



Pilotes de Processus

Observatoire 2008

**Etat d'avancement
Des entreprises en matière
De pilotage de la Performance
par les processus**

Janvier 2009

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

- ▶ **Mimoun Attias**
- ▶ **Philippe Crabos**
- ▶ **Alain Gillieron**
- ▶ **Annie Madières**
- ▶ **Roger Moraly**
- ▶ **Hugues Morley-Pegge**
- ▶ **Michel Raquin**
- ▶ **Patrick Ruby**
- ▶ **Didier Vanoverberghe**
- ▶ **Jean Pierre Wojtyna**

remercie chaleureusement les 45 entreprises qui ont répondu au questionnaire.

Où en sont les entreprises en matière de pilotage de la performance par les processus ? Avec quels niveaux de maturité ? Sur quels critères de performance ? Dans quel secteur d'activité ?

Existe-t-il des mises en œuvre exemplaires ? Comment sont-elles déployées ? Comment s'y adosser pour améliorer son propre dispositif ?

Quels sont les freins rencontrés, les écueils à éviter, les prérequis à respecter ?

L'observatoire 2008 du Club des Pilotes de Processus répond à toutes ces questions et a pour vocation d'aider les entreprises à évaluer puis le cas échéant, améliorer leur dispositif de pilotage de la performance par les processus.

En réponse aux exigences conjointes des instances de régulation, du marché et des clients, un nombre toujours plus important d'entreprises adopte en 2008, la **vision processus** pour optimiser leur **performance opérationnelle**. Leur pilotage de la **création de valeur** devient global, transverse, coopératif et orienté client.

L'Observatoire 2008 vous propose d'évaluer cet état d'avancement des entreprises au regard de son **modèle de maturité** et ses cinq niveaux : **Réactif, Géré, Efficient, Prédicatif, Leader**.

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, Vision processus, Alignement du système d'information, Satisfaction client, Performance économique, Risques et conformité, Mesure et Amélioration continue de la performance, Innovation et Réorganisation, Animation du dispositif et Gestion des compétences**.

Alors que jusqu'à l'an dernier, la maturité des entreprises s'établissait majoritairement sur les trois seuls premiers niveaux, l'observatoire 2008 révèle une **explicite évolution** avec un positionnement significatif d'établissements au niveau 4 '**Prédicatif**'.

Ces entreprises s'inscrivent durablement dans le pilotage de la performance par les processus.

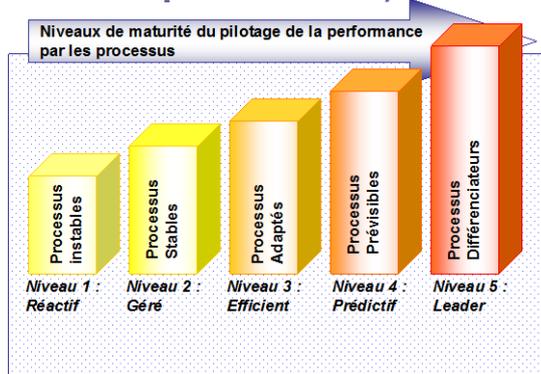
Plus que simplement 'mesurer leur performance', elles s'orientent vers le **management de leur performance opérationnelle** et ambitionnent une **gouvernance globale** de celle-ci en optimisant simultanément les neuf leviers du pilotage de la performance par les processus.

Michel Raquin,
Président
Club des Pilotes de Processus

Philippe Crabos,
Animateur de l'Atelier
'Observatoire & Modèle de maturité'
Club des Pilotes de Processus

Les Faits Marquants de l'observatoire 2008

- Une plus grande maturité des entreprises en matière de pilotage de la performance d'entreprise par les processus.
- La confirmation de la pertinence du modèle de maturité pour évaluer cette évolution des entreprises.
- La vulgarisation en toute transparence par le Club des Pilotes de Processus, de son savoir faire : Le modèle de maturité fait l'objet en 2008, 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 à améliorer le pilotage de leur performance opérationnelle par les processus, en mettant à leur disposition un outil d'auto-évaluation et d'optimisation :

D'une utilisation simple et didactique, cet outil d'évaluation (*sous Excel*) permet à une entreprise de connaître immédiatement le niveau de maturité de chacune de ses réponses aux 51 questions proposées par l'observatoire 2008.

L'outil restitue également automatiquement en synthèse, le niveau de maturité atteint globalement par l'entreprise ainsi que celui de chacun des neuf critères de performance. Les points forts et faibles sont mis en exergue. Les points faibles sont naturellement candidats à plans d'action pour améliorer le dispositif de pilotage de la performance par les processus.

L'entreprise peut alors utiliser l'outil comme outil d'optimisation : les scénarios potentiels d'amélioration du dispositif existant se trouvent en effet naturellement suggérés par l'outil, dans chacune des réponses de niveau supérieur à celui de l'évaluation initiale. L'outil propose en effet, systématiquement 5 réponses possibles pour chacune des questions : une par niveau de maturité.

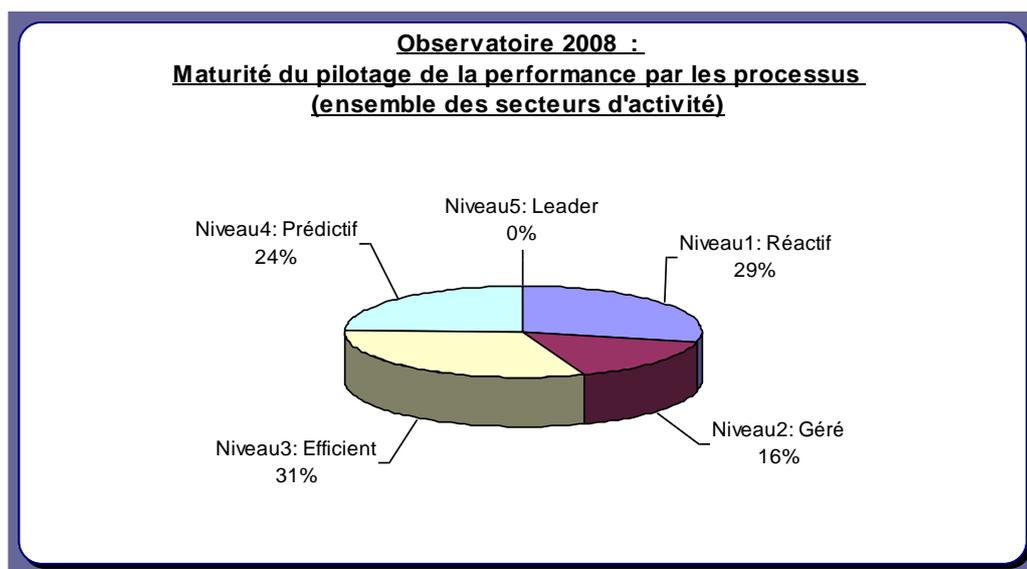
L'entreprise peut de plus, se comparer aux meilleures pratiques révélées par l'observatoire 2008 (*globalement ou critère par critère*), voire échanger avec les auteurs de ces meilleures pratiques, notamment au travers de l'atelier 'Observatoire & Modèle de maturité' du Club des Pilotes de Processus¹.

¹ Atelier animé par Philippe Crabos & Didier Vanoverberghe.

Observatoire 2008 : Synthèse globale

Vous trouverez ci-après, pour l'ensemble de l'Observatoire, l'état d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance par les processus selon une **échelle de maturité** à cinq niveaux : **Réactif, Géré, Efficient, Prédicatif, Leader**.

