

---

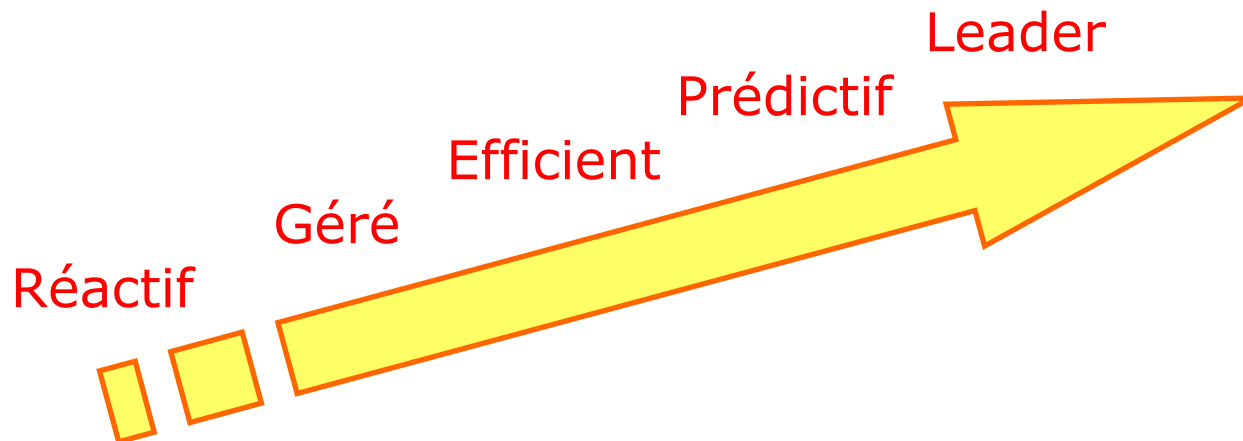
# Présentation de l'Observatoire 2007

---

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

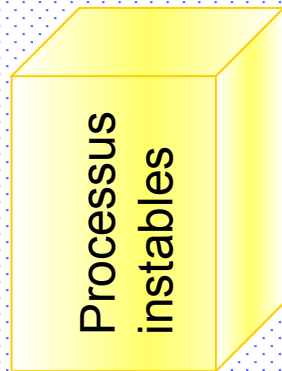
# L'objectif et l'approche

- Objectif de l'Observatoire 2007
  - Mesurer le degré d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance par les processus.
- Une approche innovante
  - Un positionnement des pratiques mises en œuvre selon une **échelle de maturité** à cinq niveaux :

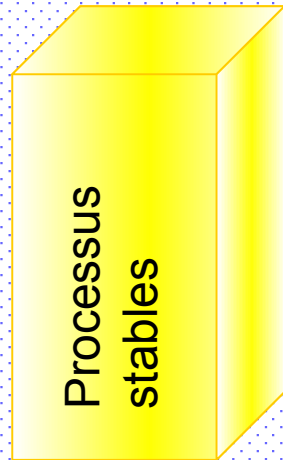


# L'échelle de maturité du pilotage de la performance par les processus

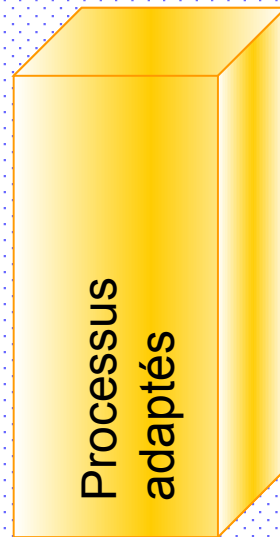
Niveaux de maturité du pilotage de la performance par les processus



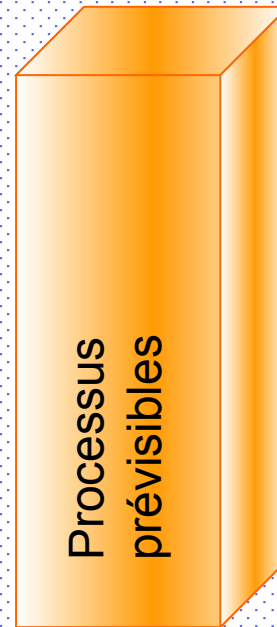
*Niveau 1 :*  
*Réactif*



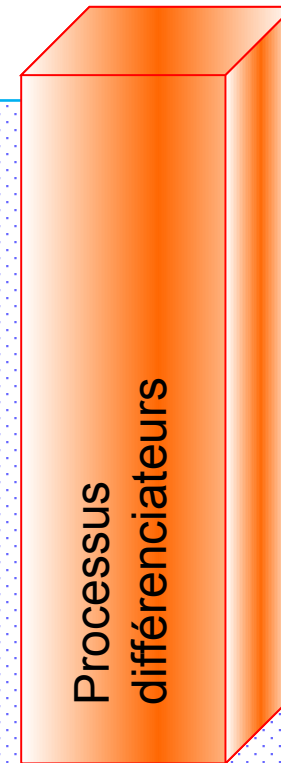
*Niveau 2 :*  
*Géré*



*Niveau 3 :*  
*Efficient*



*Niveau 4 :*  
*Prédictif*



*Niveau 5 :*  
*Leader*

# Le Niveau 3 de maturité : « **Efficient** »

- Implication forte 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 le pilote de processus) sont définis
- Les processus atteignent leurs objectifs en matière de qualité, de délai, de coût et de CA
- Il n'y a plus 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

