

LA GESTION DES PROCESSUS MÉTIER EN FRANCE

**Enquête 2013 sur les usages et les pratiques des
entreprises françaises**

*Réalisée par Muriel Guénon
Analyste, le CXP*

Cette enquête indépendante a été réalisée par le CXP.

Auteur :

Muriel Guéron, Analyste BPM, le CXP

En collaboration avec :

Catherine Brault, Directrice Technique, le CXP

Sophie Reydet, Responsable Bases de données, le CXP

Ce livre blanc peut être distribué librement avec le soutien de BonitaSoft.

Pour le télécharger : <http://fr.bonitasoft.com/EtudeBPM2013>



SOMMAIRE

1 - INTRODUCTION	3
2 - POINTS CLÉS	4
3 – CONCLUSION	5
4 - MÉTHODOLOGIE & RÉPONDANTS	5
5 - ANALYSE DETAILLÉE	7

1 - INTRODUCTION

Les processus structurent l'ensemble des activités quotidiennes nécessaires à l'exercice de chaque métier. Ils consistent en une série de tâches et d'actions parfois complexes qu'il faut accomplir pour parvenir à un résultat déterminé (satisfaction d'une demande client, lancement d'un service...). Chaque collaborateur dans l'entreprise, selon ses compétences, joue un rôle essentiel dans le déroulement des processus métier même si d'aucuns pensent surtout en termes de fonctions à accomplir et ne situent pas toujours précisément leur place au sein de processus transverses.

Le BPM (Business Process Management) ou Gestion des Processus Métier est la discipline qui vise à expliciter, comprendre, améliorer et orchestrer les processus métier afin d'optimiser la performance globale de l'entreprise. Elle utilise un ensemble de méthodes, de technologies et d'outils pour gérer le cycle de vie des processus.

Apparus durant la décennie précédente, les outils de BPM sont des logiciels destinés à modéliser, orchestrer et piloter le déroulement des processus. Ils permettent aussi de définir et générer les interfaces utilisateurs appropriées aux interventions des personnes agissant au sein des processus.

Depuis 2005, le CXP étudie les solutions de gestion des processus métier et suit la progression du marché du BPM. Nous avons ainsi observé l'évolution des outils, à l'origine plutôt techniques et focalisés sur leur moteur d'exécution, qui se sont beaucoup enrichis d'un point de vue fonctionnel tout en devenant plus accessibles aux analystes métier et aux utilisateurs... D'autre part, l'intérêt pour ce domaine s'est étendu des grands groupes aux entreprises de taille moyenne et aux petites sociétés. Parallèlement aux fortes audiences dans les événements CXP autour du BPM, aux sollicitations croissantes de la part de nos clients pour disposer d'un avis indépendant sur les solutions du marché, nous observons aussi une grande disparité dans la maturité des entreprises sur le sujet et dans l'appréhension des concepts du BPM et la connaissance des possibilités offertes par les outils.

Cependant des éléments factuels et statistiques manquaient jusque là pour vérifier cette perception empirique d'une situation contrastée du BPM en France.

Ainsi fin 2012, sollicité par BonitaSoft, éditeur de la solution de BPM Open Source Bonita Open Solution, le CXP a lancé une grande enquête de terrain pour dresser le panorama des usages et pratiques d'amélioration des processus métier dans les entreprises et les organismes publics français.

2 - POINTS CLÉS

- Dans un contexte de crise économique, la recherche de compétitivité et la focalisation sur les clients sont cruciales et passent par l'optimisation des processus métier. **L'importance de l'amélioration des processus métier est ainsi clairement perçue et affirmée par 91% des répondants** qui la jugent importante ou stratégique. De plus, 81% des répondants sont déjà engagés dans une démarche processus.
- **L'amélioration de la satisfaction du client est le premier objectif recherché dans une démarche processus.** L'optimisation des performances de l'entreprise et la volonté de réduire ou maîtriser les coûts sont également des enjeux majeurs.
- Le BPM n'est plus réservé aux seuls grands groupes multinationaux. **Les ETI (de 250 à 5000 collaborateurs) constituent la part essentielle des répondants (51%),** notamment la tranche d'entreprises ou d'organismes publics comportant de 1000 à 2500 employés. Cet intérêt des entreprises de taille intermédiaire confirme la popularisation des démarches processus que favorise la multiplicité d'accès aux outils (Open Source, Cloud/Saas...).
- L'initiative des démarches processus revient majoritairement à la Direction Générale (40% des cas) mais aussi dans une mesure moindre à la DSI (30% des cas).
- **La refonte du SI métier est le contexte de prédilection dans lequel s'inscrivent les démarches d'amélioration des processus.** Les démarches qualité et la dématérialisation des flux entrants et sortants sont les deux autres contextes majeurs des démarches processus.
- Tous les processus de l'entreprise sont concernés, des processus cœur de métier spécifiques à une entreprise aux processus support. Parmi ces derniers, la gestion des RH, de la finance et des achats arrivent en tête des processus à améliorer.
- Les outils de gestion des processus métier restent méconnus des entreprises : seulement 23% les utilisent pour modéliser leurs processus et 17% pour en orchestrer le déroulement. **Les processus sont encore souvent exécutés au moyen d'emails et de pièces jointes.**
- **Les entreprises plébiscitent les outils faciles à utiliser :** c'est pour 81% d'entre elles la première attente vis-à-vis d'un outil de gestion des processus.
- Les projets d'amélioration des processus réussis sont les projets les plus courts : **69% des projets qui atteignent les objectifs visés durent de moins de 6 mois à 1 an.**
- **L'Open Source est privilégié par les acteurs du Service Public** devant la licence traditionnelle et le mode Cloud / Saas.
- **Le ROI n'est mesuré que dans 14% des cas,** l'attente des répondants en la matière est d'ailleurs incertaine puisque 37% des répondants n'ont pas d'idée précise à ce sujet. Cette insuffisance de mesure reflète la jeunesse des démarches engagées ; elle peut également s'expliquer par le fait que les répondants, appartenant majoritairement au Service IT, n'ont pas nécessairement une visibilité complète sur les résultats obtenus côté métier et que les outils de BI nécessaires à la mesure des résultats et au reporting sont souvent complexes à utiliser.
- **Le manque de compétences internes, le manque d'appropriation des concepts liés à la gestion des processus par les utilisateurs finaux sont les principaux freins** de la démarche processus qui peut aussi être entravée par la **réticence des responsables fonctionnels** et la **complexité des projets.**

3 – CONCLUSION

L'enquête témoigne de l'importance de l'amélioration des processus métier dans les entreprises et les organismes publics français. Cette importance affirmée dans les réponses se manifeste aussi dans le nombre de répondants rapidement atteint. Cependant l'enquête révèle également la jeunesse des démarches processus engagées. Celles-ci s'effectuent souvent sans outils adéquats, avec peu de mesure des résultats et du ROI mais avec la conscience du frein que constitue le manque de compétences internes dans le domaine de la gestion des processus métier.

Les démarches d'amélioration des processus métier sont initiées par la Direction Générale et par la DSI mais leur succès réclame l'adhésion des responsables métier et des utilisateurs. Or les responsables métier montrent des réticences vis-à-vis des projets de BPM. Il reste à les sensibiliser et à les convaincre des avantages significatifs que peut leur apporter le BPM : standardisation des outils, simplification des accès aux applications, fluidification des tâches... Une approche plus participative, appuyée par des outils favorisant la collaboration, est nécessaire pour emporter leur adhésion.

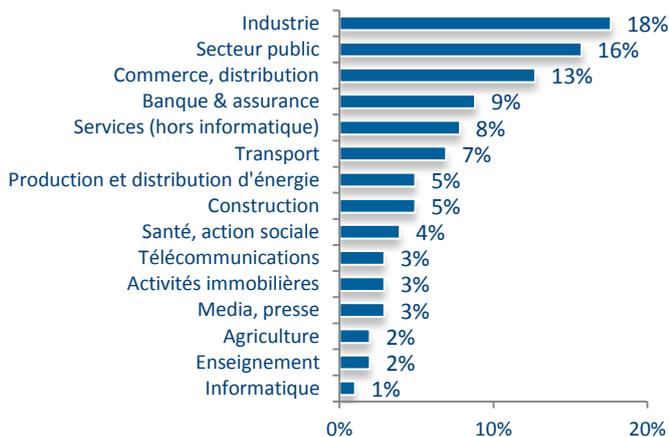
Par ailleurs, si la refonte du SI métier est le contexte de prédilection pour l'impulsion d'une démarche processus, les DSI et les chefs de projet informatiques ne perçoivent pas encore l'utilisation d'outils de BPM comme étant une alternative au développement spécifique, alternative avantageuse en termes d'évolutivité des applications et de pilotage de l'activité. Il s'agit là pourtant d'un axe de développement majeur pour le BPM.

4 - MÉTHODOLOGIE & RÉPONDANTS

Cette étude, réalisée sur la base d'un questionnaire en ligne, a permis d'aborder les thèmes suivants :

- les contextes d'entreprises dans lesquels s'inscrivent les démarches processus,
- les objectifs poursuivis par les entreprises engagées dans une démarche processus,
- la direction ou le département dans l'entreprise à l'initiative de la démarche processus,
- les outils actuellement utilisés pour documenter et modéliser les processus métier,
- les outils utilisés pour gérer le déroulement des processus métier,
- les attentes des entreprises vis-à-vis d'un outil de gestion des processus métier,
- les freins rencontrés dans les projets d'amélioration des processus...

