

Avec les compliments d' **IBM**

Édition limitée IBM

# Le management des processus métier (BPM)

POUR  
**LES NULLS**<sup>®</sup>

## *Apprenez comment:*

- IBM peut aider votre entreprise
- Rendre votre entreprise plus agile
- Être plus réactif aux besoins de vos clients
- Transformer les opportunités de marché en flux de revenus

**Brian Underdahl**





***Le management  
des processus  
métier (BPM)  
POUR  
LES NULS***

**Brian Underdahl**



John Wiley & Sons, Inc.

## **Le management des processus métier (BPM) pour LES NULS®**, édition limitée IBM

Publié par

**John Wiley & Sons, Inc.**

111 River Street

Hoboken, NJ 07030-5774, États-Unis

[www.wiley.com](http://www.wiley.com)

Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Inc.

Publié par John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, N.J.

Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, stocké dans une base de données ni transmis, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement, numérisation ou autre), sauf aux conditions autorisées aux alinéas 107 et 108 du United States Copyright Act de 1976, en l'absence d'autorisation écrite préalable de l'Éditeur. Les demandes d'autorisation doivent être adressées par courrier à Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030 USA, par téléphone au +1 (201) 748-6011, par télécopie au +1 (201) 748-6008, ou en ligne sur [www.wiley.com/go/permissions](http://www.wiley.com/go/permissions).

Marques : Wiley, le logo John Wiley & Sons, Inc., pour les Nuls, le logo Dummies Man, Une référence pour nous tous ! et les appellations commerciales afférentes sont des marques ou des marques déposées de John Wiley & Sons, Inc. et/ou de ses sociétés affiliées aux États-Unis et dans d'autres pays, dont l'utilisation est interdite en l'absence d'autorisation écrite. Toutes les autres marques citées sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. Wiley Publishing, Inc. n'est lié à aucun des produits ou fournisseurs cités dans cet ouvrage.

LIMITATION DE RESPONSABILITÉ/DÉNI DE GARANTIE : L'ÉDITEUR ET L'AUTEUR S'ABSTIENNENT DE TOUTE DÉCLARATION OU GARANTIE S'AGISSANT DE L'EXACTITUDE OU DE L'EXHAUSTIVITÉ DU CONTENU DE CET OUVRAGE, ET REJETTENT EN PARTICULIER TOUTE GARANTIE, Y COMPRIS, NON LIMITATIVEMENT, TOUTE GARANTIE D'APTITUDE À UN USAGE PARTICULIER. AUCUNE GARANTIE NE PEUT ÊTRE CONSENTIE OU ÉTENDUE AU TITRE D'UN DOCUMENT COMMERCIAL OU PROMOTIONNEL. LES CONSEILS ET STRATÉGIES PRÉSENTÉS ICI RISQUENT DE NE PAS CONVENIR À TOUTES LES SITUATIONS. CET OUVRAGE EST COMMERCIALISÉ, SACHANT QUE L'ÉDITEUR NE DISPENSE AUCUN SERVICE JURIDIQUE, COMPTABLE OU PROFESSIONNEL AUTRE. SI UNE ASSISTANCE PROFESSIONNELLE EST REQUISE, LES SERVICES D'UN PROFESSIONNEL COMPÉTENT DEVRONT ÊTRE SOLlicitÉS. NI L'ÉDITEUR, NI L'AUTEUR NE POURRONT ÊTRE TENUS RESPONSABLES DES DOMMAGES DÉCOULANT DES PRÉSENTES. SI UN ÉTABLISSEMENT OU SITE WEB EST RÉFÉRENCÉ DANS UNE CITATION ET/OU COMME SOURCE POTENTIELLE D'INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DANS CET OUVRAGE, CELA NE SIGNIFIE AUCUNEMENT QUE L'AUTEUR OU L'ÉDITEUR AVALISE LES INFORMATIONS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE COMMUNIQUÉES PAR CET ÉTABLISSEMENT OU CE SITE WEB OU SES RECOMMANDATIONS. PAR AILLEURS, LE LECTEUR DOIT AVOIR CONSCIENCE QUE LES SITES WEB CITÉS DANS CET OUVRAGE PEUVENT AVOIR ÉVOLUÉ OU DISPARU ENTRE LE MOMENT OÙ CE LIVRE A ÉTÉ ÉCRIT ET CELUI OÙ IL EST LU.

Pour toute information d'ordre général sur nos autres produits et services, veuillez contacter notre service de développement commercial aux États-Unis par téléphone au +1-317-572-3205. Pour obtenir tous détails utiles sur la création d'un ouvrage Pour les nuls personnalisé, adapté à votre entreprise, contactez [bizdev@wiley.com](mailto:bizdev@wiley.com). Pour de plus amples informations sur l'exploitation sous licence de la marque Pour les nuls avec des produits ou services, contactez [BrandedRights&Licenses@Wiley.com](mailto:BrandedRights&Licenses@Wiley.com).

ISBN : 978-1-118-27506-1

eBook ISBN : 978-1-118-27528-3

Fabriqué aux États-Unis

# Introduction



**E**tes-vous prêt à vous confronter au management des processus métier (BPM) pour votre entreprise ? Souhaitez-vous améliorer l'efficacité, l'agilité et la rentabilité ? Dans ce cas, vous êtes tombé au bon endroit.

Le BPM est une approche du management de la manière dont une organisation fonctionne pour qu'elle réponde mieux aux besoins de ses clients. Le BPM rend les organisations plus efficaces et plus faciles à faire évoluer. Le BPM, c'est exactement ce dont votre organisation a besoin pour relever les défis dans un contexte économique moderne.

## *À propos de ce livre*

*Les management des processus métier (BPM) pour les nuls*, édition limitée IBM, vous explique en quoi consiste le BPM et comment il peut servir votre organisation. Vous verrez comment les solutions BPM d'IBM vous procurent de nombreux avantages, d'une plus grande satisfaction du client à plus d'agilité pour s'adapter aux conditions évolutives du marché.

## *Comment ce livre est organisé*

Ce livre est divisé en six chapitres, qui peuvent être lus dans n'importe quel ordre. Cette section contient une brève présentation de ce que vous trouverez dans chacun d'entre eux, de sorte que vous pourrez vous rendre immédiatement au chapitre qui vous intéresse le plus.

## ***Chapitre 1 : Comprendre le BPM***

Le Chapitre 1 présente le nouveau business modèle agile auquel correspond le BPM et vous montre pourquoi évoluer vers le BPM fait sens pour votre organisation.

## ***Chapitre 2 : Démarrer avec le BPM***

Le Chapitre 2 vous montre comment évaluer les besoins de votre entreprise et comment sélectionner correctement le premier projet. De plus, vous y découvrez les options du BPM qui s'offrent à vous. Chacune présente des avantages, comme réduire les coûts, devenir plus agile, améliorer l'efficacité.

## ***Chapitre 3 : Mettre le BPM en œuvre dans votre organisation***

Dans le Chapitre 3, je présente le processus de planification pour mettre en œuvre le BPM dans votre entreprise. Vous y découvrez comment construire une solution BPM et comment vous assurer que vous documentez correctement les moindres choses.

## ***Chapitre 4 : Améliorer l'automatisation du BPM avec le management de la décision***

Le Chapitre 4 discute du management de la décision et vous montre comment piloter l'amélioration des processus. Pour finir, vous découvrez comment automatiser et améliorer le processus de prise de décision.

## ***Chapitre 5 : Quelques exemples de réussites du BPM***

Au chapitre 5, vous découvrez plusieurs exemples de mise en œuvre réussies du BPM qui vous montre comment les solutions BPM d'IBM aident les entreprises du monde entier à devenir plus agiles et plus performantes.

## ***Chapitre 6 : Les meilleures raisons de choisir le BPM d'IBM***

Le chapitre 6 vous donne les meilleures raisons pour lesquelles vous devriez retenir une solution BPM d'IBM. Consultez-les : l'une d'entre elles pourrait parfaitement vous convaincre pour faire votre choix.

## ***Les icônes utilisées dans ce livre***

Ce livre utilise les icônes suivantes pour attirer votre attention sur l'information que vous pouvez trouver utile pour diverses raisons.



L'information contenue dans les paragraphes signalés par l'icône Souvenez-vous est importante, et pour cette raison mise en exergue. De cette manière, vous pouvez facilement repérer l'information lorsque vous vous référez à ce livre par la suite.