# Le Niveau 3 de maturité : « **Efficient** »

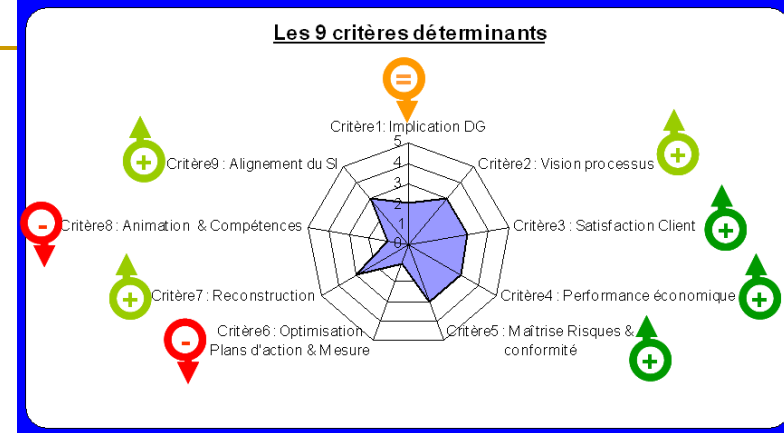
(suite)

- 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 par les processus sont opérationnelles
- Les informations de pilotage (objectifs, indicateurs, tableaux de bord) sont disponibles et intégrées avec le SI décisionnel de l'entreprise
- Ce niveau se caractérise par des processus **adaptés**

# Les 9 critères pour définir le niveau de maturité

- Implication Direction générale
- Vision processus
- Orientation et satisfaction client
- Performance économique et opérationnelle
- Maîtrise des risques et de la conformité
- Amélioration continue, plans d'action et mesure de la performance
- Reconstruction, innovation
- Animation du dispositif et gestion des compétences
- Alignement du SI

# Vers la gouvernance globale de la performance d'entreprise



- Chacun des 9 critères constitue un levier de performance pour l'entreprise
- Chacun des leviers peut être optimisé de façon indépendante
- Mais le but de notre modèle reste d'optimiser l'ensemble des critères de la performance
- L'approche processus devient alors incontournable pour piloter cette performance d'entreprise

# L'enquête

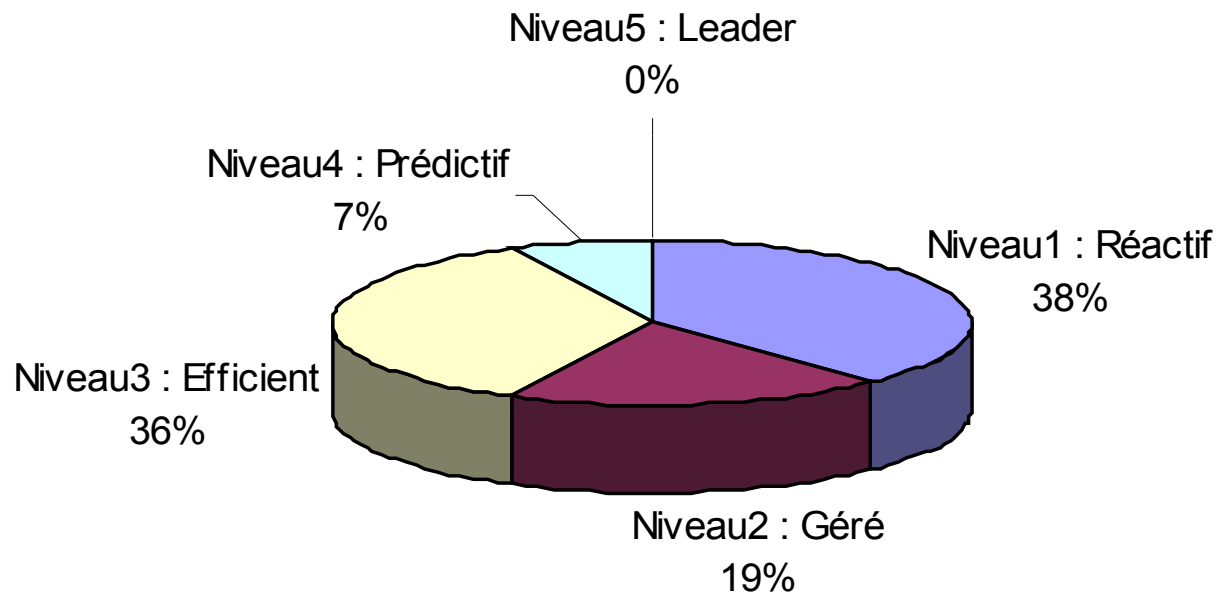
- Un questionnaire de 50 questions réparties selon les 9 critères de définition du pilotage de la performance par les processus
- 42 questionnaires traités
  - Sur tous les secteurs d'activité
  - Banque/Assurance largement représentées
    - 26 questionnaires
    - Un observatoire dédié au secteur Banque/Assurance

