



Observatoire 2009

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

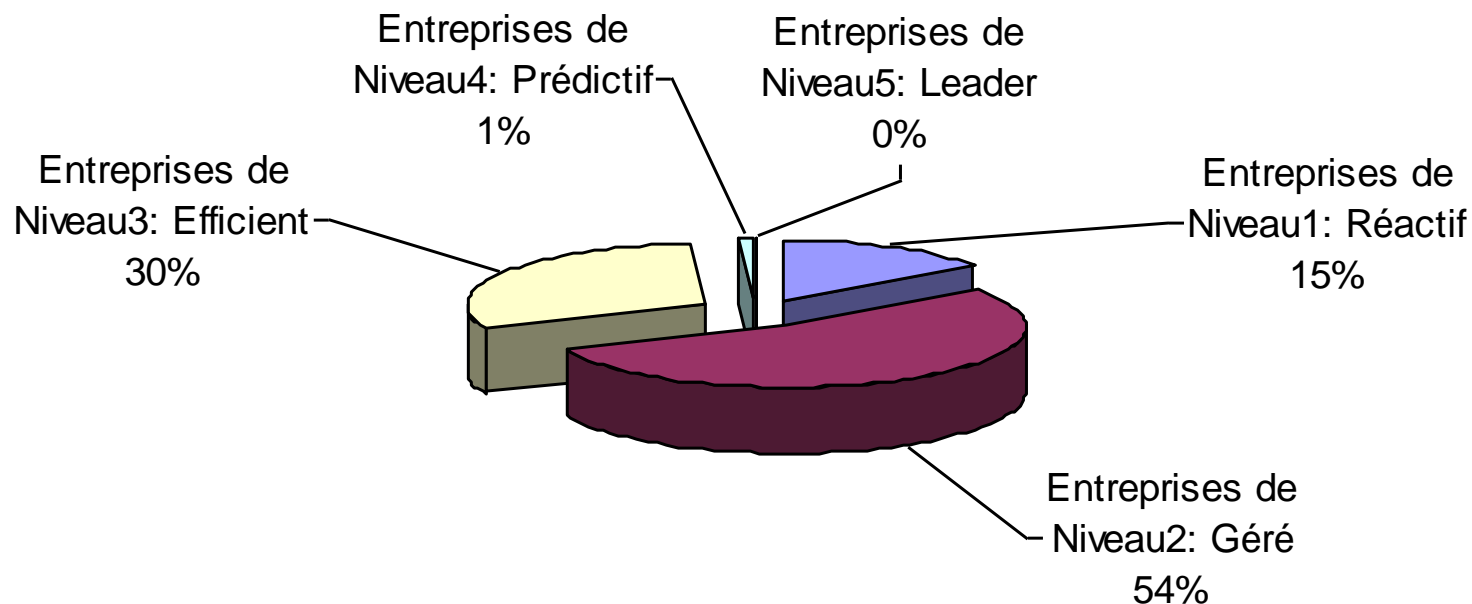
Agenda

- Etat d'avancement des entreprises en matière de Pilotage de la performance par les processus
- Quel degré de maturité sur une échelle à 5 niveaux : Réactif, Géré, Efficient, Prédicatif, Leader ?
- Maillons forts et maillons faibles parmi les 9 leviers de la performance par les processus ?
- Trois challenges essentiels pour les entreprises :
 - **'Mesurer la performance'**,
 - **'Reconfigurer et Innover'**,
 - **'Aligner le SI'**.