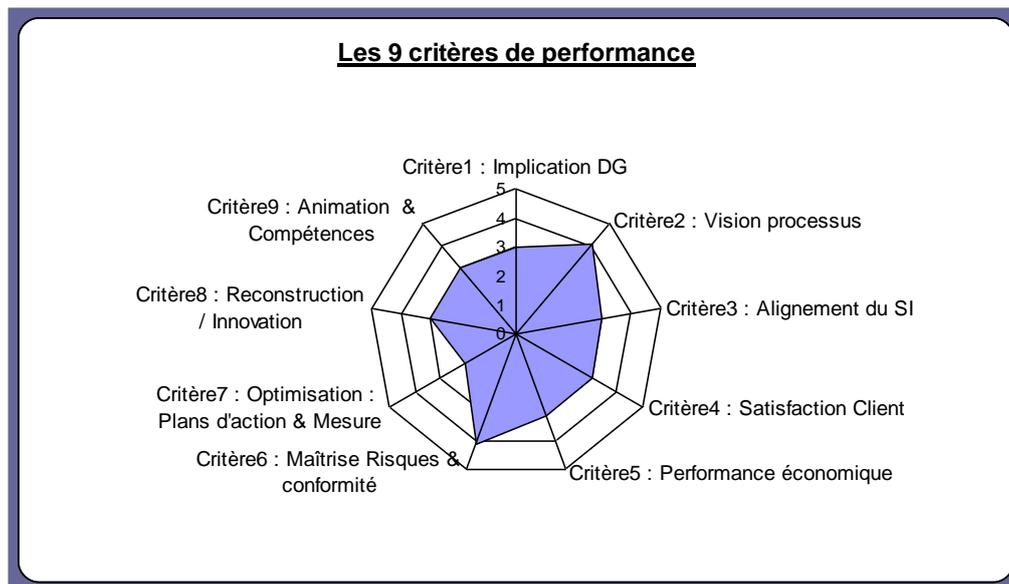
- Si 29% des entreprises sondées ne dépassent pas le niveau de maturité 'Réactif', 16% atteignent désormais le niveau de maturité 'Géré' ; soit 45% de l'ensemble (57% en 2007). Ces entreprises sont candidates à accroître leur performance par une approche processus.
- 31% des entreprises s'installent durablement dans le pilotage de la performance par les processus avec un niveau de maturité 'Efficient' (36% en 2007). A ce niveau, l'organisation de l'entreprise et son management par les processus affirment leur efficacité. On ne peut plus arguer d'une démarche éphémère.
- La progression de maturité la plus notable en 2008, réside dans les 24% d'entreprises qui atteignent le niveau 'Prédicatif' (7% en 2007). 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 et prospective. Le positionnement de presque un quart des 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 entreprise. Cette démarche permettra aux 'acteurs entrants', un gain précieux de temps et d'efficacité.
- Aucune entreprise n'est encore parvenue au niveau 'Leader'. Nous devrions néanmoins voir apparaître les premiers 'leaders' du pilotage de la performance par des processus radicalement différenciateurs dans les toutes prochaines années.



➤ **Synthèse par critère de performance 2008**

- ▶ Comme déjà explicité, le modèle de maturité du pilotage de la performance par les processus définit chaque niveau de maturité au travers de 9 critères de performance.
- ▶ Les exigences de maturité pour chaque niveau et chacun des critères de performance ayant été intégrées au travers des différentes réponses proposées par le questionnaire, l'observatoire restitue naturellement le niveau de maturité de chacun des critères de performance. (*reportez-vous au chapitre spécifique à chaque critère, pour connaître l'analyse détaillée des résultats pour ce critère*).

➤ **Où en sont en 2008 les entreprises pour chacun de ces critères ?**



- **Deux critères 'Vision processus' et 'Maîtrise des risques et de la conformité' entrent en 2008 au niveau4 de maturité 'Prédictif'. Les entreprises adoptent de plus en plus la vision processus (*globale, transverse, collaborative, orientée client*) pour piloter leur performance. Par ailleurs, elles optimisent leur dispositif de gestion des risques (*notamment opérationnels*) et de la conformité.**
- **Les deux critères 'Satisfaction client' et 'Performance économique' sont maîtrisés et optimisés. Ils sont résolument installés au niveau3 'Efficient' 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', 'Reconstruction & Innovation' et 'Animation du dispositif & Gestion des compétences' accèdent au niveau3 'Efficient' de maturité. C'est un point positif, mais la maturité de ces trois critères à ce niveau reste à confirmer.**
- **Le critère 'Alignement du SI' se maintient de justesse au niveau3 'Efficient'. Il devient fragile alors qu'il est un contributeur essentiel à la performance des processus. L'alignement du SI sur les enjeux métiers s'avère primordial.**
- **Le critère 'Optimisation continue : Plans d'action & Mesure de la performance' constitue en 2008, le point critique de la mise en œuvre du pilotage de la performance par les processus. Il est évalué au niveau2 'Géré' de maturité. La Mesure de la performance doit être mieux maîtrisée et déployée au sein des organisations. Ce critère est 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 'Prédictif', 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 meilleur témoignage de cet état de fait que les retours d'expérience des entreprises évaluées au niveau de maturité 'Prédictif' par l'observatoire du degré de maturité des entreprises en terme 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 ?

- **24%** : Pas d'implication formelle.
- **36%** : Implication partielle manifestée par un simple soutien aux actions lancées.
- **22%** : Implication réelle marquée par la nomination de Pilotes de processus et le suivi des actions lancées.
- **11%** : Forte implication marquée par la nomination de Pilotes de processus, la validation des plans d'action et le suivi global des résultats.
- **7%** : 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 ?

- **18%** : Non, pas d'objectif assigné.
- **47%** : Oui, mais de manière intuitive.
- **22%** : Oui, objectifs partagés mesurables et suivis (lettre d'orientation de la direction).
- **11%** : Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes de processus.
- **2%** : 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 ?

- **51%** : Non.
- **18%** : Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus.
- **9%** : Oui, définition et mise en œuvre de la responsabilité des Pilotes de processus et des modalités de fonctionnement.
- **16%** : 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.
- **7%** : 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 ?

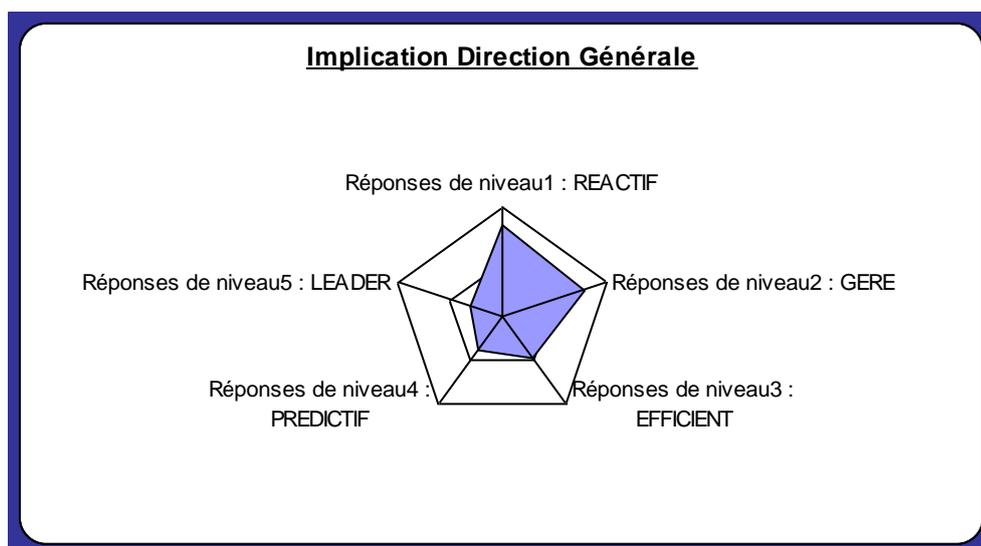
- **49%** : Non.
- **31%** : Partiellement.
- **7%** : Oui pour chacun des processus (sans se soucier des interrelations entre eux).
- **4%** : Oui, en prenant en compte les interrelations entre processus.
- **9%** : Oui, en prenant en compte les interrelations entre processus (y compris la partie chez les fournisseurs, les partenaires, les clients..), et en adoptant une vision pluriannuelle.

