

Une étude de Forrester  
Consulting commandée par IBM  
Novembre 2017

# Excellence opérationnelle à l'ère digitale du client

Passer de la gestion des processus métiers  
à l'automatisation des processus

# Table des matières

- 1 Sommaire
- 2 La transformation digitale crée des changements radicaux pour les processus métiers
- 4 Le passage à l'automatisation des processus a commencé
- 6 Les entreprises bénéficient d'avantages clés à mesure qu'elles s'automatisent
- 8 Principales recommandations
- 9 Annexe

**Directeur de projet :**

Rachel Linthwaite,  
Consultante en impact sur le marché

**Étude contributive :**

Groupe d'étude sur le  
développement et la délivrance  
d'applications de Forrester

## À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting propose des services de conseil, basés sur la recherche, indépendants et objectifs, pour contribuer à la réussite des dirigeants dans leur entreprise. Les services de conseil de Forrester, qu'il s'agisse de courtes sessions stratégiques ou de projets sur mesure, vous mettent en contact direct avec des analystes de recherche 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).

© 2017, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations 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 des informations complémentaires, rendez-vous sur [forrester.com](https://forrester.com). [1-13TTM5X]



Une vision éloquente de l'excellence opérationnelle transforme les processus relatifs aux clients et numérise les processus opérationnels.



Aujourd'hui, 80 % des entreprises se concentrent sur la planification, la mise en œuvre ou le perfectionnement de l'automatisation des processus.

## Sommaire

Le passage au digital n'est pas seulement un impératif. C'est un changement fondamental. Le rôle des processus dans la transformation digitale est crucial, mais souvent négligé. Pour remporter, servir et fidéliser des clients dans cette ère digitale du client, les entreprises doivent redéfinir leur investissement dans l'automatisation des processus en tenant compte de ce changement. En d'autres termes, une vision éloquente de l'excellence opérationnelle doit comprendre cette transformation digitale, transformant ainsi les processus relatifs aux clients et numérisant les processus opérationnels.

Le changement est si profond que Forrester a renommé la catégorie de la gestion des processus métiers (BPM) automatisation des processus (DPA - Digital Process Automation). Ce changement, qui continue de réduire les coûts et d'améliorer la productivité des collaborateurs, place l'expérience client et la transformation digitale au rang des principaux facteurs de réussite. Cela représente un changement d'orientation fort et nécessaire.

En juillet 2017, IBM a chargé Forrester Consulting d'évaluer le passage des entreprises de la BPM à la DPA. Forrester a mené une enquête en ligne auprès de 326 décideurs mondiaux en matière de transformation digitale pour étudier ce sujet.

### PRINCIPALES CONCLUSIONS

- › **La transformation digitale présente de nombreuses ramifications pour les entreprises.** Le passage au digital a entraîné de nombreux changements dans les processus des collaborateurs et des clients, obligeant les entreprises à faire évoluer leurs outils et leurs stratégies. Par conséquent, les entreprises indiquent que leurs activités d'amélioration des processus sont principalement axées sur la transformation digitale et l'expérience client, et non sur la réduction des coûts ou l'amélioration de la productivité.
- › **Le passage à la DPA est en cours, même si de nombreuses entreprises n'en sont qu'au début de leur transformation.** Seulement 4 % des entreprises estiment avoir une longueur d'avance dans le domaine de la DPA, et moins de 20 % en sont toujours à l'étape de la BPM traditionnelle. La majorité des entreprises se situe quelque part au milieu, évaluant, planifiant et mettant en œuvre des changements.
- › **Les entreprises ont du mal à mettre en œuvre la DPA à tous les niveaux.** Les professionnels des processus font face à des défis technologiques, structurels, organisationnels et financiers lors de la mise en œuvre. Parfois, ils ne parviennent pas non plus à couvrir des départements entiers, comme le marketing et le service clientèle, au cours de ces activités. C'est un problème critique pour les entreprises qui affirment que les clients sont leur principale priorité.
- › **La DPA génère de la valeur pour les clients comme pour les entreprises.** Compte tenu des obstacles, les entreprises ne persisteraient pas si elles n'obtenaient pas de retour sur leurs efforts. Les personnes interrogées signalent une meilleure expérience client grâce à ces efforts initiaux, et prévoient une augmentation de l'acquisition et de la fidélisation des clients grâce à la poursuite de ces efforts.

