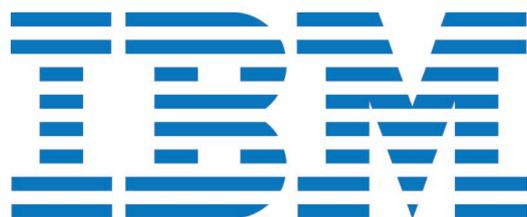




www.bestpractices-si.fr

Améliorer les processus métiers

**L'alliage de la simplicité et de
la performance avec une démarche BPM**



Améliorer les processus métiers

L'alliage de la simplicité et de la performance avec une démarche BPM

Le *Business Process Management* constitue, plus que jamais, la clé de la compétitivité des entreprises. Il répond aux trois exigences de tout manager : agir plus vite, mieux et à moindres coûts. Une démarche BPM suppose toutefois d'assimiler un certain nombre de bonnes pratiques, qui ont été exposées lors d'un dîner-débat organisé par DPM Services et *Best Practices Systèmes d'Information*, en partenariat avec IBM.

Ce cahier a été rédigé par Philippe Rosé

F-B-C : ces trois lettres figurent en bonne place dans l'agenda de tous les DSI, quels que soient la taille de l'entreprise et le secteur économique. FBC signifie, pour les managers de systèmes d'information, qu'il faut agir plus vite (*Faster*), mieux (*Better*) et à des coûts moindres (*Cheaper*). Plusieurs voies sont possibles mais il en est une qui est particulièrement pertinente et efficace pour adresser ce challenge, car elle s'attache à transformer en profondeur l'entreprise : le *Business Process Management* (BPM).

Qu'est-ce que le BPM ? Il en existe plusieurs définitions. Selon IBM, numéro un mondial dans ce domaine selon une étude d'IDC publiée en mai 2011, « le BPM est à la fois une discipline et une approche méthodologique qui transforme la communication entre la fonction IT et l'opérationnel en une démarche itérative, permanente et interactive d'élaboration de solutions. Le BPM traduit le message IT dans le langage de l'entreprise, et, ce faisant, résout l'un des problèmes les plus anciens de l'informatique :

combler le fossé de communication qui la sépare des processus métier. » Pour Michel Raquin, président du Club des Pilotes de Processus, association qui regroupe des grandes entreprises sensibilisées aux enjeux du management des processus, piloter par les processus consiste à « remettre le client au centre des préoccupations en confiant à quelqu'un (le pilote de processus) une responsabilité transversale, en coordonnant tous les contributeurs intéressés par le processus, pour assurer, de manière permanente, la maîtrise de la chaîne des activités (gestion des incidents), améliorer l'ensemble, en coordonnant les différents contributeurs (améliorations, optimisations, reconstructions)... en lien avec la stratégie de l'entreprise. »

Si, dans ces principes, le BPM présente d'indéniables atouts pour améliorer la performance des organisations, les entreprises n'ont pas encore vraiment pris la mesure des atouts du BPM.

D'après une étude de Gartner publiée en septembre 2010 et

menée auprès des 2 000 plus grandes entreprises mondiales, 59 % n'ont pas encore modélisé leurs processus, ce qui est pourtant essentiel pour obtenir une réelle visibilité sur ceux-ci ; les deux-tiers n'ont pas de réelle gestion des règles métiers en termes de conformité et de consistance ; 68 % n'ont pas pris en compte l'optimisation et la simulation des processus, par exemple pour dépister les problèmes de performance ou réaliser des analyses de type « *what if (que se passe-t-il si...)?* » ; et les trois-quarts n'ont pas de visibilité sur leurs processus ni sur leurs performances, avec, par exemple des outils de BAM (*Business Activity Monitoring*) et une proactivité face aux incidents. Résultat : les processus métiers inefficaces coûteraient près de 480 millions de dollars chaque année aux sociétés classées dans Fortune 500.

Pourtant, assure Rémy Mandon, Responsable des offres WebSphere et BPM chez IBM France, « *le marché nous enseigne que l'amélioration des processus est critique, que le BPM délivre de la valeur aux clients internes et externes, et que les entreprises continuent à investir.* » Le marché reste en effet très dynamique : selon IDC, les ventes de logiciels de BPM ont dépassé les seize milliards de dollars en 2010, en hausse de 9,2 %. De même, l'optimisation des processus figure toujours en tête des priorités des plus grandes entreprises mondiales (Voir tableau ci-dessous).

Faire face à la complexité des processus

Les processus sont partout, ils sont par définition complexes, et ils le seront de plus en plus. Pourquoi sont-ils si complexes ? Dans les entreprises, à mesure que les processus se sont « empilés », que les interactions entre eux se sont multipliées, que les acteurs concernés par les processus sont devenus plus nombreux et que l'exigence du changement (le *Time to market*) impose une réactivité toujours plus grande, un certain nombre d'effets pervers sont en effet apparus :

- les diverses tâches et communications informelles (papier ou email) accentuent les risques d'erreurs (perte, incompréhension, lenteur...);
- les environnements de travail peu intégrés reposent sur plusieurs systèmes verticaux souvent redondants ;
- les données métiers sont incomplètes ou inappropriées entre les différents systèmes accessibles à l'utilisateur ;
- les priorités de travail sont mal hiérarchisées et il est difficile de réaffecter les tâches en temps réel ;
- la prise en compte des demandes d'évolution est perçue comme « lente » par les métiers ;
- il existe un relatif manque de visibilité sur les processus (qui fait quoi ? quand ? et comment ?) ;
- il subsiste un manque de contrôle de la performance des processus lors de leur exécution (goulets d'étranglements, indicateurs clés de performance...);
- il est quasiment impossible de gérer les priorités et les nombreuses exceptions d'un processus, ce qui constitue un risque majeur.

