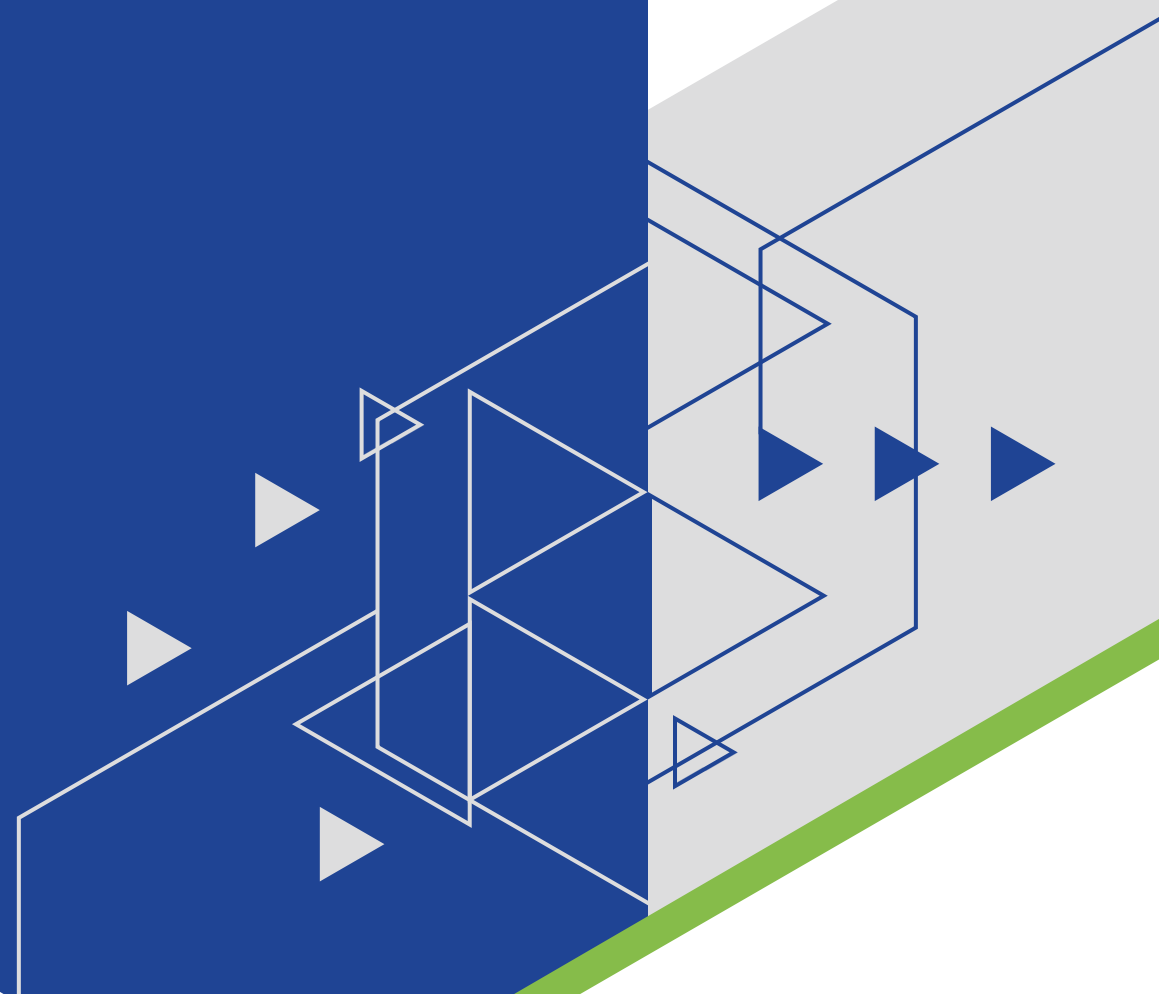


Une étude de  
Forrester Consulting  
commandée par IBM  
Janvier 2020

# Réinvention des workflows

Modernisez les processus pour intensifier votre  
transformation numérique et accroître son impact



# Table des matières

- 1** Sommaire
- 2** Transformation des entreprises
- 6** Outils existants, problèmes existants
- 8** Les entreprises ne peuvent pas affronter la prochaine décennie seules
- 10** Principales recommandations
- 11** Annexe

**Directrice du projet :**

Rachel Linthwaite, Consultante senior en impact sur le marché

**Étude contributive :**

Entité Études Forrester Développement et Implémentation d'Applications

**À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING**

Forrester Consulting propose des services de conseil indépendants et objectifs, basés sur un travail de recherche, pour aider les dirigeants à réussir dans leurs entreprises. Qu'il s'agisse de courtes sessions de stratégie ou de projets sur mesure, les services de conseil de Forrester vous mettent en contact direct avec des analystes qui mobilisent leur expertise pour répondre aux défis spécifiques de votre activité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2019, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations fournies s'appuient sur les meilleures ressources disponibles. Les avis exposés reflètent un jugement à un moment donné et peuvent être amenés à évoluer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques commerciales appartiennent à leurs entreprises respectives. Pour obtenir des informations complémentaires, rendez-vous sur [forrester.com](https://forrester.com). [E-45086]



À mesure que les clients gagnent en expérience dans le domaine du numérique, les entreprises doivent se transformer pour répondre à leurs besoins, voire les dépasser.



La véritable transformation numérique est depuis toujours l'œuvre de professionnels des processus métier.

