

ÉTUDE TECHNIQUE

# Gestion des processus d'affaires : la prochaine frontière

Un regard sur les principales tendances qui stimulent l'innovation dans l'industrie des services en gestion des processus d'affaires

Dans ce rapport, nous examinons quelques-unes des principales tendances qui stimulent l'innovation dans l'industrie en pleine croissance des services en gestion des processus d'affaires.

Nous abordons la nécessité de défendre le rôle que jouent les TI et l'amélioration des processus au cœur de la gestion des processus d'affaires et de résister à la tentation à court terme d'avoir recours à des solutions suivant le modèle de « votre fouillis à meilleur prix ».

Nous analysons trois tendances : la création de processus communs qui dépassent les limites d'une seule entreprise, la concentration des efforts sur l'automatisation et l'élaboration de services qui permettent aux clients d'étendre leurs activités à l'échelle mondiale. Trois études de cas sont présentées afin d'approfondir ces thèmes.

De plus, nous comparons les solutions standards et flexibles et évaluons le niveau de risque tolérable des solutions transformationnelles.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |          |
|--|----------|
| <b>INTRODUCTION AU CONCEPT DE GESTION DES PROCESSUS D’AFFAIRES .....</b>   | <b>3</b> |
| <b>LE RÔLE ESSENTIEL DES TI DANS LA GESTION EFFICACE DES PROCESSUS D’AFFAIRES .....</b>                              | <b>3</b> |
| <b>TROIS GRANDS THÈMES.....</b>  | <b>4</b> |
| La nécessité pour les entreprises de négocier efficacement avec d’autres entreprises ou avec les consommateurs ..... | 4        |
| Étude de cas 1.....  | 5        |
| Étude de CAS 2.....  | 6        |
| La nécessité pour les entreprises de travailler à l’échelle mondiale .....   | 6        |
| Étude de CAS 3.....  | 7        |
| <b>LES DÉFIS À VENIR .....</b>   | <b>7</b> |
| Normalisation contre flexibilité .....   | 8        |
| Risque et récompense .....   | 8        |
| <b>CONCLUSION .....</b>  | <b>9</b> |

## Introduction au concept de gestion des processus d'affaires

Les services de gestion des processus d'affaires constituent, depuis les dernières années, un des segments dont la croissance est la plus rapide sur le marché de l'impartition, une tendance qui devrait se poursuivre. Le cabinet d'analystes Nelson Hall envisage un taux de croissance composé annuel et mondial de 6,4 % entre 2012 et 2016, année à laquelle le marché mondial de la gestion des processus d'affaires atteindra une valeur de 433 milliards de dollars.

Il s'agit donc d'un secteur important. Mais en quoi consiste-t-il? Bien qu'il n'existe aucune définition officielle du terme, il a été utilisé par plusieurs entreprises pour désigner une vaste gamme de services : des activités de « col bleu » comme la restauration et la conduite de véhicules, aux activités professionnelles de « col blanc » comme les ressources humaines et les finances.

Ce secteur peut comprendre à la fois des processus de commerce électronique de détail et interentreprises, comme le recouvrement, et des services aux gestionnaires et aux employés, comme la gestion de la paie. Il englobe souvent les activités des centres d'appels, qui couvrent tout aussi bien les appels entrants complexes des clients que les appels sortants de télévente.

La gestion des processus d'affaires peut augmenter considérablement l'efficacité d'une entreprise tout en réduisant ses coûts d'exploitation, en moyenne de plus de 20 % par année.

Chez CGI, les offres de services à valeur ajoutée font partie intégrante de la gestion des processus d'affaires et de l'engagement en matière de service pour les transactions relatives aux processus de nos clients.

Peu de fournisseurs, encore moins CGI, osent offrir un large éventail de services en gestion des processus d'affaires en raison de la diversité des compétences et de l'importance des investissements alors requis : la spécialisation et l'expertise jouent donc un rôle important. À titre d'exemple, les 26 offres actuelles de services à valeur ajoutée en gestion des processus d'affaires de CGI sont divisées en six domaines d'expertise, comme le démontre le tableau ci-dessous.

| Catégories des offres de services à valeur ajoutée en gestion des processus d'affaires de CGI |
|---|
| Service à la clientèle et facturation   |
| Paie  |
| Services aux entreprises  |
| Recouvrement  |
| Logistique  |
| Services relatifs aux documents et aux données  |

Tous les services de CGI sont adaptés aux besoins et aux environnements propres aux secteurs d'activité et aux clients à qui nous offrons des services.

