

Réinventer les processus à l'heure de la transformation numérique



Réalisé par Muriel Guénon et Nicolas Beyer
Juin 2017

TABLE DES MATIERES

Contexte et méthodologie	3
Introduction	3
Méthodologie	4
Principales conclusions	6
La transformation numérique bouleverse tous les processus opérationnels.....	6
L'implication des directions générales dans les démarches d'amélioration des processus progresse significativement	8
Compétitivité et amélioration de l'expérience client : des objectifs majeurs mais partiellement atteints	9
L'utilisation d'outils pour optimiser les processus va fortement progresser.....	10
Le cloisonnement des organisations est le principal obstacle à franchir	12
Annexes	13
Table des illustrations	13
A propos de BONITASOFT	14
A propos de CXP Group.....	15
Clause de non-responsabilité, droits d'utilisation, indépendance et protection des données	16

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

INTRODUCTION

Le BPM ou gestion des processus métier est une discipline qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise grâce à l'optimisation de ses processus. Elle s'appuie sur des méthodes, des technologies et des solutions logicielles.

Le marché du BPM offre deux catégories de solutions complémentaires pour optimiser les processus :

- les solutions de BPA (Business Process Analysis) qui permettent de cartographier, modéliser et analyser les processus. Ces solutions permettent la compréhension et l'évolution des processus de l'entreprise en constituant un référentiel partagé des processus.
- les solutions de BPM (Business Process Management) qui permettent de modéliser, d'orchestrer et de piloter les processus. En favorisant l'automatisation de tâches répétitives et chronophages, les solutions de BPM fluidifient les processus et les rendent plus fiables.

Apparues sur le marché il y a plus de dix ans, les solutions de BPA et de BPM ont opéré leur propre mutation numérique en adoptant les technologies sociales et mobiles, en s'arrimant sur le cloud.

Cependant la majorité des entreprises françaises est encore loin de déployer les fonctions de BPA et de BPM, pourtant nécessaires pour piloter, optimiser et faire évoluer les processus.

CXP Group a interrogé les entreprises et les organismes publics français sur leurs pratiques d'amélioration des processus et leur utilisation de solutions pour optimiser les processus dans le contexte de la transformation numérique.

L'enquête a été réalisée par le Groupe CXP en janvier et février 2017

Les Principales Conclusions et l'Infographie sont disponibles sur <https://www.pac-online.com/r-inventer-les-processus-l-heure-de-la-transformation-num-rique>

Pour télécharger le rapport complet d'analyse, merci de vous rendre sur le site de nos sponsors.

MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés dans ce rapport sont issus d'une enquête menée par CXP Group en janvier et février 2017 auprès d'entreprises dans tous les secteurs d'activité. Après qualification, les réponses de 153 répondants ont été validées.

L'ensemble des secteurs d'activité est représenté, notamment l'industrie (21%), le secteur public (21%), la Banque et Assurance (13%), le secteur du Conseil et Services IT (13%) et des autres Services hors IT (11%).