## Sommaire

Le concept de transformation numérique a commencé à se développer voilà dix ans. Craignant à juste titre des bouleversements, les entreprises s'appuyant sur des modèles de fonctionnement anciens se sont retrouvées face aux attentes croissantes de clients adoptant rapidement le numérique. En 2011, Forrester prévoyait l'émergence de marchés de plusieurs milliards de dollars dans les domaines de la mobilité, des réseaux sociaux et du cloud, estimant que l'innovation en matière d'engagement des clients commencerait à devenir un enjeu concurrentiel crucial.<sup>1</sup> Initialement, les entreprises avaient tendance à se concentrer sur les expériences et les processus côté client, c'est-à-dire les domaines dans lesquels les clients remarqueraient rapidement une amélioration. De nombreuses solutions de facilité se sont présentées : en 2010 notamment, Forrester recommandait de petits investissements au niveau des sites Web comme potentiellement rentables.<sup>2</sup> Bien qu'il ne s'agisse pas d'une véritable transformation, les entreprises qui ont suivi cette recommandation ont rapidement obtenu des résultats.

L'impératif de la transformation numérique est désormais entré dans une phase de maturation, avec des pics de croissance et des phases difficiles. Cette course effrénée vers l'actualisation et la conception de processus côté client demeure, à la base, un impératif ardu pour repenser les modes de travail tant au niveau du workflow individuel qu'au niveau de l'entreprise. Depuis le début, la véritable transformation numérique est l'œuvre des professionnels des processus métier. Leur mission consiste à trouver le bon équilibre entre la discipline des processus, les connaissances métier et la technologie afin de favoriser l'amélioration continue.<sup>3</sup> Malgré plus d'une décennie d'investissement dans ces initiatives, les entreprises ont encore des difficultés à affiner leur approche et à bâtir une entreprise connectée, automatisée et intelligente.

En novembre 2019, IBM a chargé Forrester Consulting d'étudier la modernisation des processus et des workflows des entreprises en réalisant une enquête en ligne auprès de 450 décideurs dans le monde entier. Nous avons constaté que les entreprises comprennent la nécessité de moderniser leurs processus, mais qu'elles ont du mal à rompre avec les mentalités et les outils hérités du passé.

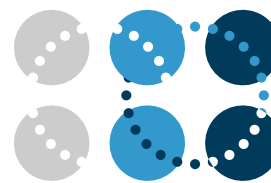
### PRINCIPALES CONCLUSIONS

- › **La flexibilité, l'automatisation et les données sont essentielles à la modernisation.** Afin d'évaluer correctement les workflows, les professionnels des processus doivent tenir compte de trois caractéristiques interdépendantes : la quantité (et l'étendue) des données exploitées pour en tirer des enseignements, la flexibilité et l'automatisation.
- › **Les priorités d'investissement des entreprises dans les technologies et les services sont souvent mal coordonnées.** Les entreprises continuent de s'appuyer fortement sur les technologies existantes, telles que la messagerie électronique et les tableurs, et ne parviennent pas à tirer parti de solutions plus modernes, notamment l'exploration des processus et l'analyse prédictive. De même, bien qu'elles soient confrontées à des défis qui pourraient être résolus en faisant appel à des services professionnels de gestion du changement et de réingénierie, les entreprises sous-investissent dans les partenaires capables de les aider à mener à bien ces composantes majeures de la transformation.
- › **Les entreprises qui travaillent avec des partenaires en tirent des avantages exponentiels.** Moderniser les processus pour soutenir la transformation numérique n'est pas une tâche facile, mais les avantages en termes d'expérience client, d'agilité, de croissance, de productivité et de réduction des coûts ne sont plus à démontrer. Les entreprises qui ont fait appel à des services de réingénierie des processus sont mieux équipées pour relever le défi. Elles constatent nettement plus d'améliorations, tant au niveau des workflows qu'au niveau de l'entreprise, que celles qui choisissent de faire cavalier seul.

# Transformation des entreprises

Plus d'une décennie après le début de l'ère de la transformation numérique, de nombreuses entreprises se sont attaquées aux premières étapes les plus évidentes des projets numériques. Qu'il s'agisse de la refonte d'un site Web, du développement d'une application mobile ou de fonctionnalités en libre-service pour les clients, les entreprises ont mis en place de nouvelles expériences numériques pour servir et fidéliser leurs clients, qui eux aussi évoluent. Aujourd'hui, on constate cependant que le travail complexe de révision et de réinvention des processus métier reste une tâche fastidieuse et ardue. Notre étude nous a permis d'établir les constats suivants :

- › **La modernisation des processus est un moteur de la stratégie de transformation numérique.** Lorsque nous leur avons demandé de classer les moteurs de leur stratégie de transformation numérique, la plupart des décideurs métier ont cité en premier la nécessité d'augmenter la productivité. En fait, l'augmentation de la productivité est plus importante que la nécessité d'améliorer l'expérience client ou même d'augmenter le chiffre d'affaires (voir la Figure 1). Les entreprises sont confrontées à des organisations inflexibles en silos, qui reposent sur des modèles inchangés depuis longtemps. Pour réussir leur transformation numérique, 80 % des décideurs conviennent qu'ils doivent intégrer les processus au-delà des frontières organisationnelles et des systèmes existants, ce qui est un élément clé des processus métier modernes.
- › **La modernisation des processus améliore l'expérience client.** Si l'augmentation de la productivité surpasse les améliorations de l'expérience client en tant que principal moteur de la transformation numérique, la modernisation des processus est le moyen d'atteindre et d'intégrer les deux. Nous avons constaté que 88 % des décideurs conviennent que la modernisation des processus métier est essentielle pour améliorer l'engagement des clients (voir la Figure 2). Les décideurs ont précisé explicitement que les améliorations de l'expérience client résultent en effet de la rapidité et de l'agilité fournies par les workflows modernes. Ainsi, une personne interrogée a écrit qu'une plus grande modernisation des processus métier permettrait à



80 % des décideurs en conviennent : l'intégration des processus au-delà des frontières organisationnelles et des systèmes existants accélère la transformation numérique.