Critère 1

Implication de la direction générale et alignement stratégique

➤ Synthèse :

- ▶ La majorité des projets de pilotage par les processus bénéficient d'un soutien de la direction (76% des réponses). Pour 40% d'entre eux, l'implication de la direction est réelle, voire totale (7%). L'observatoire 2008 fait néanmoins apparaître un manque :
 - d'objectifs opérationnels clairement formalisés par la direction, partagés, mesurables et suivis (seules 35% des entreprises en bénéficient) ;
 - de démarche et structure de gouvernance de niveau direction (absence pour 51%) pour piloter la performance de l'entreprise par l'intermédiaire de ses processus (un comité performance processus de niveau direction n'est mis en œuvre que dans 20% des cas).
- ▶ Ce critère marque son entrée au niveau3 de maturité '**Efficient**' mais avec seulement 15% de réponses de ce niveau. 33% des réponses restent de niveau '**Géré**' et 36% de niveau1 '**Réactif**'.
- ▶ L'implication de la direction générale demeure un pré requis fondamental à la réussite du pilotage de la performance par les processus.
- ▶ L'amélioration de ce critère passera par une implication accrue de la direction 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 ?

- **29%** : Non, cartographie des processus sans pilotage, pilotage non formalisé.
- **40%** : Quelques processus, sans hiérarchisation, font l'objet d'une cartographie et sont pilotés.
- **18%** : Tous les processus stratégiques(1) et critiques(2) sont pilotés.
- **9%** : Tous les processus de l'entreprise, y compris les stratégiques et les critiques, sont pilotés.
- **4%** : Tous les processus sont pilotés et font l'objet de comparaison avec des processus similaires.

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

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

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

- **29%** : Non.
- **36%** : Oui pour quelques processus.
- **16%** : Oui pour tous les processus identifiés, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- **9%** : Oui pour tous les processus et sur une durée pluriannuelle, le rôle et le statut du Pilote sont définis et appliqués.
- **11%** : 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 ?

- **9%** : Non.
- **24%** : Partiellement, il existe quelques éléments de démarche de description des processus.
- **33%** : Oui, une (ou plusieurs) démarche(s) de formalisation des processus existe(nt).
- **20%** : Oui, les processus sont décrits selon une démarche de formalisation unique et partagée au sein de l'entreprise.
- **13%** : 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) ?

- **18%** : Non.
- **36%** : Partiellement les processus sont décrits au travers d'un ou plusieurs outils et sont gérés avec ou sans référentiel (base de données).
- **22%** : Oui, les processus sont décrits avec un outil unique et sont gérés dans un référentiel unique.
- **22%** : 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.
- **2%** : 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 ?

- **24%** : Non.
- **27%** : Oui, mais sans mise à jour périodique régulière.
- **27%** : Oui, avec une mise à jour périodique régulière.
- **9%** : Oui, avec une mise à jour périodique régulière et des restitutions synthétiques.
- **13%** : 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 ?

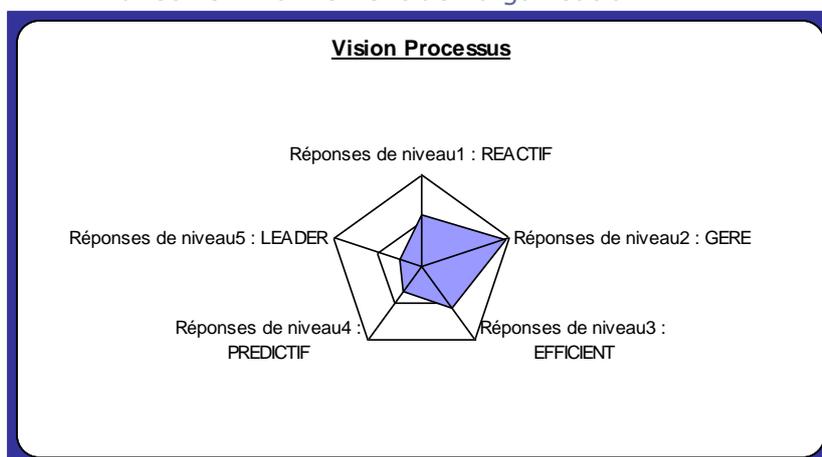
- **16%** : Non.
- **53%** : Partiellement.
- **11%** : Oui pour les interrelations entre processus stratégiques et critiques, au plan interne de l'entreprise seulement.
- **7%** : Oui pour les interrelations entre tous les processus, au plan interne de l'entreprise.
- **13%** : Oui pour les interrelations entre tous les processus et en prenant en compte l'environnement de l'entreprise (partenaires, filiales, clients,...) pour les processus stratégiques ou critiques.

Critère 2

La vision processus

➤ Synthèse :

- ▶ Les processus sont décrits, selon une approche définie au sein de l'entreprise (91%). Dans 33% des cas, la démarche de formalisation est unique et partagée pour l'ensemble de l'entreprise. 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 46% des cas (*outil de type Mega ou Aris*) :
 - 76% 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) 22% des cas. *Attention à ne pas cartographier pour cartographier mais bien cartographier pour **connaître, partager et... agir.***
- ▶ La culture et la vision processus progressent au sein des entreprises. Elles deviennent pour les plus avancées, un moyen de management au service du changement et de la performance opérationnelle. Le critère 'vision processus' entre en effet en 2008 au niveau4 de maturité '**Prédicatif**' avec 13% de réponses pour ce niveau, 9% des réponses atteignent même le niveau5 'Leader'. Néanmoins, les niveaux1 et 2 cumulent encore 56% des réponses.
- ▶ Cette évolution devra se confirmer en améliorant les axes de progrès suivants :
 - La nomination de véritables pilotes de processus en charge de la performance à atteindre (uniquement réalisée dans 36% des cas) ;
 - La mise à jour régulière du référentiel de cartographie et des restitutions associées (seulement dans 24% des cas) ;
 - L'extension de la couverture fonctionnelle du pilotage de la performance par les processus (seules 13% des entreprises pilotent l'ensemble de leurs processus, y compris leurs processus stratégiques et critiques) ;
 - L'identification et l'optimisation des interrelations entre processus qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise (clients-fournisseurs- producteurs- distributeurs) sont analysées dans 31% des cas mais seulement dans 13% des cas pour les interrelations avec l'environnement de l'organisation.



Critère 3

Alignement du S.I.

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

- **24%** : Non
- **53%** : Pour quelques processus.
- **9%** : Pour tous les processus dans le cadre d'un plan annuel.
- **7%** : Pour tous les processus dans le cadre d'un plan pluriannuel.
- **7%** : 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.
- **51%** : Quelques projets SI démarrent dans une phase de conception organisationnelle partant de la description des processus (existant et cible).
- **13%** : La méthodologie de conduite de projet SI s'appuie sur le référentiel des processus pour les phases de conception et de réalisation.
- **2%** : 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,..).
- **7%** : 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 ?