## Le rôle essentiel des TI dans la gestion efficace des processus d'affaires

Par le passé, de nombreux fournisseurs possédant un certain patrimoine en matière de TI ont créé des divisions de services en gestion des processus d'affaires qui se définissent davantage par ce qu'elles ne sont pas que par ce qu'elles sont. Ces entreprises ont généralement défini les services

*La gestion des processus d'affaires peut augmenter considérablement l'efficacité d'une entreprise tout en réduisant ses coûts d'exploitation, en moyenne de plus de 20 % par année.*

en gestion des processus d'affaires comme un service ou une solution axée sur les aspects ne relevant pas des TI.

La gestion des processus d'affaires est aussi perçue comme un secteur principalement manuel. Cette perception a été renforcée par certains fournisseurs de l'industrie qui se sont concentrés sur une approche de « portage virtuel » (« lift and shift ») de ces services, en transférant les processus des clients vers des emplacements outre-mer à faible coût sans améliorer les processus.

Cette perception est problématique pour deux raisons. Premièrement, elle a tendance à dévaluer le rôle essentiel que jouent les TI et l'automatisation dans l'élaboration d'une offre fructueuse de services à valeur ajoutée en gestion des processus d'affaires. Deuxièmement, elle a jeté un voile obscur sur l'apport que les ressources outre-mer peuvent apporter au monde des processus d'affaires.

Trop souvent, ce portage virtuel s'est traduit par des « solutions » en gestion des processus d'affaires de type « votre fouillis à meilleur prix » (« your mess for less »), dans le cadre desquelles l'arbitrage des salaires était le seul levier employé pour présenter une proposition financière attrayante aux yeux du client. Trop peu de mesures sont prises pour améliorer les processus d'affaires sous-jacents. Dans ce contexte, le client n'est pas le seul perdant; les équipes responsables de l'exécution vivent également une intense frustration, ce qui crée un cercle vicieux entretenu par la déception et par l'érosion des effectifs.

Les offres de services à valeur ajoutée en matière de services en gestion des processus d'affaires de CGI combinent les compétences et les niveaux de prix de nos professionnels au pays, sur le continent et outre-mer, et nous croyons énormément à la valeur ajoutée durable de notre équipe à l'international. Mais, plus fondamentalement, nous pensons qu'il est essentiel de maximiser l'ampleur de l'innovation et de l'automatisation associées à nos offres de services à valeur ajoutée. Les TI doivent être au cœur des services en gestion des processus d'affaires.

*Historiquement, les offres de services en gestion des processus d'affaires tendaient à mettre l'accent sur l'amélioration du rendement et du coût de base de fonctions uniques au sein d'une même entreprise, comme dans le cas de l'impartition de la comptabilité.*

## Trois grands thèmes

Nous percevons trois grands thèmes sur le marché actuel des services en gestion des processus d'affaires :

- la nécessité pour les entreprises de négocier efficacement avec d'autres entreprises ou avec les consommateurs;
- la nécessité de transformer les données massives en résultats exploitables;
- la nécessité pour les entreprises de travailler à l'échelle mondiale.

### **LA NÉCESSITÉ POUR LES ENTREPRISES DE NÉGOCIER EFFICACEMENT AVEC D'AUTRES ENTREPRISES OU AVEC LES CONSOMMATEURS**

Historiquement, les offres de services en gestion des processus d'affaires tendaient à mettre l'accent sur l'amélioration du rendement et du coût de base de fonctions uniques au sein d'une même entreprise, comme dans le cas de l'impartition de la comptabilité.

Il y a eu des exemples d'ententes à grande échelle, dont la portée couvrirait plusieurs pays ou plusieurs fonctions au sein d'une même entreprise; par exemple, combinaison de la comptabilité et de l'approvisionnement.

Dans les cas en question, il y a eu des exemples de fournisseurs de services en gestion des processus d'affaires qui ont travaillé à accroître l'efficacité au-delà des limites d'une seule fonction, comme dans la création des processus de facturation électronique entre la fonction comptable et les fournisseurs.

