

Pourquoi une initiative BPM en 2016 ?

Sommaire

Synthèse.....	3
Un environnement volatile.....	4
De nouvelles opportunités	5
... mais aussi une plus grande complexité	7
Revoir les processus métiers pour gérer la complexité	10
Que peut on attendre d'une initiative BPM Business Process management ?.....	12
Comment optimiser le succès d'une démarche BPM ?	17
Conclusion	21
Références	22

Synthèse

Objectif de ce document

L'objectif de ce document se résume en 3 points :

1. Montrer pourquoi, dans un contexte de changements importants et constants où la recherche de compétitivité et la focalisation sur les clients sont devenues critiques, une démarche BPM (Business Process Management ou gestion des processus métier en Français), peut se révéler une arme précieuse.
2. Analyser les bénéfices qui peuvent être retirés d'une telle démarche
3. Articuler les facteurs qui permettent de maximiser le succès d'une initiative BPM.

Un environnement volatile

Il est d'une grande banalité de dire que notre monde change de plus en plus vite et que cela a un sérieux impact sur l'environnement business de la plupart des entreprises.

Parmi les éléments qui sous tendent ces changements, on peut citer :

- la globalisation
- la transformation digitale
- les plus grandes exigences des clients
- les nouvelles demandes réglementaires

De nouvelles opportunités...

Ce nouvel environnement ouvre sans aucun doute des horizons et permet d'envisager pour les entreprises des opportunités de développement auxquelles personne n'aurait pensé il y a encore 10 ans. Par exemple, l'accès à un marché global à la fois pour les clients et les fournisseurs, l'accès aux clients au travers des médias sociaux...

Mais aussi, une plus grande complexité...

Malheureusement, parallèlement à toutes ces opportunités, des difficultés sont aussi apparues : on peut les résumer en disant que l'environnement s'est complexifié de façon significative. Cette nouvelle complexité est un frein à la croissance : en effet des ressources souvent importantes doivent être consacrées à gérer cette complexité au lieu de travailler sur l'innovation et le développement.

Le BPM pour gérer la complexité

De nombreuses études montrent que le BPM – Business Process Management (ou gestion des processus métiers en Français), quand il est appliqué correctement, peut apporter une solution efficace à la complexité.

Des bénéfices objectifs et mesurables sont obtenus dans différents domaines comme l'agilité, la satisfaction clients, les coûts, la qualité et la conformité aux exigences réglementaires.

Que faire pour assurer le succès d'une démarche BPM ?

Nous avons identifié 3 critères de succès essentiels dans la mise en place d'une démarche BPM :

- Envisager les processus au niveau stratégique
- Etablir un cadre de mesure clair et rigoureux
- Prendre en compte l'aspect humain par une approche de conduite du changement proactive

Enfin, il faut prendre en compte la « maturité process » de chaque entreprise : dans ce domaine, on ne peut pas courir avant de savoir marcher et les actions à mettre en place seront très différentes selon que l'entreprise n'ait jamais porté d'attention particulière à ces processus ou ait déjà entrepris un travail d'optimisation significatif.

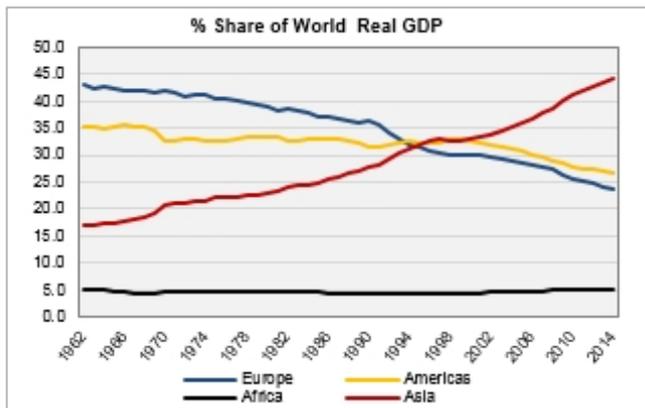
Un environnement volatile

Dans une formation à laquelle j'ai récemment assisté aux Etats Unis, il a été fait référence au « VUCAI world », VUCAI pour : Volatil, Uncertain, Complex, Ambiguous, Interconnected

Dans l'article ci-dessous McKinsey estime que les changements auxquels nous devons faire face sont 3 000 fois plus importants que ceux rencontrés lors de la révolution industrielle !

<http://www.ibtimes.co.uk/mckinsey-world-facing-economic-changes-3000-times-bigger-industrial-revolution-1505055>

Les cartes sont redistribuées et le centre de gravité du monde se déplace vers l'est :



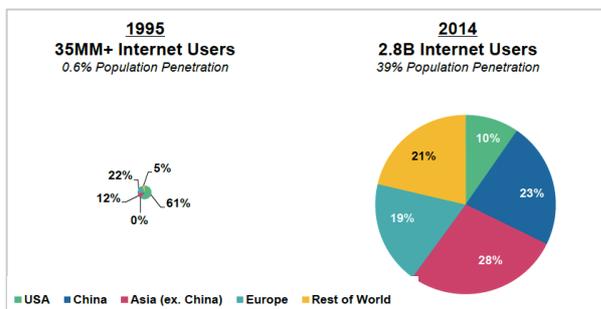
Source : World economics

Pendant, notre monde occidental ne va pas disparaître du paysage économique :

Le monde occidental restera source d'innovation. Mais le monde occidental doit se repositionner pour prendre en compte la montée des pays émergents. C'est une question de comment les entreprises et les gouvernements occidentaux vont changer leurs orientations pour s'adapter à ce monde nouveau.

