
L'Observatoire 2009 du Club

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

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 1er 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 2009 du Club » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source : « L'Observatoire 2009 du Club ».

Membres Bienfaiteurs

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



Membres Contributeurs

Le groupe de travail qui a participé à l'évolution des différentes composantes de l'Observatoire :

- Mimoun Attias
- Dirk Beets
- Patrick Chaix
- Philippe Crabos
- Jean de Graeve
- Philippe Dubernet
- Roger Moraly
- Hugues Morley-Pegge
- Michel Raquin
- Patrick Ruby
- Didier Vanoverberghe

Remercie vivement les entreprises qui ont contribué aux 96 évaluations retenues.

Remercie également les cabinets Audisoft-consultants, Möbius et Will-be group pour les nombreux questionnaires collectés.



Sommaire

Edito	6
Les faits marquants de l'Observatoire 2009	7
L'Observatoire 2009 : Synthèse globale	8
Critère 1 - Implication de la direction générale et alignement stratégique ..	11
Critère 2 - La vision processus.....	13
Critère 3 - Alignement du SI	16
Critère 4 - Orientation et satisfaction client	19
Critère 5 - Performance économique et opérationnelle.....	21
Critère 6 - Maîtrise des risques et conformité	23
Critère 7 - Optimisation, plans d'actions et mesure de la performance	26
Critère 8 - Reconstruction et innovation.....	29
Critère 9 - Animation du dispositif et gestion des compétences.....	31
Annexe	35
Les différents niveaux de maturité du pilotage de la performance par les processus	35
Les 9 critères du pilotage de la performance par les processus	38

Edito

Avec 96 évaluations d'organisations publiques ou privées et plus de 120 questionnaires analysés, l'**Observatoire du Club des Pilotes de Processus** devient en 2009, un baromètre légitime et incontournable de l'état d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance par les processus.

Comme en 2007 et 2008, l'Observatoire évalue le positionnement des organisations au regard de son **modèle de maturité** et de ses cinq niveaux : **Réactif, Géré, Efficient, Prédicatif, Leader**.

Pour rappel, chaque niveau de maturité est déterminé par sa contribution aux neuf critères définis par le modèle 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 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.**

Quelle est la maturité des entreprises en matière de pilotage de la performance par les processus ?

Quelles sont les meilleures pratiques mises en œuvre ? Sur quels critères de performance ?

Quels sont les freins rencontrés, les écueils à éviter, les prérequis à respecter ? Comment se comparer et améliorer son propre dispositif ?

En répondant à toutes ces interrogations, l'Observatoire offre aux entreprises une référence avérée pour évaluer puis le cas échéant, optimiser leur dispositif de pilotage de la performance par les processus.

Qu'en est-il pour 2009 ?

L'Observatoire 2009 révèle en premier constat, un niveau de maturité pour la plupart des entreprises de niveau1 'Réactif' ou de niveau2 'Géré'. Il décèle par ailleurs, 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,

... mais confirme sa richesse en identifiant des entreprises qui ont su parfaitement répondre à ces trois facteurs de vulnérabilité.

Les plus avancées des entreprises s'inscrivent en effet, durablement dans le pilotage de la performance par les processus et ambitionnent même une **gouvernance globale** de leur performance opérationnelle en optimisant simultanément les neuf leviers du pilotage de la performance par les processus.

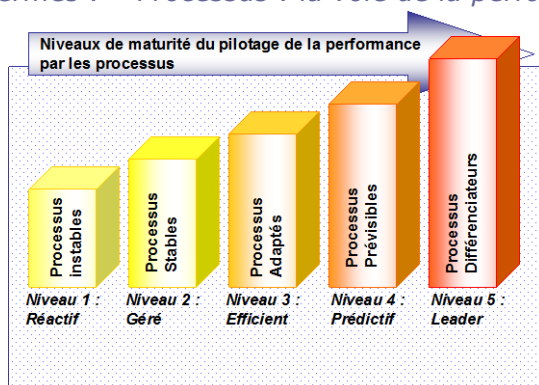
Ces organisations exemplaires montrent 'le chemin'...

Michel Raquin,
Président
Club des Pilotes de processus.

Philippe Crabos
Pilote du processus « Observatoire »
Club des Pilotes de processus.

Les faits marquants de l'Observatoire 2009

- Une participation accrue des entreprises à l'Observatoire : 96 évaluations validées en 2009.
- 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 ».



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 :

Après réponses aux 53 questions, le niveau de maturité atteint globalement par l'entreprise ainsi que celui de chacun des neuf critères de performance est immédiatement restitué. Les points forts et faibles sont mis en exergue graphiquement.

Les points faibles sont candidats à plans d'action. Les scénarios 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.

L'entreprise peut de plus, se comparer aux meilleures pratiques révélées par l'Observatoire 2009 (globalement ou critère par critère), voire échanger avec les auteurs de ces meilleures pratiques, notamment au sein de l'atelier 'Observatoire & Modèle de maturité' du Club des Pilotes de Processus¹.

- Une évolution de l'algorithme d'évaluation des niveaux de maturité 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 'Prédictif',
Moyenne pondérée entre [4,80 ; 5] : Niveau de maturité 'Leader'.

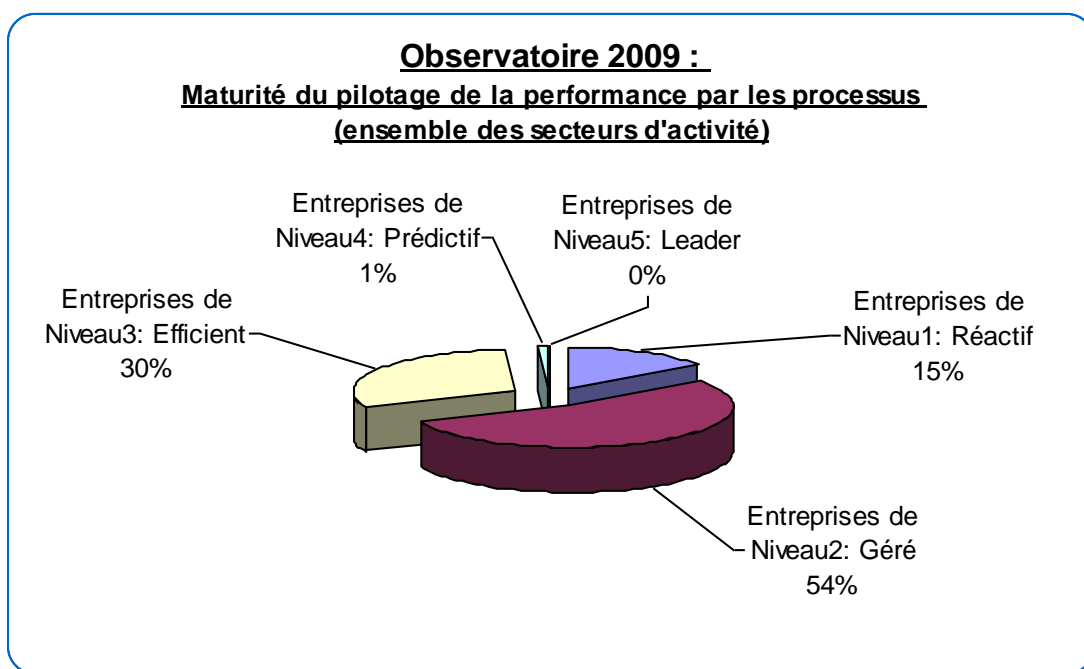
Cette évolution conduit à l'attribution de niveaux de maturité réellement confirmés. Il devra en être tenu compte pour comparer les résultats de l'Observatoire 2009 avec ceux des Observatoires 2008 ou 2007.

¹ Atelier animé par Philippe Crabos & Didier Vanoverberghe.