Observatoire 2009

Niveaux de Maturité de l'ensemble des entreprises sondées

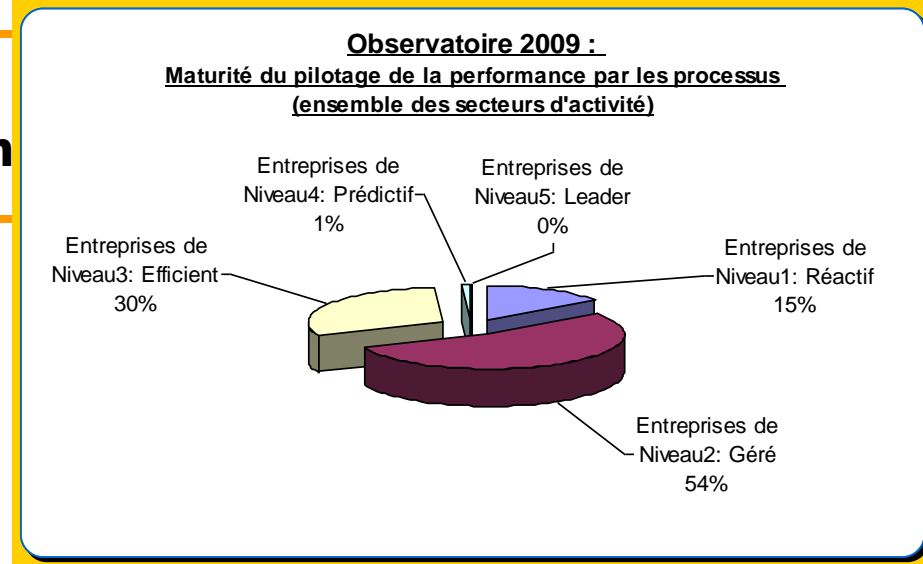
Observatoire 2009 :
Maturité du pilotage de la performance par les processus
(ensemble des secteurs d'activité)



Observatoire 2009

Echelle de Maturité pour l'ensem

■ Analyse des résultats globaux :

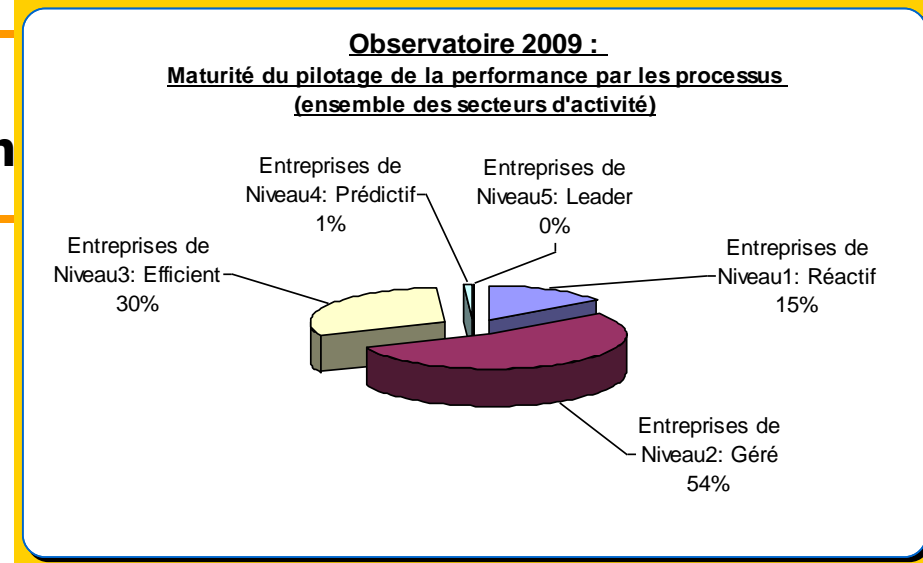


- Aucune entreprise au niveau 5 : **Leader**,
- Une minorité d'entreprises au niveau 1 : **Réactif (15%)**,
- Une majorité d'entreprises au niveau 2 : **Géré (54%)**,
- Un peu plus d'un tiers d'entreprises au niveau 3 (**30%**) : **Efficient** et donc résolument installées dans un pilotage effectif de la performance par les processus,
- Déjà **1%** des entreprises au niveau 4 : **Prédictif**.

Observatoire 2009

Echelle de Maturité pour l'ensem

■ Analyse des résultats globaux :

