

## Présentation de l'Observatoire 2009

28 janvier 2010

### **Présentation du Modèle de Maturité du Club, par Didier Vanoverberghe, Administrateur et pilote du processus « Faire évoluer et promouvoir le modèle de maturité du Club ».**

Didier rappelle que l'objet du Modèle de Maturité est de regarder si les processus de l'entreprise sont performants et si l'entreprise met en œuvre tous les moyens pour qu'ils le demeurent. Donc de mesurer à quel point une entreprise peut être leader durable sur son marché.

Planche 2 : il fait référence au livre publié chez Hermes en 2009 « Processus : la voie de la performance – Un modèle de maturité », dans lequel sont notamment illustrées les réponses de quelques entreprises à ces différents critères.

Planche 3 : il fait un petit retour historique sur les approches qualité issues taylorisme s'appuyant sur le triptyque coût/qualité/délai. Ces approches ne prenaient pas en compte par exemple des notions telles que le CA. En effet, à l'époque, tout ce qui était produit était vendu (le client attendait). Ce qui était important c'était le producteur.

Aujourd'hui on met le client au centre ce qui implique de s'intéresser à d'autres éléments tels que le CA, la satisfaction client.

Le taylorisme a poussé très loin la désintégration de la chaîne de valeur pour spécialiser toujours davantage les acteurs.

Aujourd'hui la question qui se pose est de reconstruire la chaîne de valeur à travers les processus transverses. Ainsi par exemple, le prêt immobilier : les activités de la chaîne de valeur ne se situent pas seulement à l'intérieur de la banque ; elles vont jusqu'au notaire. Il suffit qu'un seul acteur de la chaîne ne fasse pas bien son travail pour que le client ne soit pas satisfait.

Planche 4 : le nouveau triptyque sur lequel se fonde l'approche processus est : CA/bénéfices, Qualité/risques, Temps. Didier souligne que la notion de valeur ne concerne pas que les entreprises, mais tous les acteurs (salariés, fournisseurs, état). Ainsi 1% d'insatisfaction client tous les ans peut aboutir à faire disparaître 10% de valeur client au bout de quelques années !

Planche 5 : l'idée de l'Observatoire est de se comparer ; être bon n'est pas suffisant, si l'autre est meilleur, vous ne vendrez bientôt plus.

Planche 6 : le modèle est fractal ; on peut mesurer la maturité d'une entreprise, d'un processus vente ou SAV, d'une filiale, etc.

Planche 7 : le Modèle de Maturité propose une échelle (à 5 niveaux) qui « parle » pour communiquer : « 323 points EFQM » ça ne parle pas, « leader » ça parle. Quelles sont les caractéristiques de ces niveaux ?

- Prédicatif : on peut garantir les résultats dans la durée.
- Réactif : ce n'est pas toujours garanti.  
Que les gens soient réactifs c'est la base. Mais ils doivent s'appuyer sur des processus stables puis qui s'adaptent et soient efficaces (si on est plus cher que tout le monde, et qu'on n'a pas de différence, on finit par ne plus vendre).

Planche 8 : Didier rappelle la logique de la boucle d'évolution et de progrès.

1. L'entreprise doit aligner sa stratégie, ses processus et son SI. Elle en attend des résultats.
2. De cet alignement résultent : satisfaction client, maîtrise des risques, performance opérationnelle et économique (bénéfices).
3. Lorsqu'on constate des écarts entre les résultats constatés et les résultats attendus, l'entreprise doit faire évoluer ses processus ou les transformer, conduire le changement et animer les équipes.

Ainsi, progressivement, elle va converger vers l'optimum et passer de « réactif » à « leader ».

Ce qui est important c'est de bien choisir ses objectifs : s'agit-il du délai de livraison ou de la qualité (respect de la date prévue, amabilité du livreur, etc.) ?

Planche 9 : derrière le modèle il y a une théorie de la réussite ; comment je vais dépasser les objectifs. De l'objectif à la garantie de la réussite.

Planche 10 : le Modèle de Maturités croise les 9 critères avec 5 niveaux. Quel que soit le critère on peut le scorer. On peut commencer sur une partie de l'entreprise (un processus, une BU, une branche).