Figure 1

Principaux moteurs d'une stratégie de transformation numérique



1. Accroissement de la productivité



2. Amélioration de l'expérience client



3. Augmentation du chiffre d'affaires

Base : 450 décideurs parmi des cadres dirigeants et des responsables métier  
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, novembre 2019

Bien que l'accroissement de la productivité soit le principal moteur, les personnes interrogées conviennent que la modernisation des processus métier permet également d'améliorer l'expérience client.

l'entreprise « d'adapter rapidement [ses] actions pour répondre aux attentes des clients et améliorer leur satisfaction ». Une autre a écrit que la modernisation des processus métier permettrait « d'apporter un soutien quotidien actif aux clients lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans l'utilisation de nos services ». En accroissant l'efficacité des processus internes, les entreprises verront naturellement les activités orientées vers l'extérieur gagner également en efficacité, ce qui améliorera l'expérience des clients. Une personne interrogée l'a résumé ainsi : « [La modernisation des processus] favorise l'efficacité des employés qui, à leur tour, améliorent la productivité, ce qui signifie que nos clients bénéficient d'un meilleur service à moindre coût ; tout le monde est gagnant ».

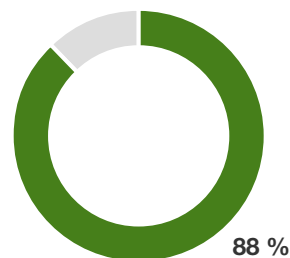
- › **La modernisation des processus améliore l'expérience employé.** Soixante-dix-sept pour cent des décideurs s'accordent sur le fait que la modernisation des processus métier est essentielle pour améliorer l'expérience employé (voir la Figure 2). Dans de nombreux cas, la modernisation des processus est source d'efficacité et facilite les tâches quotidiennes des employés. Ainsi, on nous a dit que les processus modernes « motivent les employés » et leur permettent de « faire des efforts supplémentaires sur d'autres tâches ». D'autre part, dans le cas des RH, la modernisation des processus améliore activement la connaissance des attentes des employés pendant toute la durée de leur emploi dans l'entreprise. Des responsables RH nous ont dit que la modernisation de leurs processus leur permettrait de « comprendre les besoins des employés » et les aiderait à « favoriser la satisfaction au travail ».
- › **Pour de nombreuses entreprises, la modernisation des processus nécessite des changements fondamentaux de leur mode de fonctionnement.** Plus des trois quarts des décideurs estiment qu'ils doivent changer leur mode de travail pour atteindre leurs objectifs de transformation numérique. Cela suggère que la modernisation des processus ne consiste pas simplement à réorganiser les étapes d'un processus existant ou à former les employés à l'utilisation de nouveaux outils, mais qu'elle nécessite un changement fondamental dans la manière d'effectuer le travail.

### L'AMPLEUR DE LA MODERNISATION DES PROCESSUS AUJOURD'HUI

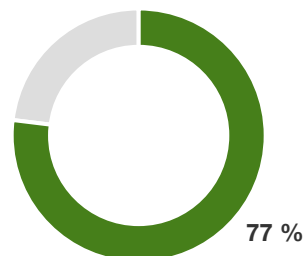
La modernisation des processus métier exige des décideurs qu'ils évaluent leurs workflows en fonction de trois caractéristiques clés interconnectées (voir la Figure 3) :

- › **L'exploitation des données pour en tirer des enseignements.** Cette caractéristique mesure le degré auquel les workflows exploitent toutes les données disponibles lors de la prise de décision en matière de développement. Contrairement aux deux caractéristiques qui suivent, la flexibilité et l'automatisation, on peut facilement convenir que chaque workflow doit être éclairé par toutes les données disponibles, plutôt que par ce qui se trouve dans un silo donné ou même au sein de l'organisation elle-même. Ce n'est pas une nouvelle préoccupation, puisqu'elle constitue depuis des années un aspect essentiel de la prise de décision des entreprises. Cependant, son importance est renouvelée dans le contexte de la modernisation des processus. Prenons, par exemple, la phase de sélection du processus d'embauche. Le choix du bon candidat pour un poste est indéniablement crucial, mais la collecte et le partage des données au sein d'un comité de sélection sont souvent fragmentés et informels. Les impressions forgées lors de brèves discussions à huis clos peuvent avoir plus d'influence sur ce qui pourrait être un processus de sélection fondé sur des données. Or, presque toutes les données relatives aux candidats existent en dehors de l'entreprise et sont accessibles à des degrés différents. L'efficacité de la décision de sélection dépend du degré d'utilisation de ces données disponibles, et pas seulement de l'opinion collective, par les comités de sélection.

Figure 2



La modernisation des processus métier est essentielle pour améliorer les interactions avec les clients.



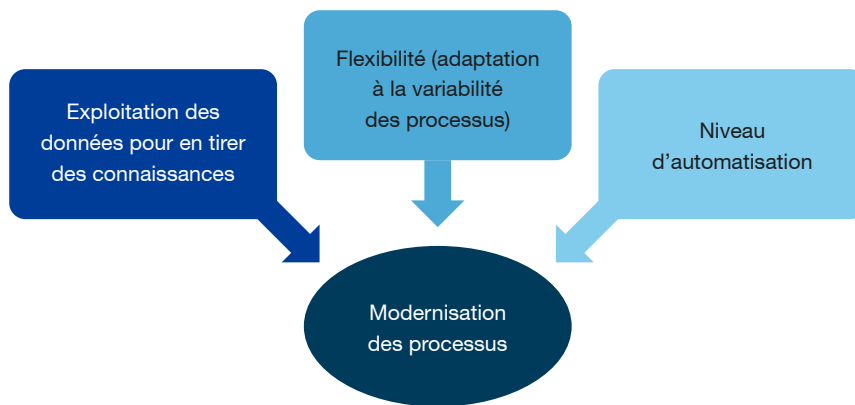
La modernisation des processus métier améliore l'expérience employé.