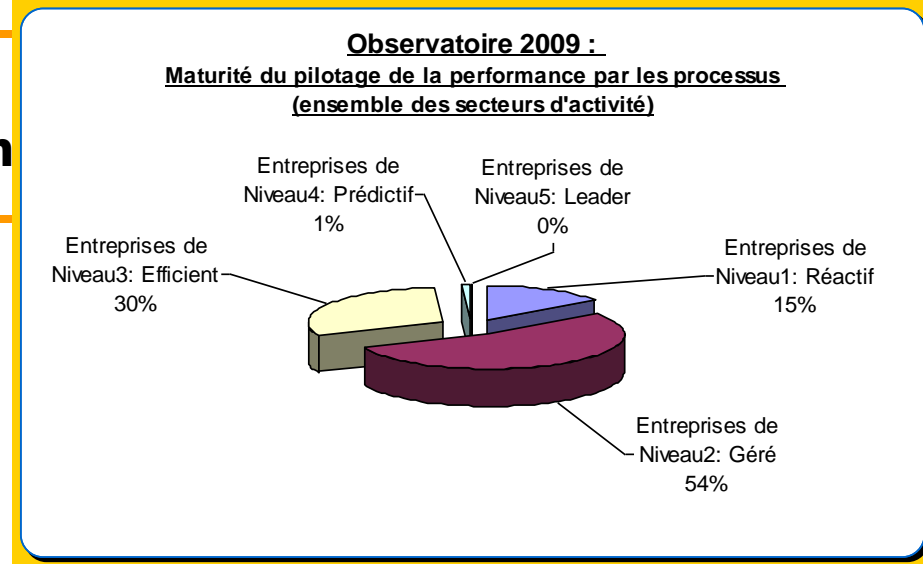


- 15% des entreprises sondées ne dépassent pas le niveau de maturité '**Réactif**'.
- Ces entreprises doivent poursuivre leur mise en place **des fondamentaux** du pilotage de la performance par les processus. Comme le montrent les résultats ci-après, ceux-ci sont aujourd'hui maîtrisés par de nombreuses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

Observatoire 2009

Echelle de Maturité pour l'ensem

■ Analyse des résultats globaux :



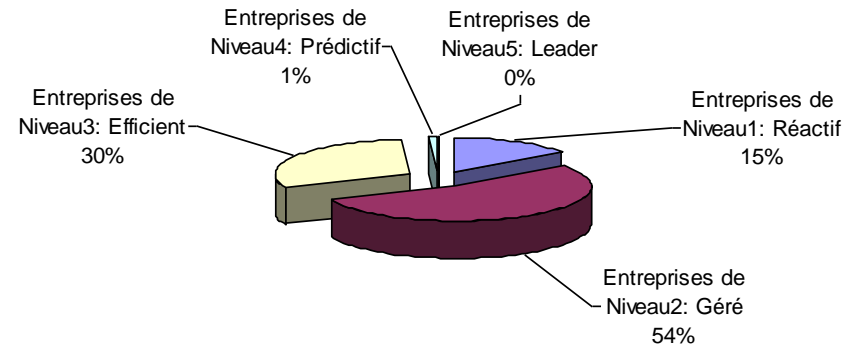
- **54%** des entreprises atteignent désormais le niveau de maturité '**Géré**'.
- Ces entreprises sont candidates à améliorer leurs points faibles en s'appuyant notamment sur les **meilleures pratiques** et les retours d'expérience des entreprises les plus performantes.

Observatoire 2009

Echelle de Maturité pour l'ensem

■ Analyse des résultats globaux :

Observatoire 2009 :
Maturité du pilotage de la performance par les processus
(ensemble des secteurs d'activité)

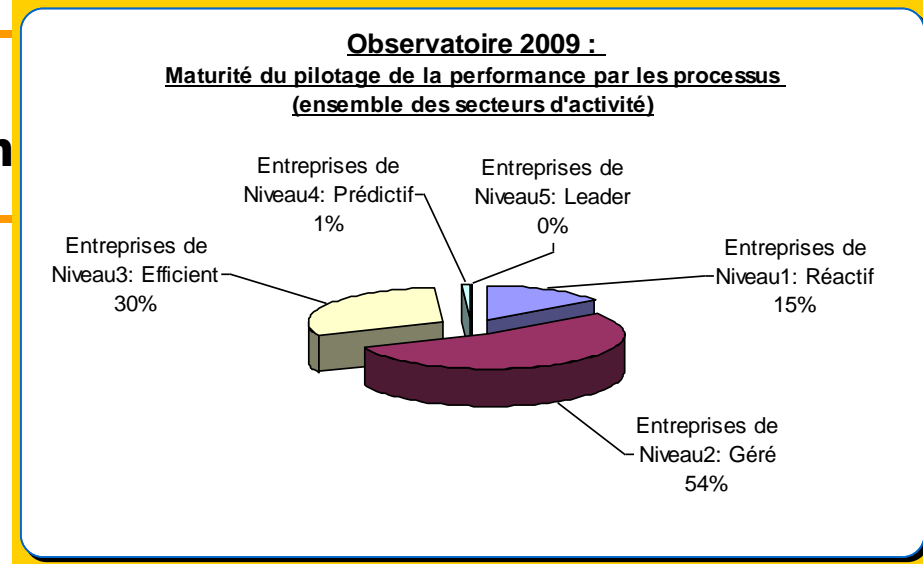


- **30%** des entreprises s'installent durablement dans le pilotage de la performance par les processus avec un niveau de maturité **'Efficient'**.
- A ce niveau, l'organisation de l'entreprise et son management par les processus affirment leur efficacité. On ne peut plus objecter d'une démarche éphémère ; **l'amélioration de la performance opérationnelle par les processus est continue et pilotée.**