L'icône Conseil signale une information extrêmement utile. Vous pouvez apprendre comment recruter les meilleurs experts dans le domaine ou une manière fascinante de mettre en œuvre le BPM ou d'économiser du temps et de l'argent.



Cette icône signale les endroits où des sujets techniques sont évoqués. Impossible d'en dire plus ; l'information donnée se veut utile.



Les paragraphes signalés par l'icône Attention attirent votre attention sur les pièges les plus courants dans lesquels vous risquez de tomber.





# Chapitre 1

## Comprendre le BPM

.....

### *Dans ce chapitre*

- ▶ Voir le BPM comme un business modèle novateur et souple.
  - ▶ Savoir en quoi le BPM peut profiter à votre entreprise.
  - ▶ Basculer sur le BPM .
  - ▶ Aller au-delà des outils disponibles.
- .....

**D**e meilleurs processus réduisent les coûts, accroissent les revenus, motivent le personnel, améliorent la satisfaction des clients. La gestion des processus métiers, le Business Process Management (BPM), est une approche conçue pour élaborer de meilleurs processus. Le BPM est un effort collaboratif entre les entités métier et le monde informatique, et cet effort produit un nouveau paradigme de processus métiers efficaces et logiques.

### ***BPM : Un business modèle souple et novateur***

Dans l'environnement économique dynamique actuel, les organisations doivent se révéler souples pour répondre à toutes sortes de défis. Le BPM donne cette agilité en vous permettant de contrôler plus directement les processus de votre organisation. Vous pouvez tirer meilleur parti de la technologie pour que votre entreprise toute entière soit bien plus réactive, et atteindre ainsi vos objectifs.

Le BPM crée de la valeur pour l'entreprise en améliorant la performance, la productivité, l'efficacité du personnel et la qualité du service au client. Toutes ces améliorations découlent directement de l'amélioration des processus.



Le BPM peut aider votre organisation à devenir plus agile de diverses manières :

- ✓ **Une productivité accrue.** Dans l'économie actuelle, il faut savoir faire plus avec moins de ressources. Appliquer les principes du BPM aide votre entreprise à accroître sa productivité.
- ✓ **Aller plus vite sur le marché.** Lorsqu'une nouvelle idée ou un nouveau produit voit le jour, un BPM efficace vous aide à devenir l'un des leaders, et non l'un des suiveurs qui arrivent trop tard pour tirer avantage du nouveau marché.
- ✓ **Couvrir le marché mondial.** Le BPM vous aide à aligner les opérations de votre supply chain, si bien que vous pouvez tirer parti des opportunités où et quand elles se présentent.
- ✓ **Respecter les normes.** Se tenir à jour des règles de conformité peut coûter très cher et prendre beaucoup de temps. Le BPM vous permet de garder ces coûts sous contrôle.
- ✓ **Accélérer l'innovation.** Vous avez besoin d'un environnement où l'innovation est non seulement encouragée, mais où elle fait partie du quotidien. Ici encore, le BPM peut vous aider.



Une organisation agile et flexible peut répondre aux besoins du client et sortir victorieuse à la fin de la journée.



Des pratiques telles que Six Sigma et Lean Six Sigma ainsi que les travaux d'experts du contrôle de la qualité tels que Deming sont totalement intégrés dans la méthodologie BPM. Le BPM vous permet de mettre en œuvre toutes ces pratiques pour que votre entreprise en tire encore plus d'avantages. Pour plus d'informations sur Six Sigma, reportez-vous au livre Six Sigma For Dummies.

# *Comprendre comment le BPM peut aider votre entreprise*

La proposition de valeur basique du BPM est la possibilité de produire avec moins d'efforts à un plus haut niveau de qualité. Il en résulte que le BPM est devenu une discipline essentielle pour les entreprises qui souhaitent accroître leurs revenus rapidement tout en contrôlant les coûts de leurs ressources.

Les processus métier sont omniprésents dans toute organisation. Ces processus représentent toutes les activités auxquelles les organisations de toutes les industries peuvent se livrer. Quelques processus sont très structurés, comme les processus de production en grand volume, alors que d'autres, comme les soins médicaux, doivent être taillés sur mesure en fonction des besoins spécifiques du patient, si bien qu'ils sont moins structurés.

Vous ne visualisez peut-être pas les activités accomplies par votre organisation sous la forme de processus métier, mais c'est pourtant bien ce qu'elles sont. Lorsque vous entreprenez d'améliorer vos opérations, vous vous engagez dans un projet d'amélioration de processus. Clairement, il s'agit de tirer parti des méthodologies et des technologies avancées pour générer un résultat plus efficace et plus cohérent, pouvant être répété, lorsque vous travaillez sur ce genre de projet. Le BPM vous aide à définir et à gérer vos processus métier de sorte que vous puissiez atteindre vos objectifs.

## *Prendre des décisions plus rapidement*

La vitesse et l'agilité sont des facteurs essentiels de succès pour toute entreprise. Par exemple, observez n'importe quel fast-food à l'heure du déjeuner. Il sert plusieurs fois le nombre de repas d'un restaurant traditionnel pour la simple raison que son organisation est rapide. Les gens n'ont généralement que peu de temps pour déjeuner, et ils savent qu'un fast-food se propose de les servir rapidement. Les clients n'aiment pas attendre des produits ou des réponses à leurs questions.

Cet exemple est excellent pour voir comment une gestion efficace des processus peut effectivement grandement améliorer la vitesse des opérations. Grâce au BPM, vos managers peuvent avoir un accès sans contrainte aux données ainsi qu'à des systèmes bien définis pour les aider à prendre rapidement des décisions.

En général, les organisations qui réfléchissent à l'amélioration des processus se concentrent sur l'orchestration des tâches qui composent un processus de bout en bout. Toutefois, des décisions prises au niveau d'un processus peuvent s'avérer tout aussi cruciales. Le BPM vous permet d'automatiser un grand nombre de décisions opérationnelles pour les prendre plus rapidement, et de pouvoir les répéter. De cette manière, les managers disposent des outils dont ils ont besoin pour prendre plus facilement et plus rapidement des décisions importantes.

## *Prendre de meilleures décisions*

Comme le BPM peut aider vos managers à disposer de plus d'information, ces derniers peuvent prendre de meilleures décisions. De plus, en vous aidant à automatiser des processus de prise de décision, le BPM vous permet d'être certain que la plupart des décisions sont prises de manière bien plus cohérente. Comme ces décisions sont prises conformément à des règles solidement définies, elles ont plus de chances d'être alignées sur les objectifs de votre organisation.



Le BPM vous permet aussi de visualiser vos processus en action pour constater comment les décisions affectent les fondamentaux de votre activité. En conséquence, vous pouvez faire bien plus que seulement réagir ; vous pouvez modifier le processus pour mieux vous saisir des opportunités ou parer les menaces. Le BPM vous donne les outils pour améliorer les processus et les décisions en toute proactivité. Cette amélioration des processus signifie finalement que les décisions sont non seulement prises plus rapidement, mais qu'elles sont aussi meilleures.

## *Prendre des décisions financièrement motivées*

En plus de prendre rapidement de meilleures décisions, votre entreprise devrait impérativement exiger que ces décisions soient financièrement motivées. Aucune entreprise ne peut rester longtemps à flot si elle jette l'argent par les fenêtres. Pratiquement toute décision prise dans une organisation affecte sa viabilité.

Le BPM vous aide à élaborer des processus qui peuvent être quantifiés en termes de résultats financiers. Grâce au BPM, les décisions sont prises pour aider à maximiser les retours financiers en minimisant le temps passé, en optimisant l'usage des ressources, et en réduisant le gâchis à son minimum absolu. En utilisant le BPM, le management ne navigue plus à vue lorsqu'il s'agit de prendre des décisions financières importantes. Il a accès à une vision d'ensemble qui lui permet de prendre des décisions financièrement rationnelles pour l'entreprise.

Le BPM vous aide à automatiser le processus de prise de décision en vous fondant sur une approche par les règles métier. Comme si vos règles métier sont définies sur des bases financières, ces décisions automatisées sont elles aussi automatiquement définies sur ces mêmes bases.



L'essentiel, c'est que le BPM peut aider à améliorer votre processus de prise de décision en le rendant plus rapide, plus intelligent, et en lui faisant prendre des décisions qui sont financièrement responsables.

## *Pourquoi changer pour le BPM a du sens*

Toute organisation met en place un certain nombre de processus, mais elle souffre aussi vraisemblablement d'une certaine inertie, car les gens sont habitués à faire les choses d'une certaine manière. Bien évidemment, les gens peuvent convenir que quelques améliorations sont possibles, mais ils n'en ressentent pas le besoin s'ils ne peuvent accéder à une vision globale.

