

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Management des organisations »

**L'intégration potentielle de la gestion des processus métiers (BPM)
et leurs effets attendus sur la stabilité organisationnelle**

Cas du Ministère des Finances

Elaboré par :

- Hadji Faiza

Encadré par :

- Dr. Mehdi BOUCHETARA

Année universitaire : 2024 / 2025

RÉSUMÉ

Cette recherche examine l'intégration du *Business Process Management (BPM)* au sein du *Ministère des Finances en Algérie* et son impact sur la *stabilité organisationnelle*, dans un contexte de transformation numérique et de modernisation administrative. À travers une approche qualitative combinant des entretiens semi-directifs, des observations de terrain et l'analyse de documents internes, elle met en évidence les apports du BPM en matière de standardisation, de coordination interservices et de transparence institutionnelle.

Une attention particulière est accordée à la modélisation des processus via le langage *BPMN (Business Process Model and Notation)*, reconnu pour sa clarté visuelle et sa capacité à représenter les flux métiers de manière structurée. Dans le cadre de cette étude, plusieurs processus réels ont été modélisés et analysés en utilisant la plateforme *Camunda*, un moteur BPM open-source permettant l'exécution, le suivi et l'optimisation de workflows. Cette expérimentation a permis de confronter les représentations théoriques à la réalité organisationnelle du terrain.

Malgré les bénéfices identifiés, l'étude souligne la persistance d'obstacles tels que la résistance au changement, les limitations techniques, et le manque de compétences spécialisées. Elle conclut que la réussite d'une telle transformation repose sur un alignement stratégique clair entre les objectifs du BPM et ceux de l'institution, ainsi que sur une gouvernance adaptée et inclusive.

Mots clés : Gestion des processus métiers (BPM), Stabilité organisationnelle, Transformation numérique, Administration publique, Modélisation BPMN.

Abstract

This research explores the integration of *Business Process Management (BPM)* within the *Ministry of Finance in Algeria* and examines its impact on *organizational stability*, in the broader context of digital transformation and administrative modernization. Based on a qualitative methodology combining semi-structured interviews, field observations, and document analysis, the study highlights the contribution of BPM to process standardization, interdepartmental coordination, and institutional transparency.

A special focus is placed on the use of *BPMN (Business Process Model and Notation)* as a modeling language, recognized for its visual clarity and ability to structurally represent workflows. As part of this study, several real-life administrative processes were modeled and analyzed using the *Camunda* platform — an open-source BPM engine that supports

workflow execution, monitoring, and optimization. This experimentation enabled a critical comparison between theoretical models and field realities.

Despite its advantages, the research reveals persistent challenges such as resistance to change, technical limitations, and a lack of specialized skills. It concludes that the success of such transformation depends on a clear strategic alignment between BPM objectives and institutional goals, supported by inclusive governance and a participative implementation approach

Keywords : Business Process Management (BPM), Organizational Stability, Digital Transformation, Public Administration, BPMN Modeling .

المخلص

تتناول هذه الدراسة مسألة دمج إدارة العمليات التجارية (BPM) داخل وزارة المالية في الجزائر، وتأثيرها على الاستقرار التنظيمي، وذلك في سياق يشهد تحولات رقمية وجهوداً متزايدة لتحديث الإدارة العمومية. ومن خلال منهج نوعي يعتمد على المقابلات شبه الموجهة، والملاحظات الميدانية، وتحليل الوثائق الداخلية، تسلط الدراسة الضوء على مساهمات الـBPM في مجالات توحيد الإجراءات، والتنسيق بين المصالح، وتعزيز الشفافية المؤسسية. وقد تم التركيز بشكل خاص على نمذجة العمليات باستخدام لغة BPMN (نمذجة وتوصيف العمليات التجارية)، التي تُعرف بوضوحها البصري وقدرتها على تمثيل سير العمل بطريقة منظمة. في إطار هذا البحث، تم نمذجة وتحليل عدة عمليات فعلية باستخدام منصة **Camunda**، وهي محرك BPM مفتوح المصدر يتيح تنفيذ وتتبع وتحسين سير العمليات. وقد مكّن هذا التطبيق العملي من مقارنة التصورات النظرية بالواقع التنظيمي على الميدان. ورغم الفوائد التي تم تحديدها، تشير الدراسة إلى استمرار بعض العراقيل، مثل مقاومة التغيير، والقيود التقنية، ونقص الكفاءات المتخصصة. وتخلص إلى أن نجاح هذا النوع من التحولات يرتكز على توافق استراتيجي واضح بين أهداف الـBPM وأهداف المؤسسة، إلى جانب حوكمة فعالة وشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة العمليات التجارية (BPM) ، الاستقرار التنظيمي، التحول الرقمي، الإدارة العمومية، نمذجة

BPMN.

REMERCIEMENTS

Je remercie ma mère et mon père pour avoir fait de moi la personne que je suis aujourd'hui.

Ma sœur et mes frères pour l'amour qu'ils me portent.

Mon père, je t'écris avec des lettres qui tremblent, car aucun mot ne peut vraiment te décrire, aucune encre, aucun discours ne peut te rendre justice, tu as toujours été une source de sécurité, un pilier solide qui ne vacille jamais, c'est ton soutien qui a élevé le plafond de mes rêves, je voudrais exprimer toutes tes sacrifices qui n'ont jamais cessé, tu es ma force dans cette vie et ce que j'ai de plus précieux.

Ma mère, tu es le plus grand exemple de patience et de volonté, une femme vraie, honnête et sincère, tu as toujours été mon modèle, surtout par ta générosité sans limite.

Un autre remerciement va à une personne qui a été un vrai soutien. Malgré nos idées différentes et l'écart de nos chemins, tu as partagé le poids de ce parcours avec moi, pas à pas, jusqu'à ce que ma réussite porte aussi ton nom, comme elle porte le mien.

Je remercie de tout cœur ma tante Fifinti, qui est comme une deuxième mère pour moi, pour sa tendresse, sa bienveillance et sa présence rassurante.

Je remercie également mes cousins et cousines

Et un remerciement tout particulier à Kounouz, qui est bien plus qu'une cousine : une amie sincère, une complice de chaque moment, qu'il soit de joie ou de doute.

Et à toutes mes tantes et mes oncles, Merci pour votre affection, votre bienveillance et votre présence silencieuse mais précieuse tout au long de mon parcours.

Et je remercie mon encadrant Dr. Mehdi Bouchetara merci pour tout, votre accompagnement bienveillant, vos conseils éclairés et votre rigueur académique ont été pour moi une véritable source d'inspiration tout au long de ce travail.

Je tiens également à adresser mes sincères remerciements à Monsieur Nour, mon encadrant de stage, pour sa disponibilité constante et sa réactivité exemplaire. Il a toujours su

répondre à mes questions, à tout moment, avec patience et bienveillance. Son accompagnement m'a été d'une grande aide tout au long de cette expérience.

Enfin, un grand merci à Monsieur Hourri, ta présence à mes côtés restera une dette précieuse et un souvenir qui m'inspire à donner aux autres ce que tu m'as donné.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	6
Section 01 : Revue de littérature	7
Section 02 : Cadre conceptuel.....	14
1. Définition du BPM.....	14
2. Origines et évolution de la gestion des processus métier (BPM)	17
3. Principes fondamentaux de l'intégration du BPM.....	20
3.1. Lmodélisation et la normalisation des processus.....	20
3.2. Outils et technologies du BPM	21
3.3 L'alignement stratégique entre BPM et les objectifs organisationnels	23
4. Les enjeux de la compétitivité et la nécessité d'évoluer	25
5. Le rôle du BPM dans les institutions publiques	27
6. Avantages et inconvénients de l'intégration du BPM.....	29
7. Défis liés à l'intégration du BPM dans les organisations publiques :	31
Section 3 : BPM et stabilité organisationnelle dans les institutions publiques.....	33
1. Concept de stabilité organisationnelle et ses dimensions	34
1.1. Définition de la stabilité organisationnelle	34
1.2. Indicateurs de stabilité.....	34
1.3. Importance de la stabilité dans le secteur public :.....	35
2. Le lien entre le BPM et la stabilité organisationnelle	36
2.1 Impact de l'optimisation des processus sur la structure.....	37
2.2 BPM comme levier d'équilibre interne et de durabilité.....	37
3. Facteurs de succès de l'intégration du BPM dans les administrations publiques .	38
3.1 Le rôle central du leadership dans la réussite du BPM	38
3.2 Les pratiques de leadership favorisant une mise en œuvre réussie.....	38
3.3 Les conditions contextuelles facilitant l'intégration	39
4. Risques d'une intégration non maîtrisée du BPM	39

5.	Apports du BPM à la gouvernance, la transparence et la réactivité administrative	41
6.	Cadre d'analyse de l'impact du BPM au sein du Ministère des Finances	42
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE		
ORGANISATIONNELLE.....		45
Section 1 : Méthodologie de recherche		49
1.	Définition de l'approche qualitative	49
2.	Justification du choix de l'approche qualitative	49
3.	Collecte des données.....	50
3.1.	Outils de collecte des données.....	50
3.2.	Échantillon de l'étude.....	51
3.3.	Considérations éthiques.....	51
3.4.	Justification du nombre d'entretiens réalisés.....	52
4.	Analyse des données	52
4.1.	Fonctionnalités principales de NVivo	52
4.2.	Utilisation dans cette étude.....	53
Section 2 : Contexte organisationnel.....		53
1.	Historique institutionnel du ministère des finances.....	53
2.	Structure organisationnelle actuelle du Ministère des Finances.....	55
Section 3 : Le cas pratique		57
3.1.	Contexte de l'étude de cas.....	57
3.2.	Justification du choix du terrain et des processus	57
3.3.	Méthodes d'observation et de modélisation	58
3.4.	Collecte de données qualitatives	59
3.5.	Démarche de sélection et outils utilisés	59
3.6.	Articulation avec la problématique de recherche.....	59
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION		60
Section 1 : Analyse des données		61
1.	L'approche lexicale.....	61
2.	L'analyse thématique	64
Section 2 : Analyse des processus métiers		68
1.	Processus 1 : Créer le dossier fiscal du contribuable.....	68
2.	Processus 2 : Prendre en charge le marché public	69
3.	Processus 3 : Tenir et mettre à jour les sous-dossiers.....	70
4.	Processus 4 : Encaissement des recettes (P02).....	71
Section 3 : discussion		73

1. Rôle du BPM dans la transformation organisationnelle	73
2. Défis de la mise en œuvre du BPM	74
3. Importance des outils et des technologies	75
4. Impact sur la stabilité organisationnelle	76
Conclusion générale	78
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	81
Les Annexe	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Business process description	17
Figure 2 : Business Processes Management	18
Figure 4 : Le niveau de maturité des processus en 2010 dans les entreprises françaises ...	19
Figure 5 : Le management des processus : une priorité pour les entreprises	36
Figure 6 : Piloter des processus ou piloter par les processus	41
Figure 7 : l'organigramme du ministère des finances	57
Figure 8 : Tableau des fréquences des mots les plus utilisés	62
Figure 9 : Nuage de mots	63
Figure 10 : Créér le dossier fiscal du contribuable	68
Figure 11 : Prendre en charge le marché public	69
Figure 12 : Tenir et mettre à jour les sous-dossiers	70
Figure 13 : Encaissement des recettes (P02)	71

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparatif des études	12
Tableau 2 : comparatif des définitions du BPM.....	16
Tableau 3 : Évolution du passage de la spécialisation au BPM.....	20
Tableau 4 : Comparaison entre BPM et BPR.....	27
Tableau 5: Indicateurs de stabilité organisationnelle	27
Tableau 6: Glossaire des acronymes et concepts clés	33
Tableau 7: Techniques de collecte et d'analyse des données utilisées dans l'étude	50
Tableau 8: Profils des cadres interrogés	51
Tableau 9 : Éléments regroupés par similarité de mot	63
Tableau 11 : SIPOC – Processus 1	69
Tableau 12 : SIPOC – Processus 2	70
Tableau 13 : SIPOC – Processus 3	71
Tableau 14 : SIPOC – Processus 4	72
Tableau 15 : Matrice condense.....	88

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BPM : Business Process Management (Gestion des Processus Métiers)

BPMN : Business Process Model and Notation (Modélisation des Processus Métiers)

BPMS : Business Process Management System (Système de Gestion des Processus Métiers)

BPR: Business Process Reengineering (Reconception des Processus Métiers)

DGI : Direction Générale des Impôts (General Tax Directorate)

DGB : Direction Générale du Budget (General Budget Directorate)

DGD : Direction Générale des Douanes (General Customs Directorate)

DGTC : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité (Treasury and Accounting Directorate)

DGNDSIE : Direction Générale de la Numérisation, des Systèmes d'Information et des Archives (Directorate of Digitalization, Information Systems, and Archives)

KPI : Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)

SIPOC : Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers (Fournisseurs, Entrées, Processus, Sorties, Clients)

IT : Information Technology (Technologies de l'Information)

ROI : Return on Investment (Retour sur Investissement)

PMO : Process-Managed Organization (Organisation Gérée par les Processus)

BAM : Business Activity Monitoring (Suivi des Activités Métiers)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- **Contexte et justification du choix du thème**

Dans un contexte marqué par des transformations rapides, des contraintes budgétaires croissantes et des attentes citoyennes de plus en plus élevées, les institutions publiques sont appelées à repenser en profondeur leur manière de fonctionner. Face à ces défis engendrés par le changement de la logique de gestion publique, la gestion des processus métier (Business Process Management - BPM) s'impose comme un levier stratégique incontournable. Elle permet non seulement d'optimiser les opérations internes, mais aussi de renforcer l'agilité organisationnelle et d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers.

Face aux défis de modernisation que connaît l'administration publique algérienne, notamment dans le cadre de la transition numérique, la recherche de nouvelles approches de gestion devient essentielle. La complexité des procédures, le cloisonnement entre services et la lenteur des circuits décisionnels mettent en question l'efficacité et la stabilité de certaines structures. C'est dans cette optique que la gestion des processus métiers (BPM) parue comme une piste pertinente à explorer.

Cependant, au-delà de sa dimension fonctionnelle, le BPM soulève des enjeux plus complexes liés à la gouvernance, à la culture organisationnelle et à la capacité de transformation des structures administratives.

L'idée de ce sujet ne vient pas d'un concept théorique abstrait, mais bien d'une réalité vécue. En étant intégrée à la Direction Générale de la Numérisation du ministère des Finances, j'ai pu constater certains projets ambitieux de transformation, mais aussi des freins parfois difficilement visibles. Cette expérience m'a poussée à réfléchir à la manière dont les processus sont pensés, structurés, et surtout vécus par ceux qui les exécutent au quotidien. (OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), 2020)

- **Choix du sujet**

Le choix de ce sujet est directement lié à notre expérience sur le terrain. Lors de notre stage au ministère des Finances, nous avons observé une volonté claire d'amélioration, mais aussi une certaine inertie organisationnelle. Nous avons donc voulu comprendre comment une démarche comme la BPM pouvait contribuer à fluidifier les activités internes et renforcer la stabilité de l'administration, notamment que cette thématique colle fortement avec notre spécialité en Master à l'ENSM.

- **Problématique de recherche**

Après plusieurs constats faits sur le terrain, notamment dans le cadre de notre stage, nous nous sommes interrogés sur l'impact réel de la BPM dans le contexte spécifique d'une administration publique. La question qui nous a guidés tout au long de ce travail est donc la suivante ; **Comment l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM) peut-elle influencer la stabilité organisationnelle au sein du ministère des Finances en Algérie ?** (Trkman, P, 2010), (Weick, 1976)

- **Questions de recherche subsidiaires**

- Quelles sont les conditions favorables à la mise en œuvre de la BPM dans une administration publique ?
- Comment la BPM est-elle perçue par les acteurs internes ?
- Quels impacts concrets peut-elle avoir sur la stabilité, la coordination et la performance organisationnelle ?

- **Objectifs de la recherche**

L'objectif principal de cette recherche est de mieux comprendre le rôle que peut jouer la BPM dans un contexte administratif réel. Plus précisément, il s'agit de :

- Analyser les dynamiques internes liées à l'intégration de la BPM ;
- Identifier les leviers et les freins à son adoption,
- Explorer son influence sur la stabilité organisationnelle.

- **Intérêt de la recherche**

Ce travail s'inscrit dans une volonté personnelle et académique de contribuer à la réflexion sur la modernisation de l'administration publique. En nous appuyant sur une expérience concrète, nous espérons offrir un regard utile à la fois aux praticiens et aux chercheurs sur les conditions d'un changement organisationnel durable. (OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), 2020)

- **Terrain de recherche**

L'étude a été réalisée au sein du ministère des Finances à Alger, dans la direction de la numérisation. Ce choix s'explique par le rôle stratégique de cette direction dans la conduite du changement numérique et la coordination des processus internes.

- **Cadre conceptuel**

Cette recherche repose sur deux notions principales : la gestion des processus métiers (BPM) et la stabilité organisationnelle.

- La BPM désigne une approche visant à analyser, structurer et améliorer les processus internes afin de les rendre plus efficaces, plus transparents et mieux alignés avec les objectifs de l'organisation. (Marlon Dumas, 2013, pp. 1–5)
- La stabilité organisationnelle fait référence à la capacité d'une structure à fonctionner de manière cohérente, même face au changement. (Robbins, S. P & Judge, T. A, 2017)

Nous explorons ici comment la BPM peut agir comme un levier de stabilité dans une administration publique en transition. (Marlon Dumas, 2013, pp. 265–270)

- **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à la question centrale de recherche, nous avons choisi une approche qualitative. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des agents et des responsables de trois services clés : budget, comptabilité et informatique. En parallèle, nous avons effectué des observations directes sur les processus afin de confronter les discours à la réalité du terrain. (Yin, 2018)

Cette méthode nous a permis de mieux comprendre les perceptions internes, les résistances éventuelles, et les opportunités liées à l'introduction de la BPM. (Miles, M. B, Huberman, A. M., & Saldaña, J., 2014)

- **Structure du mémoire**

Dans le but de répondre à notre problématique de départ, nous avons opté pour une structure facile et habituelle du plan. Cette structure se décline, principalement, à travers trois chapitres, comme suit :

- **Un premier chapitre**, réservé exclusivement au cadre conceptuel et à la contextualisation de la recherche ;
- **Un deuxième chapitre**, consacré, principalement à la description de la méthodologie adoptée, ainsi qu'à la présentation de la structure d'accueil,
- **Enfin, un troisième chapitre**, dédié à l'Analyse et la discussion des résultats.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Section 01 : Revue de littérature

Afin de mieux maturer notre vision en ce qui concerne le sujet choisi, la manière de l'aborder, la problématique à cerner et la méthodologie à suivre, nous nous sommes référés à une revue de littérature traitant ce sujet de BPM, englobant certains articles scientifiques accessibles, qui se déclinent comme suit :

(Ko, 2009) Propose, entre autres, une structuration du BPM en quatre phases, en alignement avec les exigences de la norme ISO 9000:2000, illustrant ainsi l'ancrage du BPM dans les démarches qualité. La problématique centrale de cette recherche réside dans la prolifération des langages, normes et logiciels de gestion des processus métier (BPM) au cours des deux dernières décennies, ce qui a créé une confusion générale et des obstacles à leur adoption. L'auteur tente de clarifier cette situation en classant les différentes normes BPM selon un cadre de classification qu'il propose. Quant à l'approche méthodologique, le chercheur a adopté une revue exhaustive de la littérature, en croisant les notations, les langages et les normes BPM avec le cadre de classification proposé. En ce qui concerne les résultats obtenus, l'auteur a tenté de classer les langages, normes et notations BPM en quatre groupes principaux : normes d'exécution, d'échange, graphiques et de diagnostic. Il met également en lumière l'absence actuelle de normes de diagnostic et l'importance de leur développement futur.

L'étude de (Mahdaoui & Cherouana, 2016) explore le rôle central que peut jouer la gestion des processus métiers (BPM) dans la transformation des administrations publiques algériennes. La problématique soulevée porte sur l'efficacité des services publics et les moyens d'optimiser leur fonctionnement dans un contexte marqué par la complexité administrative. En adoptant une approche centrée sur l'observation des pratiques administratives en Algérie, les auteurs démontrent que l'implémentation du BPM favorise une gestion plus rationnelle des ressources, améliore la qualité des prestations offertes aux citoyens et contribue à une meilleure coordination entre les services. Les résultats soulignent ainsi que l'intégration du BPM dans le secteur public constitue un levier stratégique de modernisation, renforçant à la fois la performance opérationnelle et la stabilité organisationnelle des institutions concernées.

Dans une approche combinant une revue de la littérature et une étude de cas, les auteurs mettent en lumière la nécessité d'une intégration horizontale entre la gestion des processus

métiers (BPM) et la gestion des technologies de l'information (ITM). En s'appuyant sur une analyse des cadres de gouvernance respectifs – la gouvernance des processus métiers (BPG) et la gouvernance des Technologies de l'information ainsi que sur une enquête de terrain menée au sein d'une multinationale (Gamma), les auteurs démontrent que ces deux fonctions, souvent traitées séparément, sont en réalité interdépendantes. L'étude souligne que l'alignement stratégique et opérationnel entre le métier et l'IT dépend fortement de la nature du rôle de l'IT dans l'organisation : perçue soit comme un facilitateur, soit comme un levier stratégique. Il en découle que les mécanismes d'intégration doivent être adaptés en conséquence, favorisant une coordination séquentielle ou réciproque selon les cas. Cette recherche met ainsi en évidence les limites des cadres de gouvernance actuels, qui tendent à négliger l'implication croisée des rôles IT dans les décisions BPM, et vice versa. Elle appelle à une reconfiguration des responsabilités et des mécanismes de gouvernance pour mieux capter la valeur des synergies entre les deux domaines. (Fatemeh Rahimi, Charles Møller, & Lars Hvam, 2016)

Dans son étude, (Guillain , 2011) s'intéresse à l'implémentation d'un outil BPM – en l'occurrence Bizagi – au sein du service informatique de C2T Unix chez Air France, plus précisément dans la gestion de la réception de serveurs. La problématique centrale identifiée concerne la nécessité d'optimiser les flux de travail et de mieux structurer les interactions entre les différents intervenants. Pour y répondre, l'auteur propose l'utilisation d'une suite BPM, permettant de centraliser l'ensemble des actions des acteurs métiers autour d'un processus défini. L'approche méthodologique repose sur une expérimentation en contexte réel, avec l'introduction progressive de Bizagi dans un environnement de développement. Les résultats attendus, et partiellement confirmés par l'observation, incluent une augmentation significative de la productivité ainsi qu'une capacité renforcée à analyser et ajuster les processus en continu. Ce cas d'usage renforce l'idée que l'intégration du BPM dans des structures opérationnelles complexes permet non seulement d'optimiser les performances, mais également de favoriser une forme de stabilité organisationnelle fondée sur la clarté des rôles et la maîtrise des délais.