# les modalités de scoring

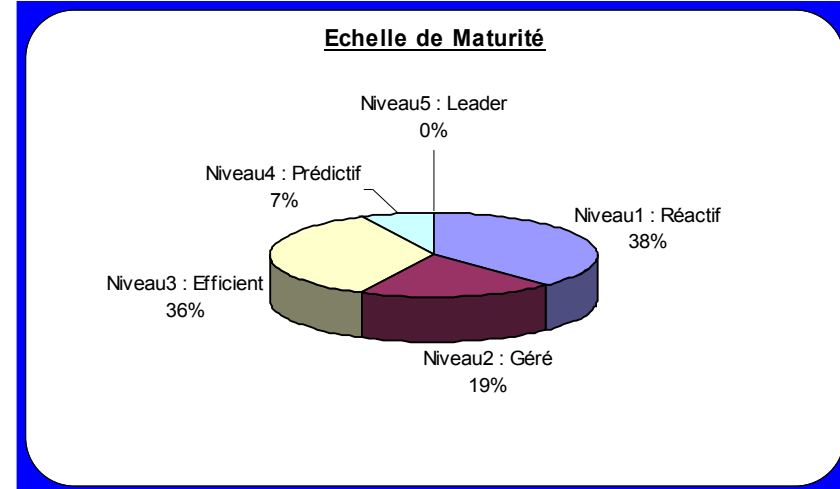
- Un principe simple de scoring d'un questionnaire
  - Toutes les questions ont le même poids
  - Chaque réponse correspond à un niveau de maturité
  - Calcul du nombre de réponses par niveau de maturité
- Une précaution de lecture
  - Un niveau est attribué dès qu'il permet de franchir le seuil des 80% de réponses en cumulé
  - L'échelle de maturité correspondant à une progression, le scoring de l'Observatoire 2007 prend en compte les derniers barreaux de l'échelle atteints et donc les entrées dans un niveau.

# Les résultats : maturité de l'ensemble des entreprises sondées

## Echelle de Maturité



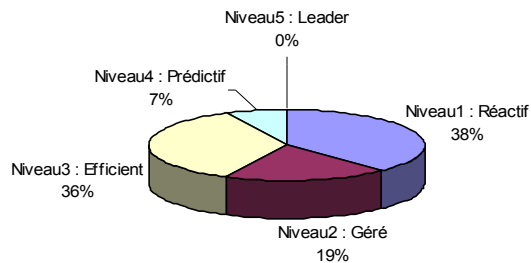
# Les résultats : l'analyse des résultats globaux



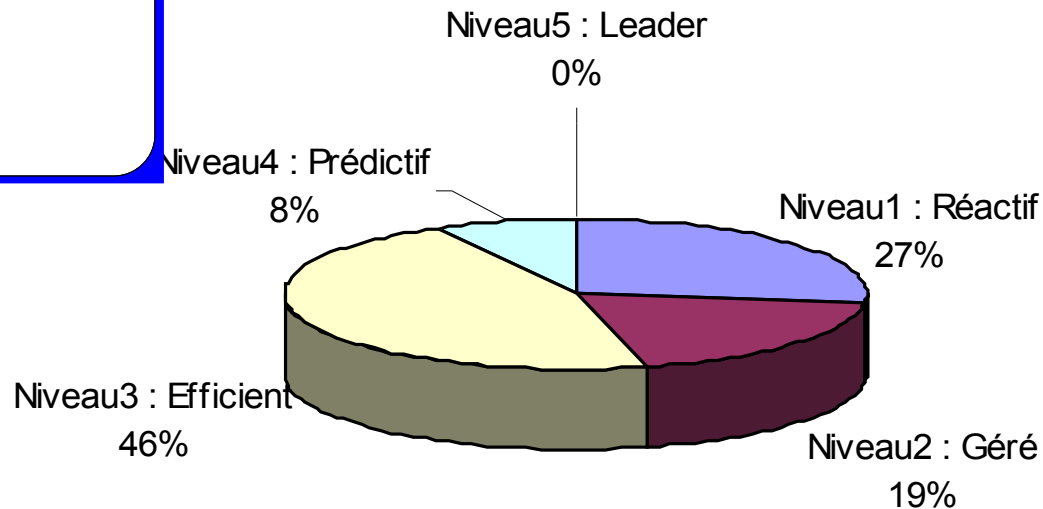
- Une confirmation : Aucune entreprise au niveau 5 : Leader
- 38% des entreprises au niveau 1 : Réactif
- 20% des entreprises au niveau 2 : Géré
- Une bonne nouvelle : 36% des entreprises au niveau 3 : Efficient
- Une excellente nouvelle : 7% au niveau Prédicatif