L'Observatoire 2009 : Synthèse globale

Adossé au modèle **de maturité** et ses cinq niveaux : **Réactif**, **Géré**, **Efficient**, **Prédicatif**, **Leader**, l'Observatoire 2009 sur l'état d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance par les processus révèle que :

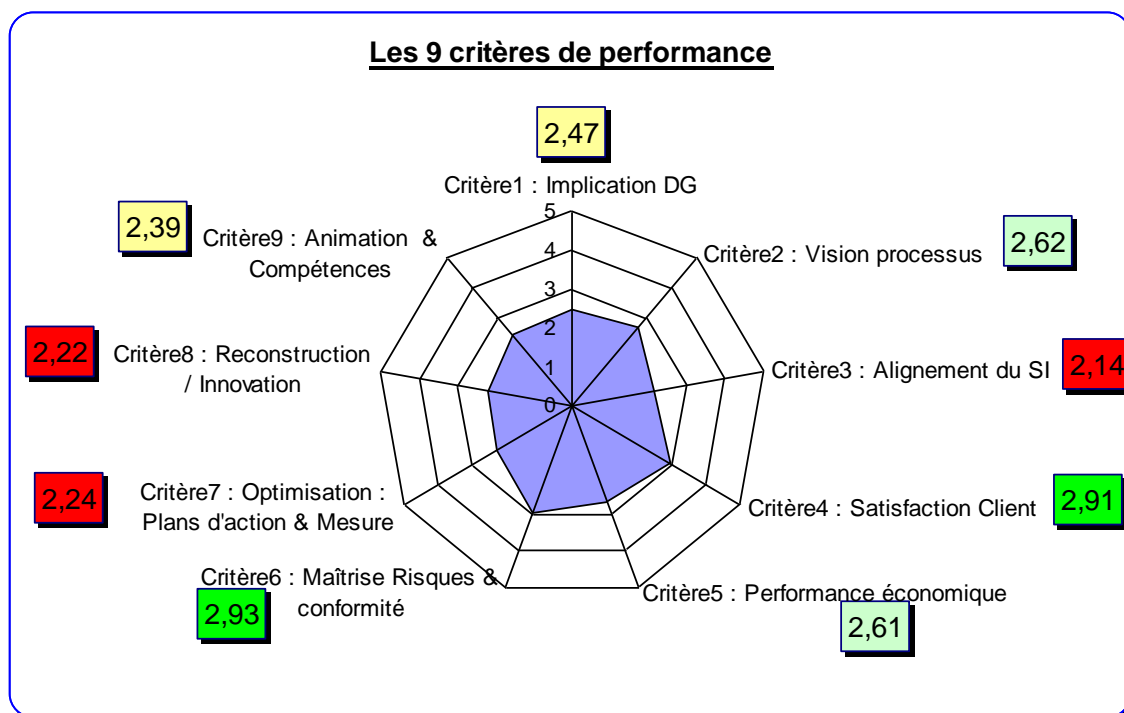
- **15%** des entreprises sondées ne dépassent pas le niveau de maturité '**Réactif**'. Ces entreprises doivent poursuivre leur mise en place des fondamentaux du pilotage de la performance par les processus. Comme le montrent les résultats ci-après, ceux-ci sont aujourd'hui maîtrisés par de nombreuses organisations et leur pertinence validée par l'expérience.
- **54%** 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.
- **30%** 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.
- Seul **1%** des entreprises atteint 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'.



➤ Synthèse par critère de performance 2009

- ▶ Le modèle de maturité du pilotage de la performance par les processus définissant 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 2009 les entreprises pour chacun de ces critères ?



- ▶ Deux critères 'Satisfaction client' et 'Maîtrise des risques et de la conformité' entrent au niveau3 de maturité 'Efficient'. Les entreprises adoptent clairement la démarche processus (*globale, transverse, collaborative, orientée client*) pour répondre de façon efficace aux attentes de leurs clients. Par ailleurs, elles optimisent la performance de leur dispositif de contrôle interne (*gestion des risques, notamment opérationnels et de la conformité*).
- ▶ Les deux critères 'Vision processus' et 'Performance économique' sont en voie d'être maîtrisés et optimisés. Ils sont résolument installés au niveau2 'Géré' de maturité. Ils démontrent qu'ils ne sont pas incompatibles et peuvent concourir ensemble à la performance de l'entreprise.
- ▶ Les critères 'Implication de la direction', et 'Animation du dispositif & Gestion des compétences' atteignent un niveau2 'Géré' de maturité. Les entreprises doivent poursuivre l'amélioration de leur mise en œuvre afin d'accroître ce niveau de maturité.
- ▶ Les critères 'Optimisation continue : Plans d'action & Mesure de la performance', 'Reconstruction & Innovation' et 'Alignement du Si'

constituent en 2009, les points critiques du pilotage de la performance par les processus avec un faible niveau² de maturité 'Géré'.

- ▶ 'Reconstruction & Innovation' et 'Alignement du Si' deviennent fragiles alors qu'ils sont des contributeurs essentiels à la performance des processus. L'alignement du SI sur les enjeux métiers s'avère notamment primordial.
- ▶ 'Optimisation continue : Plans d'action & Mesure de la performance', déjà 'maillon faible' en 2008, doit être mieux maîtrisé et déployé au sein des organisations car ce critère reste un prérequis à la mise en œuvre du pilotage de la performance par les processus :
 - ... toutes les entreprises dont le management de la performance atteint un niveau de maturité 'Efficient' ou 'Prédictif', soit plus de 30% en 2009, peuvent en témoigner.

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

- ▶ En conclusion de cette synthèse, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur un point qui nous paraît essentiel :
 - Chacun des 9 critères constitue un levier de performance pour l'entreprise et à ce titre peut bien sûr, être optimisé de façon indépendante. Mais un des fondamentaux de notre modèle de maturité reste d'être orienté vers la ***gouvernance globale*** de la performance d'entreprise et donc l'optimisation ***simultanée de l'ensemble*** des critères.
 - Plus que simplement mesurer 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 ?

- **10%** : Pas d'implication formelle.
- **35%** : Implication partielle manifestée par un simple soutien aux actions lancées.
- **30%** : Implication réelle marquée par la nomination de Pilotes de processus et le suivi des actions lancées.
- **16%** : Forte implication marquée par la nomination de Pilotes de processus, la validation des plans d'action et le suivi global des résultats.
- **8%** : 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%** : Non, pas d'objectif assigné.
- **47%** : Oui, mais de manière intuitive.
- **21%** : Oui, objectifs partagés mesurables et suivis (lettre d'orientation de la direction).
- **18%** : Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes de processus.
- **5%** : 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 ?

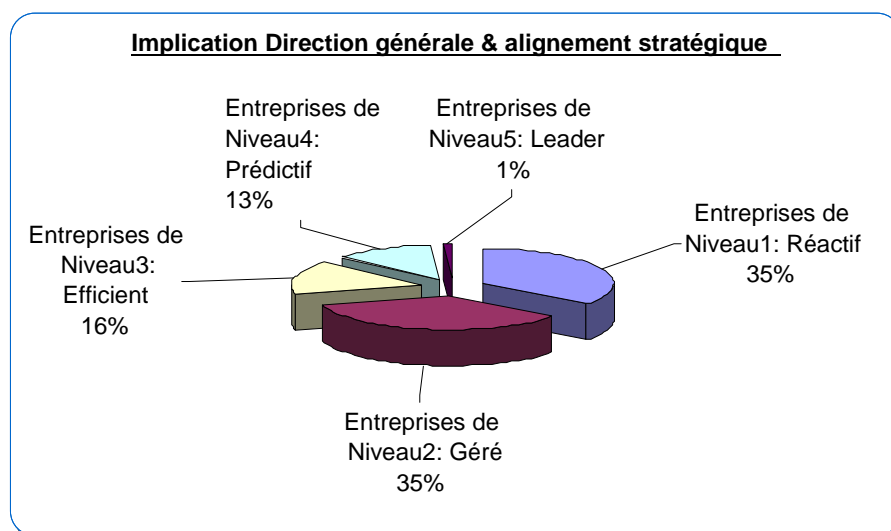
- **39%** : Non.
- **23%** : Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus.
- **14%** : Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus et des modalités de fonctionnement.
- **20%** : Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus, des modalités de fonctionnement et développement d'une culture client et d'une manière de travailler plus collectivement.
- **5%** : 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 ?