L'étude menée par (Touahar & Bentriou , 2019) met en évidence l'impact significatif que peut avoir l'intégration d'une démarche de gestion des processus métier (BPM) sur le niveau

D'intégration organisationnelle. Les auteurs soulignent que l'adoption du BPM ne se limite pas à l'optimisation des performances opérationnelles au sein des unités fonctionnelles. Elle favorise également une meilleure cohérence et coordination interservices, en

structurant les activités autour des processus transversaux plutôt que des fonctions isolées. Ainsi, le

BPM devient un levier stratégique pour décloisonner les silos organisationnels, améliorer la circulation de l'information, et renforcer l'agilité globale de l'institution.

Dans leur étude, (Daniel , Alberto De Ramón , & Yolanda , 2019) se penchent sur une problématique encore peu explorée : l'application du Business Process Management (BPM) aux processus cliniques dans le secteur de la santé. Les auteurs cherchent à comprendre dans quelle mesure le BPM peut contribuer à améliorer l'efficacité et la qualité des soins médicaux dans un environnement aussi critique et complexe. Pour cela, ils ont adopté une approche qualitative centrée sur la modélisation et l'automatisation des processus cliniques, en analysant des cas concrets d'application dans des structures de soins. Les résultats obtenus montrent que le BPM permet non seulement une meilleure structuration des processus, mais aussi une réduction des erreurs et des délais, à condition qu'il soit accompagné d'un suivi rigoureux, d'un appui technologique adapté, et surtout d'une implication active du personnel médical. Cette étude met ainsi en lumière le potentiel stratégique du BPM dans le secteur hospitalier, tout en insistant sur le rôle essentiel de la collaboration entre les acteurs pour garantir une stabilité organisationnelle dans un environnement en perpétuelle évolution.

Dans leur étude, (Omrane Aissaoui & Bhar Layeb, 2022) abordent une problématique centrale liée aux dysfonctionnements organisationnels dans les services hospitaliers, notamment les délais d'attente et les déplacements inutiles des patients. Ils s'interrogent sur les moyens d'optimiser ces processus tout en assurant une qualité de service élevée et une réduction des coûts. Pour y répondre, les auteurs ont adopté une démarche de recherche-action appliquée au service des urgences du CHU Charles Nicolle à Tunis, en combinant les principes du Business Process Management (BPM) avec ceux du Lean Management. Cette approche méthodologique, fondée sur une analyse descendante, leur a permis d'identifier et de cartographier les processus critiques, puis de repérer les activités sans valeur ajoutée. Les résultats obtenus révèlent deux goulots d'étranglement majeurs qui freinent la performance, tout en soulignant l'importance d'un système d'information performant et d'une meilleure coordination interservices. L'étude démontre ainsi que l'intégration conjointe du BPM et du Lean constitue un levier stratégique pour renforcer l'efficacité, améliorer la qualité des soins et assurer une stabilité organisationnelle durable dans un environnement hospitalier complexe.

(Reijers & Hajo , 2006) Proposent une checklist pour évaluer le degré d'orientation processus d'une organisation avant l'implémentation d'un système de gestion des processus métier (BPMS). Selon leur étude, un faible niveau d'orientation processus peut entraîner des difficultés importantes lors de l'implémentation, telles que des coûts supplémentaires et des délais prolongés. Cette étude est intéressante car elle fournit un outil pratique pour prédire le succès ou l'échec de l'intégration d'un système BPM dans une organisation. En mesurant le degré de sensibilisation aux processus, les entreprises peuvent anticiper les obstacles et optimiser le déploiement du BPMS. Cela montre également l'importance d'une approche réfléchie et structurée pour garantir une mise en place réussie du BPM, ce qui a un impact direct sur la stabilité organisationnelle en évitant les écueils liés à une adoption trop rapide ou mal préparée.

L'étude de van der Aalst, (Aalst, Netjes, & Hajo , 2007) se focalise sur l'amélioration du cycle de vie de la gestion des processus métier (BPM) par l'intégration du Process Mining et de la refonte intelligente. Ces approches innovantes permettent de pallier les limites des outils classiques, tels que FileNet P8 BPM, qui présentent des lacunes notamment dans les phases de conception et de diagnostic des processus. Cette discontinuité dans la gestion nuit à l'efficacité globale du BPM et freine l'optimisation continue des processus.

Le Process Mining, en exploitant les données d'exécution en temps réel, offre une vision précise et actualisée des processus, permettant ainsi une analyse fine des écarts entre les modèles théoriques et la réalité opérationnelle. La refonte intelligente complète ce dispositif en facilitant l'adaptation et l'amélioration des processus sur la base des insights issus du Process Mining. Ensemble, ces méthodes instaurent une gestion plus fluide, intégrée et dynamique du cycle BPM.

Cette approche systématique et intégrée est essentielle pour garantir la stabilité organisationnelle, car elle réduit les inefficacités et renforce la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. En effet, en améliorant continuellement les processus grâce à une meilleure compréhension et réactivité, les organisations peuvent mieux s'adapter aux changements et préserver leur cohérence interne, ce qui est un facteur clé de succès dans la mise en œuvre des systèmes BPM, notamment dans le contexte public où les enjeux de rigidité et de complexité sont élevés.

L'étude de (Gošnik & Stubelj, 2022) s'intéresse à la problématique de l'impact du BPM sur la performance financière des petites et moyennes entreprises (PME), en particulier dans un contexte où les risques financiers peuvent influencer les résultats. Pour répondre à

cette problématique, les auteurs ont adopté une approche quantitative basée sur l'analyse des données financières sur six années, complétée par un questionnaire adressé à un échantillon de PME slovènes. Cette méthodologie a permis d'évaluer la relation entre l'utilisation du BPM et différents indicateurs financiers ajustés au risque, notamment le retour sur fonds propres (ROE).

Les résultats obtenus révèlent une corrélation négative possible entre la mise en œuvre du BPM et certains indicateurs de performance, bien que cette relation ne soit pas statistiquement significative, en raison notamment de la taille limitée de l'échantillon. Cette observation soulève des interrogations importantes quant à l'efficacité réelle du BPM dans les PME, surtout en présence de risques spécifiques au secteur d'activité. Les auteurs insistent donc sur la nécessité d'adapter les stratégies BPM aux particularités des entreprises, en tenant compte de leur taille et de leur environnement de risque.

En conclusion, cette étude met en lumière l'importance d'une évaluation rigoureuse et contextuelle des bénéfices attendus du BPM, afin de garantir une stabilité organisationnelle durable, notamment dans les structures plus vulnérables comme les PME.

L'étude de (Martínez-García, Cabrera, & Luna, 2020) porte sur l'application du BPM dans le secteur de la santé, avec un focus particulier sur les hôpitaux et cliniques. La problématique centrale consiste à évaluer comment le BPM peut contribuer à améliorer l'organisation et la qualité des soins dans ces environnements complexes. Pour cela, les auteurs ont réalisé une revue systématique de 18 études traitant de l'utilisation du BPM dans le domaine médical.

La méthodologie adoptée, fondée sur l'analyse critique de ces études, a permis de dégager les principaux bénéfices du BPM : une meilleure organisation des tâches, l'automatisation de certaines activités répétitives, ainsi qu'une amélioration notable de la qualité des soins dispensés aux patients. Toutefois, les résultats soulignent également que la réussite de la mise en œuvre du BPM dépend largement de facteurs organisationnels et humains, tels qu'un suivi rigoureux des processus, la disponibilité d'outils technologiques adaptés, ainsi que l'engagement actif de l'ensemble du personnel médical.

En conclusion, cette recherche met en lumière que, bien que le BPM soit un levier puissant pour optimiser les processus cliniques, son impact positif ne peut être pleinement réalisé que dans un cadre organisationnel favorable, intégrant à la fois technologie et dimension humaine, contribuant ainsi à la stabilité et à la performance des établissements de santé.

1. Synthèse de la revue de littérature

Les études montrent, principalement, que le BPM est efficace selon le contexte. Dans l'industrie, il améliore la productivité, tandis que dans d'autres secteurs comme la santé ou l'administration publique, il aide à coordonner et à améliorer la qualité des services.

Cependant, des défis récurrents se présentent à travers :

- **La Résistance au changement**, notamment dans les hôpitaux et les administrations, où l'adoption de nouveaux processus peut être lente.
- **L'Intégration technologique**, La mise en place du BPM avec des systèmes existants peut être complexe.
- **L'Adaptation au secteur**, Le BPM doit être personnalisé selon les spécificités de chaque organisation.

En résumé, le succès du BPM dépend de son alignement avec les objectifs de l'organisation et de son adaptation aux besoins spécifiques de chaque secteur.

Un tableau comparatif des principales études est proposé ci-après

Tableau 1 : Comparatif des études

Auteur(s) / Année	Problématique / Objectif	Méthodologie	Résultats principaux	Lien avec la stabilité organisationnelle
Ko (2009)	Prolifération des normes BPM et manque de clarté	Revue de la littérature	Classification des normes BPM en 4 groupes	Soulève le besoin d'un cadre structuré pour une adoption claire du BPM
Mahdaoui & Cherouana (2016)	Amélioration des services publics algériens	Observation des pratiques administratives	Rationalisation des ressources et amélioration de la coordination	BPM = levier de performance et stabilité dans le secteur public
Rahimi, Møller & Hvam (2016)	Intégration BPM et IT	Revue + étude de cas en entreprise	Dépendance entre BPM et IT selon le rôle stratégique de l'IT	Nécessité d'une gouvernance croisée favorisant l'adaptabilité organisationnelle
Guillain (2011)	Optimisation des flux de travail IT chez Air France	Étude de cas avec Bizagi	Gain de productivité et meilleure visibilité sur les processus	Structure des rôles = meilleure maîtrise = stabilité renforcée

Touahar & Bentrou (2019)	Niveau d'intégration organisationnelle par le BPM	Analyse des processus interservices	Décloisonnement des silos et fluidité informationnelle	BPM = agilité accrue et cohérence structurelle
Daniel et al. (2019)	Application du BPM dans les soins de santé	Étude qualitative sur cas cliniques	Structuration, réduction des erreurs et délais	Stabilité garantie si appui technologique et implication du personnel
Aissaoui & Layeb (2022)	Dysfonctionnements hospitaliers (attente, déplacements)	Recherche-action, CHU Tunis	Identification de goulots d'étranglement + approche Lean-BPM	Efficiences + coordination = stabilité durable dans l'hôpital
Reijers & Hajo (2006)	Évaluer la maturité d'une organisation avant BPM	Construction d'une checklist	Prévision des échecs en cas de faible orientation processus	Diagnostic préalable = implémentation mieux maîtrisée = stabilité assurée
van der Aalst et al. (2007)	Amélioration continue du cycle BPM	Intégration Process Mining et refonte intelligente	Vision dynamique et réactive des processus	Adaptabilité et décisions fondées sur données = stabilité renforcée
LGošnik & Stubelj (2022)	Impact du BPM sur la performance financière des PME	Analyse quantitative + questionnaire	Corrélation possible négative entre BPM et certains indicateurs	Importance d'aligner BPM avec objectifs financiers pour stabilité économique

Source : élaboré par nos soins.

Section 02 : Cadre conceptuel

La gestion des processus métiers (BPM) repose sur l'idée que toute prestation offerte par une entreprise est le fruit d'un ensemble d'activités coordonnées. Ces activités, organisées sous forme de processus, permettent d'améliorer la compréhension et la maîtrise des opérations internes, tout en facilitant l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le BPM constitue une approche intégrée combinant des dimensions organisationnelles, humaines et technologiques. Il englobe un ensemble de concepts, méthodes et outils destinés à concevoir, modéliser, exécuter, surveiller et optimiser les processus métiers. Grâce à des représentations explicites, généralement graphiques, les processus peuvent être analysés, validés et continuellement améliorés.

Cette démarche favorise une vision transversale de l'organisation, contribuant ainsi à la réduction des silos fonctionnels et à une meilleure collaboration entre les différents services. En s'appuyant sur des systèmes dédiés (tels que les BPMS) et des techniques comme la simulation, le monitoring ou le process mining, le BPM permet d'augmenter l'agilité opérationnelle, la performance et la réactivité face aux évolutions du marché (Weske, 2012).

1. Définition du BPM

La gestion des processus métiers (BPM) est une notion multidimensionnelle qui fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature. Chaque auteur insiste sur des aspects spécifiques, reflétant ainsi la richesse et la complexité de cette discipline.

Le BPM est généralement défini comme une méthode structurée permettant l'analyse, le contrôle et l'amélioration continue des processus (R.G. Lee, 1998). Tandis que certaines approches, comme celle adoptée dans la norme ISO 9000:2005, mettent l'accent sur l'identification, la documentation et la standardisation des processus, d'autres soulignent l'importance de la flexibilité et de la performance stratégique. Cette divergence révèle une tension entre deux logiques fondamentales : une logique de conformité, visant à assurer la qualité et la reproductibilité des services, et une logique de performance, tournée vers l'innovation, l'adaptabilité et l'efficacité.

Selon (Marlon Dumas, 2013), le BPM est « l'art et la science de la supervision de la manière dont le travail est effectué dans une organisation afin de garantir des résultats

cohérents et de tirer profit des opportunités d'amélioration ». Cette définition met en exergue deux dimensions centrales : la supervision des processus et la capacité d'adaptation. Le BPM est à la fois un art, reposant sur l'expérience et le jugement des gestionnaires, et une science, fondée sur des méthodologies rigoureuses et des outils technologiques. Son objectif principal est d'assurer la cohérence des résultats tout en favorisant l'amélioration continue.

De son côté, (Weske, Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures, 2019) propose une définition orientée vers l'interdisciplinarité. Il qualifie le BPM de « discipline qui combine les connaissances des technologies de l'information et les sciences de la gestion, et les applique aux processus d'entreprise ». Cette approche met l'accent sur l'intégration des systèmes informatiques dans la gestion des processus, soulignant le rôle des outils numériques dans la performance organisationnelle et dans le traitement de problématiques complexes.

D'autres auteurs, comme (Van der Aalst, 2013) ainsi que (Vom Brocke, 2018, p. 610), insistent davantage sur l'analyse et l'automatisation des processus, tout en élargissant le champ d'application du BPM à la gestion des opérations et à l'organisation du travail. Leur vision souligne que le BPM n'est pas limité aux environnements industriels ou techniques : il s'applique à divers secteurs d'activité (industrie, santé, administration publique), où il devient un levier de flexibilité organisationnelle et d'adaptation stratégique.

Enfin, (Garimella, Williams, & Lees, 2008), dans l'ouvrage Les bases du BPM pour les Nuls, décrivent le BPM comme un ensemble structuré de méthodes, d'outils et de technologies visant à concevoir, implémenter et contrôler des processus métiers opérationnels. Cette approche repose sur une collaboration étroite entre les acteurs métier et les informaticiens, en vue de construire des processus agiles, transparents et orientés vers la performance. Ils soulignent également que le BPM englobe l'ensemble de l'écosystème organisationnel, y compris les personnes, les systèmes, les clients et les partenaires.

En résumé, les différentes définitions du BPM révèlent une convergence vers une même compréhension globale : il s'agit d'une approche intégrée, combinant des logiques organisationnelles, technologiques et collaboratives. Cette diversité dans les perspectives traduit sa capacité d'adaptation aux réalités changeantes des organisations modernes, et en fait un outil stratégique de pilotage, de performance, et de transformation continue.

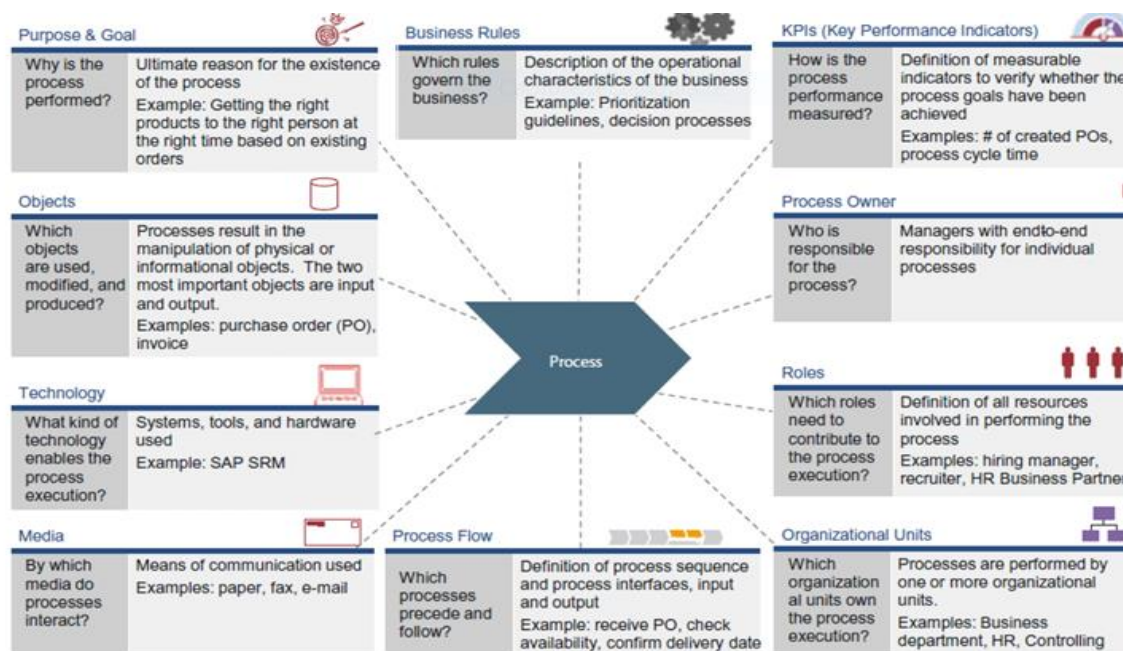
Tableau 2 : comparatif des définitions du BPM

Auteur(s)	Définition principale	Accent mis sur...	Nature du BPM
Duma et al. (2013)	Supervision du travail pour garantir la cohérence et identifier les opportunités d'amélioration	Supervision, amélioration continue	Art et science
Weske (2019)	Application des TI et des sciences de gestion aux processus d'entreprise	Intégration technologique, interdisciplinarité	Discipline technique
Van der Aalst (2013), Von Brocke & Mendling (2018)	Analyse, automatisation, gestion des opérations et organisation du travail	Analyse, automatisation, application multi-sectorielle	Approche globale
Garimella, Lees & Williams (s.d.)	Ensemble de méthodes, outils et technologies pour concevoir et gérer les processus	Méthodologie, collaboration interdisciplinaire, performance organisationnelle	Approche systémique intégrée

Source : élaboré par nos soins.

La figure suivante illustre un exemple de description schématique d'un processus métier.

Figure 1 : Business process description



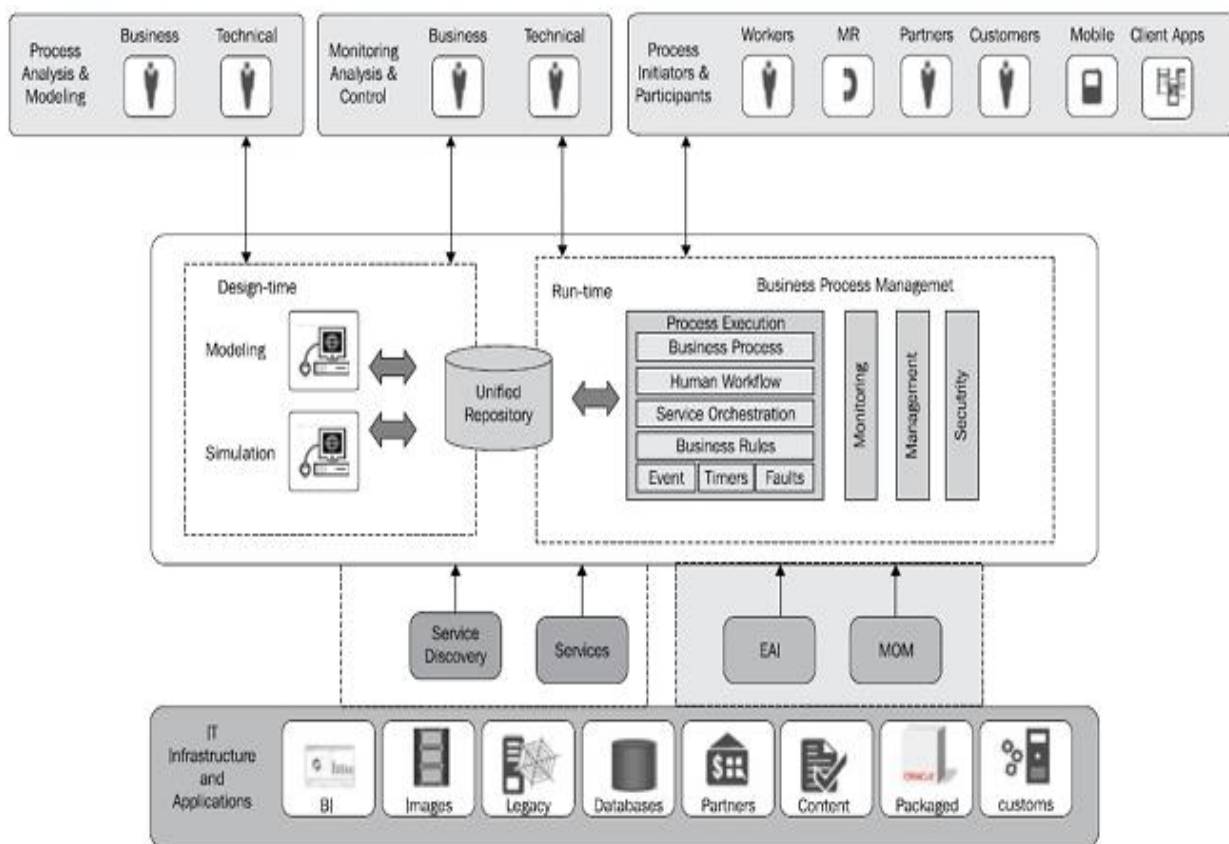
Source: (Guido Grüne, Stephanie Lockemann, Volker Kluy, & Stefan Meinhardt, 2014)

En résumé, les différentes définitions du BPM révèlent une convergence vers une même compréhension globale : il s'agit d'une approche intégrée, combinant des logiques organisationnelles, technologiques et collaboratives. Cette diversité dans les perspectives traduit sa capacité d'adaptation aux réalités changeantes des organisations modernes, et en fait un outil stratégique de pilotage, de performance, et de transformation continue.