Richard Dobbs, Mc Kinsey Institute

La technologie est clairement un des principaux vecteurs du changement :



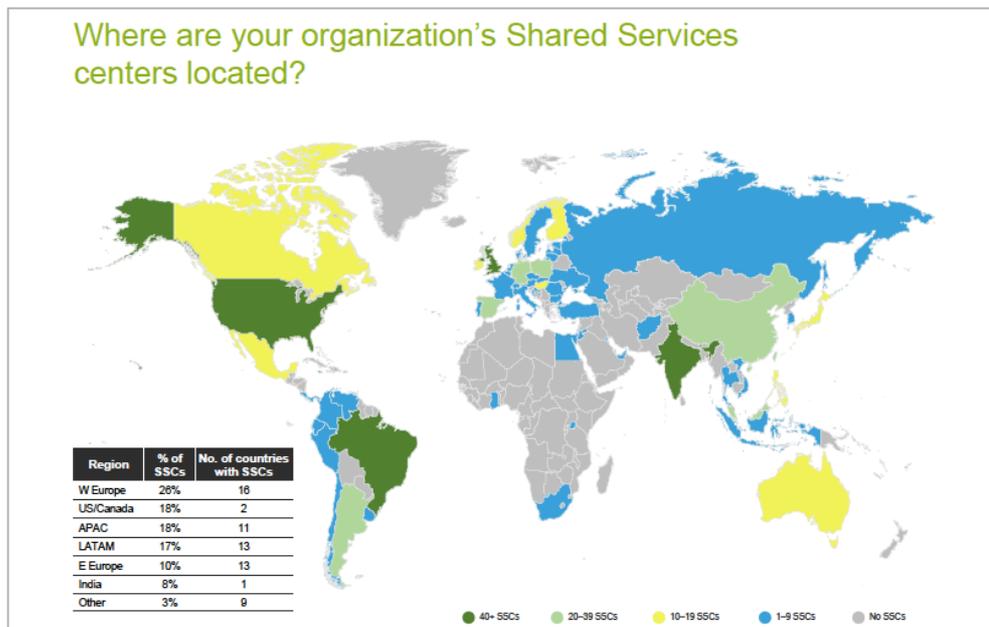
Source : KPCB Internet trends 2015

On pourrait continuer la liste et parler de la croissance démographique, du vieillissement de la population, de l'urbanisation, des changements climatiques...mais notre propos n'est pas ici d'analyser ces changements en détail mais de s'intéresser à l'impact sur l'environnement opérationnel des entreprises.

De nouvelles opportunités

Il n'y a pas de doute que les changements évoqués plus haut ont créé de nombreuses opportunités pour les entreprises, comme :

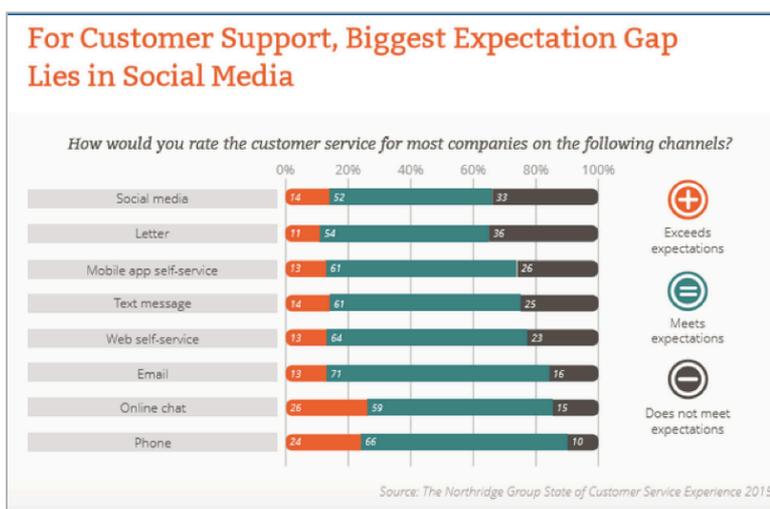
- L'accès à un marché global pour les clients mais aussi pour les fournisseurs. Par exemple, ci-dessous la répartition géographique des organisations « Services Partagés »



Source : Deloitte 2015 Global Shared Services survey results

- L'amélioration de l'interaction clients au travers des réseaux sociaux et le marketing viral.

Le diagramme ci-dessous montre que les attentes clients ne sont pas encore satisfaites en matière de support au travers des média sociaux.



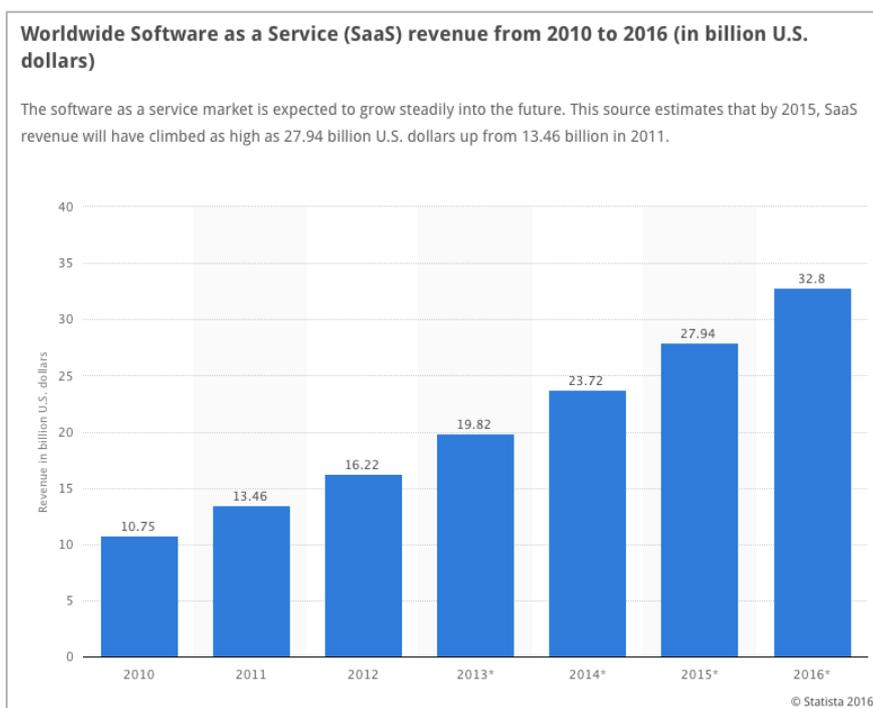
Source : The Northridge group - State of customer service experience 2015

- Une meilleure compréhension de l'environnement interne ou externe de l'entreprise par l'analyse du Bigdata : par exemple pour affiner la segmentation clients ou développer les nouvelles générations de produits.

