

# L'observatoire du pilotage par les processus

Le pilotage par les processus

Résultats de l'enquête conduite auprès des membres du Club

NOVEMBRE 2006

## 1-INTRODUCTION

Pour mieux répondre aux demandes de chaque client de l'entreprise, la démarche processus consiste à focaliser sur la chaîne des différentes contributions que chaque entité de l'entreprise ou de ses sous-traitants fournit. Cette manière « transversale » de prendre en compte les composantes de la « fabrication » du produit ou du service attendu, permet de **mettre le client au centre des préoccupations**, et, de ce fait, de lui apporter des réponses adaptées.

Dans le prolongement de cette définition globale, un processus peut se définir comme « un enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il est déclenché par un évènement qui lui est externe et doit aboutir à un résultat qui est sa raison d'être. Un processus se caractérise par :

- Un évènement déclencheur en entrée,
- Une suite d'activités constituant la chaîne des valeurs ajoutées,
- Une fin qui se matérialise par le résultat pour le bénéficiaire du processus ou client. »

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises s'intéressent à leurs processus. Certaines mettent sous tension quelques processus, les plus stratégiques. Ceux-ci font l'objet d'une attention plus particulière à travers un « **pilotage des processus** » dédié à quelques personnes.

D'autres font de cette approche un axe stratégique pour leur développement. Dans ce cas, c'est l'ensemble des processus de l'entreprise qui sont mis sous tension. Cela se traduit par une forte implication de la direction générale et de l'ensemble du management, la nomination de « pilotes de processus » et la détermination d'objectifs de progrès en lien avec la stratégie de l'entreprise. Cette évolution organisationnelle conduit l'entreprise vers un « **pilotage par les processus** ».

L'objet de « **l'observatoire du pilotage des entreprises** » est de mesurer, dans le temps, le degré d'avancement et d'évolution des entreprises, dans la prise en compte de cette nouvelle approche que constitue le « **pilotage par les processus** ».

Cette première année, le panel des entreprises observées, est constitué par celles dans lesquelles oeuvrent les membres du club ; donc a priori des entreprises qui sont, à des degrés divers, impliquées dans cette démarche.

L'analyse s'est effectuée à travers un questionnaire relativement fermé, traité par les membres du club, et articulé en 4 grandes parties :

1. l'approche stratégique de l'entreprise,
2. l'organisation et la mise en place de la démarche processus,
3. le pilotage des processus
4. la mesure des résultats et l'évolution de la démarche.

Par ailleurs, quelques interviews, auprès de **dirigeants d'entreprise**, ont été effectués.

Les résultats détaillés dans les pages suivantes ont fait l'objet d'un dépouillement et d'une analyse sans discussion avec les acteurs en charge de la confection des réponses. De ce fait on peut admettre une part de subjectivité de la part du rédacteur.

Au plan de la présentation des résultats, nous avons opté pour le plan suivant :

- **une synthèse** mettant en lumière les grandes tendances,
- **le détail, partie par partie**, en reprenant, pour chaque question posée, les résultats quantitatifs et les principaux commentaires effectués par les membres du club.

Les résultats sont ceux du dépouillement de **27 réponses**.

## 2-SYNTHESE

La démarche processus ressort bien comme **une approche au service de l'entreprise, et non comme une fin en soi.**

En effet, au niveau de **l'approche stratégique**, 3/4 des entreprises déclarent utiliser cette approche pour 3 objectifs principaux : commercial - économique - maîtrise des risques. Ces objectifs qui correspondent aux réelles préoccupations du moment, se traduisent par la mise sous tension d'une partie des processus de l'entreprise, les plus stratégiques. Seulement 1/4 des entreprises s'est lancé dans un pilotage de l'ensemble de ses processus.

**Nous sommes dans une approche de « pilotage des processus » et non de « pilotage par les processus ».**

Cette réalité est d'ailleurs attestée par la difficulté du Club à rencontrer des responsables prêts à présenter leur témoignage, à identifier de « vrais » pilotes de processus, de niveau stratégique, c'est-à-dire membres d'un Comité de Direction Générale.

L'implication totale de la direction générale, indispensable pour avancer, n'est réelle que dans 50% des entreprises. Cette réalité peut s'améliorer là où l'implication est partielle, mais globalement **on ressent un réel besoin de sensibilisation des directions générales et du management.** L'action du club, dans cette voie, est primordiale.

Au plan de **l'organisation et de la mise en place** au sein des entreprises, les réponses aux différentes questions montrent que ces thèmes sont bien traités. Des scores très positifs pour la description des processus, la conduite du changement, la mise à disposition des acteurs des informations par intranet, la nomination d'une personne en charge de l'animation et du suivi de la démarche.