- **34%** : Non.
- **31%** : Partiellement.
- **20%** : Oui pour chacun des processus (sans se soucier des interrelations entre eux).
- **9%** : Oui, en prenant en compte les interrelations entre processus.
- **5%** : 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.

➤ Synthèse :

- ▶ Une large majorité des projets de pilotage par les processus bénéficie d'un soutien de la direction (90%). Pour 55% d'entre eux, l'implication de la direction est réelle, voire totale (8%).
- ▶ 2009 marque une prise de conscience des directions générales quant au fait que leur implication demeure un prérequis fondamental à la réussite du pilotage de la performance par les processus.
- ▶ Ce constat est également confirmé par la nomination de pilotes de processus dans une majorité d'entreprises (61%).
- ▶ L'Observatoire 2009 fait néanmoins apparaître un manque :
 - d'objectifs opérationnels, clairement formalisés par la direction, partagés, mesurables et suivis (absence dans 56% des cas) ;
 - de structure de gouvernance de niveau direction pour piloter la performance de l'ensemble des processus de l'entreprise (un comité performance processus de niveau direction prenant en compte les interrelations entre processus, n'est mis en œuvre que dans 14% des cas).
- ▶ Ce critère 'Implication de la direction générale & Alignement stratégique' est pour l'ensemble des entreprises de l'Observatoire 2009, évalué au niveau2 de maturité '**Géré**' avec un score de 2,47 (cf. *graphique radar en synthèse globale*).
- ▶ Si cette maturité reste à confirmer pour 35% des entreprises encore de niveau1 'Réactif' et 35% de niveau2 'Géré', 30% des entreprises atteignent déjà un niveau supérieur ; 13% parvenant même au niveau4 'Prédictif' et bonne surprise 1% au niveau5 'Leader'.
- ▶ L'amélioration de ce critère passera par un meilleur suivi de la performance processus tant dans la fixation des objectifs opérationnels à atteindre que dans la gouvernance des résultats constatés au regard des objectifs attendus.



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 ?

- **17%** : Non, cartographie des processus sans pilotage, pilotage non formalisé.
- **42%** : Quelques processus, sans hiérarchisation, font l'objet d'une cartographie et sont pilotés.
- **17%** : Tous les processus stratégiques(1) et/ou critiques(2) sont pilotés.
- **25%** : Tous les processus de l'entreprise, y compris les processus support, sont pilotés.
- **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 ?

- **23%** : Non.
- **40%** : Oui pour quelques processus.
- **20%** : Oui pour tous les processus identifiés, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- **13%** : Oui pour tous les processus et sur une durée pluriannuelle, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- **5%** : 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 ?

- **6%** : Non.
- **19%** : Partiellement, il existe quelques éléments de démarche de description des processus.
- **38%** : Oui, une (ou plusieurs) démarche(s) de formalisation des processus existe(nt).
- **24%** : Oui, les processus sont décrits selon une démarche de formalisation unique et partagée au sein de l'entreprise.
- **14%** : 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) ?

- **19%** : Non.
- **36%** : Partiellement les processus sont décrits au travers d'un ou plusieurs outils et sont gérés avec ou sans référentiel (base de données).
- **24%** : Oui, les processus sont décrits avec un outil unique et sont gérés dans un référentiel unique.
- **18%** : 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.
- **3%** : 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 ?

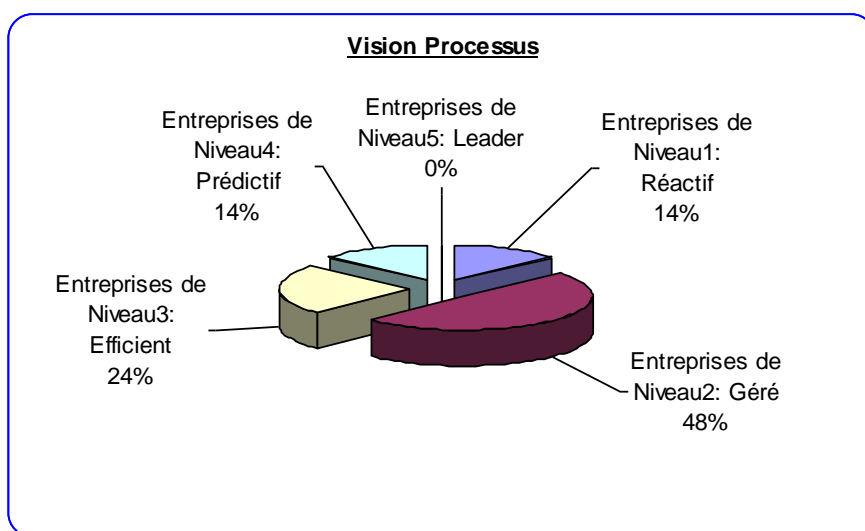
- **28%** : Non.
- **31%** : Oui, mais sans mise à jour périodique régulière.
- **22%** : Oui, avec une mise à jour périodique régulière.
- **4%** : Oui, avec une mise à jour périodique régulière et des restitutions synthétiques.
- **15%** : Oui, avec une mise à jour périodique régulière et avec un souci 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 ?

- **9%** : Non.
- **50%** : Partiellement.
- **17%** : Oui pour les interrelations entre processus stratégiques et critiques, au plan interne de l'entreprise seulement.
- **11%** : Oui pour les interrelations entre tous les processus, au plan interne de l'entreprise.
- **13%** : 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.

↳ Synthèse :

- ▶ Les processus sont décrits, selon une approche définie au sein de l'entreprise (94%). Le pilotage de la performance par les processus couvre l'ensemble des processus, y compris les processus stratégiques et critiques (42% des entreprises). La cartographie des processus est gérée au travers d'un référentiel dédié, avec l'aide d'un outil unique, structuré et ouvert du marché dans 45% des cas (*outil de type Mega ou Aris*) :
 - 72% des entreprises mettent à disposition des acteurs concernés des restitutions de cette cartographie sous forme d'un site intranet ;
 - Les décideurs disposent d'une présentation synthétique de la cartographie correspondant à leurs besoins dans (seulement) 19% des cas. *Attention à ne pas cartographier pour cartographier mais bien cartographier pour **connaître, partager et... agir.***
- ▶ La maturité de ce critère 'vision processus' s'établit au niveau2 '**Géré**' (score 2,62), 14% des entreprises restant de niveau1 'Réactif' et 48% de niveau2 'Géré'.
 - Ce critère progresse en 2009 : 'Vision processus' et par delà 'Culture processus' deviennent pour les plus avancées d'entre elles, un moyen de management au service du changement et de la performance opérationnelle : 24% atteignent le niveau3 'Efficient' et 14% sont installées au niveau4 : 'Prédictif'.
- ▶ L'amélioration de cette maturité passera par les axes de progrès suivants :
 - La nomination de véritables pilotes de processus en charge de la performance à atteindre (uniquement réalisée dans 38% des cas) ;
 - La mise à jour régulière du référentiel de cartographie et des restitutions associées (seulement dans 21% des cas) ;
 - Une démarche de formalisation unique et partagée pour l'ensemble de l'entreprise (38% des cas) ;
 - L'identification et l'optimisation des interrelations entre processus : analysées dans 41% des cas mais seulement dans 13% des cas pour les interrelations avec l'environnement de l'organisation : clients, fournisseurs, partenaires, organismes de tutelle...).



Critère 3 - Alignement du SI

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

- **25%** : Non
- **49%** : Pour quelques processus.
- **11%** : Pour tous les processus dans le cadre d'un plan annuel.
- **11%** : Pour tous les processus dans le cadre d'un plan pluriannuel.
- **3%** : 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 ?