# Les résultats : la bancassurance

**Echelle de Maturité**

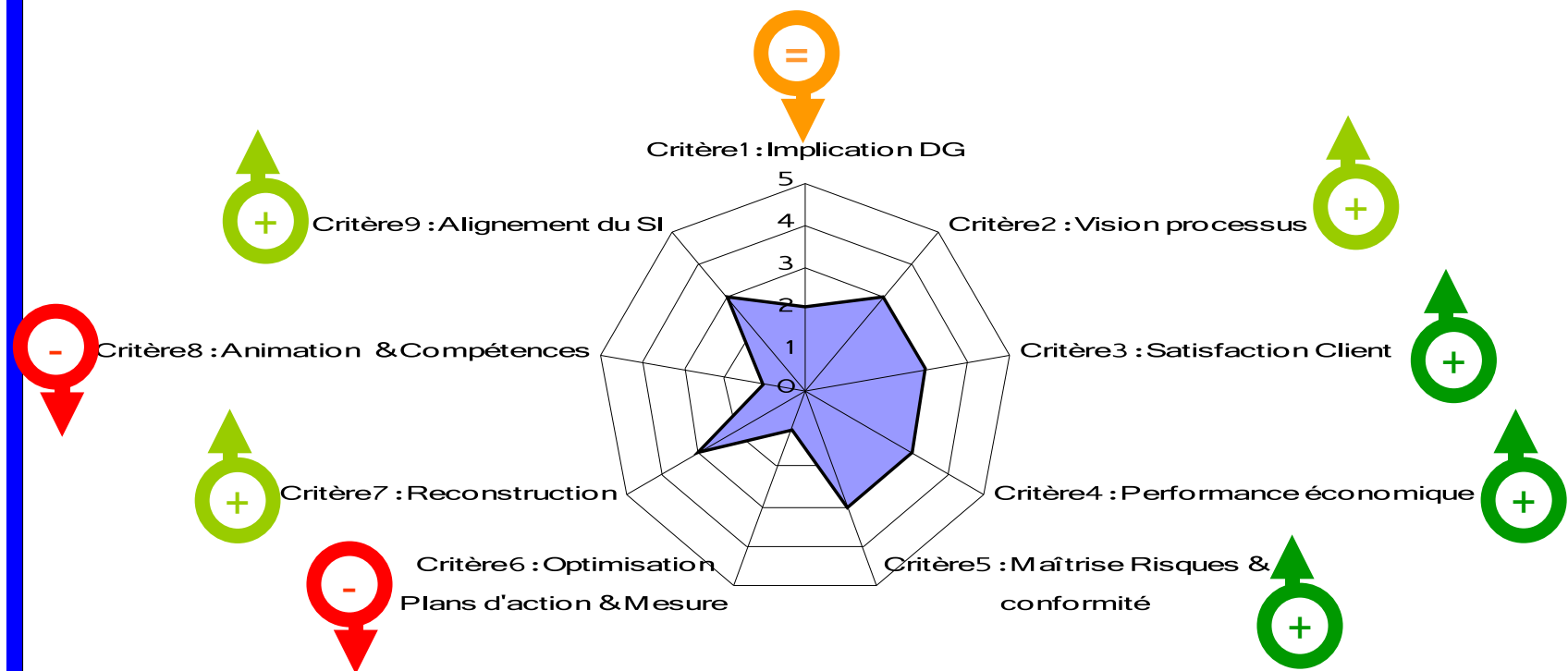


**Echelle de Maturité Banque-Assurance**



# Les résultats globaux par critère

## Les 9 critères déterminants

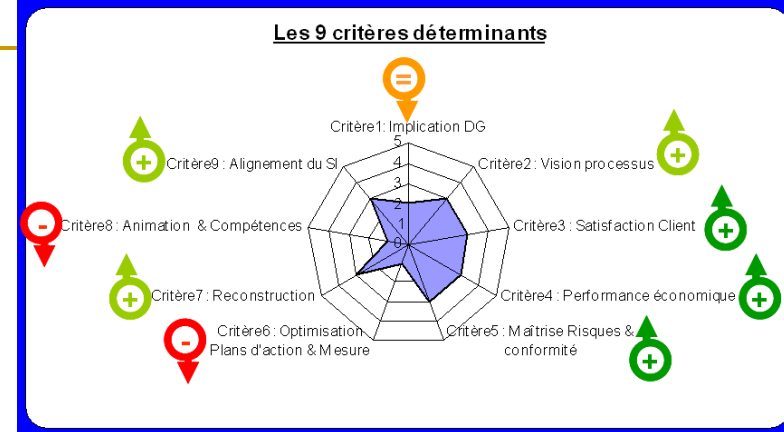


# L'analyse détaillée par critère



- Une bonne surprise : les critères « Satisfaction client », « Performance économique », « Maîtrise des risques et de la conformité » atteignent un niveau 3 Efficient
- Une maturité à confirmer pour les critères « Vision processus », « Alignement du SI », et « Reconstruction, réorganisation, innovation »
- Un sujet d'inquiétude avec le critère « Implication de la DG », encore trop fragile
- Deux point critiques avec les critères
  - « Optimisation continue, plans d'actions et mesure de la performance »
  - « Animation du dispositif et gestion des compétences »

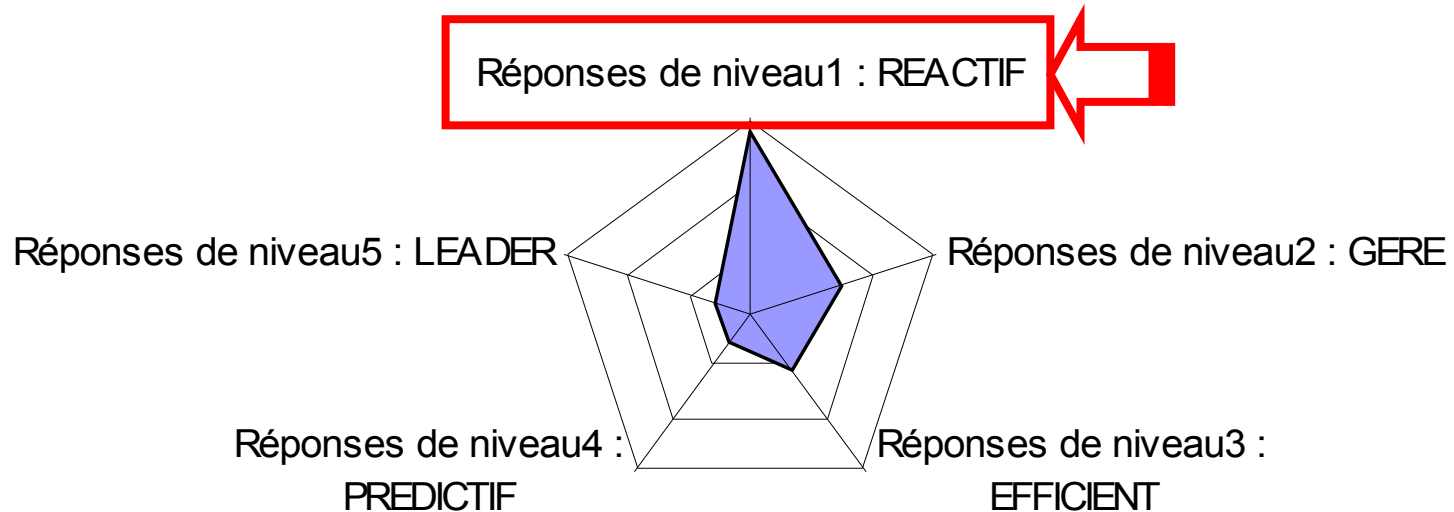
# L'analyse détaillée par critère



- Une bonne surprise : les critères « Satisfaction client », « Performance économique », « Maîtrise des risques et de la conformité » atteignent un niveau 3 Efficient
- Une maturité à confirmer pour les critères « Vision processus », « Alignement du SI », et « Reconstruction, réorganisation, innovation »
- Un sujet d'inquiétude avec le critère « Implication de la DG », encore trop fragile
- Deux point critiques avec les critères
  - ❑ « Optimisation continue, plans d'actions et mesure de la performance »
  - ❑ « Animation du dispositif et gestion des compétences »