De fait, les entreprises se caractérisent par des niveaux de maturité très différents. A l'image des niveaux de maturité définis par le référentiel CMMi (*Capability Maturity Model Integration*), on peut en retenir cinq (Cf. tableau page 4), de « réactif » lorsque les processus sont instables, à « leader », lorsqu'ils sont différenciateurs pour l'entreprise. On s'en doute, les niveaux 4 et 5 ne concernent que très peu d'organisations (à peine 2,5 % en France, selon l'observatoire publié par le Club des Pilotes de Processus), même si l'on constate des progrès, notamment pour le niveau 3. De même, le niveau de maturité des processus gagnerait à progresser : par exemple, la maturité en matière d'optimisation, d'innovation, d'alignement des systèmes d'information ou d'implication des directions générales (voir tableau page 5) reste insuffisante, avec un score inférieur à 2,5 sur une échelle de 5.

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 : Data 2010 Information Week 500 Survey.

Dans un document publié en 2010 par IBM (« *Le point de vue d'un DSI : une informatique performante, c'est d'abord un BPM performant* », Cf. *Pour en savoir plus*, page 9), le DSI du groupe d'assurance Aviva, Toby Redshaw, témoigne : « *Au cours de mes 25 dernières années d'expérience professionnelle, j'ai vu naître des technologies vraiment étonnantes, et j'ai suivi quelques "vagues d'évolution" considérables. Celle dont l'impact a été le plus marquant concerne le BPM – et il a atteint un tel stade de maturité qu'il est devenu un outil de grande portée pour l'entreprise* », en ajoutant : « *Le BPM est appelé à devenir l'approche la plus courante de la construction de solutions informatiques. Et si tel est le cas, en se projetant à trois ans, quelle est la probabilité pour vous soyez performant en matière d'informatique sans être performant en matière de BPM ? À mon avis, les chances sont à peu près nulles. Vos concurrents ont déjà commencé à évoluer vers le BPM, parmi d'autres domaines ! Si vous n'explorez pas ce terrain, qui implique un important effet d'expérience, et simultanément à vos concurrents, ils seront plus compétitifs que vous.* »

Comment optimiser la démarche BPM ?

Car les enjeux sont bien là : la compétitivité des entreprises, l'efficacité des organisations et la fluidité des processus métiers et technologiques. Ces éléments fondamentaux d'une démarche de Business Process Management ont été mis en exergue lors du dîner-débat organisé le 25 mai 2011 par DPM Services et Best Practices Systèmes d'Information, en partenariat avec IBM. Les participants, représentants de plusieurs secteurs économiques et d'entreprises de tailles diverses, ont ainsi identifié les dix principales meilleures pratiques qu'il convient d'appliquer pour optimiser une démarche de BPM :

1. Capitaliser sur les synergies entre les différentes entités de l'organisation. Dans cette filiale d'un grand groupe de grande distribution, la mise en place d'une démarche de BPM

s'est effectuée en synergie avec la maison-mère : « *Elle dispose de processus très structurés, nous les avons intégré, après un benchmark avec nos propres processus, mais en conservant notre spécificité en matière de gouvernance* », témoigne la DSI.

2. Travailler les processus en profondeur pour créer de la valeur. Patrick Fremont, responsable avant vente chez IBM Software, rappelle que, souvent, « *les entreprises implémentent un processus parce qu'elles ont identifié "un caillou dans la chaussure", puis un second, et un troisième... C'est un vrai sujet d'organisation qui dépasse le périmètre de l'informatique.* » On conçoit donc que cela ne puisse déboucher sur des actions superficielles, dès lors que ce sont les racines de l'organisation qui sont en cause.

3. Rester sélectif dans le choix des processus. Il est préférable d'être sélectif pour développer des processus efficaces : « *Vouloir les généraliser dans toute l'entreprise crée des difficultés dans la modélisation et complexifie l'architecture, assure le DSI d'un groupe de grande distribution. Il faut se poser au moins trois questions fondamentales : quelle est la valeur ajoutée pour les clients (internes et externes) afin qu'ils soient satisfaits ? Que veut-on montrer ? Peut-on calculer la valeur créée ?* »

« *Nous travaillons davantage sur l'efficacité des processus qu'uniquement sur la mise en place des processus* », confirme ce DSI, nous optimisons nos investissements, et sommes donc contraints de privilégier les bons projets. »

4. Combattre les organisations en silos. L'organisation des entreprises en silos constitue indéniablement un frein à la démarche processus. « *Souvent, la démarche processus n'est pas dans les gènes des entreprises organisées en silos et cela ne facilite pas le travail avec les métiers* », témoigne la DSI d'un groupe du secteur pharmaceutique, même si, ajoute-t-elle, « *dans nos métiers, une réglementation relativement contraignante*

Les cinq niveaux de maturité dans la gestion des processus

Niveau de maturité	Caractéristiques du niveau de maturité	Caractéristiques des processus	Niveau de maturité des entreprises françaises en 2009	Niveau de maturité des entreprises françaises en 2010
Niveau 1	Réactif	Processus instables	15 %	21 %
Niveau 2	Géré	Processus stables	54 %	38,3 %
Niveau 3	Efficient	Processus adaptés	30 %	38,2 %
Niveau 4	Prédictif	Processus prévisibles	1 %	2,5 %
Niveau 5	Leader	Processus différenciateurs	0 %	0 %

Source : Club des Pilotes de Processus.

et des exigences de contrôle qualité fixent le cadre de la démarche processus ».