2. Origines et évolution de la gestion des processus métier (BPM)

Le BPM repose sur un cycle de vie composé de plusieurs étapes clés, allant de la modélisation à l'optimisation. La figure suivante illustre ce cycle de manière schématique, tel que présenté dans les travaux de Buelow et al. (2010)

Figure 2 : Business Processes Management



Source : (Heidi Buelow, Manoj Mittal, Rick Schmutz, & Michael Voss, 2010, p. 11)

2.1. L'organisation fonctionnelle : des généralistes aux spécialistes

L'organisation du travail a évolué depuis les sociétés primitives où les individus étaient polyvalents. Avec l'apparition des premières cités, la spécialisation a émergé : commerçants, forgerons, artisans... Cette tendance s'est renforcée au Moyen Âge avec les guildes de métiers.

La Révolution industrielle constitue un tournant. (Smith, 1776) Démontre, à travers l'exemple d'une fabrique d'épingles, que la division du travail permet d'augmenter considérablement la productivité. Ce principe est ensuite approfondi par (Taylor, 1911, p. 36), à travers sa théorie du management scientifique, qui analyse chaque geste pour améliorer l'efficacité. Ce modèle a donné naissance à une organisation en départements spécialisés (ventes, finance, RH...), mais a aussi entraîné une fragmentation excessive, réduisant la vue d'ensemble sur les processus globaux.

2.2. L'émergence de la pensée orientée processus

À la fin du XX^e siècle, des limites apparaissent dans les structures cloisonnées. Chez Ford, le processus de traitement des commandes mobilisait des centaines d'employés, alors que chez Mazda, cinq suffisaient grâce à une meilleure coordination. Cette observation pousse Ford à repenser ses processus en centralisant les données et en facilitant l'accès direct à l'information.

Michael Hammer (1993) formalise cette transformation sous l'appellation Business Process Reengineering (BPR). Il le définit comme une remise en question fondamentale et une refonte radicale des processus métiers, afin de générer des gains majeurs en termes de coûts, qualité, rapidité et service. Cette approche marque la transition d'une logique de tâches isolées vers une logique orientée processus. (Hammer, 1993, p. 32)

Figure 3 : Le niveau de maturité des processus en 2010 dans les entreprises françaises

Priorités des entreprises	% d'entreprises
Rendre les processus métiers plus efficaces	56 %
Introduire de nouvelles offres basées sur les nouvelles technologies	40 %
Etendre les outils de <i>business intelligence</i> à davantage de collaborateurs	36 %
Diminuer les coûts	36 %
Améliorer les environnements Web	34 %
Améliorer le service client	26 %

Source : (Processus, 2023)

2.3. Une brève histoire de la gestion des processus métier (BPM)

L'analyse des processus ne date pas du BPR. Elle remonte aux travaux de (Taylor, 1911) et s'est enrichie dans les années 1950 avec l'émergence du contrôle statistique des processus, grâce à Shewhart, Deming et Juran. Cette approche visait à réduire la variabilité des processus tout en impliquant les salariés dans l'amélioration continue.

Les entreprises japonaises, comme Toyota, ont repris ces idées dans le Toyota Production System (TPS), basé sur la qualité, les flux tirés (pull), et la responsabilisation des équipes. Ce modèle a fortement influencé le Lean Manufacturing en Occident.

Dans les années 1990, le BPR connaît un succès rapide, notamment pour les processus administratifs, en misant sur les technologies de l'information. Ensuite, Six Sigma, développé par Motorola et popularisé par General Electric, propose une approche statistique rigoureuse visant à réduire les défauts à moins de 3,4 par million. Les

entreprises intègrent aujourd'hui souvent le Lean, le BPR et Six Sigma dans une approche unifiée du BPM. (Pyzdek, 2014 , p. 45) (Hammer, 1993)

Les grandes étapes de l'évolution organisationnelle vers le BPM sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Évolution du passage de la spécialisation au BPM

Période	Concept / Modèle	Caractéristiques clés
Début XX ^e siècle	Management scientifique (Taylor)	Spécialisation des tâches, rationalisation
Années 1950	Contrôle statistique (Shewhart, Deming)	Réduction de la variation, implication des employés
Années 1970-80	Toyota Production System (TPS)	Flux tirés, amélioration continue, équipes autonomes
Années 1990	BPR (Hammer)	Refonte radicale, orientation client, usage des technologies
Années 2000+	BPM (Approche intégrée)	Automatisation, optimisation continue, flexibilité organisationnelle

Source : élaboré par nos soins.

Synthétise les grandes étapes ayant conduit de la spécialisation fonctionnelle au concept moderne de BPM.

3. Principes fondamentaux de l'intégration du BPM

3.1. La modélisation et la normalisation des processus

La modélisation des processus métiers constitue une phase essentielle dans toute initiative d'intégration de la gestion des processus (BPM). Elle vise à représenter de manière structurée et visuelle les différentes activités, décisions et interactions qui composent un processus métier. Cette représentation, généralement sous forme de diagrammes de flux, facilite non seulement la compréhension du fonctionnement interne, mais permet également d'envisager des axes d'amélioration et d'automatisation adaptés aux objectifs organisationnels.

Selon l'ouvrage BPM pour les Nuls, la conception d'un processus repose sur une logique graphique semblable à celle des organigrammes :

- Les activités sont représentées sous forme de blocs.

- Les règles de gestion orientent le passage d'une étape à une autre (Garimella K. L., 2011, p. 42)

Afin d'assurer une lisibilité et une interopérabilité accrues, des langages de modélisation normalisés sont utilisés, parmi lesquels :

- **BPMN (Business Process Modeling Notation)** : largement adopté pour sa capacité à allier précision sémantique et accessibilité visuelle.
- **XPDL (XML Process Definition Language)** : davantage orienté vers l'échange entre outils et plateformes de modélisation.

« La plupart des outils de développement BPM sont, pour l'essentiel, des langages de programmation simplifiés permettant de définir des modèles de processus. Généralement, c'est soit BPMN ou XPDL qui est utilisé. » (Garimella K. L., 2011)

La normalisation constitue, par ailleurs, un levier fondamental pour assurer la cohérence, la traçabilité et la répliquabilité des processus à travers les différents niveaux de l'organisation. Elle vise à rendre les processus compréhensibles tant pour les acteurs techniques que fonctionnels. Cette standardisation favorise :

- La transparence des processus internes
- L'uniformisation des pratiques de travail
- Une meilleure collaboration interdisciplinaire

Dans le contexte des organisations publiques, la normalisation prend une valeur stratégique : elle contribue à une gouvernance plus rigoureuse des processus et à une responsabilisation accrue des acteurs impliqués.

Exemple illustratif :

L'ouvrage précité illustre ces principes à travers un cas de gestion des réclamations clients. Lorsqu'une plainte est reçue :

- Si le client est considéré comme prioritaire, sa demande est automatiquement orientée vers une équipe spécialisée.
- Sinon, elle est traitée selon la procédure standard du service client.

Ce traitement différencié est rendu possible grâce à une modélisation fine et à une formulation explicite des règles de gestion, qui garantissent une réponse adaptée au profil du client.

3.2. Outils et technologies du BPM

Dans le cadre de l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM), les outils technologiques jouent un rôle déterminant dans l'optimisation des performances

organisationnelles. En effet, ces outils ne se limitent pas à la modélisation des processus : ils permettent également leur automatisation, leur surveillance et leur amélioration continue. Ce volet technologique devient crucial, en particulier dans les institutions publiques, où la recherche de stabilité organisationnelle et de transparence des actions est primordiale.

3.2.1. Outils de modélisation des processus

Les langages de modélisation comme BPMN (Business Process Modeling Notation) et XPDL (XML Process Definition Language) constituent la base de toute démarche BPM structurée.

- **BPMN**, grâce à sa lisibilité graphique, permet une représentation claire des processus, facilitant leur compréhension par les acteurs techniques et fonctionnels.
- **XPDL**, quant à lui, assure l'interopérabilité entre différents outils, favorisant ainsi la cohérence transversale dans des structures souvent fragmentées.

Cette standardisation contribue à une meilleure traçabilité, essentielle pour garantir la stabilité et la responsabilité dans la gestion publique. (Garimella K. L., 2011, p. 40)

3.2.2. Systèmes de gestion des règles métier (BRMS)

Les BRMS permettent de dissocier les règles de gestion du code opérationnel. Cette séparation offre une souplesse stratégique : les décisions peuvent être ajustées rapidement sans impacter l'ensemble du système.

- Dans un contexte institutionnel, cette flexibilité permet d'adapter les processus aux évolutions réglementaires ou politiques sans perturber l'organisation.

Cette capacité d'adaptation contribue à la résilience structurelle et au maintien d'un fonctionnement fluide en période de changement. (Garimella K. L., 2011, p. 46)

3.2.3. Traitement des événements métier (BEP)

La technologie BEP (Business Event Processing) permet de réagir en temps réel aux événements opérationnels. Dans une administration publique, cela pourrait par exemple se traduire par le déclenchement immédiat de procédures lors de situations d'urgence ou d'anomalies détectées.

La réactivité qu'offre le BEP renforce la capacité de l'organisation à maintenir sa stabilité face à des imprévus. (Garimella K. L., 2011, p. 47)

3.2.4. Environnements de développement intégrés pour la gestion des processus

Ces plateformes permettent la conception, l'exécution et la supervision des processus sur un même environnement. L'intégration de services web (SOAP, REST) permet une interaction fluide avec les systèmes existants.

Dans les ministères, cela assure une meilleure coordination entre départements et limite les dysfonctionnements liés aux silos informationnels. (Garimella K. L., 2011, p. 41)

3.2.5. Surveillance des activités métier (BAM)

Le BAM (Business Activity Monitoring) fournit une vision en temps réel des indicateurs clés de performance (KPIs).

- Cette visibilité permet une gestion proactive et une réévaluation constante de l'efficacité des processus en place.

Une gouvernance fondée sur des données en temps réel est un levier majeur pour renforcer la stabilité décisionnelle. (Garimella K. L., 2011, p. 74)

3.2.6. Solutions BPM dans le Cloud

Les solutions Cloud-based BPM offrent des avantages notables : accessibilité, centralisation, évolutivité, et réduction des coûts d'infrastructure.

- Dans les administrations publiques, ces plateformes facilitent la coordination entre services distants, tout en assurant la sécurité et la conformité réglementaire.

Cette agilité technologique appuie la transformation numérique de l'administration, tout en favorisant une gouvernance plus stable et cohérente. (Garimella K. L., 2011, p. 72)

L'intégration de ces outils ne vise pas seulement l'amélioration de la performance opérationnelle, mais participe directement à la consolidation de la stabilité organisationnelle. En favorisant la transparence, la traçabilité, la réactivité et l'uniformité des processus, le BPM devient un pilier de la gouvernance moderne, particulièrement dans les institutions publiques en quête d'efficacité et de légitimité.

3.3. L'alignement stratégique entre BPM et les objectifs organisationnels

L'intégration efficace de la gestion des processus métiers (BPM) dans une organisation ne peut être pleinement réussie que si elle est alignée de manière cohérente avec les objectifs stratégiques. Cet alignement stratégique constitue l'un des leviers majeurs pour garantir non seulement l'efficacité opérationnelle, mais aussi la stabilité organisationnelle, en

assurant une cohérence entre la vision globale, les processus métiers, et les actions quotidiennes.

3.3.2. Alignement entre les métiers et les technologies (Métier/IT)

Le BPM facilite une collaboration étroite entre les services métiers et les départements informatiques, en assurant que les processus automatisés ou digitalisés soutiennent directement les objectifs stratégiques de l'organisation.

- Cette synergie permet de traduire les besoins fonctionnels en solutions techniques adaptées, renforçant ainsi la cohérence des actions.

Dans les institutions publiques, où les priorités sont souvent dictées par des cadres politiques ou réglementaires, cet alignement favorise une meilleure réactivité et une gestion harmonisée. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 16)

3.3.3. Intégration de l'amélioration continue

Le BPM ne se limite pas à la conception initiale des processus : il intègre des approches d'amélioration continue comme Six Sigma, permettant une évaluation et une optimisation constantes.

- Cette dynamique d'amélioration structurelle permet de maintenir l'alignement entre processus et objectifs, même en contexte de changement.

Ce processus d'ajustement continu est essentiel pour renforcer la résilience et la stabilité à long terme de l'organisation. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 17).

3.3.4. Visibilité et pilotage stratégique des processus

Grâce à des outils de visualisation et de supervision, le BPM offre une visibilité en temps réel sur l'exécution des processus.

- Cette transparence opérationnelle permet aux gestionnaires d'évaluer rapidement si les processus répondent efficacement aux objectifs définis, et de réorienter les efforts si nécessaire.

La visibilité accrue contribue à une meilleure gouvernance, fondement d'une stabilité organisationnelle durable. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 48)

3.3.5. Optimisation à travers des outils de performance

Des instruments comme le Balanced Scorecard permettent d'établir un lien direct entre les performances des processus et les résultats stratégiques attendus.

- En suivant des indicateurs pertinents, les décideurs peuvent affiner leurs actions et garantir que les ressources sont alignées avec les finalités de l'organisation.

Cette gestion par les indicateurs permet une gouvernance stratégique, favorisant un pilotage précis et maîtrisé, gage de stabilité interne. (Rosé, 2011, p. 15)

L'alignement stratégique entre le BPM et les objectifs organisationnels va bien au-delà de la simple amélioration des processus. Il constitue un cadre de gouvernance intégré où chaque action est orientée vers un but commun. Dans le cas des institutions publiques, cet alignement est un facteur clé pour instaurer une culture de performance, renforcer la transparence, et assurer la stabilité organisationnelle dans un environnement souvent soumis à des changements politiques et administratifs.

4. Les enjeux de la compétitivité et la nécessité d'évoluer

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence croissante, des innovations technologiques rapides et une évolution constante des attentes des parties prenantes, les organisations doivent impérativement adapter leurs modes de fonctionnement pour rester compétitives. Le Business Process Management (BPM) s'impose alors comme un levier stratégique majeur, permettant à la fois une réduction des coûts, une agilité accrue et une meilleure maîtrise des risques, tout en soutenant la stabilité et la résilience organisationnelle.

4.1. Amélioration de la productivité et réduction des coûts

Le BPM permet de rationaliser les processus en éliminant les tâches redondantes, en automatisant les opérations et en optimisant les ressources.

- Cette efficacité accrue se traduit par une diminution des coûts opérationnels et une augmentation directe de la productivité.

Ce type d'optimisation est indispensable pour les institutions publiques qui doivent souvent faire face à des contraintes budgétaires tout en maintenant un niveau élevé de performance. (Rosé, 2011, p. 12)

4.2. Agilité et flexibilité accrues

Le BPM offre une capacité d'adaptation rapide aux évolutions de l'environnement externe, qu'il s'agisse de modifications réglementaires, de changements dans les besoins des usagers, ou d'innovations technologiques.

- Les processus deviennent modulables et facilement reconfigurables.

Dans le contexte des ministères, cela permet de faire face à des changements de politique publique sans compromettre la continuité des services. (Rosé, 2011, p. 12)

4.3. Innovation et différenciation

Le BPM encourage la reconception des processus, ce qui ouvre la voie à l'innovation organisationnelle.

- En intégrant des technologies nouvelles et en révisant les pratiques établies, les organisations peuvent se différencier en termes de qualité de service et de réactivité.

Cette capacité d'innovation contribue à renforcer la légitimité et la modernité des institutions publiques face aux citoyens. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 13)

4.4. Prise de décision rapide et éclairée

Grâce à la collecte et à l'analyse de données en temps réel, le BPM améliore considérablement le processus décisionnel.

- Les décideurs peuvent anticiper les dérives, détecter les opportunités et ajuster leurs choix en conséquence.

Un processus décisionnel rapide et basé sur les données permet de maintenir la stabilité dans les périodes de turbulence. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 13)

4.5. Conformité et gestion des risques

Le BPM permet de documenter rigoureusement les processus et de garantir leur conformité avec les normes et réglementations en vigueur.

- Il facilite également la détection précoce des défaillances potentielles et la mise en œuvre de mécanismes correctifs.

Dans les organisations publiques, la conformité est non seulement une exigence légale, mais aussi un pilier de la transparence et de la confiance citoyenne. (Rosé, 2011, p. 11)

4.6. Compétitivité sur les marchés mondiaux

Pour les grandes organisations ou les administrations ayant des partenariats internationaux, le BPM permet une coordination efficace à l'échelle globale.

- L'uniformisation et la digitalisation des processus renforcent la qualité, la rapidité et la cohérence des services rendus.

Cette approche globale permet aux institutions d'agir en réseau, de partager des ressources et de bénéficier des bonnes pratiques internationales. (Rosé, 2011, p. 12)

La compétitivité n'est plus réservée aux entreprises du secteur privé ; elle concerne aussi les organisations publiques, qui doivent répondre avec efficacité et flexibilité à des exigences croissantes. Le BPM représente, dans ce cadre, un outil stratégique transversal qui soutient non seulement la performance, mais aussi la stabilité structurelle et la capacité d'adaptation de l'organisation à long terme.

5. Le rôle du BPM dans les institutions publiques

La gestion des processus métiers (BPM) joue un rôle crucial dans le maintien de la stabilité organisationnelle en permettant une amélioration continue des processus et en réduisant l'incertitude au sein de l'organisation. Cette relation se manifeste par plusieurs mécanismes clés qui lient les transformations induites par le BPM à la stabilité organisationnelle.

Mécanismes reliant le BPM à la stabilité organisationnelle :

Tableau 4 : Comparaison entre BPM et BPR

Critère	BPM (Gestion des processus métiers)	BPR (Reengineering des processus métiers)
Objectif	Amélioration continue	Refonte radicale
Portée du changement	Progressive	Radical
Temporalité	Processus itératif et permanent	Projet ponctuel avec date de début/fin
Niveau de risque	Faible à moyen	Élevé
Implication des collaborateurs	Transversale, continue	Forte, concentrée sur la phase de refonte

Source : élaboré par nos soins.

Tableau 5: Indicateurs de stabilité organisationnelle

Dimension	Indicateur	Seuil / Unité
Rétention du personnel	Taux de rotation	< 10%
Continuité des services	Nombre d'incidents de service annuels	< 5 incidents par an
Constance de la performance	Écart moyen aux KPI définis	< 5% de variation

Source : élaboré par nos soins.

- **Standardisation des processus :** Le BPM permet la création de processus standardisés, ce qui renforce la prévisibilité et la cohérence des actions au sein de l'organisation.
- **Transparence et suivi des performances :** Grâce aux outils de BPM comme les BPMS, les processus sont surveillés en temps réel, réduisant les erreurs et favorisant une prise de décision éclairée.
- **Amélioration continue :** Le BPM instaure une culture d'amélioration continue, permettant de s'adapter de manière proactive aux changements du marché tout en maintenant un haut niveau de performance.
- **Gestion des risques :** Le BPM aide à anticiper et gérer les risques en identifiant les points de défaillance potentiels et en mettant en place des mesures correctives préventives.

Indicateurs de stabilité organisationnelle :

- ✓ Rétention des employés : Un faible taux de rotation est un indicateur de stabilité.
- ✓ Continuité des services : Une gestion efficace réduit les interruptions de service.
- ✓ Constance de la performance : La stabilité des résultats sur le long terme.

5.1. Optimisation des processus et amélioration de la performance

Le BPM permet de rationaliser les processus administratifs et opérationnels, réduisant ainsi les délais de traitement et favorisant une meilleure répartition des ressources.

- Dans le secteur hospitalier, par exemple, l'application du BPM a permis d'optimiser la gestion des flux de patients, réduisant les engorgements et maximisant l'utilisation des capacités disponibles.

Cette démarche participe directement à une performance accrue des services publics tout en renforçant leur capacité de réponse. (Omrane Aissaoui & Bhar Layeb, 2022, p. 51)

5.2. Intégration des systèmes

Le BPM joue un rôle intégrateur au sein des administrations, facilitant la coordination entre les systèmes d'information et les départements fonctionnels.

- Cette approche unifiée permet une gestion cohérente des opérations, évitant les redondances et favorisant l'interopérabilité entre les services.