# Zoom sur le critère 6

## Mesure de la performance & Plans d'action



# Critère 6 : Cycle d'amélioration, plans d'action & mesure de la performance

- L'Observatoire 2007 confirme que cette dimension du pilotage de la performance par les processus reste un point critique en pleine évolution
  - La définition des objectifs (clairs, mesurables et atteignables) vers les pilotes de processus, point de départ de toute action d'amélioration de la performance, est effective dans 43% des cas
  - Les indicateurs qui valorisent les objectifs à atteindre sont définis dans 40% des cas
  - Les leviers et plans d'action qui permettent d'agir sur la performance opérationnelle pour contribuer aux objectifs ne le sont que dans 45% des cas

# Critère 6 : Cycle d'amélioration, plans d'action & mesure de la performance

(suite)

- L'observatoire 2007 confirme que cette dimension du pilotage de la performance par les processus reste un point critique en pleine évolution
  - Les boucles d'amélioration de la performance sont définies dans 43% des cas
  - L'alimentation des indicateurs par les informations nécessaires à leur quantification est automatisée et cohérente avec le système décisionnel de l'entreprise dans 14% des cas
  - L'alimentation est manuelle dans 60% des cas

# Critère 6 : Cycle d'amélioration, plans d'action & mesure de la performance

(suite)

- Notons néanmoins, l'effort notable déployé par les entreprises qui optimisent leur performance
  - 60% des pilotes en charge d'atteindre des objectifs bénéficient de méthodes et outils pour y contribuer
- Ce critère est évalué de niveau1 Réactif avec une majorité de réponses de ce niveau (55%)
- « Plans d'actions et mesure de la performance » reste le « maillon faible » des 9 critères analysés
  - Celui que les entreprises devront prioritairement mettre en œuvre pour accéder au pilotage de la performance par les processus (notons tout de même les 21% de réponses de niveau 3 Efficient)

# L'Observatoire 2007 : un outil d'amélioration à votre disposition

- Le modèle de maturité du pilotage de la performance par les processus et ses 5 niveaux de maturité : Réactif/ Géré/ Efficient / Prédicatif / Leader
  - est un outil de changement, de benchmarking et d'amélioration au service des entreprises
- Un questionnaire de 50 questions réparties selon les 9 critères de définition du pilotage de la performance par les processus
- Un outil de saisie du questionnaire et d'auto-évaluation à la disposition des entreprises (*sous Excel*)
- Une restitution des résultats immédiate sous forme de code couleur par niveau de maturité et de graphique.

# L'outil d'autoévaluation permet de répondre aux questions

- Où se situe mon projet et mon établissement (filiale, direction, division, département, ...) ?
  - Par rapport à ses objectifs de mise en œuvre de l'approche processus ?
  - Par rapport aux meilleures pratiques de pilotage de la performance par les processus ?
  - Par rapport aux autres entreprises ?
- Quels en sont les points forts et les points faibles ?
- Quel plan d'actions mettre en œuvre pour progresser rapidement en matière de pilotage de la performance par les processus ?

# Un outil de scoring à votre disposition

Critère 1 : Implication de la direction générale		
<b>1.1 L'implication de la direction générale est-elle réelle ?</b>		
<input type="radio"/> Pas de soutien		
<input checked="" type="radio"/> Implication partiel, soutien réel	x	Réponse de niveau2: 'Géré'
<input type="radio"/> Implication totale		
<b>1.2 Les objectifs assignés par la direction, à l'amélioration des processus, sont-ils en lien explicite avec la stratégie de l'entreprise ?</b>		
<input type="radio"/> Non		
<input type="radio"/> Oui, mais de manière intuitive		
<input checked="" type="radio"/> Oui, objectifs partagés mesurables et suivis (lettre d'orientation de la direction)	x	Réponse de niveau3: 'Efficient'
<input type="radio"/> Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes		
<input type="radio"/> Oui, objectifs partagés, mesurables, suivis et établis avec le concours des Pilotes et en référence à la concurrence.		
<b>1.3. Des éléments de gouvernance des processus (règles du jeu), ont été spécifiquement définis et mis en place ?</b>		
<input checked="" type="radio"/> Non	x	Réponse de niveau1: 'Réactif'
<input type="radio"/> Oui, au niveau Pilotes de processus		
<input type="radio"/> Oui, au niveau Pilotes de processus et Direction (ex : Création d'un « comité performance processus »)		