Base : 450 décideurs parmi des cadres dirigeants et des responsables métier.  
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, novembre 2019

Plus de 75 % des décideurs conviennent qu'ils doivent changer leur mode de travail pour atteindre leurs objectifs de transformation numérique.

Figure 3

## Caractéristiques de la modernisation des processus



Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, novembre 2019

- › **La flexibilité.** La flexibilité est une mesure de la manière dont un workflow existant s'adapte à la variabilité, c.-à-d. que lorsqu'une exception nécessite qu'un employé s'écarte du workflow établi et traite le processus comme un cas spécial, quel est le degré de flexibilité de son environnement pour satisfaire cette exception ? Le degré de flexibilité d'un workflow dépend largement du contexte. Dans le cadre de l'information financière, la manière dont les recettes, les profits et les pertes sont comptabilisés est soumise à un contrôle juridique minutieux. Par conséquent, le processus d'information financière devrait être, par nature, très peu flexible et présenter une variabilité limitée afin de minimiser le risque d'erreur, de fraude ou de non-conformité. En comparaison, les processus de la chaîne d'approvisionnement doivent être flexibles. Des circonstances imprévues, telles que des conditions météorologiques extrêmes, peuvent perturber les activités en cours ; les processus doivent donc s'adapter à la variabilité courante. Les workflows orientés client devront certainement être les plus flexibles de tous en raison de la nécessité de personnaliser les interactions et de répondre aux attentes souvent changeantes de chaque client.
- › **L'automatisation.** Il est important de noter que le degré auquel un processus *devrait* être automatisé et le degré auquel il *peut* l'être sont deux choses différentes. Pour reprendre notre exemple sur l'information financière, on peut faire valoir qu'en raison du risque élevé que pose la publication d'états financiers comportant des erreurs ou des informations frauduleuses, le processus peut et devrait être largement automatisé pour éviter les erreurs humaines ou les manipulations. Si l'on revient à l'exemple de la chaîne d'approvisionnement dans ce contexte, la réalité est différente. Bien que l'automatisation apporte probablement des gains d'efficacité dans de nombreux cas, elle ne peut se faire au détriment de la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce cas, le type d'automatisation doit être adapté à la forte probabilité de variabilité. Avec l'émergence de solutions d'automatisation plus intelligentes, qui abordent la question des exceptions amélioratrices, cette préoccupation pourrait s'estomper.

L'effet qu'un workflow a ou devrait avoir sur les tâches de tous les autres départements est plus important que le fonctionnement de ce seul workflow. Nous avons constaté qu'au-delà des efforts de modernisation des workflows propres à chaque département, il existe des opportunités essentielles de modernisation accrue des processus entre et au sein des départements. Voici quelques exemples de workflow :

› **Comptabilité fournisseurs versus approbation et paiement des factures.**

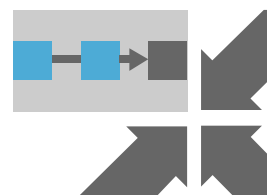
Nous avons demandé aux décideurs financiers dans quelle mesure le workflow de la comptabilité fournisseurs exploite les données disponibles. Nous avons également posé la même question concernant l'approbation et le paiement des factures aux responsables des achats. Nous avons constaté que bien que les processus soient étroitement liés, les deux groupes ont répondu différemment. Environ la moitié de tous les décideurs financiers affirment que les processus de la comptabilité fournisseurs mobilisent moins de 60 % de toutes les données disponibles, tandis que les achats ont réussi à relever le défi des données. La quasi-totalité (92 %) des professionnels des achats déclarent que leurs processus d'approbation et de paiement des factures exploitent *plus* de 60 % des données, et 54 % déclarent exploiter entre 81 et 100 % des données. L'accès aux données nécessaires pour générer des connaissances est un élément essentiel de toute entreprise s'appuyant sur des données, mais il est particulièrement utile dans le domaine financier. Les professionnels de la finance gagneraient à apprendre de leurs homologues des achats comment mieux exploiter les données qui sont à leur disposition.

› **Recrutement.** Les responsables RH nous ont fait part de la lourdeur du processus de recrutement. Quasiment personne n'a déclaré qu'il était entièrement ou presque entièrement automatisé (3 %), et presque toutes les personnes interrogées ont admis qu'il était sujet à une grande variabilité. Une minorité non négligeable est limitée par son accès aux données disponibles : près de 30 % affirment n'être en mesure d'exploiter qu'une petite partie des données disponibles. À mesure que les entreprises tentent de mettre en œuvre leur transformation numérique, la concurrence pour les talents est féroce. Les grandes entreprises mondiales qui misent avant tout sur le numérique se taillent la part du lion dans une réserve de travailleurs qualifiés déjà restreinte.<sup>4</sup> Sans un processus de recrutement moderne, les entreprises s'exposent à la perte de talents précieux, avec pour effet le risque de prendre de mauvaises décisions d'embauche.

› **Mesure de la satisfaction des clients.** Les décideurs du service client se sont distingués comme étant le département le plus confiant quant à son accès aux données disponibles pour en tirer des connaissances. En ce qui concerne la mesure de la satisfaction des clients, 87 % des décideurs affirment qu'ils exploitent entre 60 et 100 % de toutes les données disponibles pour en tirer des connaissances. Cependant, étant donné le niveau de confiance relativement faible des autres départements dans les connaissances tirées des données, celles du service client ne sont pas adéquatement exploitées en dehors de ce département. Il s'agit là d'un véritable obstacle aux efforts réalisés pour s'assurer que les décisions des entreprises sont prises en fonction des attitudes et des attentes des clients. Ainsi, les indicateurs de satisfaction des clients devraient éclairer les décisions à long terme de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, tandis que les réclamations peuvent aider le service de comptabilité à prendre de meilleures décisions concernant la facturation.