- **27%** : Non.
- **58%** : Partiellement mesurée.
- **7%** : Oui, mesurée pour tous les processus de l'entreprise.
- **7%** : Oui mesurée, partagée et optimisée pour tous les processus de l'entreprise.
- **2%** : 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 ?

- **22%** : Non.
- **62%** : Partiellement de façon expérimentale.
- **13%** : Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus.
- **2%** : Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus et de leurs interrelations.
- **0%** : Oui, dans le cadre de l'optimisation de chacun des processus, de leurs interrelations et en lien avec les contributeurs externes (clients, fournisseurs, partenaires...).

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,...?

- **11%** : Pas adaptatif.
- **51%** : Peu adaptatif ou nécessitant des procédures de contournement spécifiques et manuelles.
- **29%** : Adaptatif avec des procédures spécifiques et manuelles réduites.
- **9%** : 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 ?

- **18%** : Non.
- **51%** : 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, ...).
- **0%** : Oui, avec une intégration forte et à valeur ajoutée avec les SI des clients.

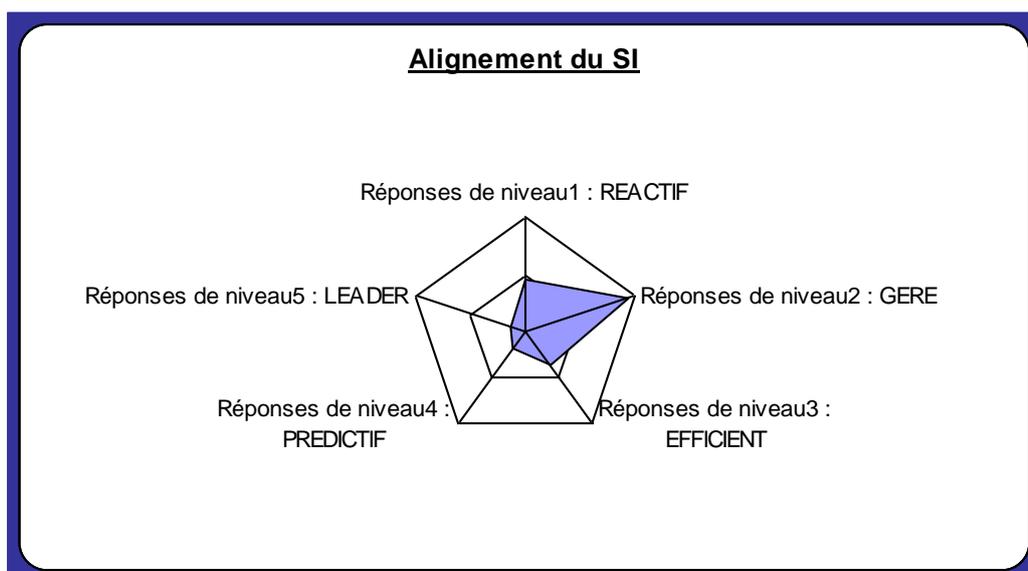
Q7 - La DSI a-t-elle adoptée une démarche processus pour piloter sa performance (Itil, Cobit, Cmmi,...) ?

- **31%** : Non.
- **40%** : Partiellement ou approche à l'étude.
- **24%** : Oui et la démarche de mise en œuvre contribue à la performance du service rendu et à la satisfaction des utilisateurs.
- **4%** : Oui et la démarche mise en œuvre et sa contribution à la performance business sont reconnues, durables et innovantes.
- **0%** : Oui et la démarche mise en œuvre et sa contribution à la performance business sont reconnues, durables, innovantes et différenciatrices en interne et en externe (clients, fournisseurs, partenaires,...).

Critère 3 Alignement du S.I.

➤ 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 24% des entreprises sondées 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 23% d'entre elles et partiellement le cas pour les 53% restantes ;
 - 28% des DSI ont adopté la vision processus (Itil, Cobit, Cmmi,...) pour piloter leur performance et leur contribution à la qualité du service rendu ; 40% envisagent de le faire ;
 - La mise en œuvre des évolutions du SI est totalement ancrée et cohérente avec la démarche de pilotage par les processus dans 22% des cas, partiellement et uniquement en phase de conception, dans 51% des cas ;
 - Des démarches d'automatisation des processus sont initiées dans 77% des cas ;
 - Si 18% des SI n'offrent aux clients, aucun accès direct aux produits et services de l'entreprise ; 31% 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 n'est réalisée que dans 16% des cas ;
 - 62% des SI sont jugés 'peu adaptatif' ou 'pas adaptatif'.
- ▶ Ce critère est qualifié d'une maturité de niveau3 '**Efficient**' avec 35% de réponses de niveau3 ou supérieurs. 52% de réponses restent cependant de niveau2 et 22% de niveau1.



Critère 4

Orientation et satisfaction client

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

- **2%** : Non.
- **31%** : Partiellement.
- **40%** : Oui et les dysfonctionnements sont systématiquement corrigés.
- **18%** : Oui et les problèmes et les attentes clients sont exploités en source d'innovation.
- **9%** : Oui et l'écoute client externe est génératrice d'innovation et de différenciation.

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

- **7%** : Non.
- **33%** : Partiellement.
- **40%** : Oui, régulièrement mesurées et analysées.
- **13%** : Oui, régulièrement mesurées, analysées optimisées et anticipées.
- **7%** : Oui, et source d'innovation et de différenciation.

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

- **2%** : Sont fournis, mais parfois avec des problèmes.
- **49%** : Fonctionnent de manière satisfaisante et s'améliorent progressivement.
- **29%** : Rapport coûts/qualité et fonctionnement jugés satisfaisants par les clients.
- **13%** : En avance sur les concurrents.
- **7%** : 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 ?

- **9%** : Les réclamations sont nombreuses mais ne font pas l'objet d'un recensement.
- **16%** : Les réclamations sont recensées et leur niveau est significatif.
- **58%** : Les réclamations sont recensées et leur niveau est limité.
- **18%** : Les réclamations sont recensées, leur nombre est limité, elles sont non majeures, les clients sont informés et les problèmes dominés.
- **0%** : Les réclamations sont recensées, elles sont exceptionnelles, non majeures et inférieures à celles des concurrents.

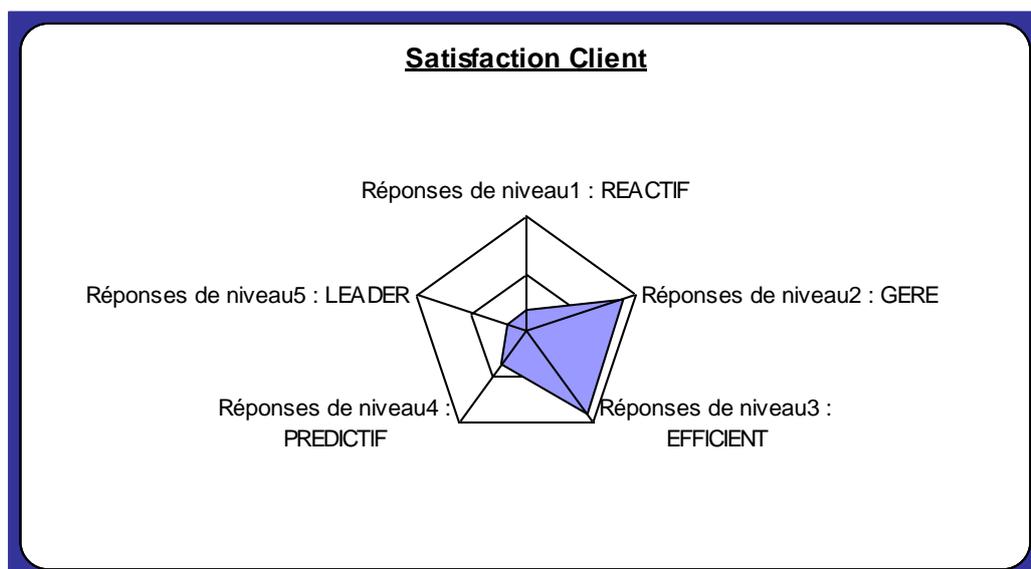
Q5 - L'écoute et la satisfaction client sont-elles prises en compte pour améliorer la performance des processus ?