50%
des entreprises
interrogées sont
des ETI

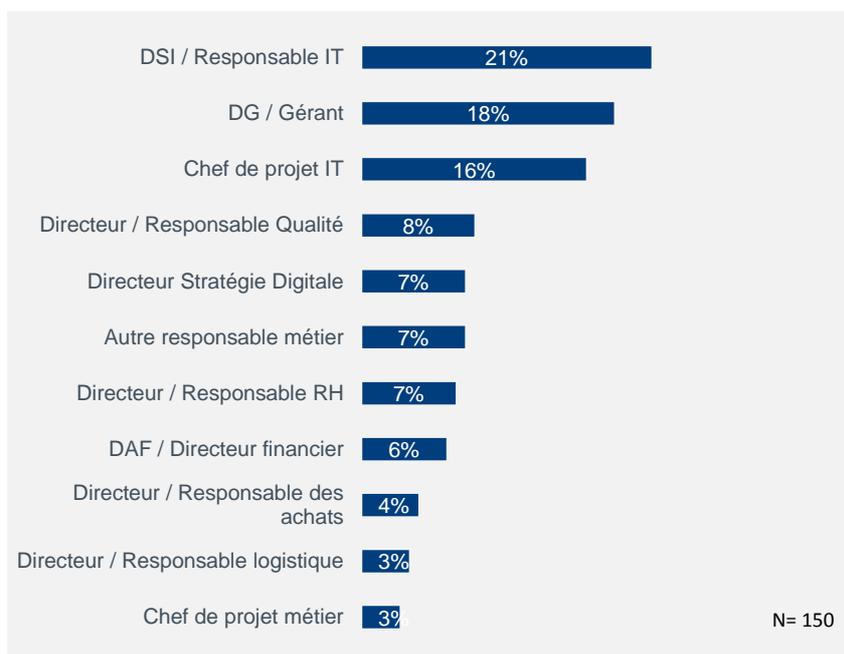


Fig. 1 : Fonction des personnes interrogées

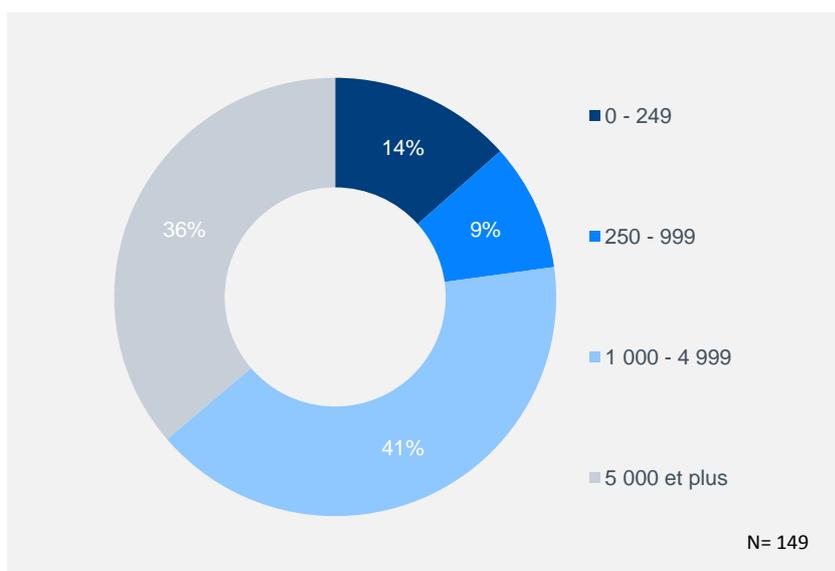


Fig. 2 : Répartition des entreprises interrogées par taille

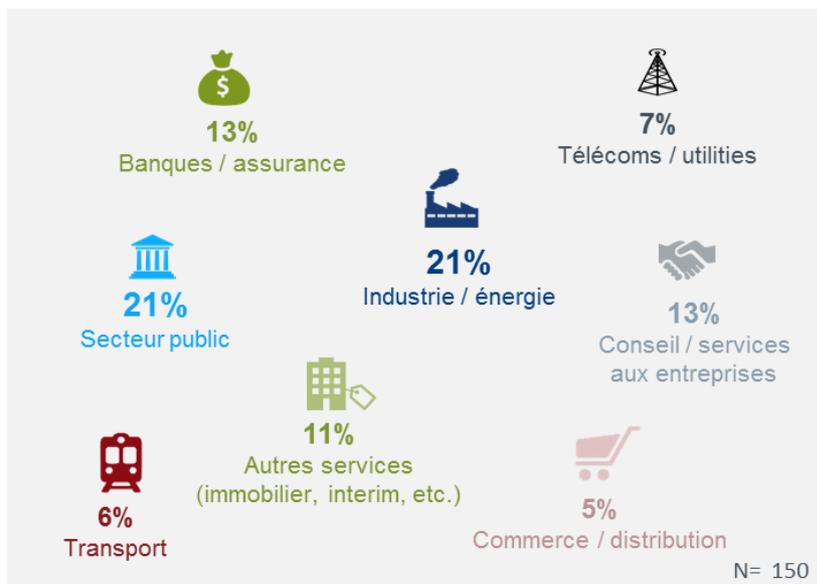


Fig. 3 : Répartition des entreprises interrogées par secteur d'activité

Sans surprise, les répondants appartiennent majoritairement au Service Informatique (35%), qu'ils soient DSI ou chefs de projets informatiques. Cependant le panel comporte aussi une part notable de directeurs généraux (18%) et de responsables métier (au total 30% des répondants).

Les ETI (de 250 à 5 000 collaborateurs) constituent la part essentielle du panel (50% des répondants) où les grands comptes (au-delà de 5 000 collaborateurs) sont aussi largement représentés (36% des répondants). A l'inverse, les PME sont assez peu représentées (14%).