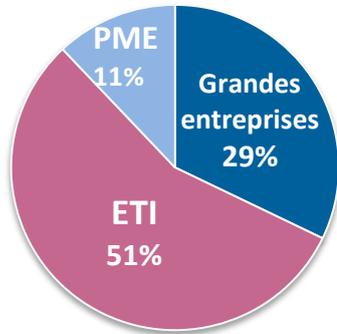
Figure 1 - Secteurs d'activité (n=102)



L'enquête, réalisée par le CXP en décembre 2012 et janvier 2013, s'est adressée exclusivement aux entreprises françaises, ayant déjà mené une démarche d'amélioration des processus ou projetant de le faire. Après nettoyage des données, 106 réponses ont été validées.

Les répondants forment un échantillon varié sur le plan de la taille des entreprises et des secteurs d'activité. Cet échantillon est conforme à la base de contacts CXP avec laquelle il ne présente pas d'écarts de représentativité significatifs. On notera que 56% des répondants se répartissent entre quatre secteurs d'activité : Industrie, Secteur Public, Commerce & Distribution, Banque & Assurance.

Figure 2 - Taille des entreprises (n=102)



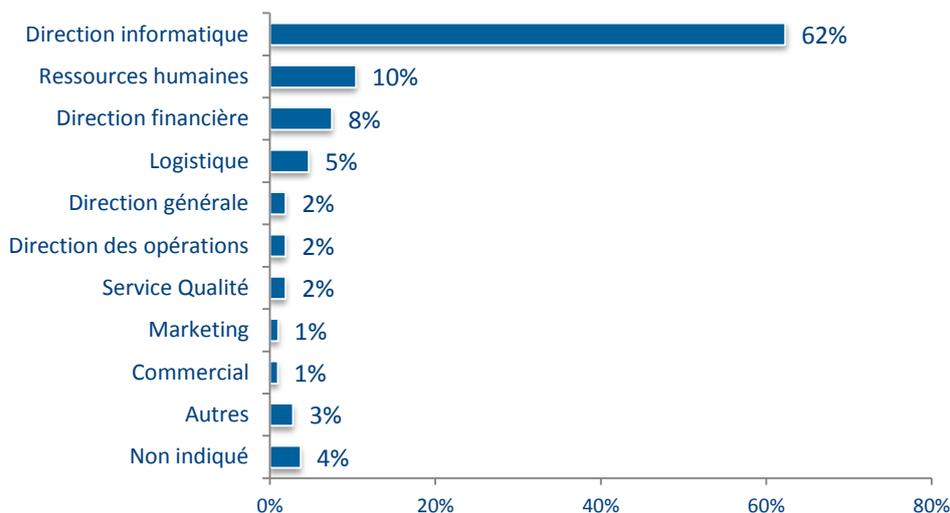
Les répondants appartiennent principalement aux entreprises et aux organismes publics de taille intermédiaire (ETI) de 250 à 5000 collaborateurs, notamment à la tranche des entreprises de 1000 à 2500 employés qui représentent 23 % de tout l'échantillon. La part des grandes entreprises (au-delà de 5000 salariés) est toutefois importante avec une présence notable des très grandes entreprises (au-delà de 20 000 collaborateurs) qui représentent 16% des répondants.

Enfin, de petites entreprises (entre 50 et 250 collaborateurs) ont également répondu, reflétant un intérêt croissant de l'ensemble des entreprises pour ce domaine.

Bien que l'étude ait été menée à part égale auprès des directions informatiques (DSI, chefs de projets) et métier (Directions générales, administratives et financières, des ressources humaines...), une majorité des répondants appartient à la Direction Informatique (plus de 62%).

Quelques directions fonctionnelles sont représentées dans l'échantillon : en premier lieu la Direction des Ressources Humaines (10%), puis la Direction Financière (8%) et la Logistique (5%).

Figure 3 - Départements des répondants (n=102)



Ainsi parmi les répondants figurent notamment 39 responsables informatiques, 32 chefs de projets informatiques, 4 urbanistes des SI, 6 responsables des ressources humaines et 6 responsables financiers.

5 - ANALYSE DETAILLÉE

L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS MÉTIER : IMPORTANTE VOIRE STRATÉGIQUE POUR UNE TRÈS FORTE PROPORTION DES RÉPONDANTS

L'importance de l'amélioration des processus métier est clairement affirmée par plus de 91% des répondants puisque 46% d'entre eux la considèrent importante tandis que 45% la jugent stratégique pour leur entreprise. Près de 6% des répondants ont toutefois estimé méconnaître l'intérêt de la démarche d'amélioration des processus métier. Corollaire de cette première réponse, 81% des répondants indiquent avoir déjà engagé une démarche d'amélioration de leur processus métier.

Figure 4 - Importance de l'amélioration des processus métier (n=106)

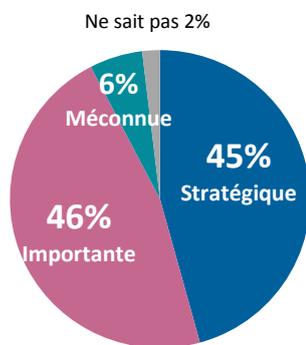
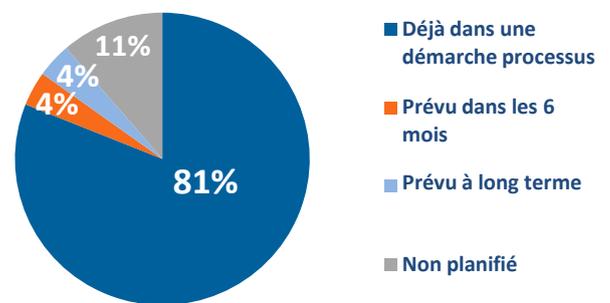
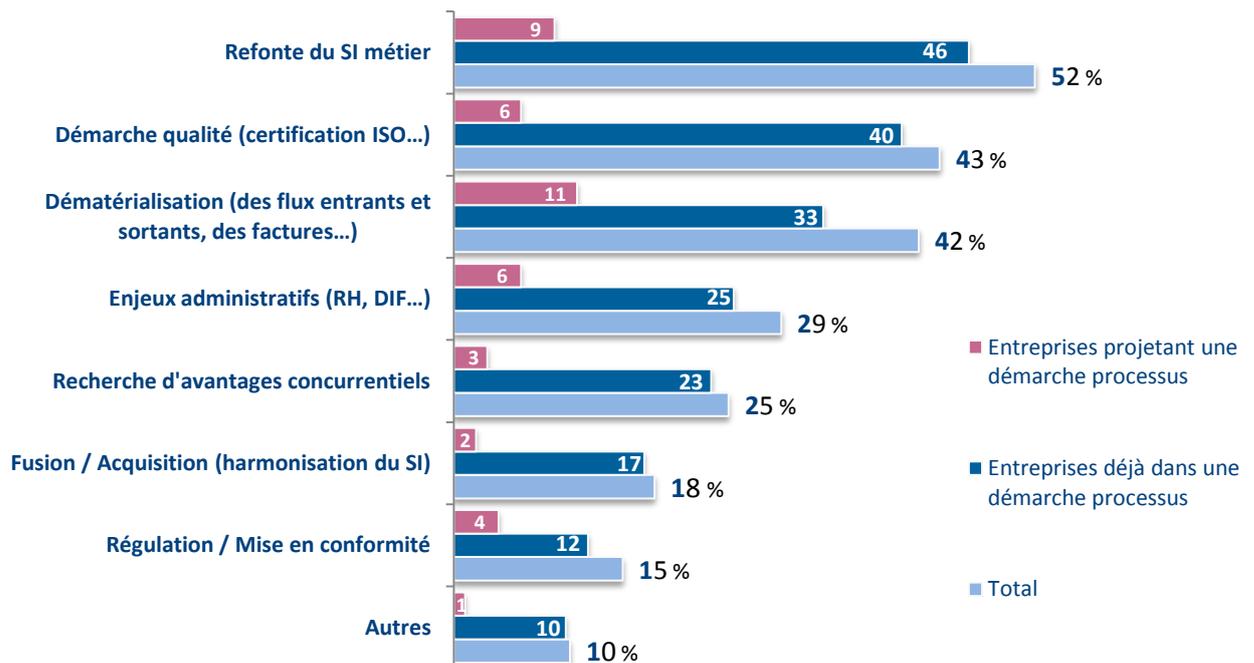


Figure 5 : Les entreprises déjà engagées dans une démarche processus (n=106)



LA REFORME DU SI MÉTIER EST LE CONTEXTE DE PRÉDILECTION DANS LEQUEL S'INSCRIVENT LES DÉMARCHES PROCESSUS

Figure 6 : Contextes des démarches processus (n=106)



La refonte du SI métier est le contexte de prédilection dans lequel s’inscrivent les démarches d’amélioration des processus. Le cœur de métier est souvent supporté par des applications spécifiques développées en interne ou par des prestataires externes. Nombre d’entreprises sont confrontées à l’évolution de leurs besoins métier et au vieillissement des technologies sur lesquelles sont bâties leur patrimoine applicatif. Une refonte ou une extension du SI métier s’impose alors et souvent elle constitue un moment privilégié pour repenser ses processus métier.