Pourtant, à une époque où le marché de la gestion des processus d'affaires tend à s'ouvrir au-delà des processus « d'arrière-guichet » – comme la comptabilité – pour couvrir la prise en charge de processus de commerce grand public et de processus interentreprises, les fournisseurs doivent constamment offrir des services qui dépassent les frontières organisationnelles et celles du système des entreprises clientes.

Ce défi peut être simplifié si le client travaille dans un secteur où tous les participants doivent collaborer conformément à certaines règles et procédures. Le marché des valeurs mobilières

(marché boursier) en est un exemple. De nombreux fournisseurs de services en gestion des processus d'affaires permettent à leurs clients des services financiers d'harmoniser et de gérer leurs processus en fonction des procédures du marché, ainsi que d'interfacer leurs systèmes avec ceux du marché proprement dit et ceux d'autres joueurs dudit marché.

La majeure partie du milieu des affaires ne travaille pas dans le cadre d'un tel ensemble unique de procédures de marché global. Néanmoins, la plupart des entreprises doivent encore mener leurs activités au-delà de leurs propres limites et collaborer avec d'autres entreprises dans une « économie en réseaux » afin de vendre, de fabriquer, d'exécuter et d'être payées pour les services et les produits qu'elles fournissent à leurs clients finaux.

Comment les fournisseurs de services de gestion des processus d'affaires abordent-ils les processus à l'échelle de l'entreprise lorsque leur modèle contractuel type consiste à travailler pour un client, et non pour plusieurs, dans le cadre d'un même contrat? Pour trouver la réponse, il faut d'abord examiner et comprendre les contraintes dans la chaîne de processus complète qui limitent actuellement la capacité du client final à obtenir un service rapide au niveau de prix adéquat. Puis, nous devons diagnostiquer en amont les avantages liés à l'efficacité et à la rentabilité pour tous les collaborateurs dans la chaîne de processus complète afin de justifier le changement qui s'impose.

*Fennia est un important groupe d'assureurs établi en Finlande. Les courtiers constituent un important réseau de ventes pour Fennia.*

*Chaque semaine, des milliers de documents papier étaient échangés entre Fennia et ses courtiers. Cette façon de faire retardait la signature des nouveaux contrats et entraînait des frais d'administration considérables tant pour Fennia que pour les courtiers.*

*Plusieurs courtiers avaient demandé à Fennia de leur fournir un canal de communication électronique afin d'optimiser l'échange d'information et de réduire les coûts.*

*En réponse à cette demande, CGI a mis en œuvre les éléments suivants sous forme d'une solution unifiée par l'intermédiaire de son bus d'intégration de service :*

- Impression virtuelle (technique de création de documents pour le Web à partir de flux d'impression existants)
- Gestion de documents
- « Portail complet »

*Nous avons conçu de nouveaux processus complets et avons configuré notre plateforme de technologie en nuage en collaboration avec Fennia et ses courtiers. Nous nous sommes également engagés à assurer un débit efficace des transactions entre les multiples intervenants.*

*Fennia et ses courtiers ont maintenant moins de travail manuel à effectuer et il leur est plus facile de trouver la bonne information et de la mettre à jour. Les nouveaux processus ont également entraîné des économies de coûts pour Fennia par la réduction du travail manuel, de l'impression et des envois postaux. L'expérience du client final est infiniment meilleure qu'auparavant. De plus, Fennia a reçu comme commentaire qu'il s'agit du service le plus évolué actuellement offert par les compagnies d'assurance en Finlande, ce qui lui donne un avantage concurrentiel sur le marché.*

*Fennia et ses courtiers ont maintenant moins de travail manuel à effectuer et il est plus facile pour eux de trouver la bonne information et de la mettre à jour.*

## ÉTUDE DE CAS 1

### LA NÉCESSITÉ DE TRANSFORMER LES DONNÉES MASSIVES EN RÉSULTATS EXPLOITABLES

Vous avez peut-être lu l'étude de cas de Fennia et pensé, « Il ne s'agit que de TI. Où est la grosse équipe des services en gestion des processus d'affaires? » Il n'y en a pas. Nous aurions probablement pu transférer le travail manuel vers un centre de services moins coûteux, tenter d'offrir des services à coût moindre et atteindre nos marges en poussant notre équipe à redoubler d'efforts. Mais, ce faisant, nous n'aurions pas offert un meilleur service au client final.