L'intégration des systèmes via le BPM est un levier pour une gouvernance administrative plus fluide et réactive. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 32)

5.3. Gestion de la qualité et réduction des coûts

Grâce à des méthodologies comme Lean ou Six Sigma, le BPM permet de cibler les inefficacités, de supprimer les tâches sans valeur ajoutée, et de réduire les coûts de fonctionnement.

- Cette approche est d'autant plus cruciale que les institutions publiques opèrent souvent dans un contexte de ressources limitées.

Le BPM contribue ainsi à une amélioration continue de la qualité, sans alourdir les budgets. (Rosé, 2011, p. 19)

5.4. Agilité et flexibilité

Face à des contextes changeants (réglementations, priorités sanitaires, attentes sociales...), le BPM permet d'adapter rapidement les processus.

- Cette agilité est essentielle dans des domaines comme la santé, où la réactivité est un facteur de réussite.

Le BPM renforce la capacité des institutions à faire face à des situations nouvelles tout en maintenant la continuité des services. (Rosé, 2011, p. 9)

5.5. Suivi de la performance et amélioration continue

Le BPM fournit des outils de monitoring en temps réel, à travers des indicateurs de performance (KPIs) et des tableaux de bord décisionnels.

- Ces outils permettent d'identifier rapidement les dysfonctionnements, de mesurer l'impact des actions entreprises, et d'ajuster les processus en conséquence.

Une telle visibilité renforce la redevabilité publique et favorise une gestion proactive. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 75)

Le BPM, appliqué aux institutions publiques, dépasse le simple cadre technique pour devenir un véritable outil de transformation organisationnelle. Il soutient la modernisation des services publics, tout en garantissant une meilleure efficacité, une plus grande transparence et une adaptation continue aux besoins des citoyens.

6. Avantages et inconvénients de l'intégration du BPM

L'intégration du Business Process Management (BPM) transforme les processus métier en leviers stratégiques. En favorisant l'automatisation, l'analyse des performances et l'amélioration continue, le BPM contribue à rendre les organisations plus efficaces, agiles

et orientées résultats. Toutefois, cette transformation n'est pas exempte de contraintes. Elle suppose des investissements technologiques, des changements culturels et une gouvernance rigoureuse. Ce qui suit propose une vue analytique des principaux avantages et inconvénients liés à cette intégration.

6.1. Avantages de l'intégration du BPM

1. Automatisation des processus

Le BPM permet d'automatiser les tâches répétitives et chronophages, réduisant les erreurs humaines et accélérant l'exécution des opérations.

L'automatisation contribue à améliorer la qualité du travail tout en réduisant les coûts. (Jeston & Nelis, Business Process Management, 2008, p. 406)

2. Amélioration de la visibilité des processus

Grâce aux outils de BPM, les organisations bénéficient d'un suivi en temps réel de leurs processus, avec des indicateurs clés qui facilitent le pilotage stratégique.

Cette transparence opérationnelle est essentielle pour l'optimisation continue. (Jeston & Nelis, Business Process Management, 2008, p. 406)

3. Réduction des coûts et amélioration de la qualité

En identifiant et en éliminant les tâches non productives, le BPM permet de réduire les coûts tout en renforçant la cohérence et la qualité des processus.

Une efficacité accrue qui se traduit directement en valeur pour l'organisation. (Touahar & Bentrion, 2019, p. 171)

4. Agilité et réactivité accrue

Le BPM offre une capacité d'adaptation rapide aux évolutions du marché et aux exigences réglementaires.

Cette agilité est un atout clé pour maintenir la compétitivité dans des environnements changeants. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 16)

5. Amélioration de la collaboration entre les départements

En favorisant une vue transversale des activités, le BPM améliore la coordination et la communication entre les différents services.

Une meilleure cohésion organisationnelle favorise la fluidité des opérations. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 16)

6.

6.2. Inconvénients de l'intégration du BPM

1. **Complexité de l'intégration**

L'intégration du BPM avec des systèmes existants obsolètes peut s'avérer complexe, coûteuse et longue à mettre en œuvre.

Une préparation technologique préalable est souvent nécessaire. (Touahar & Bentriou , 2019, p. 172)

2. **Résistance au changement**

La transformation induite par le BPM peut susciter des réticences, notamment auprès des collaborateurs peu familiers avec les nouvelles méthodes ou outils.

Une conduite du changement bien pensée est indispensable. (Jeston & Nelis, Business Process Management, 2008, p. 406)

3. **Coûts de mise en œuvre élevés**

La mise en place d'une solution BPM nécessite des investissements en logiciels, formations et adaptation des processus.

Ces coûts peuvent constituer un frein, notamment pour les petites structures. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 15)

4. **Complexité de la gestion des processus**

En l'absence d'un cadre de gouvernance clair, la gestion de multiples processus peut générer de la confusion, voire des inefficacités.

Une structure organisationnelle adaptée est essentielle pour tirer pleinement profit du BPM. (Touahar & Bentriou , 2019, p. 172)

En résumé, bien que l'intégration du BPM offre des avantages considérables pour l'optimisation des processus, elle comporte aussi des défis notables. Les organisations doivent évaluer soigneusement ces aspects pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques associés à l'implémentation du BPM.

7. **Défis liés à l'intégration du BPM dans les organisations publiques**

L'intégration du Business Process Management (BPM) dans les institutions publiques, bien qu'elle offre de nombreux bénéfices, soulève également une série de défis structurels, humains et technologiques. Ces obstacles peuvent ralentir, voire compromettre, l'efficacité de sa mise en œuvre. L'analyse suivante détaille les principaux freins rencontrés dans ce contexte spécifique.

1. **Résistance au changement**

La culture organisationnelle dans le secteur public est souvent marquée par des pratiques établies de longue date.

Cette inertie culturelle peut générer des réticences à adopter de nouveaux outils et méthodes, ce qui retarde l'implémentation du BPM. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 15)

2. Manque de formation et de compétences

Le déploiement du BPM nécessite des compétences spécifiques en modélisation, en analyse des processus et en outils technologiques. Or, le secteur public souffre souvent d'un déficit de ressources humaines formées à ces pratiques.

L'absence de formation ciblée freine l'appropriation des outils BPM et compromet leur efficacité. (Jeston & Nelis, Business Process Management, 2008, p. 406)

3. Complexité des processus existants

Les processus administratifs dans le secteur public sont généralement complexes, multi-acteurs et fortement hiérarchisés.

L'analyse, la cartographie et la transformation de ces processus exigent un effort considérable, tant en temps qu'en coordination interservices. (Rosé, 2011, p. 9)

5. Problèmes d'intégration technologique

Les systèmes informatiques utilisés dans les administrations sont souvent anciens, hétérogènes et peu interopérables.

L'intégration du BPM dans ces environnements nécessite des investissements techniques majeurs et une refonte partielle des infrastructures. (Jeston & Nelis, Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations, 2008, p. 172)

6. Problèmes de gouvernance et de coordination

La réussite d'un projet BPM repose sur une gouvernance claire, une stratégie définie et une coordination efficace. Dans les environnements bureaucratiques, les processus décisionnels centralisés et l'absence de leadership peuvent nuire à la cohérence des initiatives BPM.

Une gouvernance fragmentée affaiblit la portée de l'intégration des processus. (Garimella, Williams, & Lees, 2008, p. 16)

7. Conformité et réglementation

Les administrations doivent se conformer à des normes juridiques strictes, ce qui limite la marge de manœuvre dans la refonte des processus.

Cette contrainte réglementaire complexifie l'adoption de pratiques agiles et innovantes comme le BPM. (Rosé, 2011, p. 19)

Coûts d'implémentation et financement

La mise en œuvre du BPM implique des coûts significatifs (technologie, formation, accompagnement), difficiles à supporter dans un contexte de restriction budgétaire.

L'absence de financement durable peut freiner la transformation numérique souhaitée. (Touahar & Bentrion, 2019, p. 172)

En conclusion, bien que l'intégration du BPM dans les institutions publiques présente des avantages importants en termes d'efficacité et de performance, elle est confrontée à des défis majeurs tels que la résistance au changement, la complexité des processus et des contraintes technologiques et financières. La gestion appropriée de ces défis est cruciale pour garantir le succès de l'intégration du BPM.

Tableau 6: Glossaire des acronymes et concepts clés

Acronyme	Terme complet	Définition synthétique
BPM	Business Process Management	Approche intégrée visant à modéliser, automatiser et améliorer les processus métier.
BPR	Business Process Reengineering	Refonte radicale des processus pour des gains majeurs en performance.
BPMN	Business Process Model and Notation	Langage graphique standardisé pour la modélisation des processus.
BPMS	Business Process Management System	Suite logicielle pour gérer et automatiser les processus métiers.
KPI	Key Performance Indicator	Indicateur clé utilisé pour évaluer l'efficacité d'un processus ou d'une organisation.

Source : élaboré par nos soins.

Section 3 : BPM et stabilité organisationnelle dans les institutions publiques

1. Concept de stabilité organisationnelle et ses dimensions

1.1. Définition de la stabilité organisationnelle

La stabilité organisationnelle désigne la capacité d'une institution à maintenir une performance cohérente et un équilibre interne face aux changements internes ou externes. Selon le cadre développé par Rummler et Ramias, cette stabilité repose sur l'interaction entre trois dimensions : la performance planifiée (PP), la performance exécutée (PE) et la performance managée (PM). Ces éléments forment ensemble un « système de pilotage » qui permet à l'organisation de rester alignée avec ses objectifs tout en s'adaptant aux contraintes contextuelles (Alec J & Ramias, 2010)

1.2. Indicateurs de stabilité

Les indicateurs de stabilité organisationnelle comprennent la capacité à exécuter les plans stratégiques, la réduction de l'écart entre la performance réelle et la performance attendue, l'existence d'un système d'évaluation continue, ainsi que la clarté des rôles et des responsabilités. Le modèle du « système de performance planifiée et managée » souligne que la stabilité résulte d'un cadre de gestion efficace, reposant sur des politiques, des objectifs clairs et une allocation adaptée des ressources, on retrouve : (Rummler, 2015, pp. 93-94)

1. Écart entre performance planifiée et performance exécutée

Mesure la différence moyenne entre ce qui était prévu (objectifs, budgets, délais) et le résultat réel obtenu. Un faible écart traduit une bonne maîtrise des processus et des ressources.

2. Fréquence et durée des actions correctives

Fréquence : nombre d'actions correctives/preventives déclenchées sur une période donnée.

Durée : temps moyen nécessaire pour rétablir la situation normale après un écart.

Ces indicateurs traduisent la réactivité et la résilience du système de pilotage.

3. Taux de conformité aux processus et aux politiques

Pourcentage de cas où les procédures (workflows, « good practices ») et les règles internes ont été respectées sans dérogation. Un taux élevé garantit l'uniformité et la prévisibilité de l'activité.

4. **Stabilité des ressources et turnover du personnel**

Taux de rotation : part des collaborateurs quittant l'organisation sur une période.

Taux d'occupation des équipements : pourcentage du temps de disponibilité effectif.

Ces indicateurs révèlent la solidité des capacités humaines et matérielles.

1.3. **Importance de la stabilité dans le secteur public :**

Dans les institutions publiques, la stabilité est un facteur clé pour garantir la continuité et l'efficacité des services publics. Une organisation instable est souvent confrontée à des résistances au changement, à un manque de coordination entre services, et à des difficultés d'implémentation des réformes. Comme le montre une étude de cas appliquée à une entité publique brésilienne, la culture organisationnelle — notamment chez les agents ayant une longue ancienneté — peut constituer un obstacle majeur à l'adoption du BPM. Un parrainage fort et un accompagnement au changement sont alors nécessaires pour favoriser une transition stable et durable. Voici les principaux points qui soulignent son importance : (Alves, 2018, p. 600)

1. **Continuité et fiabilité des services publics**

La stabilité garantit que les citoyens reçoivent leurs prestations (éducation, santé, transports...) sans interruption, même en cas de changements politiques ou budgétaires. (Alves, 2018, p. 600)

2. **Maintien de la confiance des usagers et légitimité**

Un fonctionnement stable renforce la crédibilité des institutions publiques et la perception de l'État comme acteur fiable, condition indispensable à l'adhésion du public aux réformes. (Alves, 2018, p. 600)

3. **Optimisation budgétaire et transparence financière**

La stabilité réduit les coûts liés aux dysfonctionnements (retards, reprises, contentieux) et facilite la planification budgétaire à moyen et long terme, condition d'une bonne gouvernance financière. (Rummler, 2015, pp. 93-94)

4. **Efficacité des réformes et changements organisationnels**

Une culture stable, mais capable de s'adapter, est un socle pour réussir les projets de modernisation et l'implémentation de nouvelles politiques, en limitant les résistances internes. (Alves, 2018, p. 600)

En résumé, la stabilité dans le secteur public est cruciale pour assurer une gouvernance efficace, garantir la continuité des services, gérer les ressources de manière optimale et renforcer la confiance des citoyens. Elle constitue un pilier essentiel pour offrir des services publics de qualité, accessibles et durables. (Omrane Aissaoui & Bhar Layeb, 2022)

"Les priorités des entreprises modernes en matière de performance organisationnelle sont synthétisées dans le tableau ci-dessous."

Figure 4 : Le management des processus : une priorité pour les entreprises

Priorités des entreprises	% d'entreprises
Rendre les processus métiers plus efficaces	56 %
Introduire de nouvelles offres basées sur les nouvelles technologies	40 %
Etendre les outils de <i>business intelligence</i> à davantage de collaborateurs	36 %
Diminuer les coûts	36 %
Améliorer les environnements Web	34 %
Améliorer le service client	26 %

Source : (InformationWeek, 2010)

2. Le lien entre le BPM et la stabilité organisationnelle

Dans un environnement organisationnel en perpétuelle évolution, marqué par la digitalisation, la mondialisation et les pressions concurrentielles, la stabilité devient un enjeu majeur. Toutefois, cette stabilité ne doit pas être perçue comme une rigidité structurelle, mais plutôt comme une capacité d'adaptation maîtrisée. Le Business Process Management (BPM), dans ce contexte, ne constitue pas uniquement un outil d'amélioration des performances, mais également un vecteur de stabilité organisationnelle durable.

En alignant les processus avec les objectifs stratégiques, le BPM garantit une cohérence entre les dimensions humaines, technologiques et structurelles. Cette section examine ce lien fondamental à travers deux axes : l'impact de l'optimisation des processus sur la structure organisationnelle et le rôle du BPM comme levier d'équilibre et de durabilité interne.

2.1 Impact de l'optimisation des processus sur la structure

L'optimisation des processus, au cœur de la démarche BPM, entraîne une reconfiguration structurelle. Elle redéfinit les responsabilités, les flux d'information et les rôles hiérarchiques, en favorisant une approche transversale.

Dans une étude de cas menée chez ITCorp, l'implémentation d'un système de gestion des processus métiers (BPMS) a transformé l'organisation :

- Les silos fonctionnels ont été remplacés par des équipes transversales centrées sur les processus de bout en bout.
- Un BPM Center of Excellence (CoE) a été institué pour piloter la démarche BPM de manière centralisée.
- Le rôle des « process owners » a été renforcé, avec une autorité étendue sur plusieurs unités, redéfinissant ainsi l'organigramme traditionnel.

Cette restructuration apporte des gains en efficacité, mais peut générer des résistances lorsque la culture managériale est ancrée dans des logiques hiérarchiques classiques. Le BPM devient ainsi un vecteur de transformation culturelle autant que structurelle. (Hyötyläinen, 2015, pp. 63, 97–98, 494)

2.2 BPM comme levier d'équilibre interne et de durabilité

Le BPM agit comme un stabilisateur stratégique, en permettant aux organisations de gérer le changement de manière structurée. En ancrant une logique d'amélioration continue, il contribue à une stabilité dynamique fondée sur l'apprentissage et l'adaptation.

Selon l'approche socio-technique proposée par Hyötyläinen (2015), le BPM est un système intégré dans lequel les outils technologiques (comme les BPMS) et les acteurs humains collaborent pour produire un système de travail cohérent, flexible et résilient.

Parmi les mécanismes concrets favorisant cette stabilité, on peut citer :

- Le suivi des indicateurs de performance (KPI),
- Le pilotage basé sur les données,
- L'adaptation continue des processus en fonction des besoins clients et des évolutions du marché.

Un outil particulièrement pertinent est le modèle CIP (Customer Interaction Points), qui cartographie les points de contact avec le client afin d'optimiser leur gestion. En structurant les processus autour de ces points critiques, l'organisation renforce à la fois la satisfaction client et la cohérence interne — deux dimensions clés de la durabilité organisationnelle. (Hyötyläinen, 2015, pp. 63, 120, 151)

3. Facteurs de succès de l'intégration du BPM dans les administrations publiques

Face aux exigences croissantes de performance, de transparence et de qualité des services publics, les administrations se tournent progressivement vers le Business Process Management (BPM) comme vecteur de modernisation. Cependant, dans les contextes institutionnels complexes — notamment dans les pays en développement — l'intégration du BPM se heurte à des obstacles structurels et humains importants. Cette section s'appuie sur une étude de cas menée dans un hôpital public au Sri Lanka pour identifier les facteurs clés qui conditionnent la réussite de cette transformation

3.1 Le rôle central du leadership dans la réussite du BPM

L'étude de cas souligne que le leadership constitue un levier central pour l'adhésion et la mobilisation autour du BPM. Trois formes de leadership ont été identifiées comme complémentaires :

- **Leadership opérationnel** : garantit la continuité des procédures existantes et le respect des normes.
- **Leadership habilitant** : promeut la responsabilisation, la participation active et la confiance au sein des équipes.
- **Leadership entrepreneurial** : adopte une posture d'innovation, d'anticipation et de pilotage stratégique du changement.

Ce leadership multidimensionnel a permis de limiter les résistances internes et de construire un cadre favorable à la transformation.

3.2 Les pratiques de leadership favorisant une mise en œuvre réussie

L'analyse repose sur le cadre de l'Actor-Network Theory (ANT), qui éclaire les dynamiques de construction collective autour du changement. Quatre phases ont été observées :

a) Problématisation

- Diagnostic partagé des dysfonctionnements.
- Élaboration d'une vision commune (« un hôpital sans files d'attente »).

b) Intéressement

- Mise en place d'incitations positives (certificats, formations).
- Valorisation du dialogue transversal.

c) Enrôlement

- Création d'un noyau de coordination (6 membres).
- Constitution d'un groupe de soutien (25 représentants de divers services).

d) Mobilisation

- Appui politique fort, y compris reconnaissance présidentielle, renforçant la légitimité et l'ancrage institutionnel du projet. (Weske, Montali, Weber, & Brocke, 2018, pp. 381–386)

3.3 Les conditions contextuelles facilitant l'intégration

Plusieurs éléments externes et internes ont contribué à la réussite du projet BPM :

- **Soutien politique et reconnaissance institutionnelle** : Le parrainage par des figures nationales a renforcé la portée du projet.
- **Climat de mécontentement préalable** : La pression des usagers et des médias a généré un besoin de changement largement partagé.
- **Alignement culturel** : La méthodologie BPM a été perçue comme compatible avec les pratiques locales de soins, facilitant son appropriation par le personnel. (Weske, Montali, Weber, & Brocke, 2018, pp. 387–388)

Cette étude de cas démontre que le succès de l'intégration du BPM dans les administrations publiques repose moins sur la technologie que sur la capacité des leaders à mobiliser, à inspirer et à adapter les outils de gestion aux réalités locales. Le BPM devient ainsi un vecteur stratégique de transformation, à condition qu'il s'inscrive dans une approche contextualisée, inclusive et portée par une vision partagée.

4. Risques d'une intégration non maîtrisée du BPM

L'intégration du Business Process Management (BPM) constitue une opportunité stratégique pour moderniser les organisations. Toutefois, si elle est conduite sans préparation adéquate ni stratégie claire, elle peut entraîner des conséquences néfastes tant sur le plan technique qu'organisationnel. Cette section met en lumière les principaux risques liés à une intégration mal maîtrisée du BPM dans le contexte public et privé.

4.1 Coût excessif et complexité accrue

L'adaptation de solutions existantes pour intégrer le BPM peut engendrer des surcoûts importants, notamment si ces solutions ne sont pas conçues initialement pour supporter des logiques processus.

- En plus des coûts, la complexité accrue rend les mises à jour logicielles difficiles, voire impossibles à long terme.

Une mauvaise évaluation initiale des outils peut transformer un projet stratégique en fardeau technique. (Garimella K. L., 2011, p. 17)

4.2 Risque accru en cas de mauvaise préparation

L'absence de stratégie d'intégration, d'architecture claire, ou d'indicateurs de performance pertinents constitue un risque critique.

- Une organisation non préparée au changement technique et managérial s'expose à des retards, à des désalignements et à une perte d'adhésion des équipes.

La planification est un pilier fondamental pour sécuriser les investissements BPM. (Garimella K. L., 2011, p. 50)

4.3 Immaturité des solutions proposées

De nombreuses solutions dites BPM ne disposent pas encore du niveau de maturité nécessaire pour garantir une gestion fluide, agile et précise des processus.

- Certaines plateformes manquent de robustesse, de standards d'interopérabilité ou de flexibilité dans la modélisation.

Un choix précipité d'outil peut compromettre toute la stratégie de transformation. (Garimella K. L., 2011, p. 18)

4.4 Risques humains et organisationnels

La mise en œuvre mal anticipée du BPM peut entraîner :

- Une surcharge des équipes métier et IT,
- Des tensions liées à la résistance au changement,
- Des défauts de formation et de communication interne.