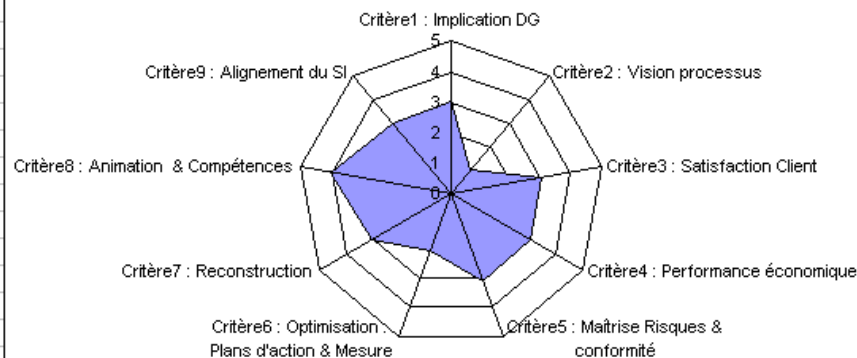


# Un constat après évaluation

## Synthèse globale de maturité

Résultats du scoring	Maturité de l'Établissement	Critère1 : Implication DG	Critère2 : Vision processus	Critère3 : Satisfaction Client	Critère4 : Performance économique	Critère5 : Maîtrise Risques & conformité	Critère6 : Optimisation : Plans d'action & Mesure	Critère7 : Reconstruction	Critère8 : Animation & Compétences	Critère9 : Alignement du SI
Nbre de réponses de Niveau1 : Réactif	5	0	4	0	0	0	0	0	0	1
Nbre de réponses de Niveau2 : Géré	24	3	2	3	1	3	6	2	1	3
Nbre de réponses de Niveau3 : Efficient	18	1	0	2	3	2	1	2	5	2
Nbre de réponses de Niveau4 : Prédictif	6	0	0	0	0	1	1	0	3	1
Nbre de réponses de Niveau5 : Leader	8	0	0	0	0	1	1	0	5	1
% de réponses de Niveau1 : Réactif	10,00%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%
% de réponses de Niveau2 : Géré	48,00%	75,00%	33,33%	60,00%	25,00%	60,00%	100,00%	50,00%	10,00%	50,00%
% de réponses de Niveau3 : Efficient	36,00%	25,00%	0,00%	40,00%	75,00%	40,00%	16,67%	50,00%	50,00%	33,33%
% de réponses de Niveau4 : Prédictif	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	16,67%	0,00%	30,00%	16,67%
% de réponses de Niveau5 : Leader	16,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	16,67%	0,00%	50,00%	16,67%
Niveau de maturité atteint	<b>Efficient</b>	<b>Efficient</b>	<b>Réactif</b>	<b>Efficient</b>	<b>Efficient</b>	<b>Efficient</b>	<b>Géré</b>	<b>Efficient</b>	<b>Prédictif</b>	<b>Efficient</b>

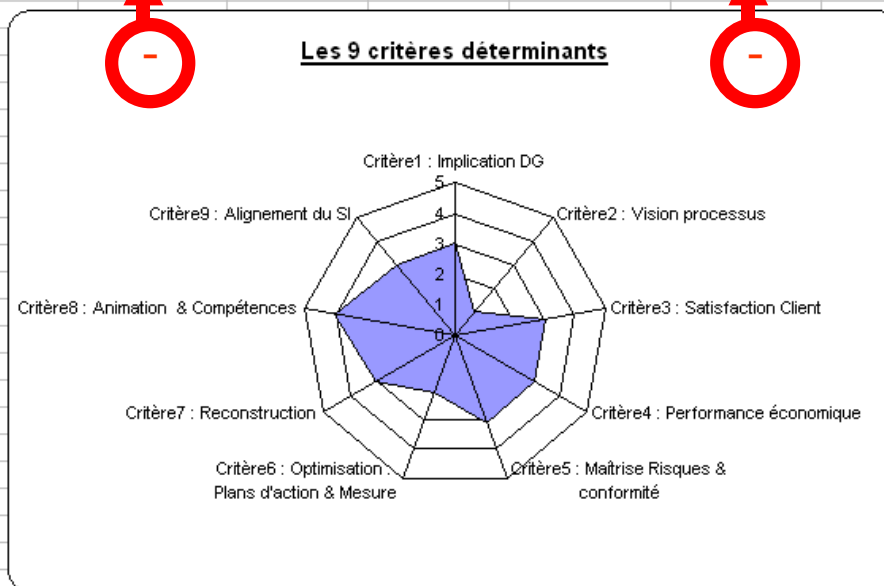
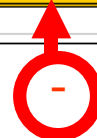
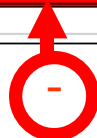
### Les 9 critères déterminants