Par ailleurs, tout centre de services doit être passablement complexe pour pouvoir traiter efficacement les demandes de multiples intervenants, comme dans le cas présent. Les TI devaient être au cœur de cette solution transformationnelle de gestion des processus d'affaires pour en assurer le succès.

Examinons un volet différent des services en gestion des processus d'affaires : l'audit et le recouvrement des paiements irréguliers dans le marché des soins de santé. Aux États-Unis

seulement, les assureurs versent chaque année près de trois billions de dollars en paiements d'assurance maladie aux fournisseurs. Bien que la majorité de ces paiements constituent de simples remboursements pour des services figurant dans les ententes, une partie de ce montant n'aurait pas dû être déboursée et doit être recouvrée. Reconnaître ces paiements versés en trop s'apparente à chercher une aiguille dans une botte de foin. Comment y procéder? Comment s'assurer que le processus utilisé pour récupérer les montants est rentable?

Reconnaître et recouvrer les montants versés en trop présente plusieurs défis. Pour ne citer que trois exemples : les assureurs doivent examiner un immense volume de données non structurées, les demandeurs font preuve d'une grande ingéniosité pour déposer des réclamations abusives, et les organismes de réglementation prescrivent la mise en place d'un environnement facilitant les paiements rapides et exigeant un minimum d'effort de la part des demandeurs.

## ÉTUDE DE CAS 2

Bien que cette étude de cas se concentre sur le secteur de l'assurance maladie, des entreprises œuvrant dans un vaste éventail de secteurs d'activité doivent relever le même défi de transformation des données en résultats positifs.

*CGI offre des services de vérification des réclamations et de recouvrement à plusieurs assureurs de soins de santé, autant dans le secteur public que dans le secteur commercial.*

*Au cœur de ces services se trouve une application à l'aide de laquelle nous traitons les détails d'une réclamation. L'application est programmée de façon à mettre la logique commerciale à jour régulièrement, ce qui permet de mettre en évidence les réclamations présentant des caractéristiques inhabituelles.*

*Par exemple, l'application détecte les cas où une même personne dépose une réclamation pour deux appendicectomies, ce qui est médicalement impossible, et initialise un flux de processus d'affaires au moyen duquel un avis est envoyé à l'auteur de la réclamation abusive, et permet ainsi à l'assureur d'être remboursé. Cette application transforme l'analyse en résultats.*

*Il existe des situations beaucoup plus complexes pour lesquelles l'application soupçonne qu'une réclamation est abusive. Celle-ci est donc envoyée à un médecin ou à un spécialiste en codage médical, qui l'évalue et intègre ses résultats à l'application. En plus d'initialiser un flux de processus d'affaires approprié, cette démarche permet également de mettre à jour la logique commerciale de l'application en vue de réclamations futures. La fréquence des résultats « faussement positifs » (la détection et l'évaluation de réclamations se révélant légitimes) est ainsi réduite et les coûts futurs d'évaluation sont maîtrisés.*

*Les lecteurs qui souhaitent consulter une analyse détaillée des façons dont les données massives peuvent être combinées aux flux de processus d'affaires, ainsi que des tendances dans ce domaine, peuvent consulter l'étude technique de CGI intitulée « Les possibilités qu'offre la combinaison de l'analyse des données massives et des flux de processus d'affaires ».*

*En réalité, plusieurs organisations arrivent déjà à exploiter les données massives avec succès.*

En réalité, plusieurs organisations arrivent déjà à exploiter les données massives avec succès. L'efficacité de cette exploitation est parallèle au degré d'innovation de l'organisation. Lorsqu'une organisation doit surmonter un réel défi commercial, elle fait appel à des experts capables de structurer la logique de données nécessaire et d'interpréter ses résultats, ainsi qu'à un flux de processus d'affaires transformant les résultats d'analyse en résultats commerciaux positifs.

## LA NÉCESSITÉ POUR LES ENTREPRISES DE TRAVAILLER À L'ÉCHELLE MONDIALE

Le troisième thème émergent important – découlant principalement des exigences des clients – est la nécessité pour les fournisseurs de services en gestion des processus d'affaires de soutenir les processus globaux et les façons de travailler à l'échelle mondiale.