Observatoire 2009

Echelle de Maturité pour l'ensem

■ Analyse des résultats globaux :



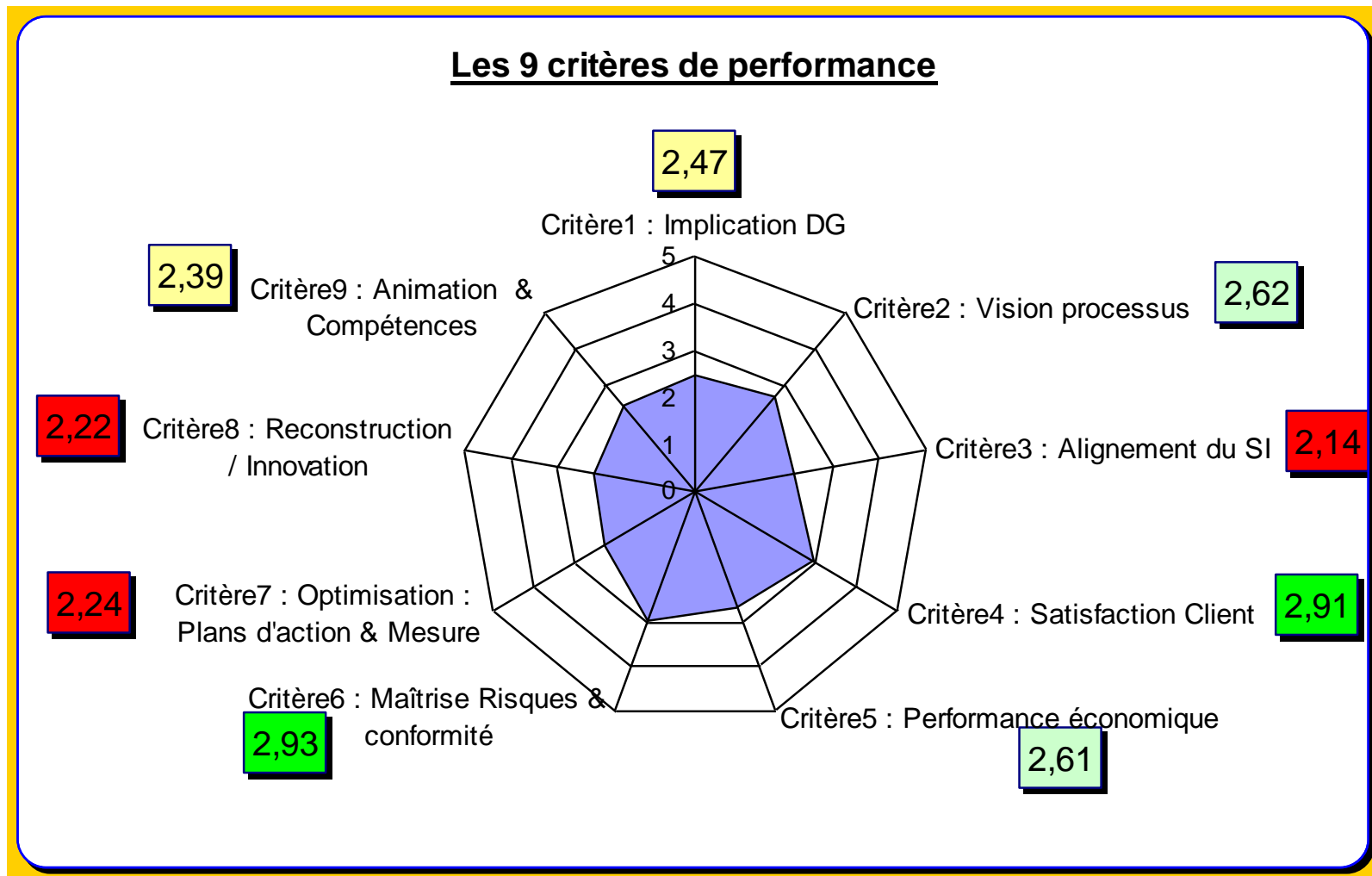
- Seul **1%** des entreprises atteint le niveau **'Prédicatif'**.
 - La vision processus correspond ici à un dispositif opérationnel de création de valeur, d'appartenance et de reconnaissance, qui contribue au changement et à la performance de façon pérenne, innovante et prospective. **Les 'meilleures 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.