- **9%** : Non.
- **56%** : Oui mais de façon non structurée.
- **24%** : Oui, de façon structurée et périodique.
- **7%** : Oui, de façon structurée et les besoins futurs des clients sont questionnés.
- **4%** : Oui, de façon structurée, les attentes des clients sont anticipées et les offres concurrentes analysées.

Critère 4 Orientation et satisfaction client

➤ Synthèse :

- ▶ Les entreprises tendent à connaître, voire améliorer leur performance vis-à-vis de leurs clients :
 - La culture de l'écoute et de la satisfaction client est partagée par la quasi-totalité des entreprises sondées (98%) ;
 - L'écoute client est même exploitée en source d'innovation dans 27% des cas ;
 - 76% des entreprises interrogées, ne sont confrontées qu'à un nombre limité de réclamations clients ;
 - Les attentes clients sont qualifiées et mesurées formellement dans 60% des cas ;
 - La satisfaction client n'est cependant gérée et optimisée au travers de la performance des processus que dans 35% des cas. La satisfaction client et la performance processus sont encore gérées de façon indépendante dans 56% des cas.
- ▶ Rappelons que l'approche processus se justifie pleinement dans l'entreprise, pour précisément obtenir, maîtriser et optimiser une vision client de son fonctionnement (c'est là un de ses principaux atouts) :
 - Une plus grande intégration de l'amélioration de la performance client au travers de la performance par les processus sera donc à rechercher.
- ▶ Ce critère est évalué de niveau3 '**Efficient**' avec 38% de réponses à ce niveau (seules 6% des réponses sont de niveau1 'Réactif').



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 ?

- **7%** : Non.
- **42%** : Partiellement, la culture de la création de valeur n'est pas systématique.
- **38%** : Oui, des indicateurs de performance économique existent et sont partagés.
- **7%** : Oui, les résultats attendus et constatés sont maîtrisés et partagés.
- **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 des nouveaux produits) ?

- **16%** : Des produits non rentables, non nécessaires au client ne sont pas passés au crible et ne sont pas éliminés.
- **27%** : La croissance est gérée (on examine l'aspect CA du business plan produits).
- **40%** : La rentabilité est celle de la moyenne du secteur économique.
- **11%** : La rentabilité est anticipée. Le CA des nouveaux produits est piloté en comparaison avec les concurrents.
- **7%** : 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 ?

- **33%** : Pas toujours atteints.
- **29%** : Généralement atteints à court terme.
- **20%** : Toujours sauf une ou deux exceptions sur 3 ans.
- **9%** : Toujours depuis 3 ans.
- **9%** : Toujours depuis 5 ans.

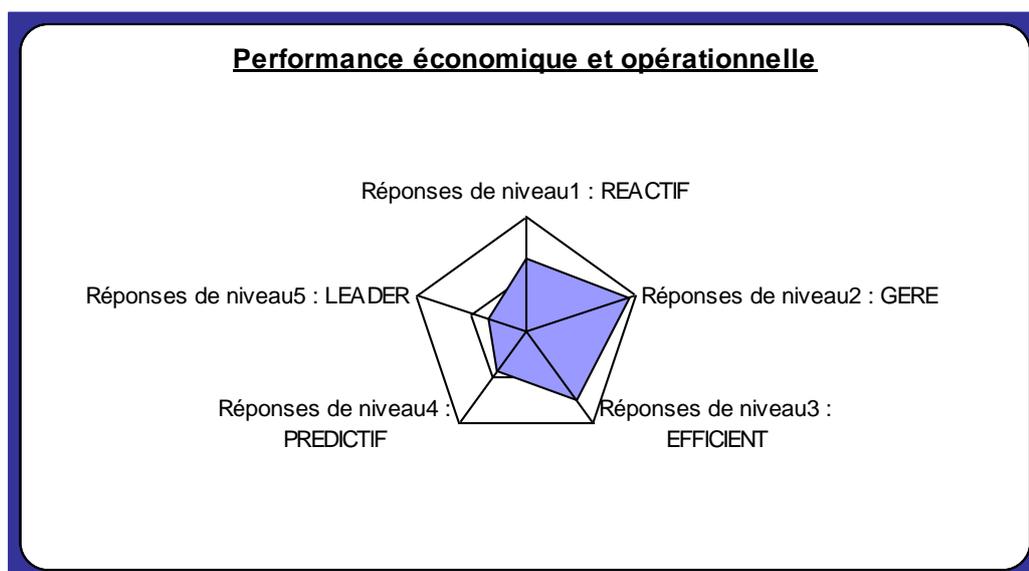
Q4 - La performance opérationnelle et la création de valeur sont-elles gérées à travers la performance des processus ?

- **29%** : Non.
- **51%** : Non, ou seulement au coup par coup par des procédures spécifiques.
- **11%** : Oui, la performance opérationnelle et la création de valeur sont mesurées et déclinées par processus.
- **9%** : 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.

Critère 5 Performance économique et opérationnelle

➤ Synthèse :

- ▶ La recherche de la performance économique et de la création de valeur est culturellement présente pour 93% des entreprises sondées.
 - Ce critère reste donc une préoccupation majeure pour l'entreprise sans que la seule justification en soit une position de crise.
 - 58% indiquent en effet une rentabilité égale ou supérieure à la moyenne économique de leur secteur d'activité et des objectifs opérationnels atteints dans 67% des cas.
 - L'enjeu est clair : faire toujours mieux et accroître la compétitivité de l'entreprise.
- ▶ Dans cet environnement toujours plus concurrentiel, le pilotage et l'optimisation de la performance opérationnelle s'imposent :
 - 51% des entreprises mettent en œuvre pour ce faire, des procédures spécifiques de création de valeur, alors que 20% l'obtiennent par le pilotage de la performance de leurs processus.
 - La création de valeur par les processus, bien que significative, 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 autonome 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, ...).
 - Le pilotage par les processus s'impose alors pour gouverner cette performance multiple de l'entreprise.
- ▶ Ce critère atteint le niveau3 '**Efficient**' avec près de 42% de réponses de niveau3 ou supérieurs. 58% des réponses restent donc de niveaux inférieurs dont 21% de niveau1 '*Réactif*'.



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 ?

- **16%** : Non.
- **27%** : Référencés par processus mais non suivis.
- **29%** : 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 ?

- **22%** : Non.
- **42%** : Oui, la conformité des produits/services et des processus associés est vérifiée avant leur commercialisation.
- **16%** : Oui la conformité est intégrée dans la construction et le pilotage des processus.
- **7%** : 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 ?

- **13%** : Non connues systématiquement.
- **31%** : Connues mais non suivies.
- **38%** : Connues, suivies et palliés. Les clients sont accompagnés.
- **11%** : Connues, suivies, référencées (base incidents), remédiées (causes éliminées) et anticipées. Plus de non-conformité majeure identifiée.
- **7%** : 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 ?

- **7%** : Non.
- **16%** : Partiellement et pas jusqu'au Pilote de processus concerné.
- **33%** : Oui, communication ascendante jusqu'au Pilote de processus et aux acteurs concernés.
- **33%** : 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).
- **11%** : 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 ?