Plusieurs thèmes ont été abordés dans notre analyse :

- l'impact de la transformation numérique sur les processus opérationnels, les déclencheurs et les objectifs des démarches d'amélioration des processus,
- l'organisation mise en œuvre pour la transformation numérique et pour les démarches d'amélioration des processus,
- les technologies utilisées pour l'amélioration des processus,
- le bilan des démarches d'amélioration des processus,
- les projets des entreprises avec des solutions de BPM.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE BOULEVERSE TOUS LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

La transformation numérique a un fort impact sur les processus opérationnels des entreprises et des organismes publics et cet impact va s'amplifier dans un avenir proche.

En effet, 65% des répondants considèrent aujourd'hui que l'impact sur les processus opérationnels est important ou majeur et 85% considèrent qu'il sera important ou majeur dans les 12 mois à venir.

Les processus sont au cœur de l'activité de l'entreprise, qu'il s'agisse de processus spécifiques au métier ou de processus support. Par conséquent, les processus sont fortement touchés par la transformation numérique et les entreprises prennent conscience de leur importance comme levier de cette transformation.

Si les processus clients sont touchés en premier lieu, l'impact de la transformation numérique se fait sentir sur tous les processus opérationnels

Le grand public a rapidement adopté les technologies numériques et les clients utilisent facilement les nouveaux canaux que les entreprises mettent à leur disposition. Les nouveaux parcours clients sont visiblement les processus les plus modifiés par la transformation numérique.

85%
des répondants estiment que l'impact de la transformation numérique sur leurs processus opérationnels sera majeur ou important dans les 12 mois à venir

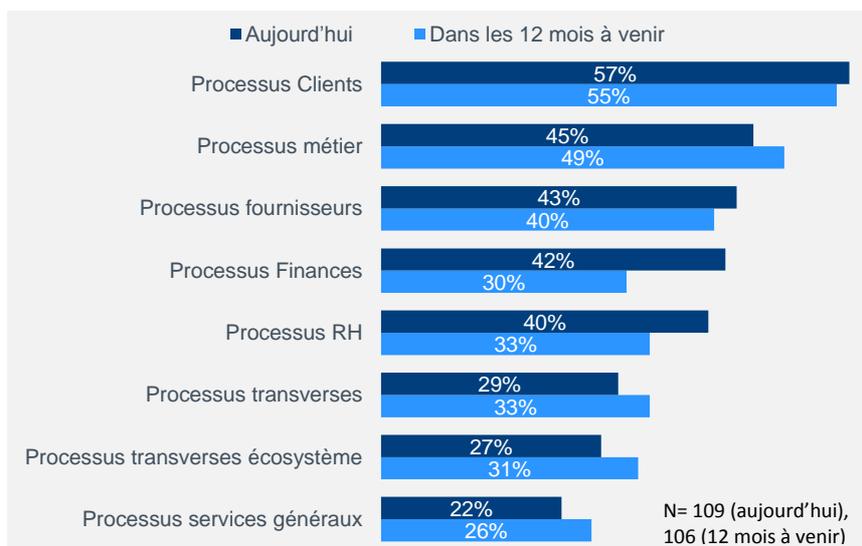


Fig. 4 : Les processus touchés par la transformation numérique

Mais pour offrir de nouveaux parcours fluides et homogènes à ses clients, il faut harmoniser les processus back office et les rendre cohérents. De fait, les répondants estiment que tous les processus d'entreprise sont touchés par la transformation numérique.

L'entreprise doit se réorganiser pour faire face aux conséquences de la transformation numérique sur l'ensemble de ses processus dont la relation client.

La transformation numérique devient ainsi le premier déclencheur des démarches d'amélioration des processus avec la dématérialisation des flux entrants.

La dématérialisation des flux entrants a été le premier chantier de la transformation numérique, un chantier poussé par les initiatives gouvernementales et réglementaires. Il s'agit par exemple de la dématérialisation des factures qui sera généralisée à l'horizon 2020.

L'avancée de la dématérialisation des flux entrants rend possible l'automatisation et l'orchestration des processus qui deviennent beaucoup plus ouverts à l'intégration des technologies numériques : collaboration, mobilité, cloud, etc.

La combinaison de la dématérialisation des flux entrants et des démarches d'amélioration des processus ouvre des perspectives plus grandes dans le cadre de la transformation numérique.

