,
- ▣ Peu ou pas de culture performance processus et satisfaction client,
- ▣ Les processus sont mis en œuvre à l'aide de ressources disponibles,
- ▣ Les processus permettent de réaliser les produits ou services attendus. Ceux-ci correspondent partiellement aux attentes du client,
- ▣ Des **non-conformités** sont constatées et se traduisent par des **réclamations** clients,
- ▣ Les incidents clients, la conformité et les risques sont gérés de façon indépendante,
- ▣ Les processus ne sont pas documentés,
- ▣ Aucune boucle d'amélioration continue de la performance par les processus n'est mise en œuvre,
- ▣ Aucune méthode, ni outil de pilotage processus ne sont mis en œuvre,
- ▣ Ce niveau se caractérise par une **instabilité** des processus.

↳ Le niveau 2 « Géré » :

- ▣ Implication partielle de la direction,
- ▣ Culture parcellaire en matière de performance processus et de satisfaction client,
- ▣ Les processus sont mis en œuvre :
 - ▶ à partir de ressources disponibles et *planifiées*,
 - ▶ avec des *objectifs* définis pour un sous-ensemble d'entre eux,
- ▣ Des contrôles assurent la conformité aux exigences spécifiées et aux risques identifiés (*actions correctives et préventives*),
- ▣ Les produits et services répondent aux attentes des clients. Les non-conformités et les réclamations clients sont rares,
- ▣ Les processus sont identifiés et les processus pilotés sont documentés,
- ▣ La démarche de mise en œuvre de la performance par les processus est documentée,
- ▣ Des boucles ponctuelles d'amélioration continue de la performance par les processus sont initiées,
- ▣ Des Pilotes de processus sont nommés,
- ▣ Une automatisation 'bureautique' des informations de pilotage est mise en œuvre sans intégration forte avec le système d'information décisionnel de l'entreprise,
- ▣ Ce niveau se caractérise par une **stabilité** des processus.

↳ Le niveau 3 « Efficient » :

- ▣ Implication de la direction,
- ▣ La culture de la performance par les processus est formalisée et partagée. Un plan d'accompagnement du changement en assure l'appropriation. Un responsable de l'animation du

dispositif est nommé. Les rôles, statuts, modes d'évaluation et de reconnaissance des différents contributeurs (*y compris, Pilote de processus*) sont définis,

- Les processus atteignent leurs objectifs en matière de qualité, de délai, de coût et de résultat économique,
- Il n'y a plus ou très peu de réclamations clients. Les incidents, anomalies et non-conformités sont gérés au travers de la performance des processus. La satisfaction client est mesurée. Les processus sont constamment améliorés pour contribuer à la satisfaction client,
- Les processus clés (qui contribuent aux objectifs de compétitivité) ainsi que les processus critiques (qui pénalisent la performance opérationnelle attendue) sont optimisés en priorité,
- Tous les processus sont documentés et partagés,
- Les boucles d'amélioration continue de la performance par les processus sont opérationnelles,
- L'innovation est intégrée comme facteur de performance des processus,
- Les informations de pilotage (*objectifs, indicateurs, tableau de bord*) sont disponibles et intégrées avec le système d'information décisionnel de l'entreprise,
- Ce niveau se caractérise par des processus **adaptés**.

➤ Le niveau 4 « Prédicatif » :

- Implication totale de la direction,
- Appropriation de la culture performance processus et satisfaction client. Les compétences et savoir-faire associés sont opérationnels,
- Les processus atteignent leurs objectifs en termes de qualité, de délai, de coût, de CA et de rentabilité. La performance est recherchée à court et moyen terme,
- Les clients expriment leur satisfaction,
- Les contrôles sont alignés et optimisés par rapport aux objectifs et aux niveaux de risques associés aux différents processus,
- Les processus accroissent leur efficacité en optimisant les ressources consommées,
- Les processus sont améliorés avec l'objectif de satisfaire durablement les clients,
- Les réseaux de processus sont identifiés et optimisés (*intégrant le cas échéant, les processus des clients, fournisseurs et partenaires*),
- Les boucles d'amélioration continue de la performance par les processus prouvent leur efficacité,
- L'innovation contribue à la performance des processus,
- Le système d'information de pilotage (*SI décisionnel de l'entreprise*) est cohérent, pertinent et évolutif. La gestion d'historiques permet la simulation de scénarios d'optimisation de processus,
- Ce niveau se caractérise par des processus **prévisibles**.