5. Choisir les bons outils. Pour le DSI d'un groupe du secteur de l'énergie, « Les processus doivent être précisément décrits à un moment ou à un autre. D'autant que dans les grandes organisations avec des progiciels intégrés très structurants, il arrive un moment où plus personne ne sait comment décrire les processus. Dans ce domaine, les outils sont d'un apport incontestable. »

6. Impliquer la direction générale et ceux qui financent les projets (les « sponsors »). Dans ce groupe bancaire, les pilotes de processus présentent à la direction générale toutes les actions qui reflètent la stratégie business, elles sont validées par les métiers. « Chaque membre de la DG est parrain d'un pilote de processus. Il est donc, par définition, impliqué. Lorsque nous avons refondu nos processus, les sponsors de la DG nous ont accompagnés pour faciliter le travail entre les pilotes de processus et les métiers », souligne le responsable du schéma directeur et des processus de ce groupe bancaire.

« Le lien et la validation par la DG des processus reste une problématique de DSI. Il faut que le métier soit plus participatif. Aujourd'hui, la réflexion porte plutôt sur l'expérimentation afin de montrer qu'une démarche processus peut donner des résultats », témoigne le responsable de l'organisation d'un groupe du secteur des médias.

7. Structurer le volet budgétaire. « Le nerf de la guerre ? Assurément, le volet budgétaire sur les projets », explique ce responsable du schéma directeur et des processus d'un grand

groupe bancaire : le pilote des processus identifie et priorise tous les projets concernant son processus et qui créent de la valeur. « Il y a donc une double valorisation : d'un côté, le pilote va prioriser les projets avec une vision multimétiers et monoprocessus, de l'autre, les directions métiers font le même exercice avec, cette fois, une vision multiprocessus mais monométier. Avec ces deux visions, on se rend compte de l'ensemble des processus pour l'ensemble des métiers, et on implique pleinement les directions métiers. »

8. Privilégier le client (interne et externe). « Un processus va de la demande du client à la satisfaction de ce client. Le management des processus souffre d'une insuffisance si la dimension client n'est pas prise en compte », assure Michel Raquin. Il faut toutefois veiller à ne pas complexifier la vision des processus, surtout du point de vue de l'utilisateur : « La simplicité est un facteur de succès, souligne le DSI d'un groupe industriel, nous avons déjà des difficultés à faire spécifier aux utilisateurs des nouvelles fonctionnalités, c'est encore plus difficile dès lors qu'on leur demande de décrire leur façon de travailler sur un mode collaboratif ».

9. Apprécier le retour sur investissement sur la durée, avec une orientation client. Michel Raquin assure qu'il convient « de travailler deux éléments fondamentaux : d'une part, la notion de durée (par exemple lorsqu'il s'agit de sortir les états financiers plus rapidement), et, d'autre part, la notion de ROI, pour diminuer les charges. » Pour le président du Club des Pilotes de Processus, « Il faut toujours mesurer les résultats. Un pilotage par les processus n'est pas mis en place pour le plaisir de piloter les processus mais parce que l'entreprise a des objectifs d'amélioration de rentabilité et de performance ; exclure la mesure des résultats constitue une erreur. »

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

	Niveau de maturité (sur 5)	tendances
Implication de la direction générale	2,52	+
Vision processus	2,72	+
Alignement du système d'information	2,23	-
Orientation clients	2,79	+
Performance économique et opérationnelle	2,56	-
Risques et conformité	2,97	+
Optimisation	2,16	-
Reconstruction et innovation	2,22	=
Animation	2,45	+

Source : Club des Pilotes de Processus.

10. Anticiper les risques de dérives. Dans une stratégie de BPM, les risques de dérives sont principalement de trois ordres : d'abord, un relâchement des efforts de modélisation et de gestion des processus, pour des raisons diverses qui tiennent, par exemple, à la difficulté d'appréhender les processus avec un niveau suffisant de détail (pour des organisations en silos), à la motivation des acteurs concernés, ou à un manque de soutien de la part de la direction générale... Ensuite, un arbitrage budgétaire peut devenir défavorable avec le temps et l'évolution des priorités des entreprises. Enfin, un manque d'outillage adapté rend l'effort perçu de modélisation des processus trop important par rapport aux enjeux.

Comment, concrètement, organiser la gestion des processus métiers ? Il importe avant tout de travailler sur trois piliers. « Le BPM adresse trois niveaux : le collaborateur, le manager opérationnel qui optimise, et le pilote du processus : chacun de ces niveaux appelle un certain nombre de bénéfices. Le BPM doit aussi créer de la valeur pour les collaborateurs », insiste Patrick Fremont. A un niveau plus fin, celui de la gestion opérationnelle des processus, il faut aussi privilégier une approche autour de trois ensembles de compétences, comme le détaille Michel Raquin, pour qui une démarche de BPM repose sur trois acteurs clés.