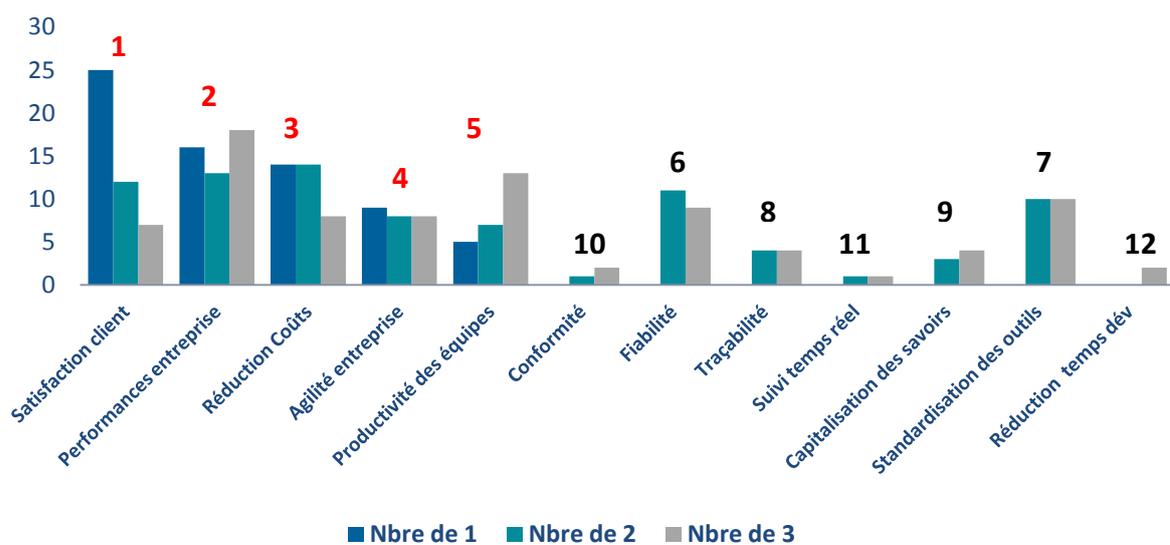
On ne s’étonnera pas de trouver au 2^{ème} rang des contextes les démarches qualité qui, quelle que soit la méthode employée, mettent toutes l’accent sur l’amélioration des processus de l’entreprise. Enfin, en troisième position la dématérialisation des flux entrants et sortants qui, en s’intensifiant dans les entreprises et dans les organismes publics, entraîne dans son sillage une remise à plat et une automatisation des processus traitant les documents numériques.

SUR LE PODIUM DES OBJECTIFS : LA SATISFACTION DES CLIENTS, L’AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DE L’ENTREPRISE ET LA RÉDUCTION DES COÛTS

Nous avons demandé aux répondants de classer les 5 principaux objectifs de leur démarche d’amélioration des processus métier parmi les 12 propositions suivantes (présentées de façon aléatoire) : développement de l’agilité de l’entreprise, réponse aux exigences de conformité, amélioration de la satisfaction client / administré, réduction ou maîtrise des coûts, traçabilité / audit, fiabilité des opérations, suivi temps réel des opérations, amélioration des performances de l’entreprise, capitalisation des savoirs, amélioration de la productivité des équipes, standardisation des outils de travail, réduction des temps de développement.

Les objectifs ont été ensuite classés en fonction des trois premiers rangs accordés par les répondants.

Figure 7 : Classement des objectifs poursuivis (n=106)



Les 5 principaux objectifs :

1. Satisfaction des clients ou administrés
2. Amélioration des performances de l'entreprise
3. Réduction ou maîtrise des coûts
4. Développement de l'agilité de l'entreprise
5. Amélioration de la productivité des équipes

Sans surprise, on observe que l'amélioration de la satisfaction des clients et administrés arrive en tête des objectifs poursuivis. En effet, dans un environnement économique très morose, il est crucial de soigner sa base client afin de pouvoir la conserver et l'étendre.

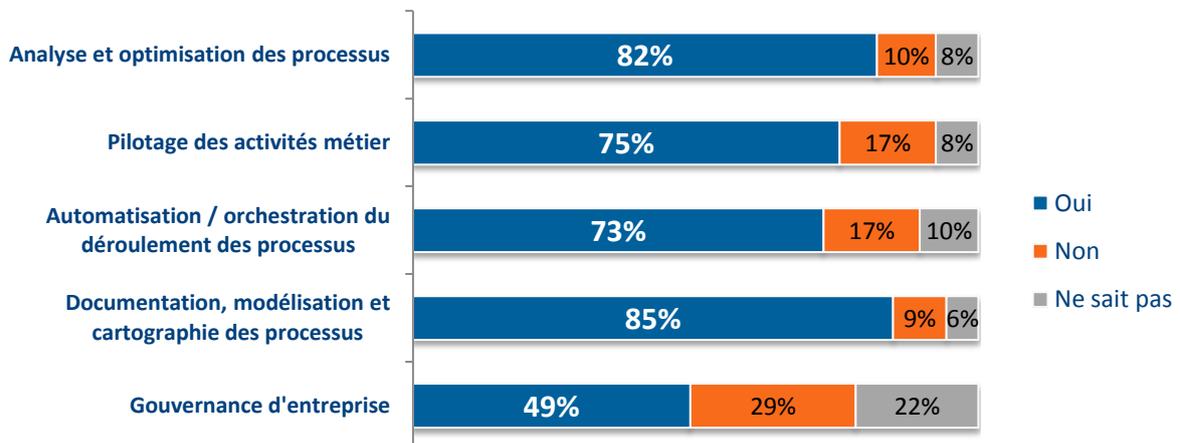
Les entreprises sont aussi soumises à une pression concurrentielle qui leur impose d'améliorer leurs performances et de réduire ou du moins maîtriser leurs coûts. Le choix des répondants indique

également la nécessité pour les entreprises de s'adapter aux évolutions rapides du marché, à des situations parfois imprévisibles qui se présentent à elles, en étant réactives et agiles.

LES ACTIVITÉS CONCERNÉES PAR LA DÉMARCHE PROCESSUS

La première activité concernée par la démarche processus concerne la documentation, la modélisation et la cartographie des processus (pour 85% des répondants). Viennent ensuite l'analyse et l'optimisation des processus (82%) puis presque à égalité le pilotage des activités métier (75%) et l'automatisation / orchestration des processus (73%). La gouvernance d'entreprise, comme management global de l'entreprise par les processus, ne concerne aujourd'hui que 49% des répondants.

Figure 8 : Les activités concernées par la démarche processus (n=106)



Une analyse plus détaillée montre que les entreprises qui projettent une démarche processus ne sont que 50% à envisager d'automatiser leurs processus alors que près de 78% des entreprises déjà engagées dans un projet de gestion des processus considèrent l'automatisation des processus comme faisant partie de la démarche processus qu'elles ont engagée. Les autres activités reçoivent un taux de citations similaire dans les deux groupes.

LES PROCESSUS CŒUR DE MÉTIER LARGEMENT CIBLÉS PAR LES PROJETS DE GESTION DES PROCESSUS CHEZ LES ENTREPRISES DÉJÀ ENGAGÉES DANS UNE DÉMARCHÉ PROCESSUS

Pour les entreprises déjà engagées dans une démarche d'amélioration de leurs processus, tous les types de processus sont concernés : d'une part les processus 'cœur de métier' spécifiques du métier de l'entreprise et véritables créateurs de valeur et d'autre part les processus support ou administratifs. La variété des processus cœur de métier ciblés est très importante, reflétant la variété des secteurs d'activité des répondants.

Les entreprises qui projettent de se lancer dans une démarche processus sont quant à elles beaucoup plus partagées sur l'opportunité de viser les processus cœur de métier dans leur démarche. Elles semblent s'attacher surtout dans un premier temps à leurs processus administratifs.

Figure 9 : Les processus cœur de métier ciblés par les entreprises déjà engagées dans une démarche processus (n=86)

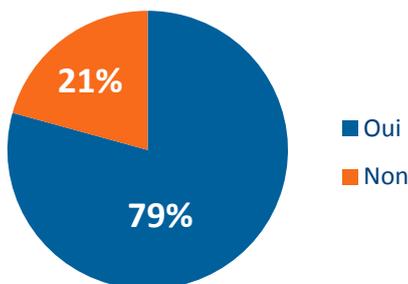
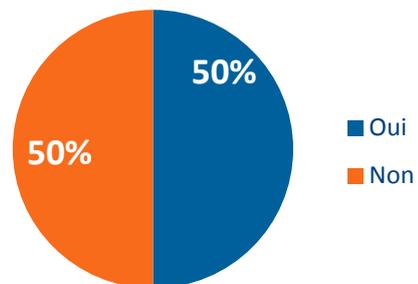


Figure 10 : Les processus cœur de métier peu ciblés par les entreprises projetant une démarche processus (n=20)



LES PROCESSUS SUPPORT LARGEMENT VISÉS PAR LES DÉMARCHES PROCESSUS CHEZ TOUS LES RÉPONDANTS

En effet, les deux catégories de répondants, quelle que soit leur maturité vis-à-vis d'une démarche processus, cherchent dans une très forte majorité à améliorer leurs processus administratifs.