Les scores sont corrects pour l'affectation en responsabilité à des pilotes de processus, l'utilisation d'un outil du marché pour modéliser les processus (essentiellement Méga).

Les **principaux freins** relevés, et ce n'est pas une découverte, concernent le **changement de culture**, la crainte d'investir sans retour, la charge de travail, la peur de perdre du pouvoir et de l'autorité.

L'atelier que nous conduisons sur ce thème doit nous permettre d'apporter des réponses pour les lever, ou pour s'en servir et agir positivement.

**Le pilotage des processus** offre des résultats satisfaisants. En effet les 2/3 des entreprises ont défini des indicateurs, précisé des objectifs d'amélioration, et assurent une bonne communication des résultats.

En revanche, la participation de tous les acteurs concernés par les processus est assez moyenne. **Il y a du chemin à parcourir pour mobiliser et faire adhérer tous ceux qui sont concernés, et mettre plus de « transversal » dans le fonctionnement.**



## Pilotes de Processus

Quant aux résultats obtenus, ils apparaissent positifs et accréditent la démarche. Ils sont largement en cohérence avec les objectifs visés : amélioration de la qualité de service client, performance économique.

On note aussi une bonne cohérence dans le ressenti positif de la démarche par les principales populations qui sont : la direction générale, les directions métiers, les différents opérationnels de l'entreprise. Selon les personnes qui ont traité le questionnaire, les 2/3 de ces populations ont une image positive de la démarche.

Le score serait peut-être différent si l'on avait interrogé directement celles-ci.

L'image actuelle montre une démarche qui progresse au sein des entreprises. Cette situation ressort en partie du fait que les actions sont relativement jeunes, et que l'effet de l'enthousiasme de départ joue encore.

Le changement, au niveau de la direction générale, peut conduire à faire stagner la démarche. Quelques cas sont mis en lumière.

En final, un pilotage des processus, relativement bien outillé et mis en place, qui offre de prime abord des résultats positifs, mais qui réclame encore beaucoup d'actions, d'implication, d'efforts et de soutien.

Une démarche en devenir, qui peut s'avérer très positive si les Directions Générales marquent une réelle implication .

Cependant il reste beaucoup de travail pour que les Directions Générales en fassent un réel levier de transformation pour répondre aux enjeux de leurs entreprises.

Si elles ne le font pas, le mouvement va s'essouffler.

## 3-DETAIL DES REponses APPOrTEES

### 3-1 APPROCHE STRATEGIQUE DE L' ENTREPRISE

- Votre entreprise a mis en pilotage quelques processus (les plus stratégiques) ou l'ensemble des processus ?

1. Quelques processus	19
2. Ensemble des processus	7
3. Autre situation observée	1

#### Commentaires:

Plus des 2/3 des entreprises ont mis en pilotage quelques processus, essentiellement des processus opérationnels, dans les sous-ensembles de l'entreprise les plus stratégiques et critiques.

On peut noter néanmoins quelques entreprises « 7 », qui ont une approche beaucoup plus large, dans la mesure où ce sont l'ensemble des processus qui sont mis en pilotage. On peut noter à cet égard un lien fort entre cette approche globale et le besoin pour ces entreprises à se réorganiser ou à lancer un plan de développement. En clair, l'entreprise qui doit bouger est plus encline à mettre sous tension l'ensemble de ses processus que l'entreprise qui est sereine.

- Quel a été l'élément déclencheur de la mise en place de cette approche ?

1. Indiquer la ou les raisons de la mise en œuvre de cette approche

#### Commentaires :

Les raisons invoquées sont plurielles et ressortent tant de besoins externes que de besoins internes. Citons parmi les réponses les plus nombreuses :

- l'amélioration de la qualité de service client
- la réorganisation de l'entreprise
- la nécessité de redéfinir les rôles de chacun
- les contraintes réglementaires.

Ce qui est caractéristique, c'est qu'il n'y pas une réponse dominante, mais chaque entreprise utilise cette approche pour répondre à son propre besoin. Cela conforte largement l'idée que la démarche processus constitue, aujourd'hui, un moyen pour l'entreprise pour atteindre ses objectifs, et non pas une fin en soi.

- Les objectifs assignés à l'amélioration de chaque processus sont-ils en lien explicite avec la stratégie de l'entreprise ?

1. Oui 22



2. Non 5

**Commentaires :**

On peut être surpris et satisfait par ces réponses qui mériteraient vraisemblablement une discussion avec chaque personne ayant rempli le questionnaire.

Surpris dans la mesure où 5 réponses semblent montrer que le pilotage des processus a des objectifs différents de ceux de l'entreprise, ce qui pose question.

Satisfait dans la mesure où la démarche choisie : pilotage de quelques processus, ou pilotage de tous les processus, les objectifs, pour plus de 80% des réponses, sont en lien avec la stratégie de l'entreprise.