- **27%** : Non, la dimension processus n'est pas évoquée dans la méthodologie de conduite de projet.
- **47%** : Quelques projets SI démarrent dans une phase de conception organisationnelle partant de la description des processus (existant et cible).
- **21%** : La méthodologie de conduite de projet SI s'appuie sur le référentiel des processus pour les phases de conception et de réalisation.
- **3%** : 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,..).
- **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 ?

- **26%** : Non.
- **58%** : Partiellement mesurée.
- **8%** : Oui, mesurée pour tous les processus de l'entreprise.
- **4%** : Oui mesurée, partagée et optimisée pour tous les processus de l'entreprise.
- **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 ?

- **28%** : Non.
- **43%** : Partiellement de façon expérimentale.
- **23%** : Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus.
- **5%** : Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus et de leurs interrelations.
- **1%** : 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,...?

- **13%** : Pas adaptatif.
- **47%** : Peu adaptatif ou nécessitant des procédures de contournement spécifiques et manuelles.
- **35%** : Adaptatif avec des procédures spécifiques et manuelles réduites.
- **5%** : Evolutif avec une capacité d'intégration des changements dans les 3 mois.
- **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 ?

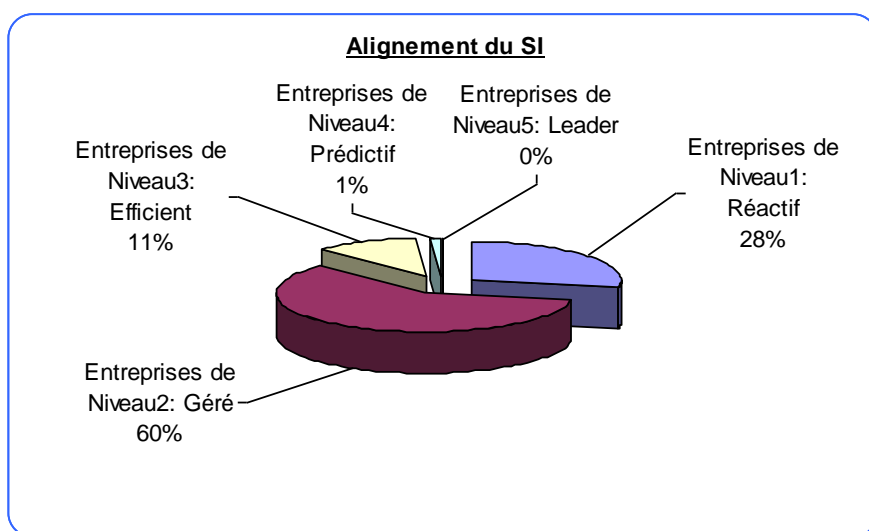
- **20%** : Non.
- **48%** : Partiellement, de façon dédiée et sans communication avec les autres canaux d'échanges clients.
- **24%** : Oui, avec une gestion globale et cohérente de la relation client via les autres canaux d'échanges.
- **7%** : Oui, avec une vision innovante et prospective de la relation client via les échanges multicanaux (annonces des évolutions futures, offres personnalisées et diversifiées, ...).
- **1%** : 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,...) ?

- **29%** : Non ou je n'en ai pas connaissance.
- **36%** : Partiellement ou approche à l'étude.
- **30%** : Oui et la démarche de mise en œuvre contribue à la performance du service rendu et à la satisfaction des utilisateurs.
- **2%** : Oui et la démarche mise en œuvre et sa contribution à la performance business sont reconnues, durables et innovantes.
- **2%** : 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,...).

👉 Synthèse :

- ▶ La ressource système d'information (SI) demeure un contributeur essentiel à la performance des processus. L'alignement du SI sur les enjeux métiers et donc les processus correspondants, s'avère primordial :
 - Si 25% des entreprises indiquent que les évolutions du SI ne sont pas planifiées en adéquation avec les impératifs des processus, c'est en revanche totalement le cas pour 26% d'entre elles et partiellement le cas pour les 49% restantes ;
 - De plus en plus de Directions des systèmes d'information (34%) adoptent une vision processus (référentiels : ITIL, Cobit, CMMI,...) pour piloter leur performance et leur contribution à la qualité du service rendu ; 36% l'envisagent ;
 - La mise en œuvre des évolutions du SI est totalement ancrée et cohérente avec la démarche de pilotage par les processus dans 26% des cas, partiellement et uniquement en phase de conception, dans 47% des cas ;
 - La mise en œuvre de démarches d'automatisation des processus progresse avec 29% d'entreprises impliquées dans de tels projets ;
 - Si 20% des SI n'offrent aux clients, aucun accès direct aux produits et services de l'entreprise ; 32% en revanche, le permettent avec une gestion cohérente et globale de la relation client et ce quel que soit le canal d'échange choisi par le client ;
 - La mesure de la satisfaction des utilisateurs du système d'information n'est réalisée que dans 15% des cas ;
 - 60% des SI sont jugés 'peu adaptatif' ou 'pas adaptatif' ;
 - *Ces trois derniers points : Ouverture du SI, Satisfaction des utilisateurs et Agilité du SI ne progressent pas en 2009.*
- ▶ Avec une maturité de niveau2 '**Géré**' et un score de 2,14, ce critère devient un des **maillons faibles** du pilotage de la performance par les processus. Les entreprises devront s'appuyer sur les meilleures pratiques pour progresser. Celles-ci sont déjà mises en œuvre par 12% des organisations qui atteignent le niveau3 'Efficient' ou même 'Prédicatif'.



Critère 4 - Orientation et satisfaction client

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

- **1%** : Non.
- **25%** : Partiellement.
- **40%** : Oui et les dysfonctionnements sont systématiquement corrigés.
- **20%** : Oui et les problèmes et les attentes clients sont exploités en source d'innovation.
- **15%** : Oui et l'écoute client est génératrice d'innovation et de différenciation.

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

- **6%** : Non.
- **29%** : Partiellement.
- **45%** : Oui, régulièrement mesurées et analysées.
- **11%** : Oui, régulièrement mesurées, analysées optimisées et anticipées.
- **8%** : Oui, et source d'innovation et de différenciation.

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

- **10%** : Sont fournis, mais parfois avec des problèmes.
- **35%** : Fonctionnent de manière satisfaisante et s'améliorent progressivement.
- **33%** : Rapport coûts/qualité et fonctionnement jugés satisfaisants par les clients.
- **13%** : En avance sur les concurrents.
- **8%** : 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 ?

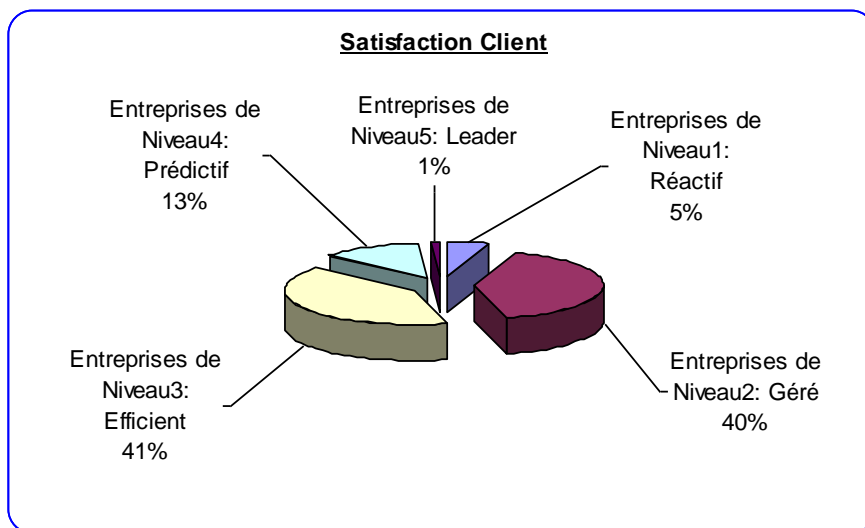
- **8%** : Les réclamations sont nombreuses mais ne font pas l'objet d'un recensement.
- **20%** : Les réclamations sont recensées et leur niveau est significatif.
- **35%** : Les réclamations sont recensées et leur niveau est limité.
- **35%** : Les réclamations sont recensées, leur nombre est limité, elles sont non majeures, les clients sont informés et les problèmes dominés.
- **1%** : 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 ?