Voir ci-dessous « Pourquoi le Big data est le nouvel avantage compétitif »

<http://iveybusinessjournal.com/publication/why-big-data-is-the-new-competitive-advantage/>

- Une gestion des coûts plus efficace par l'utilisation de modèles d'application Cloud ou XaaS. Ci-dessous la progressions du revenu généré par le modèle « Software as a Service » entre 2010 et 2016 :



Source : Statista - Worldwide Software as a Service (SaaS) revenue from 2010 to 2016

..et on pourrait continuer la liste des opportunités en parlant du eCommerce, de l'utilisation de la technologie pour améliorer la collaboration entre les équipes, de IoT Internet of Things qui n'en est qu'à ses balbutiements, de la cybersécurité etc, etc....

... mais aussi une plus grande complexité

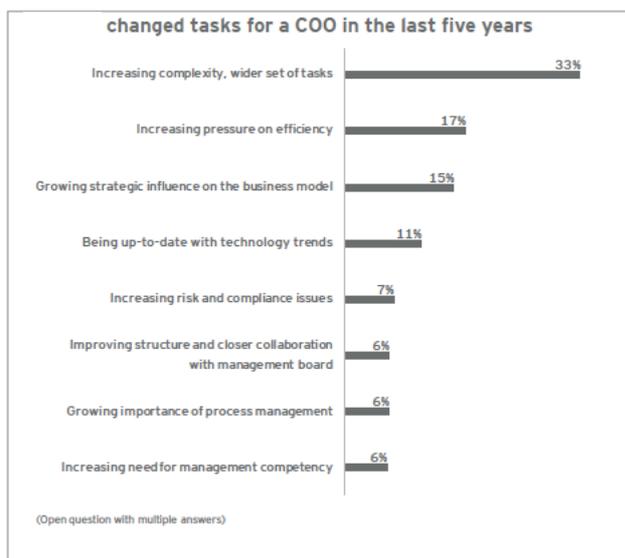
Les changements que nous avons évoquée plus haut on donné naissance à de très nombreuses opportunités dont beaucoup n'en sont encore qu'à leurs débuts. Malheureusement, ces changements ont aussi conduit à un accroissement significatif de la complexité de l'environnement interne et externe des entreprises :

- Les systèmes et marchés sont interconnectés
- Les clients sont devenus plus exigeants
- Les transactions se font au travers des frontières
- L'environnement législatif et fiscal devient de plus en plus contraignant
- La technologie crée des volumes de données importants qu'il faut gérer et sécuriser
- Il faut prendre en compte la diversité des langues et des cultures
- La gestion des fusions – acquisitions peut se révéler très compliqué
- Le rythme des changements et innovations force à s'adapter en permanence

Les organisations doivent apprendre à naviguer dans cet environnement incertain, et à réagir à de nouvelles réalités et de nouvelles opportunités.

A cette complexité plus grande de l'environnement correspond une complexité interne de l'organisation, des processus, des systèmes d'informations. Les opérations de l'entreprise sont également devenues plus complexes.

Dans leur étude « The DNA of the COO », EY a demandé à plus de 500 COO (Chief Operations Officers ou Directeurs des Opérations) comment leur job avait changé au cours des 5 dernières années. Clairement, le fait qu'une plus grande complexité doit être gérée vient en numéro 1.



Source : E&Y – The DNA of the COO

Cette complexité grandissante a un impact significatif dans plusieurs domaines, parmi lesquels :

- Frein à la croissance
- Augmentation des coûts
- Difficulté à s'adapter aux demandes du marché et à innover
- Augmentation des risques

En 2015, Harvard Business Review en coopération avec la société SAP a publié une étude qui analyse l'impact de la complexité :

- de la prise de décision
- des processus métiers
- des systèmes d'information

https://hbr.org/resources/pdfs/comm/sap/19277_HBR_SAP_Report_5.pdf

Un frein à la croissance

Ils ont interrogé plus de 700 managers de grandes sociétés aux Etats Unis, en Europe et en Asie et ont identifié que la conséquence la plus négative de la complexité est d'agir comme un frein à la croissance.

Plus de 86% des responsables interrogés ont répondu que la complexité du processus de décision et des processus métiers était un frein à la croissance :

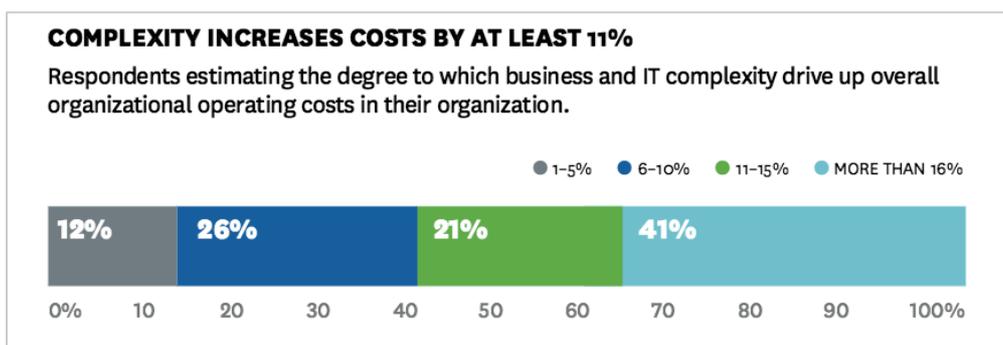


Source : Harvard Business Review – The business case for managing complexity, sponsored by SAP (2015)

Plus de 4 personnes sur 10 estiment que la complexité pourrait encore augmenter dans les 2 années qui viennent.

Des coûts supplémentaires

La plus grande complexité conduit à une augmentation des coûts. D'après l'étude mentionnée ci-dessus 6 personnes sur 10 estiment que leurs coûts opérationnels ont augmenté d'au moins 11% :



Source : Harvard Business Review – The business case for managing complexity, sponsored by SAP (2015)

Une difficulté à s'adapter aux demandes du marché et à innover

Toujours d'après l'étude de Harvard Business review :

- Presque la moitié des personnes interrogées pensent que leurs systèmes d'information ne peuvent pas répondre assez rapidement aux demandes de changement des processus ou des modèles business
- 43% estiment que la complexité entrave leur capacité à réagir promptement aux menaces de la concurrence
- Seulement 11% pensent que leur société est leader en matière d'innovation

Une augmentation des risques

Un aspect de la complexité réside dans la multiplication ou les modifications constantes de la réglementation au niveau local, national ou international. On peut citer les lois fiscales, la réglementation du travail ou la réglementation Européenne en matière de protection des données...