Planche 12 : on peut pousser le benchmark plus loin ; on peut avoir les notes plus détaillées. Ainsi 1,9 n'est pas équivalent à 2,7, même si ces deux notes correspondent à « géré ». On peut se comparer dans l'entreprise mais aussi entre entreprises.

De l'analyse des résultats, l'entreprise peut déduire des pistes d'actions très précises.

Planche 13 : tous les ans on fait évoluer le modèle pour l'affiner mais en faisant en sorte de ne pas le bouleverser complètement.

Nous avons élevé le niveau d'exigence : au départ nous voulions que les entreprises s'approprient le modèle. Aujourd'hui, nous voulons que « prédictif » corresponde réellement à « prédictif ».

Les notes indiquent des fourchettes. Ainsi entre 1,8 et 2,8 on est « géré », mais on peut aller voir dans le détail. Géré à 1,8 n'est pas identique à Géré à 2,8 ! Il y a de gros efforts à faire pour passer du bas au haut de la fourchette. De même pour passer d'un niveau au suivant.

La réflexion sur les évolutions du Modèle pour 2010 va commencer.

Planche 14 : on peut se comparer à d'autres modèles :

- CMMI : utilisé par les informaticiens, développé par le DoD américain.  
Ne s'occupe pas de la concurrence. Cherche à mesurer si, d'une année sur l'autre, vous arrivez mieux à maîtriser vos développements.  
Le niveau 5 du CMMI (optimizing) correspond au niveau 3 (efficient) de notre Modèle de Maturité.
- Le modèle de Hammer est très centré sur le management.
- EFQM est très large mais touffu ; il est plus difficile d'identifier des actions d'amélioration ; il est moins parlant : 423 points qu'est ce que cela veut dire ?  
Dans notre modèle, lorsqu'on n'est pas « efficient » on comprend qu'il faut se retrousser les manches ...

## **Présentation des résultats de l'Observatoire 2009, par Philippe Crabos, pilote du processus « Donner aux entreprises et aux dirigeants les moyens de se comparer et de progresser vers l'excellence ».**

En introduction, Philippe, faisant observer que, cette année 96 évaluations ont été retenues sur 110 questionnaires reçus pour 45 en 2008, remercie chaleureusement tous ceux (membres et entreprises) qui ont répondu et permis d'atteindre ce score.

Il rappelle que l'Observatoire est un outil de benchmark, qu'il mesure la maturité des entreprises en matière de pilotage de leur performance par les processus et qu'il est à destination des entreprises pour améliorer leur dispositif interne de pilotage par les processus. Certaines entreprises l'utilisent en effet de façon pérenne pour accroître leur performance, citant La banque Postale, la CDC, France Telecom.

Grace à son observatoire, le C2P possède un livrable de grande qualité et un avantage concurrentiel de tout premier plan et ce mondialement. Les échanges avec l'alter ego du C2P aux Etats-Unis l'ont notamment confirmé. Le Club est sollicité pour présenter les résultats de l'observatoire dans d'autres pays.

