

# Panorama 2013 du Business Process Management

## Le BPM en marche

A hiker in a yellow jacket and red hat stands on a rocky peak, overlooking a vast mountain range. The scene is captured from a high angle, showing the hiker's small figure against the immense scale of the mountains. The sky is filled with soft, white clouds, and the overall atmosphere is one of tranquility and achievement. A yellow diagonal line cuts across the lower right portion of the image, adding a modern, graphic element.

 **ERNST & YOUNG**  
La Qualité par principe™



# Avant-propos

Ernst & Young réalise pour la première fois cette année une étude sur la maturité des entreprises et organisations françaises en matière de management par les processus, ou Business Process Management (BPM).

La présente étude a pour ambition de **dresser un état des lieux des pratiques mises en œuvre et des projets en cours** en matière de BPM.

La phase de collecte des informations a été menée de fin 2012 à début 2013, par envoi de questionnaires, relayés par le site de notre partenaire AllaboutBPM.com. Au total, **plus de 100 questionnaires ont été collectés et nous avons choisi d'en retenir 69 pour notre analyse**, le nombre de réponses devant être significatif.

Il importe de souligner que la part des entreprises de taille moyenne (moins de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires) représente 58% du panel, ce qui peut avoir une influence sur les résultats, notamment expliquer le niveau de maturité des processus.

**Cette enquête répond à deux objectifs principaux :**

- ▶ Comprendre le contexte « stratégique » de déclenchement d'une initiative BPM ;
- ▶ Appréhender le niveau de maturité des entreprises en matière de BPM au travers d'une analyse structurée autour de sept axes.

Elle sera également un outil essentiel pour permettre aux équipes BPM de promouvoir les démarches et les « meilleures pratiques » au sein de leur organisation.





# Sommaire

1. Synthèse

---



2. Méthodologie

---



3. Résultats du panorama

---



4. Annexe : détail du questionnaire

---



# Points clés de l'enquête



## Le BPM en marche, enfin

61% des entreprises interrogées ont entamé une démarche BPM depuis moins de deux ans et 63% des répondants veulent intensifier les investissements en la matière. Les projets d'investissement concernent en priorité la création d'une entité organisationnelle dédiée au BPM.

## Le virage du BPM : des systèmes d'information à la performance

Historiquement, les initiatives processus mises en place par les entreprises étaient majoritairement destinées à gérer les évolutions du système d'information ou à soutenir les démarches qualité, et plus récemment les mises en conformité réglementaire. Aujourd'hui, on observe un véritable changement de paradigme puisque l'amélioration de la performance est pour 64% des répondants le principal objectif poursuivi.

## Un retour sur investissement à mesurer

58% des répondants perçoivent le retour sur investissement de la démarche BPM comme étant bon ou très bon. Cependant, 61% des répondants ne le mesurent pas formellement, le plus souvent car ils ne disposent pas de KPIs adéquats.

## Des outils pour capitaliser, communiquer et susciter l'adhésion

Seuls 23% des répondants déclarent s'être dotés d'outils spécifiques à la démarche (modélisation, Business Process Analysis, etc.) et 42% déclarent ne pas avoir développé de conventions de modélisation. Pourtant, ces outils répondent à nombre d'enjeux clés, tels que l'uniformisation des pratiques de modélisation, le partage de référentiels centralisés, ou encore la traçabilité et la sécurité des informations.

## Les bonnes ressources au bon endroit

Dans 49% des cas les processus n'ont pas de « pilote de processus » défini, pourtant indispensable à la réussite de la démarche BPM. Par ailleurs, 55% des entreprises n'ont pas identifié les compétences requises pour mener à bien la démarche BPM, ni mis en place de plans de formation correspondants.

## Recherche sponsor désespérément

Dans encore 40% des organisations, les démarches BPM ne sont pas sponsorisées par un membre de la direction, et 19% des organisations définissent les objectifs de la démarche BPM et sa responsabilité est affectée à un membre de la DG. L'engagement de la DG et d'un sponsor fort est pourtant l'un des facteurs clés de succès d'une démarche BPM.

**61%**

ont entamé une démarche BPM depuis moins de deux ans.

**64%**

ont lancé leur démarche dans un but d'amélioration de la performance.

**61%**

ne mesurent pas le ROI d'un projet BPM.

**23%**

utilisent un outil de modélisation (type MEGA, Aris ou Casewise) pour décrire leur processus.

**55%**

n'ont pas identifié les compétences nécessaires pour mener les démarches BPM.

**19%**

des organisations définissent les objectifs de la démarche BPM et sa responsabilité est affectée à un membre de la DG.



# 1. Synthèse



# Une démarche résolument orientée vers l'optimisation de la performance



## Le BPM, en quelques mots

Le Business Process Management (BPM) est une approche managériale permettant à une organisation de s'assurer que ses processus sont mis en œuvre d'une manière efficace, efficiente et sécurisée, afin de répondre aux besoins des clients, tant internes, qu'externes.

Elle permet notamment de décrire, représenter et lier les processus, les organisations, les systèmes d'informations afférents, les contrôles clés, les composantes de performance et de réglementations.

## Les enjeux du BPM

Dans un environnement incertain et concurrentiel, les entreprises et administrations doivent s'adapter en permanence afin de relever les nouveaux défis qui se présentent à elles. La mise en œuvre d'une démarche BPM s'avère être un facteur clé de succès pour développer l'efficacité et la flexibilité des entreprises et atteindre un niveau d'excellence opérationnelle.

## Les éléments déclencheurs de la mise en place d'une démarche BPM

- ▶ Intégration suite à un rachat ou une acquisition / fusion.
- ▶ Externalisation d'une activité ou d'une fonction.
- ▶ Exigences croissantes des clients.
- ▶ Conformité aux exigences réglementaires (LSF).
- ▶ Création d'une nouvelle activité, d'un nouveau produit.
- ▶ Mise en place d'outils de management.
- ▶ Déploiement / mise en œuvre / évolution d'un ERP.

## Les objectifs d'une démarche BPM

### Objectifs

<b>Transformation et stratégie</b>	Les processus représentent un outil de management et de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise
<b>Excellence opérationnelle</b>	L'optimisation des processus est un levier majeur d'excellence opérationnelle
<b>Connaissance et communication</b>	La construction d'un référentiel commun et partagé de processus facilite la communication
<b>Sécurité et maîtrise des risques</b>	Les processus sont des outils indispensables pour l'identification, la mise sous contrôle et la gestion des risques

**Le management par les processus (BPM) est essentiel pour accompagner et développer la performance des organisations.**

**Facteur d'agilité et de réactivité pour l'entreprise, il représente un avantage concurrentiel indéniable.**

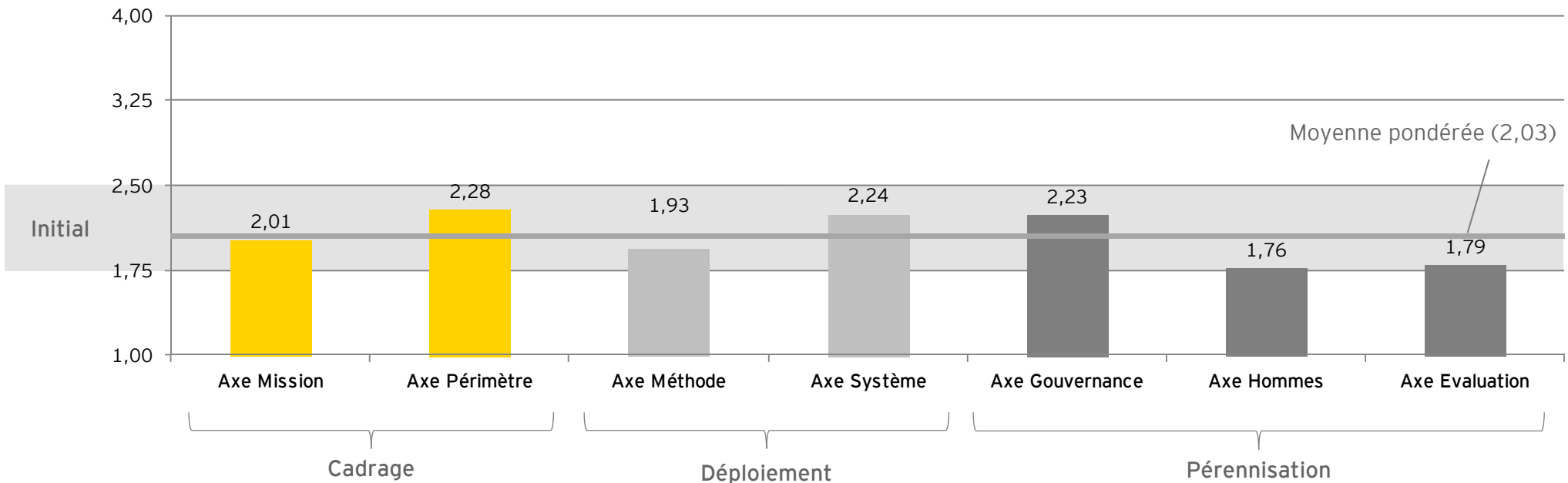
# Des démarches encore balbutiantes et perfectibles



Afin d'analyser les résultats de notre enquête, nous avons défini une échelle de maturité des entreprises en matière de BPM :

- ▶ De [1 à 1,75] : Démarche BPM au stade informel.
- ▶ De ]1,75 à 2,50] : Démarche BPM au stade initial.
- ▶ De ]2,50 à 3,25] : Démarche BPM définie.
- ▶ De ]3,25 à 4] : Démarche BPM managée.

En moyenne, les entreprises ont vis-à-vis de la démarche BPM un niveau de maturité que l'on pourrait qualifier d'initial, bien que se situant à des stades d'avancement variés dans le projet. Ce relatif manque de maturité s'explique notamment par le fait que 60% des sociétés interrogées ont débuté leur démarche BPM depuis moins de deux ans. Parmi les sept axes spécifiques que nous avons observés, ceux relatifs à la Méthode, à l'Evaluation et aux Hommes ont un niveau de maturité légèrement inférieur à la moyenne globale des axes analysés, qui s'élève à 2,03.



# Facteurs clés de succès, écueils et freins des démarches BPM



	Facteurs clés de succès	Ecueils possibles
<b>Cadrage</b> La nécessité d'une vision claire et partagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Une définition pertinente des objectifs stratégiques et opérationnels de l'initiative BPM, des KPIs, un périmètre précis, des responsabilités claires (gouvernance, sponsors, pilotes de projet, équipe BPM)</li> <li>▶ La formalisation concrète d'un « plan projet »</li> <li>▶ Le développement d'un dispositif de communication spécifique expliquant les enjeux et la finalité de la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Des objectifs trop ambitieux et flous</li> <li>▶ Un manque de moyens alloués</li> <li>▶ Un manque de soutien de la direction générale</li> <li>▶ Un manque d'adhésion des acteurs</li> </ul>
<b>Déploiement</b> Une maîtrise technique indispensable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La définition d'un langage commun et univoque (mise en place et diffusion d'un « référentiel processus » construit, maintenu et enrichi)</li> <li>▶ Une harmonisation des conventions de modélisation couvrant les besoins de tous les acteurs concernés</li> <li>▶ Une mise en place d'outils dédiés</li> <li>▶ Une association des équipes BPM et Lean Six Sigma dans le but de créer une dynamique vertueuse autour de la « matière première processus »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le traitement simultané d'un trop grand nombre de processus avec un niveau de granularité inadéquat</li> <li>▶ Une approche trop <i>top-down</i> ou trop <i>bottom-up</i></li> <li>▶ Un cloisonnement de chaque entité au détriment de la synergie collective</li> </ul>
<b>Pérennisation</b> Une démarche portée par tous	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La mise en place d'une gouvernance permettant d'adapter les « services BPM » aux besoins</li> <li>▶ Une gestion des hommes et des compétences en lien avec l'accroissement de la maturité et des besoins</li> <li>▶ La mise en place d'une démarche d'amélioration continue</li> <li>▶ Une promotion des bénéfices de la démarche auprès des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Une absence de communication sur les apports de la démarche dans le cadre de grands projets devant être menés par l'organisation</li> <li>▶ Des procédés insuffisamment robustes pour enrichir et / ou bénéficier des informations mises à disposition par l'approche</li> </ul>
<b>Freins éventuels</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La résistance au changement et le manque de sponsorship</li> <li>▶ Des collaborateurs habitués au mode de fonctionnement en « silo »</li> <li>▶ Des confusions entre approches BPM et Qualité</li> </ul>	



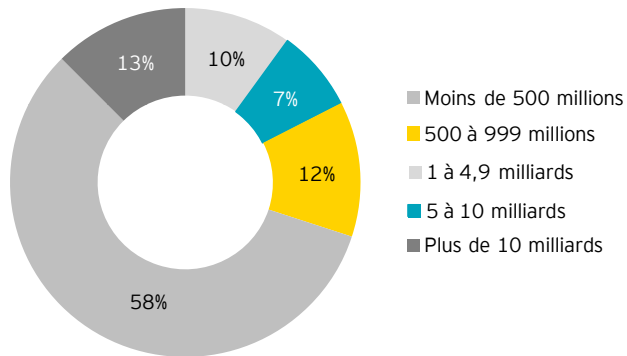
## 2. Méthodologie



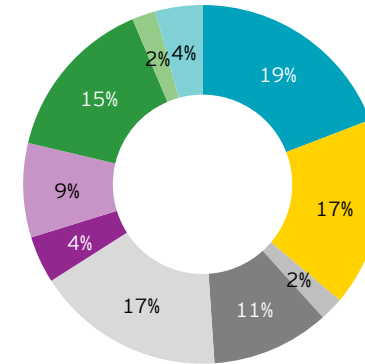
# Méthodologie : répartition du panel



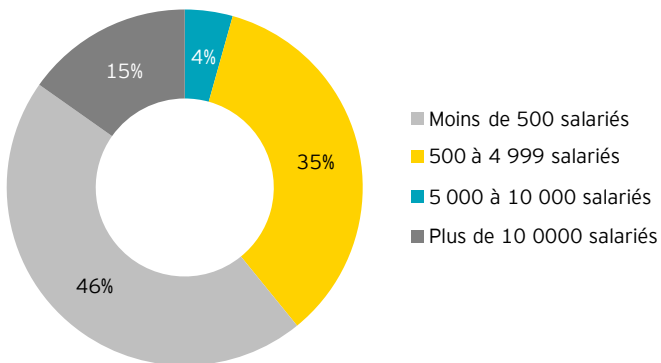
Répartition des répondants par chiffre d'affaires (en euros)