# La transformation digitale crée des changements radicaux pour les processus métiers

L'impératif de la transformation digitale a incité les entreprises à recentrer leurs activités d'amélioration des processus, en s'écartant des mesures traditionnelles de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité pour viser l'amélioration des expériences clients et digitales. Le passage à de nouveaux modèles métiers digitaux nécessite donc une attention particulière à la fois sur la transformation des processus relatifs aux clients et sur la digitalisation des processus opérationnels. Notre étude a révélé que :

- **Les processus relatifs aux collaborateurs et aux clients ont connu des changements radicaux dus à cette transition digitale.** En interne, les collaborateurs ont bénéficié d'une collaboration simplifiée (46 %) et davantage de transparence dans les processus et informations internes (44 %) grâce à la transformation digitale de leur entreprise. Mais les processus opérationnels internes ne sont pas les seuls à avoir changé. La transformation digitale facilite également la disponibilité des données clients en temps réel (40 %), et améliore l'efficacité et la transparence pour les clients (40 %), qui sont des aspects notables des processus clients (voir la Figure 1).

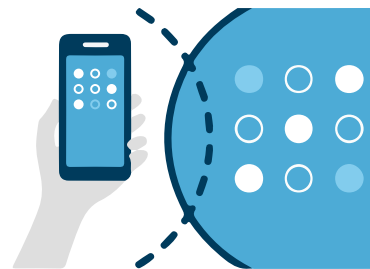


Figure 1

« Quels sont les principaux moyens par lesquels la transformation digitale au sein de votre entreprise (et l'engagement entre différents canaux) a eu un impact sur les processus de vos collaborateurs/clients ? »

**46 %** Les collaborateurs peuvent facilement collaborer entre les sites, ce qui modifie la manière dont nous travaillons ensemble pour résoudre les problèmes dans l'écosystème.

**44 %** Les collaborateurs ont plus de visibilité sur les processus et un accès plus immédiat à plus d'informations.

**41 %** Les analyses avancées rattachées à notre écosystème digital permettent une gestion prédictive des processus et des interactions clés.

**39 %** Certaines/toutes/de nombreuses tâches de routine ont été automatisées, ce qui permet aux collaborateurs de se concentrer sur les clients.

**40 %** Des données sur les processus clients clés sont facilement disponibles en temps réel.

**40 %** Des processus précédemment manuels sont automatisés, ce qui fournit plus d'efficacité et de transparence aux clients.