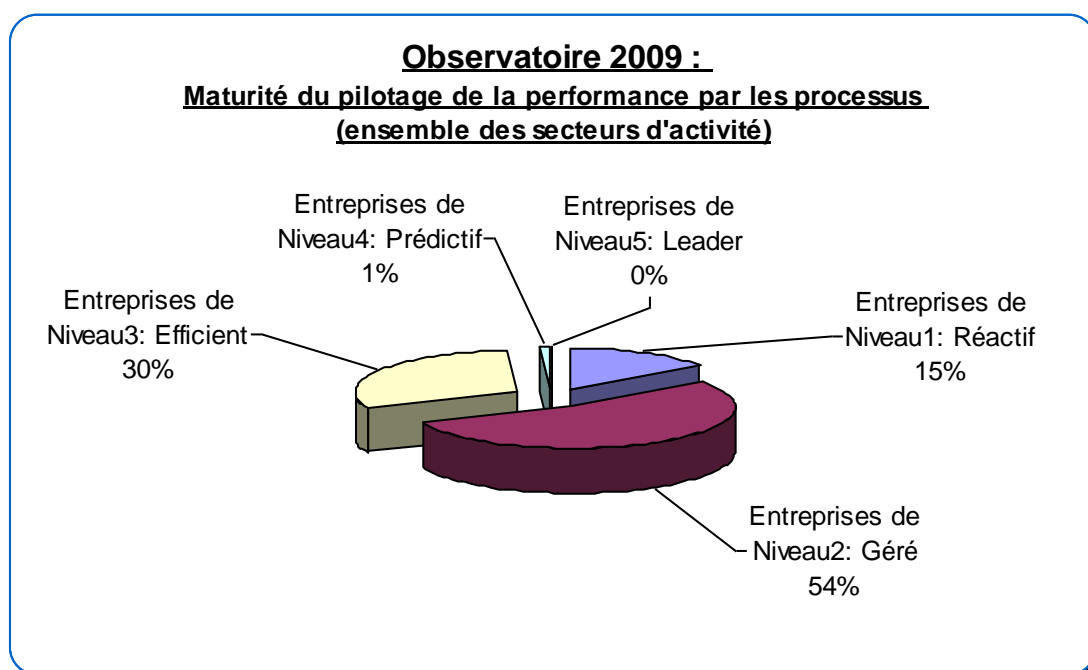
La répartition des questionnaires par secteur d'activité indique pour 2009 : 46% bancassurance, 26% services, 20% service public et administration, 11% industrie.

Philippe présente ensuite les résultats de l'observatoire 2009. :

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

- 15% des entreprises sondées ne dépassent pas le niveau de maturité 'Réactif'. Ces entreprises doivent poursuivre leur mise en place des fondamentaux du pilotage de la performance par les processus. Comme le montrent les résultats ci-après, ceux-ci sont aujourd'hui maîtrisés par de nombreuses organisations et leur pertinence validée par l'expérience.
- 54% des entreprises atteignent désormais le niveau de maturité 'Géré'. Ces entreprises sont candidates à améliorer leurs points faibles en s'appuyant notamment sur les meilleures pratiques et les retours d'expérience des entreprises les plus performantes.
- 30% des entreprises s'installent durablement dans le pilotage de la performance par les processus avec un niveau de maturité 'Efficient'. A ce niveau, l'organisation de l'entreprise et son management par les processus affirment leur efficacité. On ne peut plus objecter d'une démarche éphémère : l'amélioration de la performance opérationnelle par les processus est continue et pilotée.

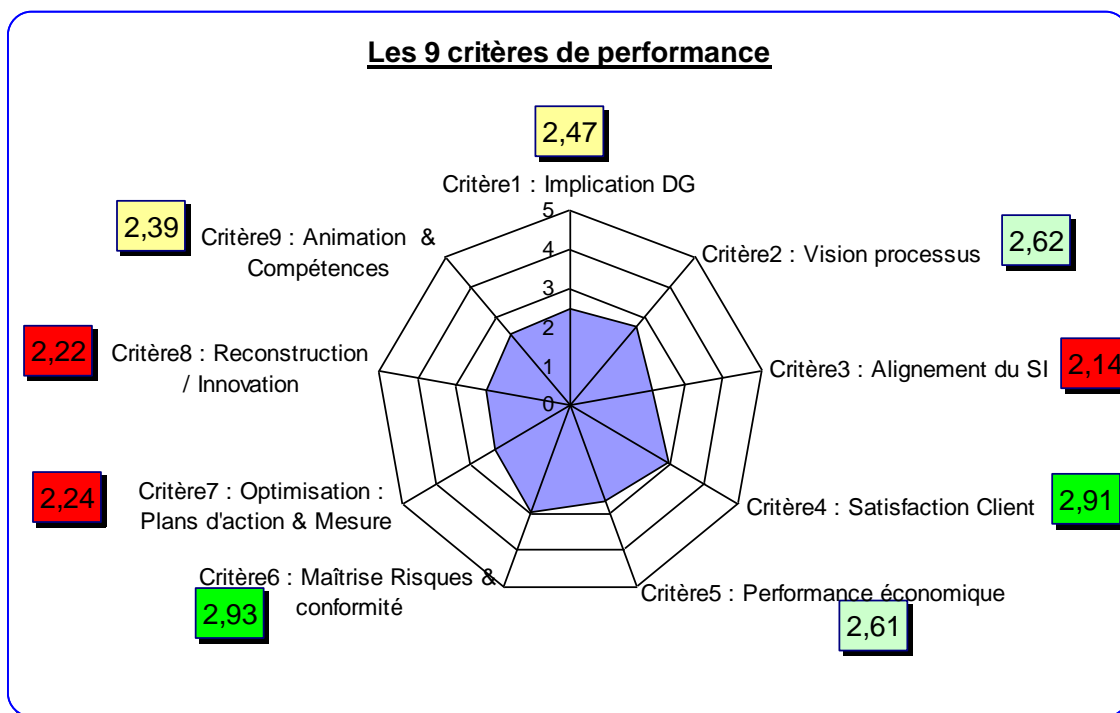
- Seul 1% des entreprises atteint le niveau 'Prédictif'. La vision processus correspond ici à un dispositif opérationnel de création de valeur, d'appartenance et de reconnaissance, qui contribue au changement et à la performance de façon pérenne innovante et prospective. Le positionnement d'entreprises à ce niveau de maturité est un signe positif fort pour toutes les autres. Les 'meilleures pratiques' ne sont plus théoriques mais bien réelles, concrètes et visibles. Il ne suffit bien sûr pas de les copier, mais de s'en inspirer pour les intégrer au mieux dans sa propre organisation. Cette démarche permettra aux 'acteurs entrants', un gain précieux en temps et en efficacité.
- Aucune entreprise n'est encore parvenue au niveau 'Leader'.