- **6%** : Non.
- **48%** : Oui mais de façon non structurée.
- **23%** : Oui, de façon structurée et périodique.
- **15%** : Oui, de façon structurée et les besoins futurs des clients sont questionnés.
- **8%** : Oui, de façon structurée, les attentes des clients sont anticipées et les offres concurrentes analysées.

↳ Synthèse :

- ▶ La culture de l'écoute et de la satisfaction client est partagée par la quasi-totalité des entreprises (99%).
- ▶ Rappelons que l'approche processus se justifie pleinement pour précisément obtenir, maîtriser et optimiser une vision client du fonctionnement de l'entreprise (c'est là un de ses principaux atouts) :
 - Les attentes clients sont qualifiées et mesurées formellement dans 64% des cas ;
 - L'écoute client est même exploitée en source d'innovation dans 35% des cas ;
 - 71% des entreprises interrogées, ne sont confrontées qu'à un nombre limité de réclamations clients ;
 - Si la satisfaction client et la performance processus font encore l'objet d'une gestion indépendante dans 54% des cas, l'intégration de leur optimisation commune au travers de la performance des processus progresse en 2009 pour atteindre 46% des cas.
- ▶ La maturité de ce critère augmente en 2009 et est évaluée de niveau3 '**Efficient**' (avec un score de 2,91) ; 14% des entreprises atteignent même une maturité de niveau4 'Prédicatif' voire même 'Leader' pour 1% d'entre elles.



Critère 5 - Performance économique et opérationnelle

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

- **5%** : Non.
- **29%** : Partiellement, la culture de la création de valeur n'est pas systématique.
- **31%** : Oui, des indicateurs de performance économique existent et sont partagés.
- **25%** : Oui, les résultats attendus et constatés sont maîtrisés et partagés.
- **9%** : 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) ?

- **14%** : Des produits non rentables, non nécessaires au client ne sont pas passés au crible et ne sont pas éliminés.
- **22%** : La croissance est gérée (on examine l'aspect CA du business plan produits).
- **35%** : La rentabilité est celle de la moyenne du secteur économique.
- **19%** : La rentabilité est anticipée. Le CA des nouveaux produits est piloté en comparaison avec les concurrents.
- **10%** : 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 ?

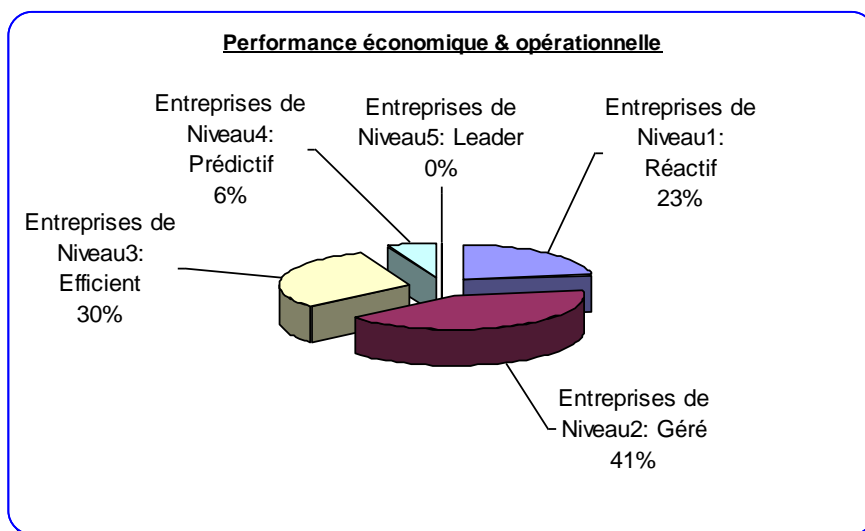
- **28%** : Pas toujours atteints.
- **34%** : Généralement atteints à court terme.
- **22%** : Toujours sauf une ou deux exceptions sur 3 ans.
- **9%** : Toujours depuis 3 ans.
- **6%** : Toujours depuis 5 ans.

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

- **23%** : Non.
- **48%** : Non, ou seulement au coup par coup par des actions spécifiques.
- **19%** : Oui, la performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées et déclinées par processus.
- **10%** : La performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées, maîtrisées et anticipées au travers du pilotage de la performance par les processus.
- **0%** : Oui, la performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées, maîtrisées, anticipées, et reconnues comme référence par le marché.

↳ Synthèse :

- ▶ La recherche de la performance économique et de la création de valeur est culturellement présente pour 95% des entreprises sondées.
 - Ce critère reste donc une préoccupation majeure pour l'entreprise sans que la seule justification en soit une position de crise.
 - 64% indiquent en effet une rentabilité égale ou supérieure à la moyenne économique de leur secteur d'activité et des objectifs opérationnels atteints dans 72% des cas.
 - L'enjeu est clair : faire toujours mieux et accroître la compétitivité de l'entreprise.
- ▶ Dans cet environnement toujours plus concurrentiel, l'optimisation de la performance opérationnelle s'impose :
 - 48% des entreprises mettent en œuvre pour ce faire, des actions spécifiques de création de valeur, alors que 29% l'obtiennent par le pilotage de la performance de leurs processus ;
 - La création de valeur par les processus, bien que significative et en progression, reste minoritaire alors qu'elle s'avère particulièrement pertinente pour répondre aux enjeux multiples actuels : l'heure n'est en effet plus à l'optimisation indépendante de chacune des composantes de la valeur mais à une optimisation simultanée de l'ensemble de ses composantes (économique, opérationnelle, durable, mais aussi fidélisation clients, risques et conformité, innovation et croissance, compétences et motivation...) ;
 - *Le pilotage par les processus est un candidat naturel et pertinent pour gouverner cette performance multiple de l'entreprise.*
- ▶ Ce critère est évalué de niveau2 '**Géré**' (score 2,61) avec 41% d'entreprises à ce niveau de maturité et 23% de niveau1 'Réactif'. Les entreprises les plus vertueuses atteignent déjà le niveau3 'Efficient' (30%) et même le niveau4 'Prédictif' (6%).



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 ?

- **18%** : Non.
- **25%** : Référencés par processus mais non suivis.
- **28%** : Référencés, suivis et contrôlés par processus.
- **18%** : Référencés, contrôlés, maîtrisés et anticipés par processus.
- **11%** : 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 ?

- **19%** : Non.
- **33%** : Oui, la conformité des produits/services et des processus associés est vérifiée avant leur commercialisation.
- **17%** : Oui la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus.
- **19%** : Oui la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus. Elle est documentée, mesurée et auditée périodiquement.
- **13%** : 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 ?

- **14%** : Non connues systématiquement.
- **21%** : Connues mais non suivies.
- **34%** : Connues, suivies et palliés. Les clients sont accompagnés.
- **21%** : Connues, suivies, référencées (base incidents), remédiées (causes éliminées) et anticipées. Plus de non-conformité majeure identifiée.
- **10%** : 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 ?