Figure 11 : Les processus support ciblés par les entreprises engagées dans une démarche processus (n=86)

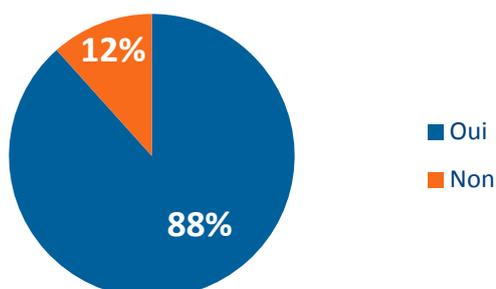


Figure 12 : Les processus support ciblés par les entreprises projetant une démarche processus (n=20)

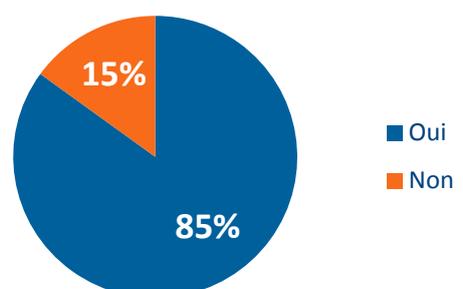
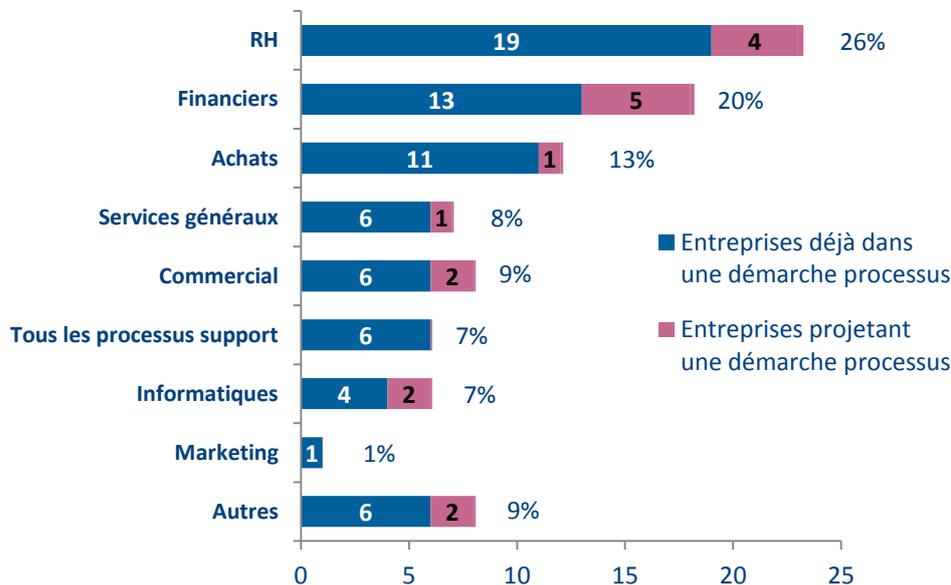


Figure 13 : Nature des processus support ou administratifs ciblés (n=89)



Les processus RH arrivent en tête des processus visés suivis par les processus financiers et dans une moindre mesure par les processus achats.

Par ailleurs, les processus transverses impliquant la collaboration de plusieurs services de l'entreprise sont concernés pour 91% des répondants déjà engagés dans une démarche processus. Ces processus transverses peuvent faire collaborer les processus cœur de métier avec les processus support et concerner de nombreux départements de l'entreprise.

Les entreprises n'ayant pas encore engagé de démarche processus sont moins enclines à aborder de grands processus transverses dans leur démarche d'amélioration des processus : 60% d'entre elles indiquent toutefois le prévoir.

Figure 14 : Les processus transverses ciblés par les entreprises engagées dans une démarche processus (n=86)

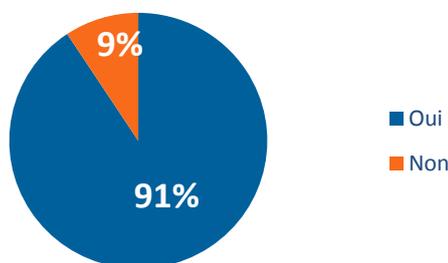
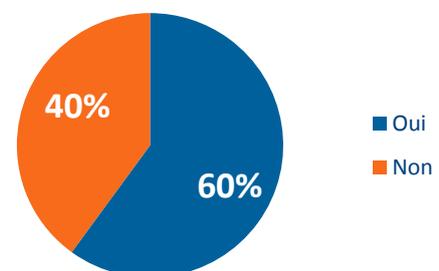


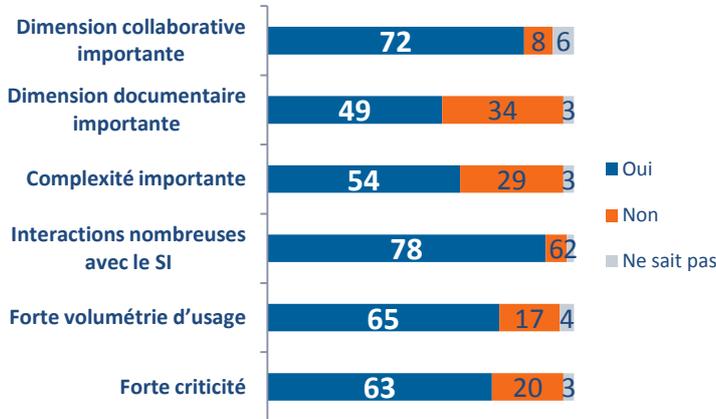
Figure 15 : Les processus transverses ciblés par les entreprises projetant une démarche processus (n=20)



Ces entreprises ciblent en revanche plus volontiers des processus au périmètre plus restreint, circonscrits à un département ou un service de l'entreprise (pour 80% d'entre elles) alors que les entreprises déjà engagées dans une démarche processus ciblent un peu moins les processus au périmètre plus restreint (69%).

CARACTÉRISTIQUES DES PROCESSUS CONCERNÉS PAR LA DÉMARCHÉ

Figure 16 : Caractéristiques des processus concernés (n=86)



Pour les entreprises déjà engagées dans une démarche processus, les principales caractéristiques des processus concernés par la démarche sont leurs nombreuses interactions avec le SI et leur dimension collaborative. Viennent ensuite la volumétrie d'usage et la criticité.

La complexité des processus est moins importante (54%) et on pourra s'étonner de constater que la dimension documentaire ne joue qu'un rôle de second ordre lorsqu'on

sait l'importance des problématiques de dématérialisation des flux entrants et sortants dans les entreprises, dématérialisation qui est d'ailleurs citée dans les premiers contextes dans lesquels s'inscrivent les démarches d'amélioration des processus.

Les entreprises envisageant une démarche processus citent également les nombreuses interactions avec le SI et la dimension collaborative comme principales caractéristiques des processus ciblés par leur futur projet.

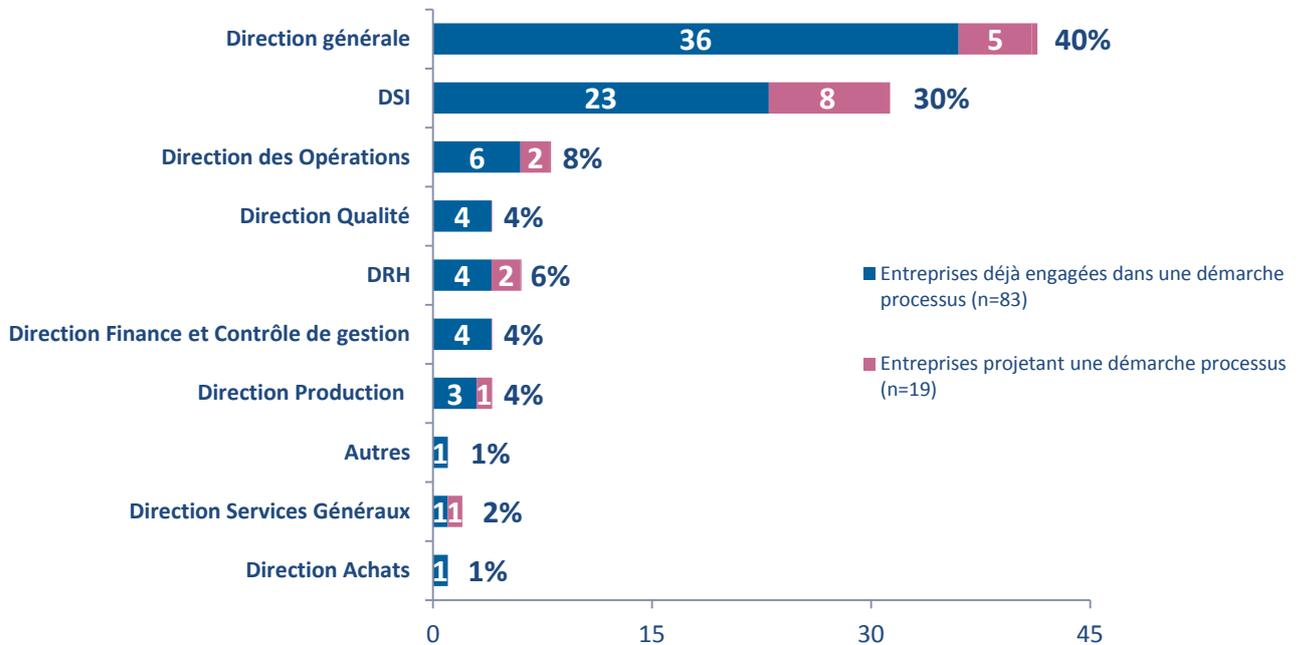
Le profil des caractéristiques des processus visés par ce deuxième groupe est de fait très proche de celui du premier groupe à l'exception de la criticité qui est moindre et de la forte volumétrie d'usage qui est très peu citée par ce second groupe.