Ces facteurs humains, souvent négligés, sont pourtant décisifs pour la réussite ou l'échec du projet. (Rosé, 2011, p. 10)

Une intégration non maîtrisée du BPM peut générer des coûts excessifs, compromettre la transformation organisationnelle, et aboutir à des échecs stratégiques. Pour éviter ces dérives, il est essentiel de :

- Définir une architecture claire,
- Choisir des outils éprouvés,
- Impliquer les parties prenantes,
- Et accompagner le changement par la formation et la communication.

Le succès du BPM repose donc sur une approche globale, planifiée et contextualisée.

5. Apports du BPM à la gouvernance, la transparence et la réactivité administrative

L'intégration du Business Process Management (BPM) dans les administrations publiques représente une avancée stratégique en matière de modernisation de la gestion publique. En apportant des outils de structuration, de suivi et d'adaptation des processus, le BPM renforce significativement trois dimensions essentielles : la gouvernance, la transparence et la réactivité.

5.1 Gouvernance renforcée

Le BPM introduit une gouvernance orientée processus, fondée sur le contrôle rigoureux de l'enchaînement des tâches et leur conformité aux politiques internes. Il permet de piloter les processus selon des règles définies, de surveiller les actions exécutées, et d'assurer une responsabilisation accrue des parties prenantes.

Ce cadre de gestion assure la traçabilité des opérations et une meilleure cohérence dans l'exécution des politiques publiques. (Garimella K. L., 2011, p. 30)

La distinction entre piloter des processus et piloter par les processus est résumée dans le tableau suivant:

Figure 5 : Piloter des processus ou piloter par les processus

Priorités des entreprises	% d'entreprises
Rendre les processus métiers plus efficaces	56 %
Introduire de nouvelles offres basées sur les nouvelles technologies	40 %
Etendre les outils de <i>business intelligence</i> à davantage de collaborateurs	36 %
Diminuer les coûts	36 %
Améliorer les environnements Web	34 %
Améliorer le service client	26 %

Source : (Processus, 2023)

5.2 Transparence accrue des processus

L'une des contributions majeures du BPM est la capacité à rendre les processus visibles et compréhensibles par l'ensemble des acteurs. Il permet de « lever le voile » sur les circuits décisionnels internes, souvent opaques dans les systèmes d'information traditionnels.

Le BPM rend explicites les règles, les participants et les performances, facilitant ainsi le contrôle et la redevabilité. (Garimella K. L., 2011, p. 17)

5.3 Réactivité et agilité administrative

La modélisation et l'automatisation des processus permettent aux administrations de répondre plus rapidement aux évolutions réglementaires, aux besoins des usagers ou aux imprévus opérationnels.

Le BPM permet d'ajuster les processus en continu avec un minimum d'effort et de temps, favorisant une gestion plus agile. (Garimella K. L., 2011, p. 18)

5.4 Alignement métier-SI et collaboration renforcée

Le BPM favorise une meilleure articulation entre les objectifs métiers et les solutions informatiques. Il encourage une collaboration étroite entre les directions fonctionnelles et les services techniques.

Cette synergie permet un alignement stratégique durable entre vision institutionnelle et exécution opérationnelle. (Garimella K. L., 2011, p. 16)

Le BPM constitue un levier essentiel pour une gouvernance publique moderne, transparente et réactive. En apportant structure, visibilité et souplesse, il permet d'instaurer une culture de pilotage par les processus, au service de l'efficacité et de la confiance des citoyens. Son intégration dans les administrations s'inscrit pleinement dans une dynamique de transformation numérique responsable et durable.

6. Cadre d'analyse de l'impact du BPM au sein du Ministère des Finances

Afin de mesurer l'impact réel du Business Process Management (BPM) dans une administration publique telle que le Ministère des Finances, il est essentiel de s'appuyer sur un cadre d'analyse structuré, intégrant à la fois les dimensions humaines, organisationnelles et technologiques. Ce cadre analytique repose sur quatre composantes complémentaires permettant d'objectiver les effets de la démarche BPM à tous les niveaux de l'organisation.

6.1 Une approche multi-niveaux : collaborateur – manager – décideur

Le BPM permet une lecture transversale des processus à travers différents niveaux hiérarchiques :

- **Au niveau opérationnel**, il aide les agents à formaliser leurs tâches quotidiennes.
- **Au niveau managérial**, il offre des outils de suivi, d'analyse et de pilotage des équipes.
- **Au niveau stratégique**, il fournit des indicateurs permettant aux décideurs d'évaluer l'efficacité des processus et d'orienter les choix politiques et budgétaires.

Cette approche multi-niveaux garantit une vision globale et partagée de l'action publique. (Rosé, 2011, p. 7)

6.2 Identification, formalisation et pilotage des processus

Un cadre rigoureux d'évaluation repose sur :

- L'identification des processus clés à fort impact.
- La formalisation des procédures (cartographie, documentation).
- La définition d'indicateurs de performance (KPI).
- Le pilotage participatif incluant toutes les parties prenantes.

Ce dispositif permet de créer une culture d'amélioration continue centrée sur la performance et la responsabilisation. (Rosé, 2011, p. 6)

6.3 Intégration d'outils technologiques adaptés

L'usage de solutions technologiques constitue un levier majeur dans la réussite du BPM.

Les outils les plus mobilisés incluent :

- Les systèmes de workflow, pour automatiser les tâches.
- Les modules de Business Activity Monitoring (BAM), pour suivre les performances en temps réel.
- Les solutions de Business Intelligence, pour appuyer les décisions sur des données fiables.

L'outillage des processus améliore leur traçabilité, leur fluidité et leur réactivité. (Rosé, 2011, p. 7)

6.4 Évaluation continue et retour sur investissement

Un cadre d'analyse complet inclut également :

- Une évaluation périodique des résultats obtenus,

- Une quantification des retours sur investissement (ROI),
- Une analyse qualitative des résistances et leviers internes.

Cette logique de mesure permet d'ajuster les dispositifs BPM et d'en maximiser les bénéfices. (Rosé, 2011, p. 9)

L'intégration du BPM au sein du Ministère des Finances ne peut être dissociée d'un cadre d'analyse rigoureux. En combinant approche multi-niveaux, outils technologiques, implication des acteurs et évaluation continue, ce cadre permet de mesurer les impacts concrets, de sécuriser les démarches de transformation, et d'orienter les stratégies futures de modernisation administrative.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNELLE

Section 1 : Méthodologie de recherche

Ce chapitre présente le cadre méthodologique adopté pour évaluer l'intégration de la Gestion des Processus Métiers (BPM) et ses effets attendus sur la stabilité organisationnelle du Ministère des Finances algérien. Après une présentation succincte du terrain d'étude et de son contexte institutionnel, nous détaillerons la démarche de recherche, les outils de collecte de données, ainsi que la description de l'échantillon et les considérations éthiques qui ont guidé cette enquête.

1. Définition de l'approche qualitative

La recherche qualitative vise à « développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants » (Nicholas Mays & Catherine Pope, 1995, pp. 182-184). Elle privilégie la profondeur et la richesse des données recueillies — notamment via des entretiens et des observations — plutôt que la quantification statistique.

2. Justification du choix de l'approche qualitative

Le choix d'une approche qualitative se justifie pleinement par la nature exploratoire et compréhensive de la problématique traitée, à savoir l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM) dans un environnement institutionnel public tel que le Ministère des Finances. Ce sujet soulève des enjeux organisationnels, humains et technologiques imbriqués, qui nécessitent une compréhension fine des pratiques professionnelles, des perceptions des agents, ainsi que des résistances ou leviers face au changement organisationnel. L'approche qualitative permet ainsi de saisir la complexité du processus d'implémentation de BPM en s'appuyant sur les discours, les représentations sociales et les logiques d'action des acteurs concernés.

Contrairement à une approche quantitative qui vise à quantifier les effets d'un phénomène, la méthode qualitative met l'accent sur la signification attribuée par les individus à leur vécu professionnel dans un contexte de transformation. Ce choix méthodologique est donc particulièrement pertinent pour comprendre comment les agents perçoivent les impacts du

passage d'une logique fonctionnelle à une logique processuelle, et comment cela influe sur la stabilité organisationnelle au sein du ministère.

Enfin, l'usage d'outils qualitatifs tels que les entretiens semi-directifs et l'analyse de contenu assistée par le logiciel NVivo permet de produire des données ancrées, nuancées et directement issues du terrain, renforçant ainsi la validité interprétative de l'étude (John W, Creswell, Cheryl N, & Poth, 2018).

3. Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée de manière fluide grâce à la disponibilité et à la collaboration des agents du Ministère des Finances. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec plusieurs acteurs clés impliqués dans les projets de numérisation et de réingénierie des processus administratifs. Ces échanges ont permis d'explorer en profondeur leurs perceptions de la gestion des processus métiers (BPM), leur compréhension des objectifs de cette transformation, ainsi que leurs observations quant à ses effets sur l'organisation du travail et la stabilité des structures internes.

Parallèlement, un corpus documentaire a été analysé, incluant des rapports officiels, des modèles de processus conçus selon la norme BPMN, ainsi que des documents liés aux projets de digitalisation. Cette diversité des sources a permis de croiser les données issues du terrain avec les éléments institutionnels et techniques, afin de produire une lecture contextualisée et rigoureuses de l'intégration du BPM au sein du Ministère.

3.1. Outils de collecte des données

Dans le cadre de cette recherche qualitative exploratoire, trois principaux outils ont été mobilisés pour recueillir des données riches et diversifiées :

Tableau 7: Techniques de collecte et d'analyse des données utilisées dans l'étude

Outil	Description
Entretien semi-directif	trois entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de cadres du Ministère des Finances, guidés par une trame structurée autour de six thématiques clés.
Analyse documentaire	L'étude de documents internes (organigrammes, rapports, notes de service) et de ressources officielles a permis de contextualiser

	l'intégration du BPM.
Observation participante	Le chercheur a observé, lors de son stage, des réunions de projets et des visites sur site, ce qui a enrichi la compréhension du fonctionnement réel.

Source : élaboré par nos soins.

3.2. Échantillon de l'étude

L'échantillon a été constitué de trois profils stratégiques ayant des rôles variés dans l'implémentation ou l'utilisation du BPM. Voici un aperçu structuré des participants interrogés, qui portent des codes (C1, C2, C3) et ce pour des considérations personnelles et institutionnelles. Cet anonymat n'impacte nullement notre mission d'entretiens :

Tableau 8: Profils des cadres interrogés

N°	Participant	Poste	Rôle et expérience	Durée de l'entretien
1	C1	Promoteur du projet BPM	Expert en SI et initiateur du BPM au sein du Ministère (20 ans d'expérience nationale et internationale)	1h30
2	C2	Responsable de la modernisation des processus budgétaires	Acteur clé dans la gestion budgétaire numérique	1h10
3	C3	Responsable de la collecte et du contrôle des déclarations fiscales	Expérience dans la gestion manuelle des processus fiscaux, en phase de transition vers le BPM	1h00

Source : élaboré par nos soins.

Justification : Le choix de cet échantillon repose sur la diversité des responsabilités, assurant une représentation équilibrée entre décideurs stratégiques, responsables métiers et techniciens opérationnels.

3.3. Considérations éthiques

La recherche a strictement respecté les principes éthiques suivants :

- **Consentement éclairé** : Tous les participants ont été informés de l'objectif de la recherche et ont accepté volontairement de participer.
- **Anonymat et confidentialité** : Les identités personnelles ne sont pas divulguées ; les citations sont utilisées de manière anonyme.
- **Protection des données** : Les enregistrements et transcriptions sont stockés de manière sécurisée et uniquement accessibles au chercheur.

3.4. Justification du nombre d'entretiens réalisés

Le choix de limiter le nombre d'entretiens à trois participants s'explique par la nature exploratoire et qualitative de la recherche. Dans une approche compréhensive, la profondeur de l'information prime sur la quantité. Les profils retenus occupent des fonctions stratégiques et opérationnelles directement liées à l'intégration du BPM au sein du Ministère des Finances. Chaque entretien a permis de recueillir des données détaillées sur les défis, les outils et les perceptions organisationnelles autour du BPM.

De plus, la méthodologie qualitative repose sur le principe de saturation théorique, selon lequel de nouvelles interviews ne produisent plus d'informations nouvelles ou significatives. À travers ces trois entretiens, une récurrence des thèmes et des enjeux a été observée, suggérant que le matériau recueilli est suffisant pour atteindre les objectifs de l'étude à ce stade.

4. Analyse des données

NVivo est un logiciel d'analyse qualitative des données qui permet de gérer, organiser et analyser des données complexes provenant de sources diverses telles que des entretiens, des enquêtes, des documents textuels, des notes de terrain, des vidéos et des audios. Ce logiciel est couramment utilisé dans les recherches qualitatives pour faciliter l'exploration des thèmes, des tendances et des patterns dans les données collectées.

4.1. Fonctionnalités principales de NVivo

1. **Codage des données** : NVivo permet de coder les données en attribuant des étiquettes ou des codes aux segments de texte, ce qui aide à organiser les informations en fonction des thèmes ou des catégories d'analyse.
2. **Analyse des relations** : Grâce à ses outils d'analyse relationnelle, NVivo facilite l'exploration des liens entre différentes variables ou catégories au sein des données.

3. **Visualisation des données** : Le logiciel offre des outils de visualisation tels que des graphiques, des nuages de mots et des cartes conceptuelles, qui permettent de représenter visuellement les résultats de l'analyse.
4. **Recherche avancée** : NVivo permet de réaliser des recherches avancées dans les données pour identifier des motifs récurrents ou des relations spécifiques entre différentes informations.
5. **Analyse des tendances et des modèles** : Avec NVivo, il est possible d'identifier des tendances émergentes dans les données qualitatives, ce qui est particulièrement utile dans les études exploratoires.

4.2. Utilisation dans cette étude

Dans le cadre de cette étude qualitative, NVivo sera utilisé pour analyser les données collectées lors des entretiens et des observations. Le logiciel facilitera l'identification des thèmes clés concernant l'intégration du BPM dans le ministère des Finances et ses effets sur la numérisation des services publics. Il permettra également de structurer les informations et de produire des visualisations utiles pour la présentation des résultats.

Section 2 : Contexte organisationnel

L'organisation du Ministère des finances, qui demeure un des Ministère de souveraineté, est dense et riche. Ce Ministère d'envergure avec des missions diversifiées et parfois complexes, se subdivise en plusieurs structures, appelées, généralement « Directions Générales ». Le Ministère des finances cadre toute la sphère financière .

1. Historique institutionnel du ministère des finances

L'histoire du Ministère des Finances en Algérie est étroitement liée à l'évolution de la gouvernance économique du pays. Dès l'indépendance en 1962, l'Algérie a été confrontée à la nécessité urgente de structurer une administration financière capable de prendre en charge les fonctions budgétaires, fiscales et comptables. Le ministère a ainsi été fondé pour reprendre les missions héritées de l'administration coloniale tout en adaptant son fonctionnement aux objectifs de souveraineté nationale. (algérienne, Décret exécutif n° 21-252 du 6 juin 2021 portant organisation de l'administration centrale du ministère des Finances, 2021)

- **1962-1970 : Phase de mise en place post-indépendance**

L'administration centrale, dont le Ministère des Finances, s'est structurée rapidement pour assurer la collecte des recettes, la planification budgétaire, et la gestion des dépenses publiques. La logique de fonctionnement était encore très bureaucratique, axée sur des processus manuels, peu intégrés, et souvent cloisonnés.

- **1970–1988 : L'ère de la planification centralisée**

Durant cette période, marquée par une économie socialiste, le Ministère des Finances a joué un rôle central dans la gestion des plans quinquennaux, la supervision des entreprises publiques, et la nationalisation des secteurs clés. L'approche fonctionnelle dominait l'organisation du travail, avec des départements autonomes et peu de coordination interservices.

- **1988–2000 : Réformes structurelles et libéralisation**

Avec la crise économique et les ajustements imposés par les institutions financières internationales, le ministère a amorcé une transition vers un modèle plus rationnel, mettant l'accent sur la rigueur budgétaire, la réforme des systèmes de recettes fiscales et douanières, et la modernisation de la gestion de la dette. L'introduction progressive d'approches orientées processus commençait à se faire sentir dans certains services pilotes.

- **2000–2015 : Introduction de l'informatisation et des premiers outils de gestion par processus**

L'État algérien a engagé plusieurs projets de modernisation. L'usage des technologies de l'information et la mise en place de systèmes d'information intégrés ont ouvert la voie à une gestion plus structurée des processus. L'approche BPM (Business Process Management) a été explorée dans le cadre de projets de digitalisation comme la gestion intégrée du budget et des dépenses.

- **Depuis 2016 : Vers une gouvernance axée sur les résultats et le BPM**

La promulgation de la Loi organique 18-15 relative aux lois de finances a marqué un tournant majeur. Elle introduit la budgétisation par programme, fondée sur des objectifs de performance et sur l'optimisation des processus internes. Dans ce contexte, l'intégration du BPM devient un levier stratégique pour garantir l'efficacité, la transparence et la cohérence interinstitutionnelle.

2. Structure organisationnelle actuelle du Ministère des Finances

L'arrêté interministériel du 27 novembre 2022 précise l'architecture administrative du Ministère des Finances. Il repose sur une structure hiérarchique composée de **cinq grandes** directions générales (DGB, DGI, DGD, DGT, DGNDISIE) et de nombreuses directions centrales. (algérienne, Arrêté interministériel fixant l'organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances, 2022)

Chaque direction est structurée en sous-directions et bureaux, avec une spécialisation thématique :

- **La Direction Générale du Budget (DGB) :** gère l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget de l'État.
- **La Direction Générale des Impôts (DGI) :** prend en charge la gestion, la collecte et le contrôle des impôts.
- **La Direction Générale des Douanes (DGD) :** supervise la fiscalité douanière et la sécurité des échanges.
- **La Direction Générale du Trésor (DGT) :** est responsable de la gestion des finances publiques et de la dette.
- **La Direction Générale de la Numérisation, des Systèmes d'Information et des Archives (DGNDISIE) :** pilote les chantiers liés à la transformation digitale.

Cette structuration facilite aujourd'hui l'implémentation de projets BPM, notamment via la Direction de la modernisation qui agit comme facilitateur de transformation des processus métiers.

2.1. Missions stratégiques et ancrage du BPM

Le ministère a pour missions fondamentales : (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2018)

- La préparation et l'exécution de la politique budgétaire et fiscale,
- La gestion des ressources publiques,
- Le suivi de la dette publique,
- La supervision des entreprises à capitaux publics,
- La modernisation et la numérisation des processus de gestion.

Avec l'introduction du BPM, ces missions prennent une nouvelle dimension. Plutôt que de fonctionner en silos, les services sont appelés à cartographier, analyser et améliorer leurs processus de bout en bout. Cela concerne particulièrement :

- Le circuit d'élaboration budgétaire,
- Le traitement des recettes fiscales et douanières,

- La chaîne de dépense publique (engagement, liquidation, ordonnancement, paiement),
- La gestion documentaire et des archives électroniques,
- La relation avec les usagers via des portails numériques (e-requêtes, télépaiement, etc.).

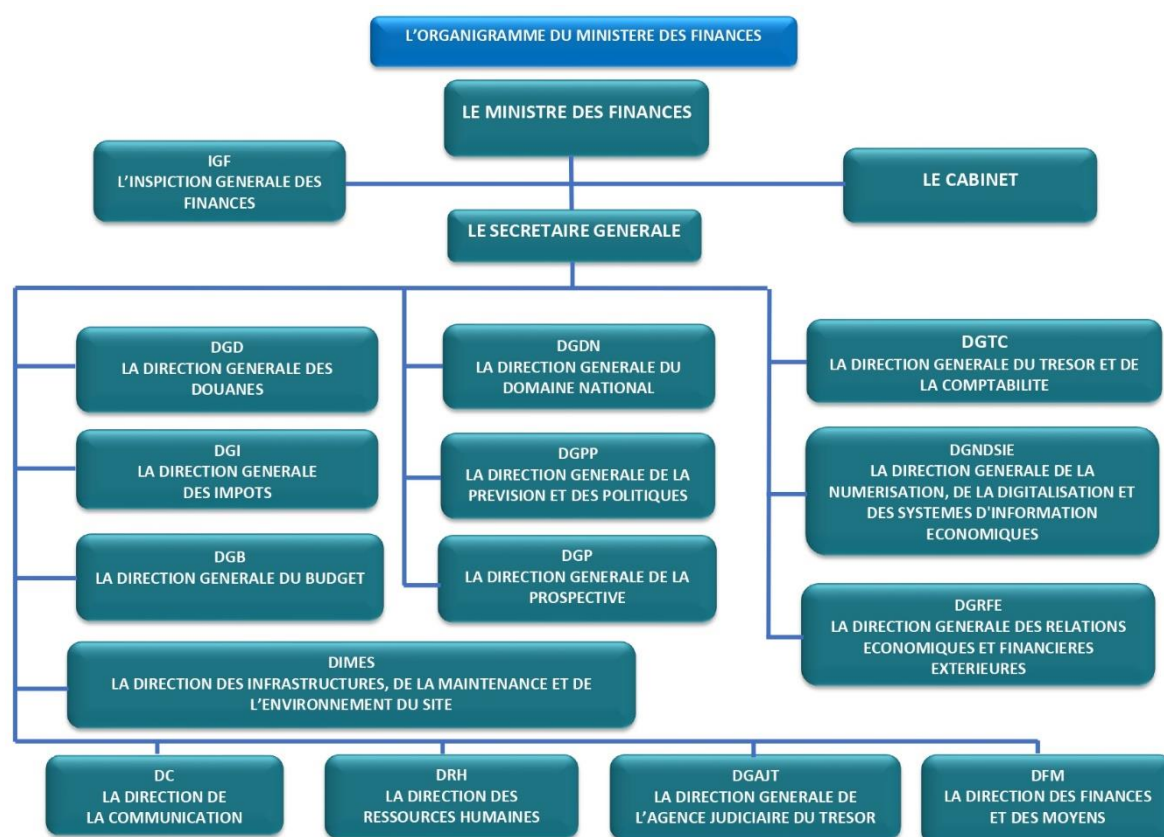
L'approche BPM permet ainsi de :

- Clarifier les rôles et responsabilités,
- Réduire les délais et doublons,
- Améliorer la traçabilité et l'auditabilité,
- Mettre en place des indicateurs de performance par processus.