96% des répondants mènent une démarche d'amélioration de leurs processus

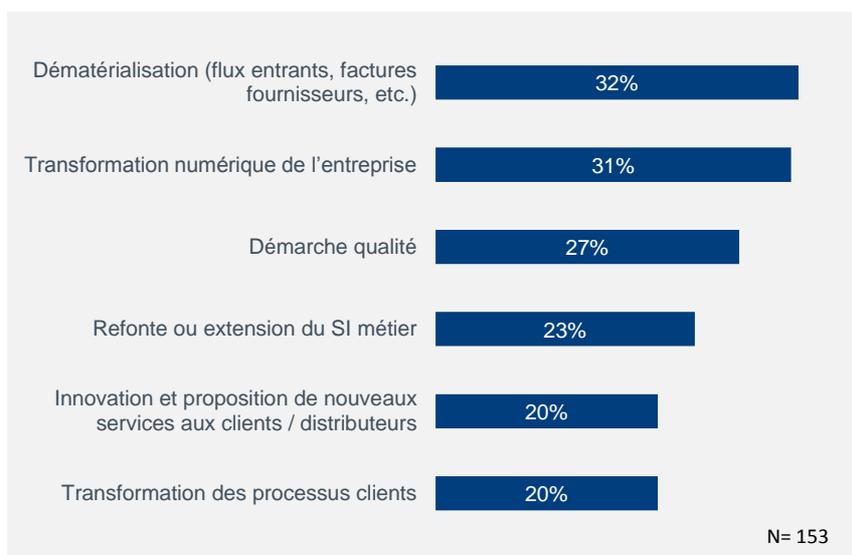


Fig. 5 : Les déclencheurs des démarches d'amélioration des processus

Enfin, les démarches qualité, historiquement à l'origine des démarches processus, constituent toujours un catalyseur important dans les réalisations actuelles.

L'IMPLICATION DES DIRECTIONS GÉNÉRALES DANS LES DÉMARCHES D'AMÉLIORATION DES PROCESSUS PROGRESSE SIGNIFICATIVEMENT

Une prise de conscience forte mais contrastée

Toutes les entreprises ou presque (96%) ont entamé une démarche d'amélioration de leurs processus. Les directions générales sont à l'initiative des démarches d'amélioration des processus dans une forte majorité des cas (63%), beaucoup plus importante que par le passé (40% en 2013 et 2015). Elles restent impliquées dans leur mise en œuvre. Il y a ainsi une prise de conscience au plus haut niveau des enjeux de l'amélioration des processus dans le cadre de la transformation numérique.

Cependant l'antériorité des démarches et l'expérience des entreprises en ce domaine sont très variables. Si les démarches d'amélioration des processus se sont enracinées dans une majorité d'entreprises (48% ayant entrepris cette démarche il y a plus de 2 ans), un petit quart des répondants reste novice en la matière (moins d'un an d'expérience). De plus, ces démarches ne sont outillées avec des solutions dédiées que chez une petite minorité des répondants, ce qui montre une certaine immaturité.

L'importance des DSI et le rôle croissant des directions métier

La DSI garde un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la démarche d'amélioration des processus devant la direction générale et la direction qualité. L'enquête révèle aussi que les directions métier jouent un rôle beaucoup plus important que par le passé dans la mise en œuvre de la démarche d'amélioration des processus. Ainsi dans 22% des cas, elles sont en charge de la démarche processus contre 6% seulement en 2015.

Le rôle des pilotes de processus va se développer

Aujourd'hui, un tiers des entreprises désigne des pilotes ou des responsables de processus par domaine fonctionnel et seule une petite minorité (16%) affecte cette responsabilité à une échelle transverse. Mais le rôle des pilotes de processus va se développer, puisque 32% des répondants prévoient de désigner des pilotes de processus par domaine et 36% vont désigner des pilotes *cross-domain*.

Aujourd'hui dans une majorité des cas, les pilotes de processus sont rattachés ou travaillent en étroite collaboration avec la structure de transformation numérique lorsqu'elle existe.

Dans **63%**
des cas, les
Directions Générales
sont à l'initiative des
démarches
d'amélioration des
processus

Seuls **16%** des
répondants désignent
des pilotes de
processus transverse

COMPÉTITIVITÉ ET AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT : DES OBJECTIFS MAJEURS MAIS PARTIELLEMENT ATTEINTS

Les trois premiers objectifs de ces démarches sont l'amélioration des performances opérationnelles, la réduction des coûts et l'amélioration du parcours et de l'expérience clients. A côté des objectifs classiques d'amélioration des performances et de réduction des coûts, la focalisation sur les processus clients se confirme ici avec l'objectif d'amélioration du parcours et de l'expérience client.

L'agilité opérationnelle, la réduction des temps de traitement et la fiabilité des opérations sont également parmi les principaux objectifs poursuivis par les répondants.