Malheureusement, vous enfoncez la tête dans le sable comme une autruche ne fait que vous étouffer avec du sable tout en vous laissant exposé à toutes les menaces. Les organisations qui font l'impasse sur l'exigence du changement se comportent ainsi. Non seulement les problèmes ne disparaissent pas, mais la concurrence va en profiter pour aller de l'avant et remporter la course.

Le BPM s'empare des processus rigides et indépendants pour les transformer en services métier flexibles et chorégraphiés qui fonctionnent ensemble pour créer une valeur substantielle pour l'activité. Cette transformation peut aider l'organisation à s'adapter à une évolution toujours plus rapide de son environnement économique et aux nouveaux défis qui apparaissent.

## *La vie est dure, ici*

Une entreprise contrôle rarement un marché à elle toute seule. En fait, la plupart des entreprises font face à des défis toujours plus nombreux pour seulement conserver leur part d'un marché. Elles doivent affronter toujours plus de concurrence chaque jour.



Vous ne pouvez pas vous contenter de vous asseoir en attendant que tout se passe pour le mieux. Si vous procédez ainsi, vous allez vite constater que vos concurrents se sont emparés de tout votre marché.

Que devez-vous faire pour devenir compétitif sur des marchés difficiles ? Voici quelques points importants :

- ✓ **Améliorer la productivité.** Pour concourir et gagner, vous devez être profitable. L'un des meilleurs moyens pour améliorer votre rentabilité consiste à améliorer votre productivité. Si vous pouvez améliorer votre productivité de sorte que votre produit ou votre service vous coûte moins cher à produire, il sera plus facile de concourir contre des concurrents qui produisent à bas coûts.
- ✓ **Améliorer la prise de décision.** Améliorer le processus de prise de décision permet de prendre des décisions plus rapides, meilleures, mieux optimisées financièrement en fonction de vos règles métier. Bien entendu, automatiser le processus de prise de décision a aussi des effets sur la productivité.

- ✓ **Améliorer la flexibilité.** Les demandes du marché semblent évoluer presque tout le temps, ce qui fait de l'agilité et de la flexibilité des atouts clés pour réussir aujourd'hui. Si vous ne pouvez pas fournir ce que vos clients voudront demain, vous pourriez aussi bien vendre des casseroles trouées – la demande évolue peu, mais le marché est aussi inexistant !

## *N'attendez pas pour améliorer les choses*

Il est évident que nous vivons actuellement des temps économiques difficiles. Nombre de personnes et d'organisations tirent des conclusions de la conjoncture défavorable en s'asseyant sur le bas-côté pour attendre que les choses s'éclaircissent avant de prendre la moindre décision. Leur raisonnement semble être qu'il ne coûte rien de ne rien faire. Ce raisonnement peut sembler juste de prime abord, mais seulement si vous ignorez le fait que ne rien faire crée une immense opportunité pour vos concurrents. Lorsque vous êtes tout occupé à ne rien faire, vous pouvez parier que vos concurrents tentent de devenir plus productifs, plus flexibles et plus profitables.



Attendre que les choses s'améliorent en ne faisant rien conduit presque inévitablement à l'échec. Il n'y a pas de meilleur moment pour apporter des améliorations à vos processus métier que lorsque les conditions sont difficiles. Après tout, les personnes qui travaillent dans votre organisation sont certainement conscientes de l'environnement économique difficile, et elles savent que vous avez besoin de rester compétitif.

## *Tirer parti des opportunités*

Les temps difficiles sont d'excellentes opportunités pour les personnes et les organisations qui souhaitent investir dans le futur. Alors que le reste du monde s'arrête et se lamente, vous pouvez commencer à planifier et à mettre en œuvre les changements qui assureront un long et profitable futur à votre organisation.

En utilisant le BPM, vous améliorez non seulement votre processus courant, mais vous créez et déployez aussi de nouvelles capacités et améliorez votre retour sur investissement (ROI – Return On Investment). En fait, en mettant en œuvre le BPM dès maintenant, vous serez en mesure d'apporter toutes les améliorations nécessaires plus vite, à moindre coût, et vous pourrez mieux valoriser vos ressources existantes, donc générer un ROI encore meilleur.

Les avantages du BPM vont bien au-delà de ce que vous pourriez penser. Par exemple, vos clients bénéficieront vraisemblablement d'une amélioration du service client, vos partenaires et fournisseurs bénéficieront de communications améliorées, de réponses plus rapides, et elles auront affaire à une organisation avec laquelle il sera généralement plus facile de faire affaire.

Ces changements positionneront votre entreprise de la meilleure façon possible pour pouvoir tirer parti de nouvelles opportunités auxquelles vous n'êtes pas prêt actuellement à répondre. Que vous choisissiez d'optimiser les opérations courantes ou de développer de nouveaux processus ou applications, le BPM peut vous aider.

## *Pourquoi les outils actuels ne feront pas l'affaire*

Si vous avez lu le chapitre jusqu'à ce point, il doit être plutôt clair maintenant que le BPM peut apporter des avantages importants à votre organisation. En dépit de cela, vous risquez de rencontrer quelque opposition de la part de personnes qui pensent que vos outils actuels font déjà très bien l'affaire. Dans cette section, vous allez jeter un coup d'œil sur les alternatives pour comprendre pourquoi elles ne sont pas à la hauteur de la tâche.

## *Acheter une application packagée*

Dans de nombreux cas, vous pouvez acheter une application packagée conçue à priori pour répondre aux besoins d'un



processus ou d'une fonction en particulier. Malheureusement, les applications packagées sont rarement de bonnes solutions, car elles posent quatre problèmes :

- ✓ **Le délai de rentabilisation.** La plupart des applications exigent que les organisations qui s'en dotent se fondent sur le modèle de données et les fonctionnalités de base. Il faut parfois passer beaucoup de temps à mettre en œuvre des fonctionnalités qui ne sont pas pertinentes au regard du problème de processus que vous souhaitez résoudre, mais qui sont nécessaires pour que l'application fonctionne correctement. Ce type de coût de démarrage n'existe pas avec le BPM, car vous partez de vos processus actuels.



Selon Forrester Research, le temps requis en moyenne par l'industrie pour déployer de nouvelles applications est de 14,5 mois – et 36 % des projets sont livrés en retard. En comparaison, nombre de déploiements de BPM auraient parallèlement le temps de déployer trois à quatre versions d'un processus – chacune créant une valeur significative pour l'activité.

- ✓ **Le risque de rejet.** Les utilisateurs sont souvent réticents se former à une application toute nouvelle. Pire encore, si les fonctionnalités de l'application ne répondent pas aux besoins des utilisateurs, l'application ne sera pas utilisée et l'efficacité du processus en sera détériorée.

Par contraste, les solutions BPM majeures peuvent intégrer les processus dans les outils dont les utilisateurs sont familiers – comme Microsoft Outlook. Utiliser ces outils élimine virtuellement tout besoin de formation et risque de rejet. De plus, le BPM permet aux équipes projet de se concentrer sur les fonctionnalités requises par les participants du processus – et rien de plus. Aucun temps n'est perdu à identifier quelles fonctionnalités de l'application ne seront pas utilisées par le client ou auront besoin d'être personnalisées.

- ✓ **L'inertie face au changement.** Une fois que l'application packagée a été installée, les organisations sont souvent confrontées à des difficultés pour les synchroniser avec les changements de priorités des processus métier. Les applications ne sont

généralement pas conçues pour gérer des changements fréquents – elles se fondent sur la standardisation d'actions et de processus. En fait, personnaliser une application génère souvent des problèmes et des coûts supplémentaires.

- ✓ **Étendre le périmètre.** La nécessité d'améliorer un processus peut se faire jour partout dans l'organisation. Ainsi, alors qu'un problème peut être d'intégrer de nouveaux personnels dans le processus, un autre peut être de générer les envois à la logistique. Il ne serait pas pratique d'acheter une application spécifique pour résoudre chacun de ces problèmes de processus. À l'opposé, une suite BPM (BPMS) peut être utilisée pour améliorer n'importe quel processus.

## *Faire évoluer une application existante*

La plupart des organisations disposent déjà d'applications qu'elles utilisent dans le cadre de leurs processus métier. Dans ces conditions, capitaliser sur cet existant constitue une préoccupation évidente. Si une application est déjà en place, une entreprise peut ainsi envisager d'en étendre les fonctionnalités pour apporter des améliorations en certains points critiques des processus.