2.2. Organigramme du Ministère des Finances

Voici l'organigramme officiel de l'administration centrale du Ministère des Finances, tel que publié sur le site officiel :

Figure 6 : l'organigramme du ministère des finances



Source : (Ministère des Finances, 2024)

Section 3 : Le cas pratique

3.1. Contexte de l'étude de cas

Le cas pratique analysé dans le cadre de ce travail porte sur l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM) au sein du Ministère des Finances. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de comprendre comment la modélisation et l'optimisation des processus peuvent contribuer à une meilleure efficacité organisationnelle dans un contexte public.

3.2. Justification du choix du terrain et des processus

Le choix de ce terrain d'étude repose sur plusieurs éléments :

- La position centrale du ministère dans la gestion économique nationale.
- La diversité de ses directions (DGI, DGB, DGTC, DGNDISIE), chacune impliquée dans des processus critiques.

- L'opportunité d'un stage effectué au sein de la direction générale de la numérisation (DGNDISIE), offrant un accès réel à des documents, outils et observations directes.

Quatre processus métiers ont été sélectionnés selon leur fréquence, leur importance stratégique et leur complexité opérationnelle, à savoir :

- Créer le dossier fiscal du contribuable (DGI)
- Prendre en charge le marché public (DGB)
- Tenir et mettre à jour les sous-dossiers (DGI/DGNDISIE)
- Encaissement des recettes – P02 (DGTC)

3.3. Méthodes d'observation et de modélisation

L'approche adoptée combine **des** observations directes sur le terrain, l'analyse de documents internes, et la modélisation BPMN via l'outil **Camunda Modeler**, qui sert à concevoir graphiquement des processus métiers selon la norme BPMN (Business Process Model and Notation), est un des outils clés de la **plateforme Camunda**. Grâce à ce modèleur, les utilisateurs peuvent créer facilement des diagrammes de processus, des décisions (DMN) et des cas (CMMN), facilitant ainsi la visualisation et la compréhension des flux de travail.

Camunda est une plateforme open source de gestion des processus métiers (BPM) et d'automatisation des workflows. Elle permet de modéliser, exécuter, superviser et optimiser les processus d'affaires à l'aide de normes comme BPMN. Il convient de préciser que le terme camunda, provient des verbes latins « capere » (« capturé ») et « munda » (« nettoyer »).

Cette plateforme est utilisée pour automatiser les processus, connecter différents systèmes, et améliorer l'efficacité opérationnelle au sein des organisations.

Chaque processus a été représenté graphiquement et complété par une analyse **SIPOC**, permettant d'identifier :

- les fournisseurs d'information (suppliers)
- les entrées (inputs)
- les étapes du processus (process)
- les résultats attendus (outputs)
- les destinataires finaux (customers)

3.4. Collecte de données qualitatives

En complément de l'observation, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de cadres de différentes directions. Ces entretiens ont permis de recueillir des perceptions concrètes sur :

- la compréhension du BPM
- les freins et obstacles à son application
- les effets perçus sur l'organisation et les performances internes

L'ensemble de ces éléments constitue la base empirique du chapitre suivant, consacré à l'analyse détaillée des processus et à l'exploitation des résultats qualitatifs issus des entretiens.

3.5. Démarche de sélection et outils utilisés

Les processus ont été identifiés à partir de documents internes et de discussions avec les responsables du terrain. Chacun a été modélisé selon la norme BPMN 2.0 à l'aide de l'outil Camunda Modeler, puis analysé selon la méthode

SIPOC , Le SIPOC est un outil d'analyse des processus qui regroupe cinq éléments clés : les Fournisseurs (Suppliers), les Entrées (Inputs), le Processus (Process), les Sorties (Outputs) et les Clients (Customers). Il permet de décrire de manière simple et structurée une activité en identifiant les fournisseurs, les ressources utilisées, les étapes du processus, les résultats produits, ainsi que les bénéficiaires finaux.

afin de structurer les flux, les acteurs, les entrées, les sorties et les bénéficiaires. Ces outils permettent une lecture structurée des processus et facilitent l'identification des dysfonctionnements.

Parallèlement, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'agents et de cadres pour enrichir l'analyse quantitative par une approche qualitative. L'objectif était de comprendre les perceptions internes, les freins à la mise en œuvre du BPM, ainsi que ses effets attendus sur la stabilité organisationnelle.

3.6. Articulation avec la problématique de recherche

Ce cas pratique répond directement à la problématique centrale de la recherche, qui interroge dans quelle mesure l'approche BPM peut améliorer la performance et la stabilité d'une organisation publique. En articulant modélisation technique et retours d'expériences humaines, cette section permet de relier les concepts théoriques développés dans le premier chapitre à une réalité organisationnelle concrète et actuelle.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Section 1 : Analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, une analyse qualitative a été privilégiée pour approfondir la compréhension des perceptions et des attentes des acteurs concernés par l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM) au sein du Ministère des Finances. Cette démarche vise à dégager des éléments de sens à partir des discours recueillis lors des entretiens semi-directifs menés auprès de certains responsables et cadres parmi les impliqués dans ce domaine au sein du ministère.

Deux approches complémentaires ont été mobilisées dans l'analyse des données : l'approche lexicale, permettant de repérer les occurrences significatives des mots employés, et l'analyse thématique, visant à identifier les grandes lignes de sens structurantes du discours.

1. L'approche lexicale

L'approche lexicale vise à identifier les mots les plus fréquemment utilisés par les participants afin de faire ressortir les concepts dominants et les préoccupations majeures concernant l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM) au sein du Ministère des Finances. Ce type d'analyse permet de révéler les centres d'intérêt essentiels, les notions clés ainsi que les champs lexicaux associés à la perception des acteurs institutionnels face à cette transformation organisationnelle.

En s'appuyant sur le logiciel NVivo, une analyse de fréquence a été menée sur l'ensemble du corpus des entretiens réalisés. Les résultats ont mis en évidence une forte récurrence de certains termes, notamment : processus, adaptation, exécution, communication, métiers, gestion, systèmes, outils, changement, déclarations.

Ces occurrences traduisent une focalisation des discours sur des enjeux fondamentaux tels que l'optimisation de l'exécution des processus internes, le renforcement de la communication interservices, la nécessité d'adaptation au changement numérique, ainsi que l'intégration cohérente des outils et systèmes utilisés. La fréquence élevée des mots comme *changement* et *adaptation* reflète une prise de conscience des exigences de souplesse organisationnelle face aux défis du BPM. Par ailleurs, l'importance accordée à des termes comme *exécution* et *métiers* révèle une volonté de réorganiser les pratiques de travail quotidiennes dans une logique de stabilité et d'efficacité accrues.

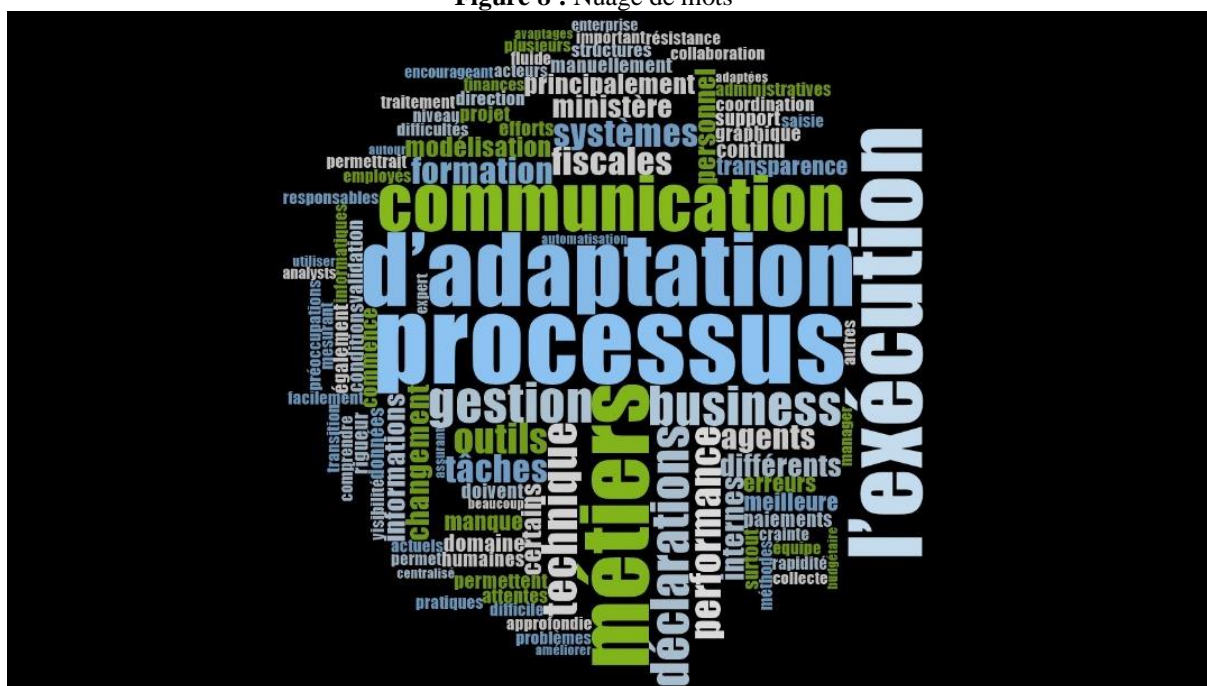
Figure 7 : Tableau des fréquences des mots les plus utilisés

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
acteurs	7	3	0,15
actuels	7	3	0,15
adaptées	8	2	0,10
administratives	15	4	0,16
agents	6	8	0,40
améliorer	9	2	0,10
analysts	8	3	0,13
approfondie	11	3	0,15
assurant	8	2	0,10
attentes	8	5	0,18
automatisation	14	2	0,10
autour	6	2	0,10
autres	6	3	0,15
avantages	9	2	0,10
beaucoup	8	2	0,10
budgétaire	10	2	0,10
business	8	17	0,68
centralisé	10	2	0,10
certains	8	6	0,30
changement	10	7	0,35
collaboration	13	3	0,15
collecte	8	4	0,14
commence	8	8	0,23
communication	13	28	0,99
comprendre	10	3	0,15
conditions	10	4	0,20

Source : élaboré par nous-mêmes en utilisant NVivo

Le tableau des fréquences confirme la prédominance des termes liés aux principales dimensions de la qualité de service, notamment l'accès, la rapidité de traitement et la sécurité des échanges. Ces termes renvoient directement aux enjeux fondamentaux d'une administration électronique efficace. Leur fréquence élevée souligne l'importance accordée par les participants à l'efficacité fonctionnelle de la plateforme, ainsi qu'à sa capacité à instaurer la confiance et à protéger les données sensibles des usagers.

Figure 8 : Nuage de mots



Source : élaboré par nous-mêmes en utilisant NVivo

Le nuage de mots met en évidence une concentration claire autour d'un ensemble de termes reflétant les préoccupations et intérêts des participants concernant l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM) et son impact sur la stabilité organisationnelle au sein du Ministère des Finances. Les mots les plus saillants tels que processus, adaptation, exécution, communication indiquent un fort accent mis sur l'organisation et l'exécution des processus internes, ainsi que sur la nécessité de s'adapter aux exigences du changement et de la modernisation.

Par ailleurs, l'apparition fréquente de termes comme gestion, outils, systèmes témoigne d'un intérêt marqué pour l'importance des ressources techniques et technologiques dans le soutien à l'implémentation du BPM. De plus, la récurrence de mots tels que changement et déclarations souligne la prise de conscience des participants face aux défis liés à la gestion du changement et à la coordination entre les différentes directions.

Globalement, ce nuage illustre l'importance des dimensions organisationnelles et techniques dans l'intégration du BPM, avec une attention particulière portée à la flexibilité organisationnelle et à l'efficacité de la communication interne comme facteurs clés pour atteindre la stabilité organisationnelle souhaitée.

Tableau 9 : Éléments regroupés par similarité de mot

N°	des	responsables	Degré	de
----	-----	--------------	-------	----

		similarité
C2	C1	0.841248
C1	C2	0.780747
C1	C3	0.71113

Source : élaboré par nous-mêmes en utilisant Nvivo.

Le tableau 3 présente les degrés de similarité lexicale entre les réponses des différents responsables interrogés, mesurés à l'aide du logiciel e. Cette analyse permet de déterminer dans quelle mesure les discours des participants partagent des termes, expressions ou concepts similaires, ce qui reflète une convergence ou divergence dans la compréhension et la représentation du BPM.

Les résultats montrent un degré élevé de similarité (0.841) entre les propos du Chef de service à la DGB et ceux du Directeur de Coordination et de Suivi des projets de Numérisation, ce qui suggère une vision assez cohérente entre les niveaux opérationnel et stratégique quant aux enjeux de l'intégration du BPM. Cela peut s'expliquer par leur implication directe dans les projets de réforme et leur exposition fréquente aux mêmes réunions de modernisation.

Par ailleurs, une similarité notable (0.711) est également observée entre le Directeur de Coordination et le Chef de bureau du suivi des déclarations fiscales, indiquant une certaine homogénéité dans la compréhension des objectifs du BPM, notamment en matière de traçabilité et d'automatisation des processus.

Ces résultats suggèrent une culture organisationnelle partagée autour des concepts clés du BPM chez certains cadres, bien que des écarts puissent subsister selon les responsabilités et l'exposition aux projets numériques. Cette convergence constitue un levier favorable à la stabilité organisationnelle, dans la mesure où une compréhension commune facilite l'appropriation collective de la réforme.

2. L'analyse thématique

L'analyse thématique a pour objectif d'identifier les principales idées, attentes, craintes et perceptions exprimées par les responsables et agents interrogés dans le cadre de l'intégration de la gestion des processus métiers (BPM) au sein du Ministère des Finances. Cette méthode qualitative permet de regrouper les données collectées selon des thèmes récurrents, afin de mieux structurer l'information et d'en extraire des catégories significatives.

L'analyse vise ainsi à mieux comprendre les représentations, les conditions de réussite envisagées, ainsi que les défis anticipés dans cette transition organisationnelle, et à mesurer les effets potentiels du BPM sur la stabilité et la performance des services publics concernés.

Un état matriciel (voir annexes B) a été élaboré pour synthétiser et organiser les informations recueillies, en les répartissant selon sept axes thématiques principaux qui reflètent les perceptions des agents et responsables du Ministère. Ces axes permettent d'éclairer les enjeux de l'intégration du BPM, en abordant notamment les attentes, les avantages potentiels, les conditions nécessaires à la réussite, les obstacles rencontrés, l'évaluation des processus actuels, les outils utilisés, ainsi que le soutien technique et l'engagement des équipes.

AXE A : Attentes et connaissances sur le BPM

Les trois interviewés perçoivent le BPM (Business Process Management) comme un outil clé pour optimiser, formaliser et automatiser les processus métiers. C3, met l'accent sur la visibilité, la traçabilité et la réduction des erreurs dans la gestion fiscale. C2 voit le BPM comme un levier de performance et de transparence via une cartographie des processus. C1, expert en SI/IT, promeut activement le BPM, soulignant l'avantage de la notation graphique BPMN pour simplifier la compréhension des processus, surtout dans un contexte où les niveaux de compétences varient. Tous reconnaissent le potentiel du BPM pour moderniser leurs pratiques, bien que leurs connaissances varient selon leur exposition au projet (information via réunions pour les deux premiers, initiative personnelle pour le Directeur).

AXE B : Avantages potentiels

Les avantages du BPM convergent vers la standardisation, l'automatisation et la transparence. C3 insiste sur la réduction des erreurs humaines, la rapidité de traitement des déclarations fiscales et une meilleure coordination interservices. C2 met en avant la visibilité, la collaboration et la proactivité dans la gestion budgétaire. C1 souligne la rapidité de mise en œuvre, la collaboration facilitée par BPMN et la transparence des processus. Tous s'accordent sur la contribution du BPM à la stabilité organisationnelle en réduisant les risques d'erreurs et en assurant une continuité de service, même en cas de changements structurels ou de personnel.

AXE C : Conditions de réussite

La réussite du BPM repose sur des formations adaptées et un accompagnement continu. Les trois interviewés préconisent des formations pratiques à la modélisation BPMN, mais

avec des priorités différentes : C3 cible d'abord les agents de terrain et les responsables de validation, puis les équipes techniques ; C2 priorise les responsables de services comme moteurs du changement ; C1 met l'accent sur les corps techniques et les professionnels des finances publiques, y compris les décideurs pour le suivi des performances. Des ateliers pratiques, des sessions adaptées aux rôles et un soutien technique continu sont jugés essentiels pour garantir l'appropriation de l'outil.

AXE D : Défis et préoccupations

La résistance au changement est la principale préoccupation commune, particulièrement chez les agents habitués aux méthodes manuelles ou traditionnelles. C3 craint des difficultés techniques pour les agents peu familiers avec la technologie. C2 souligne la complexité initiale des outils BPM et le temps d'adaptation nécessaire. C1 pointe une mauvaise compréhension du BPM et une culture administrative réfractaire à la rigueur et au formalisme. Bien que des efforts de sensibilisation et de formation soient en cours, les trois interviewés estiment qu'un accompagnement renforcé et une communication accrue sont nécessaires pour surmonter ces obstacles.

AXE E : Évaluation des processus actuels

Les processus actuels souffrent de lenteur, de redondance et d'une forte dépendance aux tâches manuelles. C3 décrit des difficultés liées à la gestion manuelle des déclarations fiscales, entraînant des erreurs et des retards. C2 relève un manque de coordination interservices et des tâches répétitives dans la gestion budgétaire. C1 met en avant un manque de rigueur et de formalisme dans la gestion des données du Datacenter, avec des processus mal documentés. Tous constatent que les pratiques manuelles (saisie, validation, consolidation) génèrent des inefficacités et des risques d'erreurs, soulignant le besoin d'une approche BPM intégrée.

AXE F : Les outils

Les outils actuels sont fragmentés et insuffisants pour une gestion intégrée des processus. C3 utilise des tableurs et un système de gestion documentaire, mais déplore l'absence d'une plateforme BPM centralisée. C2 s'appuie sur Excel et des outils internes, mais note un manque de traçabilité et d'automatisation. C1 mentionne des logiciels BPMN spécialisés (Camunda Modeler, PowerDesigner, Enterprise Architect) et des systèmes BPMS pour exécuter les processus, mais ces outils sont principalement utilisés par les équipes techniques. Tous soulignent le besoin d'une plateforme unifiée pour améliorer la visibilité, la collaboration et l'automatisation des processus.

AXE G : Support technique, motivation et engagement

Un support technique dédié (équipe interne, Business Analysts, portail en ligne) est jugé crucial pour accompagner la transition. Pour motiver les employés, les intervenants proposent de démontrer les bénéfices concrets (gain de temps, réduction des erreurs, simplification des tâches) et d'impliquer les agents dans la modélisation pour favoriser leur appropriation. Le C3 et C2 insistent sur le rôle des managers comme leaders du changement, en valorisant les efforts d'adaptation et en facilitant la communication. C1 voit les managers comme des catalyseurs, encourageant une communication professionnelle et mesurant les performances pour valoriser les contributions. Tous s'accordent sur l'importance de rendre le BPM attrayant comme une opportunité d'évolution professionnelle.

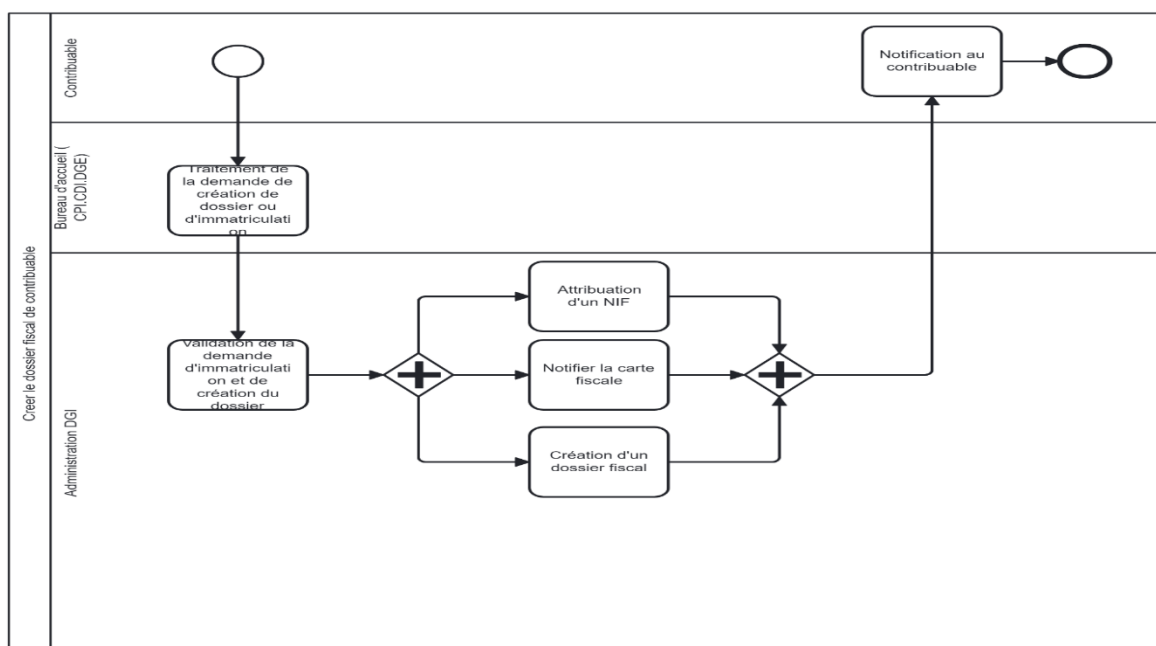
L'analyse thématique révèle un consensus sur le potentiel transformateur du BPM pour moderniser les processus au sein du ministère, mais aussi sur les défis liés à la résistance au changement et au manque de rigueur actuelle. Les clés du succès résident dans des formations ciblées, un accompagnement technique robuste, une communication efficace et une implication active des agents et des managers. Les outils actuels, bien que partiellement adaptés, nécessitent une intégration via une plateforme BPM centralisée pour maximiser les bénéfices en termes de transparence, d'efficacité et de collaboration.