Pour les entreprises, cela augmente le risque de non conformité et les force à dédier à la gestion de ce risque des ressources plus importantes que dans le passé.

Revoir les processus métiers pour gérer la complexité

La complexité est devenue un problème tellement important que beaucoup d'organisations ont mis en place une initiative spécifique pour faire face à cette situation.

L'enquête de Harvard Business review mentionnée plus haut a demandé aux managers :

- Quel était le domaine d'intervention qui permettrait une action efficace sur la complexité
- S'ils pensaient que leurs organisations prenaient les mesures adéquates dans ces domaines

WHERE MANAGING COMPLEXITY SUCCEEDS—AND FAILS

Percentage rating how important it is to provide each of the following capabilities to your organization. Also percentage rating how well they feel their organization is currently doing in providing each of the following capabilities. Rated on a scale of 1-10, where 1 = not at all important or failed and 10 = extremely important or very successful.

	VERY IMPORTANT	VERY SUCCESSFUL	FAILURE
Flexibility and agility to change business processes as needed	69%	11%	35%
Simpler deployment, integration, and use of IT systems	69%	12%	32%
Ability to connect to people, devices, and business networks in real time	64%	16%	26%
Ability to manage and utilize big data	64%	11%	35%
Personalized, role-based user experience for employees to access all information they need to get the job done	62%	13%	34%
Ability to use predictive analysis and simulations	56%	13%	38%
Ability to innovate with the Internet of Things	40%	9%	41%
Ability to get any insight on any device in real time	44%	10%	36%

Source : Harvard Business Review – The business case for managing complexity, sponsored by SAP (2015)

La « flexibilité et l'agilité des processus métiers » ainsi que la « possibilité de déployer, d'intégrer et d'utiliser les systèmes d'information » sont les 2 éléments le plus souvent cités comme « facilitateurs » de la simplification.

Pour confirmer ce point, je voudrais citer Martin Mocker qui me semble résumer de façon très claire l'alternative qui s'offre aux entreprises :

Les organisations doivent :

- soit être prêtes à faire face aux maux résultant de la complexité, c'est à dire des coûts plus élevés et une agilité réduite
- soit embrasser sans retenue les efforts de simplification par l'amélioration proactive de leurs processus

Prof Dr Mocker
MIT Sloan School of Management

Dans le tableau ci-dessus, les pourcentages relativement bas dans la colonne « very successful » semblent indiquer que peu d'entreprises ont pris des actions efficaces dans les 2 domaines cités en tête de liste et qu'une opportunité importante existe donc dans ces domaines.

D'autres données confirment qu'une opportunité existe au niveau de l'optimisation des processus métiers. Cette fois, je fais référence à une étude menée par Cap Gemini en France :

https://www.fr.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Global_Business_Process_Management_Report.pdf

L'étude montre que :



19% des entreprises Françaises de plus de 10,000 employés considèrent que leurs processus sont "chaotiques"



Seulement 7% de ces sociétés pensent que leurs processus sont "optimisés"

Source Global Business process Management report – Cap Gemini

Une autre étude menée en 2014 sur l'état du BPM (Business Process Management) dresse un constat similaire :

<http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>

- 52% des processus ne sont jamais ou seulement occasionnellement documentés
- 56% des processus ne sont jamais ou seulement occasionnellement standardisés
- Dans 69% des cas, il n'a pas de mesure ou KPIs (Key Performance Indicators) pour les processus importants

Que peut on attendre d'une initiative BPM Business Process management ?

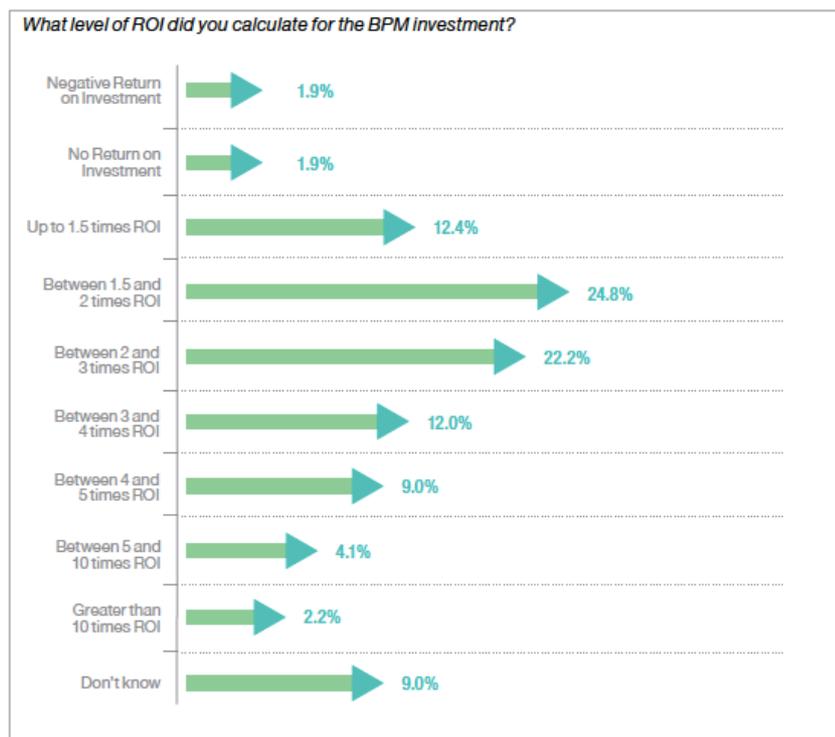
Qu'est ce que le BPM ?