Figure 17 : Caractéristiques des processus concernés (n=20)



LES DIRECTIONS GÉNÉRALES A L'INITIATIVE DES DÉMARCHES PROCESSUS

Figure 18 : Les départements à l'initiative de la démarche processus (n=102)



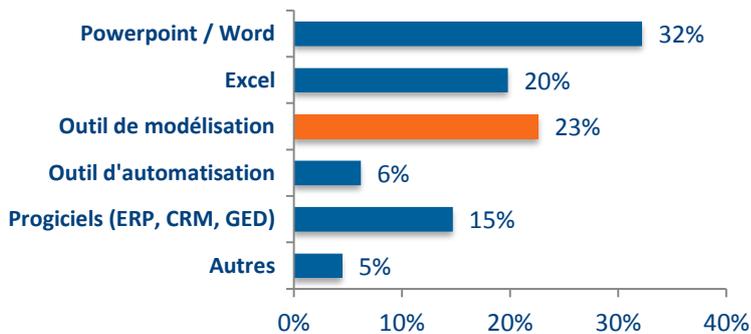
Les démarches processus sont principalement initiées par les Directions Générales (dans 40% des cas), dans une logique top down mais les DSI jouent aussi un rôle important dans le lancement d'une démarche processus (30% des cas).

Les Directions des Opérations, les Directions des Ressources Humaines ou les Directions Financières jouent parfois un rôle dans l'initiative d'une démarche processus mais plus rarement.

Une fois l'initiative lancée, les démarches processus sont souvent (dans 58% des cas) prises en charge par le même département. Lorsque ce n'est pas le cas (35% des répondants), les démarches processus échoient alors principalement à une Direction Qualité (7 cas) ou à la DSI (6 cas), plus rarement à la Direction des Opérations ou à la DRH.

LES OUTILS UTILISÉS SONT PEU APPROPRIÉS A LA GESTION DES PROCESSUS !

Figure 19 : Outils utilisés pour documenter et modéliser les processus métier (n=86)



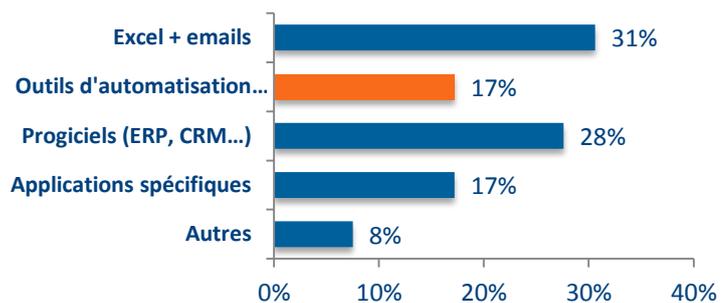
Les outils de modélisation des processus ou de BPA (Business Process Analysis) permettent de représenter graphiquement les processus (existants ou cibles), de les analyser, de définir les objets métier partagés entre les différentes entités de l'entreprise et les différents processus qui les utilisent : tous ces éléments sont reliés, documentés et gérés dans un *Référentiel d'Entreprise* par les produits les plus évolués et les plus complets de cette catégorie.

On constate ici que ces produits sont assez peu utilisés par les répondants (23% seulement) qui leur préfèrent Powerpoint ou Word.

De leur côté, les outils d'exécution et d'automatisation des processus ou de BPM (Business Process Management) sont destinés à modéliser (de façon beaucoup plus détaillée que les outils de BPA), à exécuter, orchestrer et piloter le déroulement des processus. Ils permettent aussi de définir et générer les interfaces utilisateurs appropriées aux interventions des personnes agissant au sein des processus.

Ces outils sont encore moins utilisés que les outils de BPA, seulement 17% des répondants les utilisent ; une majorité d'entre eux privilégient le duo Excel + emails ou les progiciels pour gérer le déroulement de leurs processus.

Figure 20 : Outils utilisés pour gérer le déroulement des processus métier (n=86)

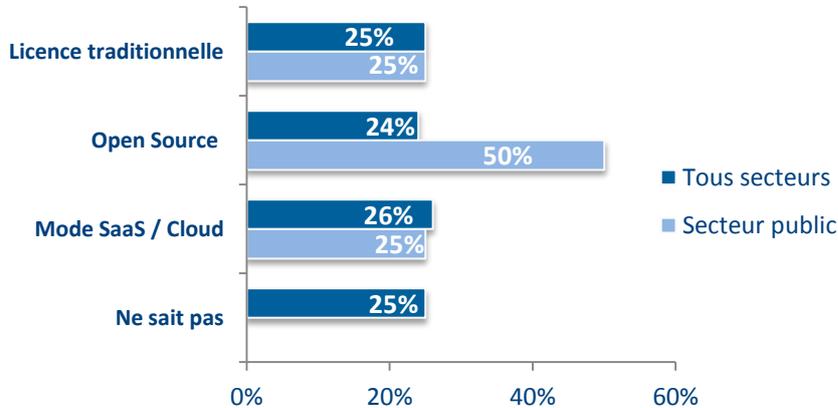


Cette sous-utilisation nous semble illustrer la méconnaissance de nombreuses entreprises des fonctions et des possibilités offertes par les produits de BPM. Cette méconnaissance se confirmera plus loin dans l'étude lorsque nous aborderons les freins rencontrés par les répondants lors de leur démarche processus.

Nous avons aussi demandé aux répondants quelles étaient leurs attentes vis-à-vis d'un outil de gestion des processus métier en termes d'acquisition, en termes de facilité d'usage, en termes de performances et en termes de délais de réalisation et de ROI.

DES ATTENTES TRÈS OUVERTES EN MATIÈRE D'ACQUISITION D'UN OUTIL DE BPM

Figure 21 : Les attentes en termes d'acquisition (n=106)



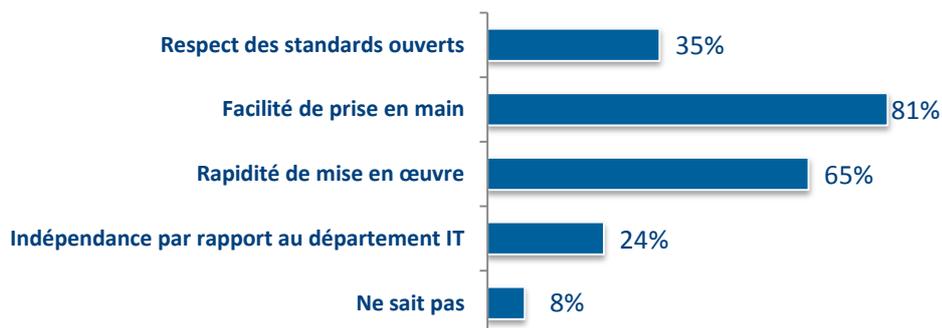
Les répondants pouvaient choisir 2 modes sur les 3 proposés.

Il est très frappant de constater l'ouverture et l'incertitude des répondants vis-à-vis du mode d'acquisition et de consommation d'un outil de gestion des processus. L'Open Source et le mode Cloud / Saas ont révolutionné le mode d'acquisition traditionnel des logiciels au point qu'aujourd'hui seuls 25% des répondants souhaitent clairement privilégier ce mode et que 25% d'autres répondants ne savent pas quel mode choisir.

Les répondants du secteur public ont quant à eux une position beaucoup plus nette que le reste de l'échantillon puisque, sans hésitation, la moitié d'entre eux se prononce pour l'Open Source et que l'autre moitié se partage entre licence traditionnelle et mode Cloud / Saas.

LA FACILITÉ D'USAGE DES OUTILS PLÉBISCITÉE !

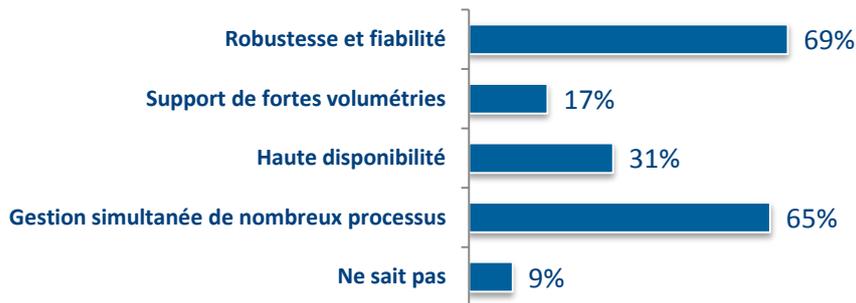
Figure 22 : Les attentes en termes de facilité d'usage (n=106)



Les répondants pouvaient choisir 3 critères sur les 4 proposés.

Les attentes en matière de facilité d'usage sont extrêmement tranchées : 81% des répondants souhaitent un outil facile à prendre en main et 65% attendent qu'il soit également rapide à mettre en œuvre.