Il présente ensuite la synthèse par critère de performance 2009.

Le modèle de maturité du pilotage de la performance par les processus définissant chaque niveau de maturité au travers de 9 critères de performance, l'observatoire restitue naturellement le niveau de maturité de chacun des critères de performance pour l'ensemble des entreprises évaluées.

Où en sont en 2009 les entreprises pour chacun de ces critères ?



Deux critères « Satisfaction client » et « Maîtrise des risques et de la conformité » entrent au niveau 3 de maturité 'Efficient'. Les entreprises adoptent clairement la démarche processus (globale, transverse, collaborative, orientée client) pour répondre de façon efficace aux attentes de leurs clients. Par ailleurs, elles optimisent la performance de leur dispositif de contrôle interne (gestion des risques, notamment opérationnels et de la conformité).

Les deux critères « Vision processus » et « Performance économique » sont en voie d'être maîtrisés et optimisés. Ils sont résolument installés au niveau 2 'Géré' de maturité. Ils démontrent qu'ils ne sont pas incompatibles et peuvent concourir ensemble à la performance de l'entreprise.

Les critères « Implication de la direction », et « Animation du dispositif & gestion des compétences » atteignent un niveau 2 'Géré' de maturité. Les entreprises doivent poursuivre l'amélioration de leur mise en œuvre afin d'accroître ce niveau de maturité.

Les critères « Optimisation continue, plans d'actions & mesure de la performance », « Reconstruction & innovation » et « Alignement du SI » constituent en 2009, les points critiques du pilotage de la performance par les processus avec un faible niveau 2 de maturité 'Géré'.

« Reconstruction & innovation » et « Alignement du SI » deviennent fragiles alors qu'ils sont des contributeurs essentiels à la performance des processus. L'alignement du SI sur les enjeux métiers s'avère notamment primordial.

« Optimisation continue, plans d'actions & mesure de la performance », déjà maillon faible en 2008, doit être mieux maîtrisé et déployé au sein des organisations car ce critère reste un prérequis à la mise en œuvre du pilotage de la performance par les processus : toutes les entreprises dont le management de la performance atteint un niveau de maturité 'Efficient' ou 'Prédictif', soit plus de 30% en 2009, peuvent en témoigner.

Synthèse sur le modèle de maturité : vers le management de la performance et la cohésion de l'entreprise.

Chacun des 9 critères constitue un levier de performance pour l'entreprise et à ce titre peut bien sûr, être optimisé de façon indépendante. Mais un des fondamentaux de notre modèle de maturité reste d'être orienté vers la gouvernance globale de la performance d'entreprise et donc l'optimisation simultanée de l'ensemble des critères.