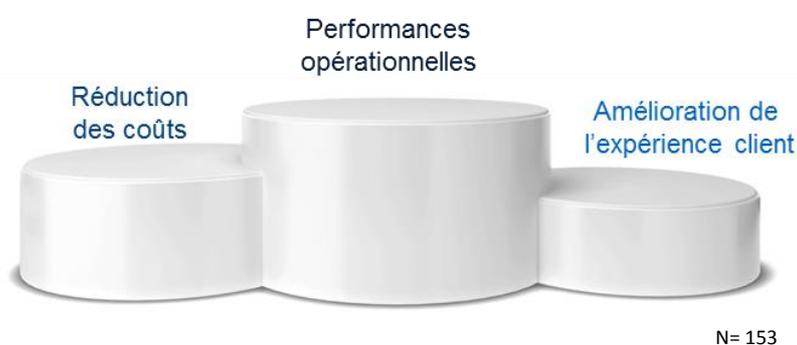


Fig. 6 : Les principaux objectifs des démarches d'amélioration des processus

Si une majorité d'entreprises atteint les principaux objectifs fixés dans la démarche processus, une marge de progression importante subsiste. En effet, les pourcentages de répondants ayant atteint les objectifs d'amélioration des performances opérationnelles, de réduction des coûts et d'amélioration de l'expérience client s'élèvent respectivement à 58%, 60% et 55%, ce qui exprime une satisfaction tout juste moyenne dans le dernier cas. En revanche, 70% des entreprises atteignent leur objectif de fiabilité des opérations. Il faut aussi noter que les objectifs liés à la transversalité des processus ne sont atteints que par une minorité d'entreprises.

On relève de fait un certain manque de maturité dans les démarches d'amélioration des processus où le décalage entre les attentes et les moyens mis en œuvre est important. En effet, alors que l'antériorité des démarches est importante et l'implication des directions générales très forte, on peut s'étonner que les moyens déployés tant d'un point de vue organisationnel que du point de vue des solutions logicielles soient à ce jour si limités. Dès lors, il n'est guère étonnant que les résultats ne soient pas à la hauteur des attentes dans un nombre important de cas.

Le décalage entre les enjeux et les moyens mis en œuvre montre une certaine immaturité des démarches d'amélioration des processus

L'UTILISATION D'OUTILS POUR OPTIMISER LES PROCESSUS VA FORTEMENT PROGRESSER

Le faible niveau d'équipement avec des outils dédiés à l'amélioration des processus contraste avec l'importance des enjeux affirmée par l'ensemble des répondants. Ainsi la majorité des entreprises utilise aujourd'hui encore le duo Excel + emails pour gérer ses processus. De ce fait, le suivi et le pilotage doivent être effectués manuellement et rien ne peut garantir alors la traçabilité et la fiabilité des opérations.

Aujourd'hui seule une minorité d'entreprises est équipée d'outils dédiés à l'amélioration des processus. En effet, 24% des répondants utilisent une solution de BPM pour orchestrer et piloter ses processus et 65% des répondants n'utilisent aucun outil spécifique pour l'amélioration des processus.

Lorsqu'elles ont mis en œuvre une solution de BPM, les entreprises l'exploitent pour des usages très variés. Les processus commerciaux/relation client, les processus cœur de métier et les processus financiers arrivent en tête des usages actuels.

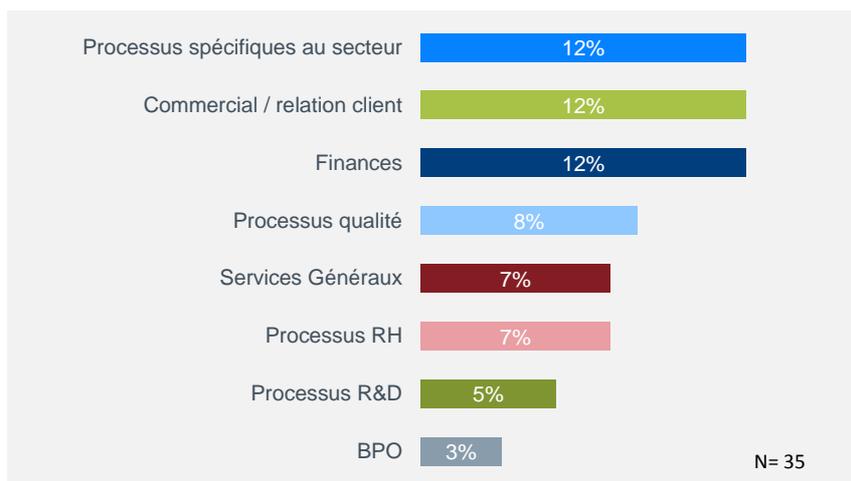


Fig. 7 : Les cas d'usage actuels des solutions de BPM

Face à l'impact de la transformation numérique sur les processus opérationnels, une forte majorité d'entreprises compte se doter d'une solution de BPM pour optimiser ses processus.