**39 %** Les collaborateurs disposent d'outils digitaux pour servir leurs clients dans l'instant.

**39 %** Nous pouvons personnaliser les interactions et les offres pour chaque client ou groupe de clients.

Base : 326 décideurs en matière de transformation digitale

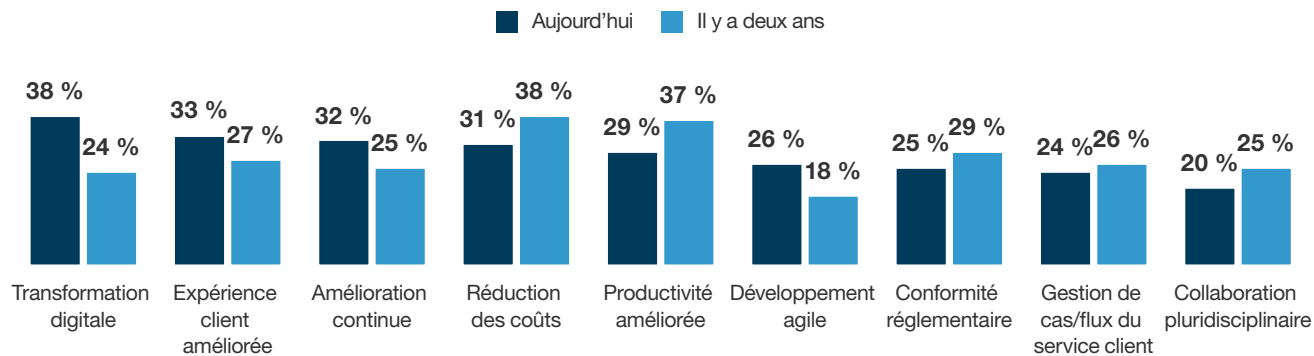
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, juillet 2017

- › **Les entreprises adoptent des outils d'automatisation et des bases de données centralisées pour suivre le rythme.** La gestion des données a également dû évoluer à la suite de cette transition. 46 % des entreprises possèdent des outils qui développent des applications pour gérer les données et les processus qui étaient précédemment manuels. En outre, 44 % des entreprises possèdent des bases de données centralisées pour suivre spécifiquement le volume et la vitesse des données dans leurs processus de base.
- › **En conséquence, l'amélioration des processus a mis l'accent sur la transformation digitale et amélioré l'expérience client.** Mais il est prudent de dire que le résultat le plus important de cette transformation digitale est le fait que les objectifs ultimes d'amélioration des processus ont changé. 38 % des entreprises déclarent que la transformation digitale est au cœur de leurs activités d'amélioration des processus, contre 24 % il y a deux ans. De même, l'amélioration de l'expérience client constitue l'objectif principal de 33 % des entreprises aujourd'hui, contre 27 % il y a deux ans (voir la Figure 2).

Aujourd'hui, la transformation digitale et l'expérience client sont au cœur des activités d'amélioration des processus.

Figure 2

« Quel était l'objectif principal de vos activités d'amélioration des processus il y a deux ans ? Quel est l'objectif principal de vos efforts d'amélioration des processus aujourd'hui ? »



Base : 326 décideurs en matière de transformation digitale

Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, juillet 2017

# Le passage à l'automatisation des processus a commencé

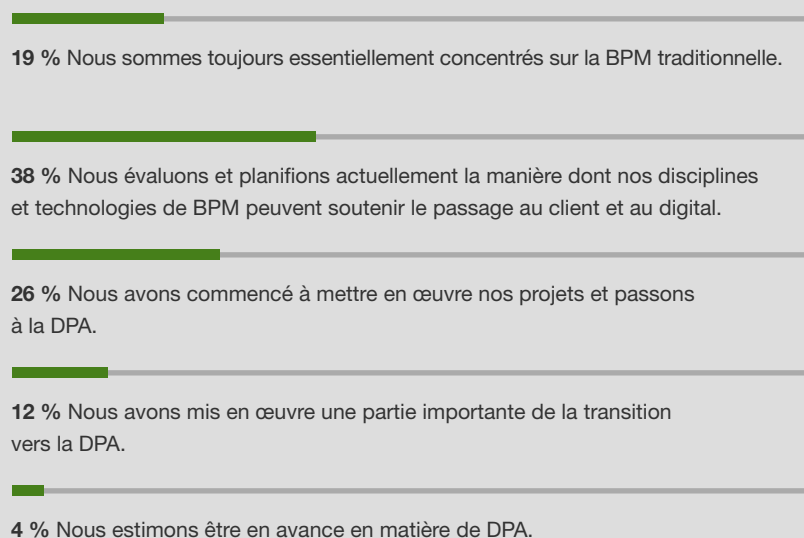
Cette transition digitale dévorante a contraint la majorité des entreprises à passer de la gestion des processus métiers (BPM) traditionnelle à l'automatisation des processus (DPA) plus moderne. Traditionnellement, la gestion des processus métiers était principalement axée sur l'optimisation des processus de back-office afin de réduire les coûts. La DPA utilise les mêmes technologies, compétences et investissements sous-jacents que la BPM, mais reporte désormais les efforts sur les clients, les expériences digitales, l'exploitation, les écosystèmes et l'innovation. Pour soutenir ce changement, la technologie doit prendre en charge toutes les exigences fonctionnelles existantes de la BPM, tout en permettant un développement rapide des applications avec une participation beaucoup plus importante des parties prenantes, des expériences utilisateur au niveau du consommateur et l'innovation rapide attendue par les clients.