Le but du BPM (Business Process Management ou gestion des processus métiers en Français) est d'optimiser les déroulement des opérations ou l'ordonnancement des tâches (workflow). Dans cet article, je prends BPM au sens large et considère toutes les actions susceptibles d'améliorer les processus : que ce soit par la standardisation, l'automatisation, l'externalisation ou la mise en place d'une gouvernance d'entreprise. En d'autres termes, je ne limite pas le BPM à l'aspect « mécanique » de la modélisation de processus.

Un retour sur investissement mesurable

Il faut d'abord souligner que dans une très grande majorité des cas, une initiative d'amélioration des processus apporte des bénéfices concrets et mesurables. Je reviens à l'étude menée par Cap Gemini qui montre que :

- 85% des sociétés interrogées ont calculé un ROI (Return on Investment) positif
- 9% ne savent pas
- 2% n'ont pas mesuré un ROI
- 2% ont évalué un ROI négatif



Source Global Business process Management report – Cap Gemini

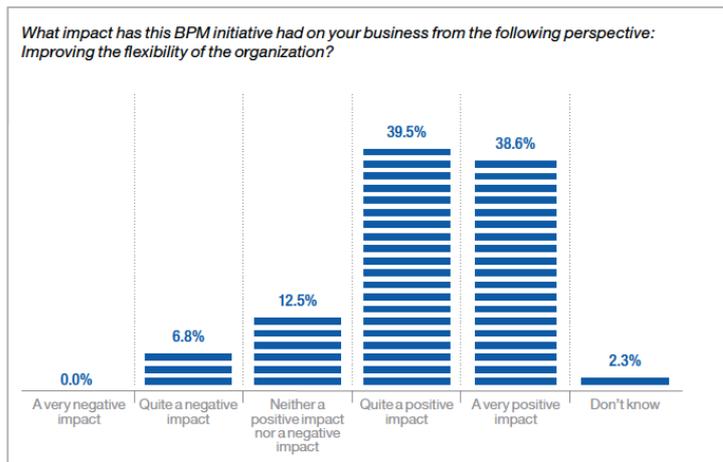
Vu ce qui a été dit sur l'impact de la complexité croissante, il n'est pas surprenant que la première raison pour laquelle les entreprises se lancent dans une initiative BPM soit la volonté d'améliorer leur réactivité ou leur agilité.

C'est loin d'être le seul domaine dans lequel une démarche BPM produit des effets positifs : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et de la satisfaction client, une conformité facilitée sont d'autres bénéfices qui sont le plus souvent retirés d'une initiative d'optimisation des processus.

Une plus grande agilité

L'agilité fait référence à la flexibilité et à la capacité de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles demandes du marché et de l'environnement. Comme nous l'avons vu, c'est une caractéristique essentielle au maintien ou à l'amélioration des marges et de la compétitivité dans notre monde « VUCAI »...

L'étude Cap Gemini a mesuré que 78% des entreprises qui ont entrepris une démarche BPM ont vu des résultats positifs sur leur agilité.

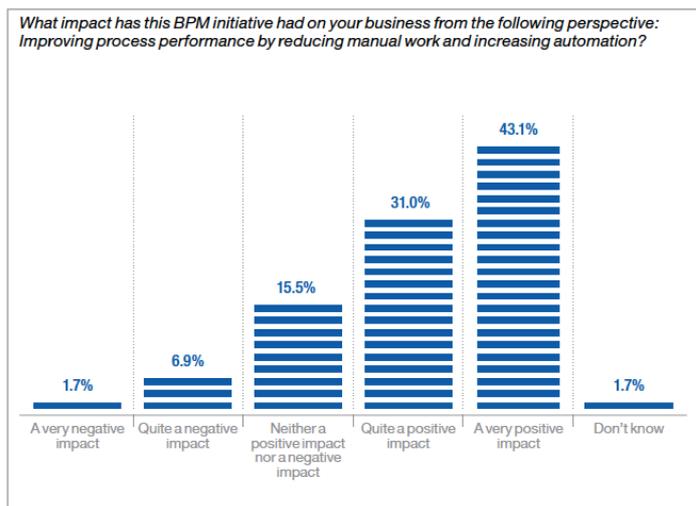


Source Global Business process Management report – Cap Gemini

Des coûts réduits

Bien que la réduction des coûts ne soit pas la 1^{ère} motivation des entreprises à se lancer dans une initiative BPM, c'est évidemment un aspect très important du ROI. Nous avons vu plus haut que la complexité induisait une augmentation des coûts significative qu'il est important de pouvoir contrôler. D'autant plus que ne rien faire dans ce domaine conduira très probablement à une plus grande dégradation de la situation à mesure que le temps passe.

74% des entreprises interrogées par Cap Gemini ont constaté un impact positif sur leurs coûts opérationnels, principalement grâce à la réduction des tâches manuelles.



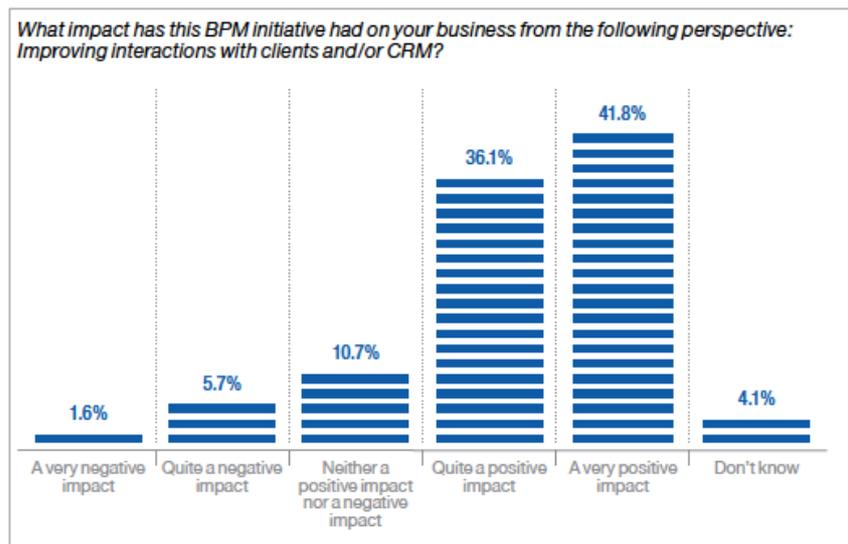
Source Global Business process Management report – Cap Gemini

Une plus grande proximité client

Les nouvelles technologies changent radicalement la façon d'interagir avec les clients. Dans ce monde toujours connecté, les entreprises doivent réagir plus vite car les attentes des clients ont augmenté de façon très significative dans ce domaine.