Agenda

- Etat d'avancement des entreprises en matière de Pilotage de la performance par les processus
- Quel degré de maturité sur une échelle à 5 niveaux : Réactif, Géré, Efficient, Prédicatif, Leader ?
- Maillons forts et maillons faibles parmi les 9 leviers de la performance par les processus ?
- Trois challenges essentiels pour les entreprises :
 - **'Mesurer la performance'**,
 - **'Reconfigurer et Innover'**,
 - **'Aligner le SI'**.

Observatoire 2009

Les 9 leviers de performance du Pilotage de la performance par les processus

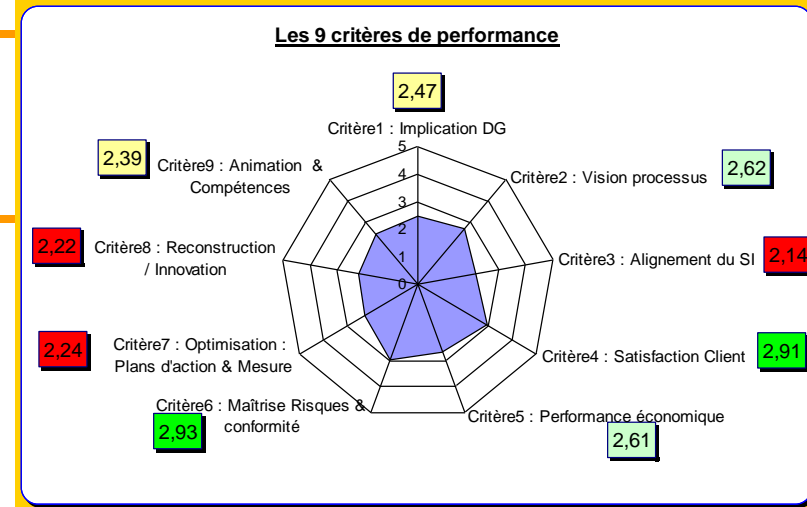


Observatoire 2009

Les leviers de performance

Maturité des différents leviers de performance (critères) :

- Une confirmation : Les leviers '*Satisfaction client*' et '*Maîtrise des risques & conformité*' atteignent un niveau 3 'Efficient',
- Une maturité satisfaisante pour les leviers '*Vision processus*' et '*Performance économique*',
- Une maturité encore fragile pour les leviers '*Implication de la DG*', et '*Animation du dispositif et des compétences*',
- Trois 'maillons **faibles**' avec les leviers :
 - *Reconstruction-Innovation*,
 - *Alignement du SI*,
 - '*Optimisation continue : plans d'actions et mesure de la performance*'.

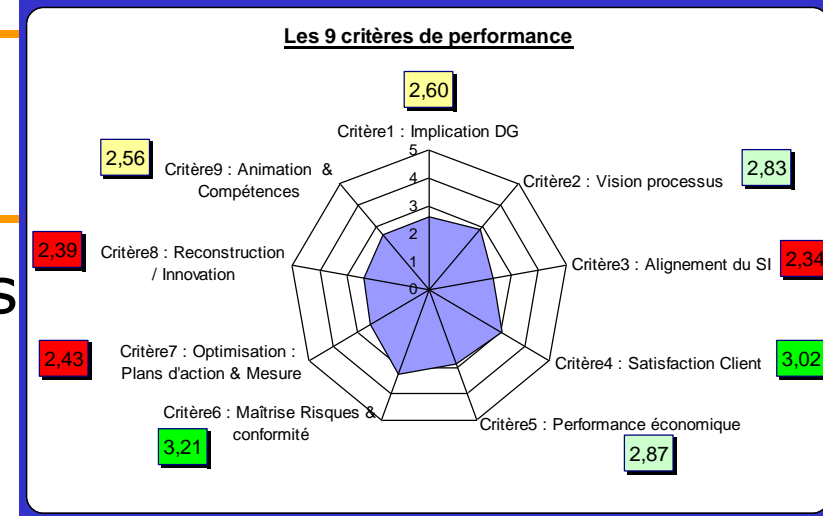


Observatoire 2009

Les leviers de performance

■ Maturité des différents leviers de performance (*critères*) :