Si vous empruntez cette voie, vous risquez d'affronter plusieurs problèmes :

- ✓ **Le coût.** Le coût d'achat de modules additionnels et d'outils de développement requis pour adapter l'application existante peut souvent s'avérer prohibitif – plus coûteux qu'une solution BPM. De plus, il faut disposer de compétences approfondies, spécifiques, pour procéder à l'adaptation. Souvent, l'application doit être adaptée en utilisant un ou plusieurs langages qui lui sont propres. En conséquence, il peut être onéreux de contracter avec des consultants qui disposent des compétences requises. À l'inverse, les solutions BPM phares sont basées sur des standards, et nombre de consultants ont été formés pour maîtriser les technologies et les compétences requises pour les déployer.

- ✓ **La complexité.** Étendre les fonctionnalités d'applications packagées complique généralement leur mise à jour – la rendant parfois significativement plus complexe, voire totalement impossible. La plupart des éditeurs d'applications préconisent de ne pas étendre ou adapter leurs applications. Ils préconisent des mises en œuvre sans adaptation afin de faciliter d'éventuelles évolutions futures.

De plus, étendre les fonctionnalités d'une application transactionnelle pour permettre le management de processus signifie souvent que l'entreprise doit spécialiser ses compétences en développement, dans des domaines comme le workflow ou le reporting, ce qui expose les équipes de développement aux plus grands risques – elles sont limitées par l'application pour intervenir sur des aspects aussi essentiels que le modèle de données et l'interface utilisateur, et elles reçoivent pourtant pour mission d'ajouter des fonctionnalités afin de permettre le management de processus. De plus, si vous étendez les fonctionnalités d'une application packagée, son éditeur pourra parfaitement refuser d'en assurer le support technique.

- ✓ **L'immaturité.** Même si de nombreux éditeurs d'applications intègrent des processus dans leurs applications et leurs plates-formes, leurs offres sont encore immatures. Les fonctionnalités de management des processus proposées par les grands éditeurs ne permettent pas de piloter l'amélioration des processus avec la même finesse et la même vitesse que des BPM matures.

## *Le développement applicatif traditionnel*

Une solution consiste à développer une toute nouvelle application propriétaire. Après tout, vous disposez sans doute d'une sorte d'équipe informatique, n'est-ce pas ? En fait, la plupart des entreprises ont les compétences requises pour développer ce type d'application. Aussi n'est-il pas rare que ces entreprises songent à recourir à leurs propres moyens plutôt que de mobiliser un BPM.



Le développement applicatif traditionnel est une solution peu optimale pour piloter l'amélioration des processus, sur deux points :

- ✓ **Les prérequis.** Dans une étude, Forrester Research a rapporté que 57 % des projets de développement applicatif traditionnel étaient mal cadrés et que les objectifs assignés à 30 % d'entre eux étaient hors de portée. Ces mêmes pourcentages – voire pires – peuvent être attendus dans le domaine du développement applicatif traditionnel visant à améliorer les processus. À l'inverse, le taux de succès des projets BPM – plus de 90 % – suggère que le BPM est une technologie supérieure pour répondre correctement aux besoins d'amélioration de processus.
- ✓ **Le délai de mise sur le marché.** Les projets BPM ont tendance à aboutir plus rapidement, à moindre coût et avec plus de fiabilité que les projets de développement applicatif. Combien de fois plus rapide ? D'après les études menées par IBM auprès des clients disposant de compétences en développement applicatif (par exemple, du développement Java), le BPM produit des gains à presque toutes les étapes d'un projet.

## *L'avantage du BPM*

Le BPM vous permet d'améliorer votre productivité plus que les autres solutions, pour nombre de raisons :

- ✓ **Des fonctionnalités intégrées.** Les outils dont vous avez besoin pour définir les améliorations et la mise en œuvre de processus, tels que la modélisation, la simulation et ainsi de suite sont généralement intégrés à une suite BPM.
- ✓ **Un environnement cohérent de développement.** Comme les outils dont vous avez besoin sont intégrés dans la suite BPM, ces derniers sont conçus pour fonctionner ensemble, ce qui simplifie la mise en œuvre et la gestion du changement.
- ✓ **Des outils de développement graphiques.** Les suites BPM phares permettent le développement graphique de processus plutôt que de requérir de la programmation

complexe et très technique. Cela permet d'accélérer le développement et de limiter les compétences techniques à acquérir pour déployer le BPM.



Le BPM permet simplement aux entreprises de créer une plate-forme pour améliorer plus rapidement et plus facilement leurs processus. Toutefois, vous pouvez souvent rencontrer des difficultés pour justifier l'investissement dans le BPM du fait que d'autres voies plus traditionnelles sont privilégiées, comme acheter ou développer une application propriétaire. Le BPM génère un fort retour sur investissement, il permet de développer rapidement et il propose des outils pour piloter l'amélioration des processus. De plus, le BPM peut aider votre organisation à devenir plus agile pour faire face aux défis de demain.



## Chapitre 2

# Démarrer avec le BPM

---

### *Dans ce chapitre*

- ▶ Comprendre les objectifs et la stratégie de votre activité.
  - ▶ Sélectionner le bon projet.
  - ▶ Connaître les options du BPM.
  - ▶ Jeter un coup d'œil sur l'offre BPM d'IBM.
- 

**L**a complexité de l'environnement économique est telle qu'il peut sembler assez difficile de débiter un projet de BPM. La clé du succès est d'utiliser la bonne approche : commencer par une analyse soignée se focalisant sur la valeur de l'activité et prendre ensuite du recul pour mieux réussir à toutes les étapes.

Dans ce chapitre, vous découvrez comment commencer avec le BPM en évaluant les besoins de votre entreprise, en sélectionnant le bon projet, et en abordant le marché du BPM.

## *Évaluer les besoins de votre entreprise*

Pour commencer avec le BPM, vous devez évaluer les besoins de votre entreprise. Toute initiative d'amélioration des processus qui veut aboutir doit partir et être pilotée par la création de valeur dans l'activité. Vous devez comprendre les objectifs de l'activité et la stratégie qui pilote l'initiative d'amélioration des processus.



Commencez par analyser vos processus courants pour identifier ceux dont l'amélioration permettrait de générer le plus grand retour sur investissement. Une fois que vous avez identifié les projets relatifs aux processus candidats et que vous les avez priorisés en fonction des besoins de votre activité, vous pouvez vous lancer dans un premier projet.

Comment évaluer les besoins de votre entreprise ? Clairement, il faut à la base comprendre l'activité de cette dernière. Posez-vous les questions suivantes :

- ✓ Quels sont vos goulots d'étranglement ?
- ✓ Quels processus métier génèrent le mécontentement du client ?
- ✓ Quels processus posent des problèmes évidents ?
- ✓ Où serait-il possible de gagner de l'argent en améliorant l'efficacité ?
- ✓ Qui sont les leaders internes les plus à même de parrainer un projet BPM et de garantir son succès ?

L'analyse de votre activité est la première étape importante sur le chemin de l'amélioration des processus, mais vous devez vous garder de ne pas trop détailler. En effet, toute initiative d'amélioration des processus doit pouvoir générer un résultat quantifiable dans un temps raisonnable pour que les parties prenantes continuent de vous soutenir et que les financements dont vous bénéficiez pour votre initiative ne vous soient pas retirés.



Le bon choix pour un projet initial consiste à sélectionner un projet qui répond non seulement aux besoins de l'activité, mais qui peut aussi être mené à bien assez rapidement. En commençant par un projet relativement facile à gérer, vous pourrez développer vos compétences en amélioration des processus et créer de la valeur pour l'activité rapidement. Un choix judicieux du projet peut vous aider à bénéficier d'un soutien réaffirmé, de financements, et vous permettre de réussir dans des projets ultérieurs.



Le BPM est une aventure collective qui engage à la fois les équipes métier et les équipes de l'informatique. Afin de garantir la réussite de votre projet, vous devez vous assurer que les deux sont prêtes avant de commencer.



## Sélectionner le bon projet

Vous allez sans doute être sous le regard de tous les niveaux hiérarchiques de votre entreprise. Pour cette raison, vous devez sélectionner un projet qui fait sens et qui peut être réalisé dans un délai raisonnable.



Le succès d'un projet BPM s'appuie sur votre capacité à documenter les processus existants. Après tout, il est impossible de manager ce que vous ne pouvez pas mesurer.