- Il s'agit par exemple de proposer aux clients des fonctionnalités « self service » qui leur permettent d'effectuer eux mêmes leurs transactions à toute heure du jour ou de la nuit. Ces fonctionnalités doivent être disponibles sur tablettes et smartphones. Les clients peuvent suivre l'avancement de ces transactions en temps réel.
- Ou alors de permettre un échange de communication sur les réseaux sociaux ou par des outils technologiques tels que la tele ou visio conference
- Ou bien d'offrir la possibilité de personnaliser et « customiser » les produits ou services...
- Ou l'accès à service après vente efficace 24/7
- On pourrait continuer la liste... et il est raisonnable de penser que les attentes des clients vont continuer à évoluer avec la technologie.

La figure ci-dessous montre que 78% des entreprises qui ont initié une initiative BPM voient un effet positif sur leurs interactions clients.

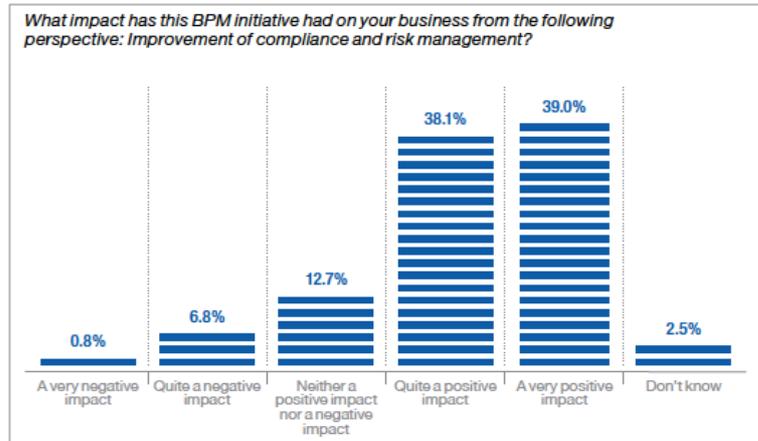


Source Global Business process Management report – Cap Gemini

Une conformité facilitée

La multiplication et le changement constant des réglementations posent un vrai souci aux entreprises qui doivent consacrer de plus en plus d'énergie et de ressources à assurer la conformité à toutes ces règles et à minimiser les risques de non conformité. C'est certainement un des principaux facteurs qui explique l'intérêt croissant pour le BPM.

77% des sociétés qui ont entrepris une démarche BPM ont noté un impact positif sur la conformité et le risque de non conformité.



Source Global Business process Management report – Cap Gemini

...et d'autres bénéfices

Une démarche BPM produit des bénéfices dans les domaines suivants :

Qualité des produits et services

Le fait d'examiner les processus et de revoir les mesures des résultats produits conduit à une amélioration des mesures qualités telle que le taux d'erreur, le temps de cycle, le rendement etc...

Transparence sur les Rôles et Responsabilités

Durant une initiative d'amélioration des processus, on va être conduit à s'interroger sur les rôles et responsabilités des parties prenantes et à clarifier les ambiguïtés qui peuvent exister dans ce domaine.

Collaboration entre les équipes

L'approche « processus » opère au travers des différentes fonctions ou silos de l'entreprise conduisant naturellement à une meilleure collaboration entre ces fonctions.

La satisfaction des équipes

De nombreuses études suggèrent qu'une démarche BPM améliore la satisfaction des employés. Ce point est généralement considéré comme un « bénéfice caché ». Ce peut être une conséquence de la disparition de tâches manuelles et fastidieuses ou de la collaboration facilitée entre les différents départements.

Conclusion sur les bénéfices d'une démarche BPM

J'ai illustré ce paragraphe des données fournies par l'étude Cap Gemini en référence. De nombreuses autres études produisent des résultats similaires.

Les principaux bénéfices que l'on peut attendre d'une démarche BPM sont résumés ci-dessous :



La situation particulière de chaque entreprise et la façon dont l'initiative BPM est mise en place peuvent influencer les résultats de façon majeure. Néanmoins, ces résultats sont suffisamment explicites pour pouvoir conclure à la valeur objective d'une telle démarche. Dans le paragraphe suivant, nous allons analyser les critères de succès d'une démarche BPM.

Comment optimiser le succès d'une démarche BPM ?

Le paragraphe précédent décrit les différents bénéfices qui peuvent être attendus d'une démarche BPM. Il faut réaliser que cette démarche peut se révéler complexe à gérer et de multiples barrières se dressent en travers de la route parmi lesquelles :

- La culture en silos fonctionnels
- Un budget fragmenté
- La perception que le BPM est un sujet technologique
- La résistance des équipes
- Le manque d'expertise sur le sujet

Par exemple, plus de la moitié des entreprises Françaises interrogées dans l'étude « Enquête mondiale sur le BPM – Focus sur le marché Français » par Cap Gemini a répondu que l'organisation en silo était une obstacle à l'amélioration des processus :



Source Global Business process Management report – Cap Gemini

Il ne faut donc pas sous estimer la difficulté de la démarche. Nous avons identifié les 3 critères de succès suivants :

- Envisager les processus au niveau stratégique
- Définir un cadre de mesure clair
- Prendre en compte l'aspect humain par une démarche de conduite de changement proactive

De plus il est essentiel de tenir compte de la « maturité process » de l'entreprise : les actions à mettre en place ne seront très différentes selon que l'entreprise n'ait jamais porté d'attention particulière à ces processus ou ait déjà entrepris un travail d'optimisation significatif.

Une approche stratégique des processus

Alors qu'il y a sans doute peu de débat sur le fait que l'approche BPM revête un caractère stratégique, il est sans doute plus délicat de traduire cela dans la pratique et de s'assurer de la connexion entre les efforts déployés dans l'initiative BPM et les objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est pourtant tout à fait essentiel.