## MÊME TRÈS TÔT DURANT LA TRANSITION, LES ENTREPRISES ÉVOLUENT VERS LA DPA

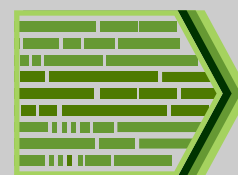
Même si la plupart des entreprises n'en est qu'à une phase de planification ou de mise en œuvre, la majorité d'entre elles se tourne vers la DPA. Seulement 19 % des entreprises n'en sont qu'à l'étape de la BPM traditionnelle, tandis que 4 % d'entre elles déclarent avoir une longueur d'avance en matière de DPA (voir la Figure 3).

Figure 3

« Sur la base de la définition donnée pour la BPM et la DPA, comment qualifieriez-vous le passage de votre entreprise de la BPM à la DPA ? »



Base : 326 décideurs en matière de transformation digitale  
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, juillet 2017



La majorité des entreprises passent de la BPM à la DPA : 38 % en sont encore aux étapes de planification, tandis que 38 % en sont à l'étape de mise en œuvre.

Notre étude a révélé que pour la plupart de ces entreprises qui effectuent actuellement cette transition :

- › **Les activités de gestion des processus sont encore largement basiques.** Les activités actuelles en matière de gestion et d'automatisation des processus reposent principalement sur l'intégration du back-end (49 %), l'architecture dans le Cloud (45 %) et les outils de collaboration (44 %). Ces entreprises ont moins souvent recours à des fonctionnalités plus avancées et spécialisées, telles qu'un référentiel de contenus partagé par tous les systèmes financiers et opérationnels, ou une intégration poussée grâce à l'automatisation des processus (RPA - Robotic Process Automation).
- › **La stratégie est élaborée de manière centralisée, mais l'implémentation reste compartimentée.** L'écosystème des processus est principalement structuré par fonction avec une stratégie développée de manière centrale (45 %). Cette majorité concentre ses technologies et son expertise sur des domaines fonctionnels, tels que la fabrication, tout en maintenant une stratégie globale. Près d'un tiers des entreprises disposent d'une plate-forme unifiée gérée au niveau de l'entreprise (32 %), ce qui indique que cette plus petite cohorte en est à un stade plus avancé que la majorité.
- › **La supervision des indices présente des avantages pour les clients et les fournisseurs.** 54 % des entreprises déclarent mesurer la valeur de leurs efforts de DPA à l'aide d'indices de réduction des coûts. Comme on pouvait s'y attendre, étant donné que les entreprises sont focalisées sur l'expérience client, les indices d'expérience client constituent également un indicateur clé pour 42 % des entreprises. Grâce à ces indices, les entreprises savent que leurs clients bénéficient de leurs efforts en matière de DPA. Plus précisément, 53 % des entreprises constatent une amélioration de l'efficacité et une réduction des coûts, et 50 % constatent une expérience client rapide et fluide. Les fournisseurs constatent également des améliorations grâce à la DPA. 45 % constatent une amélioration de l'efficacité de la gestion des stocks entre entreprises, tandis que 42 % constatent une amélioration des indices d'expérience client.