Sans un processus de recrutement moderne, les entreprises s'exposent réellement à la perte de talents précieux, avec pour effet le risque de prendre de mauvaises décisions d'embauche.



Les données sur le service client ne sont pas suffisamment exploitées en dehors du silo.

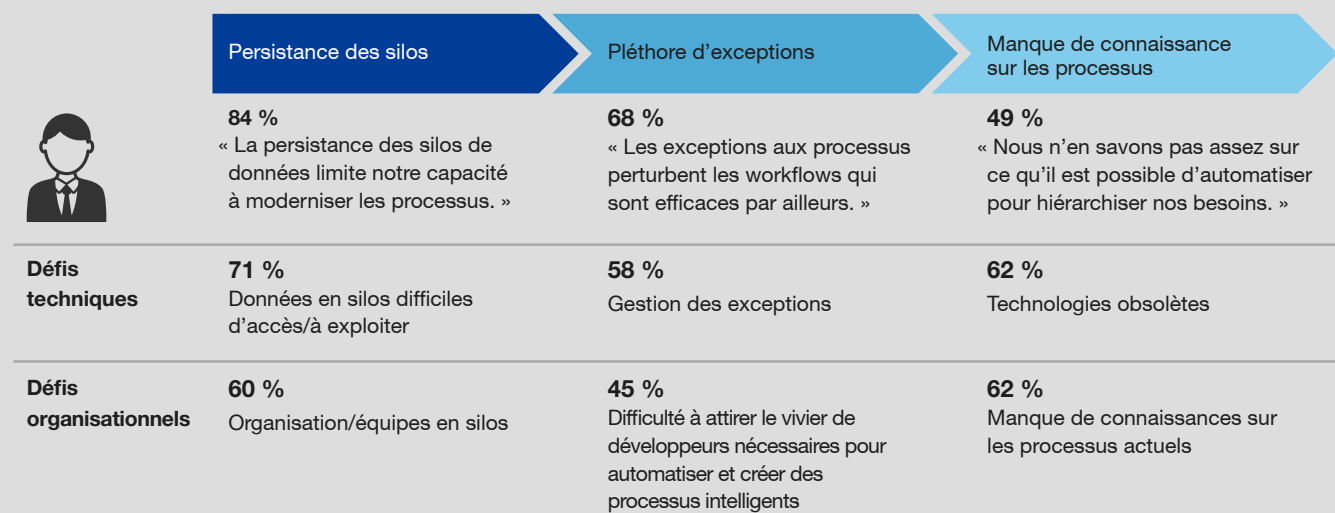
# Outils existants, problèmes existants

Les entreprises sont peut-être conscientes qu'elles doivent s'introspecter et moderniser leurs workflows, mais elles sont lentes à évaluer et adopter pleinement la technologie et les partenaires appropriés qui les aideraient à surmonter leurs plus grands défis. Les principaux défis à relever pour changer les modes de travail se répartissent en trois domaines (voir la Figure 4) :

- › **Persistence des silos.** Dans l'ensemble, 84 % des décideurs conviennent que les silos de données limitent leur capacité à moderniser les processus. Les silos de données constituent le principal défi technique signalé (71 %), tandis que les structures organisationnelles/équipes en silos représentent l'un des principaux défis organisationnels signalés (62 %).
- › **Pléthore d'exceptions.** Soixante-huit pour cent des décideurs conviennent que les exceptions perturbent les workflows, entravant leur efficacité. Plus de la moitié citent la gestion des exceptions comme étant un défi technique important (58 %). La résolution de ces problèmes est compliquée par un autre défi fréquent : 45 % des personnes interrogées déclarent avoir des difficultés à attirer le vivier de talents nécessaire pour couvrir toute la panoplie technologique et créer ainsi des processus automatisés plus intelligents et plus efficaces.
- › **Manque de connaissances sur les processus actuels.** Il est difficile de moderniser un processus si vous ne savez pas comment il fonctionne. C'est le problème de 62 % des personnes interrogées qui déclarent que le manque de connaissances sur les processus actuels constitue un défi organisationnel majeur. Ce manque de connaissances est exacerbé par un autre problème : près de la moitié des décideurs estiment ne pas disposer d'informations suffisantes sur ce qui est faisable en termes d'automatisation pour hiérarchiser leurs besoins. À ces deux problèmes s'ajoute le fait que les entreprises travaillent tout simplement avec des technologies obsolètes (un défi majeur pour 62 % d'entre elles).

Figure 4

## Principaux défis pour moderniser les processus



Base : 450 décideurs parmi des cadres dirigeants et des responsables métier

Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, novembre 2019



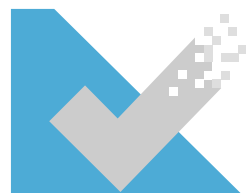
## SURINVESTISSEMENT DANS DES TECHNOLOGIES INADAPTÉES ET SOUS-INVESTISSEMENT DANS DES SERVICES APPROPRIÉS

Outre les défis organisationnels et techniques, les entreprises ont également des difficultés à coordonner les bons outils et les bons partenaires pour les aider à atteindre leurs objectifs de modernisation des processus. Nos constats sont les suivants :