On est à l'aube d'une nouvelle phase d'adoption et de mise en œuvre de solutions spécifiques pour optimiser les processus car 61% des répondants qui jusque-là n'utilisaient pas d'outils dédiés à l'amélioration des processus envisagent de mettre en œuvre une solution de BPM et 34% dans moins d'un an. Par ailleurs, trois quarts des entreprises déjà équipées prévoient d'étendre l'usage actuel de leur solution de BPM.

65% des répondants n'utilisent pas d'outils spécifiques pour optimiser leurs processus

61%

des entreprises non équipées vont se doter d'une solution de BPM à court terme

Les futurs projets avec une solution de BPM concernent eux-aussi des usages variés. Ils ciblent en premier lieu les processus commerciaux/relation client puis les processus qualité, les processus financiers et les processus RH.

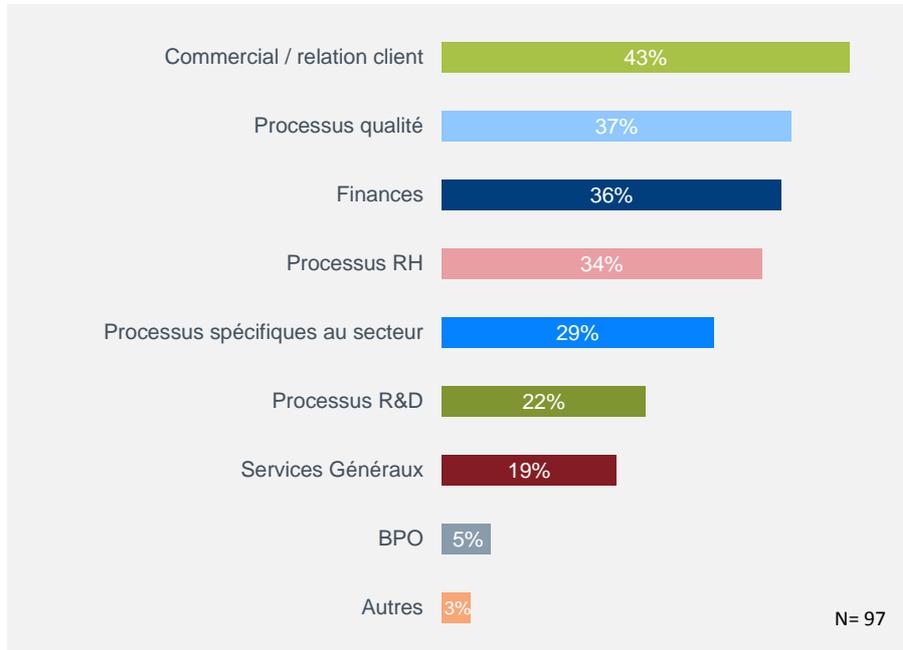


Fig. 8 : Les futurs cas d'usage des solutions de BPM

On remarque que les processus cœur de métier sont moins ciblés par les nouveaux projets que par les usages actuels. Nos enquêtes précédentes avaient déjà mis en évidence que les entreprises visent d'abord à améliorer leurs processus support lorsqu'elles commencent à utiliser une solution de BPM et entreprennent d'améliorer leur cœur de métier avec une solution de BPM lorsqu'elles ont acquis une certaine maturité dans son usage.

LE CLOISONNEMENT DES ORGANISATIONS EST LE PRINCIPAL OBSTACLE À FRANCHIR

Le principal frein identifié par les entreprises dans leur démarche d'amélioration des processus est bien le cloisonnement des organisations.