- Les objectifs de la démarche processus sont-ils de nature ?

1. Commerciale oui 21 non 6

2. Economique oui 20 non 7

3. Maîtrise des risques oui 20 non 7

4. Autres objectifs Maîtrise des  
SI/conformité /contrôle de gestion

**Commentaires:**

Pour beaucoup d'entreprises, les objectifs de la démarche sont pluriels et recouvrent les 3 principales natures proposées.

- Des éléments de gouvernance des processus (règles du jeu) ont-ils été spécifiquement définis et mis en place ?

1. Oui 20

2. Non 7

**Commentaires (citer les principaux éléments) :**

Les réponses ont parfois manqué de détail précisant les différents éléments de gouvernance. Néanmoins les principaux qui apparaissent



## Pilotes de Processus

sont : la nomination de pilotes - la notion de « revues de processus » - la définition d'indicateurs de pilotage.

En revanche, il ressort de l'analyse, que peu d'entreprises ont défini une gouvernance globale, ce qui est en cohérence avec les réponses concernant la mise en pilotage des processus. En effet, une gouvernance globale s'impose surtout si l'on met tous les processus en pilotage.

- **L'implication de la Direction Générale est-elle réelle ?**

1. Implication totale	13
2. Implication partielle	6
3. Soutien réel	2
4. soutien partiel	6
5. Pas de soutien	0

**Commentaires :**

Une implication totale de la direction générale ne s'observe que dans moins de 50% des cas. Cela montre qu'il y a encore beaucoup d'efforts à produire pour les sensibiliser. En effet, et la pratique le montre, sans une implication totale, et non un soutien, de la direction générale, la démarche a des difficultés à se mettre en place et à se pérenniser.

### 3-2 ORGANISATION ET MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE PROCESSUS

- Une démarche d'ensemble a-t-elle été définie au sein de l'entreprise ?

1. Oui 21
2. Non 6

**Commentaires (citer les principaux éléments) :**

Même si les résultats apparaissent très positifs, la lecture des commentaires montre que seulement quelques entreprises semblent avoir définies une démarche d'ensemble recouvrant la description de la démarche, la manière de cartographier les processus ; le choix d'un outil, les actions de formation et de communication, la définition des indicateurs de pilotage...

En bref, considérons que 75% des entreprises ont défini certains éléments d'organisation et de mise en place.

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

1. Oui 20
2. Non 7

- Les processus sont-ils décrits selon une approche définie ?

1. Oui 25
2. Non 2

- Les processus décrits sont-ils gérés dans un référentiel, avec l'aide d'un outil du marché ?

- |                           |      |    |        |   |
|---------------------------|------|----|--------|---|
| 1. Dans un référentiel    | Oui  | 23 | Non    | 4 |
| 2. Avec l'aide d'un outil | Oui  | 19 | Non    | 8 |
| 3. Nature de l'outil      | mega | 19 | autres | 3 |

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

1. Oui 22



2. Non 5

- La mise en œuvre s'est-elle traduite par une conduite du changement adaptée ( communication - formation ..... ) ?

1. Oui 24

2. Non 3

**Commentaires : (nature des éléments de la conduite du changement) :**

On note à ce niveau les importants efforts effectués par la grande majorité des entreprises pour assurer une bonne conduite du changement.

Parmi les éléments les plus souvent cités retenons : les plan de formation - les actions de communication sous des formes d'ailleurs très diverses et très nombreuses - des actions d'accompagnement.

Il y a en final une réelle prise en compte du changement.

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

1. Oui 21

2. Non 6

**Si oui, fonction de l'animateur :**

L'animation et le suivi de la démarche sont assurés, au sein des entreprises, par différentes fonctions. Celles qui ressortent dans un nombre significatif de cas, sont les fonctions « Organisation ».et « qualité » On note aussi que ces actions ont fait l'objet de la définition d'un poste spécifique : responsable de la direction référentiels et processus métiers

- Quels sont les freins observés ?

**Citer les principaux freins observés :**

La richesse des commentaires montrent que ce thème est une vraie problématique au sein des entreprises.

Le frein principal concerne le « changement de culture » que cette démarche provoque.

D'autres freins sont cités : la peur de créer des moyens complémentaires pour agir - la conduite du changement à opérer - le manque de volonté de la direction générale et de l'encadrement - la lourdeur de la démarche et le travail complémentaire occasionné - les objectifs à court terme, alors que la démarche réclame de travailler à moyen/long terme - l'insuffisance de compétences dans l'entreprise - la perte de pouvoir, d'autorité des hiérarchiques.....

### 3-3.PILOTAGE DES PROCESSUS

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

1. Oui **20**
2. Non **7**

**Si oui préciser la nature des indicateurs (ex : satisfaction client - économiques.....)**

Les principaux indicateurs définis sont en lien très étroits avec les objectifs de la démarche sur 2 points : la mesure de la satisfaction client et la mesure de la performance économique.