- › **Les entreprises investissent massivement dans la technologie en général, mais sont lentes à adopter des outils modernes.** À l'heure actuelle, les équipes sont encore trop dépendantes des approches traditionnelles. La messagerie (94 % d'utilisateurs) et les tableurs (90 % d'utilisateurs) sont quasiment omniprésents. Plus préoccupant encore est le fait que près d'un quart des entreprises *développent* leur utilisation des tableurs. Cette initiative est problématique, car il n'est tout simplement pas possible de créer une entreprise plus automatisée ou plus connectée avec des tableurs. En effet, bien qu'ils soient omniprésents et bien compris des utilisateurs, ces outils créent des silos d'informations piégés sur les ordinateurs de bureau. Pour implémenter des processus de bout en bout, nous devons permettre aux utilisateurs de développer des outils en ligne automatisés qui peuvent être intégrés dans des processus plus vastes. Un point positif est toutefois encourageant : 67 % des équipes utilisent actuellement des outils d'automatisation des processus, et 26 % prévoient d'en utiliser ou ont lancé des projets pilotes.
- › **Les entreprises sous-investissent dans les services professionnels essentiels.** Au vu du montant des investissements technologiques visant à moderniser les processus, on pourrait penser que les services permettant d'atteindre cet objectif bénéficient du même intérêt. Malheureusement, ce n'est pas le cas :
  - Bien qu'elles reconnaissent que leur organisation soit cloisonnée, seulement 34 % des personnes interrogées utilisent des services de gestion du changement organisationnel.
  - Bien qu'elles reconnaissent la nécessité de modifier le mode de fonctionnement de leur entreprise, seulement 51 % des personnes interrogées se font aider pour mettre en œuvre leur vision commerciale et technologique.
  - Bien qu'elles conviennent qu'elles n'ont ni les connaissances requises pour établir des priorités ni le vivier de talents adéquat pour moderniser les processus, seulement 51 % des personnes interrogées investissent dans des services de réingénierie des processus.

Paradoxalement, le service le plus utilisé est lié à la technologie : 63 % font appel à une assistance pour la mise en œuvre de nouvelles solutions technologiques. Cependant, les entreprises ont également besoin de compétences et d'expérience en matière de processus pour repenser leur mode de fonctionnement, développer une vision qui transcende les silos, connecter les systèmes et étendre les initiatives qui ont fait leurs preuves.

Il est important de noter que seuls 28 % des décideurs considèrent le manque de financement comme un défi organisationnel majeur pour la modernisation des processus. De leur propre aveu, ils peuvent donc obtenir des fonds pour se procurer les outils et les services nécessaires à la réussite. Ils doivent simplement mieux utiliser les budgets dont ils disposent.



Les entreprises ne peuvent plus se contenter de workflows mal conçus.

# Les entreprises ne peuvent pas affronter la prochaine décennie seules

Nul ne peut nier les avantages de la modernisation des processus. Forrester a régulièrement constaté que l'automatisation et la modernisation des processus entraînent une baisse des coûts, une diminution des erreurs et une accélération de l'exécution. C'est la raison pour laquelle tant d'entreprises considérées comme des « disrupteurs » du numérique ont presque toujours des processus radicalement automatisés.<sup>5</sup> Les décideurs interrogés dans le cadre de notre étude conviennent que les processus modernes améliorent l'expérience client, l'agilité, la croissance et la productivité, tout en réduisant les coûts (voir la Figure 5). Néanmoins, le passage à l'étape supérieure de la transformation numérique est une démarche ardue qui nécessite d'allier judicieusement des technologies et des services partenaires susceptibles de fournir l'expérience, l'accès à des compétences spécialisées et des méthodes éprouvées pour faire avancer l'entreprise.

Pour se différencier, les entreprises doivent réorganiser leurs processus, mais elles ont des difficultés à le faire seules. Les entreprises qui font appel à des services de réingénierie des processus montrent l'exemple et en tirent des avantages qui se reflètent dans les résultats d'exploitation. Notre étude a montré que les entreprises qui font appel à des partenaires pour la réingénierie des processus :

› **ont une probabilité nettement plus élevée d'utiliser des outils modernes.**

Les équipes qui font appel à des partenaires sont près de deux fois plus susceptibles de recourir à l'IA (24 % contre 13 %), 1,6 fois plus susceptibles de recourir à l'analyse prédictive (33 % contre 20 %) et plus de deux fois plus susceptibles de recourir à l'exploration des processus (49 % contre 22 %). Cette association d'outils adéquats et de partenaires adaptés est une aubaine pour les efforts de modernisation des workflows.

› **bénéficient d'avantages au niveau des workflows.** Les entreprises qui font appel à des partenaires sont également plus susceptibles de constater les améliorations des workflows que nous avons soulignées comme étant les plus essentielles.

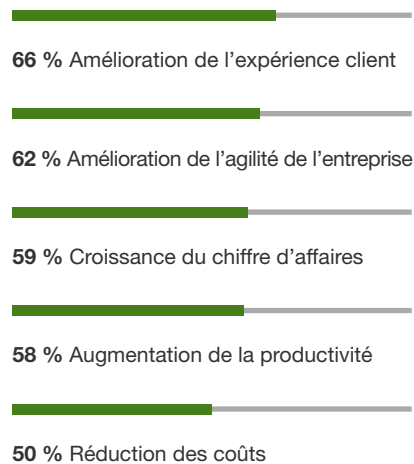
Les processus de comptabilité fournisseurs sont plus automatisés, l'approbation et le paiement des factures plus flexibles, et les processus de recrutement également plus instructifs et moins rigides.

› **réduisent leurs coûts plus rapidement, accélèrent leur croissance et augmentent leurs parts de marché.** Les entreprises qui font appel à des services de réingénierie des processus en tirent également des avantages bien plus importants que celles qui ne le font pas (voir la Figure 6). Elles ont une probabilité de plus du double de réduire de 20 % ou plus leurs coûts grâce à leurs efforts de modernisation des processus. Elles ont également 1,6 fois plus de probabilités d'augmenter leur chiffre d'affaires de 7 % au moins grâce à leur travail. En conséquence de leur croissance et de leur efficacité, elles ont également tendance à accroître leurs parts de marché.