↳ Le niveau 5 « Leader » :

- ▣ La direction intègre naturellement l'amélioration de la performance par les processus pour organiser, manager et gouverner durablement l'entreprise,
- ▣ La culture de l'innovation et de la différenciation par les processus est partagée,
- ▣ Les clients reconnaissent l'excellence des produits et services,
- ▣ La gouvernance globale de la performance par les processus intègre la performance de la gestion des risques et de la conformité,
- ▣ Le système d'information décisionnel de pilotage processus devient un atout concurrentiel pour l'entreprise,
- ▣ Les boucles d'amélioration de la performance émettent des propositions de changement novatrices et en rupture avec l'existant,
- ▣ Les processus sont améliorés avec pour objectif de fournir à l'entreprise les **meilleures performances** dans son domaine d'activité,
- ▣ Ce niveau traduit une capacité de l'organisme à réagir rapidement, à anticiper. Les processus sont **différenciateurs**.

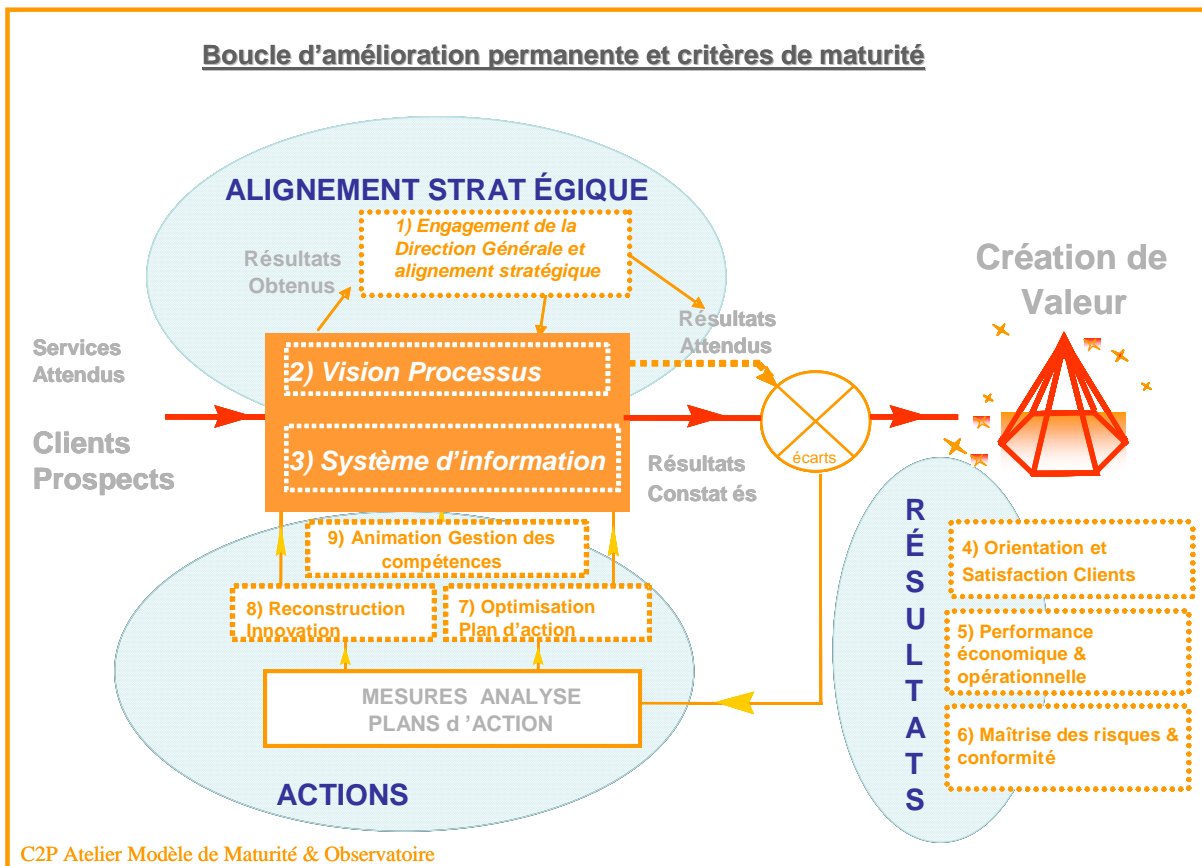
Les 9 critères du pilotage de la performance par les processus