Répartition des répondants par secteur d'activité

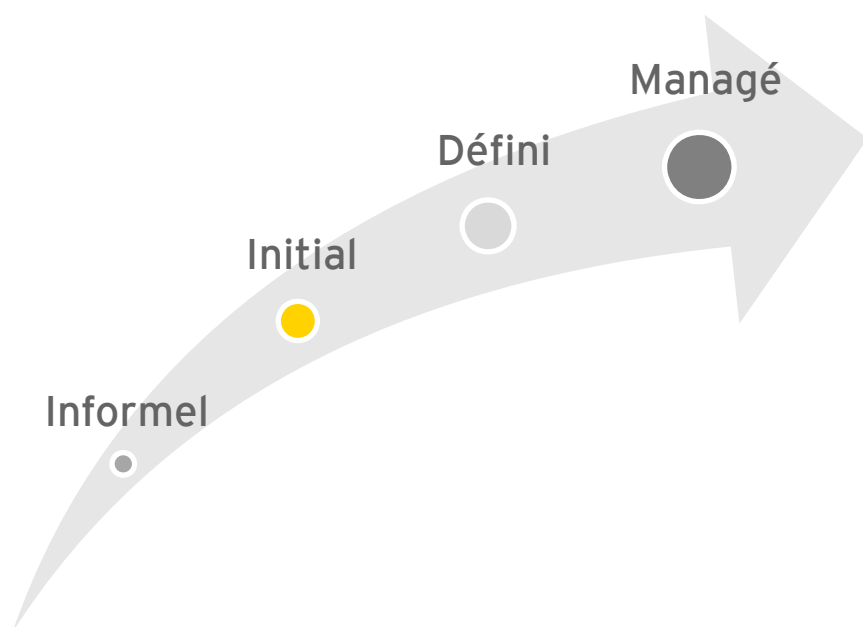


Répartition des répondants par nombre de salariés



- Autres secteurs
- Banque et Assurance
- Défense et Aérospatiale
- Distribution et Produits de Consommation
- Secteur Public
- Immobilier, Hôtellerie et Bâtiment
- Santé, Pharmacie et Médecine
- Services aux entreprises
- Télécoms, Média et High tech
- Transport et Automobile





Niveau de maturité	Définition	Note
Managé	Il s'agit des organisations qui ont défini et structuré une démarche BPM. Elles disposent de processus décrits et pilotés sur tout le périmètre couvert. Ces processus s'avèrent concrets et pérennes.	]3,25 à 4]
Défini	Il s'agit des organisations qui ont défini et structuré une démarche BPM. Elles disposent de processus décrits, avec un pilotage sur un périmètre restreint.	]2,50 à 3,25]
Initial	Il s'agit des organisations qui ont démarré une démarche BPM qu'elles appliquent à un domaine en priorité (SI, Contrôle Interne, Risque...).	]1,75 à 2,50]
Informel	Il s'agit des organisations qui n'ont pas défini, ni déployé de démarche BPM formalisée.	[1 à 1,75]

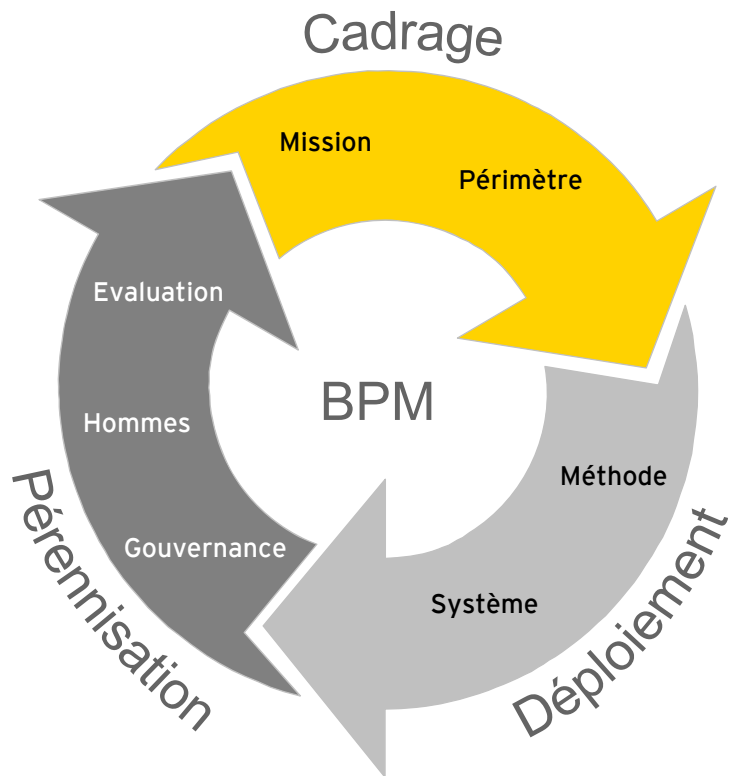
Les niveaux de maturité sont évalués sur la base d'une moyenne pondérée, permettant d'attribuer une note entre 1 et 4.

# Méthodologie : analyse du niveau de maturité par axe



Nous avons développé un modèle de maturité basé sur sept axes spécifiques, chaque axe étant évalué par plusieurs critères, eux-mêmes évalués par plusieurs questions dans le cadre de l'enquête.

Ces axes ont été regroupés en trois phases selon leur impact dans le cadre d'une démarche BPM.



Cadrage	Déploiement	Pérennisation
<b>Axe 1. Mission</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objectifs</li> <li>▶ Parties prenantes</li> <li>▶ Calendrier</li> </ul> <b>Axe 2. Périmètre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Etendue de la démarche dans l'entreprise</li> </ul>	<b>Axe 3. Méthode</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Convention de modélisation</li> <li>▶ Apports mutuels entre démarches projets et BPM</li> <li>▶ Cycle de vie du référentiel</li> </ul> <b>Axe 4. Système</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Architecture du référentiel</li> <li>▶ Outillage de l'analyse</li> <li>▶ Outillage de la diffusion</li> </ul>	<b>Axe 5. Gouvernance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instances de gouvernance</li> <li>▶ Rôles et responsabilités</li> <li>▶ Organisation</li> </ul> <b>Axe 6. Hommes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Culture et système d'évaluation</li> <li>▶ Compétences (formation, gestion des compétences)</li> <li>▶ Communication et animation</li> <li>▶ Conduite du changement</li> </ul> <b>Axe 7. Evaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atteinte des objectifs</li> <li>▶ Plan d'amélioration</li> <li>▶ Degré d'adhésion</li> <li>▶ Retour sur investissement</li> </ul>



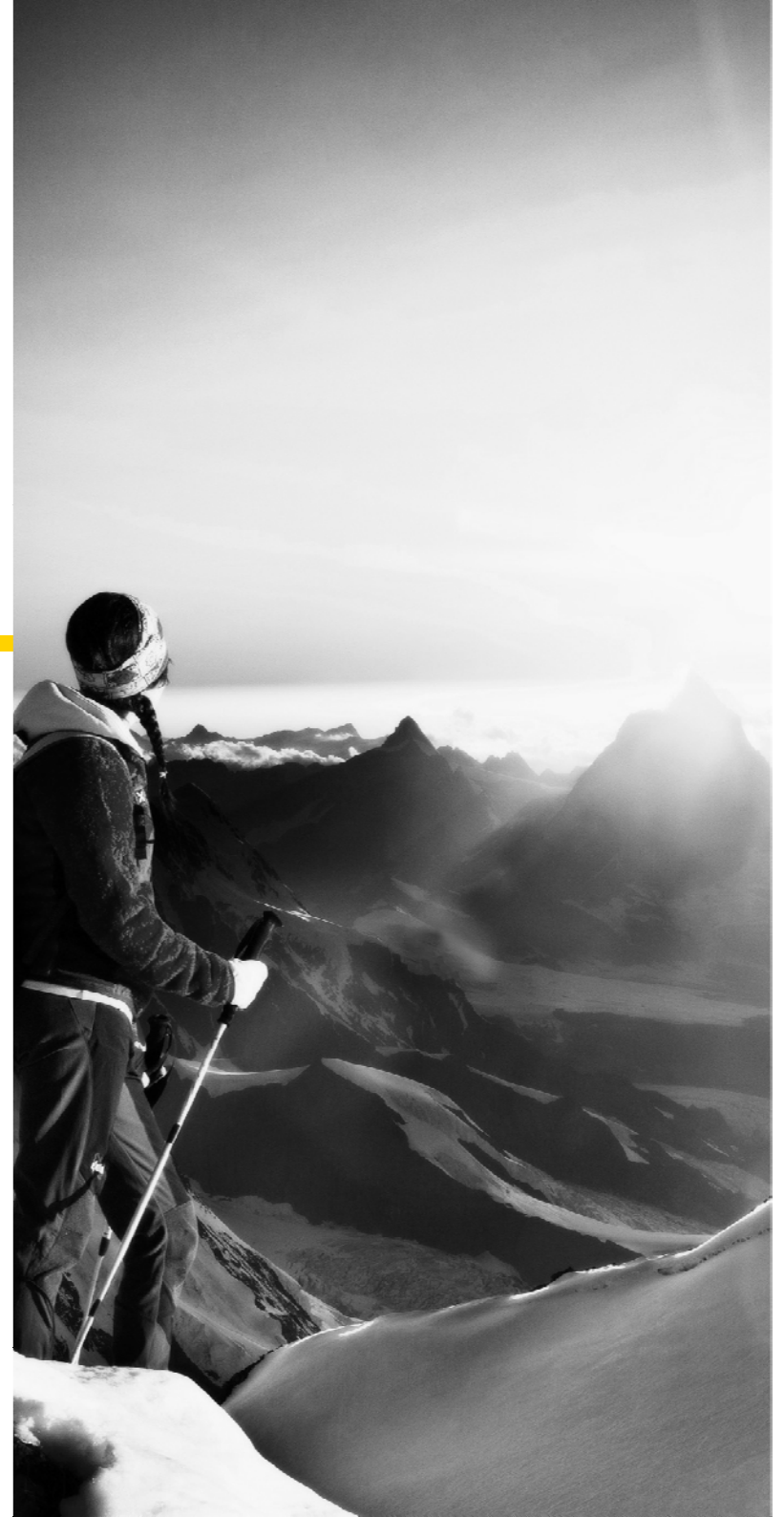
### 3. Résultats du panorama



# 3.1

---

## Phase de cadrage





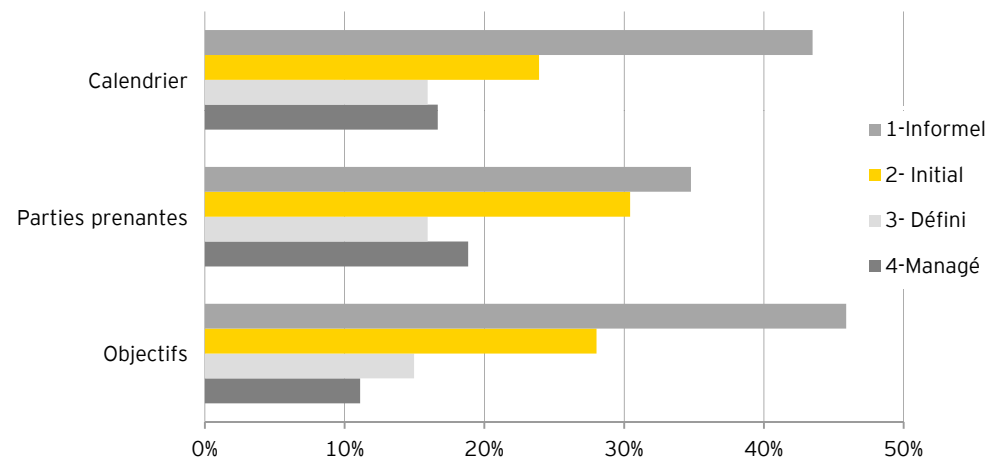
# Une démarche mal définie en amont...



Les entreprises interrogées ont un **niveau initial de maturité sur l'axe Mission** :

- ▶ Les objectifs de la démarche ne sont pas toujours formalisés ;
- ▶ Les parties prenantes ne sont pas systématiquement informées et impliquées ;
- ▶ Un planning précis est rarement établi.

## Axe Mission

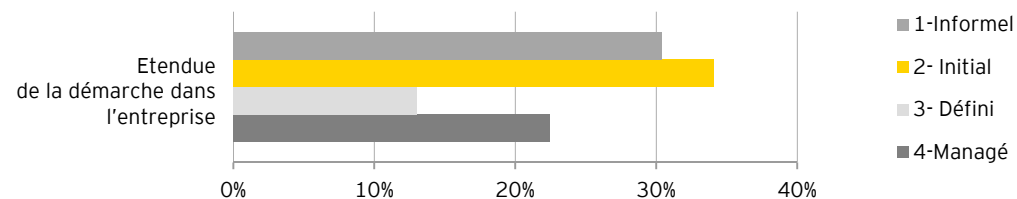


Les entreprises interrogées ont un **niveau initial de maturité sur l'axe Périmètre**.