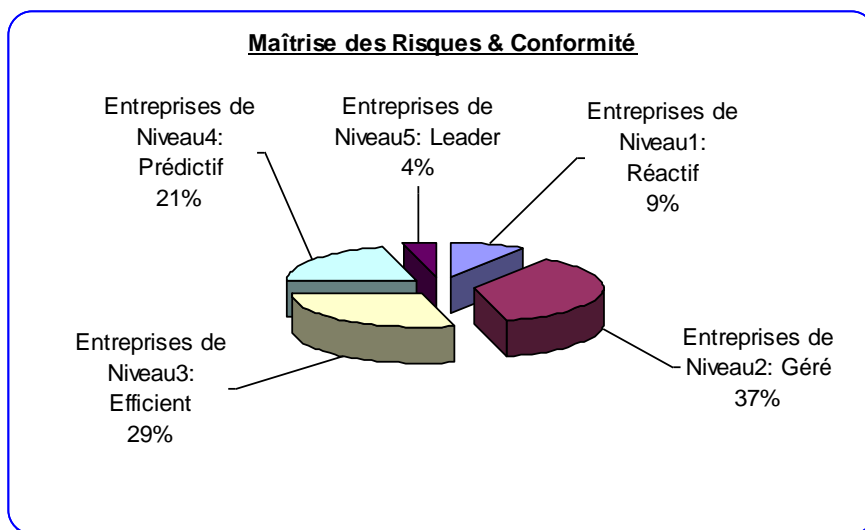
- **3%** : Non.
- **15%** : Partiellement et pas jusqu'au Pilote de processus concerné.
- **23%** : Oui, communication ascendante jusqu'au Pilote de processus et aux acteurs concernés.
- **40%** : Oui, communication ascendante jusqu'à la direction générale si besoin avec mise en œuvre des plans d'action correctifs et préventifs (plan de continuité d'activités par exemple).
- **20%** : 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 ?

- **20%** : Non, on dispose d'un ensemble de contrôles par entité et les audits sont effectués par entité.
- **28%** : Une première réflexion est engagée pour déterminer les contrôles par processus.
- **32%** : Les contrôles sont construits, mesurés et audités par processus
- **14%** : Les contrôles sont construits, mesurés, audités par processus et optimisés en prenant en compte les interrelations entre processus.
- **6%** : 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.

↳ Synthèse :

- ▶ Gestion des risques et conformité sont en pleine évolution car au centre de nombreux enjeux pour les entreprises. Ce critère de performance devient prépondérant et mature :
 - Les risques liés aux produits & services à destination des clients, sont référencés, suivis et contrôlés par chaque processus concerné dans 57% des cas ;
 - La conformité des produits & services est maîtrisée au travers des processus associés dans 81% des cas ;
 - En 2009, de plus en plus d'entreprises (65%) identifient, suivent et pallient les anomalies constatées ainsi que les non conformités des produits & services fournis à leurs clients. Cette amélioration est accompagnée d'une baisse, (plus que 21% en 2009 alors qu'elles étaient encore 31% en 2008) du nombre d'organisations dans lesquelles les anomalies et non conformités sont connues mais non suivies ;
 - Les contrôles et audits relatifs aux situations de risques et à la conformité sont identifiés et associés aux processus dans une majorité d'entreprises (52%) ;
 - Les alertes graves suite à un dysfonctionnement opérationnel, font l'objet d'une meilleure communication ascendante, au minimum jusqu'au pilote du processus concerné, dans 83% des cas.
- ▶ Assurément, 'performance des processus' et 'maîtrise des risques et de la conformité' progressent, génèrent des synergies et participent à une gouvernance plus globale de la performance opérationnelle.
- ▶ Ce critère devient en 2009 avec une maturité de niveau3 '**Efficient**' (et un score de 2,93), le maillon fort de la chaîne du pilotage de la performance par les processus. Notons que 21% des entreprises atteignent déjà le niveau4 'Prédictif' et que 4% d'entre elles parviennent même à un niveau5 de maturité 'Leader'.



Critère 7 - Optimisation, plans d'actions et mesure de la performance

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

- **34%** : Non
- **10%** : Oui, sans lien explicite avec la stratégie de l'entreprise.
- **35%** : Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis.
- **16%** : Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis et anticipés.
- **4%** : 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 ?

- **30%** : Non.
- **24%** : 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,...*).
- **30%** : Oui, les indicateurs déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise. Ils sont mesurables, mesurés et disponibles.
- **10%** : 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.
- **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 ?

- **40%** : Non.
- **47%** : Oui, partiellement.
- **8%** : Oui, de manière générale et partagée.
- **3%** : Oui, à travers des méthodes et des outils partagés et collaboratifs intégrant statistiques et simulations.
- **2%** : Oui à travers des méthodes et des outils partagés, collaboratifs, prospectifs, comparatifs et d'innovation.

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

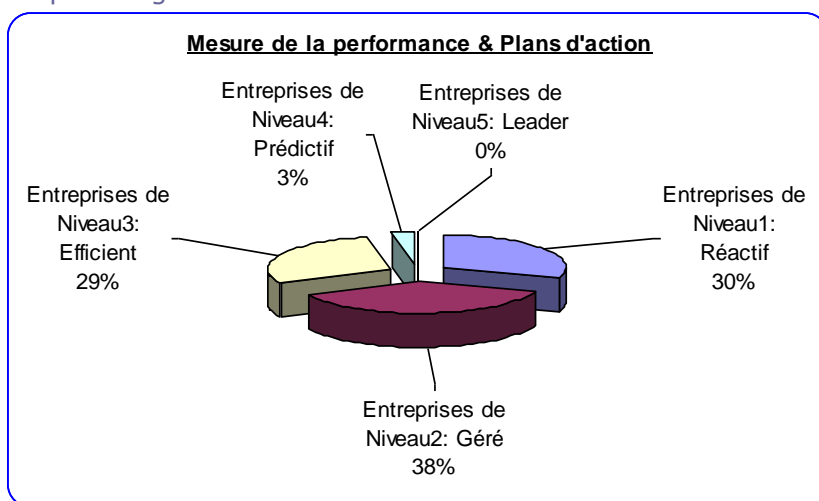
- **22%** : Non.
- **28%** : Partiellement pour certains processus, sans référence aux objectifs de performance attendus de l'entreprise.
- **38%** : Oui, les plans d'action sont définis par le Pilote de processus et partagés par les différents contributeurs. Ils déclinent les objectifs de performance attendus par l'entreprise et assignés aux processus.
- **11%** : 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.
- **1%** : 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 ?

- **21%** : Non.
- **46%** : Partiellement, au travers d'outils bureautiques et sans intégration avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **29%** : Oui, par des applicatifs dédiés et une intégration partielle avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **3%** : Oui, avec une intégration totale avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **1%** : Oui, par un système d'information de pilotage de la performance par les processus unique pour l'entreprise et évolutif.

↳ Synthèse :

- ▶ Une des composantes essentielles du pilotage de la performance par les processus réside dans la mesure de la performance constatée au regard des objectifs à atteindre ainsi que dans la définition et la mise en œuvre des plans d'action permettant d'infléchir les résultats analysés vers la cible prévue.
- ▶ L'Observatoire 2009 confirme que cette dimension du pilotage de la performance par les processus reste un point critique malgré une nette progression de toutes ses composantes :
 - La définition des objectifs de compétitivité vers les pilotes de processus, point de départ de toute action d'amélioration de la performance, est effective dans 66% des cas ;
 - Si des indicateurs sont définis dans 70% des cas, ils ne sont réellement pertinents (clairs, mesurables, mesurés et disponibles) et en lien explicite avec la stratégie de l'entreprise que dans 45% des entreprises ;
 - Les plans d'action qui permettent d'agir concrètement sur la performance opérationnelle en contribuant aux objectifs attendus de performance pour chaque processus, ne sont définis que dans 50% des cas ;
 - L'alimentation des indicateurs par les informations nécessaires à leur quantification, est automatisée et partiellement cohérente avec le système décisionnel de l'entreprise dans 29% des cas; totalement cohérente dans seulement 4% des cas. L'alimentation est encore manuelle dans 21% des cas ;
 - Par ailleurs, seuls 60% des pilotes en charge d'atteindre des objectifs bénéficient de méthodes et d'outils pour y contribuer.
- ▶ Ce critère est évalué de niveau2 '**Géré**' avec un score de '2,24'. 'Optimisation, Plans d'action et Mesure de la performance' reste un des trois « maillons faibles » de l'Observatoire 2009 (avec 'Alignement du SI' et 'Reconstruction/Innovation') ; celui que les entreprises devront impérativement mettre en œuvre pour accéder au pilotage de la performance par les processus (notons néanmoins, les 32% d'entreprises qui atteignent le niveau3 de maturité 'Efficient' et niveau4 'Prédictif').