Il peut nous arriver parfois de penser que le concept de service à l'international appliqué à la gestion des processus d'affaires était un phénomène limité et que notre industrie se tourne maintenant vers l'offre au pays. Comme Gatsby le magnifique, nous nous imaginons qu'après avoir



traversé le pays à la recherche d'aventure et de succès et être rentré au bercail pour nous réapproprier notre passé, nous serons ramenés à notre point de départ par une vague inéluctable.

Dans ce fantasme, nous oublions que la mondialisation de la prestation des services en gestion des processus d'affaires doit être envisagée dans le cadre des forces d'internationalisation beaucoup plus vastes actuellement en jeu sur le marché que nous souhaitons desservir. Le pouvoir d'achat élevé des consommateurs dans les économies en développement et la répartition mondiale des ressources signifie que nos clients ont besoin de nous pour les aider à réaliser leurs ambitions à l'échelle mondiale.

Pour CGI, cette aide couvre tout autant le soutien que nous offrons à l'entreprise française d'articles de luxe LVMH – pour qui l'Asie-Pacifique est un marché de consommation essentiel – que le soutien que nous apportons à la société d'énergie norvégienne Statoil pour l'aider à fonctionner plus efficacement à l'échelle mondiale.

### ÉTUDE DE CAS 3

*L'entreprise Statoil est l'une des plus importantes sociétés d'énergie en amont à l'échelle mondiale ainsi que la plus importante entreprise de forage en mer au monde. Son siège social est situé en Norvège, un pays montagneux comptant cinq millions d'habitants, caractérisé par des modes de vie sains et un coût de la vie élevé. Le norvégien est peu parlé à l'extérieur du pays. Par ailleurs, les réserves marines limitées en pétrole et en gaz ne suffiront pas à soutenir à long terme l'avenir de la Norvège. Consciente de la situation depuis longtemps déjà, Statoil demeure très active dans le domaine de l'exploration et du forage à l'échelle mondiale.*

*Le défi d'exploitation de Statoil consistait à trouver une façon de fonctionner comme entreprise mondiale à l'aide de procédures et de processus d'entreprise normalisés, appliqués dans tous les emplacements qu'elle exploite. L'entreprise a réalisé que l'exploitation d'un seul bureau de service pour les employés à l'échelle mondiale – couvrant le soutien de niveau 1 standard et complexe pour les finances, les RH, l'approvisionnement, les installations et les TI – constituait un catalyseur essentiel.*

*Pendant un certain nombre d'années, CGI a collaboré avec Statoil pour mettre en place, exploiter et étendre continuellement ce bureau de service, qui assure notamment des interactions multimédias avec les employés de Statoil dans 37 pays. L'interaction est offerte en norvégien et en anglais à partir de trois centres de service de CGI soutenus par un seul modèle mondial de processus.*

*Initialement, nous avons exploité le centre de services des employés de Statoil à l'aide de ressources multilingues à Stavanger, en Norvège. Avec le temps, nous avons ajouté des équipes anglophones dans notre centre de services à Bridgend, au Royaume-Uni, puis des équipes multilingues à notre centre international situé à Manille, aux Philippines. Le centre de services sera de nouveau amélioré grâce au développement de solutions de mobilité par CGI.*

*Puisque nous menons des activités partout dans le monde, nous sommes les mieux placés pour aider Statoil à réaliser son objectif de travailler à l'échelle mondiale. Nous continuons d'offrir des solutions de rechange en vue de réduire les coûts tout en respectant en tout temps les normes les plus rigoureuses en matière de services aux employés de Statoil.*

*Le pouvoir d'achat élevé des consommateurs dans les économies en développement et la répartition mondiale des ressources signifie que nos clients ont besoin de nous pour les aider à réaliser leurs ambitions à l'échelle mondiale.*

## Les défis à venir

Les services en gestion des processus d'affaires constituent encore un marché jeune et relativement embryonnaire. Il y a, sans aucun doute, certaines tendances intéressantes en cours, dont certaines décrites plus haut. Ces tendances stimulent l'innovation et augmentent la valeur ajoutée offerte aux clients.

En tant que jeune industrie, nous ne sommes pas non plus immunisés contre les crises de croissance. Actuellement, les deux enjeux omniprésents sont les suivants :

- 1) Normalisation contre flexibilité
- 2) Risque et récompense

## NORMALISATION CONTRE FLEXIBILITÉ

Selon un des principes clés de la fabrication, si vous pouvez concevoir un modèle et le vendre à plusieurs reprises, vous pouvez vous enrichir. En revanche, si le client est prêt à payer, vous pouvez également vous enrichir en offrant des services à la demande.