## L'analyse de processus

Découvrir et concevoir sont les premières étapes pour comprendre les processus métier. À cette étape de votre projet, vous visualisez, documentez et modélisez les processus existants et futurs. Dans certains cas, vous voudrez retravailler des processus existants tandis que dans d'autres vous devrez créer des processus à partir de rien.

Le BPM est un système pour manager les activités à l'aide de processus opérationnels. Un processus métier est l'ensemble des tâches et des activités qui permettent d'accomplir un certain objectif organisationnel. Le BPM maximise l'efficacité des processus métier en suivant certaines étapes :

- 1. Déterminer le meilleur processus dans les conditions actuelles.**
- 2. Améliorer l'efficacité du processus.**
- 3. Mettre en place les contrôles permettant d'atteindre une efficacité permanente.**

Une fois que vous avez compris le processus courant, vous disposez d'une référence par rapport à laquelle vous pouvez mesurer les progrès. Avec le BPM, vous pouvez apporter des améliorations en continu, plutôt que de chercher à atteindre un état idéal en une seule fois. Pour l'essentiel, un projet BPM adopte une approche itérative qui permet cette amélioration continue.

Lors de votre analyse de processus, recherchez les processus qui ne sont pas optimaux et ceux qui ne fonctionnent plus à cause de goulots d'étranglement dans votre système.

Quoique presque tous les processus de l'entreprise devraient au final faire l'objet d'une optimisation, il est extrêmement important de commencer par identifier tout processus courant qui cause des problèmes conséquents lors de la phase d'analyse. Rappelez-vous : comme le BPM permet l'amélioration continue, il reste possible d'optimiser à tout instant.



Quoique votre équipe informatique joue un rôle clé dans le déroulement de votre projet BPM, vous devez accéder à l'expertise d'unités métier qui connaissent déjà les processus en vigueur. Les deux équipes doivent contribuer à part entière pour garantir le succès de votre projet BPM.

## Les règles du développement agile métier (ABRD)

La méthodologie ABRD (Agile Business Rules Development) est utilisée pour élaborer une application basée sur des règles. ABRD fournit un cadre que les équipes du projet peuvent adapter aux besoins spécifiques de leur projet. La méthodologie gère le cycle de vie complet d'une règle, de la découverte à la gouvernance, en recourant à une approche agile, interactive. Les activités ABRD sont classées en plusieurs catégories. Chacune de ces activités est exécutée de multiples fois quand le processus est suivi, mais toutes les activités ne sont pas forcément requises à chaque itération :

- ✓ Découverte d'une règle
- ✓ Analyse d'une règle
- ✓ Conception d'une règle
- ✓ Réalisation d'une règle
- ✓ Validation d'une règle
- ✓ Déploiement d'une règle

Tout comme les méthodologies agiles, les éléments de l'application sont développés de manière incrémentale, à la suite de multiples itérations sur de courtes périodes de temps. Tandis que les itérations se succèdent, le jeu de règles général évolue vers le jeu de règles final.

## *Initiation : commencer petit et grossir*

Nombre d'experts du BPM suggèrent de commencer en conduisant un petit projet critique. Comme avec toute technologie nouvelle, vous serez confronté à une courbe d'apprentissage. Pour vous faire une meilleure idée de la manière dont vous pourriez commencer petit puis grossir, représentez-vous une partie de baseball et considérez que le jeu est une activité comme celle votre entreprise.

Clairement, votre objectif est de gagner la partie. Toutefois, une série de processus contribuent à cet objectif. Par exemple, lorsque le camp adverse tient la batte, votre équipe doit placer différents joueurs sur le terrain. Mais lorsque c'est votre équipe qui tient la batte, vous devez concentrer vos efforts pour frapper la balle et parcourir les bases. Toutefois, chacun de ces deux grands processus pourrait et devrait être décomposé pour définir le processus sur lequel chaque joueur doit se concentrer.

Par exemple, supposons que vous ayez identifié une zone problématique avec certains de vos joueurs qui ne parviennent pas à aller plus loin que la première base. Vous pourriez définir un processus nommé « parcourir toutes les bases ». Quoique ce processus fasse plus largement partie du jeu, améliorer ce processus en particulier pourrait avoir un impact majeur sur la capacité de votre équipe à remporter des parties.

Votre entreprise n'est probablement pas une équipe de baseball, mais la leçon est la même. Vous pouvez vous lancer dans le BPM en partant d'un processus petit mais critique, qui peut avoir une grosse influence sur le succès de votre entreprise. Plus tard, vous pouvez voir plus gros et commencer à utiliser le BPM pour traiter des processus supplémentaires.



Vous constaterez souvent que les processus que vous développez en mettant en œuvre le BPM peuvent être réutilisés ailleurs. Cela vous permet de rentabiliser les efforts que vous investissez dans votre projet BPM.

## ***Transformation : apporter les changements***

Un processus métier implique généralement plusieurs organisations, services, systèmes et applications ; c'est pourquoi tous ces composants doivent être orchestrés et intégrés.

Avec le BPM, un moteur de règles métier aide à automatiser les décisions qui étaient auparavant prises manuellement, et permet aussi de distinguer la logique de la décision des applications de sorte que des règles de décision compréhensibles peuvent être facilement et rapidement modifiées. Vous avez besoin d'une supervision et d'une analyse de bout en bout d'un processus pour générer des indicateurs clés de performance (KPI – Key Performance Indicators) et autres métriques de performance afin de pouvoir constamment évaluer et surveiller la performance du processus. Selon ces métriques, des actions correctrices peuvent être entreprises pour modifier les processus dans l'objectif de les rendre plus efficaces.

## ***Démontrer la valeur***

Il ne fait aucun doute que tout le monde aura les yeux rivés sur vous lorsque vous entreprendrez votre premier projet BPM. C'est l'une des raisons pour lesquelles il est si important que vous développiez des métriques qui mesurent les performances du processus avant et après votre mise en œuvre de BPM. Vous devez pouvoir montrer les améliorations en vous appuyant sur des données chiffrées. Par exemple, vous pourriez montrer que :

- ✓ Le temps de traitement des factures a été réduit de 50 %.
- ✓ Chaque personne en charge des réclamations a réussi à traiter avec succès 25 % de réclamations supplémentaires.
- ✓ Les coûts d'un service ont été réduits de 15 %.
- ✓ Les commandes en ligne ont doublé.

Evidemment, vous disposez de vos propres métriques pour prouver la valeur du BPM. Toutefois, vous devez penser à ces métriques intelligibles par autrui lorsque vous planifiez votre projet.

## *Comprendre vos options*

Tout comme il existe différents types d'activités, il existe différents types de produits BPM. Chacun propose un ensemble de fondamentaux, comme la réduction des coûts, l'amélioration de l'agilité et l'accroissement de l'efficacité, mais ils se différencient clairement au-delà.

### *Les options fonctionnelles*

Une solution BPM doit vous aider à réduire les coûts en alignant et en automatisant les processus efficacement. De plus, elle doit permettre de modéliser correctement les processus, de traduire ces modèles en implémentations, d'améliorer les processus de manière itérative.

Enfin, la solution BPM doit mettre à disposition de l'utilisateur avancé une fonctionnalité de génération d'interfaces pour que la productivité de l'utilisateur puisse s'accroître. Il est aussi besoin d'utiliser des règles métier pour gouverner les opérations relatives aux processus.



Une fonctionnalité essentielle est la gestion efficace des événements pour que l'information adéquate soit diffusée en totale transparence aux utilisateurs finaux. En vous assurant que les utilisateurs disposent de l'information dont ils ont besoin lorsqu'ils en ont besoin, vous améliorez considérablement l'efficacité, et les coûts sont en conséquence réduits.

### *Le délai de rentabilisation*

Lorsque vous travaillez sur votre premier projet BPM, surtout, veillez au délai de rentabilisation. Tous les regards de votre entreprise étant braqués sur vous, vous devez sélectionner une solution BPM qui est facile d'utilisation et qui peut être vite maîtrisée.

Les facteurs qui jouent sur ce délai sont :

- ✓ Le niveau de compétence exigé des utilisateurs.
- ✓ La rapidité avec laquelle votre système BPM peut se connecter à vos systèmes et applications existants.
- ✓ L'aide et la formation proposée par votre éditeur.

Un vendeur de BPM disposant d'une grande expérience dans différentes industries peut vous proposer des solutions sur cette base.

## *Les capacités à valeur ajoutée*

Les meilleurs vendeurs de BPM offrent des capacités à valeur ajoutée telles que :

- ✓ La découverte de processus.
- ✓ La gestion de KPI.
- ✓ L'amélioration continue de processus.