Figure 23 : Les attentes en termes de performances et de capacité (n=106)



Là aussi, les répondants pouvaient choisir 3 critères sur les 4 proposés.

En matière de performances, les attentes concernent essentiellement deux aspects : la robustesse et la gestion simultanée de nombreux processus.

DES ATTENTES TRÈS VARIÉES EN TERMES DE DÉLAIS ET DE ROI

Figure 24 : Les attentes en termes de délais de réalisation et de ROI (n=106)

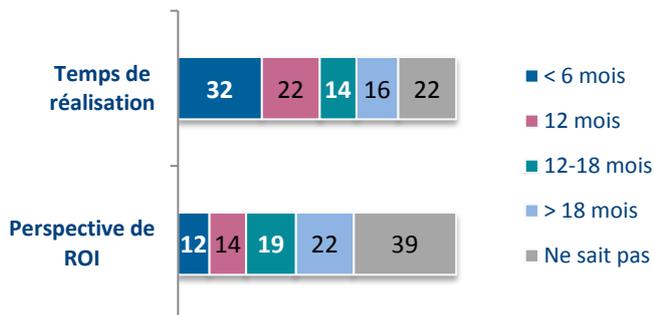
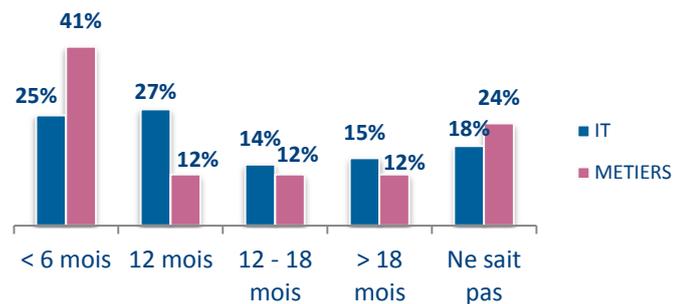


Figure 25 : Le métier plus exigeant que l'IT en termes de délais de réalisation (n=106)

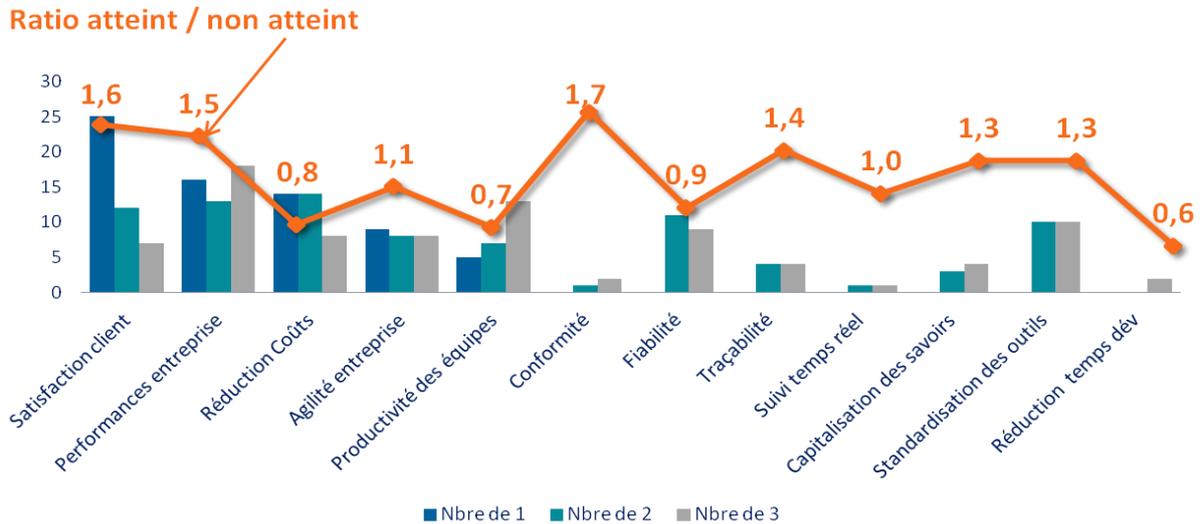


Les réponses témoignent d'une grande variété d'impératifs en termes de délais et d'une incertitude notable en termes de ROI puisque près de 37% des répondants ne formulent pas d'exigence en termes de ROI.

Cependant sans surprise on pourra noter que les métiers manifestent des exigences beaucoup plus fortes que l'IT en termes de délais de réalisation.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS : DES RÉSULTATS EN DEMI-TEINTE

Figure 26 : L'atteinte des objectifs (n=86)

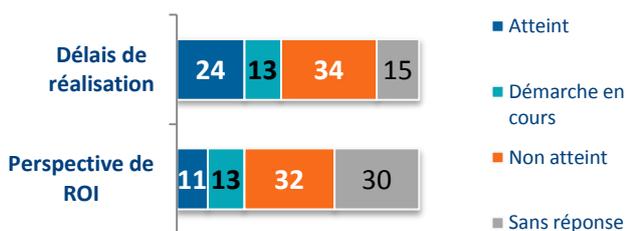


Le ratio d'atteinte des objectifs résulte de la formule atteint / non atteint. Il est relativement faible : en effet un ratio de 1,7 (le plus élevé de l'enquête) correspond à un objectif dont le taux de réussite est de 70% plus élevé que le taux d'échec. Ainsi l'objectif d'améliorer la satisfaction client a été déclaré atteint par 26 personnes et non atteint par 16 autres. Son taux d'atteinte est donc 26/16, soit 1,6. Notons que 14 autres répondants déjà engagés dans une démarche processus l'ont cité dans leurs 5 principaux objectifs mais n'ont pas indiqué s'il était atteint ou non ; ce chiffre est à rapprocher du nombre de répondants encore en cours de projet.

Les réponses apportées font donc état de réussites modérées. Les 2 premiers objectifs, à savoir l'amélioration de la satisfaction client et l'optimisation des performances de l'entreprise sont généralement atteints. En revanche, la réduction ou la maîtrise des coûts visées n'ont pas été atteintes par notre échantillon, pas plus que l'objectif d'améliorer la productivité des équipes. Le faible ratio d'atteinte de ces objectifs doit être relativisé par le fait que 15% des répondants ont indiqué être encore en phase de réalisation de leur projet.

Par ailleurs, si les objectifs de conformité et de traçabilité ne figurent pas parmi les tout premiers visés, ils font néanmoins partie des premiers objectifs atteints, sans doute parce que ce sont les objectifs les plus aisés à atteindre et à mesurer.

Figure 27 : L'atteinte des objectifs en termes de délais et de ROI (n=86)



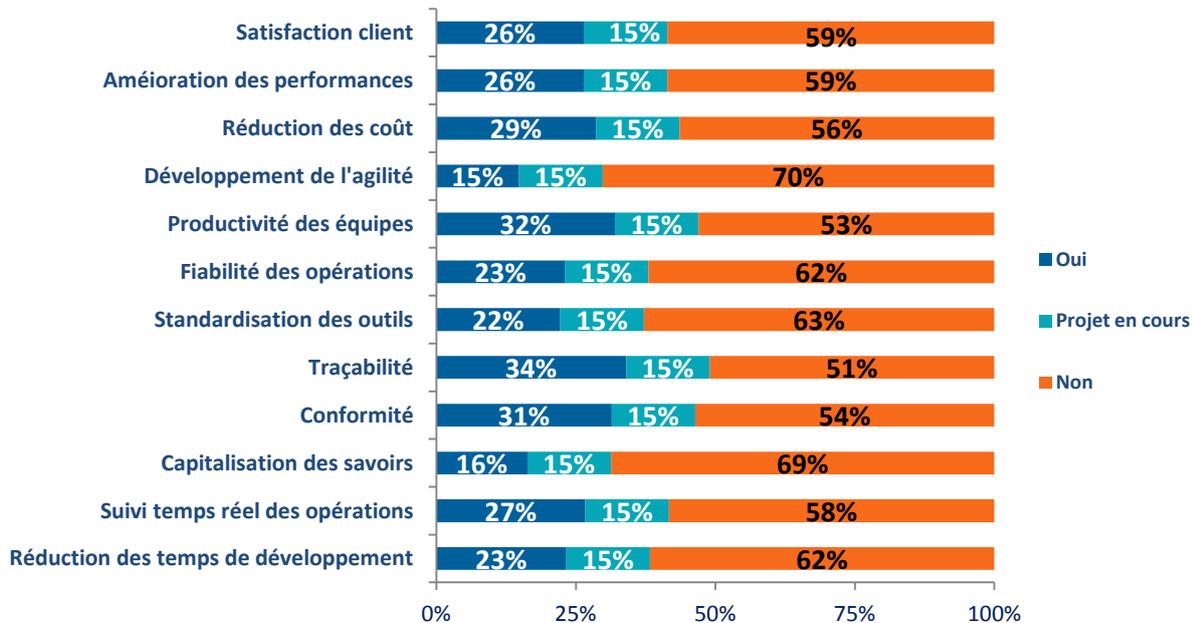
Sur le plan des délais de réalisation et du ROI, les objectifs ne sont pas atteints avec un ratio de 0,7 pour le délai de réalisation et de 0,3 pour le ROI. Là aussi, le faible taux d'atteinte doit être relativisé par le fait que 15% des répondants sont encore en cours de réalisation de leur démarche.