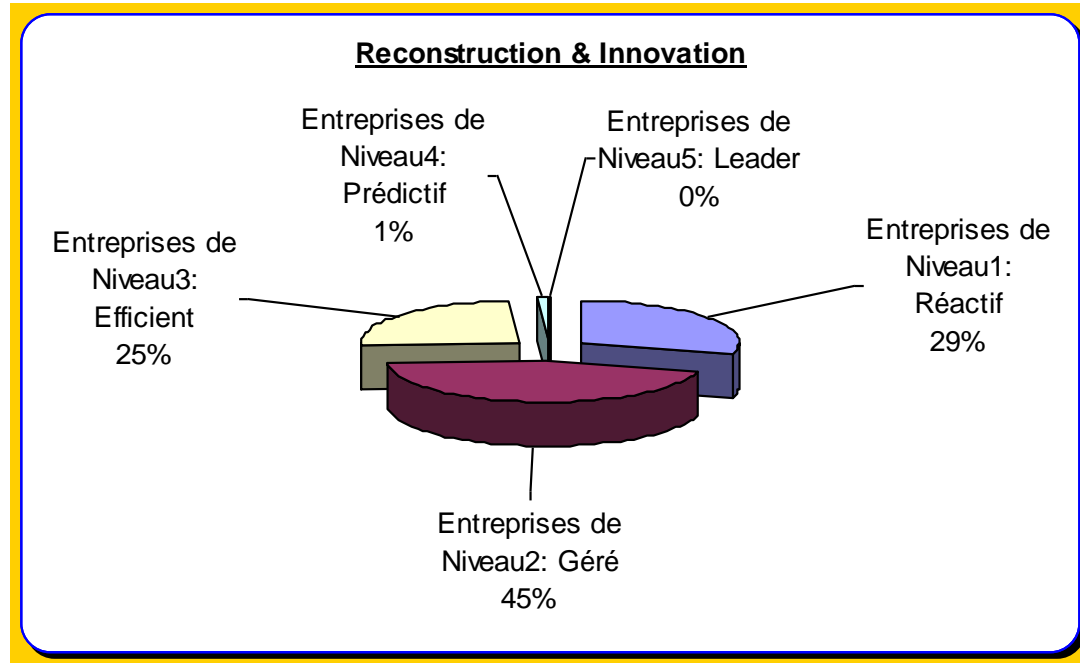
- Rappel : Une évolution de la maturité des différents leviers de performance par rapport à l'observatoire 2008, du fait de l'évolution de l'algorithme de scoring en 2009 sur la base de la **moyenne pondérée** :
- Moyenne pondérée entre **[1 ; 1,80[** : Niveau de maturité '**Réactif**',
- Moyenne pondérée entre **[1,80 ; 2,80[** : Niveau de maturité '**Géré**',
- Moyenne pondérée entre **[2,80 ; 3,80[** : Niveau de maturité '**Efficient**',
- Moyenne pondérée entre **[3,80 ; 4,80[** : Niveau de maturité '**Prédictif**',
- Moyenne pondérée entre **[4,80 ; 5]** : Niveau de maturité '**Leader**'.
- Cette évolution conduit à l'attribution de niveaux de maturité réellement confirmés.



Agenda

- Etat d'avancement des entreprises en matière de Pilotage de la performance par les processus
- Quel degré de maturité sur une échelle à 5 niveaux : Réactif, Géré, Efficient, Prédicatif, Leader ?
- Maillons forts et maillons faibles parmi les 9 leviers de la performance par les processus ?
- Trois challenges essentiels pour les entreprises :
 - **'Mesurer la performance'**,
 - **'Reconfigurer et Innover'**,
 - **'Aligner le SI'**.

- Maillons faibles du pilotage de la performance par les processus : '**Reconstruction/ Innovation**'



- 29% des entreprises ont un niveau 'Réactif', 45% un niveau 'Géré',
- Mais **25%** sont de niveau 'Efficient' et **1%** de niveau 'Prédictif' :
(*les bonnes pratiques en matière de Reconstruction/Innovation SI existent au sein de l'observatoire du Club des Pilotes de Processus*).