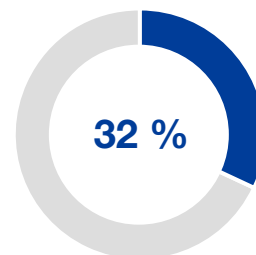
#### MAIS LES ENTREPRISES CONTINUENT DE RENCONTRER DES DIFFICULTÉS AVEC LES PROCESSUS LORSQU'ELLES TENTENT DE S'AMÉLIORER ET D'AUTOMATISER

La mise en œuvre de la DPA n'est pas dénuée de problématiques. Environ un tiers des entreprises indique que l'intégration avec les systèmes existants, ainsi que la lutte entre approche/stratégie centralisée et approche métier/projet particulier, constituent des défis majeurs (voir la Figure 4). Le manque d'investissement en technologie et la perception que ces projets sont trop coûteux sont également cités comme principaux défis. Notre étude a également révélé que :

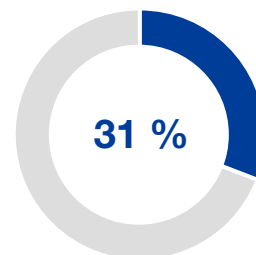
- › **Les outils de workflow qui prétendent être des solutions de processus peuvent en réalité être désavantageuses.** Un certain nombre d'entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête indique que la mise en œuvre de ces « solutions de processus » prend souvent trop de temps (39 %), que la technologie ne suit pas toujours les changements opérationnels (33 %), et que les plates-formes et les outils ne sont pas toujours intégrés ni conçus pour couvrir toutes les applications nécessaires (33 %). Cela montre clairement que des outils robustes et flexibles, prenant en charge un développement rapide et itératif, permettent la transformation digitale.
- › **La DPA ne parvient pas à couvrir certains domaines d'activité.** Les domaines d'activité qui affectent fréquemment les clients ne sont pas encore couverts par la DPA. Plus particulièrement, 34 % des entreprises déclarent que leurs services marketing sont exclus de ces progrès et que le service clientèle subit le même sort dans 31 % des entreprises. Il s'agit d'un problème puisque l'objectif principal de la DPA est d'améliorer l'expérience client. Une véritable transformation digitale nécessite visibilité et transparence sur tous les processus de l'entreprise. Si ces domaines ne sont pas couverts, le processus de DPA est donc intrinsèquement incomplet.

Figure 4

« Quels sont les principaux défis à relever pour améliorer les processus métier ? »



Complexité de l'intégration avec/ou remplacement des systèmes critiques existants



Lutte entre une approche/stratégie centralisée et une approche métier/projet

#### Autres défis clés :

- 29 %, faute d'investissements technologiques clés
- 28 %, impression que le coût d'un projet est trop élevé

Base : 326 décideurs en matière de transformation digitale  
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, juillet 2017

# Les entreprises bénéficient d'avantages clés à mesure qu'elles s'automatisent

Malgré les défis, les entreprises génèrent des améliorations et de la valeur. De nombreuses entreprises n'en sont peut-être encore qu'à une phase de transition, mais elles évoluent, avec l'aide d'initiatives stratégiques et des bons outils.

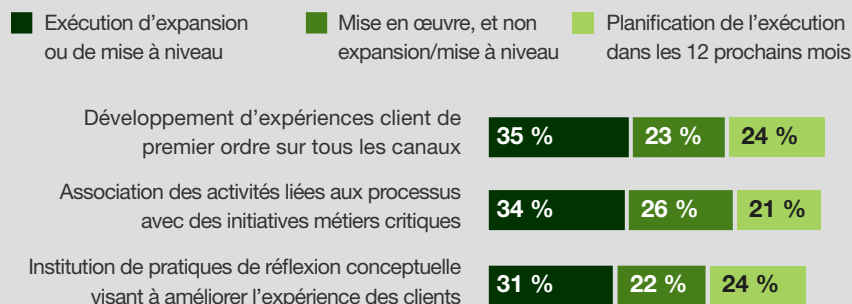
## L'AUTOMATISATION DES PROCESSUS CONTINUE DE S'AMÉLIORER GRÂCE AUX OUTILS APPROPRIÉS