La démarche ne concerne pas :

- ▶ Tous les processus et projets de l'entreprise ;
- ▶ Toutes les entités de l'entreprise.

## Axe Périmètre





## Définir des objectifs stratégiques et opérationnels

Le point de départ de toute démarche BPM se matérialise par une définition claire des objectifs attendus. La définition de ces objectifs est primordiale pour garantir l'adhésion des parties prenantes à la démarche BPM tout au long du projet et ainsi éviter un fonctionnement en « silo ».

Les objectifs communément rencontrés s'articulent autour des enjeux d'amélioration de la performance, d'alignement des systèmes d'information avec les processus métiers et de mise en conformité réglementaire.

La priorisation des initiatives à engager découlera logiquement des objectifs définis et partagés.

### Résultats de l'étude

**65%** des répondants déclarent ne pas avoir formalisé les objectifs de leur démarche BPM.

Or, le manque d'adhésion a souvent pour origine l'absence ou l'inadéquation des objectifs avec les besoins et les moyens mis en œuvre pour déployer la démarche.





## Définir des indicateurs de performance (KPIs)

Pour fiabiliser la mise en œuvre d'une démarche BPM, il est nécessaire de définir dès le lancement du projet des « Key Performance Indicators », afin d'évaluer dans le temps la valeur ajoutée de la démarche BPM mise en place.

Les KPIs mettent en évidence la relation entre l'efficacité des processus et l'atteinte des objectifs de l'entreprise en :

- ▶ Evaluant la pertinence de la démarche en cours ;
- ▶ Validant l'atteinte ou non des objectifs ;
- ▶ Déterminant les plans d'actions à mettre en œuvre en cas de non atteinte des objectifs.

Pour que cette évaluation soit exhaustive et pertinente, des KPIs à la fois quantitatifs et qualitatifs sont nécessaires. En effet, même les notions difficilement évaluables d'un point de vue tangible (comme la satisfaction client) doivent être intégrées au rapport final de performance.

De manière générale, les KPIs doivent être clairs, fiables, exploitables et alimentés de manière automatisée. Enfin, ils doivent faire consensus auprès de toutes les parties prenantes au projet qui doivent les considérer comme de véritables outils d'aide à la décision.

Il est nécessaire de mettre en place des tableaux de bord relatifs à la « démarche processus » à deux niveaux :

- ▶ Tableaux de bord de déploiement de la « démarche processus » : périmètre organisationnel couvert, processus couverts ;
- ▶ Tableaux de bord relatifs à la performance des processus eux-mêmes : ces tableaux de bord couvrent les trois critères de mesure de la performance (coûts, qualité, délais).



### Parole d'expert

« L'important pour un système de mesures, ce n'est pas ce qu'il est, mais ce qu'il permet de faire.

*Les tableaux de bord et les indicateurs sont les systèmes de mesures, de pilotage et de décision qu'il convient de suivre au quotidien.*

*Dans le cadre du suivi des initiatives BPM, il est critique de déterminer des indicateurs clés afin d'avoir un regard objectif sur le déroulement du projet. »*

**Bertrand Rubio**  
Manager, Ernst & Young Advisory

# Phase de cadrage : la nécessité d'une vision claire et partagée



## Définir le périmètre

La notion de périmètre s'entend notamment sous trois angles :

### Le périmètre des processus

Une forte majorité des démarches BPM cible en priorité les processus métiers et supports, qui possèdent un gisement de productivité et d'amélioration important. En revanche, seul un tiers des processus stratégiques et un quart des projets ont été ciblés par les répondants comme faisant partie du périmètre de la démarche BPM.

### Le périmètre des entités

Les démarches BPM peuvent concerner la totalité de l'entreprise (siège, filiale, Business Unit, site de production, etc.) ou simplement une ou quelques entités.

Attention cependant : lorsque l'impulsion provient du siège, les projets BPM sont parfois perçus comme étant déconnectés des réalités opérationnelles. Il convient donc de rapidement mettre à l'épreuve la démarche en se confrontant au terrain.

### Le périmètre fonctionnel de la démarche

La démarche peut s'étendre à d'autres composantes liées (mesure de la performance, contexte réglementaire, organisation, systèmes d'information) qu'il convient éventuellement d'intégrer dans le projet.

Il est important de prioriser les cibles (processus, entités) afin de concentrer les efforts sur les zones à fort potentiel de gains pour l'organisation.

## Définir les responsabilités

Pour fiabiliser la mise en œuvre d'une démarche BPM, il est nécessaire de nommer des responsables, dont le rôle est défini pour chaque étape du projet. Ces responsables sont garants du suivi et de la coordination de la démarche BPM et de son déploiement dans l'organisation.

## Résultats de l'étude

Seules **16%** des entreprises appliquent la démarche BPM à l'ensemble des processus (processus stratégique, processus de réalisation, processus de support) et des projets majeurs de l'organisation.

**29%** des répondants déclinent leur démarche BPM sur l'ensemble de l'entreprise.

**42%** des répondants indiquent que les parties prenantes au projet n'ont pas été identifiées et **36%** qu'elles ont été identifiées mais non incluses dans le dispositif.

Seuls **13%** des répondants ont défini des responsabilités claires aux différentes étapes clés de la démarche.

**19%** des organisations définissent des objectifs de la démarche BPM et la responsabilité de la démarche est affectée à un membre de la DG.

# Phase de cadrage : la nécessité d'une vision claire et partagée



## Rédiger un « plan projet »

Le succès des initiatives BPM dépend très fortement de la faculté à formaliser un document structuré, de type « plan projet », qui décrit les éléments suivants :

- ▶ Les objectifs ;
- ▶ Le planning (avec des jalons de suivi d'avancement) ;
- ▶ Les rôles et les responsabilités ;
- ▶ Les moyens et les ressources ;
- ▶ Le mode de gouvernance ;
- ▶ Les indicateurs de performance (KPIs) ;
- ▶ Le reporting (revue semestrielle des processus avec les pilotes stratégiques et opérationnels et les contributeurs concernés, suivi des plans d'actions, liste des initiatives à venir, etc.) ;
- ▶ Les risques.

## Résultats de l'étude

**53%** des répondants n'ont pas formalisé un document structurant présentant les objectifs.

**52%** des répondants ne disposent pas de planning de déploiement.

## Diffuser le « plan projet »

Ce « plan projet » doit être diffusé à toutes les parties prenantes de l'organisation.

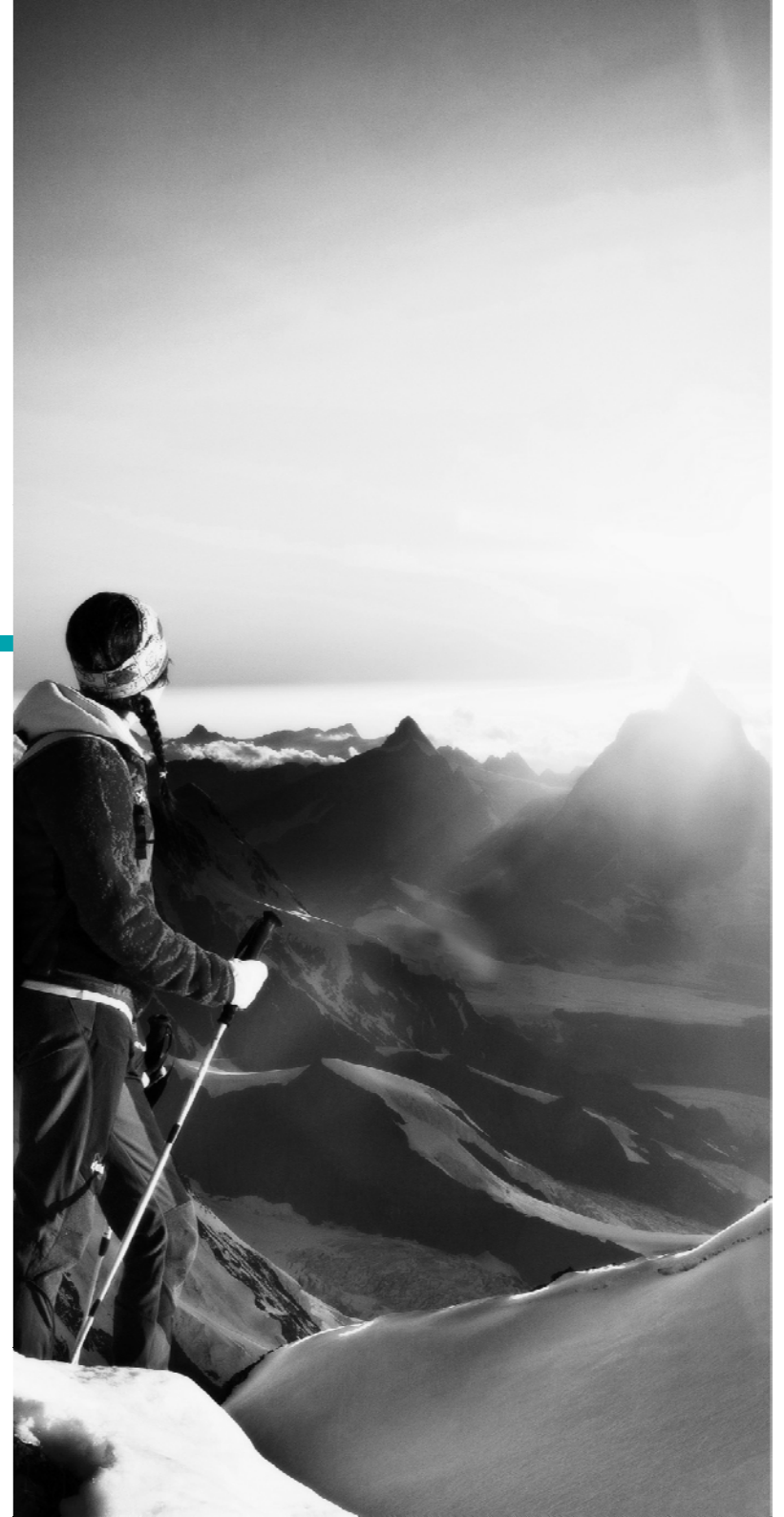
Pour une démarche BPM impliquant de nombreuses parties prenantes, une communication en amont est nécessaire à la compréhension, l'adhésion et la bonne assimilation du cadre méthodologique de la « démarche processus » par l'ensemble des collaborateurs.



## 3.2

---

### Phase de déploiement



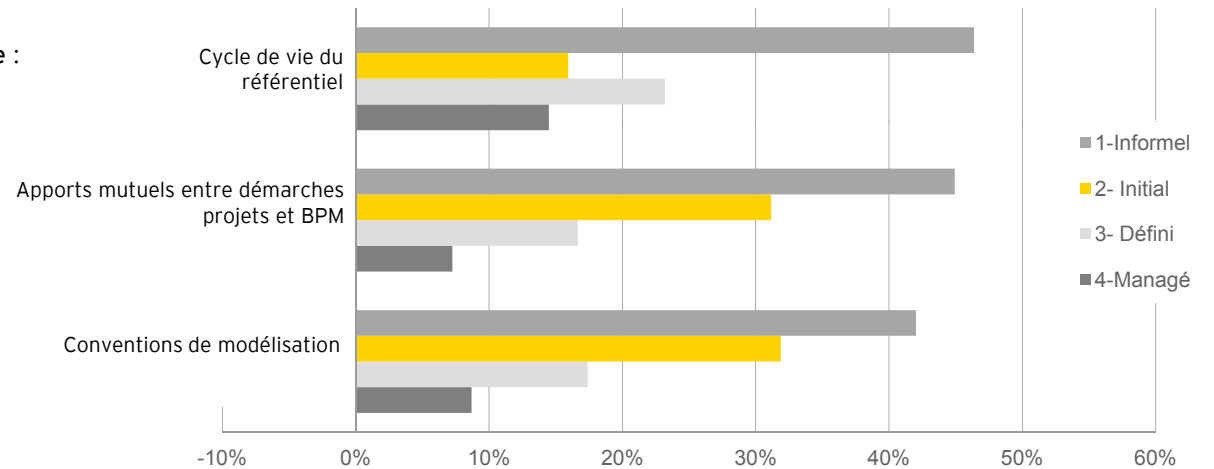
# Un déploiement freiné par un manque de méthodes et d'outils



Les entreprises interrogées ont un **niveau initial de maturité sur l'axe Méthode** :

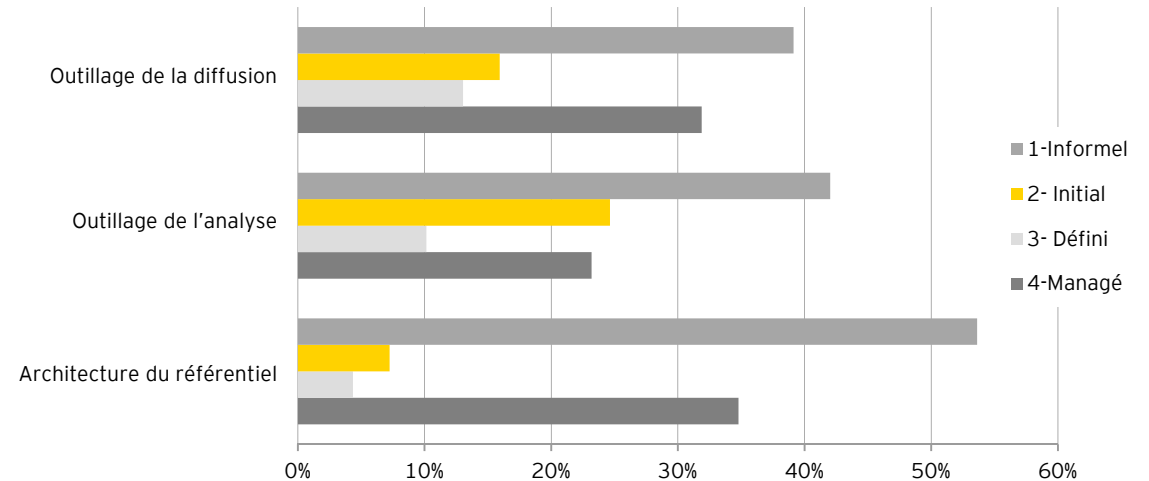
- ▶ Le référentiel n'est pas systématiquement enrichi ;
- ▶ L'absence de langage univoque formalisé au sein de conventions de modélisation, ne favorise pas le partage et la réutilisation des informations.