# Des points forts, des points faibles

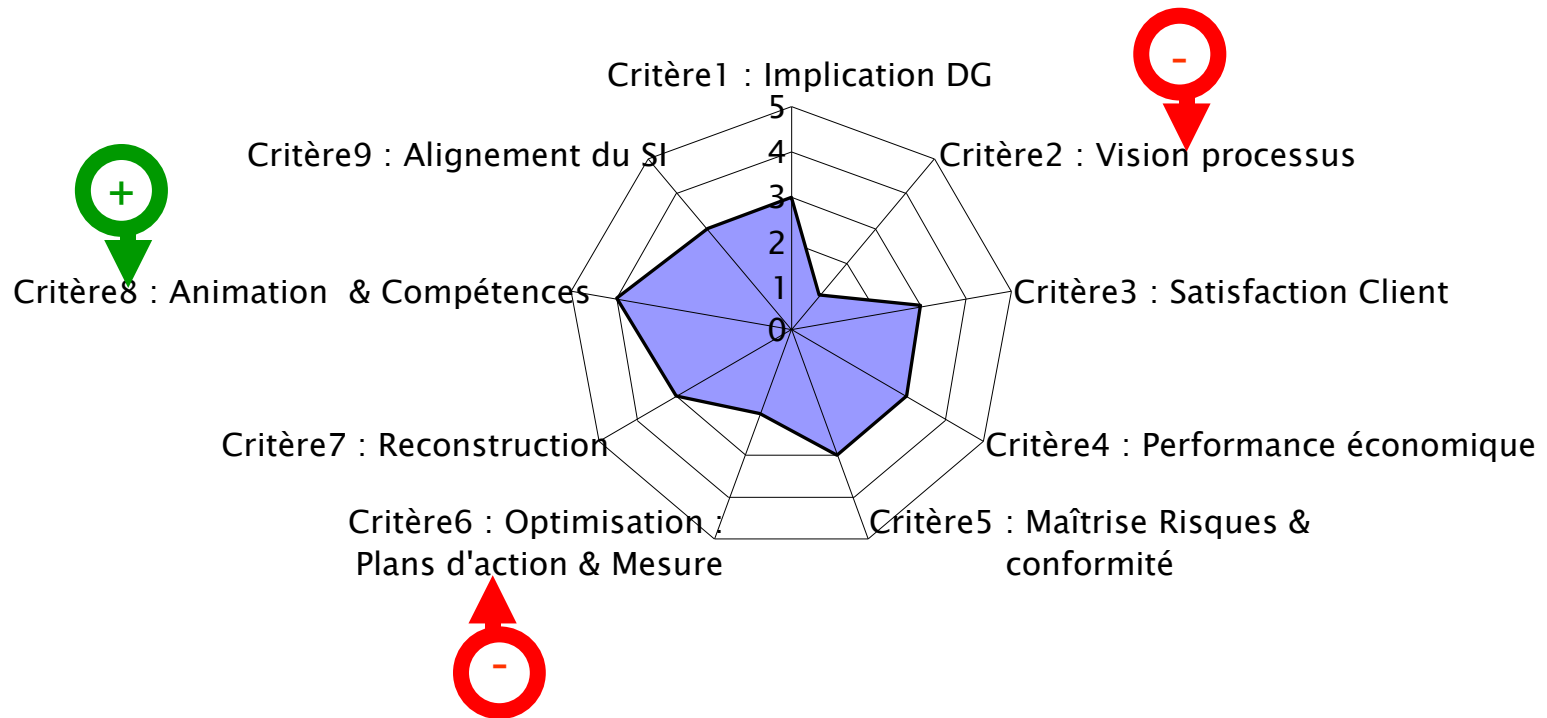
## Synthèse globale de maturité

Résultats du scoring	Maturité de l'Établissement	Critère1 : Implication DG	Critère2 : Vision processus	Critère3 : Satisfaction Client	Critère4 : Performance économique	Critère5 : Maîtrise Risques & conformité	Critère6 : Optimisation : Plans d'action & Mesure	Critère7 : Reconstruction	Critère8 : Animation & Compétences	Critère9 : Alignement du SI
Nbre de réponses de Niveau1 : Réactif	5	0	4	0	0	0	0	0	0	1
Nbre de réponses de Niveau2 : Géré	24	3	2	3	1	3	6	2	1	3
Nbre de réponses de Niveau3 : Efficient	18	1	0	2	3	2	1	2	5	2
Nbre de réponses de Niveau4 : Prédictif	6	0	0	0	0	1	1	0	3	1
Nbre de réponses de Niveau5 : Leader	8	0	0	0	0	1	1	0	5	1
% de réponses de Niveau1 : Réactif	10,00%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%
% de réponses de Niveau2 : Géré	48,00%	75,00%	33,33%	60,00%	25,00%	60,00%	100,00%	50,00%	10,00%	50,00%
% de réponses de Niveau3 : Efficient	36,00%	25,00%	0,00%	40,00%	75,00%	40,00%	16,67%	50,00%	50,00%	33,33%
% de réponses de Niveau4 : Prédictif	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	16,67%	0,00%	30,00%	16,67%
% de réponses de Niveau5 : Leader	16,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	16,67%	0,00%	50,00%	16,67%
Niveau de maturité atteint	<b>Efficient</b>	<b>Efficient</b>	<b>Réactif</b>	<b>Efficient</b>	<b>Efficient</b>	<b>Efficient</b>	<b>Géré</b>	<b>Efficient</b>	<b>Prédictif</b>	<b>Efficient</b>