Notre étude a révélé que :

- › **Les améliorations de la DPA concernent les processus clients et métiers.**  
En associant ces efforts à d'importantes initiatives métiers (81 % en planification, mise en œuvre ou expansion), en concevant des expériences client multicanaux exceptionnelles (82 % en planification, mise en œuvre ou expansion), et en appliquant des principes de réflexion conceptuelle centrés sur le client (77 % en planification, mise en œuvre ou expansion), les entreprises prennent les mesures nécessaires pour améliorer leurs processus (voir la Figure 5).
- › **Les analyses et l'intégration facile sont essentielles aux outils de DPA.** Les entreprises ne peuvent toutefois pas y parvenir seules. Pour réussir, elles ont besoin des outils appropriés avec les capacités applicables. Pour ces entreprises, l'intégration avec les sources de données existantes constitue la fonctionnalité des outils de DPA la plus utile (36 %). Environ un tiers des entreprises attache également de l'importance à une plate-forme d'analyse performante lorsqu'elles utilisent des outils pour faciliter leur transition vers la DPA (32 %).

Figure 5

« Pensez à toutes les actions que votre entreprise pourrait entreprendre pour améliorer ses processus. Sélectionnez la meilleure réponse par ligne. »



Base : 326 décideurs en matière de transformation digitale  
Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, juillet 2017



L'association avec les initiatives métiers et la mise en place d'une expérience client multicanaux sont au cœur des activités d'amélioration des processus.



## LA DPA OFFRE DES AVANTAGES MÉTIERS MAINTENANT ET À L'AVENIR

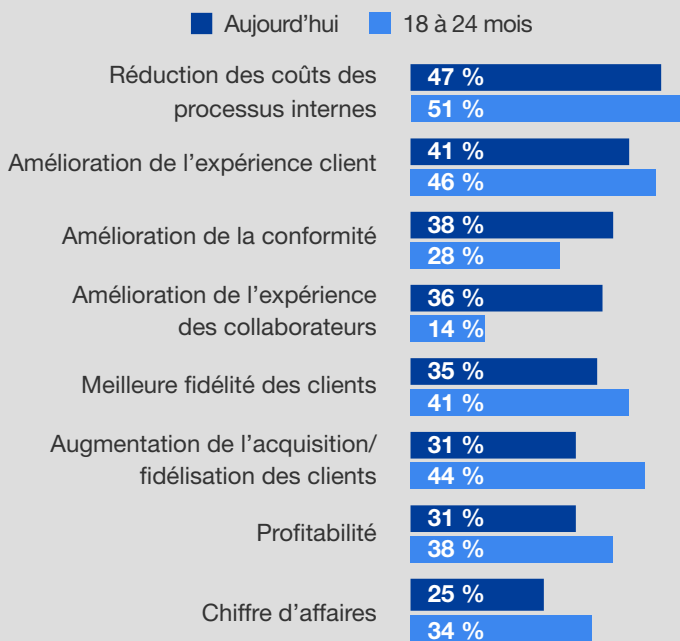
Les résultats de l'étude ont montré que :