Axe Méthode



Les entreprises interrogées ont un **niveau initial de maturité sur l'axe Système** : les trois quarts des répondants ne disposent d'aucun outil de BPM.

Axe Système





## Mettre en place des « référentiels processus »

Mettre en place des « référentiels processus » permet de décrire précisément les processus utilisés dans le cadre de la démarche BPM et d'affecter un responsable à chaque processus.

La « démarche processus » doit s'appuyer sur une architecture qui assure que l'ensemble des éléments qui la composent (organisations, systèmes, processus, données, etc.) trouvent leur place et soient susceptibles d'être reliés les uns aux autres d'une manière exploitable.

Pour ce faire, l'architecture du référentiel doit comporter :

- ▶ Un découpage des différents domaines constitutifs du référentiel d'entreprise ;
- ▶ Une définition des composants de « haut niveau » du référentiel pour chaque domaine couvert ;

Pour la « composante processus », cela revient par exemple à :

- définir les 10 ou 15 macro-processus permettant de décrire les modalités de création de la valeur de l'entreprise,
- décrire les 10 ou 15 processus détaillant plus précisément la chaîne de valeur pour chacun des macro-processus,
- ▶ Une structure de navigation verticale et horizontale qui induit un découpage de chaque niveau du référentiel en sous-composants.

L'une des difficultés de la démarche BPM est de maintenir les référentiels et les informations à jour : il faut s'assurer que les rôles distribués pour composer et exploiter le référentiel processus sont adaptés à la capacité de chacun à alimenter le référentiel.

Il est donc important de mettre en place un dispositif de dialogue entre les cellules projets –au cœur des évolutions de l'entreprise– et les animateurs de la démarche BPM.

## Résultats de l'étude

**54%** des entreprises ayant initié une démarche BPM n'ont encore formalisé aucun référentiel d'entreprise.

Seulement **35%** des entreprises ont formalisé des processus de « haut niveau » dans leur référentiel (processus, activités et opérations).





## Diffuser les « référentiels processus »

La diffusion du « référentiel processus », en général accompagnée d'une notice explicative, s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Cette information est relayée par une animation qui permet de promouvoir la culture processus au sein des organisations.

## Mettre en place des outils transverses

Les outils dédiés (MEGA, Aris, Casewise, etc.) apportent les avantages suivants :

- ▶ Partage (accès web) d'un référentiel unique avec l'ensemble des intervenants de la démarche ;
- ▶ Définition d'un cadre structurant basé sur les conventions de modélisation ;
- ▶ Analyses plus fines (comparaison entre processus cibles et processus actuels, simulations, etc.) ;
- ▶ Meilleure intégration des composantes du référentiel d'entreprise (lien systèmes d'information, processus métier et support, éléments de conformité, etc.).

Cependant, ces outils nécessitent un coût et un temps de mise en œuvre parfois importants.

## Résultats de l'étude

**61%** des répondants disposent de moyens formels pour la diffusion de leur référentiel (intranet, réseau fichier, diffusion papier).

**32%** des répondants privilégient une diffusion via l'intranet.

Seules **33%** des entreprises utilisent un outil de modélisation ou de *process map*.

Ceci peut s'expliquer par le fait qu'un grand nombre de répondants ne sont encore qu'à l'étape d'initialisation de la démarche.



## Mettre en place des conventions de modélisation

La mise en place des conventions de modélisation poursuit deux objectifs :

- ▶ Définir les grands concepts utilisés dans le cadre de la démarche ;
- ▶ Etablir des règles de modélisation ou de description et un langage commun.

Se doter de conventions de modélisation permet de répondre aux besoins de tous les acteurs concernés par l'approche. A titre d'exemple, les concepts de risques, contrôles et tests peuvent être utiles à la direction d'audit et doivent être intégrés aux conventions de modélisation.

Le risque induit par l'absence de conventions de modélisation uniques est de constater une hétérogénéité dans les pratiques de modélisation.

Cette absence d'homogénéité complexifie les échanges, les analyses transverses et les études d'impacts dans le cadre de projet d'évolution de l'organisation et/ou des systèmes d'information.

## Résultats de l'étude

Seuls 9% des répondants déclarent formaliser des conventions pour les composantes stratégie, risque, processus et systèmes d'information.

32% des répondants déclarent formaliser uniquement des conventions pour la « composante processus ».

42% des répondants déclarent ne pas disposer d'un recueil de conventions de modélisation.



## Parole d'expert

« Il est nécessaire d'élaborer des conventions de modélisation univoques afin de standardiser les modalités de description des processus et des éléments qui y sont associés (organisations, systèmes, données...). Ces conventions doivent servir la finalité de la démarche BPM, et plus largement offrir les « vues » et informations aux clients internes de la démarche. Afin d'obtenir une adhésion optimale, il est primordial de rencontrer les clients internes, cerner précisément leurs besoins, et les retranscrire dans des conventions de modélisation. »

Vincent Albizzati  
Directeur Associé, Ernst & Young et Associés

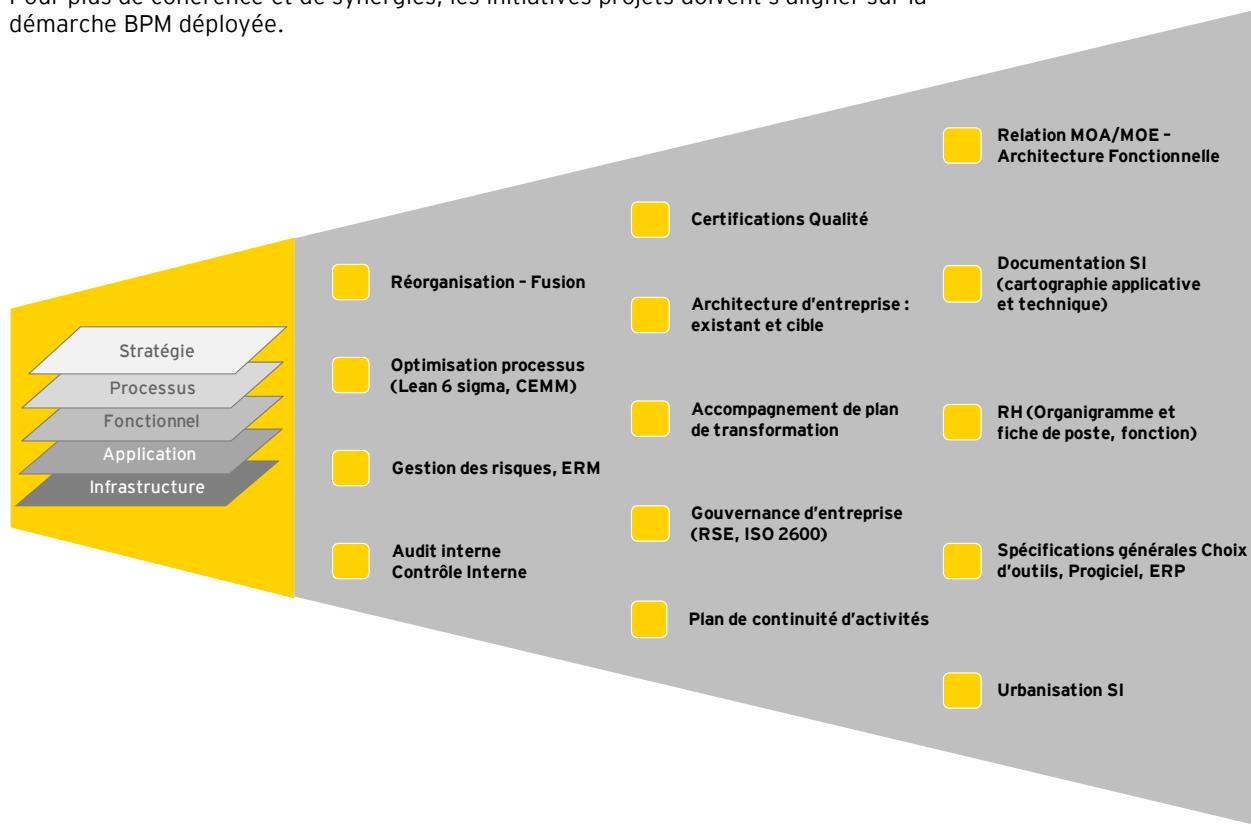
# Phase de déploiement : une maîtrise technique indispensable



## Capitaliser sur les éléments de la démarche BPM

La finalité d'une démarche BPM étant de rendre l'entreprise plus agile, il est important de capitaliser sur les éléments issus de la démarche BPM tels que : les processus, les risques, les acteurs, les indicateurs, mais aussi sur le descriptif du système d'information applicatif et technique. Cette capitalisation permet de travailler sur l'ensemble de l'entreprise.

Pour plus de cohérence et de synergies, les initiatives projets doivent s'aligner sur la démarche BPM déployée.



## Parole d'expert

« Assurer la construction d'un référentiel d'entreprise exhaustif, selon les normes d'élaboration en vigueur, permet de réutiliser l'ensemble des éléments dans le cadre des différents projets de l'entreprise. La nature de ces projets peut être organisationnelle (optimisation, fusion, réorganisation, performance), réglementaire (gestion des risques, audit interne, contrôle interne, conformité) ou informatique (schéma directeur de SI, mise en œuvre d'ERP, urbanisation). Elle peut aussi s'inclure dans le cadre d'un plan de continuité d'activités ou d'un projet d'accompagnement du changement.

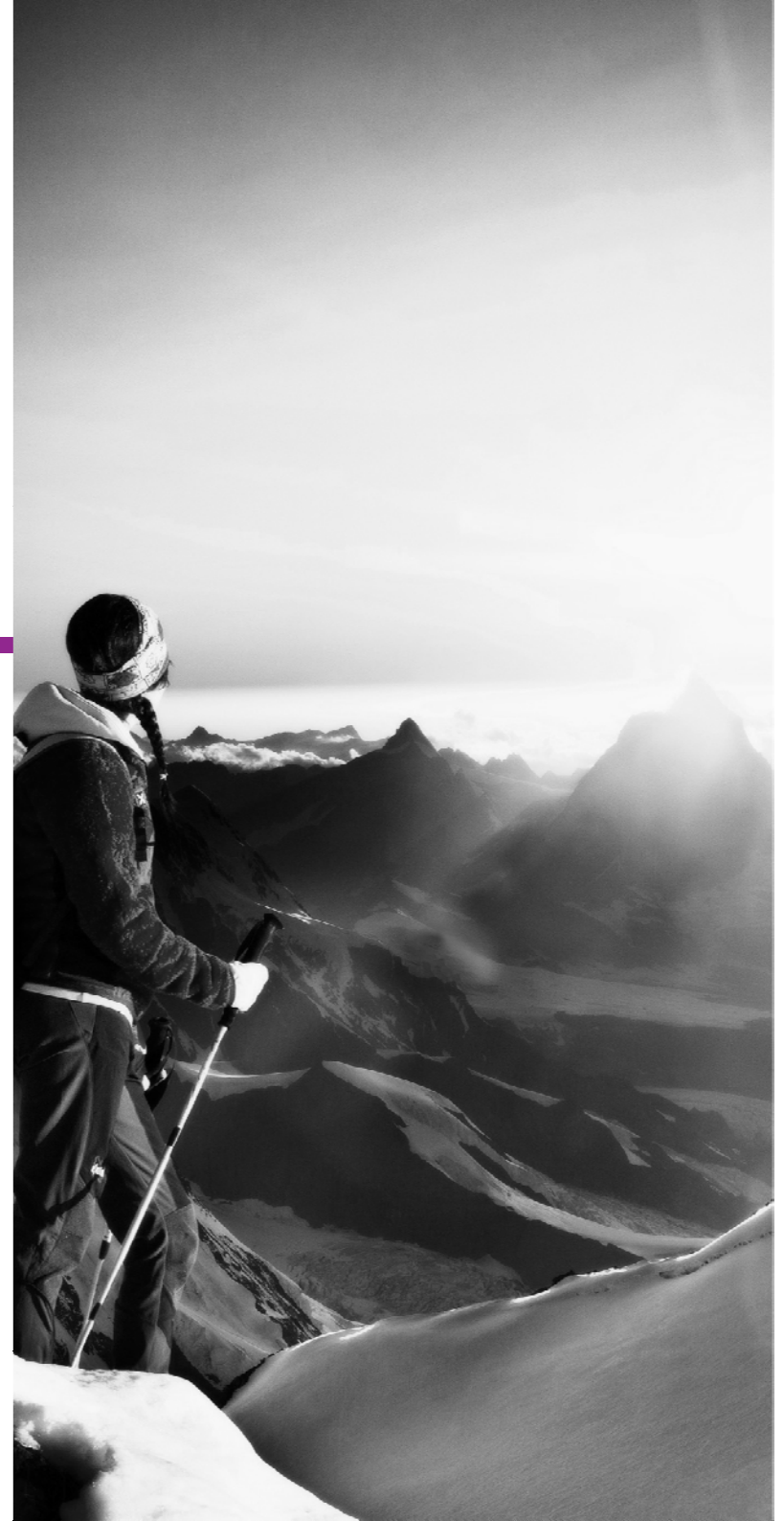
La capitalisation du référentiel est un des éléments de retour sur investissement des démarches BPM. »

Frantz Toussaint  
Manager, Expert BPM  
Ernst & Young Advisory

# 3.3

---

## Phase de pérennisation





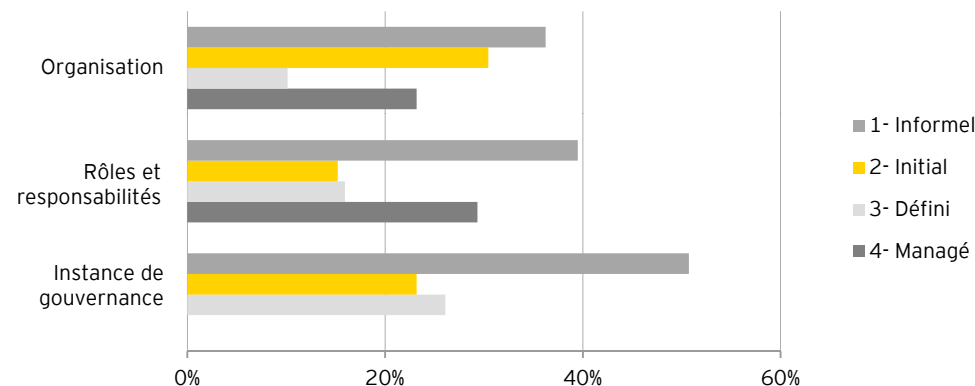
# Un facteur humain insuffisamment intégré à la démarche



Les entreprises interrogées ont un **niveau initial de maturité sur l'axe Gouvernance** :

- ▶ Une instance de gouvernance n'a pas systématiquement été mise en place ;
- ▶ Un « pilote de processus » n'est pas toujours nommé pour suivre l'avancement du projet.