Piloter par les processus commande de s'intéresser aux neuf critères définis par le modèle de maturité de l'Observatoire du Club des Pilotes de Processus, comme leviers majeurs du pilotage de la performance par les processus : **Implication de la direction et alignement stratégique, Vision processus, Alignement du système d'information, Orientation et satisfaction client, Performance socio-économique et opérationnelle, Maîtrise des risques et conformité, Optimisation plans d'action et mesure de la performance, Reconstruction et innovation, Animation du dispositif et gestion des compétences.**

Ces neuf critères permettent, pour une entreprise engagée dans une démarche de ce type, d'atteindre le triple objectif de :

- Satisfaction clients,
- Performance socio-économique et opérationnelle,
- Maîtrise des risques.

Ils participent à la boucle d'amélioration permanente de la création de valeur :



Critère 1

Implication de la Direction générale

- Une démarche de pilotage par les processus implique un véritable changement culturel et organisationnel. Elle ne peut se mettre en place et se pérenniser sans implication forte de la Direction générale. La Direction générale doit être le sponsor du projet. Elle doit marquer, de manière suffisamment forte, son engagement, à travers notamment des actions d'orientation stratégique, de suivi de la performance constatée et de communication.

Critère 2 Vision processus

- Pour agir, il faut au préalable connaître ses processus. Leur description et leur administration dans un référentiel donnent à l'entreprise cette vision processus. Leur affectation en responsabilité, en nommant des Pilotes de processus, permet la conduite des actions d'amélioration et de reconstruction.

Critère 3 Alignement du S.I.

- Tirer le meilleur parti de son S.I, dans une démarche de pilotage par les processus, conduit à aligner le SI sur les enjeux business, à intégrer les Pilotes de processus et les directions métiers parmi les contributeurs à la définition des évolutions du SI, à planifier ces évolutions en adéquation avec celles des processus.

Critère 4 Orientation et Satisfaction clients

- La démarche processus nécessite de placer le client au centre des préoccupations. C'est pour apporter une réponse conforme à ses souhaits, que l'entreprise cherche à l'écouter, à mesurer sa satisfaction, et à apporter rapidement les ajustements nécessaires, si la situation le commande.

Critère 5 Performance socio-économique et opérationnelle

- La démarche processus constitue pour l'entreprise une approche efficace pour chasser toutes les activités inutiles, trouver les bons rapports qualité/prix, tarifier ses prestations au bon niveau, en bref développer son chiffre d'affaires et contenir ou réduire ses charges.

Critère 6 Maîtrise des risques et conformité

- Bien connaître les processus de l'entreprise offre aussi la possibilité de mieux maîtriser la gestion des risques et le dispositif de contrôle, en situant notamment les points de contrôle aux endroits pertinents, en alignant le dispositif de contrôle sur les enjeux de compétitivité des processus, en évitant les redondances, en étant réactif pour répondre à toute nouvelle exigence, qu'elle soit réglementaire ou professionnelle.

Critère 7

Optimisation, Plans d'actions et Mesure de la performance

- Pour piloter l'amélioration continue de la performance par les processus, il convient de disposer d'un système de mesure de cette performance, clair, simple, disponible et orienté vers l'action. Ce système de mesure met en œuvre les objectifs de compétitivité recherchés, les leviers et plans d'action définis pour agir sur les causes de la performance des processus et les indicateurs permettant d'évaluer les résultats constatés au regard des résultats attendus.

Critère 8

Reconstruction et Innovation

- Pour des raisons de compétitivité, de recherche d'avantages concurrentiels, d'opportunités, ou de positions défensives, il convient parfois de reconstruire un processus. C'est en général un projet qui répond à des enjeux importants, requiert du temps et des investissements et permet la mise en œuvre de scénarios de rupture et innovants.

Critère 9

Animation du dispositif et Gestion des compétences

- De par son caractère nouveau, innovant, en rupture avec le management existant, le pilotage de la performance par les processus nécessite de l'entreprise une définition de son système de Management de la Performance par les processus et la nomination d'un responsable en charge de l'animation de ce dispositif et de son appropriation par l'ensemble des contributeurs concernés. Si Mesurer la performance est important, Manager cette performance ne l'est pas moins.