- › **Les premiers résultats de la DPA sont la réduction des coûts et l'amélioration de l'expérience client.** Bien que l'objectif principal de l'automatisation des processus ne se cantonne pas aux seules réductions de coûts, les premiers résultats sont toujours dans ce domaine. En fait, près de la moitié des personnes interrogées déclare que la réduction des coûts des processus internes est l'impact majeur de leurs efforts en matière d'automatisation (voir la Figure 6). Mais le passage à des activités centrées sur le client porte également ses fruits : 41 % des entreprises déclarent également avoir constaté une amélioration de l'expérience client grâce à la DPA.
- › **Une fidélisation accrue de la clientèle est attendue dans les 24 mois.** Les entreprises qui poursuivent leurs efforts en matière de DPA s'attendent non seulement à une réduction des coûts (51 %) et des améliorations de l'expérience client (46 %), mais également à des avantages supplémentaires. 44 % des entreprises prévoient de remporter plus de clients et mieux les fidéliser, tandis que 41 % s'attendent à mieux les fidéliser. Ce sont de bons signes car ils indiquent que les professionnels des processus métiers comprennent que le client est essentiel. Si l'objectif de la DPA est d'améliorer l'expérience client, les entreprises doivent veiller à ce que leurs efforts profitent le plus aux clients.

Figure 6

« Où avez-vous constaté l'impact le plus important sur les activités de votre entreprise grâce aux efforts actuels d'automatisation des processus ? »

« Selon vous, quel devrait être l'impact de l'automatisation des processus sur l'entreprise dans 18 à 24 mois ? »



Base : 326 décideurs en matière de transformation digitale

Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, juillet 2017



Le pourcentage d'entreprises qui se concentrent davantage sur le client est reflété dans les avantages de la DPA maintenant et dans un avenir proche.

# Principales recommandations

Le passage au digital a été transformateur pour les entreprises. L'enquête approfondie de Forrester sur les entreprises qui passent actuellement de la BPM traditionnelle à la DPA plus centrée sur le client a fourni plusieurs recommandations importantes :



**Abordez la transformation digitale de manière stratégique.** Contrairement aux initiatives technologiques, dans lesquelles la réussite peut souvent être mesurée en termes de réduction des coûts, des stratégies générales telles que la transformation digitale transcendent les frontières technologiques et organisationnelles. Conduisez ces initiatives en gardant un œil sur les résultats opérationnels, et en particulier ceux relatifs aux clients. Commencez à rechercher des solutions technologiques uniquement lorsque ces résultats sont avérés.



**Établissez des indices appropriés pour mesurer la réussite de votre entreprise.** Soyez prêt à mesurer les nouveaux résultats de nouvelles manières. Concentrez-vous sur des indices qui mesurent la capacité de remporter, servir et fidéliser des clients. Les indices de satisfaction client et de parcours client, les scores Net Promoter et bien sûr la génération de revenus, sont tous des facteurs de réussite potentiels à mesurer.<sup>1</sup>



**Mesurez également la réduction des coûts.** Même si la transformation digitale et l'expérience client deviennent les principaux moteurs, cela n'empêche nullement la réduction des coûts. En fait, les deux vont de pair, car l'efficacité qui permet la réduction des coûts permet souvent une expérience plus rapide et plus transparente pour les clients.



**Soyez prêt à automatiser beaucoup de processus.** L'un des principaux défis de la transformation digitale est l'automatisation d'une longue liste de processus manuels. Ils sont souvent difficiles à trouver et nécessitent un partenariat étroit avec les différents métiers. Pour répondre à ce besoin, utilisez des outils de développement rapide sans programmation qui permettent une participation plus poussée des utilisateurs professionnels.

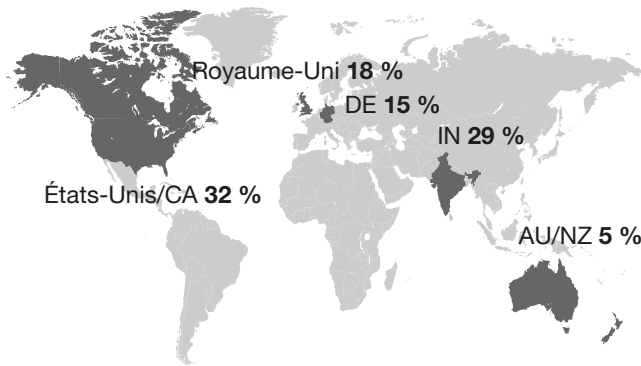


**Ne faites pas de suppositions quant aux technologies.** Utilisez-vous des technologies de DPA pour piloter ces initiatives ? Le RPA ? Le développement sans programmation ? La réponse à toutes ces technologies et à bien d'autres peut être positive. Ne présumez pas qu'une solution technologique unique répondra aux besoins de votre entreprise après sa transformation digitale. De nombreuses technologies différentes seront appliquées au bon moment.