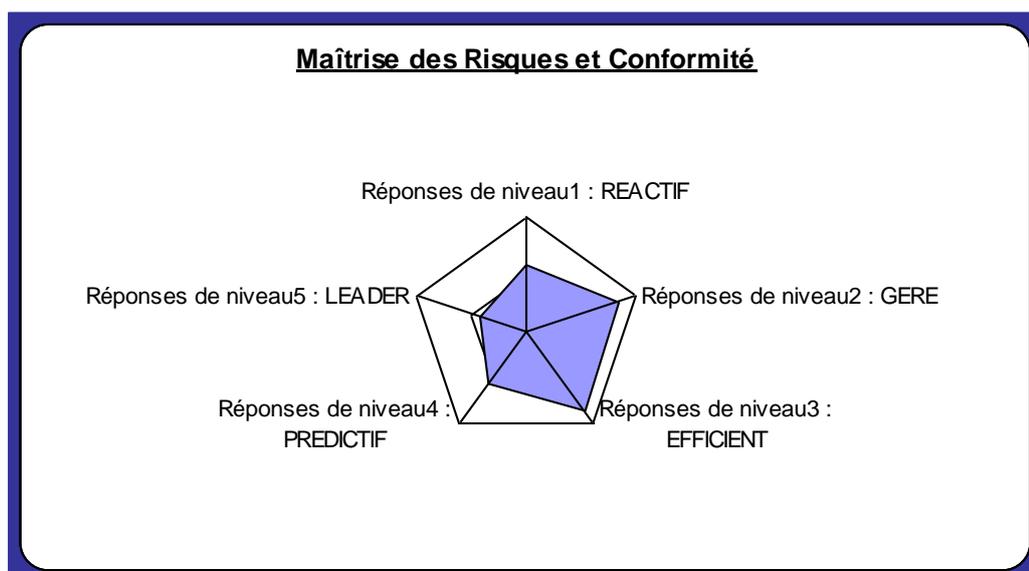
- **27%** : Non, on dispose d'un ensemble de contrôles par entité et les audits sont effectués par entité.
- **24%** : Une première réflexion est engagée pour déterminer les contrôles par processus.
- **31%** : Les contrôles sont construits, mesurés et audités par processus
- **13%** : Les contrôles sont construits, mesurés, audités par processus et optimisés en prenant en compte les interrelations entre processus.
- **4%** : Les contrôles sont construits, mesurés, audités et optimisés pour l'ensemble des processus et alignés sur les enjeux de compétitivité et de contrôle de l'entreprise.

Critère 6

Maîtrise des risques et conformité

➤ 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 processus dans 58% des cas ;
 - La conformité des produits/services est maîtrisée au travers des processus associés dans 78% des cas ;
 - 56% des entreprises identifient, suivent et pallient les anomalies constatés ainsi que les non conformités des produits/services fournis à leurs clients. Dans 31% des cas cependant, 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 48% des cas ;
 - Les alertes graves suite à un dysfonctionnement opérationnel, font l'objet d'une communication ascendante, au minimum jusqu'au pilote du processus concerné, dans 77% des cas.
- ▶ Assurément, performance des processus et maîtrise des risques et de la conformité génèrent des synergies et participent à une gouvernance plus globale de l'entreprise.
- ▶ Ce critère entre en 2008, au niveau4 de maturité '**Prédicatif**' avec 16% de réponses pour ce niveau ; 9% des réponses atteignent même le niveau5 'Leader' et seules 17% des réponses sont de niveau1 'Réactif'.



Critère 7

Optimisation, plans d'action et mesure de la performance

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

- **42%** : Non
- **16%** : Oui, sans lien explicite avec la stratégie de l'entreprise.
- **36%** : Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis.
- **4%** : Oui, en lien avec la stratégie de l'entreprise et les résultats sont suivis et anticipés.
- **2%** : 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 ?

- **42%** : Non.
- **27%** : 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,...*).
- **18%** : Oui, les indicateurs déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise. Ils sont mesurables, mesurés et disponibles.
- **7%** : 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.
- **7%** : 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 ?

- **49%** : Non.
- **38%** : Oui, partiellement.
- **9%** : Oui, de manière générale et partagée.
- **0%** : Oui, à travers des méthodes et des outils partagés et collaboratifs intégrant statistiques et simulations.
- **4%** : Oui à travers des méthodes et des outils partagés, collaboratifs, prospectifs, comparatifs et d'innovation.

Q4 - Des leviers (1) et des plans d'action ont-ils été définis par les Pilotes de processus pour améliorer les processus ?

- **31%** : Non.
- **40%** : Partiellement pour certains processus, sans référence aux objectifs de performance attendus de l'entreprise.
- **22%** : Oui, les leviers et 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.
- **2%** : Oui, les leviers et 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.
- **4%** : 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.

(1) Par levier, on entend un moyen d'action précis, identifié comme pertinent pour agir et influencer sur la performance associée à un objectif. Des exemples de famille de leviers : *améliorer la qualité de fonctionnement – réduire les coûts – répondre aux attentes des clients – prendre en compte les risques opérationnels – améliorer et élargir l'offre commerciale,...*

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

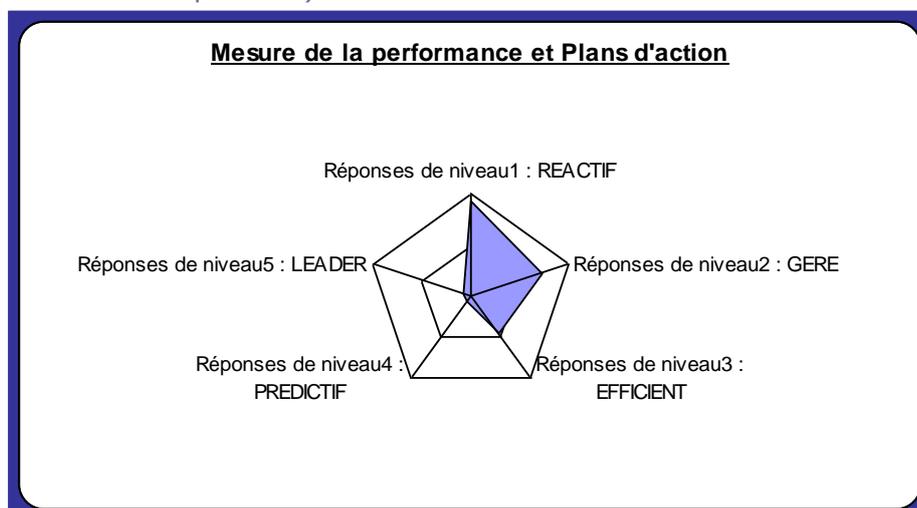
- **40%** : Non.
- **40%** : Partiellement, au travers d'outils bureautiques et sans intégration avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **18%** : Oui, par des applicatifs dédiés et une intégration partielle avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **2%** : Oui, avec une intégration totale avec le système d'information décisionnel de l'entreprise.
- **0%** : Oui, par un système d'information de pilotage de la performance par les processus unique pour l'entreprise et évolutif.