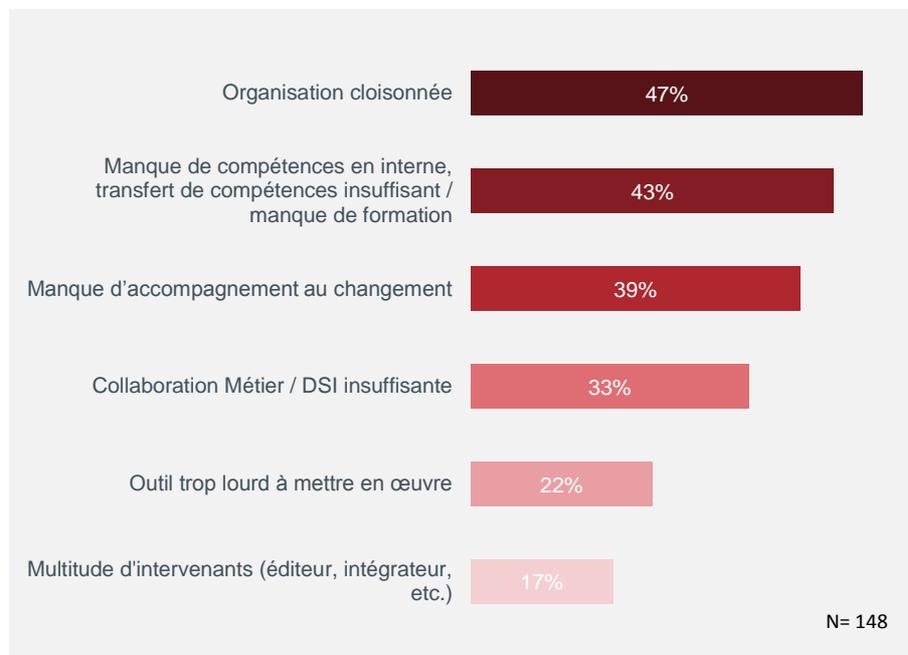


Fig. 9 : Les freins dans la démarche d'amélioration des processus

Parmi les autres freins identifiés, le manque de compétences et d'accompagnement au changement constituent également des obstacles notables à l'amélioration des processus.

De fait, les entreprises n'atteignent pas leurs objectifs de transversalité entre les silos fonctionnels et organisationnels, elles sont également minoritaires à atteindre l'objectif d'extension des processus à l'extérieur de l'entreprise.

C'est un frein qui semble encore difficile à lever. Pour l'instant la volonté de franchir cet obstacle ne semble pas avoir été suffisamment au rendez-vous. Ainsi seule une petite minorité d'entreprises établit des responsabilités *cross-domain* en mandatant des pilotes de processus transverses.

Pourtant avec la transformation numérique, il est nécessaire de dépasser le cloisonnement des silos, d'organiser la transversalité des processus pour favoriser l'agilité des opérations. Car dans leur mutation numérique, les entreprises doivent faire évoluer leur proposition de valeur. Pour favoriser l'innovation et réinventer les processus, il faut passer d'une approche en silos orientée vers les produits commercialisés à une approche intégrée, décloisonnée, orientée vers les clients pour leur offrir de nouveaux services, pour répondre à la spécificité de leurs besoins et leur proposer un parcours cohérent sur tous les canaux de vente.

ANNEXES

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Fig. 1 : Fonction des personnes interrogées	4
Fig. 2 : Répartition des entreprises interrogées par taille	4
Fig. 3 : Répartition des entreprises interrogées par secteur d'activité	5
Fig. 4 : Les processus touchés par la transformation numérique	6
Fig. 5 : Les déclencheurs des démarches d'amélioration des processus	7
Fig. 6 : Les principaux objectifs des démarches d'amélioration des processus	9
Fig. 7 : Les cas d'usage actuels des solutions de BPM	10
Fig. 8 : Les futurs cas d'usage des solutions de BPM	11
Fig. 9 : Les freins dans la démarche d'amélioration des processus	12

A PROPOS DE BONITASOFT



Bonitasoft édite une plateforme de développement d'applications basée sur les processus qui répond aux besoins uniques de ses clients, de leurs équipes et de leurs utilisateurs. Cette plateforme est un élément clé de la transformation digitale des entreprises qu'elle soit opérationnelle et/ou stratégique.

Grâce à la plateforme low-code extensible Bonita, les développeurs peuvent concevoir des "Living Applications" personnalisées et flexibles totalement intégrées aux systèmes d'informations existants et ainsi permettre aux entreprises de réinventer leur expérience utilisateur. Les applications développées sur Bonita peuvent être améliorées en continu et mises à jour régulièrement facilement - l'innovation n'est pas freinée par des applications rigides.