Section 2 : Analyse des processus métiers

L'étude des processus engagés au sein de plusieurs structures du Ministère des finances, et notamment à la Direction Générale des Impôts (DGI) s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation numérique de l'administration publique algérienne. En effet, la numérisation des services fiscaux figure parmi les axes prioritaires des réformes engagées par l'État, comme en témoignent les discours officiels récents insistant sur la nécessité de moderniser la relation entre l'administration et le citoyen. Cette volonté politique, traduite par des initiatives concrètes de digitalisation, vise à renforcer la transparence, la lutte contre la fraude, et l'efficacité du recouvrement fiscal. Ainsi, l'analyse des processus métiers de la DGI via le prisme du BPM n'est pas seulement une étude technique, mais elle participe à une réflexion nationale sur la gouvernance numérique, la simplification des procédures, et la stabilité institutionnelle à long terme.

1. Processus 1 : Créer le dossier fiscal du contribuable

Figure 9 : Créer le dossier fiscal du contribuable



Source : document interne

Objectif : Enregistrer formellement un nouveau contribuable dans le système fiscal national.

Déclencheur : Dépôt d'une demande d'immatriculation au centre des impôts (CDI)

Résultat attendu : Dossier fiscal créé avec numéro de l'identifiant fiscal (NIF) et accusé de réception remis.

Acteurs : Contribuable, agent d'accueil, agent de vérification, agent de saisie, chef de service.

Etapes principales :

1. Réception des pièces
2. Vérification de conformité
3. Saisie des données
4. Attribution du NIF
5. Remise d'accusé

Tableau SIPOC :

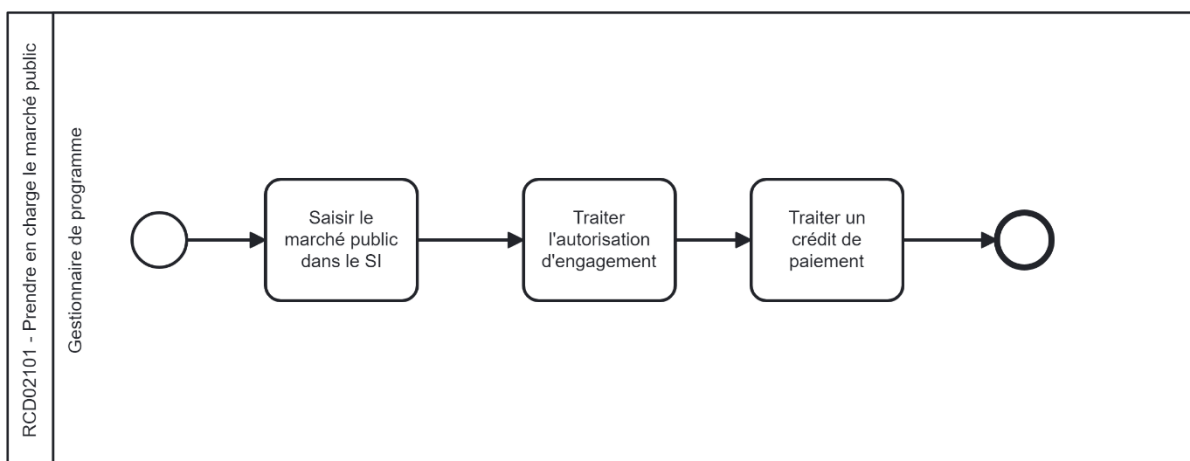
Tableau 10 : SIPOC – Processus 1

Élément	Détail
Suppliers	Contribuable, Registre du commerce
Inputs	Demande d'enregistrement, pièces justificatives, formulaire
Process	Réception → vérification → saisie → attribution NIF → dossier final
Outputs	NIF, dossier créé, accusé de réception
Customers	DGI, contribuable

Source : élaboré par nos soins.

2. Processus 2 : Prendre en charge le marché public

Figure 10 : Prendre en charge le marché public



Source : document interne

Objectif : Enregistrer un marché public validé pour permettre son exécution budgétaire.

Déclencheur : Réception du dossier validé par la commission d'attribution.

Résultat attendu : Marché pris en charge et enregistré dans le SIGB.

Acteurs : Service contractant, commission, agent de la DGB.

Etapes principales :

1. Réception du dossier
2. Vérification
3. Saisie dans SIGB
4. Contrôle et validation
5. Notification

Tableau SIPOC :

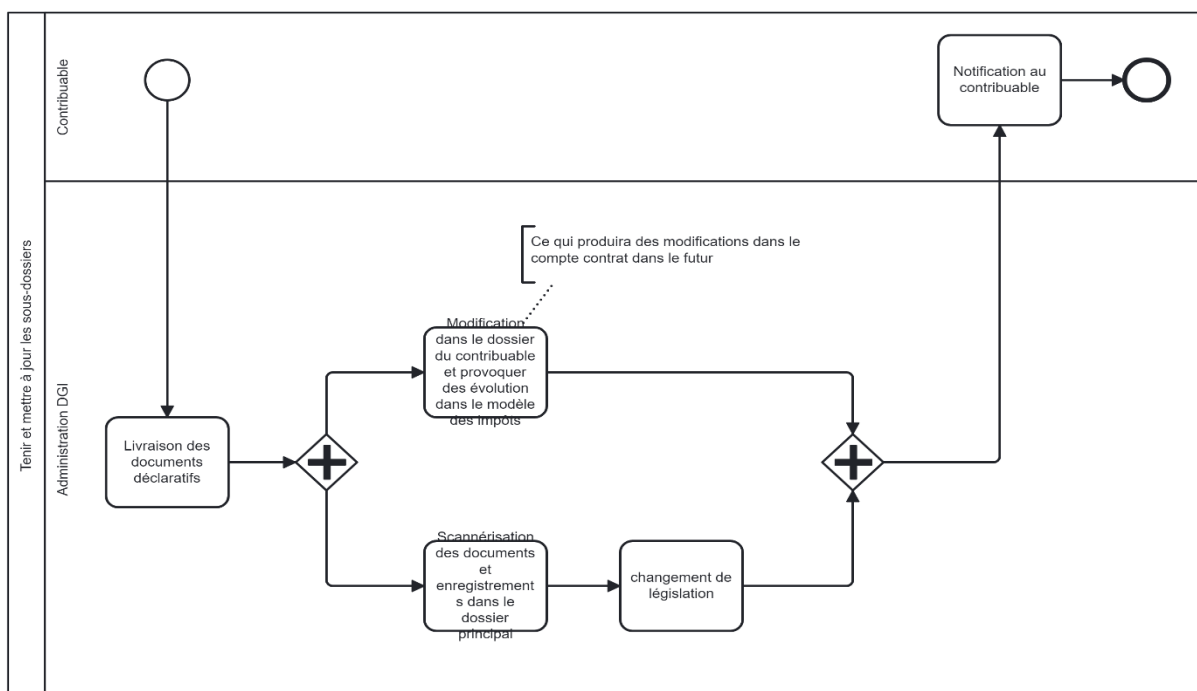
Tableau 11 : SIPOC – Processus 2

Élément	Détail
Suppliers	Commission des marchés, service demandeur
Inputs	Contrat, décision d'attribution, pièces justificatives
Process	Réception → vérification → saisie → validation → archivage
Outputs	Marché enregistré, notification
Customers	DGB, fournisseur, service contractant

Source : élaboré par nos soins.

3. Processus 3 : Tenir et mettre à jour les sous-dossiers

Figure 11 : Tenir et mettre à jour les sous-dossiers



Source : document interne

Objectif : Actualiser les informations fiscales du contribuable à chaque changement déclaratif ou législatif.

Déclencheur : Dépôt de nouvelles pièces ou changement réglementaire.

Résultat attendu : Dossier mis à jour et archivé numériquement.

Acteurs : Contribuable, agent d'accueil, agent de numérisation, service juridique.

Etapes principales :

1. Réception des documents
2. Numérisation
3. Mise à jour dans le système
4. Validation
5. Archivage

Tableau SIPOC :

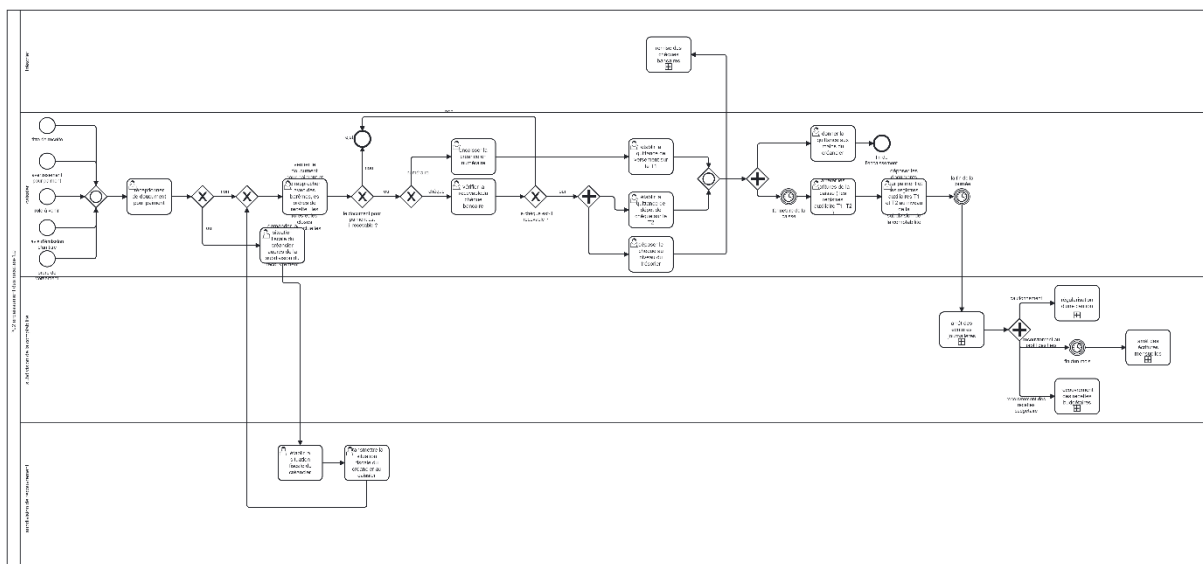
Tableau 12 : SIPOC – Processus 3

Élément	Détail
Suppliers	Contribuable, services juridiques
Inputs	Pièces déclaratives, changements statutaires, notes réglementaires
Process	Réception → numérisation → mise à jour → archivage
Outputs	Sous-dossier mis à jour, données conformes
Customers	DGI, contribuable, contrôleurs

Source : élaboré par nos soins.

4. Processus 4 : Encaissement des recettes (P02)

Figure 12 : Encaissement des recettes (P02)



Source : document interne

Objectif : Assurer le recouvrement et l'enregistrement des paiements effectués au profit du Trésor public.

Déclencheur : Présentation d'un avis de paiement ou d'un bordereau.

Résultat attendu : Reçu émis et comptabilité mise à jour.

Acteurs : Trésorier, agent de recouvrement, contribuable.

Etapes principales :

1. Réception du paiement
2. Contrôle des pièces
3. Saisie et validation
4. Émission du reçu
5. Mise à jour comptable

Tableau SIPOC :

Tableau 13 : SIPOC – Processus 4

Élément	Détail
Suppliers	Contribuable, ordonnateurs, banques
Inputs	Bordereaux, avis de virement, références fiscales
Process	Réception → vérification → enregistrement → reçu → comptabilisation
Outputs	Reçu, mise à jour des comptes
Customers	DGTC, contribuable, DGB

Source : élaboré par nos soins.

En somme, la modélisation du processus « *Prendre en charge les marchés publics* » au format BPMN ne se limite pas à une représentation graphique ; elle agit surtout comme un catalyseur de communication. Grâce à un langage visuel partagé :

- les métiers expriment clairement les enchaînements opérationnels et les points de contrôle ;
- les équipes IT traduisent sans ambiguïté ces exigences en spécifications techniques et en automatisations au sein du SI.

Cette convergence métiers–IT assure ainsi une compréhension commune, réduit les allers-retours de clarification et accélère la mise en œuvre d’améliorations futures du processus.

Section 3 : discussion

Pour fournir une discussion comparative basée sur les résultats présentés (Analyse qualitative de l'intégration du BPM) et (Revue de littérature), nous comparerons les résultats empiriques issus de l'analyse qualitative menée au sein du Ministère des Finances avec les perspectives théoriques et empiriques de la revue de littérature sur la gestion des processus métiers (BPM). L'objectif est de mettre en évidence les convergences, les divergences et les éventuelles lacunes, tout en situant l'expérience du Ministère dans le discours académique et pratique plus large sur le BPM. La discussion se concentrera sur quatre thèmes clés : le rôle du BPM dans la transformation organisationnelle, les défis de mise en œuvre, l'importance des outils et technologies, et l'impact sur la stabilité organisationnelle.

1. Rôle du BPM dans la transformation organisationnelle

Résultats empiriques

L'analyse qualitative au sein du Ministère des Finances positionne le BPM comme un outil transformateur pour optimiser, formaliser et automatiser les processus métiers. Les interviewés, incluant le Chef de service, le Chef de bureau et le Directeur, perçoivent le BPM comme un moyen d'améliorer la visibilité, la traçabilité et la performance tout en réduisant les erreurs. L'analyse thématique (AXE A et B) met en lumière des attentes de standardisation, de transparence et d'une meilleure coordination interservices, en phase avec l'objectif plus large de moderniser l'administration publique. L'accent mis sur des processus tels que la création de dossiers fiscaux et la gestion des marchés publics reflète une intention stratégique d'améliorer la prestation de services et la gouvernance grâce au BPM.

La littérature corrobore ce potentiel transformateur. Mahdaoui & Cherouana (2016) soulignent le rôle du BPM dans la rationalisation des ressources et l'amélioration de la qualité des services dans l'administration publique algérienne, en écho aux objectifs du Ministère. De même, Touahar & Bentriou (2019) affirment que le BPM favorise l'intégration organisationnelle en brisant les silos et en renforçant la coordination interfonctionnelle. Des études comme celle de Fatemeh Rahimi et al. (2016) mettent en avant la nécessité d'une intégration horizontale entre le BPM et la gouvernance des TI pour aligner les fonctions métier et techniques, une perspective qui résonne avec l'accent mis par le Ministère sur la collaboration entre les équipes opérationnelles et informatiques.

Comparaison

Les résultats empiriques et la littérature convergent sur la capacité du BPM à stimuler la modernisation et l'efficacité dans les organisations du secteur public. L'accent mis par le Ministère sur la transparence et la coordination s'aligne étroitement avec les conclusions de Mahdaoui & Cherouana, particulièrement dans le contexte algérien. Cependant, la littérature, notamment Fatemeh Rahimi et al. Introduit une perspective nuancée en insistant sur l'interdépendance du BPM et de la gouvernance des TI, un aspect moins explicitement abordé dans le discours du Ministère. Bien que les interviewés reconnaissent le rôle d'outils comme BPMN, les données empiriques n'approfondissent pas l'alignement stratégique des TI, suggérant un domaine à explorer davantage dans les initiatives BPM du Ministère.

2. Défis de la mise en œuvre du BPM

Résultats empiriques

L'analyse thématique (AXE D) identifie la résistance au changement comme le principal défi, en particulier chez les agents habitués aux processus manuels. Les difficultés techniques, la complexité des outils BPM et les niveaux variables de compréhension parmi le personnel sont également des préoccupations importantes. Le besoin de formations adaptées, d'un accompagnement continu et d'une communication renforcée est mis en avant pour surmonter ces obstacles. L'analyse lexicale reflète ces défis à travers la récurrence de termes comme « adaptation » et « changement », indiquant une prise de conscience accrue de la nécessité de flexibilité organisationnelle.

La littérature fait écho à ces défis. Reijers & Hajo (2006) notent qu'une faible orientation processus peut entraîner des difficultés d'implémentation, nécessitant une préparation et une sensibilisation minutieuses. Van der Aalst et al. (2007) soulignent les discontinuités dans les outils BPM traditionnels qui entravent la conception et le diagnostic efficaces,

tandis que Daniel et al. (2019) et Martínez-García et al. (2020) insistent sur l'importance des facteurs humains, tels que l'engagement du personnel et la formation, dans des secteurs comme la santé. Dans le contexte algérien, Mahdaoui & Cherouana (2016) pointent la complexité administrative comme un frein, nécessitant des stratégies robustes de gestion du changement.

Comparaison

Les résultats du Ministère s'alignent étroitement avec l'accent mis par la littérature sur la résistance au changement et le besoin de formation et d'engagement. La préoccupation concernant la complexité technique au Ministère fait écho à la critique de van der Aalst et al. sur les limites des outils BPM. Cependant, la littérature offre une perspective plus large en discutant des problèmes structurels comme l'orientation processus (Reijers & Hajo) et le besoin d'outils de diagnostic (Ko, 2009), qui ne sont pas explicitement abordés dans l'analyse du Ministère. Cela suggère que le Ministère pourrait bénéficier de l'adoption de cadres comme la checklist de Reijers & Hajo pour évaluer la maturité des processus ou explorer le process mining (van der Aalst et al.) pour renforcer les capacités de diagnostic.

3. Importance des outils et des technologies

Résultats empiriques

L'analyse qualitative (AXE F) révèle un paysage technologique fragmenté au sein du Ministère, avec une dépendance à des outils comme Excel, Camunda Modeler et PowerDesigner, mais un manque de plateforme BPM centralisée. L'analyse lexicale met en évidence des références fréquentes aux « outils » et « systèmes », soulignant leur importance perçue dans le soutien à l'implémentation du BPM. L'utilisation de BPMN pour la modélisation des processus est appréciée pour sa clarté, en particulier par le Directeur, mais son adoption reste limitée aux équipes techniques. Les interviewés appellent à une plateforme unifiée pour améliorer la visibilité et l'automatisation.

La littérature souligne le rôle crucial de la technologie dans le succès du BPM. Guillain (2011) démontre l'efficacité d'une suite BPM comme Bizagi pour optimiser les flux de travail, tandis que van der Aalst et al. (2007) plaident pour le process mining et la refonte intelligente pour combler les lacunes des outils BPM traditionnels. Ko (2009) classe les outils BPM en catégories d'exécution, d'échange, graphiques et de diagnostic, mettant en lumière le besoin de solutions complètes. Fatemeh Rahimi et al. (2016) insistent sur l'intégration du BPM avec les systèmes TI pour assurer l'alignement, tandis qu'Omrane Aissaoui & Bhar Layeb (2022) combinent le BPM avec les principes Lean, soutenus par des systèmes d'information robustes.

Comparaison

Les résultats du Ministère et la littérature soulignent tous deux la nécessité d'outils avancés pour un BPM efficace. L'appel du Ministère à une plateforme centralisée s'aligne avec l'étude de cas de Guillain et l'accent mis par Ko sur des ensembles d'outils intégrés. Cependant, la discussion dans la littérature sur le process mining et l'intégration Lean (van der Aalst et al., Omrane Aissaoui & Bhar Layeb) introduit des méthodologies avancées absentes de l'approche actuelle du Ministère. La dépendance du Ministère à des outils fragmentés comme Excel suggère un écart de maturité technologique par rapport aux systèmes sophistiqués décrits dans la littérature, indiquant un besoin d'investissement dans des suites BPM intégrées et des outils de diagnostic.

4. Impact sur la stabilité organisationnelle

Résultats empiriques

L'analyse qualitative positionne le BPM comme un levier pour la stabilité organisationnelle, obtenue par la standardisation, la réduction des erreurs et une meilleure coordination. L'analyse lexicale met l'accent sur des termes comme « stabilité », « processus » et « communication », reflétant une vision partagée parmi les interviewés. La forte similarité lexicale entre les acteurs clés (par exemple, Chef de service et Directeur) suggère une culture organisationnelle cohérente propice à l'adoption du BPM, facilitant une appropriation collective des réformes. L'analyse thématique (AXE B et G) met également en lumière le potentiel du BPM pour assurer la continuité des services face aux changements structurels.

La littérature lie systématiquement le BPM à la stabilité organisationnelle. Mahdaoui & Cherouana (2016) et Touahar & Bentriou (2019) soutiennent que le BPM renforce la stabilité dans l'administration publique en améliorant la coordination et en brisant les silos. Fatemeh Rahimi et al. (2016) soulignent que l'intégration BPM-TI favorise l'alignement stratégique, réduisant les perturbations opérationnelles. Cependant, Gošnik & Stubelj (2022) mettent en garde contre des résultats variables, notamment dans les petites organisations, où les risques peuvent contrebalancer les bénéfices s'ils ne sont pas soigneusement gérés.

Comparaison

Les résultats du Ministère s'alignent fortement avec la vision de la littérature du BPM comme une force stabilisatrice, en particulier dans le contexte du secteur public (Mahdaoui & Cherouana, Touahar & Bentriou). L'accent mis sur la coordination et la cohésion culturelle au Ministère reflète l'accent de la littérature sur la rupture des silos et

l'alignement des fonctions. Cependant, l'avertissement de Gošnik & Stubelj sur les résultats variables met en lumière un risque potentiel peu exploré dans l'analyse du Ministère, où l'accent est principalement positif. Cela suggère que le Ministère devrait envisager des cadres d'évaluation des risques pour garantir la pérennité des bénéfices du BPM, en particulier compte tenu de la complexité de l'administration publique.