De plus, un nombre significatif de l'échantillon ne s'est pas prononcé, nombre qu'on peut d'ailleurs rapprocher du nombre de répondants qui n'avaient pas d'avis précis sur leurs attentes en termes de délais de réalisation et de ROI.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DU ROI EST PEU MESURÉE

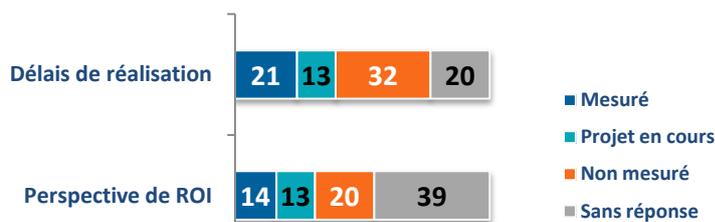
On arrive ici à un enseignement un peu étonnant de l'enquête : l'atteinte des objectifs n'est que très peu mesurée puisque selon les objectifs la mesure n'est effectuée que dans 15% à 34% des cas.

Figure 28 : La mesure de l'atteinte des objectifs (n=86)



Du côté des objectifs en termes de délais de réalisation et de ROI, les résultats sont également rarement mesurés.

Figure 29 : La mesure de l'atteinte des objectifs en termes de délais et de ROI (n=86)



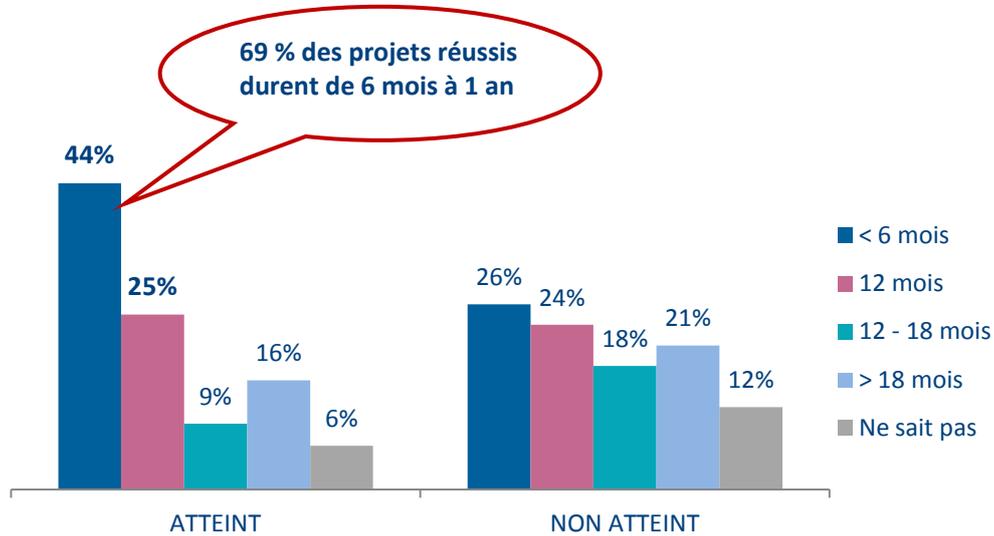
Cette absence de mesure est révélatrice de la jeunesse des projets qui sera d'ailleurs corroborée plus loin par la nature des freins rencontrés dans les projets.

Il est raisonnable de relativiser cette insuffisance de mesure au vu des éléments suivants :

- mesurer l'atteinte des objectifs et calculer un ROI s'avèrent souvent complexes, les éléments de coûts étant multiples et les indicateurs parfois difficiles à définir,
- les répondants, appartenant majoritairement au Département IT, n'ont pas nécessairement une visibilité complète sur les résultats obtenus côté métier par les démarches processus,
- Il semble manquer aux répondants les éléments et les outils nécessaires pour définir des indicateurs de mesure pertinents et pour générer un reporting leur permettant d'évaluer les résultats,
- les outils de BI nécessaires à la mesure des résultats et au reporting sont souvent complexes à utiliser.

LES PROJETS RÉUSSIS SONT LES PROJETS LES PLUS COURTS !

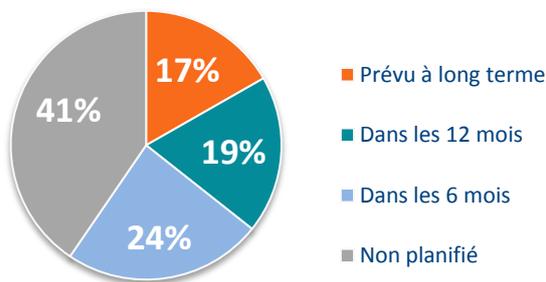
Figure 30 : Les projets courts rencontrent plus le succès (n=86)



Il est intéressant de constater que les projets réussis sont les projets les plus courts : 69% des projets qui atteignent les objectifs visés durent entre moins de 6 mois et un an. Au-delà de cette durée, le taux d'atteinte des objectifs est faible.

Ce constat donne toute sa valeur à la recommandation souvent énoncée dans les gros projets de les découper en petites unités dont on peut mieux contrôler le déroulement.

Figure 31 : L'extension de la démarche processus (n=86)

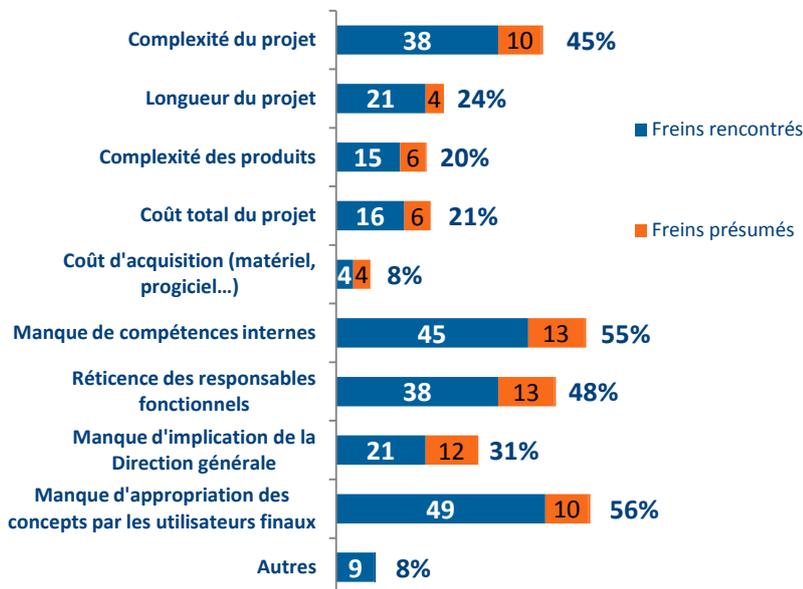


Près de 42% des entreprises déjà engagées dans une démarche processus envisagent d'étendre leur démarche à horizon d'un an.

Curieusement, l'atteinte des objectifs d'un premier projet ne semble pas influencer sur la décision d'étendre la démarche puisque même si les objectifs du premier projet ont été atteints, dans 1 cas sur 2 l'extension du périmètre de la démarche n'est pas planifiée.

LE MANQUE DE COMPÉTENCES INTERNES FREINE LES PROJETS DE GESTION DES PROCESSUS

Figure 32 : Les freins rencontrés et présumés (n=106)



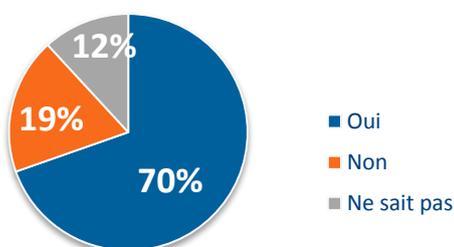
Nous avons demandé aux entreprises et aux organismes publics déjà engagés dans une démarche d'amélioration des processus métier quels étaient les freins qu'ils avaient rencontrés et aux entreprises projetant une démarche les freins qu'ils pensaient rencontrer.

Le manque de compétences internes et le manque d'appropriation des concepts par les utilisateurs finaux arrivent en tête. La réticence des responsables fonctionnels et la complexité du projet sont les deux autres freins importants rencontrés et présumés.

Pour une majorité d'entreprises, organisées en silos fonctionnels, où l'on agit et pense en termes de fonctions sans avoir nécessairement conscience de la place qu'on occupe dans un processus global, le passage à une approche processus peut ressembler à une petite révolution. Ce changement doit être accompagné : il faut souligner l'importance de la conduite du changement, des formations appropriées et la nécessité d'impliquer les utilisateurs très tôt dans le projet.

Il faut noter ici que les outils de BPM en permettant la génération rapide d'interfaces utilisateurs adaptées aux profils des utilisateurs favorisent leur implication très tôt dans le projet via une démarche itérative pour construire en collaboration avec eux leur futur environnement de travail.