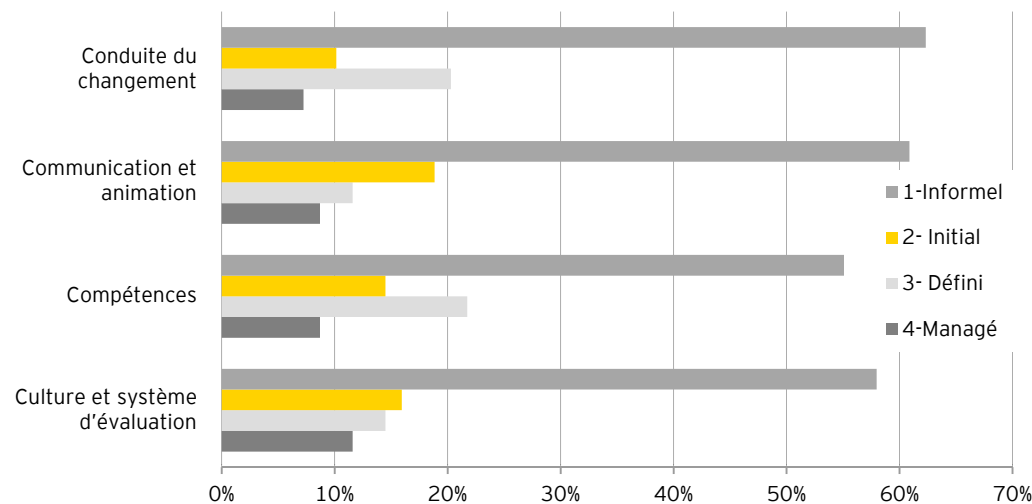
## Axe Gouvernance



Les entreprises interrogées ont un **niveau initial de maturité sur l'axe Hommes** :

- ▶ Les compétences nécessaires à un fonctionnement optimal de la fonction BPM n'ont pas été identifiées ni formalisées ;
- ▶ Les plans de formation adéquats sont rarement mis en place ;
- ▶ Un manque de communication sur le projet freine l'appropriation des collaborateurs.

## Axe Homme



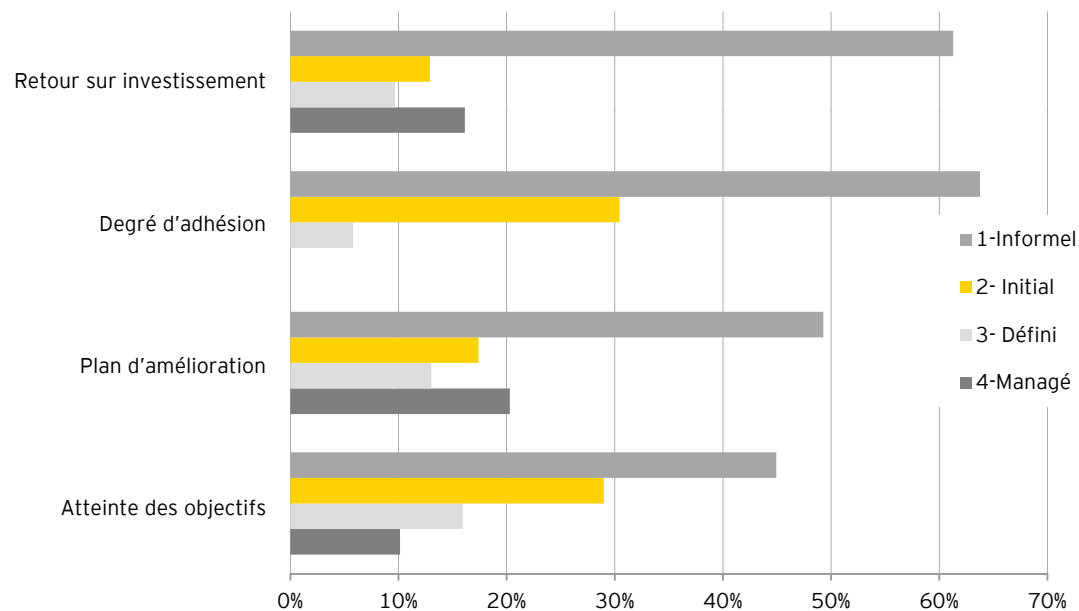
# Un facteur humain insuffisamment intégré à la démarche



Les entreprises interrogées ont un **niveau initial de maturité sur l'axe Evaluations** :

- ▶ L'adhésion dans le temps des parties prenantes à la démarche BPM est peu mesurée ;
- ▶ Le ROI n'est pas toujours évalué.

## Axe Evaluations





## Mettre en place une gouvernance adaptée

### Obtenir l'appui d'un membre de l'équipe de direction générale

Au moins un membre de l'équipe de direction doit se porter sponsor de la démarche BPM afin de :

- ▶ Gagner en visibilité interne (démarche BPM à l'agenda du comité de direction) ;
- ▶ Légitimer le projet au sein de l'entreprise ;
- ▶ Assurer les moyens et les ressources adéquates.

### Définir un comité BPM

Dans le but d'accompagner la démarche et de valider les orientations prises, un comité BPM peut être mis en place pour notamment :

- ▶ Suivre et ajuster le plan de déploiement ;
- ▶ Veiller à la bonne intégration de la méthodologie et à son amélioration continue ;
- ▶ Prendre en compte les impacts générés par des démarches connexes et les associer à la démarche BPM ;
- ▶ Assurer la définition des besoins en compétences ou en formation ;
- ▶ Assurer l'animation de la communauté des « pilotes de processus ».

### Structurer la « cellule BPM »

Historiquement les démarches BPM étaient souvent portées par les directions Qualité ou Systèmes d'information. Aujourd'hui les directions Organisation prennent leur juste place dans le déploiement de ces démarches.

L'enjeu pour nombre d'organisations est de réussir la transition entre le « mode projet » et le « mode pérenne » et d'ancrer la démarche dans la culture de l'entreprise et son fonctionnement au quotidien.

Il est souhaitable que la direction porteuse de la démarche soit indépendante des autres directions qui seront utilisatrices de la démarche BPM.

## Résultats de l'étude

**70%** des projets ont été impulsés par un membre de la direction générale et pour la moitié d'entre eux, elle en conserve le sponsoring.

**51%** des répondants ne disposent d'aucune instance de pilotage de la démarche BPM.

**49%** des répondants affirment qu'aucun « pilote de processus » n'a été désigné.

Seuls **39%** des répondants déclarent que l'intégralité des acteurs est associée à la démarche.

Le pilotage opérationnel est majoritairement confié à un responsable Organisation (**35%**) ou au directeur Qualité (**25%**).

Le DSI n'est responsable de l'animation de la « démarche processus » (suivi, accompagnement et amélioration continue) que dans **11%** des cas.



# Phase de pérennisation : une démarche portée par tous



## Déployer la fonction « pilote de processus »

Afin d'inscrire la démarche BPM dans la durée, il est essentiel de nommer des « pilotes de processus », qui auront pour principales responsabilités :

- ▶ La déclinaison en objectifs concrets de la stratégie décidée par la direction générale ;
- ▶ L'animation de la démarche de management de leur processus et l'interface avec les autres pilotes ;
- ▶ La définition des critères, le suivi de la performance de leur processus et la production du reporting associé ;
- ▶ Une communication privilégiée avec la DSI en matière d'industrialisation du processus ;
- ▶ L'évaluation des ressources allouées afin de garantir l'efficience et l'efficacité du processus ;
- ▶ La définition et la mise en œuvre des actions d'amélioration continue.

Le « pilote de processus » est directement mandaté par la direction générale pour conduire son processus et lui faire atteindre la cible attendue. Il optimise la performance de son processus pour une plus grande satisfaction de ses clients et parties prenantes.

Les « pilotes de processus » d'une organisation forment une communauté qui doit être sponsorisée par la direction générale. Celle-ci doit être accompagnée de façon fonctionnelle et méthodologique par la cellule BPM, qui les formera et leur portera assistance dans le pilotage au quotidien.



## Parole d'expert

*« Le pilote de processus oriente la réalisation des activités de son processus vers les clients, là où les managers vont orienter les hommes et les compétences sur la réalisation des activités.*

*Il s'agit là de l'évolution naturelle lorsque l'on déploie un management par les processus.*

*La communauté des « pilotes de processus » participe à la prise de décision aux côtés des managers et de la direction générale ».*

**Dominique Pageaud**

Associé, Ernst & Young et Associés



## Gérer les hommes et leurs compétences

### Proposer des formations adaptées

Compte tenu des nombreux enjeux relatifs aux démarches BPM, le spectre des compétences requises est très large. Ainsi, il est indispensable d'identifier les formations à dispenser et d'élaborer un plan de formation correspondant. Dans de nombreux cas, les membres de la cellule BPM dispensent eux-mêmes des formations auprès des équipes impliquées dans la démarche. Classiquement, les contenus abordent les thèmes suivants :

- ▶ Comprendre le management par processus ;
- ▶ Apprendre à modéliser ;
- ▶ Structurer un référentiel ;
- ▶ Optimiser un processus ;
- ▶ Gérer les cycles d'évolution des référentiels, outils du BPM (base, expert).

En complément des formations techniques précédemment citées, il convient de former les membres de l'équipe aux *soft skills* inhérentes aux règles générales de gestion d'un projet.

### Tenir informés les collaborateurs tout au long de la démarche

Le dispositif de communication qui encadre le projet BPM doit faire l'objet d'une attention toute particulière, avec des messages spécifiques à destination des différentes populations concernées.

Une carence d'accompagnement sur la durée peut nuire à l'appropriation de la démarche BPM. En effet, cet accompagnement a pour but d'insuffler une nouvelle culture d'entreprise et un nouvel état d'esprit au sein des métiers et de la DSI.

Une fois la démarche déployée, une communication permanente doit se poursuivre dans le but de présenter les réalisations et les gains générés par l'approche déployée.

## Résultats de l'étude

**55%** des entreprises n'ont pas identifié et formalisé les compétences nécessaires à un fonctionnement optimal de la démarche BPM.

**58%** des entreprises n'ont pas mis en œuvre de plan de formation dédié pour développer les compétences de l'équipe.

**40%** des répondants déclarent que leur entreprise réalise des actions de communication de la démarche BPM auprès de l'ensemble du personnel au moins une fois par semestre.



## Mettre en place une démarche d'amélioration continue

### Dresser le bilan : ROI

La principale difficulté pour mettre en œuvre un cycle d'amélioration continue réside dans la capacité à évaluer les résultats d'une démarche BPM, que ce soit en amont des projets pour évaluer la performance des processus existants, ou en aval pour mesurer l'efficacité des plans de progrès mis en œuvre.

La mesure du retour sur investissement d'une démarche BPM s'effectue grâce aux KPIs précédemment définis. Cependant, elle reste extrêmement complexe car la valeur ajoutée est essentiellement qualitative :

- ▶ Partager la connaissance des processus ;
- ▶ Protéger l'actif ;
- ▶ Diffuser une culture de processus et de performance ;
- ▶ Rendre l'entreprise plus agile ;
- ▶ Briser la logique des « silos » ;
- ▶ Fiabiliser l'alignement entre processus et systèmes d'information.

Les résultats obtenus sur les cibles prioritaires (processus, entité) permettront de prouver tout l'intérêt de la démarche et d'ainsi constituer des *success stories* ou *quick win* permettant l'acceptation et la promotion de l'approche BPM.

### Se remettre en question

Dans le cadre d'une démarche BPM, il est important de remettre en question de façon régulière l'adéquation entre la démarche déployée et les besoins réels.

Souvent, les dispositifs sont sous ou surévalués par rapport aux objectifs. Une démarche d'amélioration continue permet de :

- ▶ Redimensionner le projet si besoin ;
- ▶ S'assurer que les objectifs / moyens alloués et les actions entreprises sont alignés.