En revanche, on note peu d'indicateurs pour le 3° objectif que est la maîtrise des risques.

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

1. Oui **19**
2. Non **8**
- 3.

**Si oui, par qui :**

Les réponses ne sont pas assez nombreuses (10) pour avoir un jugement suffisant.

Notons néanmoins que l'analyse des réponses faites montre que la définition des objectifs est établie par le direction générale (50%) et par le pilotes lui-même (50%).

- Pour atteindre ces objectifs, les pilotes s'appuient-ils sur des méthodes et outils définis au sein de l'entreprise ?

1. Oui **14**
2. Non **13**

**Si oui citez les principaux outils et méthodes :**

Quelques entreprises ont développées des approches « maison ». Certaines s'appuient sur des démarches du marché : 6 sigma, les démarches qualité... par exemple.

En bref, rien de bien spécifique.



## Pilotes de Processus

- La participation de tous les acteurs concernés est-elle requise dans la conduite des actions ?

1. Oui 15
2. Non 3
3. Partiellement 9

**Si oui, citez les principaux acteurs concernés (opérationnels, fonctions support.....) :**

On peut noter que la participation des principaux acteurs, dans le pilotage des processus, mérite de larges efforts. En effet, même si plus de 50% des entreprises déclarent requérir la participation des acteurs (opérationnels et fonctionnels notamment), nous sommes loin d'une implication de l'ensemble des contributeurs aux processus, implication qui permet l'adhésion forte à la démarche.

- Les résultats obtenus font-ils l'objet d'une communication (tableau de bord -autres formes.....) ?

1. Oui 20
2. Non 7

**Si oui, nature et forme de la communication :**

On peut noter que la communication, sous des formes diverses, est largement assurée au sein des entreprises.

Elle s'effectue sous forme de reporting, d'informations au sein des journaux ou médias internes, lors de différents comités

Précisons néanmoins que 25% des entreprises n'assurent pas de communication. Il y a encore des efforts à accomplir.

### 3-4 MESURE DES RESULTATS ET EVOLUTION

- Les résultats obtenus accréditent-ils l'intérêt de la démarche ?

1. Oui **23**
2. Non **4**

#### Principaux résultats obtenus :

Les résultats affichés montrent l'intérêt de la démarche. Citons quelques commentaires qui apparaissent comme les plus déterminants :

- gains qualité/gains financiers/gains de productivité/amélioration de la connaissance et de l'écoute client/décloisonnement et partage de bonnes pratiques,
- progrès importants sur certains processus sensibles,
- constitution et organisation de la filiale,
- .....

- La démarche est-elle jugée positive par ?

1. La direction générale **19**  
**Pourquoi :**  
 « Résultats obtenus, amélioration de la qualité de service perçue par les clients, plus productif, moins de perte de temps.... »
2. Les directions métiers **18**  
**Pourquoi :**  
 « Résolution de problèmes concrets, meilleure visibilité du métier, ça a servi pour progresser dans certains domaines, donne au manager le comment on travaille chez lui, partage des connaissances.... »
3. Les différents acteurs opérationnels de l'entreprise **18**  
**Pourquoi :**  
 « C'est une façon d'harmoniser et de maîtriser le fonctionnement, facteur de transparence et de clarification, système plus compréhensif, responsabilité des acteurs plus claire..... »
4. Pas d'élément de jugement positif **2**  
**Pourquoi :**  
 « Un positif tiède et poli ! ».



### Commentaires :

Ces résultats positifs ne doivent pas mettre sous silence d'autres commentaires qui montrent que la partie n'est pas gagnée. En effet, plusieurs soulignent les gros efforts de communication, de stimulation, de sensibilisation qu'il convient de faire pour maintenir la pression et éviter de régresser.

Il semble qu'en effet, cette démarche nécessite une action permanente et sur le long terme pour qu'elle s'implante de manière suffisamment durable.

- **La démarche progresse-t-elle ou fait-elle l'objet d'une remise en cause ?**

- |   |    |
|---|----|
| 1. La démarche progresse                | 17 |
| 2. La démarche stagne                   | 5  |
| 3. La démarche est remise en cause      | 0  |
| 4. Pas de jugement possible aujourd'hui | 5  |

### Commentaires:

Le bon score concernant la première réponse (17) ressort notamment du fait que cette démarche est assez neuve au sein des entreprises, et que nous sommes dans la phase de montée en charge. Elle doit largement faire ses preuves.

Ce commentaire ressort de ce que l'on note, pour les entreprises ou la démarche stagne, une raison essentielle : le changement au niveau de la direction générale, et un attrait moindre de celle-ci.