Une solution BPM basée sur des standards industriels plutôt que sur des standards propriétaires est bien plus facile à maintenir et génère plus de valeur.

## *Les meilleurs vendeurs de BPM*

Beaucoup d'entreprises cherchent des moyens pour améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Il en résulte que le BPM est devenu un sujet d'intérêt pour nombre d'entre elles tandis qu'elles ont réalisé que des processus plus efficaces et plus efficaces pouvaient leur permettre de réduire les coûts et d'améliorer le service clients.

De nombreux vendeurs proposent des solutions BPM, mais trois se sont plus particulièrement distingués sur ce segment de marché :

- ✓ **Pegasystems.** Ce vendeur se concentre surtout sur des solutions packagées basées sur les processus qui adressent des besoins spécifiques. Ses solutions suivent n'importe quelle approche basée sur des règles du BPM et répondant à des besoins spécifiques de

processus. Les utilisateurs doivent personnaliser ces solutions et les règles métier sous-jacentes. La solution Pegasystems semble généralement plus adaptée à des processus de prise de décisions comme on en trouve souvent dans l'industrie des services financiers.

- ✓ **Software AG.** Ce vendeur se concentre sur les besoins d'orchestration et de workflow au niveau programme-à-programme au détriment des besoins en termes d'interaction humaine et de processus basés sur des documents.
- ✓ **IBM.** IBM propose la plus grande gamme de solutions BPM. Cette offre permet à IBM de répondre à une grande variété de besoins métier. Avec plus de 5 000 clients, IBM dispose de compétences et d'une expérience du service conséquente, ce qui permet de réduire le délai de rentabilité et de vous guider à chaque étape de votre projet en vous fournissant des services bien définis et normatifs.

## *Comprendre l'avantage d'IBM*

Plutôt que de vous forcer à adapter vos processus métier à un cadre rigide préexistant, IBM vous propose une large gamme de solutions BPM qui peuvent correspondre précisément à vos besoins. IBM Software for Business Process Management peut adresser une grande variété de besoins en termes de processus.

## *BPM et SOA*

Avec le BPM et la SOA (SOA – Service Oriented Architecture), les processus métier, les tâches humaines et les règles métier sont des exemples de composants de service conçus pour être réutilisés et intégrés avec flexibilité. Cette intégration fonctionne non seulement dans le BPM et la SOA, mais aussi avec les systèmes métier dans toute l'entreprise et avec les systèmes métier externes.

La SOA améliore l'agilité et la réutilisation des investissements dans le logiciel. Les analystes métier peuvent utiliser le BPM pour modéliser des processus métier de bout en bout

qui seront ensuite implémentés sous la forme de composants SOA réutilisables.

La collaboration entre équipes métier est technique est réelle.

## ***L'implémentation rapide de processus***

Les analystes de processus métier travaillent conjointement avec les développeurs lors de cycles d'implémentation dans le cadre d'une conception itérative accélérée.

Un aspect essentiel est le modèle partagé où les modèles créés lors de la conception sont les mêmes que ceux utilisés à l'exécution. Le modèle vu dans le diagramme de processus lors de la conception est exactement celui exécuté par le moteur de processus.

Autre fonctionnalité importante, tout composant de conception peut être exécuté instantanément depuis l'environnement de conception. Cette exécution est possible car chaque étape du modèle de processus dispose d'une implémentation particulière qui peut être une tâche humaine, une étape automatique ou une règle métier. Même les tâches complexes peuvent être conçues et rejouées dans l'outil de conception. Cette possibilité d'interagir fait tomber les barrières entre la conception et l'exécution, favorisant la collaboration entre les entités métier et informatique.

## ***Les fonctionnalités de gestion du contenu, de workflow et de collaboration***

Les fonctionnalités de gestion du contenu, de workflow et de collaboration entre services et dans toute l'entreprise sont des éléments cruciaux de la gestion du contenu en entreprise (ECM – Enterprise Content Management) et sont des choix tout indiqués pour des projets BPM touchant à l'édition, la composition, la distribution et la maintenance de documents. Ces fonctionnalités gèrent du contenu nativement, si bien que



les nombreux processus s'appuyant sur des documents sont immédiatement disponibles pour le concepteur de processus.

Les fonctionnalités de gestion du contenu, de workflow et de collaboration sont aussi très appropriées lorsque la gestion des enregistrements et de la traçabilité sont des aspects importants de l'activité. C'est particulièrement vital pour la gestion des litiges, le respect de la conformité réglementaire et l'aide aux audits.

## *Blueworks Live*

Blueworks Live, la dernière solution BPM d'IBM, est une nouvelle offre qui fonctionne en mode cloud. Blueworks Live permet aux collaborateurs de tirer parti d'un environnement cloud en capturant, en comprenant et en améliorant les processus qui pilotent leur activité.

Blueworks Live permet à toute organisation de se lancer facilement dans le BPM. Ses tarifs sont compétitifs. Elle est facile à utiliser. Elle dispose d'une interface aussi simple qu'agréable. Parmi les fonctionnalités de Blueworks Live, notons :

- ✓ L'automatisation de processus simples.
- ✓ Une communauté BPM soudée.
- ✓ Des tableaux de bord et du reporting intégré.
- ✓ La gouvernance.
- ✓ La découverte et la documentation de processus complexes.

Blueworks Live est une offre SaaS (Software as a Service) dont vous pouvez tirer parti pour piloter la transformation de votre activité lorsque vous implémentez de nouveaux modèles métier, accélérez la vitesse et l'innovation, refondez les processus métier. Blueworks Live s'appuie sur des modèles industriels pour vous aider à relever les défis rapidement.



## Chapitre 3

# Mettre le BPM en œuvre dans votre organisation

.....

### *Dans ce chapitre*

- ▶ Mettre en place votre premier projet BPM.
  - ▶ Comprendre les bases d'une solution BPM.
  - ▶ Prendre la plume : documenter votre processus.
- .....

**U**ous devez fournir un certain travail de planification pour mettre le BPM en œuvre dans votre organisation. Comme tout changement important, c'est la préparation qui fait la différence entre le succès ou l'échec au final. De plus, le BPM n'existe pas par lui-même dans votre organisation ; il n'existe qu'à condition que le management et vos collègues s'en emparent.

Dans ce chapitre, vous voyez comment procéder à la planification nécessaire pour démarrer votre projet BPM, vous découvrez dans les grandes lignes les principales étapes d'élaboration d'une solution BPM et vous réalisez l'importance de documenter complètement vos processus.

## *Planifier, planifier, planifier*

Bien évidemment, vous souhaitez que votre projet BPM réussisse. Vous ne voudriez pas perdre de temps à vous lancer

dans un projet autrement. Or la clé du succès du BPM, c'est « planifier, planifier, planifier ».

Tous les projets n'aboutissent pas, et les projets BPM n'y font pas exception. Toute organisation qui commence un projet BPM met de grands espoirs dans sa réussite, mais le projet peut dérailler pour de nombreuses raisons :

- ✓ Sélection du mauvais projet.
- ✓ Sélection du mauvais processus.
- ✓ Communication inadéquate
- ✓ Manque de collaboration entre les partenaires.
- ✓ Coordination inefficace.
- ✓ Défaut d'investissement d'une partie prenante essentielle.

Tous ces facteurs peuvent conduire votre projet BPM au désastre. La planification en amont permet d'en tenir compte et de garantir ainsi le succès du projet.

## *Sélectionner le bon projet / processus*

Le Chapitre 2 est déjà revenu sur la nécessité de choisir le bon projet. Vous devez commencer par analyser les processus pour déterminer ceux qui pourraient bénéficier le plus de la mise en œuvre du BPM. Lors de votre analyse, vous dressez une liste de processus qui doivent être ensuite priorisés pour déterminer celui par lequel commencer.



Ne confondez pas l'analyse de processus avec la lecture des documents décrivant ce qu'ils doivent faire. Les documents énoncent les résultats attendus d'un fonctionnement attendu, mais l'analyse des processus s'attache aux résultats produits d'un fonctionnement réel.

Lorsque vous travaillez sur l'analyse des processus, réfléchissez aux diverses manières dont vous pourriez modifier les processus. Rappelez-vous que la motivation essentielle pour mettre en œuvre le BPM est d'améliorer les processus. Ce n'est pas parce que quelque chose a toujours été fait

d'une certaine manière que c'est la plus efficiente ou la plus logique.