## Résultats de l'étude

**45%** des répondants déclarent ne pas évaluer l'atteinte des objectifs initialement définis. La proportion restante effectue l'exercice a minima à la fin du projet.

Dans **61%** des cas, aucun calcul de ROI n'est réalisé.

**50%** des entreprises n'ont pas mis en œuvre de démarche d'amélioration continue.

**64%** des entreprises ne mesurent pas l'adhésion dans le temps des parties prenantes à la démarche.

## 4. Annexe : détail du questionnaire

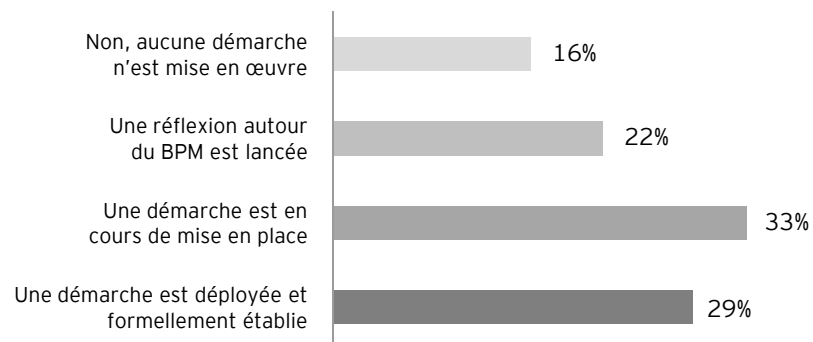




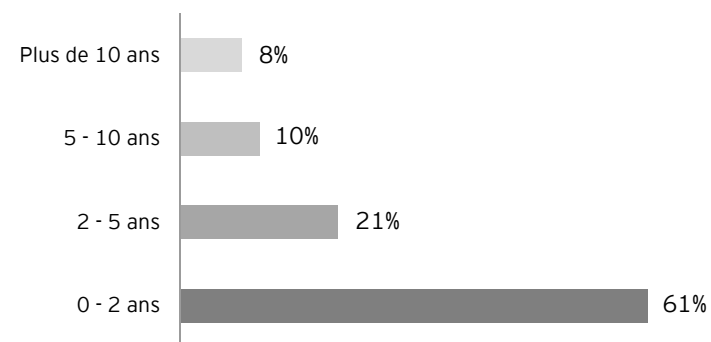


## 1. Comprendre le contexte « stratégique » de déclenchement d'une initiative BPM

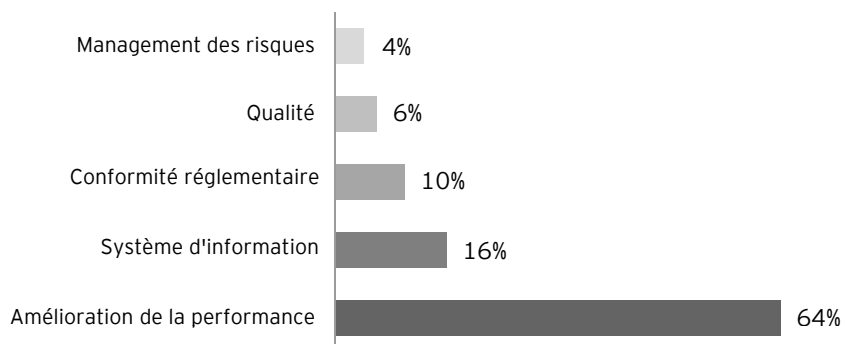
1.1 Une démarche BPM est-elle formellement établie mise en œuvre au sein de votre organisation ?



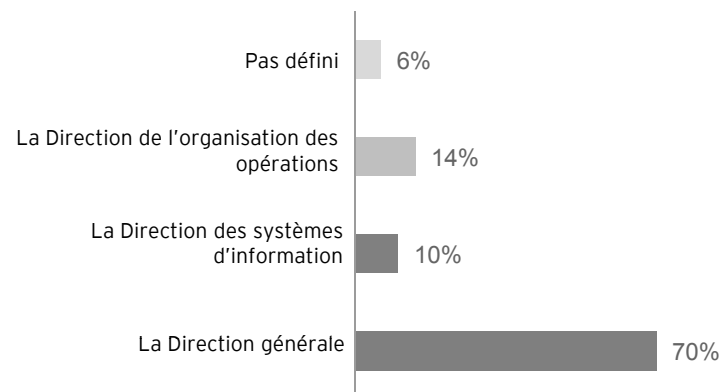
1.2 Depuis combien d'années avez-vous mis en œuvre la démarche de management des processus ?



1.3 Quel a été le prisme déclencheur de la démarche ?



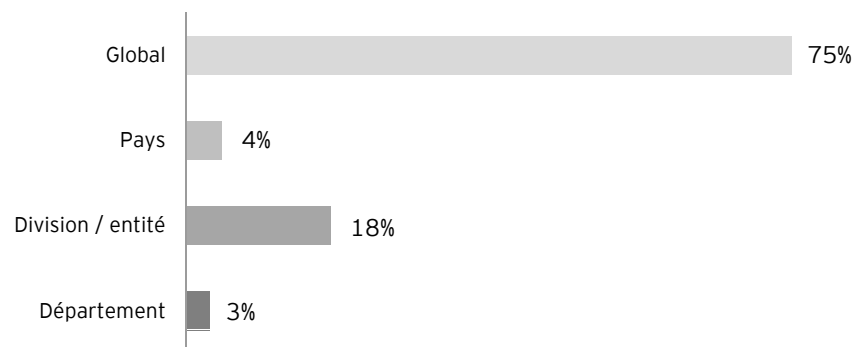
1.4 Qui a été l'initiateur de la démarche ?



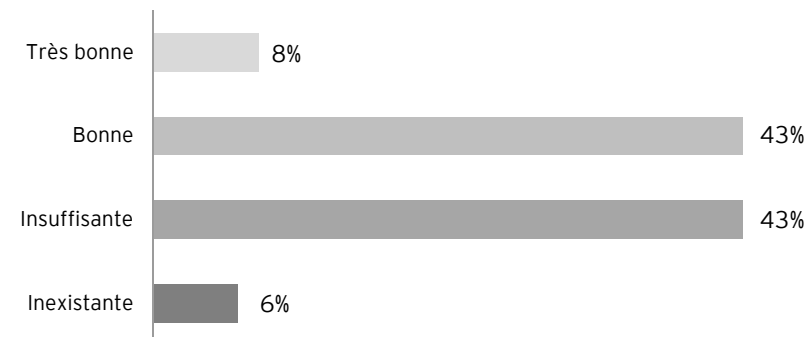


## 1. Comprendre le contexte « stratégique » de déclenchement d'une initiative BPM

### 1.5 Quel est le périmètre de la démarche ?



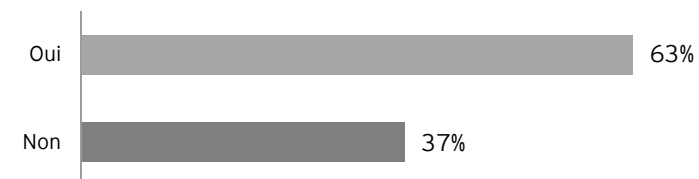
### 1.6 Comment évalueriez-vous l'adhésion des collaborateurs à la démarche ?



### 1.7 Quels ont-été les principaux freins à l'établissement / au déploiement de la démarche ?

Réponse qualitative

### 1.8 Pensez-vous renforcer les moyens alloués à la démarche ?



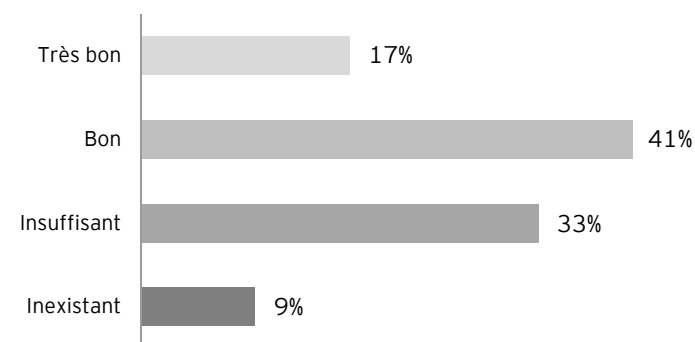


## 1. Comprendre le contexte « stratégique » de déclenchement d'une initiative BPM

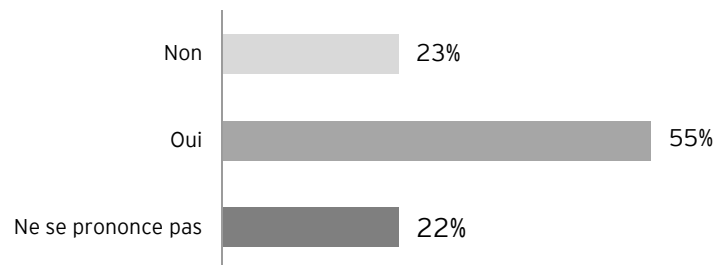
1.9 Une fonction BPM (département spécifique) a-t-elle été créée afin de structurer / d'animer la démarche ?



1.10 Comment évalueriez-vous le retour sur investissement de votre démarche BPM ?



1.11 La mise en place d'une démarche BPM est-elle un facteur différentiant dans votre écosystème (vis-à-vis des clients, investisseurs, salariés) ?



1.12 Quels sont selon vous les facteurs clés de succès de la démarche ?

Réponse qualitative

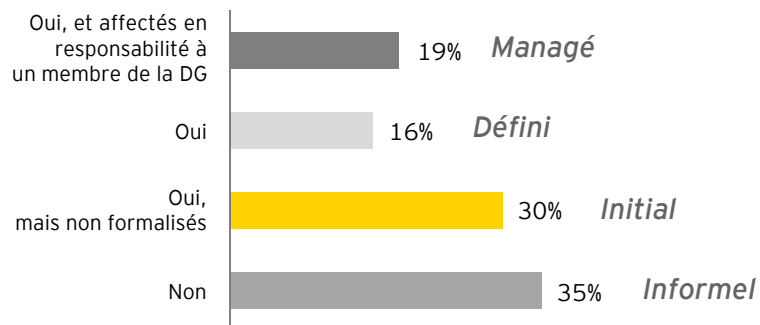
1.13 Quels sont selon vous les écueils à éviter dans le cadre du déroulement de la démarche ?

Réponse qualitative

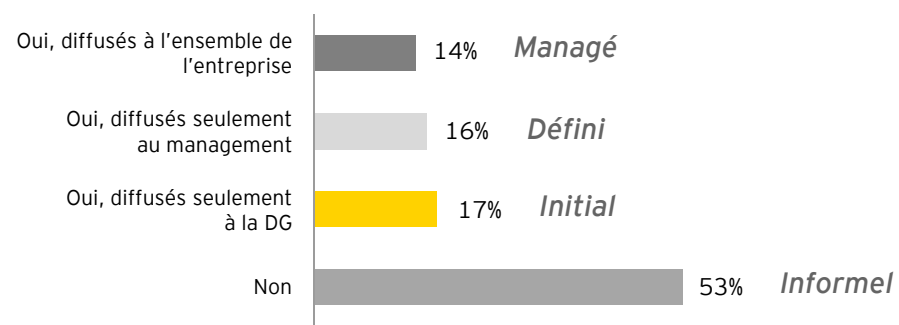


## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

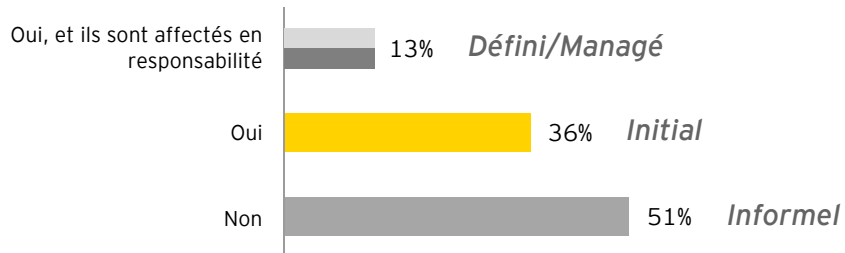
### 2.1 Les objectifs de la démarche « processus » sont-ils définis ?



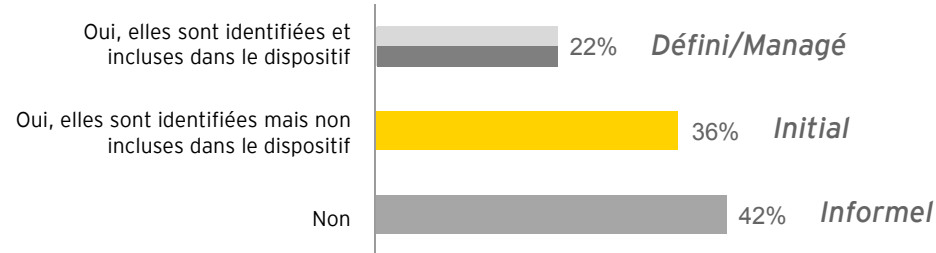
### 2.2 Ces objectifs sont-ils partagés au travers d'un document structurant ?