Critère 7

Optimisation, plans d'action et mesure de la performance

➤ 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 leviers et plans d'action permettant d'infléchir les résultats analysés vers la cible prévue.
- ▶ L'observatoire 2008 confirme que cette dimension du pilotage de la performance par les processus reste un point critique en évolution :
 - 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 58% des cas ;
 - Des indicateurs (clairs, mesurables, mesurés et disponibles) ne déclinent les objectifs d'amélioration de l'entreprise que dans 32% des cas ;
 - Les leviers et 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 28% 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 18% des cas; totalement cohérente dans seulement 2% des cas. L'alimentation est manuelle dans 40% des cas ;
 - 51% des pilotes en charge d'atteindre des objectifs bénéficient de méthodes et outils pour y contribuer.
- ▶ Ce critère est évalué de niveau2 '**Géré**' avec 32% de réponses de ce niveau ; 41% de réponses demeurent cependant de niveau1 'Réactif'.
 - 'Optimisation, Plans d'action et Mesure de la performance' reste le « maillon faible » des 9 critères analysés par l'observatoire 2008 ; celui que les entreprises devront prioritairement mettre en œuvre pour accéder au pilotage de la performance par les processus (notons tout de même, les 27% de réponses de niveau 3 'Efficient' ou supérieurs).



Critère 8

Reconstruction et innovation

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

- **36%** : Non.
- **38%** : Partiellement.
- **20%** : Oui.
- **4%** : Oui, avec une indication des évolutions tendanciennes de ce qui est structurant.
- **2%** : 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 requise dans la reconstruction des processus ?

- **16%** : Non.
- **53%** : Oui, en s'appuyant sur quelques contributeurs.
- **18%** : Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective efficace.
- **9%** : Oui, en s'appuyant sur les divers contributeurs et dans le cadre d'une action collective, participative et innovante.
- **4%** : 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%** : Non.
- **36%** : Ponctuellement, pour des problèmes liés à des crises.
- **29%** : Parfois (en réaction à l'environnement).
- **9%** : Souvent démarche courante et structurée pour l'entreprise entière (en réaction à l'environnement).
- **4%** : Oui, avec la volonté de faire avant les concurrents (approche offensive et innovante).

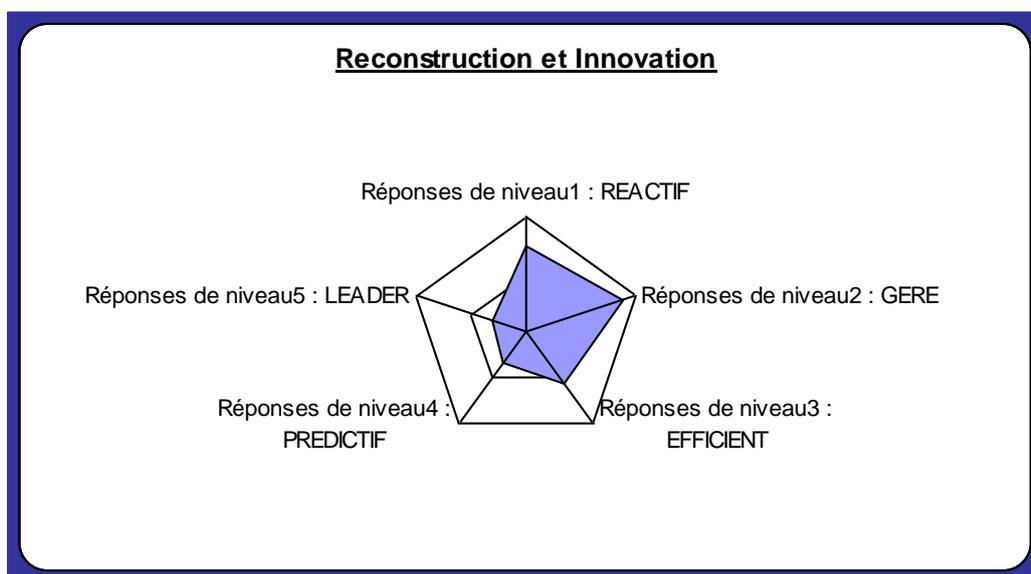
Q4 - Le rôle et le statut du Pilote de processus prévoient-ils clairement de proposer des actions de reconstruction ?

- **49%** : Non.
- **22%** : Non ou partiellement.
- **13%** : Oui, en laissant l'initiative des actions au Pilote de processus.
- **4%** : 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.
- **11%** : Oui, dans le cadre d'un plan stratégique validé par la direction générale.

Critère 8 Reconstruction et innovation

➤ Synthèse :

- ▶ Ce critère confirme la volonté des entreprises d'optimiser leur fonctionnement y compris le cas échéant, par des actions radicales de reconstruction et d'innovation :
 - Ces scénarios de rupture sont principalement proposés en approche défensive, y compris en gestion de crise (78% des cas) ;
 - Seules 4% des entreprises les mettent en œuvre dans une approche offensive et innovante ;
 - Les indicateurs disponibles dans l'entreprise permettent d'avoir une vision suffisamment structurante des processus à réorganiser (64%) ;
 - Dans 84% des cas, la participation des acteurs concernés est requise lors de la reconstruction des processus (*en s'appuyant sur quelques contributeurs ou l'ensemble d'entre eux*) ;
 - Les propositions de réorganisation en provenance des pilotes de processus sont retenues et validées par la direction dans 15% des cas.
- ▶ Ce critère obtient de justesse une évaluation de niveau3 '**Efficient**' avec 20% de réponses de ce niveau. Néanmoins, plus de 31% des réponses restent de niveau1 et 37% de niveau2.



Critère 9

Animation du dispositif et gestion des compétences

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

- **24%** : Non.
- **44%** : Partiellement.
- **27%** : Oui, avec une culture de la mesure de la performance sur les différents aspects : satisfaction clients, performance économique, risques,...
- **2%** : Oui, avec une culture du management global de la performance, de la responsabilité et de l'engagement.
- **2%** : 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 ?

- **29%** : Non.
- **44%** : Partiellement (démarche de cartographie des processus par exemple).
- **20%** : Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par les Pilotes de processus.
- **4%** : Oui, avec une démarche complète, documentée, disponible et partagée par l'ensemble des contributeurs à la performance des processus.
- **2%** : 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...) ?

- **38%** : Non.
- **29%** : Partiellement par des actions isolées de communication et de formation.
- **27%** : Oui, avec des actions de communication, formation, monitorat, appropriation en direction des Pilotes de processus.
- **2%** : 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.
- **4%** : 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 ?

- **33%** : Non.
- **22%** : Non pas formellement (émergence néanmoins de « référents » processus).
- **20%** : Oui formellement, avec une contribution active à l'animation du dispositif auprès des Pilotes de processus.
- **16%** : Oui, avec une contribution active à l'animation et à l'efficacité du dispositif auprès de l'ensemble des acteurs impliqués.
- **9%** : 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...) ?

- **42%** : Non.
- **22%** : Oui, au niveau des Pilotes de processus.
- **20%** : Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels et de la direction.
- **13%** : Oui, au niveau des Pilotes de processus, des opérationnels, de la direction, avec une vision tendancielle.
- **2%** : 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 progresse-t-elle, ou fait-elle l'objet d'une remise en cause ?

- **29%** : Remise en cause ou stagnation.
- **40%** : Progression ponctuelle ou démarrage du dispositif.
- **13%** : Progression à partir du suivi du dispositif de pilotage par les processus.
- **13%** : Progression à partir des retours d'expérience et des propositions des contributeurs à l'amélioration de la performance par les processus.
- **4%** : Progression à partir des propositions de l'ensemble des acteurs impliqués (internes/externes à l'entreprise).

Q7 - Le pilotage par les processus est mis en œuvre à partir de quelles ressources humaines?

- **36%** : Des ressources disponibles ponctuellement.
- **29%** : Des ressources disponibles ponctuellement ou prochainement.
- **16%** : Une allocation spécifique de ressources les plus aptes à répondre aux besoins associés à l'amélioration de la performance des processus.
- **13%** : Une allocation spécifique de ressources dotées des compétences et du savoir-faire requis pour le pilotage de la performance par les processus.
- **7%** : Une allocation spécifique de ressources 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 ?