## Vendre le BPM au management

Vendre le BPM au management consiste essentiellement à démontrer la valeur économique du BPM pour l'organisation. Le BPM crée de la valeur parce que des processus améliorés coûtent moins cher, génèrent des revenus plus importants, motivent plus le personnel et satisfont mieux les clients. Les exemples les plus parlants de création de valeur résultant d'une amélioration des processus viennent d'entreprises qui ont adopté des méthodologies Six Sigma ou Lean Six Sigma.



Une étude a montré qu'en permettant de mieux maîtriser la variabilité de la qualité grâce à ces méthodologies, des entreprises avaient généré environ 20 % de marge supplémentaire ainsi qu'accru d'autant leur capacité et réduit d'autant leur personnel et leurs investissements en capital. Des entreprises telles que General Electric ont adopté ces méthodologies, et précisément le BPM.

GE a aussi placé la gestion des processus métier au cœur de sa culture d'entreprise, en partant de sa direction générale. Au début, l'équipe de direction ne sera peut-être pas unanimement engagée dans la démarche. Toutefois, cela ne devrait pas être un problème, car même un investissement limité dans le BPM peut générer des retours significatifs et concrets qui vous permettront de gagner le soutien de tous les dirigeants.

Sans même réviser la conception des processus, Gartner pointe que les entreprises peuvent s'attendre à des gains opérationnels significatifs pour tout processus. Gartner dit que « en clarifiant simplement les timings et les responsabilités, les gains de productivité peuvent généralement atteindre 12 %, voire plus ». Et ce n'est qu'un gain de départ pour bien des processus.

Il y a quelques années, Gartner rapportait que 78 % des projets BPM généraient un retour sur investissement de 15 %, voire plus. De plus, ces projets étaient généralement déployés plus rapidement (67 % en moins de six mois, 50 % en moins de quatre mois), si bien que les entreprises avaient pu créer une valeur significative en pilotant l'amélioration de leurs processus par le BPM.

## Vendre le BPM à vos collègues

Enrôler l'équipe dirigeante n'est que la première étape. Vous devez aussi vendre le projet BPM à vos collègues. Pour ce faire, montrez-leur qu'ils peuvent eux aussi tirer parti du BPM.

Vos collègues sont intéressés par la proposition de valeur opérationnelle de base du BPM : en faire plus au prix de moins d'efforts, tout en améliorant la qualité. Nombre de processus génèrent un gâchis conséquent parce qu'ils requièrent une intervention humaine, des négociations entre services, et parce qu'il est impossible de suivre leur déroulement. Le déploiement d'une solution BPM élimine ces problèmes et génère des résultats bien réels et quantifiables.



Au-delà de l'amélioration de l'efficacité, les gains les plus importants générés par le BPM sont généralement relatifs à l'amélioration de l'efficacité des processus. Ces gains en efficacité résultent d'une meilleure gestion des exceptions ou d'une meilleure prise de décisions. Par exemple, un opérateur téléphonique a découvert qu'en contrôlant mieux le processus de règlement des litiges sur la facturation, il pouvait réduire les indemnités versées d'environ 10 %. Le déploiement BPM permet d'identifier les problèmes de doublons, de traiter les litiges plus profondément, et d'appliquer de manière plus cohérente une politique de résolution. Dans le cas de processus qui font l'objet d'une régulation, ce niveau de contrôle et de cohérence est un autre avantage qui permet d'éviter de payer des pénalités du fait que le processus est trop lent, incohérent ou incorrect. Ces gains sont importants pour vos collègues, car ils cherchent à valoriser leurs services.

Vos collègues sont aussi intéressés par l'agilité que le BPM permet. Dans une organisation moderne, la capacité de changer est essentielle. Le changement est souvent initié par de nouvelles opportunités, mais il peut aussi l'être par de nouvelles règles extérieures dont l'application implique une refonte des processus. Quels que soient les motifs du changement, vos collègues apprécieront le fait que le BPM leur permet en cas de nécessité d'accéder aux processus pour les adapter rapidement.

## *Élaborer une solution BPM*

L'élaboration d'une solution BPM suit généralement un chemin bien balisé. Dans la plupart des cas, vous conduisez plusieurs itérations plutôt rapides pour développer la solution et l'affiner.

### *Un scénario BPM typique*

Quoique tout projet BPM soit assez particulier, il est plutôt facile de définir les grandes étapes d'un projet de ce type. Voici le scénario typique :

#### **1. Phase d'évaluation**

- Conception haut niveau.
- Définition du périmètre du projet et planification.

#### **2. 1<sup>re</sup> itération**

- Développement du cadre applicatif.
- Définition du modèle objet initial.
- Définition du jeu de règles initial.
- Création du flux de règles.
- Déploiement élémentaire dans un environnement de développement.
- Création d'un plan de gouvernance initial.

#### **3. 2<sup>e</sup> itération**

- Établissement d'une connexion en temps réel aux bases de données.
- Affinement du cadre.
- Ajout de nouvelles règles.
- Mise à jour du flux de règles.

#### 4. 3<sup>e</sup> itération

- Affinement des points d'intégration.
- Affinement du modèle objet.
- Ajout de règles supplémentaires.
- Mise à jour du flux de règles.
- Formation des utilisateurs.

Selon les besoins, il peut y avoir des itérations supplémentaires avant que le projet ne soit considéré comme terminé. Mais comme chaque itération se déroule sur un cycle très court, tout le processus de développement se déroule très rapidement.

## *Les ressources du projet BPM*

Vous avez besoin d'allouer un certain niveau de ressources à votre projet BPM. Ces ressources comprennent généralement du logiciel, des personnes et du matériel.

### *Les ressources logicielles*

Quelques vendeurs commercialisent des composants individuellement ou exigent du logiciel supplémentaire pour permettre un déploiement BPM. Les suites BPM basées sur des standards industriels (comme celle d'IBM) ont plus de chances d'être déployées avec succès en utilisant les composants existants de l'infrastructure de l'organisation. La plupart des vendeurs de BPM permettent d'acheter du BPM à l'échelle d'un service et d'élargir le périmètre de la licence à l'entreprise au fil des besoins. Ce processus vous permet d'accroître la part du BPM plus progressivement.

### *Les ressources humaines*

N'oubliez pas de planifier le recrutement d'une équipe pour gérer la mise en œuvre de votre projet BPM. Généralement, il faut pouvoir y compter :

- ✓ Un chef de projet.
- ✓ Un expert du sujet.



- ✓ Un ou deux analystes métier.
- ✓ Un ou deux développeurs.

Ce noyau de l'équipe aligne les organisations métier et informatique pour assurer le succès du projet.

La petite taille de l'équipe projet démontre la productivité de BPM pour améliorer les processus. Généralement, vous n'avez pas besoin de plus de cinq ou six personnes dans l'équipe.

L'équipe projet BPM devrait être dédiée aux projets BPM si vous souhaitez mettre en place une amélioration continue des processus. Votre équipe ne travaille pas que sur un seul projet avant de se disperser ; au contraire, ses membres capitalisent l'expertise qu'ils ont acquise de projets passés pour conduire de nouveaux projets BPM avec toujours plus de succès. Constituer votre équipe se révèle un investissement rentable chaque fois que vous vous attaquez à de nouveaux processus.

### ***Les ressources matérielles***

En réalité, vos besoins en matériel pour le développement d'un projet BPM sont essentiellement comparables à ceux requis pour le déploiement de toute autre application. Un vendeur de BPM vous énoncera une liste des prérequis matériels, mais il est peu probable qu'ils vous surprennent.

## ***Documenter votre processus***

La documentation joue un très grand rôle dans tout projet BPM. Le processus de documentation commence au tout début du projet.

### ***Documenter les modifications***

Avant que vous ne commenciez votre projet BPM, quelques mesures de l'existant vous permettront de constater les changements qui surviendront une fois que le BPM sera en place. Mettez en place la supervision et le management des processus ciblés. De cette manière, vous pourrez évaluer vos progrès ainsi que mesurer les gains.



Si un programme tel que Six Sigma est en vigueur dans votre organisation, il vous permettra de mesurer directement l'effet de vos améliorations. Le BPM permet de renforcer la création de valeur par des programmes tels que Six Sigma.

Lorsque vous procédez aux mesures, n'oubliez pas qu'il peut n'exister aucune corrélation directe entre les processus existants avant le projet BPM et ceux existants une fois que le BPM a été mis en œuvre. Cette non-corrélation résulte du fait que le BPM aide à éliminer certaines tâches sans valeur ajoutée.