Les logiciels standards ne répondent pas aux besoins uniques de chaque entreprise, et les développements spécifiques s'avèrent très coûteux. Bonita leur propose une solution alternative qui correspond exactement aux attentes du marché : des applications totalement adaptées à leurs besoins métiers et à l'attente des utilisateurs, conçues par leurs équipes de développeurs qu'ils préfèrent coder directement ou utiliser des assistants.

L'offre de plateforme d'applications basées sur des processus de Bonitasoft tourne autour de Bonita qui fournit une gamme de fonctions de conception et de d'exécution pour créer et déployer de manière flexible des applications basées sur des processus, en particulier lorsque la personnalisation de l'expérience utilisateur est importante.

Bonitasoft a des milliers de clients et une communauté open source de plus de 120 000 membres.

Entreprise française, Bonitasoft s'est très vite internationalisée et est présente depuis 2010 sur le marché américain à travers deux bureaux : l'un à San Francisco et l'autre à New York. La solution Bonita est utilisée dans plus de 75 pays dans lesquels nos clients sont accompagnés par nos nombreux partenaires intégrateurs.

Bonitasoft
76, boulevard de la
République
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT

Tel. : +33 1 46 03 16 25
www.bonitasoft.com

A PROPOS DE CXP GROUP

CXP Group est le premier cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil dans le domaine des logiciels, des services informatiques et de la transformation numérique.

Il offre à ses clients un service complet d'assistance pour l'évaluation, la sélection et l'optimisation de solutions logicielles et les accompagne dans leur transformation numérique. CXP Group intervient dans plus d'une dizaine de domaines (BI, gestion de contenu, ERP, finance, SIRH, CRM, BPM, IT management, sécurité du SI...).

CXP Group assiste également les DSI dans l'évaluation et la sélection des ESN et les accompagne dans l'optimisation de leur stratégie de sourcing et dans leurs projets d'investissement.

Enfin, CXP Group aide les éditeurs et les ESN à optimiser leur stratégie et leur go-to-market à travers des analyses quantitatives et qualitatives ainsi que des prestations de conseil opérationnel et stratégique. Les organisations et les institutions publiques se réfèrent également à nos études pour développer leurs politiques informatiques.

Capitalisant sur 40 ans d'expérience, implanté dans 8 pays (et 17 bureaux dans le monde), fort de 140 collaborateurs, CXP Group apporte chaque année son expertise à plus de 1 500 DSI et directions fonctionnelles de grands comptes et entreprises du mid-market et à ses fournisseurs. CXP Group est composé de 3 filiales : le CXP, BARC (Business Application Research Center) et PAC (Pierre Audoin Consultants).



BARC · le CXP · PAC

CXP Group

8, avenue des Ternes
75017 Paris

Pour toute information :
Le Service Clients CXP
relation_client@lecxp.com
Tel. : +33 (0)1 53 05 05 90
www.cxp.fr

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ, DROITS D'UTILISATION, INDÉPENDANCE ET PROTECTION DES DONNÉES

Cette étude a été réalisée en mode multi-clients, avec le soutien de ITESOFT | W4, Appian et Bonitasoft.

Pour plus d'informations, surfez sur www.cxp.fr.

Clause de non-responsabilité

Le contenu de cette étude a été élaboré avec le plus grand soin. Cependant, nous déclinons toute responsabilité quant à sa précision. Les analyses et évaluations reflètent l'état actuel de nos connaissances (juin 2017) et peuvent évoluer. Cela s'applique en particulier, mais pas uniquement, aux déclarations relatives au futur. Les noms et appellations qui apparaissent dans cette étude peuvent être des marques déposées.

Droits d'utilisation

Cette étude est protégée par les droits d'auteur. Toute reproduction ou communication de son contenu à des tiers, même en partie, requiert l'autorisation explicite préalable des sponsors. La publication ou diffusion de tableaux, graphiques, etc. dans d'autres publications requiert également une autorisation préalable.

Indépendance et protection des données

Cette étude est le fruit exclusif de la société CXP Group. Les sponsors n'ont eu aucune influence sur l'analyse objective des données et la réalisation de l'étude.

Les participants à l'étude ont été assurés que les informations fournies par leurs soins seraient traitées de manière strictement confidentielle. Aucune déclaration ne permet de tirer des conclusions concernant des entreprises individuelles, et aucune donnée d'enquête individuelle n'a été communiquée aux sponsors ou à d'autres tiers. Les participants à l'étude ont été sélectionnés de manière aléatoire. Il n'existe aucun lien entre la réalisation de l'étude et une éventuelle relation commerciale entre les personnes sondées et les sponsors de l'étude.



BARC • Ie CXP • PAC