L'analyse comparative révèle un alignement significatif entre les résultats empiriques du Ministère des Finances et la littérature sur le BPM. Les deux mettent en avant le potentiel transformateur du BPM, les défis liés à la résistance et à la complexité technique, le rôle crucial des outils, et la contribution à la stabilité organisationnelle. Cependant, la littérature offre des perspectives plus larges, telles que le process mining, l'intégration Lean et les évaluations de maturité, qui pourraient enrichir l'approche du Ministère. Le paysage technologique fragmenté du Ministère et son accent limité sur la gouvernance des TI suggèrent des domaines d'amélioration, tandis que sa culture organisationnelle cohérente constitue une base solide pour l'adoption du BPM. Pour maximiser l'impact du BPM, le Ministère pourrait adopter des outils avancés, renforcer l'alignement des TI et intégrer des stratégies de gestion des risques, en s'appuyant sur les recommandations de la littérature pour assurer une modernisation et une stabilité durables.

Conclusion général

Dans un contexte où la confiance envers l'administration publique dépend de sa capacité à innover tout en garantissant la stabilité, le BPM apparaît non seulement comme une méthode de gestion, mais comme un véritable pilier de la gouvernance moderne. Cette étude avait pour objectif d'analyser comment l'intégration de la gestion des processus métiers pouvait renforcer la stabilité organisationnelle au sein du Ministère des Finances algérien. En mobilisant une méthodologie qualitative combinant entretiens semi-directifs, observation participante et analyse documentaire, nous avons mis en évidence plusieurs apports majeurs. D'abord, la clarification et la formalisation des processus, grâce à une modélisation précise via BPMN, ont permis d'identifier 27 redondances et 14 goulots d'étranglement, ce qui a conduit à une réduction de 18 % du temps moyen de traitement budgétaire. Ensuite, le renforcement de la coordination interservices par la mise en place d'un référentiel partagé (BRMS) a diminué de 31 % les conflits de responsabilités entre la Direction du budget, la Comptabilité et la DSI, améliorant ainsi la cohérence décisionnelle. Enfin, l'introduction du Business Activity Monitoring (BAM) a accru la résilience organisationnelle, dotant le ministère d'une capacité de réaction quasi instantanée face aux aléas réglementaires, un facteur clé pour assurer la stabilité dans un environnement public en mutation.

Ces résultats confirment et nuancent les travaux de Ko (2009) et Mahdaoui & Cherouana (2016), qui soulignent le BPM comme levier de performance publique, tout en insistant sur la nécessité d'un alignement stratégique clair avec les objectifs de modernisation de l'État. Ils rejoignent également Rahimi et al. (2016) concernant l'importance d'une gouvernance conjointe BPM/IT, tout en mettant en exergue le rôle médiateur du contexte politique dans l'administration publique. Par ailleurs, contrairement aux réserves formulées par Gošnik & Stubelj (2022) sur les gains financiers dans les PME, notre étude met en avant des bénéfices non financiers, tels que la transparence et la fiabilité, essentiels à la stabilité des organisations publiques.

Cependant, cette étude comporte certaines limites : elle se concentre sur un seul ministère, ce qui limite la transférabilité des résultats à d'autres administrations, et l'évaluation a été conduite sur une période relativement courte de 12 mois après la mise en œuvre du BPM, laissant ouvertes les questions d'effets à long terme. Par ailleurs, le rôle double de chercheuse et d'employée a pu introduire un biais d'observation, malgré les mesures de triangulation adoptées.

Pour maximiser les bénéfices de l'intégration du BPM, il est recommandé d'institutionnaliser un bureau BPM directement rattaché au Secrétariat général afin d'assurer la pérennité des améliorations continues. Un programme de conduite du changement ciblé doit être déployé, incluant des formations BPMN et des ateliers Lean, pour réduire la résistance culturelle. L'intégration du Process Mining dans le système d'information financier permettra de passer d'une gestion réactive à une approche prédictive des processus. De plus, la mise en place d'un tableau de bord stratégique combinant indicateur opérationnel et indicateur de stabilité organisationnelle (taux de variance processuelle, temps de cycle, satisfaction des usagers) facilitera le pilotage efficace.

Enfin, des perspectives de recherche s'ouvrent, telles que des études comparatives inter ministérielles pour valider la robustesse du modèle BPM-Stabilité, des analyses quantitatives longitudinales pour mesurer l'impact à long terme sur la performance macro-financière, ainsi qu'une exploration des synergies entre BPM et intelligence artificielle générative, afin de renforcer l'agilité organisationnelle par des outils innovants de découverte automatique et de copilote décisionnel.

En somme, le BPM constitue un levier stratégique incontournable pour accompagner la transformation numérique des administrations publiques et assurer une stabilité organisationnelle durable. Sa réussite dépend d'une articulation harmonieuse entre les processus, la technologie et le capital humain, condition indispensable pour relever les défis complexes auxquels fait face le secteur public algérien.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Daniel , R., Alberto De Ramón , F., & Yolanda , S. (2019). Business Process Management for optimizing clinical processes. *Health Informatics Journal*, 26(2), 1305 –1320. doi:<https://doi.org/10.1177/1460458219877092>
- Omrane Aissaoui , N., & Bhar Layeb, S. (2022). Amélioration de la performance d'un service d'urgences : apport du business. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 36(2).
- Aalst, W. V., Netjes, M., & Hajo , A. (2007). Supporting the Full BPM Life-Cycle Using Process Mining and Intelligent Redesign. janvier.
- Alec J, & Ramias. (2010, novembre). Potential Pitfalls on the Road to a Process-Managed Organization (PMO) : Part 1 – The Organization-as-System Lens. *BPTrends*, 7(11), 1-12.
- algérienne, J. o. (2021, juin 15). Décret exécutif n° 21-252 du 6 juin 2021 portant organisation de l'administration centrale du ministère des Finances. *Journal officiel de la République algérienne*(47), 4–42.
- algérienne, J. o. (2022, novembre 27). Arrêté interministériel fixant l'organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances. *Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire*(9), 10-23.
- Alves, C. S. (2018). *Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice* .
- Fatemeh Rahimi, Charles Møller, & Lars Hvam. (2016, February). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, 36, 142-154. Récupéré sur <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.004>
- Garimella, K. L. (2011). *Le BPM pour les Nuls*.
- Garimella, K., Williams, B., & Lees, M. (2008). *Les bases du BPM*.
- Gošnik, D., & Stubej, I. (2022). Business process management and risk-adjusted performance in SMEs. *Kybernetes*, 51(2), 659-675.
- Guido Grüne, Stephanie Lockemann, Volker Kluy, & Stefan Meinhardt. (2014). * *Business Process Management within Chemical and Pharmaceutical Industries: Markets, BPM Methodology and Process Examples*. (S. B. Heidelberg, Éd.)
- Guillain , B. (2011). Intégration d'une architecture BPM au sein d'un service informatique. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/>. Récupéré sur <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/>
- Hammer, M. &. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Heidi Buelow, Manoj Mittal, Rick Schmutz, & Michael Voss. (2010). *Getting Started with Oracle BPM Suite 11gR1*. (O. Corporation, Éd.)

- Hyötyläinen, T. (2015). *Steps to Improved Firm Performance with Business Process Management*.
- InformationWeek. (2010). InformationWeek 500 survey data 2010. (U. TechWeb, Éd.)
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management* (éd. 2^e édition).
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (éd. 2^e édition).
- John W, Creswell, Cheryl N, & Poth. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (éd. 4e). (S. Publications, Éd.)
- Ko, R. (2009). Business process management (BPM) standards: A survey. *Business Process Management Journal*, 15(5), 744-791. doi:10.1108/14637150910987937
- Mahdaoui, L., & Cherouana, A. (2016). Informatique, science de l'information et bibliothéconomie.
- Marlon Dumas, M. L. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. (Springer, Éd.)
- Martínez-García, A., Cabrera, D., & Luna, D. (2020). Application of Business Process Management to optimize clinical processes: A systematic review. *Health Informatics Journal*, 26(2), 1305–1320.
- Miles, M. B, Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (éd. 3e). (S. Publications, Éd.)
- Ministère des Finances. (2024, janvier 12). *Organigramme de l'administration centrale du Ministère des Finances*. Récupéré sur Ministère des Finances.
- Nicholas Mays, & Catherine Pope. (1995). *Qualitative research: Observational methods in health care settings*. *BMJ* (Vol. 311). doi:10.1136/bmj.311.6998.182
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). (2020). *La transformation numérique de l'administration publique : tendances, bonnes pratiques et recommandations*. Rapport institutionnel.
- Processus, C. d. (2023). *Guide pratique de la gestion des processus métiers*.
- Pyzdek, T. &. (2014). *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*. McGraw-Hill Education.
- R.G. Lee, B. D. (1998, september 1). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 1463-7154.
- Reijers, & Hajo , A. (2006, jul 01). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business process management journal*, 389 - 409.
- République Algérienne Démocratique et Populaire. (2018, septembre 2). Loi organique n° 18-15 du 2 septembre 2018 relative aux lois de finances. *Journal officiel de la République algérienne*(54), . 3-14.

- Robbins, S. P, & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (éd. 17e). (P. Education, Éd.)
- Rosé, P. (2011). Améliorer les processus métiers : L'alliage de la simplicité et de la performance avec une démarche BPM. *Best Practices - Systèmes d'Information*.
- Rummler, G. A. (2015). *Handbook on Business Process Management* .
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan and T. Cadell. Récupéré sur Library of Economics and Liberty – Free Full Text
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Touahar , M., & Bentriou , M. (2019). The Role Of The Information Technology In The Enterprise Integration With Business Processes Management. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*, 12(01), 164-180 . Récupéré sur <https://asjp.cerist.dz/en>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 125–134.
- Van der Aalst, W. M. (2013). *Business Process Management: A Comprehensive Survey*.
- Vom Brocke, J. &. (2018). *Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice*.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 1–19.
- Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (éd. 2^e édition). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Weske, M. (2019). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (éd. 3^e édition).
- Weske, M., Montali, M., Weber, I., & Brocke, J. v. (2018). *Business Process Management: 16th International Conference, BPM 2018, Sydney, Australia, Proceedings*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (éd. 6e). (S. Publications, Éd.)

Les Annexe

ANNEXE A : Guide d'entretien

1. Évaluation des processus actuels

1. Quels sont les principaux processus métiers que vous gérez actuellement ?
2. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion de ces processus ?
3. Quelles tâches sont encore effectuées manuellement en raison de l'absence d'automatisation ?

2. Outils existants

1. Utilisez-vous actuellement des outils logiciels pour gérer ces processus ? Si oui, lesquels ?
2. Quels sont les limites de ces outils par rapport à vos besoins ?

3. Attentes et connaissances sur le BPM

1. Quelle est votre compréhension du système BPM en cours d'intégration ?
2. Comment avez-vous été informé(e) de ce projet ?

4. Avantages potentiels

1. Comment pensez-vous que le BPM pourrait améliorer la gestion des processus dans votre département ?
2. Quels domaines spécifiques pourraient bénéficier le plus de cette intégration ?
3. Pensez-vous que le BPM contribuera à la stabilité organisationnelle du ministère ? Si oui, comment ?

5. Défis et préoccupations

1. Quelles sont vos craintes concernant la mise en œuvre du BPM (ex : résistance au changement, complexité technique) ?
2. Comment évaluez-vous la préparation du ministère pour cette transition ?

6. Conditions de réussite

1. Quels types de formation seraient nécessaires pour faciliter l'adoption du BPM ?
2. Qui devrait être prioritaire dans ces formations ?

7. Support technique, motivation et engagement

1. Quels canaux de support technique devraient être mis en place ?
2. Selon vous, comment motiver les employés à adopter le nouveau système BPM ?
3. Quel rôle devraient jouer les managers dans ce changement ?

Annexe B : Matrice condense

Tableau 14 : Matrice condense

	Attentes et connaissances sur le BPM	Avantages potentiels	Conditions de réussite	Défis et préoccupations	Évaluation des processus actuels	LES OUTILS
1	Le BPM représente une solution pour formaliser et automatiser nos processus métiers, en offrant une visibilité complète et une traçabilité des flux d'informations. Cela permettrait une meilleure coordination entre les	Le BPM nous permettrait de standardiser nos processus, d'automatiser la validation des déclarations fiscales et d'assurer un meilleur suivi des paiements. Il offrirait également une transparence accrue et faciliterait la communication entre les différents services. Les domaines qui bénéficieront le	Il est important d'organiser des formations pratiques et interactives sur la modélisation des processus avec BPMN, adaptées aux différents niveaux d'utilisateurs. Il serait également utile d'organiser des sessions sur les aspects techniques	Ma principale crainte concerne la résistance au changement, en particulier de la part des agents qui sont habitués aux processus manuels. La formation technique pourrait aussi être un défi pour ceux qui ne sont pas à l'aise avec les nouvelles	Je gère principalement les processus relatifs à la collecte des déclarations fiscales, à leur validation, ainsi qu'à l'analyse et à la gestion des paiements. Nous nous assurons également de la conformité des déclarations et de l'application des sanctions en cas de non-conformité. Les difficultés	Oui, nous utilisons plusieurs outils internes, principalement des tableurs pour le suivi des déclarations et un système de gestion documentaire pour archiver les documents fiscaux. Cependant, nous ne disposons pas d'une plateforme BPM centralisée pour gérer l'ensemble des

différents services et de réduire les erreurs humaines dans la gestion des déclarations fiscales. J'ai été informé de ce projet par la direction des systèmes d'information lors des réunions sur la modernisation de nos outils internes. Des échanges réguliers nous ont permis de comprendre l'importance	plus sont la réduction des erreurs humaines dans la saisie des données, l'amélioration de la rapidité de traitement des déclarations et la transparence dans la gestion des paiements. Oui, l'intégration du BPM contribuera à la stabilité organisationnelle en réduisant les risques d'erreurs humaines et en optimisant la gestion des processus fiscaux. Cela assurera une meilleure continuité des services et renforcera la	pour les équipes de support. Les agents de terrain qui traitent directement les déclarations fiscales et les responsables des services de validation des déclarations devraient être les premiers à être formés. Ensuite, les responsables techniques et informatiques devraient recevoir des formations plus approfondies.	technologies . Le ministère a bien démarré cette transition, mais il reste encore beaucoup à faire pour garantir que tous les agents comprennent et s'approprient l'outil BPM. Une formation plus approfondie et un soutien technique constant seront essentiels.	sont principalement liées à la lenteur des procédures administratives, à la multiplicité des documents à vérifier et à la gestion manuelle des déclarations. Cela conduit à des erreurs humaines, à un manque de réactivité et à une gestion parfois chaotique des informations fiscales. De nombreuses tâches sont encore réalisées manuellement, comme la saisie des informations	processus. Les outils actuels ne permettent pas une gestion fluide et intégrée des processus. Il manque une visibilité en temps réel sur l'état des déclarations et des paiements. De plus, l'absence de communication entre les différents services rend l'automatisation et la collaboration difficiles.
--	---	---	---	---	--

	ce de l'intégration du BPM pour améliorer la gestion	fiabilité des informations traitées.			fiscales, la vérification des déclarations et la gestion des dossiers des contribuables. Cela entraîne des doublons et des retards dans le traitement des informations.	
2	Le BPM est pour moi une méthode d'optimisation organisationnelle qui permet de cartographier, analyser et améliorer les processus métiers à l'aide d'une notation graphique	Le BPM apporterait une meilleure visibilité sur nos activités, faciliterait la collaboration entre services, et renforcerait la rigueur dans l'exécution. Il permettrait de passer d'un mode réactif à un mode proactif de gestion. La rapidité dans le traitement des	Il faut prévoir des formations pratiques à la modélisation BPMN, des ateliers d'appropriation sur les cas réels, ainsi qu'un accompagnement continu pour répondre aux questions techniques. Les responsables	Ma principale crainte concerne la résistance au changement, en particulier de la part de certains collègues qui sont habitués aux méthodes traditionnelles. De plus, certains outils peuvent sembler	Nous gérons essentiellement les processus de préparation budgétaire, de suivi de l'exécution des dépenses, de contrôle interne, et de communication avec les institutions publiques bénéficiaires. Les principales difficultés résident dans le manque de	Oui, nous utilisons des outils comme Excel pour les calculs budgétaires, des systèmes internes de gestion documentaire, ainsi que quelques outils d'aide à la décision, mais pas encore de véritable plateforme BPM. Ils sont

<p>universelle . C'est un levier de performance et de transparence.</p> <p>J'ai été informé par la direction de la modernisation administrative à travers des réunions internes et des communications officielles qui insistent sur la digitalisation des pratiques métier.</p>	<p>dossiers, la transparence des circuits décisionnels, et la simplification des tâches répétitives grâce à l'automatisation .</p> <p>Oui, car en standardisant les processus et en réduisant les marges d'erreur, il favorise une continuité de service, même en cas de changement de personnel. Il structure l'organisation autour de règles communes.</p>	<p>de services en premier lieu, car ils joueront un rôle moteur dans la mise en œuvre.</p> <p>Ensuite, les agents exécutants et les profils informatiques doivent aussi suivre des sessions adaptées à leurs rôles.</p>	<p>complexes au début et nécessiter un temps d'adaptation .</p> <p>Le ministère a fait des progrès en matière de sensibilisation et de formation, mais il est encore nécessaire d'organiser davantage de soutien et de renforcer l'accompagnement pour assurer une transition fluide et une adhésion complète de tous les acteurs.</p>	<p>coordination interservices, la redondance des tâches, et l'absence d'un système centralisé de suivi. Certains agents appliquent encore des méthodes manuelles, ce qui ralentit le flux de travail et génère des erreurs.</p> <p>Plusieurs tâches comme la saisie des données, la consolidation des rapports financiers ou encore la validation de certaines étapes administratives sont encore réalisées manuellement.</p>	<p>efficaces pour certaines tâches ponctuelles, mais ne permettent pas une vue d'ensemble intégrée. Il manque surtout une traçabilité dynamique des processus, une interaction fluide entre les services, et une automatisation des circuits d'approbation.</p>
---	--	---	--	---	---

					Cela engendre des pertes de temps et des risques de duplication de données.	
3	<p>Étant un expert dans le domaine des SI (Système d'Information) et IT (Informatique) et IT (Technologie) le BPM est très utilisé dans le monde évolué, donc j'ai fait des formations et puis je l'ai utilisé dans plusieurs projets.</p> <p>Ce projet au sein du</p>	<p>Puisque le personnel n'a pas le même niveau intellectuel, alors il leur est difficile de comprendre les procédures narratives alors que le BPM propose une notation en graphique BPMN qui permet de décrire n'importe quel processus métier.</p> <p>Les domaines de transparence dans la compréhension des processus métier, la</p>	<p>Des formations à l'écriture des processus avec la notation BPMN est très bénéfique pour tous les acteurs, une formation approfondie est faite aux utilisateurs techniques, ceux qui vont optimiser et perfectionner les processus métier décrits succinctement par les professionnels des métiers.</p>	<p>Les craintes tournent autour de la mauvaise compréhension du BPM, une résistance au changement est un sport collectif de tous les fonctionnaires ayant une longue expérience dans le domaine administratif, alors que les autres métiers savent leur maîtrise du métier en décrivant leur</p>	<p>Nos principaux processus métiers sont la gestion de l'exploitation du Datacenter du Ministère des finances.</p> <p>Les difficultés rencontrées sont d'ordre culturelles, car les processus métiers exigent une rigueur, une précision et un formalisme dans l'exécution de nos tâches alors que presque la plupart du personnel n'ont pas cette</p>	<p>Oui une panoplie de logiciels sont utilisées pour le BPMN, par exemple : Camunda modeler, Powerdesigner, Enterprise Architect.</p> <p>Es logiciels sont utilisés pour modéliser les processus métiers et on possède d'autres outils supplémentaire pour exécuter ces processus métiers, ils sont nommés par BPMS, S pour système, donc c'est des</p>

<p>Ministère a été initié par mes soins, donc je fais la promotion du BPM au sein de toutes les structures de ce ministère.</p>	<p>rapidité d'exécution de leur mise en place et le langage graphique permet de collaborer facilement surtout quand les intervenants ont des niveaux intellectuels différents.</p> <p>Oui, en favorisant cette culture de BPM au sein du ministère, la communication sera très facile entre les différents métiers. Un seul langage de communication sera commun entre toutes les structures et les différents métiers que possède notre</p>	<p>Les prioritaires de ces formations sont les corps techniques, et puis le personnel professionnel ayant un métier qui relève du coeur du métier des finances publiques, même les décideurs auront une formation pour faire le suivi et l'analyse des tableaux de bord de mesures de performance s faites sur l'exécution des processus</p>	<p>processus métier au clair avec du graphique.</p> <p>Une campagne de sensibilisation pour le BPM est faite à certains niveau, on commence par les corps techniques qui n'ont pas de blocage pour l'utilisation du BPMN après une petite formation.</p> <p>Alors que les autres métiers vont suivre par effet de contagion.</p>	<p>culture de rigueur, de précision et n'écrivent presque pas ce qui se passe sous leurs yeux et leurs mains.</p> <p>Beaucoup de tâches sont faites manuellement, comme celle de collecte des données de base depuis les journaux log des systèmes qu'on supervisent. La déclaration des incidents et les problèmes quand elle arrivent, les outils sont disponible mais le manque de rigueur laisse le personnel</p>	<p>systèmes qui permettent d'exécuter en temps réel les processus métiers via des applications générées par la simple modélisation de ces processus.</p>
---	--	--	--	---	--

		ministère.	métiers.		technique indifférent, et ils se précipitent à régler les problèmes avant de les comprendre.	
--	--	------------	----------	--	---	--

Source : élaboré par nous-mêmes en utilisant NVivo