De nos jours, les acheteurs de services en gestion des processus d'affaires sont attirés par le coût relativement bas du service standard, mais ils souhaitent également, pour différentes raisons, que des fonctions particulières y soient greffées. Ils espèrent pouvoir obtenir la personnalisation souhaitée au prix standard et, ce faisant, procèdent à leur analyse de rentabilité en considérant cette personnalisation comme une condition préalable.

Ils espèrent ensuite trouver un fournisseur « proche des clients » qui les mènera vers un produit d'appel et qui ne les exploitera pas ensuite lors du contrôle des changements. Il s'agit rarement d'un modèle de partenariat à long terme couronné de succès et mutuellement rentable.

Dans de nombreux cas, il existe de bonnes raisons d'accepter la normalisation des processus d'affaires, mais il est remarquable de constater la fréquence à laquelle des facteurs externes stimulent la demande de flexibilité.

Cet enjeu est mis en lumière par la prolifération rapide des modèles de logiciels services (« SaaS »), qui stimulent, en retour, l'intérêt pour les modèles de processus d'affaires basés sur une plateforme à la demande.

L'intérêt marqué pour les modèles SaaS repose sur une logique commerciale claire. Par exemple, leur taux d'acceptation semble particulièrement élevé dans le domaine des processus uniques, comme la gestion du personnel de vente (principalement dans les petites et moyennes entreprises). Ils sont également fort populaires dans certains domaines de l'administration du recrutement et de la formation, dont les processus sont relativement normalisés et dont l'activité peut s'accélérer ou ralentir rapidement, et pour lesquels les interfaces avec d'autres systèmes de l'entreprise ne sont pas complexes. Les fonctions de types « paiement à l'utilisation », « libre-service » et « prêt à l'emploi » du logiciel service (« SaaS ») sont attrayantes dans ce contexte.

Avec le temps, les fournisseurs de logiciels élargiront la portée des applications SaaS (et les grands fournisseurs de systèmes de gestion intégrés [ERP] espéreront faire de même sans cannibaliser entièrement les revenus tirés des licences perpétuelles). Qu'est-ce que cela signifie pour l'industrie des services en gestion des processus d'affaires?

La réponse n'est pas encore totalement claire. Sous plusieurs aspects, le territoire occupé par les logiciels services n'est pas, à l'heure actuelle, un secteur d'activité important des services en gestion des processus d'affaires. Le fournisseur de services en gestion des processus d'affaires n'a pas grand intérêt à présenter en tant que service une solution SaaS achetée en raison de son faible coût de propriété.

Un fournisseur qui tenterait l'expérience risquerait d'avoir à s'attaquer aux points d'interface complexes où la solution SaaS ne s'intègre pas vraiment aux processus fondamentaux de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau où l'exploitation à l'extérieur du cadre de l'analyse de rentabilité probante à l'origine du logiciel SaaS est un « mal nécessaire ». Cependant, les services en gestion des processus d'affaires sont plus susceptibles de graviter vers les besoins plus complexes des entreprises où un modèle SaaS n'est pas suffisant et où il est pressant d'intégrer une solution plus complète répondant aux besoins commerciaux.

## RISQUE ET RÉCOMPENSE

De nombreux fournisseurs de services en gestion des processus d'affaires aiment présenter leurs offres de services à valeur ajoutée comme étant transformatrices, ce qualificatif étant justifié par un sous-ensemble desdites propositions.

Cependant, il est rare que le fournisseur puisse, à lui seul, assurer cette transformation. Les solutions de services en gestion des processus d'affaires sont mises en œuvre dans le contexte de

*De nos jours, les acheteurs de services en gestion des processus d'affaires sont attirés par le coût relativement bas du service standard, mais ils souhaitent également, pour différentes raisons, que des fonctions particulières y soient greffées.*



flux de processus globaux au sein de l'entreprise. Une véritable transformation nécessite un changement non seulement des processus dont le fournisseur est responsable, mais aussi des processus attenants qui relèvent du client. La modification des uns sans changer les autres risque de créer un service dysfonctionnel caractérisé par la congestion et le gaspillage.