D'abord, le pilote des processus qui est responsable du bon niveau de fonctionnement et du progrès de la performance

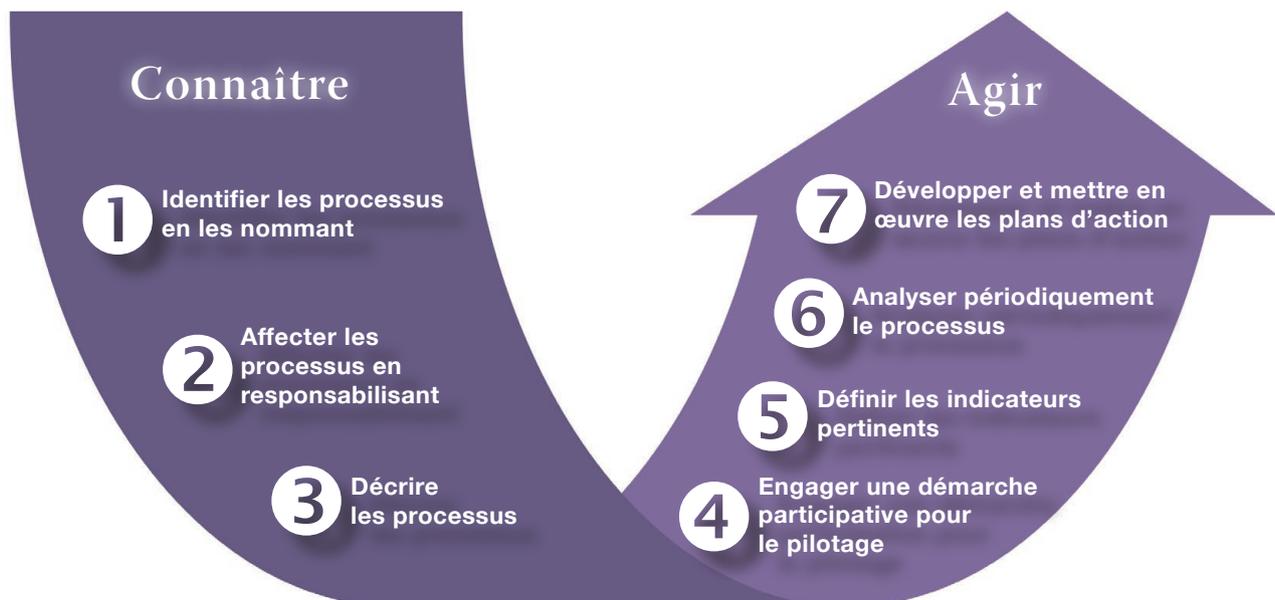
des processus, mesurés par des indicateurs spécifiques. Il les garantit pour l'ensemble des processus de son domaine. Ensuite, le responsable MOA de processus et son équipe : « En appui du pilote de processus, il assure la maîtrise d'ouvrage du domaine de processus. Il assure aussi le bon fonctionnement des processus, conduit les projets d'optimisation / reconstruction des processus et maintient le système informatique associé au processus avec la MOE », explique Michel Raquin.

Enfin, les correspondants processus, qui sont les acteurs opérationnels et fonctionnels concernés par les processus. L'ensemble de ces acteurs interagissent dans le cadre de revues de processus et d'un comité stratégique de processus. « Ce sont des instances de décision présidées par le pilote de processus auxquelles participent les métiers, les opérationnels, la MOAP, la MOE, souligne Michel Raquin, ces comités pilotent la performance du processus, décident des évolutions et les suivent. »

Quel(s) rôle(s) pour les DSI ?

Dans ce contexte, le rôle de la DSI est fondamental et se situe à au moins trois niveaux. Il s'agit, en premier lieu, et de façon opérationnelle, de piloter les processus SI en adoptant une vision client et en nommant des pilotes, en privilégiant l'alignement entre cette démarche BPM ou d'autres approches d'optimisation du système d'information, par exemple Cobit, CMMi ou Itil. Il s'agit, en second lieu, pour la DSI, d'urbaniser les systèmes

La démarche d'analyse des processus en sept étapes



Source : Club des Pilotes de Processus.

d'information « en s'ancrant sur une vision métier alignée sur la stratégie d'entreprise et en recherchant l'agilité », précise Michel Raquin, en adaptant également les méthodologies de conduite de projet. En troisième lieu, il convient d'outiller l'ensemble du pilotage par les processus au travers de solutions de workflow, *Business Activity Management (BAM)*, *BMPS (Best Management PracticeS)*, décisionnel (*Business Intelligence*), gestion de la connaissance... « Le processus s'analyse à plusieurs niveaux : il permet au collaborateur d'expliquer comment il travaille, au manager de suivre le travail de ses équipes, et au décideur de mesurer l'efficacité de son entreprise. Une démarche BPM doit

adresser ces trois niveaux, cela dépasse largement le SI », confirme Patrick Frémont.