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 ?

- **20%** : Non.
- **52%** : Partiellement.
- **17%** : Oui.
- **11%** : Oui, avec une indication des évolutions tendanciennes de ce qui est structurant.
- **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%** : Non.
- **55%** : Partiellement, en s'appuyant sur quelques contributeurs.
- **24%** : Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective efficace.
- **5%** : Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective, participative et innovante.
- **6%** : 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 ?

- **25%** : Non.
- **36%** : Ponctuellement, pour des problèmes liés à des crises.
- **28%** : Parfois (en réaction à l'environnement).
- **9%** : Souvent démarche courante et structurée pour l'entreprise entière (en réaction à l'environnement).
- **1%** : 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 ?

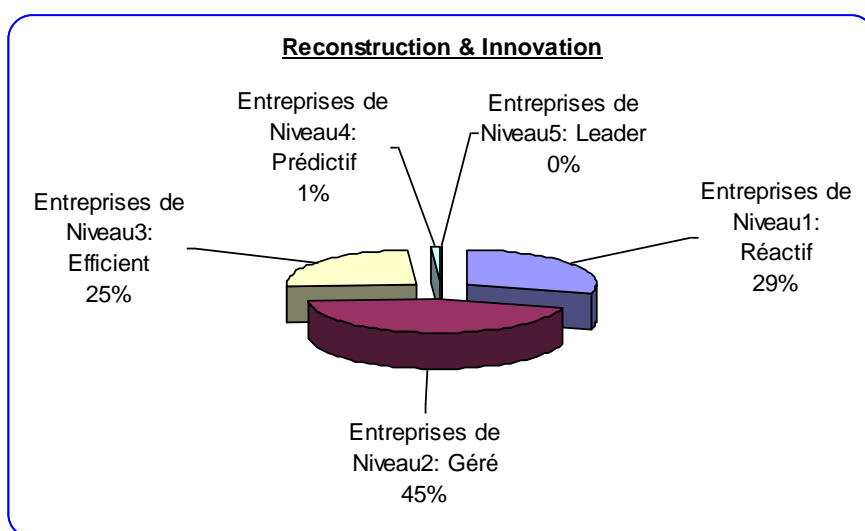
- **35%** : Non.
- **30%** : Non ou partiellement.
- **20%** : Oui, en laissant l'initiative des actions au Pilote de processus.
- **6%** : Oui, en laissant l'initiative des actions au Pilote de processus, avec validation des propositions par la direction générale et en relation avec les autres processus.
- **8%** : Oui, dans le cadre d'un plan stratégique validé par la direction générale.

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

- **40%** : L'innovation n'est pas mise en œuvre ou n'est pas gérée comme un processus.
- **34%** : L'innovation est gérée partiellement comme un processus.
- **17%** : L'innovation est gérée comme un processus.
- **5%** : L'innovation est gérée comme un processus, intègre la veille concurrentielle et assure la compétitivité.
- **4%** : L'innovation est perçue comme une référence par les clients.

↳ Synthèse :

- ▶ Ce critère correspond à la volonté des entreprises d'optimiser leur fonctionnement par des actions radicales de reconstruction et d'innovation :
 - 75% des entreprises sondées indiquent mettre en œuvre des scénarios de rupture :
 - Si 36% y ont recours ponctuellement en approche défensive de gestion de crise, 9% les déploient en tant que démarche courante et structurée pour l'entreprise entière et 1% les mettent en œuvre dans une approche réellement offensive et innovante ;
 - Les indicateurs disponibles dans l'entreprise permettent d'avoir une connaissance suffisante des processus à réorganiser dans seulement 28% des cas, partiellement dans 52%. Ils sont insuffisants dans 20% des cas ;
 - Les propositions de réorganisation et d'innovation proviennent des pilotes de processus (34% des entreprises) ;
 - La participation de tous les acteurs concernés n'est effective que dans 35% des scénarios de reconstruction/innovation, partielle (en s'appuyant sur quelques contributeurs) dans 55% des cas ;
 - Dans 60% des entreprises, l'innovation est gérée, totalement (26%) ou partiellement (34%), comme un processus.
- ▶ Ce critère est évalué de niveau2 '**Géré**' (score 2,22) avec 45% des entreprises à ce niveau et 29% encore de niveau1 'Réactif'.
- ▶ Même si 26% des entreprises atteignent le niveau3 'Efficient' ou le niveau4 'Prédictif', ce critère demeure en 2009, un des trois 'maillons faibles' du pilotage de la performance par les processus :
 - 'Reconstruction et Innovation' demeure un levier de performance insuffisamment mis en œuvre par les entreprises par manque de culture, compétences et management de l'innovation. Ce levier de performance s'avère pourtant de plus en plus souvent, la réponse pertinente aux enjeux de performance de l'entreprise.



Critère 9 - Animation du dispositif et gestion des compétences

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

- **22%** : Non.
- **35%** : Partiellement.
- **29%** : Oui, avec une culture de la mesure de la performance sur les différents aspects : satisfaction clients, performance économique, risques,...
- **10%** : Oui, avec une culture du management global de la performance, de la responsabilité et de l'engagement.
- **3%** : Oui, avec une culture du management global de la performance et de la cohésion d'entreprise déclinant innovation, différenciation et leadership.

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

- **22%** : Non.
- **46%** : Partiellement (démarche de cartographie des processus par exemple).
- **14%** : Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par les Pilotes de processus.
- **14%** : Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par l'ensemble des contributeurs à la performance des processus.
- **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...) ?

- **20%** : Non.
- **43%** : Partiellement par des actions isolées de communication et de formation.
- **24%** : Oui, avec des actions de communication, formation, monitorat, appropriation en direction des Pilotes de processus.
- **13%** : Oui, avec un accompagnement de tous les contributeurs au pilotage de la performance des processus (de la stratégie à l'opérationnel) et en intégrant une gestion prévisionnelle des compétences.
- **1%** : Oui, avec un accompagnement de tous les acteurs associés au management de la performance et au leadership de l'entreprise (y compris les fournisseurs, les partenaires...).

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

- **16%** : Non.
- **34%** : Non pas formellement (émergence néanmoins de « référents » processus).
- **21%** : Oui formellement, avec une contribution active à l'animation du dispositif auprès des Pilotes de processus.
- **22%** : Oui, avec une contribution active à l'animation et à l'efficacité du dispositif auprès de l'ensemble des acteurs impliqués.
- **7%** : 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...) ?

- **29%** : Non.
- **26%** : Oui, au niveau des Pilotes de processus.
- **24%** : Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels et de la direction.
- **18%** : Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels, de la direction, avec une vision tendancielle.
- **3%** : 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 ?

- **23%** : Remise en cause ou stagnation.
- **29%** : Déploiement ponctuel ou démarrage du dispositif.
- **29%** : Déploiement avec un suivi de la démarche et du dispositif.
- **16%** : Déploiement et diffusion à partir des retours d'expérience et des propositions des contributeurs à l'amélioration de la performance par les processus.
- **3%** : 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 ?

- **26%** : Des seules ressources déjà allouées aux processus.
- **28%** : Des ressources humaines disponibles ponctuellement ou prochainement.
- **26%** : Des personnes les plus aptes à répondre au bon fonctionnement des processus.
- **15%** : Des personnes dotées des compétences et du savoir-faire nécessaires à l'évolution des processus.
- **5%** : 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 ?

- **25%** : Non.
- **41%** : Partiellement.
- **16%** : Oui, définis à travers une fiche de fonction.
- **9%** : Oui, définis à travers une fiche de fonction validée par la direction générale.
- **9%** : Oui, définis à travers une fiche de fonction validée par la direction générale. De plus les Pilotes de processus sont nommés et cooptés par celle-ci.

Q9 - Quel est le positionnement du Pilote de processus ?