Figure 33 : Avez-vous au cours de votre carrière regretté qu'il n'y ait pas de processus automatisé pour vous aider à organiser et à remplir vos tâches ? (n=102)



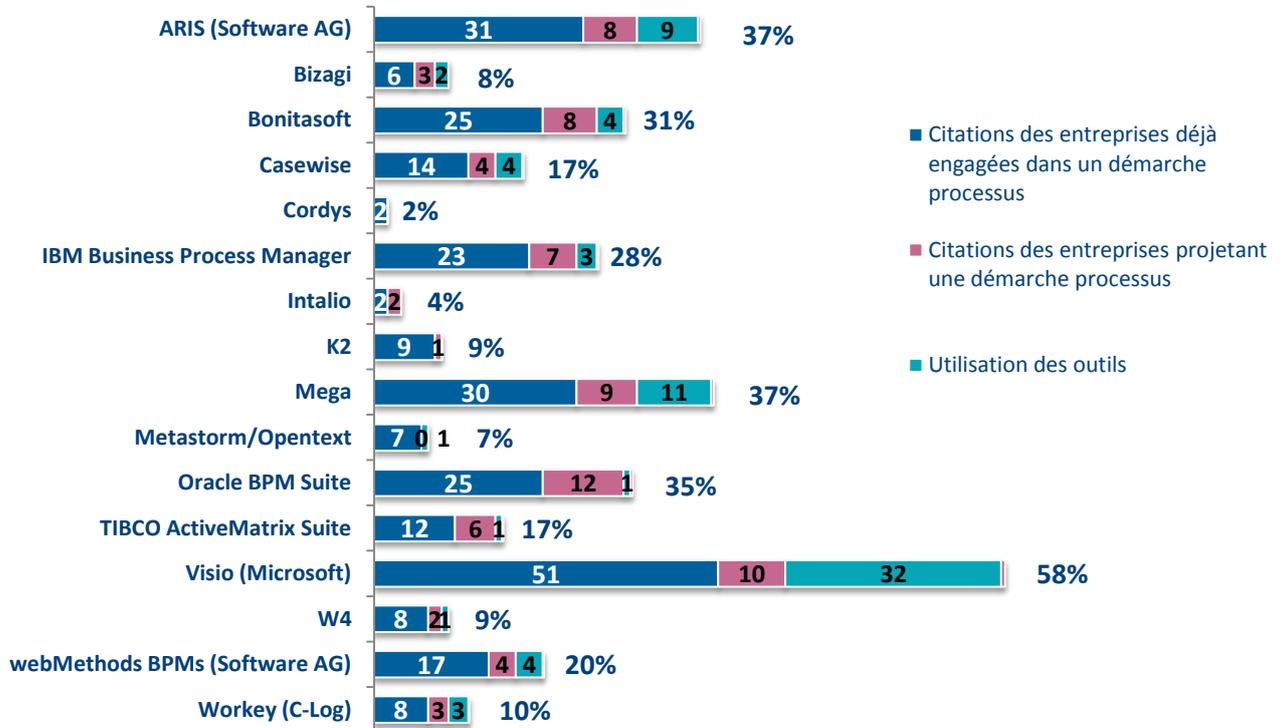
Nous avons ensuite posé une question plus personnelle au répondant, lui demandant si à un moment donné de sa carrière il avait regretté qu'il n'y ait pas de processus automatisé pour l'aider à organiser et à remplir ses tâches.

Les répondants ont exprimé à une large majorité ce regret (70%). Cependant ce chiffre, placé en regard de l'importance accordée par les entreprises des répondants à l'amélioration de leurs processus (91% d'entre elles la jugeant importante ou

stratégique), peut apparaître un peu faible. Sur un plan plus personnel, il semble que 30% des répondants, qu'ils aient répondu par la négative ou par l'incertitude, manifestent une certaine réticence vis-à-vis de l'automatisation des processus, avec peut-être la crainte de perdre une partie du contrôle de leur activité ou celle d'être eux-mêmes plus contrôlés.

LA POPULARITÉ DES OUTILS DE GESTION DES PROCESSUS MÉTIER

Figure 34 : Popularité des outils de BPA et de BPM (n=106)



Les répondants devaient, dans la liste fournie sur le schéma ci-dessus, indiquer de quels outils ils avaient entendu parler et le cas échéant quels outils ils utilisaient. Il était précisé qu'un outil de BPM (Business Process Management) traite la modélisation, l'automatisation, l'exécution et la supervision des processus et qu'un outil de BPA (Business Process Analysis) permet la cartographie, l'analyse et la modélisation des processus.

Les pourcentages donnent le taux de notoriété de chaque outil en cumulant le nombre de citations et d'utilisation rapporté au nombre de répondants.

En cohérence avec le reste de l'enquête, il s'avère que les outils de BPA sont plus connus et utilisés que les outils de BPM. On trouve ainsi en tête Visio de Microsoft (58%), suivis par Aris de Software AG (37%) et Mega (37%).

Les outils de BPM commencent cependant à acquérir une certaine notoriété : c'est le cas notamment d'Oracle BPM Suite (35%), de BonitaSoft (31%), d'IBM Business Process Manager (28%) et de webMethods BPMS (Software AG) (20%).

Les répondants ont par ailleurs cité spontanément plusieurs produits : Agilium, Alfresco BPM, iGraphx, Cegid, SAP Solution Manager, VDOC, Xpert.Ivy BPM (TI Informatique), Suite Rational (IBM), Win'Design.

A propos de BonitaSoft



BonitaSoft démocratise la Gestion des Processus Métier (Business Process Management pour BPM) en proposant une suite open source puissante, facile à intégrer et conviviale pour tous types d'organisation ou secteur d'activité. BonitaSoft et sa communauté open source offrent un écosystème de connecteurs vers les systèmes tiers d'une richesse inégalée. Avec BonitaSoft, les utilisateurs fonctionnels et techniques peuvent modéliser, automatiser et optimiser les processus métier dans des domaines aussi variés que la finance, les ressources humaines, les ventes, le marketing, la logistique, l'administration électronique, etc.

Avec plus de 2.000.000 de téléchargements, 600 clients et une communauté de plus de 60.000 membres, BonitaSoft est le fournisseur BPM qui connaît la plus forte croissance.



Site Internet

- Description des produits et services
- Références & Cas clients
- Webinars & Livres blancs

Communauté Open Source

- Forums
- Contributions
- Code source

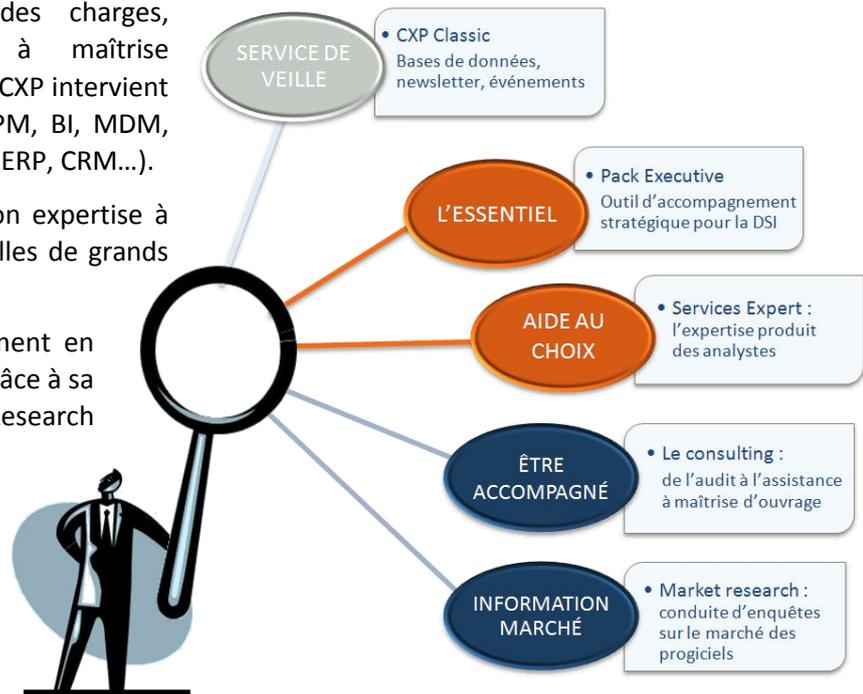
A propos du CXP

Le CXP est un cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil en logiciels. Leader en Europe, le CXP offre à ses clients un service complet d'assistance pour l'évaluation, la sélection et l'optimisation de solutions logicielles : des études de benchmarking produits, des prestations personnalisées, (audit du système d'information, rédaction de cahiers des charges, consultations d'éditeurs, assistance à maîtrise d'ouvrage...), et des études de marché. Le CXP intervient dans plus d'une dizaine de domaines (BPM, BI, MDM, SIRH, gestion de contenu, IT management, ERP, CRM...).

Chaque année, le groupe CXP apporte son expertise à plus de 1500 DSI et directions fonctionnelles de grands comptes et entreprises du mid-market.

Basé à Paris, le CXP est présent notamment en Allemagne, en Autriche et en Angleterre grâce à sa filiale BARC (Business Application Research Center).

Le CXP se positionne sur trois grands métiers : COMMUNICATION, ANALYSE et CONSEIL



A propos du domaine BPM

Dans le domaine BPM, le CXP propose aussi ces trois types d'activités :

- Aide au choix de logiciels,
- Etudes comparatives et avant-projets,
- Accompagnement stratégique du DSI.

Les thèmes couverts dans les études BPM du CXP :

- **La gestion des processus métier**
- **Le pilotage opérationnel des activités métier**
- **Les apports du BPM**
- **Règles métier et processus**
- **Convergence BPA – BPM : de la modélisation stratégique à l'exécution des processus métier**

Pour toute information :

Le Service Clients CXP

relation_client@leexp.com

Tel. : +33 (0)1 53 05 05 90

www.cxp.fr