### 2.3 Les objectifs de la démarche « processus » sont-ils déclinés en différentes phases explicites ?



### 2.4 Les parties prenantes (sponsors, clients, acteurs) de la démarche sont-elles identifiées ?

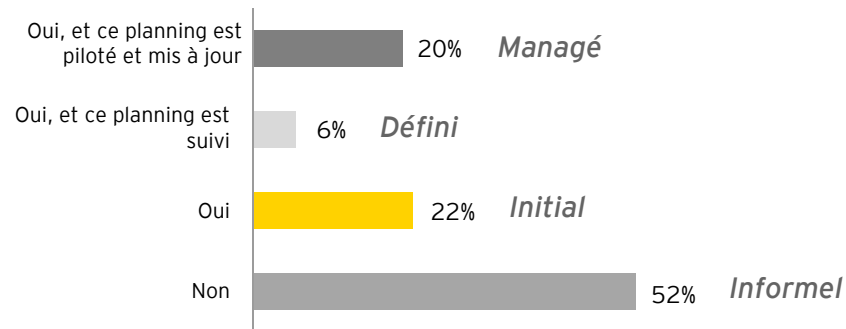




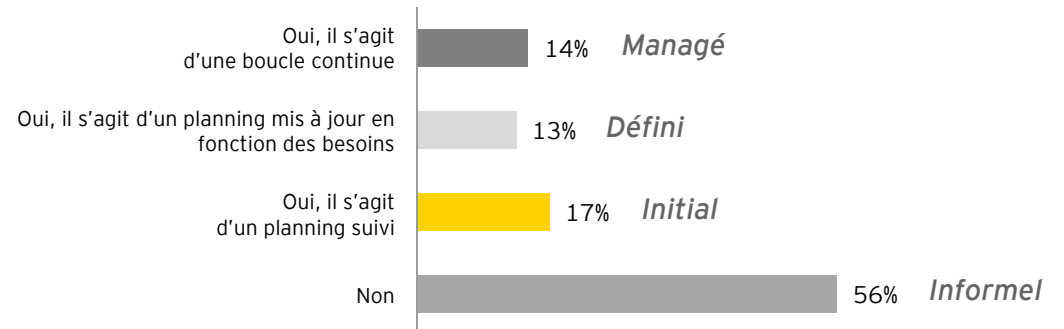


## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

### 2.5 Un planning de déploiement est-il mis en place en mode projet ?

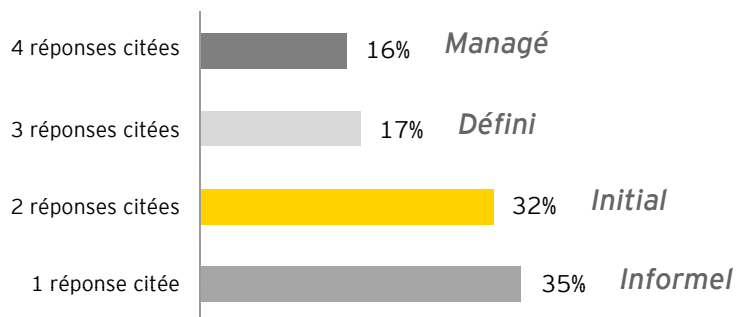


### 2.6 Un planning de fonctionnement est-il mis en place pour faire vivre la démarche de façon pérenne au sein de l'entreprise ?

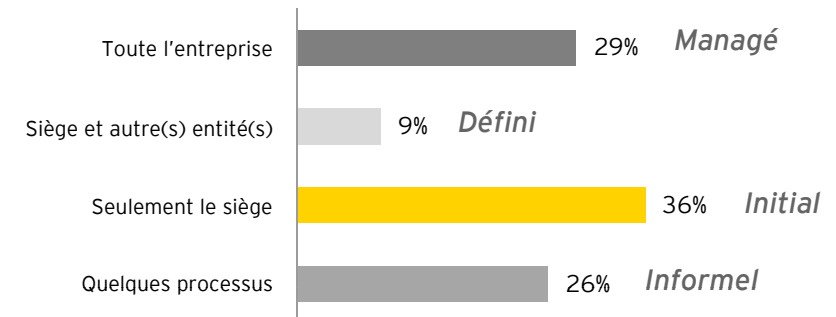


### 2.7 La « démarche processus » cible-t-elle les différentes natures de processus de votre organisation ?

Réponses possibles : Processus stratégique, Processus de réalisation, Processus de support, Projets.



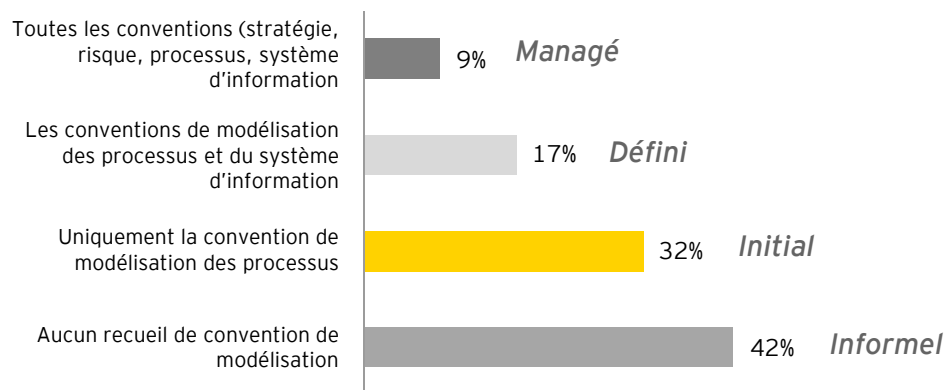
### 2.8 La « démarche processus » est-elle déclinée au sein des différentes entités de l'organisation (siège, BU, filiales, sites de production, seulement quelques processus...) ?



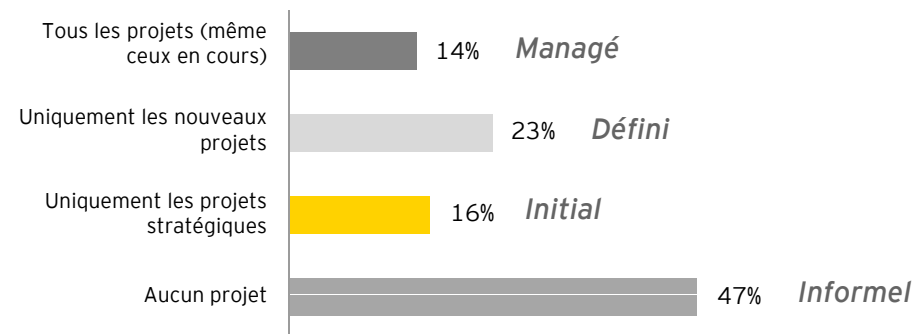


## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

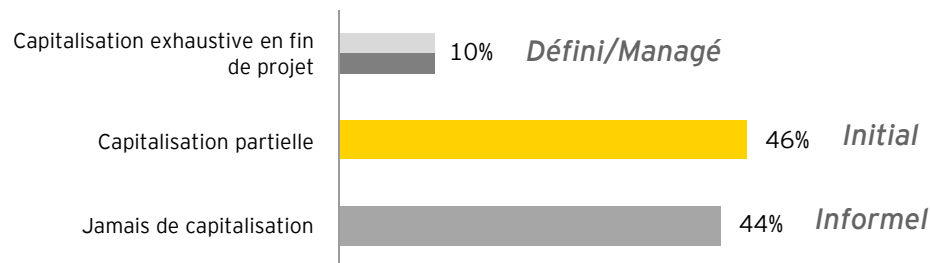
2.9 Existe-t-il un recueil de conventions de modélisation qui sert les besoins de toutes les parties prenantes ?



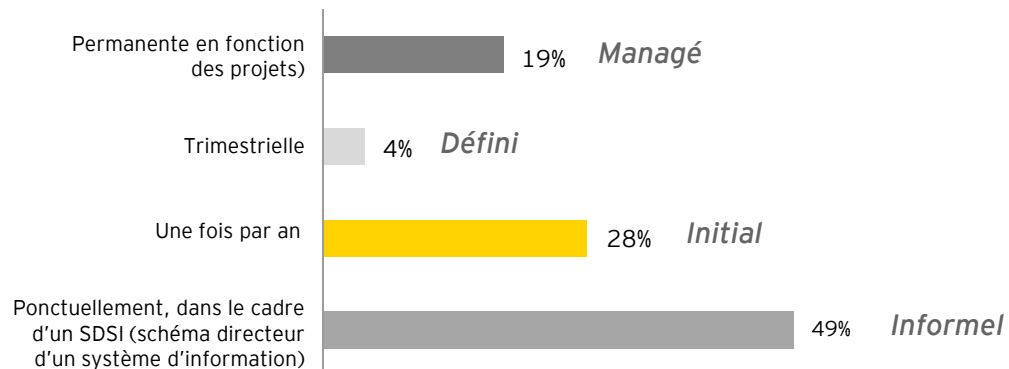
2.10 L'ensemble des projets de l'entreprise utilisent-ils les éléments mis à disposition dans le cadre de la « démarche processus » ?



2.11 L'ensemble des projets contribuent-ils à l'enrichissement du référentiel de processus ?



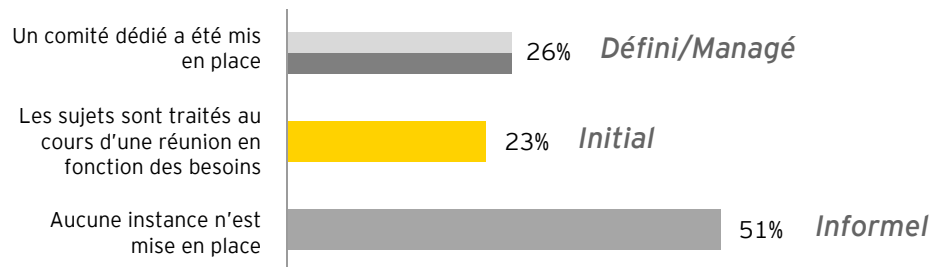
2.12 Quelle est la périodicité de mise à jour, d'enrichissement du référentiel processus d'entreprise ?



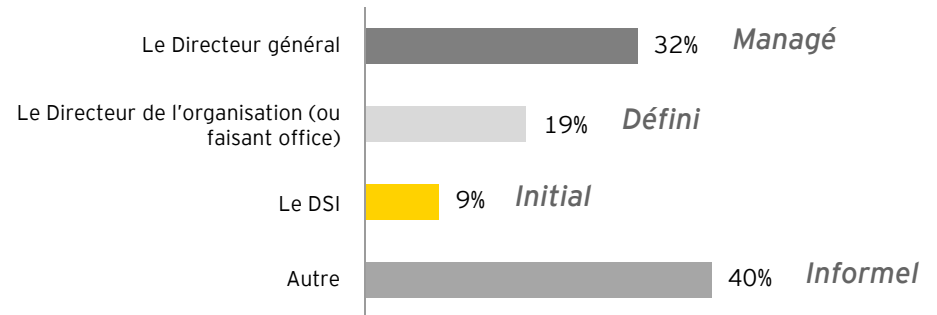


## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

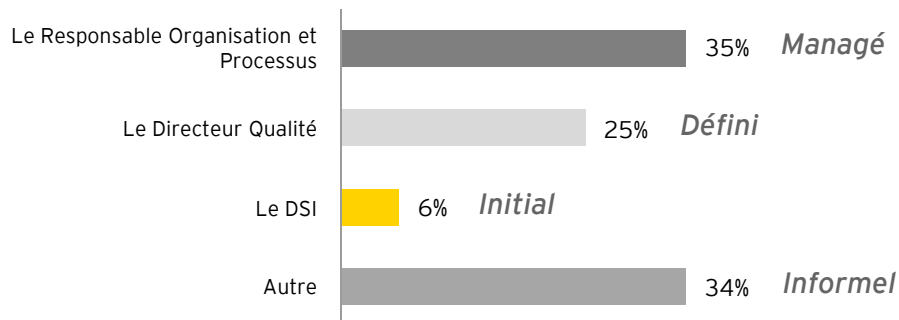
2.13 Le pilotage de la « démarche processus » est-il exécuté par une instance dédiée ?



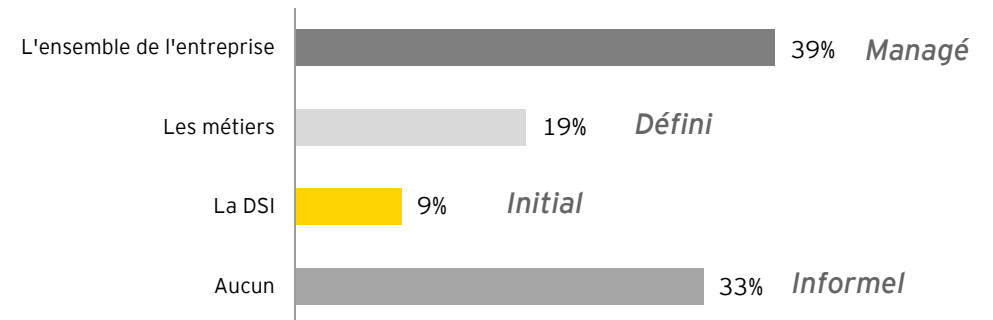
2.14 Qui est le sponsor de la démarche ?



2.15 Qui est responsable de la « démarche processus » et de son déploiement ?



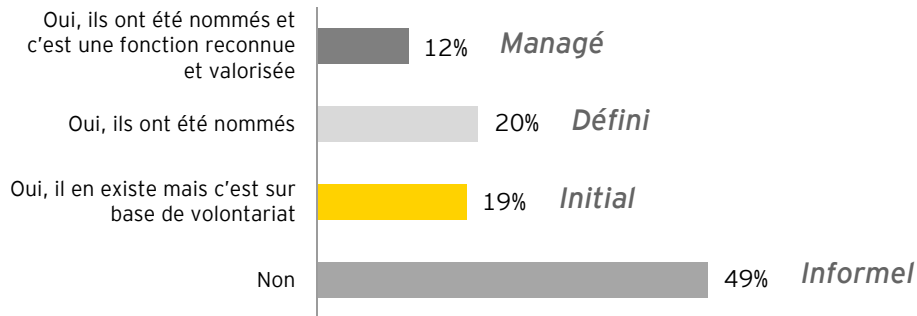
2.16 Qui sont les acteurs associés ?