Observatoire 2009 : 'Maillons faibles'

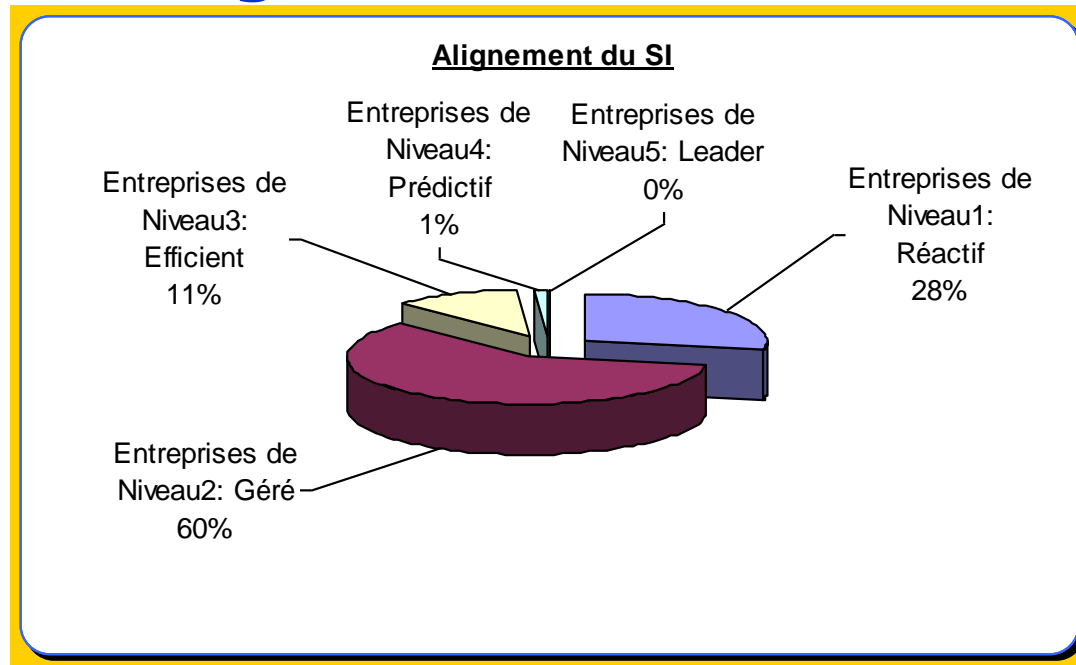
Critère 8 : 'Reconstruction/ Innovation'

- Si 75% des entreprises sondées indiquent mettre en œuvre des scénarios de rupture :
 - 65% y ont recours ponctuellement en approche défensive de gestion de crise ou en réaction à l'environnement ;
 - 10% seulement les déploient en tant que démarche courante et structurée pour l'entreprise entière ou en approche réellement offensive et innovante.
- Les propositions de réorganisation et d'innovation proviennent des pilotes de processus dans seulement 34% des cas ;
- La participation des acteurs concernés n'est effective que dans 35% des scénarios de reconstruction/innovation ;
- Seules 26% des entreprises gèrent totalement l'innovation comme un processus.

Observatoire 2009

Les leviers de performance : 'Maillons faibles'

- Maillons faibles du pilotage de la performance par les processus : '**Alignement du SI**'



- 88% des entreprises ont un niveau 'Réactif' ou 'Géré' en matière d'alignement SI,
- Mais **11%** sont de niveau 'Efficient' et **1%** de niveau 'Prédicatif' :
(les bonnes pratiques en matière d'Alignement SI existent au sein de l'observatoire).

Observatoire 2009 : 'Maillons faibles'

Critère 3 : '*Alignement du SI*'

- La mise en œuvre des évolutions du SI est totalement ancrée et cohérente avec la démarche de pilotage par les processus dans seulement 26% des entreprises ;
- Seules 34% des Directions des systèmes d'information adoptent une vision processus (référentiels : Itil, Cobit, Cmmi,...) pour piloter leur performance et leur contribution à la qualité du service rendu ;

Observatoire 2009 : 'Maillons faibles'

Critère 3 : '*Alignement du SI*'