Que faut-il retenir de tout cela ? La modernisation des processus pour améliorer les résultats des entreprises nécessite des connaissances spécialisées et de plus larges compétences que l'on trouve rarement en interne. Les résultats de notre étude montrent qu'un partenariat intelligent permettant d'obtenir des conseils fondés sur l'expérience, associé à des méthodes de conception innovantes, a un impact bien plus important.

Figure 5

« Dans quel domaine avez-vous constaté l'impact le plus important des efforts actuels de modernisation des processus sur les activités de votre entreprise ? »



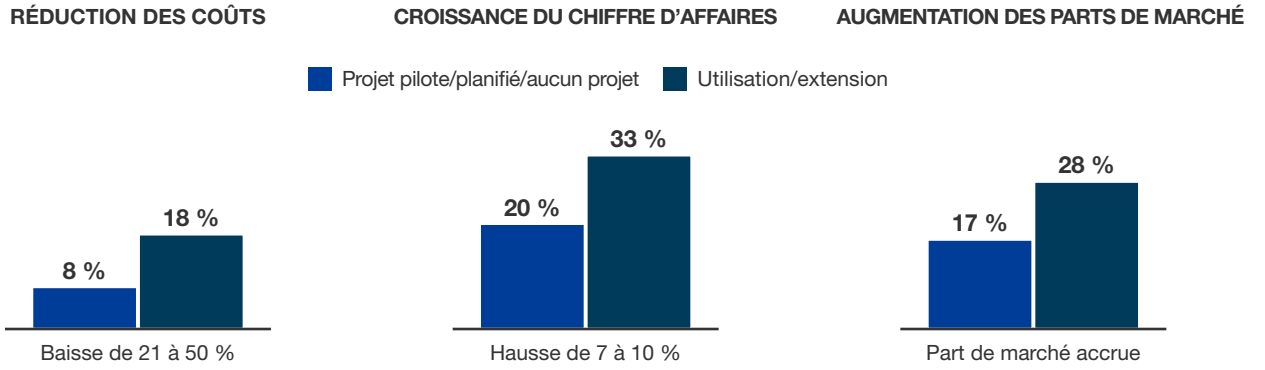
Base : 450 décideurs parmi des cadres dirigeants et des responsables métier

Remarque : toutes les réponses ne sont pas présentées.

Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, novembre 2019

Figure 6

Les entreprises faisant appel à des partenaires pour la réingénierie des processus en tirent des avantages exponentiels



Base : 450 décideurs parmi des cadres dirigeants et des responsables métier  
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, novembre 2019

# Principales recommandations

Les entreprises ne peuvent plus se contenter de workflows mal conçus. Elles s'orientent vers la transformation numérique, quand bien même bon nombre sont menacées par des disrupteurs plus automatisés, agiles et réactifs. Les enjeux sont immenses, et les risques d'échec encore plus grands. Néanmoins, on observe des exemples de réussite, en particulier des entreprises intelligentes qui ont reconnu l'intérêt de reconfigurer les workflows de manière à décroquer les silos.

L'enquête approfondie sur la modernisation des processus menée par Forrester auprès des décideurs d'entreprise a donné lieu à plusieurs recommandations importantes :



## **Concentrez vos efforts sur l'efficacité opérationnelle et non sur la rentabilité.**

Nous nous intéressons beaucoup à la rentabilité et nous sommes passés maîtres dans l'art de réduire les coûts et d'accroître la productivité. C'est une très bonne chose. Toutefois, cela ne suffit pas ; il faut parallèlement augmenter l'efficacité opérationnelle. Concentrez-vous d'abord sur les résultats opérationnels en privilégiant l'efficacité, puis coordonnez les efforts de réingénierie pour obtenir ces résultats. Ne vous inquiétez pas, la rentabilité recherchée (sous la forme d'une réduction des coûts et d'une augmentation de la productivité) en est la suite logique.



## **Analysez vos processus, puis reconfigurez-les.**

Ne vous imaginez pas tout savoir sur le fonctionnement de votre entreprise aujourd'hui. Le fait est que si vous demandez à cinq personnes de décrire le même processus, vous pourriez obtenir cinq réponses différentes. Documentez minutieusement les processus et utilisez des outils d'exploration des processus pour en extraire les informations utiles. Servez-vous de ce point de départ et utilisez des compétences en réingénierie des processus pour définir l'état futur optimal. La réingénierie des processus doit être alignée sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Ces aptitudes sont rares et vous devrez peut-être envisager de faire appel à des experts externes dotés d'une expérience pertinente plus substantielle.



**Automatisez lorsque c'est judicieux, mais pas plus.** Nous sommes tous confrontés à un impératif d'automatisation. Les disrupteurs du numérique exploitent l'automatisation à leur plus grand avantage, ce qui nous contraint à relever les défis qu'ils créent. Toutefois, l'optimisation des processus commence par leur évaluation. Or, la décision initiale d'automatiser ou non un processus est inhérente à cela.



**Repensez vos outils.** Les outils dont nous disposons à ce jour sont soit trop étendus et complexes, soit trop restreints et cloisonnés. Toute évolution, probablement de plus en plus fréquente, de votre entreprise ne peut se faire sous la forme de grandes mises à niveau des systèmes ou du recours à des tableaux toujours plus nombreux. Recherchez des outils rapides, faciles et accessibles aux développeurs non professionnels afin de permettre une transformation rapide sous la houlette des secteurs d'activité. Toutefois, veillez à ce que ces outils soient aux normes et présentent une architecture qui assure la cohérence dans toute l'entreprise.