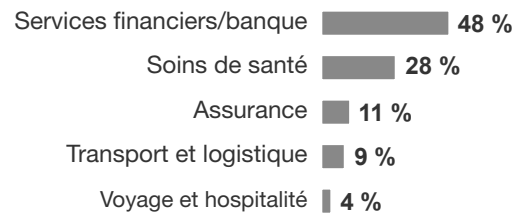
## Annexe A : Méthodologie

Dans cette étude, Forrester a mené une enquête en ligne auprès de 326 décideurs en matière de transformation digitale aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Inde, en Australie et en Nouvelle-Zélande, afin d'étudier l'automatisation des processus. Les participants à l'enquête comprenaient des responsables, des directeurs, des vice-présidents et des cadres dirigeants d'entreprises des secteurs de la finance, des soins de santé, de l'assurance, du transport, des voyages et de l'hospitalité. Les questions posées aux participants portaient sur l'efficacité des processus et les stratégies de transformation digitale. Un dédommagement a été proposé aux personnes interrogées pour les remercier de leur participation à l'enquête. L'étude a commencé en juin 2017 et s'est terminée en juillet 2017.

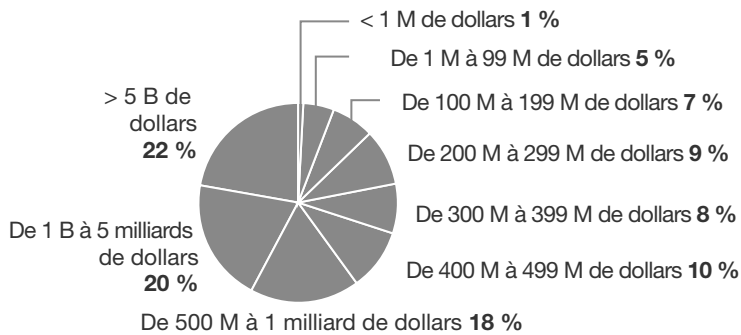
## Annexe B : Données démographiques



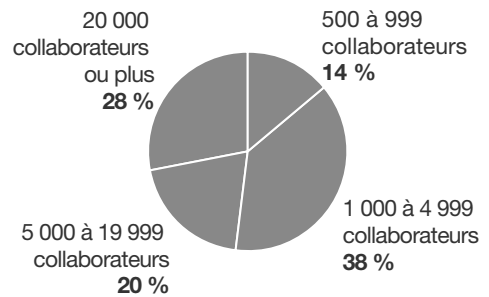
### SECTEUR D'ACTIVITÉ



### CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL



### TAILLE DE L'ENTREPRISE



Base : 326 décideurs en matière de transformation digitale

Source : une étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'IBM, juillet 2017

## Annexe C : Éléments supplémentaires

### ÉTUDES FORRESTER CONNEXES

« Traditional BPM Gives Way To Digital Process Automation, » Forrester Research, Inc., 24 février 2017.

« How To Succeed At Process Automation In A Digital World, » Forrester Research, Inc., 26 octobre 2016.

« Crafting A Strategic Plan For Digital Automation, » Forrester Research, Inc., 15 février 2017

## Annexe D : Notes de fin de document

<sup>1</sup> Net Promoter et NPS sont des marques de service déposées et Net Promoter Score est une marque de service de Bain & Company, Inc., de Satmetrix, Inc. et de Fred Reichheld.