Un sponsor au niveau DG

Notre 1ère recommandation est que l'initiative BPM soit sponsorisée par un membre de la Direction Générale : cela permet un positionnement adéquat au niveau stratégique et l'établissement d'une vision forte.

Cela facilitera également l'adoption de la démarche par les différentes équipes en surmontant la barrière des silos fonctionnels.

Sans sponsor au niveau DG, une démarche BPM n'as que très peu de chances de succès.

Une gouvernance claire

Le 2^{ème} action est d'établir une gouvernance claire pour le management de l'initiative BPM : probablement sous la forme d'un Comité de Pilotage (Steering committee) présidé par le sponsor et d'un Comité Opérationnel (Operational Committee) transverse, composé de représentants des différentes parties prenantes. Cette structure apportera son support à l'équipe projet en précisant les objectifs stratégiques, en écartant les obstacles qui pourraient se présenter et en dénouant les conflits.

Des objectifs alignés sur la stratégie de l'entreprise

Ensuite, Il faut être clair sur les objectifs de la démarche et relier ces objectifs aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela peut être fait par une démarche classique de « Strategy mapping » qui permet d'assurer l'alignement entre Stratégie et Opérations.

2 questions peuvent se révéler très utiles pour clarifier l'alignement stratégique :

- Comment le ou les processus auxquels on s'intéresse contribuent à la stratégie de l'entreprise ?
- Comment définissons nous le succès de la démarche ?

Périmètre et moyens

Enfin, il est indispensable de définir le périmètre de l'initiative : on peut choisir de commencer la démarche par un processus bien spécifique qui sera revu dans tous ces détails ou bien de travailler sur un plus grand nombre de processus dans un moindre niveau de détail. Les 2 options sont valides. Il faut être clair sur l'approche.

Après le périmètre, il faut s'intéresser aux parties prenantes qu'il est vital d'impliquer pour de nombreuses raisons et en particulier pour faciliter l'adhésion à la démarche et aux moyens qui seront consacrés à l'initiative (personnel, budget, temps....)

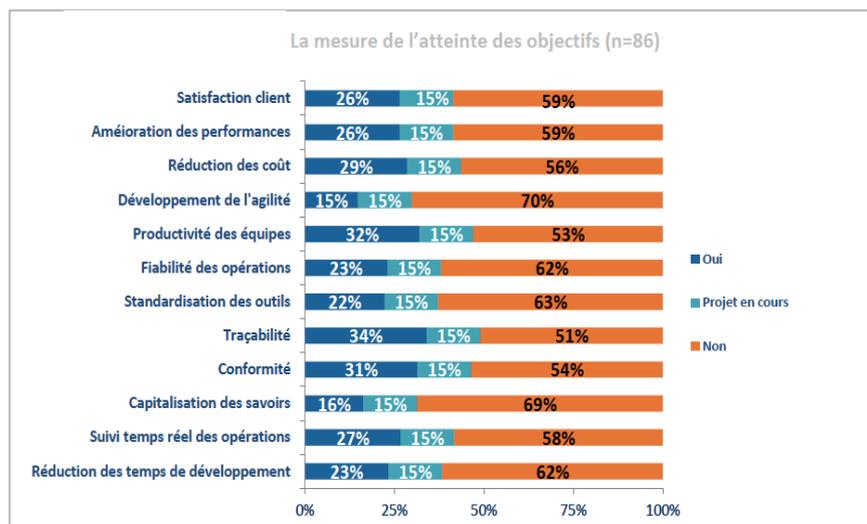
Un cadre de mesure clair

La 2^{ème} condition de succès d'une démarche BPM est l'établissement d'un cadre de mesure clair. C'est à dire qu'il faut définir un système de mesure pour les résultats du ou des processus considérés dans l'initiative.

Cela peut paraître comme une évidence....il faut pourtant constater qu'une grande majorité d'initiatives BPM n'accorde que pas ou peu de place à cet aspect comme le montre une étude réalisée par le CXP et Bonita Soft « La gestion des processus métier en France »

http://images.itnewsinfo.com/commun/genform/recompense/enquete_bpm-cxp_bonitasoft.pdf

La mesure des objectifs n'est effectuée que dans 15% à 35% des cas :



Source "Gestion des processus métiers en France – CXP / Bonita Soft"

On ne peut pas améliorer ce qu'on ne mesure pas...et il est tout à fait essentiel de définir quelles sont les mesures qui vont permettre de quantifier les résultats des processus inclus dans l'analyse. En d'autres termes, il s'agit de mettre en évidence la relation entre l'efficacité des processus et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour la définition de ces mesures, nous préconisons une approche « Balance scorecard » qui permet une évaluation de processus à 360 degrés.

Il faut d'abord établir la valeur de ces mesures au démarrage de l'initiative (baseline), se mettre d'accord sur les objectifs puis mesurer les progrès à mesure que l'initiative avance.

Prendre en compte l'aspect humain

En 3^{ème} point, pour assurer le succès d'une initiative BPM, il est indispensable de l'accompagner d'une démarche de conduite du changement.

Nous savons tous que l'adhésion des parties prenantes est une condition nécessaire au succès de tout projet. C'est encore plus vrai dans le cas du BPM dans la mesure où la démarche n'est pas une simple recette et demande l'adoption d'une culture nouvelle en particulier autour de la collaboration entre les organisations fonctionnelles.

Il faudra donc communiquer sans relâche sur la démarche, sa vision, ses objectifs pour l'entreprise et impliquer activement les parties prenantes dans la démarche en particulier au travers d'activités de formation.

En résumé...

Les 3 critères de succès d'une démarche BPM évoqués plus haut sont résumés comme suit :



Le niveau de maturité process

Un autre facteur important doit être pris en compte pour assurer le succès d'une démarche BPM : il s'agit de la maturité process de l'entreprise. L'amélioration de processus est un cheminement et on ne peut pas courir avant de savoir marcher...

En pratique, le type d'actions à mettre en place sera différent selon que l'entreprise n'ait jamais accordé d'attention particulière à ses processus, ait démarré quelques efforts ponctuels ou soit déjà engagée dans une démarche de fond d'optimisation de ses processus.