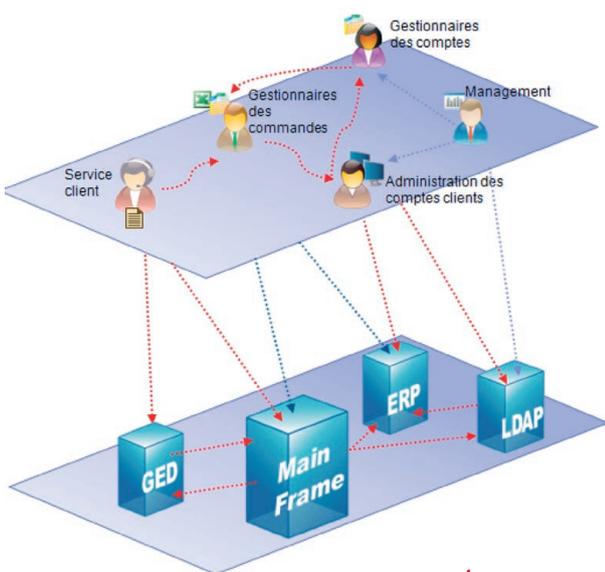
Le BPM s'insère dans l'organisation de la manière suivante. Si l'on conserve le postulat que les processus sont partout dans une entreprise, l'informatisation a introduit une vraie rupture : « Si l'on se reporte aux années 1950 ou 1960, un responsable des processus pouvait facilement le faire évoluer, il était relativement autonome et l'impact sur le reste de l'entreprise était assez limité, rappelle Patrick Frémont. Depuis, avec le profond mouvement d'informatisation des entreprises, à chaque fois qu'il est nécessaire d'adapter un processus,

Piloter des processus ou piloter par les processus ?

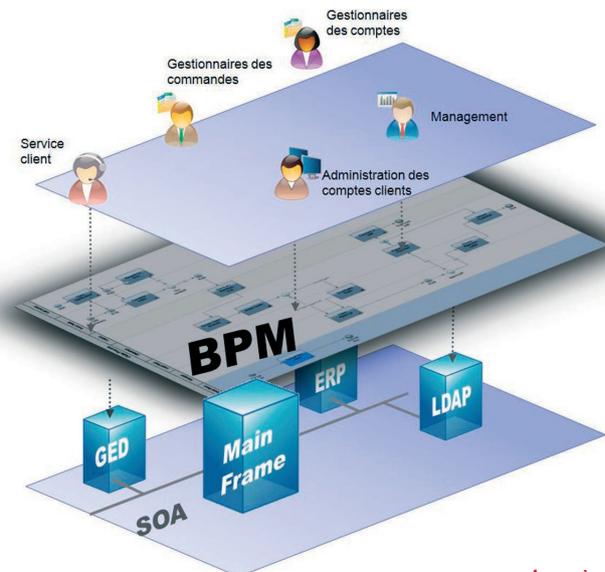
Piloter des processus	Piloter par les processus
Identifier certains d'entre eux	Une direction générale engagée
Déterminer des indicateurs	Une organisation adaptée
Définir les actions à conduire	Une démarche possible et une gouvernance ajustée
S'assurer de leurs réalisations	Une conduite du changement adéquate
Passer à d'autres processus	Un système de pérennisation pour conforter les acquis et assurer le développement.

Source : Club des Pilotes de Processus.

Comment le BPM s'insère dans l'organisation



Avant



Après

cela crée des nouveaux projets informatiques, avec des compétences et de l'intégration ». Aujourd'hui, les utilisateurs effectuent leurs tâches avec des progiciels intégrés, des outils de gestion électroniques de documents, des applications de workflow, accèdent à des bases de données gérées par des mainframes... « Dès lors, plusieurs obstacles apparaissent : le processus n'est pas visible, car enfoui dans l'organisation, il faut gérer les priorités et planifier l'intégration », ajoute Patrick Frémont.

C'est l'intérêt des outils de BPM : « Le principe est de relier les besoins de l'informatique et des utilisateurs avec une couche d'orchestration et de pilotage qui va, entre autres, prendre en charge l'organisation du travail des collaborateurs, automatiser les

différentes étapes des processus, gérer les exceptions, et contrôler la performance... », explique Patrick Frémont. Autrement dit, on part de la formalisation du processus, il est rendu visible, on le mesure, et on l'optimise. »

Ce cheminement produit un retour sur investissement à chaque étape, surtout avec des outils logiciels pour appuyer la démarche. Dans une étude publiée fin août 2011 sur « le ROI des suites BPM », Clay Richardson, analyste du cabinet d'études Forrester réitère le constat de pertes équivalentes à des millions de dollars pour les entreprises, mais soutient que celles-ci peuvent rentabiliser rapidement leurs investissements, à travers des gains d'efficacité business et de productivité des collaborateurs... ♦