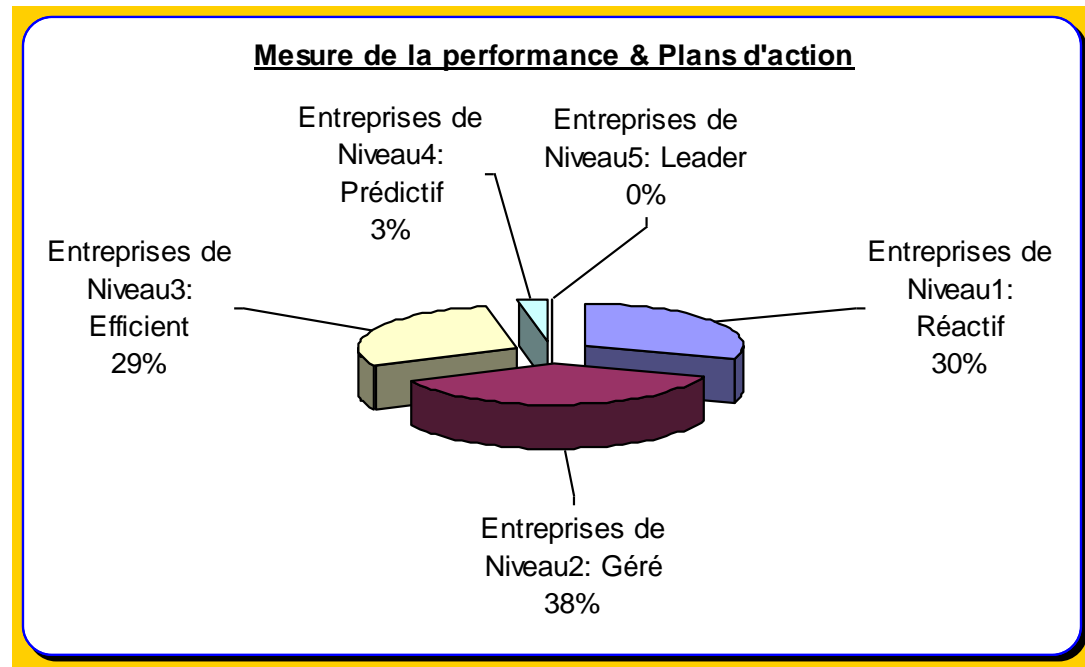
- Si 20% des SI n'offrent aux clients, aucun accès direct aux produits et services de l'entreprise ;
 - 32% en revanche, le permettent avec une gestion cohérente et globale de la relation client et ce quel que soit le canal d'échange choisi par le client ;
- La mesure de la satisfaction des utilisateurs du système d'information n'est réalisée que dans 15% des cas ;
- 60% des SI sont jugés 'peu adaptatif' ou 'pas adaptatif' ;

Ces trois derniers points :

***Ouverture du SI,
Satisfaction des utilisateurs
et Agilité du SI***

ne progressent pas en 2009.

- *Maillons faibles* du pilotage de la performance par les processus : '**Optimisation : plans d'action et mesure de la performance**'.



- 30% des entreprises ont un niveau 'Réactif', 38% un niveau 'Géré',
- Mais **29%** sont de niveau 'Efficient' et même **3%** de niveau 'Prédictif'
(*les bonnes pratiques en matière de mesure de la performance existent au sein de l'observatoire*).

Observatoire 2009 'Maillons faibles' :

Critère 7 'Mesure de la performance et plans d'action'

- La définition des objectifs de compétitivité vers les pilotes de processus, point de départ de toute action d'amélioration de la performance, est effective dans 66% des cas, mais ne décline la stratégie de l'entreprise que dans 56% des cas ;
- Si des indicateurs sont définis dans 70% des cas, ils ne sont réellement pertinents (**clairs, mesurables, mesurés et disponibles**) et en lien explicite avec la stratégie de l'entreprise que dans 45% des entreprises ;
- Les plans d'action qui permettent d'agir concrètement sur la performance opérationnelle en contribuant aux objectifs attendus, ne sont définis que dans 50% des cas ;
- ...

Observatoire 2009 'Maillons faibles' :

Critère 7 'Mesure de la performance et plans d'action'

- ...
- L'alimentation des indicateurs par les informations nécessaires à leur quantification, est automatisée et partiellement cohérente avec le système décisionnel de l'entreprise dans 29% des cas; totalement cohérente dans seulement 4% des cas.
- L'alimentation est encore manuelle dans 21% des cas...
- **L'observatoire 2009 confirme que cette dimension du pilotage de la performance par les processus reste un point critique.**

Observatoire 2009



LUB des

Pilotes de Processus

Merci