## **Mettez l'accent sur le changement organisationnel en plus du changement technologique.**

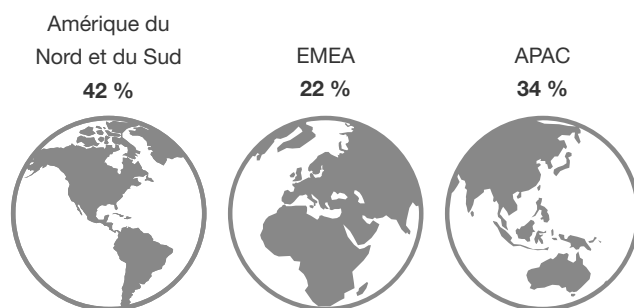
L'amélioration des processus métiers affectera votre entreprise dans tous les domaines. Sans une collaboration efficace entre le service informatique, les secteurs d'activité et les partenaires, la transformation organisationnelle échouera. Accordez la priorité à la cohérence et au changement organisationnel. L'ampleur de la transformation nécessaire pour rester pertinent dans un monde en constante évolution continuera de s'étendre considérablement et d'évoluer continuellement avec l'avènement de nouvelles technologies. Les professionnels devront comprendre leur rôle central dans cette transformation et, avec l'aide d'experts, devront adopter de nouveaux outils et de nouvelles approches pour obtenir des résultats encore meilleurs.

# Annexe A : Méthodologie

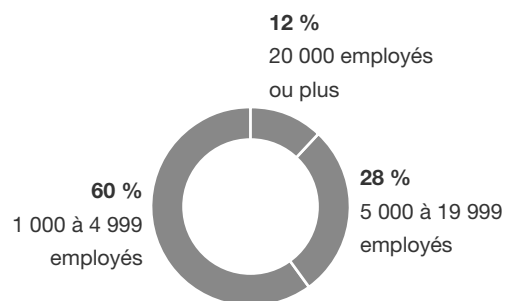
Dans cette étude, Forrester a mené une enquête en ligne auprès de 450 décideurs parmi des cadres dirigeants et des responsables métier en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Asie-Pacifique. Les participants à l'enquête comprenaient des décideurs ayant une connaissance des processus, des workflows, des programmes d'innovation et des activités numériques de leur entreprise dans les domaines de la finance, des achats, du service client et des ressources humaines. Une incitation financière a été proposée aux personnes interrogées pour les remercier de leur participation à l'enquête. L'étude a commencé en octobre 2019 et s'est terminée en novembre 2019.

# Annexe B : Données démographiques

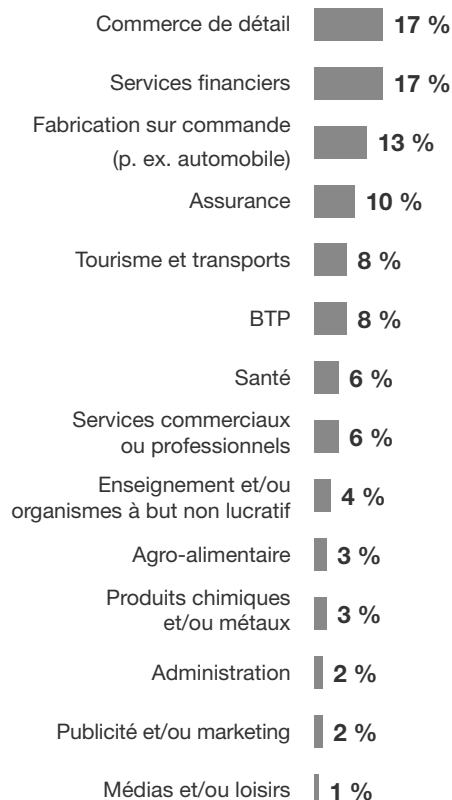
## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



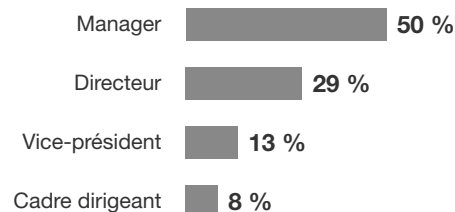
## TAILLE DE L'ENTREPRISE



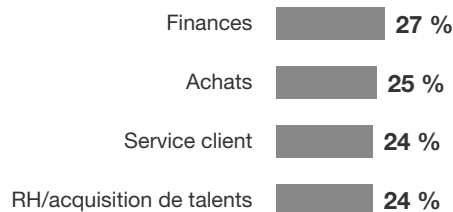
## SECTEUR



## ÉCHELON DES RÉPONDANTS



## RÔLE



Base : 450 décideurs parmi des cadres dirigeants et des responsables métier

Remarque : il est possible que la somme des pourcentages ne soit pas équivalente à 100 en raison des valeurs arrondies.

Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, novembre 2019

# Annexe C : Documents complémentaires

## ÉTUDES FORRESTER CONNEXES

« Refocus Process Automation To Rescue Your Digital Transformation », Forrester Research, Inc., 17 mai 2018.

« Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes », Forrester Research, Inc., 11 novembre 2019.

« The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills », Forrester Research, Inc., 23 juillet 2019.

## Annexe D : Notes

<sup>1</sup> Source : « Empower Customers By Transforming Business Processes », Forrester Research, Inc., 4 août 2011.

<sup>2</sup> Source : « Top Customer Experience Takeaways From The Web 2.0 Expo, 2009 », Forrester Research, Inc., 25 janvier 2010.

<sup>3</sup> Source : « Find Your Transformation Edge », Forrester Research, Inc., 1er mars 2011.

<sup>4</sup> Source : « The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills », Forrester Research, Inc., 23 juillet 2019.

<sup>5</sup> Source : « Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes », Forrester Research, Inc., 11 novembre 2019.