Les bonnes pratiques pour gérer un projet BPM

- ♦ **Choisissez un projet pilote** : le projet n'est pas nécessairement « simple » mais doit être pertinent.
- ♦ **Le faire savoir : communiquez sur la solution...** sur la réussite... sur les résultats, pas sur la technologie. Pour la fonction Informatique, dialoguer en « jargon » avec les équipes métier n'est plus de mise aujourd'hui. Rapprochez-vous de bons partenaires au sein de l'entreprise. Prenez le temps de les sensibiliser au concept de BPM, au processus et à l'outil.
- ♦ **Mettez en place quelques autres projets pilotes**, puis mettez sur pied une « démonstration » : émettez quelques signaux forts de réussite.
- ♦ **Commencez à intégrer les résultats dans une approche unifiée** : mais, point important, n'essayez pas de « concocter » d'emblée votre approche unifiée. Commencez par acquérir de l'expérience et...
- ♦ **...tirez-en les enseignements** : le BPM est un concept extrêmement simple, mais il exige d'assimiler l'expérience. Améliorez le processus en permanence, à chaque cycle, après quoi vous pourrez vous consacrer à créer une approche unifiée et un Centre d'excellence.
- ♦ **Gérer « l'explosion de la demande »** : une fois le BPM déployé de manière efficace, vous allez être confronté à un problème d'« explosion de la demande », en d'autres termes, au « syndrome de la haute qualité ». Il se manifeste de la manière suivante : quelqu'un vient frapper à votre porte. Il vous dit : « J'ai entendu parler d'une amélioration de programme, réalisable pour un tiers du coût et du délai normal. Est-ce que vous pouvez faire la même chose pour moi ? »
- ♦ **Rendez à chacun ce qui lui est dû** : la DSI a contribué au résultat de l'entreprise, à résoudre un problème opérationnel et à gagner ou fidéliser des clients ? Décrivez l'approche BPM aux directions métiers. Vous constaterez alors que l'entreprise va d'elle-même passer les bons messages concernant l'outil et l'approche BPM.
- ♦ **Faites en sorte que le BPM prenne en compte la dimension stratégique, et pas seulement tactique** : si vous laissez se développer des approches complètement indépendantes, désynchronisées et divergentes, vous allez créer un « plat de spaghettis » qui deviendra impossible à démêler, et vous aurez perdu une compétitivité considérable, qui tient à la mutualisation de l'expérience, à la réutilisation des ressources.
- ♦ **Identifiez les processus déconnectés, aux performances insuffisantes, et remédiez rapidement à leurs défauts** : il est possible d'optimiser pratiquement tous les processus d'une entreprise, mais commencez par un processus de bonne dimension, qui ne fonctionne pas. Cherchez un problème inextricable, réellement difficile. Et confiez-le aux bonnes personnes, en approfondissant et en continuant à diffuser les messages FBC – vitesse d'action, efficacité et réduction des coûts.
- ♦ **Mesurez l'impact de l'informatique** : les managers chargés de la conduite du changement ou du management des programmes vont devoir repenser les notions de « prototypage » et de « conception », intégrer le rythme des prestations réalisables avec un outil BPM et envisager d'adapter et de conduire les projets selon cette approche. Ce qui implique des compétences différentes. La richesse de l'interface d'un bon outil de BPM vous engage dans un dialogue centré sur la gestion des processus métier ! ♦

Business Process Management : l'approche d'IBM

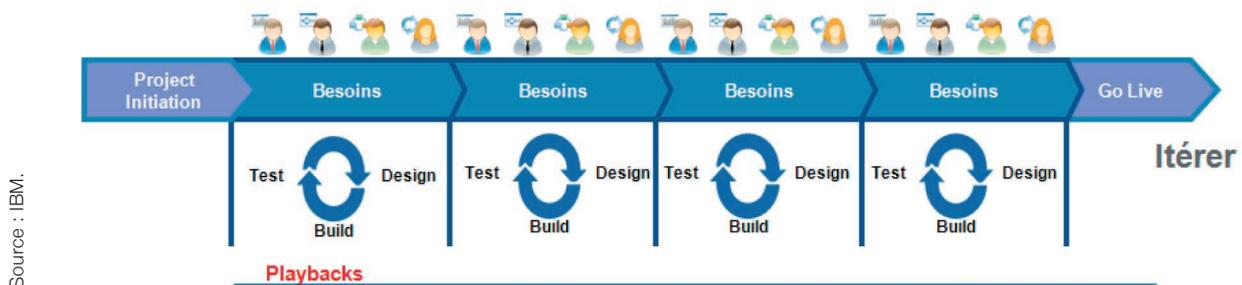
La réponse d'IBM s'exprime à la fois sur la découverte et l'analyse du processus, avec IBM *Blueworks Live*, et sur son exécution, avec IBM *Business Process Manager*.

◆ IBM Blueworks Live

IBM *Blueworks Live* adresse les besoins des trois acteurs concernés par le management des processus : les collaborateurs, avec un référentiel unique, environnement accessible de n'importe où pour la capture des détails sur les processus et les procédures opérationnelles ; les managers et les directions générales, dans un objectif d'alignement stratégique, de manière à identifier les problèmes communs aux processus et donner la priorité aux projets essentiels en fonction de l'impact sur l'organisation ; les équipes projets, pour la gestion des besoins, afin de capturer les besoins pour les projets liés aux processus et d'impliquer les experts métier. « L'outil est conçu pour faciliter représentation et collecte de toutes les informations, précise Patrick Frémont, tous les acteurs peuvent s'exprimer, la collecte des informations et la construction de diagrammes permettent d'identifier où le processus dysfonctionne et, par conséquent, de faire porter les efforts sur les points les plus importants ».