Dans un tel contexte, le client et le fournisseur doivent concevoir ensemble une vision complète des processus et s'engager à la réaliser, et ils doivent également convenir des aspects dont ils seront responsables sur le plan du changement, en fonction de jalons et de ressources transparents convenus mutuellement.

Que se produit-il si, en cours de mise en œuvre, le fournisseur a un problème qui retarde la réalisation de l'analyse de rentabilité du client? Il y a probablement des clauses au contrat qui pénalisent le fournisseur et qui font en sorte qu'il n'ait pas intérêt à interrompre le travail. Après avoir consacré des montants importants pour tenter d'obtenir le contrat, le fournisseur ressent un besoin urgent de rentabiliser son investissement.

Mais que se passe-t-il si le problème se produit du côté du client et que c'est en raison des retards du client que sa partie de l'entente ne peut être respectée conformément au plan d'affaires? Certaines solutions sont offertes dans le cadre d'un contrôle des changements, au détriment de l'analyse de rentabilité du client. Toutefois, le client peut être tenté de dire au fournisseur : « C'était votre idée. Vous nous avez promis la lune et pour sauver le programme, nous avons besoin de vous, monsieur le fournisseur, pour financer le manque à gagner dans notre analyse de rentabilité. »

Finalement, il s'agit ici de trouver un juste équilibre entre risque et récompense et d'établir un dialogue intelligent dans le cadre du processus de signature du contrat. Ce que cet exemple nous démontre, c'est que dans le cadre des offres de services à valeur ajoutée « transformationnelles », en particulier, le risque pour la réussite du programme peut être déterminé aussi bien par les actions du client que par celles du fournisseur.

Ce type de dilemme survient en raison du développement rapide des services en gestion des processus d'affaires et parce que les fournisseurs, les analystes et les clients sont plus gourmands et plus ambitieux quant aux réalisations possibles. Nous pouvons nous attendre à ce que le marché continue d'évoluer quant à sa perception du niveau de risque équivalant à de bonnes pratiques commerciales et à ce qu'il élabore un cadre contractuel lui permettant d'atteindre un juste équilibre.

## Conclusion

Les services en gestion des processus d'affaires représentent un marché en pleine croissance qui – comme l'illustrent les études de cas ci-dessus – offre une valeur ajoutée réelle aux clients. Ils peuvent s'appliquer à un large éventail de fonctions d'entreprise et peuvent améliorer de façon considérable l'efficacité des entreprises tout en réduisant les coûts d'exploitation, généralement de plus de 20 % par année. La puissance de ces services est particulièrement évidente lorsqu'ils concordent parfaitement avec la technologie.

Toutes les tendances actuelles sur le marché – qu'elles soient liées au défi de rassembler des processus au-delà des frontières d'une entreprise, d'intensifier l'automatisation pour rendre le service à la clientèle plus efficace, d'analyser des données massives ou d'aider des entreprises à prospérer à l'échelle mondiale – stimulent l'innovation et la croissance. Cette croissance s'accompagne du défi qui consiste à choisir entre des services normalisés ou flexibles et à atteindre un juste équilibre entre risque et récompense.

*Nous pouvons nous attendre à ce que le marché continue d'évoluer quant à sa perception du niveau de risque équivalant à de bonnes pratiques commerciales et à ce qu'il élabore un cadre contractuel lui permettant d'atteindre un juste équilibre.*

En somme, le secteur des services en gestion des processus d'affaires sera jugé par la valeur ajoutée qu'il offre à ses clients. Nous avons bénéficié d'une croissance rapide dans un monde incertain. Si nous pouvons continuer à innover tout en faisant correctement même les plus petites choses, notre industrie sera promise à un brillant avenir.

Pour discuter plus amplement des sujets abordés dans cette étude technique, veuillez écrire au groupe des Services en gestion des processus d'affaires de CGI : [info@cgi.com](mailto:info@cgi.com).

### À PROPOS DE L'AUTEUR

Chris Sutton est vice-président de la pratique mondiale des Services en gestion des processus d'affaires de CGI. Établi à Londres, au Royaume-Uni, M. Sutton compte 15 ans d'expérience dans le domaine des services en gestion des processus d'affaires, expérience qu'il a acquise en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique. Titulaire d'une maîtrise en *Literae Humaniores* de l'Université d'Oxford, il est également Fellow de l'Institut des comptables agréés et a obtenu la certification « Ceinture noire Six Sigma ».