Si aucune action particulière n'a encore été entreprise...

Il faut commencer par les bases, c'est à dire la documentation des processus, la mise en œuvre d'un cadre de mesure simple, la sensibilisation des équipes à l'effort entrepris. On pourra ensuite considérer la standardisation ou l'automatisation du ou des processus inclus dans l'étude.

A ce stade, considérer une externalisation du ou des processus pourrait se révéler une approche risquée.

Si des efforts ponctuels on été entrepris sur un ou plusieurs processus....

C'est sans doute le moment d'adopter une approche de bout en bout (end to end) : c'est à dire de considérer le processus de façon transversale, indépendamment des différents groupes fonctionnels qui contribuent à son exécution.

On peut envisager la mise en place de services partagés ou l'externalisation du ou des processus.

Le cadre de mesure évoluera probablement assez naturellement vers des mesures plus sophistiquées.

Si une démarche BPM de fond a déjà produit des résultats positifs....

On peut se poser la question de faire évoluer l'organisation vers une organisation « Process driven » avec des rôles de Pilotes de Processus (Process Owners) bien identifiés sous la direction d'un BPO « Business Process Officer ».

On définira une gouvernance d'entreprise.

On pourra également considérer la mise en place d'un modèle de service unifié.

On voudra sans doute ajouter des fonctions ou des activités à plus forte valeur ajoutée dans les organisations Services Partagés.

On mettra en place un processus d'amélioration continue afin de capitaliser sur les résultats positifs déjà obtenus.

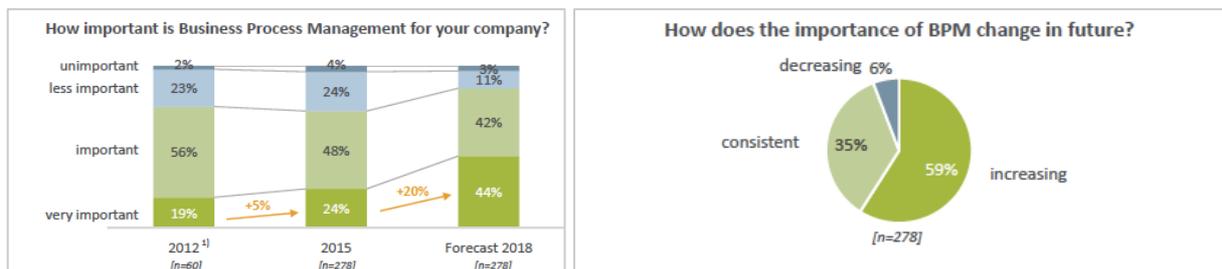
Enfin, on ne regardera pas le cadre de mesure seulement en interne mais on voudra comparer les performances des processus de l'entreprise à celles de ces concurrents par le benchmarking.

Conclusion

Dans un contexte de changements importants et constants, la recherche de compétitivité et la focalisation sur les clients sont devenues critiques. L'optimisation des processus présente une opportunité claire et reconnue par la grande majorité des entreprises comme indiqué dans l'étude de Bearing Point « Business Process Management Study 2015 »

<http://www.bearingpoint.com/en/adaptive-thinking/insights/business-process-management-study-2015/>

72% des participants à l'étude considèrent que le BPM est « important » ou « très important » et 59% pensent que son importance va encore augmenter dans le futur



Business Process management study 2015 – Bearing Point

De plus en plus, le BPM est perçu comme un sujet stratégique étroitement lié aux performances de l'entreprise. L'intérêt pour le BPM ne se limite plus aux grands groupes multinationaux et s'étend aux entreprises de taille intermédiaire.

Les bénéfices objectifs d'une démarche BPM sont démontrés. Cependant, une mise en pratique rigoureuse est la clé du succès.

Pour assurer la valeur d'une initiative BPM, les organisations doivent créer les conditions du succès, d'abord s'assurer du sponsorship de la direction générale, définir les objectifs de façon rigoureuse valides au travers de l'organisation et mettre en place une solide gouvernance.

Un fort engagement du leadership et de réelles compétences en conduite du changement sont essentielles.

Dans ces temps où beaucoup de secteurs font face à une croissance limitée et une pression accrue sur les coûts, le BPM est une arme critique dans la bataille pour des processus efficaces et efficaces. Il permet aux entreprises de devenir plus « customer centric » et de répondre de façon plus agile aux challenges et opportunités

Références

Mac Kinsey : World facing economic changes 3,000 times bigger than industrial revolution
<http://www.ibtimes.co.uk/mckinsey-world-facing-economic-changes-3000-times-bigger-industrial-revolution-1505055>

KPBC - 2015 Internet trends
<http://www.kpcb.com/internet-trends>

Deloitte – 2015 Global Shared Services survey results
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>

The Northridge group - State of customer service experience 2015
<http://www.asociaciondec.org/documents/10184/0/State+of+Customer+Experience+Service+2015/91b009d1-6eab-4dac-9de0-1c877c7e8bd8>

Ivey Business journal – Why big data is the new competitive advantage
<http://iveybusinessjournal.com/publication/why-big-data-is-the-new-competitive-advantage/>

E&Y – The DNA of the COO
[http://www.ey.com/publication/vwluassetspi/the_dna_of_the_coo_-_time_to_claim_the_spotlight/\\$file/dna%20of%20the%20coo.pdf](http://www.ey.com/publication/vwluassetspi/the_dna_of_the_coo_-_time_to_claim_the_spotlight/$file/dna%20of%20the%20coo.pdf)

Harvard Business Review – The case for managing complexity
https://hbr.org/resources/pdfs/comm/sap/19277_HBR_SAP_Report_5.pdf

Cap Gemini – Global Business Process management report
https://www.fr.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Global_Business_Process_Management_Report.pdf

A BPTrends report – The state of Business Process management
<http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>

CXP et Bonita Soft – La gestion des processus métier en France
http://images.itnewsinfo.com/commun/genform/recompense/enquete_bpm-cxp_bonitasoft.pdf

Bearing point – Business Process management study 2015
<http://www.bearingpoint.com/en/adaptive-thinking/insights/business-process-management-study-2015/>