◆ IBM Process Manager

IBM *Business Process Management* unifie deux plates-formes (*Websphere Lombardi Edition* et *Websphere Process Server*), avec des fonctionnalités de collaboration entre l'IT et les métiers, une simplification du cycle de vie du processus même dans le cadre de milliers de projets, une visibilité et un contrôle centralisé des processus, du reporting, des engagements de services et des indicateurs, de monitoring et de contrôle en temps réel, la possibilité de visualiser les axes d'amélioration pour faciliter leur analyse, ainsi que le support des méthodes agiles. Le principe est de privilégier des itérations courtes montrant des progrès réguliers, des validations en continu, un pilotage conjoint entre le métier et l'informatique pour fixer les priorités en fonction des efforts d'implémentation avec des processus exécutables pour des tests en continu (Voir graphique ci-dessous). ◆



Pour en savoir plus :

- ◆ Sur le site IBM :
<http://www.ibm.com/software/fr/solutions/business-agility/bpm-decision-management.html>
<http://www.ibm.com/software/fr/bpm/digital/index.html>
- ◆ *Recommander un projet BPM à sa direction*, IBM, 12 pages.
- ◆ www.bpmbulletin.com : l'un des blogs de référence sur le BPM, édité par un consultant avant-vente d'IBM Software.
- ◆ Raquin (M), Morley-Pegge (H) : *Piloter par les processus*, Ed. Maxima, 2009, 479 pages.
- ◆ *Le point de vue d'un DSI : une informatique performante, c'est d'abord un BPM performant*, livre blanc IBM, 8 pages.
- ◆ *La gestion des processus métiers : l'alignement*

des objectifs stratégiques de l'entreprise et du système d'information par les processus, Best Practices Research, 2011, 208 pages (www.bestresearch.fr).

- ◆ www.pilotedeprocessus.org : le site du Club des pilotes de processus, association qui rassemble les entreprises sensibilisées au management des processus.
- ◆ www.piloter.org : le portail francophone du pilotage de la performance.
- ◆ www.allaboutbpm.com : un site d'informations dédié au BPM, avec un ensemble d'actualités, de dossiers et de bonnes pratiques sur le BPM.
- ◆ *Seven Key Guidelines to BPM Project Success*, Gartner, 2010.
- ◆ *The ROI of BPM Suites*, Forrester research, août 2011.

Un exemple de mise en œuvre d'une démarche de BPM : Arte France

Les entreprises de médias sont probablement parmi celles qui ont subi les plus profondes transformations au cours de ces dernières années, avec, à la fois, une révolution technologique (la numérisation des contenus), une révolution dans les modes de distribution (le multi-canal) et dans l'univers concurrentiel (Internet, TNT...). « Auparavant, explique Robert Eusèbe, Directeur des systèmes d'information et des moyens numériques d'Arte, le modèle était relativement simple : le mode de communication reposait sur trois éléments d'une chaîne : un producteur, un diffuseur et n récepteurs (jusqu'à plusieurs millions), avec une interaction très faible. »

Aujourd'hui, avec Internet et les protocoles IP « il est possible d'adresser un message à un individu en particulier, en mode push, mais aussi en mode pull, ajoute Robert Eusèbe, le téléspectateur de vient acteur de son contenu, il va chercher le message. » Cette transformation fondamentale des usages dépasse les entreprises de médias. Dans tous les secteurs, la tendance est vers la personnalisation des contenus : « Dans le monde des médias, la première étape a été la délinéarisation qui a abouti à une première remise en cause de la grille des programmes par le directeur des programmes, qui décidait comment le téléspectateur devait consommer la télévision ; désormais, il est possible d'aller chercher son programme quand on veut. »

Cela remet en cause les rôles de diffuseur et de producteur dans la mesure où n'importe qui peut produire du contenu. « C'est une réelle rupture par rapport au modèle historique des médias de masse : les canaux de diffusion étaient auparavant maîtrisés, nous sommes désormais dans un contexte où l'économie de la mise en relation remplace progressivement l'économie de la production, avec des nouveaux entrants sur le Web », explique Robert Eusèbe.

Une approche BPM pour fluidifier l'organisation

Dès lors, comment une entreprise de médias peut-elle réagir à cette nouvelle donne, marquée par la nécessité de développer de nouvelles activités, la multiplicité des vecteurs de distribution et des exigences renforcées en matière de diffusion temps réel ? La refonte des processus a été l'un des axes stratégiques. « Notre système d'information était historiquement construit autour d'une architecture client-serveur, avec un empiement des applications, explique Robert Eusèbe. Au sein de la DSI, nous avons très vite perçu, au milieu des années 2000, qu'il était nécessaire de mettre en place une approche basée sur des composants réutilisables pour de usages différents et des terminaux différents. Il a fallu prendre un virage, l'hétérogénéité des plateformes est un frein à la réutilisation des composants. »

Des sessions de formation pour les équipes de la DSI ont été organisées pour intégrer ces nouvelles technologies et nouvelles pratiques, avec des apports externes. « Il s'agissait de créer une nouvelle impulsion au niveau de la DSI », résume Robert Eusèbe.

Le DSI d'Arte n'a pas privilégié une approche en Big Bang mais, au contraire, une démarche par opportunités pour implémenter la démarche sur les projets. Les équipes métiers et éditoriales imaginaient des nouvelles activités (par exemple pour la vidéo à la demande, les applications Web...) : « Nous avons profité de ces projets pour implémenter une démarche processus, sans forcément l'accompagner de grands discours ; l'approche a été interne à la DSI et s'est imposée par ses résultats plus que par un discours a priori », ajoute Robert Eusèbe.