- **33%** : Non.
- **40%** : Partiellement.
- **9%** : Oui, définis à travers une fiche de fonction.
- **7%** : Oui, définis à travers une fiche de fonction validée par la direction générale.
- **11%** : 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 la positionnement du Pilote de processus ?

- **29%** : Pas de Pilote de processus.
- **33%** : Le Pilote de processus est un interlocuteur identifié le temps de conduite des actions souhaitées.
- **13%** : Le Pilote de processus est un acteur pérenne et référent pour toutes les questions concernant la performance d'un processus
- **11%** : Le Pilote de processus est un acteur responsabilisé sur la performance pérenne du ou des processus en charge.
- **13%** : 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?

- **33%** : Non.
- **47%** : Partiellement définis et acquis.
- **9%** : Les savoir faire, méthodes et compétences nécessaires à la performance des processus sont acquis par les Pilotes de processus.
- **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%** : 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 ?

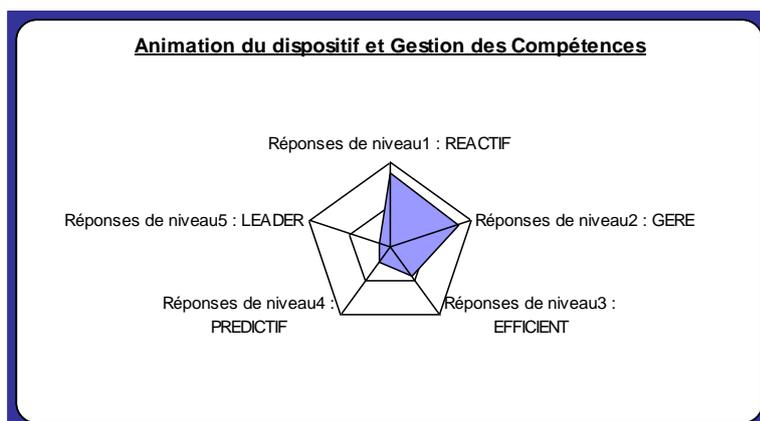
- **64%** : Non.
- **20%** : Partiellement.
- **13%** : Oui, récompenses annuelles (bonus, primes,...).
- **2%** : Oui, récompenses annuelles, et reconnaissance des compétences.
- **0%** : Oui, récompenses annuelles et évolution de carrière.

Critère 9

Animation du dispositif et gestion des compétences

➤ 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 2008 montre une évolution notable en matière de :
 - Culture de la performance par les processus (76% des entreprises y adhèrent partiellement ou totalement) ;
 - Formalisation d'une démarche de pilotage (71% en sont dotées. La démarche est complète, documentée, partagée dans 26% des cas) ;
 - Définition des savoir-faire, méthodes et compétences nécessaires au déploiement du pilotage de la performance par les processus, dans 67% des cas ;
 - Accompagnement du changement associé à la mise en œuvre de la démarche : communication, formation, monitorat, appropriation (dans 62% des cas).
- ▶ Certains points restent néanmoins à améliorer :
 - Remise en cause ou stagnation dans la mise en œuvre de la démarche processus (29%) ;
 - Absence d'un responsable en charge de l'animation et du suivi de la démarche (55%) ;
 - Déficit de communication des résultats aux contributeurs de la performance (42%) ;
 - Mise en œuvre de la démarche de pilotage de la performance à partir des seules ressources disponibles ponctuellement (36%) ;
 - Carence de définition du rôle et statut du pilote de processus (33%) et du système de valorisation des acteurs qui contribuent à la performance par les processus (64%).
- ▶ En synthèse, de plus en plus d'entreprises adoptent ou améliorent leur dispositif de pilotage de la performance par les processus en termes de formalisation claire de la démarche de pilotage, de compétences à mettre en œuvre, d'évaluation et de reconnaissance des contributeurs, de formation des acteurs concernés et d'animation du dispositif.
- ▶ Cette évolution se traduit par l'entrée mais d'extrême justesse, de ce critère au niveau3 '**Efficient**' avec 31% de réponses de niveau3 ou supérieurs. 35% des entreprises restent cependant encore au niveau1 et 34% au niveau2.



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 n'est 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 réclamation client. 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 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**.

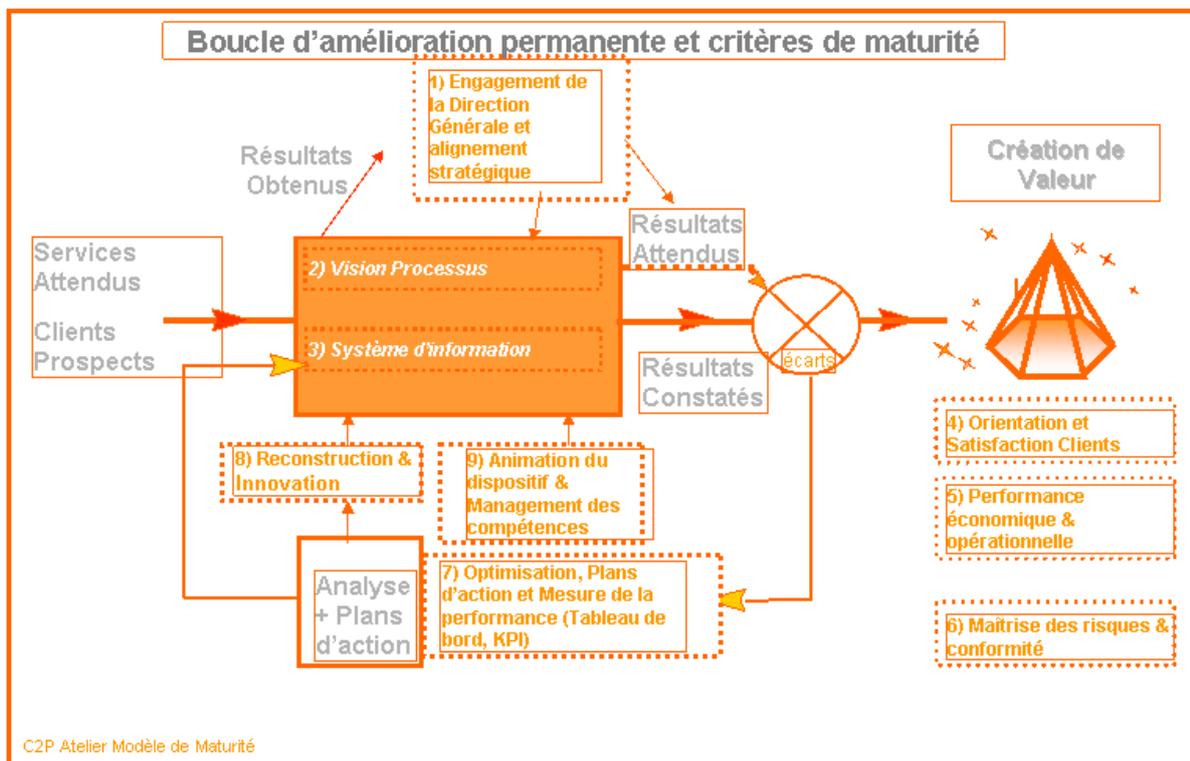
Les 9 critères du pilotage de la performance par les processus

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, Vision processus, Alignement du système d'information, Satisfaction client, Performance économique, Risques et conformité, Mesure et Amélioration continue de la performance, Innovation et Réorganisation, 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 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 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'action 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.