Plus que simplement mesurer la performance, ce modèle de maturité propose de manager la performance ; ce nouveau management contribuant à la cohérence, mais au-delà, à la cohésion dans l'entreprise.

Loin d'être antagonistes, les 9 critères de performance s'avèrent en effet complémentaires et leur synergie être source de performance. Encore une fois, il n'existe pas meilleurs témoignages de cet état de fait que les retours d'expérience des entreprises les plus avancées en matière de pilotage de la performance par les processus.

#### Séance de questions/réponses.

**Q** (Henri Chelli) : les résultats de l'Observatoire sont-ils cohérents avec la structure des entreprises en France ?

**R** (Philippe Crabos) : on a un manque du côté de l'industrie. Mais dans la bancassurance, on a 95% de représentativité.

**Q** (?) : il y a un référentiel de maturité. Envisagez-vous une certification comme CMMI ? Une telle certification apporte crédibilité et sérieux.

**R** (Philippe Crabos) : le modèle, l'outil de scoring et les questions sont à peu près stabilisés → on va pouvoir capitaliser

96 entreprises répondantes c'est bien, mais pas suffisant. Il faut qu'on l'ouvre aux entreprises non représentées dans le club. Il est déjà ouvert puisque 3 cabinets de conseil ont remonté 60 questionnaires et, sur cet ensemble, bon nombre d'entreprises ne sont pas représentées dans le Club.

Notre ambition serait d'en faire un outil largement reconnu. On travaille avec l'ABPMP dans le cadre de la construction d'un référentiel de connaissances et notre modèle fera partie de ce référentiel.

Notre ambition est de l'ouvrir et de le faire connaître. 200 questionnaires seraient bienvenus en 2010. On l'a livré au club portugais qui est en train de le

traduire. On a créé un C2P Maroc et on voudrait qu'ils l'utilisent, de même qu'en Tunisie.

**Q** (Laurent inquiété) : les entreprises qui ont des processus « Innovation et amélioration de la performance » n'ont-elles pas plus de pilotes de processus qui introduisent une rupture et qui ont des indicateurs liés au système décisionnel ?

**R** (Philippe Crabos) : la question sur l'innovation dans le questionnaire est : « est-ce que vous le gérez comme un processus » → référentiel des processus à mettre en place pour le pilotage.

**Q** (Henri-Paul Soulodre) : est-ce que ça aurait du sens d'en faire un outil de pilotage pour le service public ? Le discours du Club est très orienté entreprise.

**R** (Philippe Crabos) : oui, et d'ailleurs 20% des questionnaires proviennent déjà de ce secteur.

**R** (Mimoun Attias) : l'innovation considérée comme la mise sur le marché de nouveaux produits est différente de l'amélioration continue des processus.

**Q** (?) : y a-t-il un critère concernant la manière dont l'approche processus est mise en place ?

**R** (Philippe Crabos) : il faut ne pas rechercher que la performance économique ; l'approche processus ne se fait pas contre les hommes ; l'approche processus crée du lien. C'est une nouvelle manière de manager. On cherche des RH pour nous aider à mettre en place ce type d'approche.

(Philippe Crabos) : question pas posée : est-ce que vous recommanderiez à vos proches le pilotage par les processus ?

Les gens ont été gênés et ont donc répondu politiquement correct. Mais soyons clairs, la satisfaction du personnel on ne l'a pas.

**Q** (Henri Chelli) : le thème est la maturité du pilotage par les processus. Une entreprise leader sur son marché est-elle leader dans notre modèle et réciproquement ?

**R** (Didier Vanoverberghe) : ce qu'on vise c'est le leadership durable. Même si une entreprise est leader une année, elle n'est pas forcément durablement leader. Si elle est leader une année elle ne sera pas forcément leader dans l'Observatoire. Nous n'avons pas encore suffisamment de recul pour le démontrer. De toute façon, il n'y a pas que le pilotage par les processus pour être leader. Pour être leader il faut ajouter excellence processus et excellence fonctions.

**Q** (Georges Garibian) : on pourrait tout simplement faire la comparaison entre performance des entreprises sans notre échantillon et leur performance.

**R** (Didier Vanoverberghe) : ce n'est pas facile. Il n'y a pas d'indicateur agrégé de la performance de l'entreprise auquel nous pourrions nous référer.