Points de vigilance, selon le DSI d'Arte : les données de référence. « Il faut identifier les données réutilisables par des équipes multiples et imaginer des fonctions d'administration simples pour assurer la qualité dans le temps », commente Robert Eusèbe. « Pour les traitements, nous sommes naturellement arrivés à privilégier une démarche BPM. » La démarche BPM chez Arte a été initialisée avec la direction métier qui s'y prêtait le mieux : la direction de la production, en charge d'instruire les projets de programmes qui lui sont soumis jusqu'à leur validation éditoriale, le traitement des aspects juridiques et financiers. « Cette direction rend cohérent et rationalise les programmes, ils étaient naturellement concernés par la complexité nouvelle de nos métiers », précise Robert Eusèbe. La démarche BPM a servi à modéliser les nouveaux processus, avec des outils.

Un outil de dialogue managérial

Quel bilan peut-on aujourd'hui en tirer ? « Avec le BPM, le dialogue entre les maîtrises d'ouvrage et la DSI s'est fluidifié et simplifié », observe Robert Eusèbe, qui a vu l'influence du BPM sur la conception des applications, avec, outre une meilleure



Robert Eusèbe, directeur des systèmes d'information et des moyens numériques d'Arte France :

« Avec le BPM, le dialogue entre les maîtrises d'ouvrage et la DSI s'est fluidifié et simplifié. »

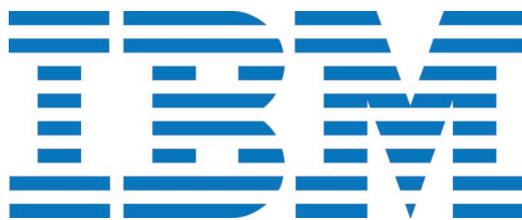
collaboration avec les maîtrises d'ouvrage, aboutit à des livrables plus simples. « *Auparavant, lorsqu'il fallait implémenter une application, la DSI recevait un cahier des charges de plusieurs dizaines, voire centaines, de pages, confié à un consultant qui effectuait le recueil des besoins, le rédigeait et, ensuite, la DSI développait l'application* », rappelle Robert Eusèbe. De fait, « *la cohérence des données dépendait de l'exhaustivité des contrôles de l'informaticien. Avec le BPM, nous disposons d'un workflow modélisé et optimisé. Les applications sont conçues par rapport à celui-ci. Cela nécessite donc beaucoup moins de champs de saisie par écran, d'où un allègement considérable de la formation des utilisateurs et une amélioration de la qualité des données.* » Autrement dit, précise Robert Eusèbe, « *si une approche classique par une SOA (Services Oriented Architecture) est adaptée pour gagner en productivité de développement, avec une baisse des coûts et une réduction des délais, une approche BPM est pertinente pour fluidifier les relations entre la DSI et les métiers.* »

La preuve par les résultats

Chez Arte, la confiance de la direction générale s'est gagnée par les résultats. « *C'est le premier argument : apporter la preuve de ce qu'on prétend est vrai, par les faits, avant d'élaborer des plans à long terme et de mettre en exergue des gains théoriques* », assure Robert Eusèbe. Les informaticiens jouent un rôle moteur, et ont bénéficié d'un effort important en formation (trente jours par an pendant trois ans) afin d'optimiser leur performance dans un univers de développement logiciel différent. En réalité, le BPM ne présente guère de difficultés sur les plans méthodologiques et technologiques. Certes, il faut un minimum d'expertise technique, auquel un accompagnement externe peut parfaitement répondre mais, souligne Robert Eusèbe, « *le plus difficile reste de convaincre les métiers et la direction générale et de susciter l'adhésion ainsi que le partage des objectifs et des enjeux, l'esprit d'équipe reste un prérequis à toute approche de BPM.* » ♦

Les vertus du BPM à travers des cas concrets : productivité, efficacité et agilité

Les bénéfices du BPM	Exemples de bénéfices concrets
Augmenter la productivité	
Éliminer la saisie manuelle des données	Réduction du temps de traitement de neuf heures à dix minutes
Réduire le cycle du processus	Traiter un dossier en sept jours au lieu de trente-trois
Réduire le travail manuel	Éliminer 80 % du travail de routage des factures en litige
Supporter le surcroît de travail	Améliorer de 250 % la productivité avec les mêmes équipes
Améliorer l'efficacité	
Mieux gérer les exceptions	Mieux traiter les envois perdus conduit à économiser deux millions de dollars par trimestre
Prendre de meilleures décisions	Un meilleur contrôle des processus permet d'économiser trois millions de dollars liés à des erreurs d'écriture
Cohérence dans l'exécution	Une communication pertinente et proactive augmente la satisfaction client de 92 %
Renforcer l'agilité	
Conformité assurée plus rapidement	Conformité aux nouveaux besoins client en 90 jours
Support des nouveaux objectifs métiers	La possibilité de changer de partenaire de livraison élimine un goulet d'étranglement
Source : IBM.	



www.ibm.com/software/fr/solutions/business-agility

Ce document est un supplément au numéro 74 de Best Practices Systèmes d'Information.
Best Practices-Systèmes d'Information est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros,
Pavillon Sisley, rue de la Croix-Rouge, 78430 Louveciennes - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles
Abonnement annuel (21 numéros) : 190 € HT (227,24 € TTC) version PDF, version papier : 340 € HT (406,64 € TTC)
Directeur de la publication : Philippe Rosé (philippe.rose@bestpractices-si.fr), Contrôle qualité : Alain Condrieu, Directeur du développement : Marc Guillaumot (marc.guillaumot@bestpractices-si.fr) -
ISSN : 1967-5097 - Gérant : Marc Guillaumot - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International