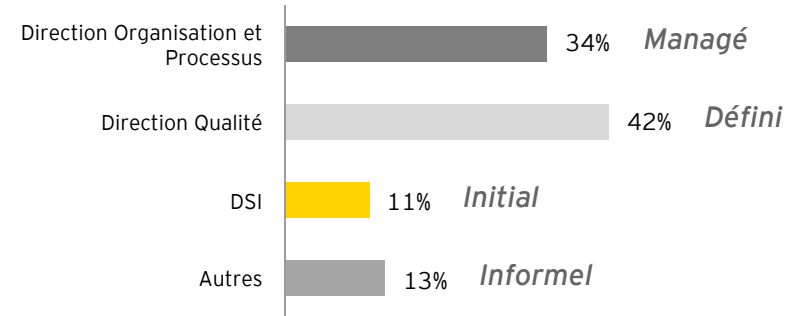


## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

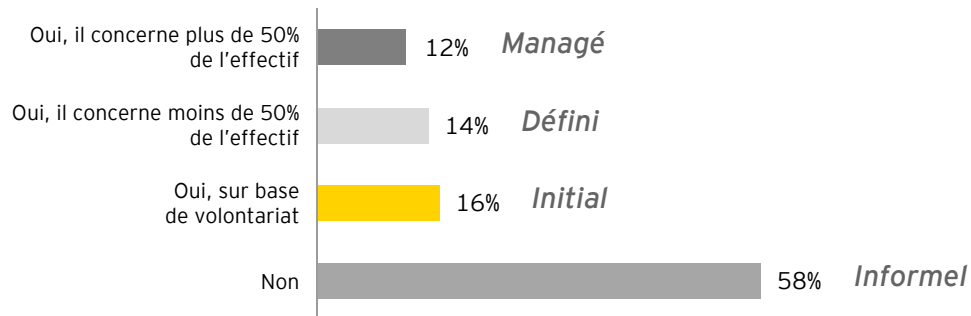
2.17. Des « pilotes de processus » ont-ils été nommés ?  
Sont-ils facilement identifiés ?



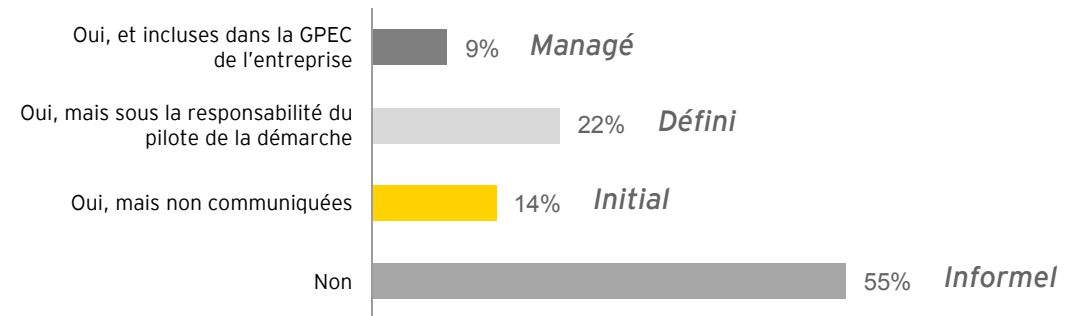
2.18 Quelle est l'entité en charge de la « démarche processus », son suivi, son accompagnement et son amélioration continue ?



2.19 Un plan de formation a-t-il été mis en place en interne pour développer les compétences de l'équipe ?



2.20 Les compétences nécessaires à un fonctionnement optimal de la démarche BPM ont-elles été identifiées et formalisées ?

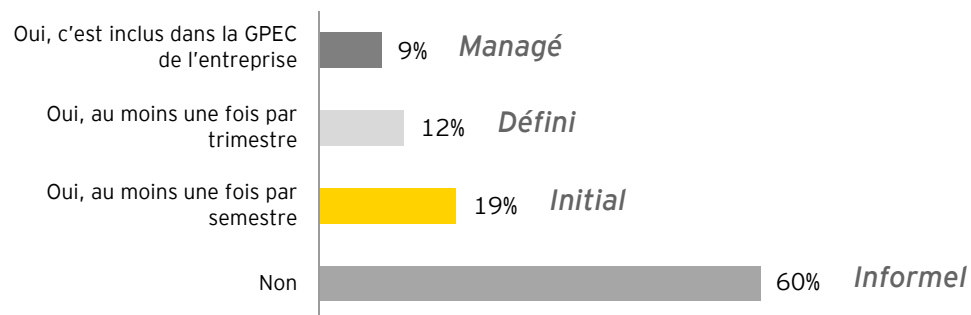






## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

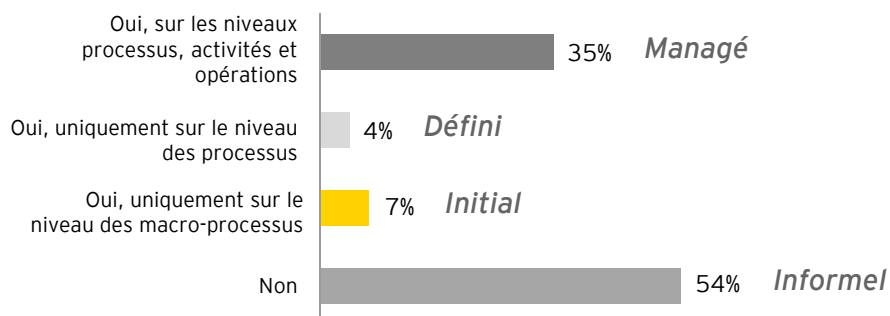
2.21 Réalisez-vous des actions de communication à fréquence établie autour de la « démarche processus » auprès de l'ensemble du personnel ?



2.22 Comment les acteurs sont ils accompagnés lors des changements impactant les processus et façon de travailler ?

Réponse qualitative

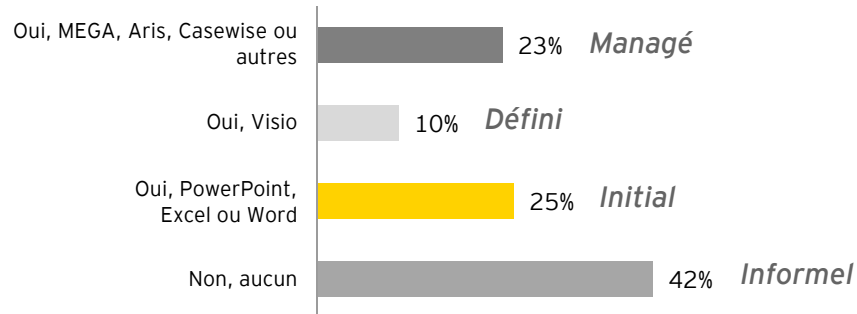
2.23 Le référentiel d'entreprise est-il décrit ?  
Sur combien de niveaux est-il articulé ?



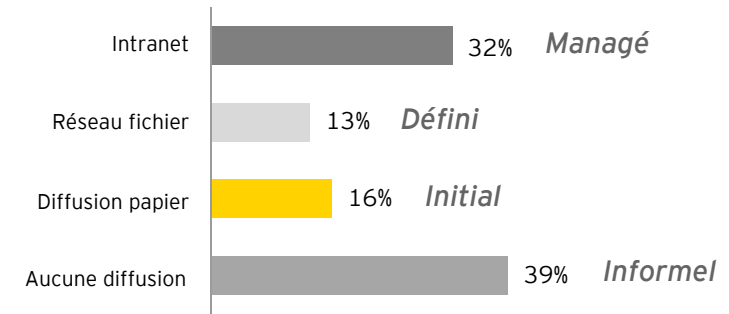


## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

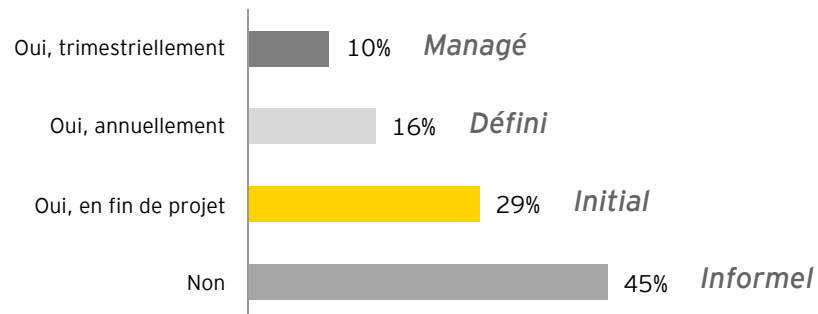
2.24 Disposez-vous d'un outil de description de votre référentiel d'entreprise (Business Process Analysis) ?



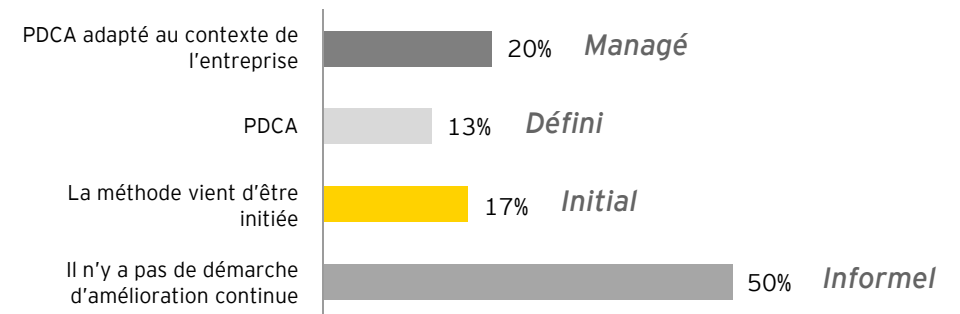
2.25 Comment assurez-vous la diffusion de votre référentiel d'entreprise ?



2.26 L'atteinte des objectifs de la démarche est-elle régulièrement évaluée ?



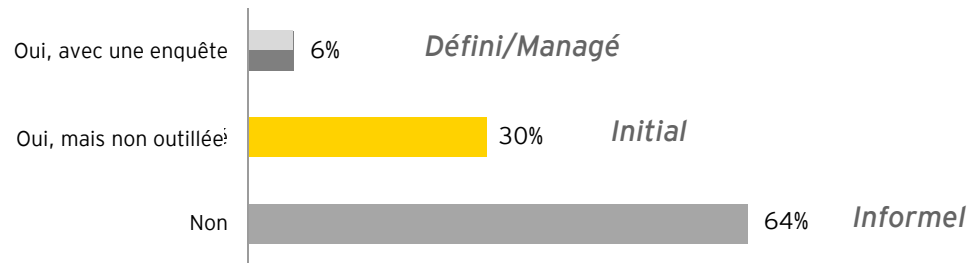
2.27 Quelle est la démarche d'amélioration continue de la méthode BPM dans l'organisation ?



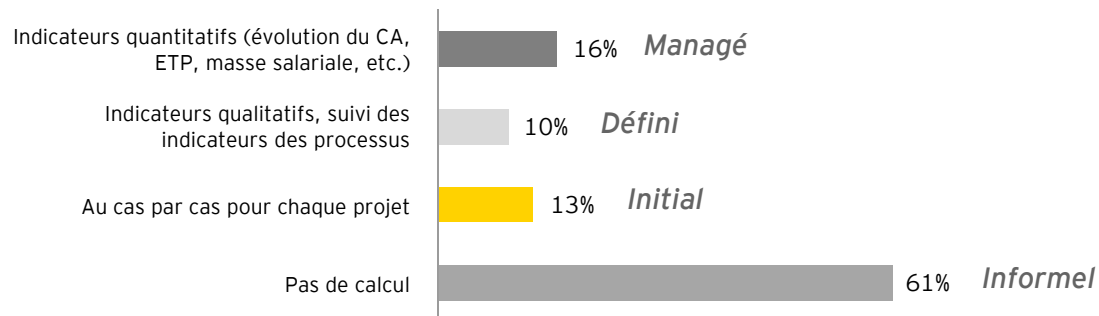


## 2. Appréhender les niveaux de maturité des entreprises par l'analyse de 7 axes

### 2.28 Existe-t-il une évaluation de l'adhésion des parties prenantes à la démarche ?



### 2.29 De quelle façon le ROI de la démarche BPM est-il calculé ?





Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

#### Notre positionnement, notre engagement

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 167 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation : [www.ey.com](http://www.ey.com)

Ernst & Young est une marque déposée au niveau mondial.

Cette étude est la propriété d'Ernst & Young et Associés. Sa reproduction est interdite sans l'autorisation expresse d'Ernst & Young et Associés.

© Ernst & Young Associés.

Tous droits réservés.

1303SG169 - Studio Ernst & Young France

Crédit photo : Ernst & Young. DE : 060114

SCORE France N°13-017

Cette publication présente une synthèse d'éléments dont la forme résumée a valeur d'information générale. Elle n'a pas vocation à se substituer à une recherche approfondie ou au jugement d'un professionnel. Ni EYGM Limited, ni aucun autre membre de l'organisation mondiale Ernst & Young ne pourra être tenu pour responsable d'un dommage occasionné à quiconque aurait agi ou s'en serait abstenu en fonction de son contenu. Pour toute précision utile, consulter le professionnel approprié.

#### Contacts

##### Dominique Pageaud

Associé

Ernst & Young et Associés

Tél. : +33 1 46 93 75 63

Email : [Dominique.pageaud@fr.ey.com](mailto:Dominique.pageaud@fr.ey.com)

##### Vincent Albizzati

Directeur-Associé Responsable BPM

Ernst & Young et Associés

Tél. : +33 1 46 93 61 96

Email : [vincent.albizzati@fr.ey.com](mailto:vincent.albizzati@fr.ey.com)

##### Frantz Toussaint

Manager, Expert BPM

Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 1 46 93 52 21

Email : [frantz.toussaint@fr.ey.com](mailto:frantz.toussaint@fr.ey.com)