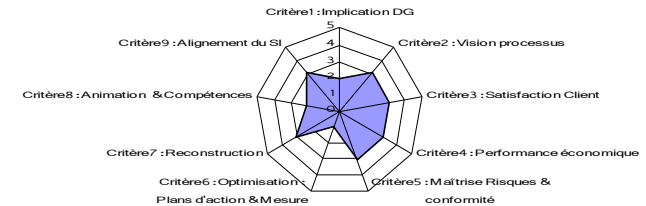
# Des points forts, des points faibles

## Observatoire 2007 'Mon Entreprise'

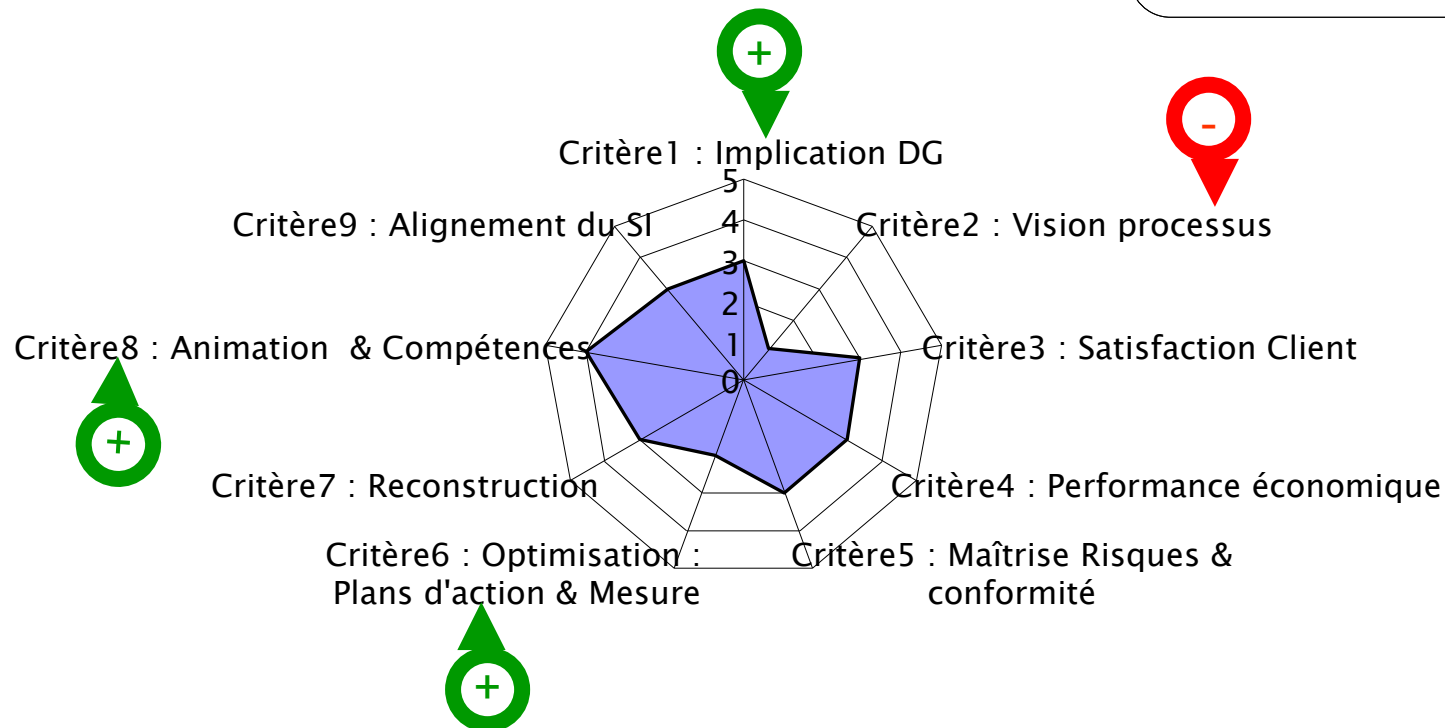


# En comparaison avec la place : les best practices

Observatoire 2007 Banque-Assurance

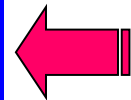
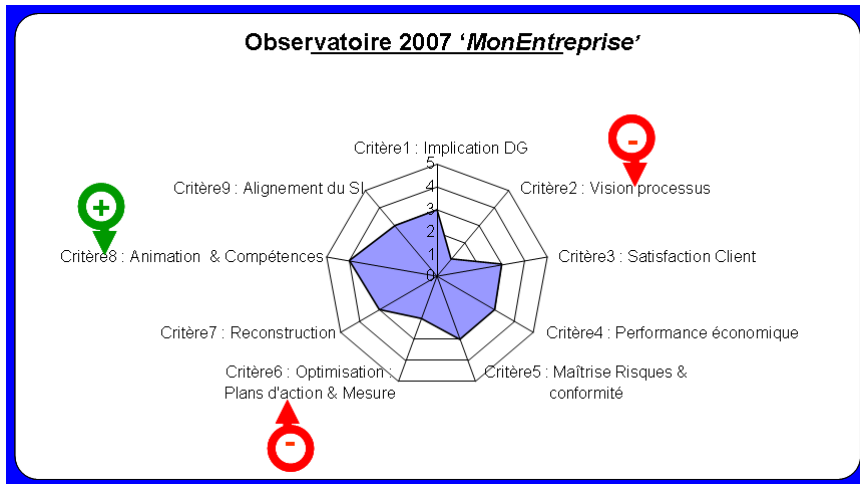
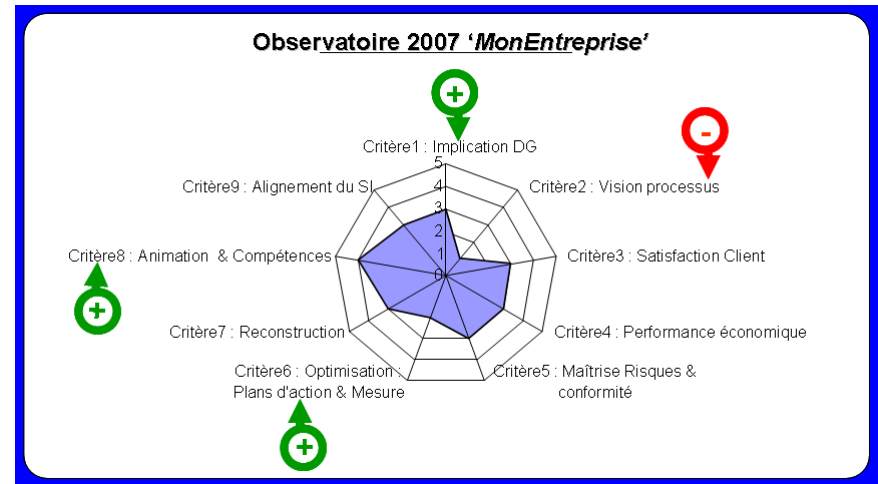
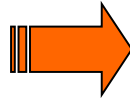


Observatoire 2007 'Mon Entreprise'



# Un outil d'amélioration à votre disposition

Un constat



des best practices

Un plan d'actions vers l'amélioration