- **25%** : Pas de Pilote de processus.
- **25%** : Le Pilote de processus est un interlocuteur identifié le temps de conduite des actions souhaitées.
- **25%** : Le Pilote de processus est un acteur pérenne et référent pour toutes les questions concernant la performance d'un processus
- **15%** : Le Pilote de processus est un acteur responsabilisé sur la performance pérenne du ou des processus en charge.
- **10%** : 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?

- **20%** : Non.
- **53%** : Partiellement définis et acquis.
- **20%** : Les savoir faire, méthodes et compétences nécessaires à la performance des processus sont acquis par les Pilotes de processus.
- **5%** : 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%** : 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 pluriannuellement les acteurs qui contribuent à la réussite du pilotage par les processus ?

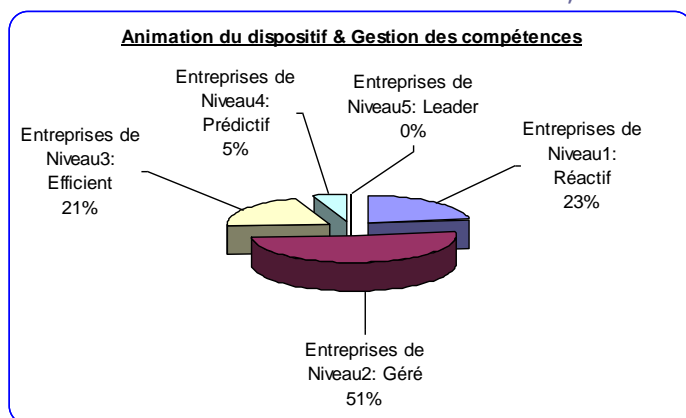
- **55%** : Non.
- **29%** : Partiellement.
- **11%** : Oui, récompenses annuelles (bonus, primes,...).
- **3%** : Oui, récompenses annuelles, et reconnaissance des compétences.
- **1%** : Oui, récompenses annuelles et évolution de carrière.

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

- **2%** : Négativement.
- **31%** : De façon neutre ou faiblement positive.
- **57%** : De façon positive.
- **6%** : De façon motivée et très positive.
- **3%** : De façon enthousiaste avec une propension à recommander cette démarche en interne à leurs collègues ou à l'extérieur à d'autres entreprises.

↳ Synthèse :

- ▶ Ce critère constitue avec l'implication de la direction générale, la vision processus et la mesure de la performance, un des critères clés de la mise en œuvre du pilotage de la performance par les processus.
- ▶ L'Observatoire 2009 montre une amélioration en matière de :
 - Culture de la performance par les processus (78% des entreprises y adhèrent partiellement ou totalement) ;
 - Nomination de pilotes de processus en charge de la performance des processus dans 75% des entreprises ;
 - Communication des résultats aux contributeurs de la performance par les processus (71%) ;
 - Mise en œuvre de la démarche de pilotage de la performance à partir des ressources les plus aptes à répondre au bon fonctionnement des processus (46%) ;
 - Appréciation positive de l'approche processus par les acteurs qui y participent (66%).
- ▶ Certains points restent néanmoins fragiles :
 - Formalisation d'une démarche de pilotage (elle n'est complète, documentée et partagée que dans 33% des cas) ;
 - Remise en cause ou stagnation dans la mise en œuvre de la démarche processus (23%) ;
 - Absence d'un responsable de l'animation du dispositif (50%) ;
 - Définition des savoir-faire, méthodes et compétences nécessaires au déploiement du pilotage de la performance par les processus, (définis partiellement pour 53% des entreprises) ;
 - Accompagnement du changement associé à la mise en œuvre de la démarche : communication, formation, monitorat, appropriation (défini partiellement pour 43% des entreprises) ;
 - Carence de fiche de fonction pour définir le rôle et statut du pilote de processus (66%) et de système de valorisation des contributeurs à la performance par les processus (55%).
- ▶ La maturité de ce critère s'établit de niveau2 '**Géré**' (score 2,39), 23% des entreprises restant de niveau1 'Réactif' et 51% de niveau2 'Géré'. Seules 26% des entreprises atteignent le niveau3 'Efficient' et niveau4 'Prédictif'.
- ▶ En synthèse, les entreprises doivent poursuivre l'amélioration de ce critère en termes de formalisation claire de la démarche de pilotage, de compétences à mettre en œuvre, d'évaluation, de reconnaissance et de formation des contributeurs, d'animation du dispositif.



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 « Prédictif » :

- 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,
- Les systèmes 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**.

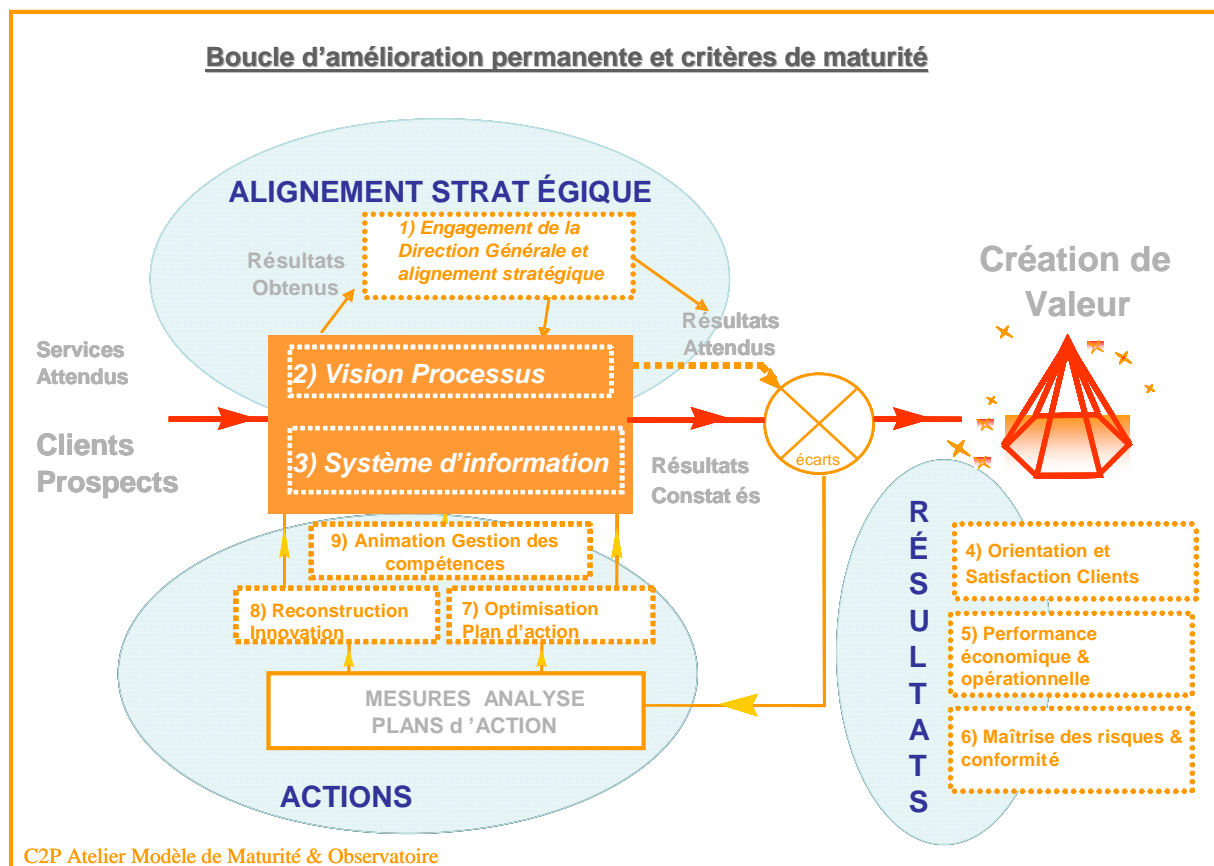
Les 9 critères du pilotage de la performance par les processus

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 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 opérationnelle et économique,
- 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 donne 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 SI

- 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 client

- 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 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 part 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.