## Comprendre l'architecture du BPM

Le BPM dispose d'une structure, d'une architecture particulière qui simplifie grandement le processus de documentation. Quoique les implémentations du BPM puissent varier, certains composants se retrouvent généralement. Parmi ceux-ci :

- ✓ Un espace de travail qui inclut les interfaces utilisateur, la supervision des processus, les tableaux de bord du management et les boîtes de réception des tâches.
- ✓ Un environnement d'exécution où vous pouvez trouver le moteur de règles métier, le moteur de processus et le moteur d'analyse.
- ✓ Un répertoire de métadonnées qui contient les descriptions des ressources des processus, de leurs relations et de leurs politiques.
- ✓ Une boîte à outils pour concevoir les processus qui permet de modéliser des processus, de définir des règles métier et des KPI, de développer des processus et de concevoir des interfaces utilisateur.
- ✓ Un nouvel environnement de développement de services qui comprend des connecteurs de services Web, des connexions à des fonctionnalités existantes et des outils de création de services.

## *Documenter les processus*

Dans un environnement BPM, la conception et la définition de processus se déroule dans un environnement graphique. Dans la plupart des cas, les outils de conception de processus permettent aux analystes métier de recourir à des techniques de glisser-poser pour élaborer les définitions des processus.

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 (Business Process Modeling Notation) ou XPD (XML Process Definition Language) qui est utilisé. Utiliser l'un ou l'autre de ces outils permet de standardiser la modélisation des processus métier et donc de la partager entre différents outils.

Pour l'essentiel, la conception d'un processus ressemble beaucoup à un diagramme de flux où les processus sont des boîtes tandis que les règles métier définissent la manière de circuler dans le flux. Par exemple, vous pouvez avoir un processus qui gère les réclamations des clients. La première partie du processus se déclenche quand la réclamation d'un client est reçue. À cet instant, vous pouvez prendre une décision en fonction d'une règle métier qui route la réclamation des clients très importants vers une équipe de représentants d'élite au service clients. Les réclamations des autres clients sont renvoyées sur le service clients ordinaire.

Le processus de conception comprend divers services et règles métier. Cette conception débute par la collaboration entre les analystes métier et l'équipe en charge du développement. Les personnes du métier fournissent les définitions et les développeurs élaborent le modèle à l'aide de ces dernières. Dans quelques implémentations BPM, les analystes métier peuvent jouer un rôle plus important dans le processus de conception.

Les règles métier sont au cœur d'un projet BPM. Ces règles sont les politiques et les procédures qui automatisent le processus métier. Dans un projet BPM, les règles métier sont gérées par un moteur de règles, lequel est accessible aux managers métier. Il en résulte qu'il est bien plus facile pour les managers de visualiser et d'apporter des modifications aux règles métier au fil des besoins.



Permettre aux managers métier et aux autres utilisateurs autorisés de modifier les règles dans le moteur de règles est l'un des atouts essentiels de l'agilité procurée par une solution BPM. Plutôt que d'avoir à concevoir de nouveau tout le processus, il est possible d'ajouter ou de modifier une règle existante pour adapter le système à des conditions évolutives.



Les règles métier gouvernent les workflows dans un processus BPM. Parfois, ces règles métier génèrent des exceptions comme celle qui route les réclamations des clients VIP vers une équipe d'élite du service clients. Parfois encore, ces règles peuvent prendre des décisions automatiquement. Par exemple, une règle peut automatiquement approuver une commande passée par des clients en bonne santé financière si son montant est inférieur à un certain seuil.

## *La simulation de processus*

Les implémentations du BPM vous permettent de tester vos processus avant de les mettre en œuvre. Ce processus de test est nommé simulation ; il vous permet de faire tourner le processus sur des scénarios pour que vous puissiez procéder à des ajustements et affiner votre modèle.

La simulation de processus vous permet de constater la manière dont votre modèle réagit dans différentes conditions. Vous pouvez visualiser des rapports qui décomposent les données produites de manière analytique. Parfois, vous pouvez utiliser des données historiques collectées à partir de processus existants et alimenter la simulation avec ces données pour constater comment votre modèle fonctionne sur cette base réelle.

Lorsque vous lancez une simulation de processus, vous récupérez des données utiles qui vous montrent où vous pourriez avoir besoin d'apporter des modifications pour améliorer l'efficacité du modèle. Ces données peuvent pointer toutes les ressources requises, ainsi que la fluidité avec laquelle le modèle est mis en œuvre.

La simulation de processus est l'une des étapes itératives du développement d'un système BPM efficace. Généralement, vous découvrez l'importance de l'analyse des résultats de la

simulation, apportez les modifications requises et relancez la simulation – plusieurs fois s’il le faut.



Les modèles BPM vous procurent l’agilité requise pour continuer à apporter des améliorations bien après le déploiement de votre solution. Vous n’avez pas à tester à l’infini. Il vaut souvent mieux planifier une amélioration continue pour ajuster votre système BPM une fois qu’il est en place.



## Chapitre 4

---

# Améliorer l'automatisation par le BPM avec le management de la décision

.....

### *Dans ce chapitre*

- ▶ Comprendre le management de la décision.
  - ▶ Piloter l'amélioration des processus.
  - ▶ Automatiser et améliorer la prise de décision.
- .....

**U**ne fois que vous avez mis en place un premier projet BPM, vous pouvez générer encore plus de gains en incorporant des technologies de management de la décision pour développer l'automation des processus et faciliter la maintenance de la logique de décision qui guide les systèmes métier. Dans ce chapitre, vous découvrez ce qu'est le management de la décision et comment vous pouvez l'utiliser pour rendre votre système BPM plus efficient et réactif.

## *Comprendre le management de la décision*

Si vous avez lu le Chapitre 1, vous savez que la proposition de valeur opérationnelle de base du BPM est de pouvoir en

faire plus au prix de moins d'efforts, tout en améliorant la qualité. Afin d'atteindre leurs objectifs de croissance et de productivité, les organisations doivent trouver des moyens pour automatiser intelligemment de très nombreuses décisions opérationnelles. Pourquoi ? Parce que, à défaut, la seule solution pour croître est de recruter afin de faire face à la surcharge de travail tant du front que du back office.

Le management de la décision est une approche combinant logiciel et expertise humaine pour automatiser et améliorer la prise de décision. Il requiert d'être en mesure de fournir la meilleure solution possible en fonction des données et de la situation courante à des systèmes métier opérationnels, tout autant que d'être en mesure d'exploiter les données pour améliorer en permanence la prise de décision sur la durée. Le management de la décision est aussi essentiel pour gagner en agilité avec votre système BPM.

## *L'amélioration du pilotage des processus*

Deux technologies logicielles sont des briques importantes du management de la décision, aidant à gérer une meilleure automatisation de la prise de décision dans les processus et entre les processus. Ces deux technologies sont les systèmes de gestion de règles métier (BRMS) et le traitement des événements métier (BEP). Ces technologies fonctionnent de concert.

### *Comprendre les règles métier*

Vous avez rencontré le terme « règle métier » auparavant, mais sa signification n'est peut-être pas totalement claire pour vous. Les règles métier sont des instructions conditionnelles utilisées pour définir des décisions basées sur des politiques métier. Par exemple, une banque peut utiliser une règle métier spécifiant que « si la note de crédit du client est supérieure à 720, accorder au client une ristourne de 0,2 % sur ses taux d'emprunt ».

Dans le contexte du BPM, les règles métier sont utilisées pour de nombreux usages :



- ✓ Décider de démarrer un processus.
- ✓ Router une décision.
- ✓ Définir des alertes et des seuils.
- ✓ Prioriser des processus et des cas.
- ✓ Déterminer le résultat de l'activité à certains points du processus.

Les règles métier peuvent être utilisées tant pour guider les personnes impliquées dans les activités d'un processus que pour automatiser totalement des décisions.



Dans le code de l'application, les règles métier sont généralement exprimées en utilisant des instructions « si-alors-sinon », qui sont programmées dans un langage de programmation ou de script. Ce type de logique de programmation indique quelle partie du programme doit être exécutée en fonction de la valeur d'une variable. Très souvent, les règles métier sont basées sur des combinaisons de conditions portant sur de multiples données d'entrée. Cela peut compliquer la programmation et la maintenance des règles métier, et limiter leur compréhension par les personnes qui ne font pas partie de l'équipe informatique de l'organisation.

## *Des règles métier dispersées*

Malheureusement, dans la plupart des organisations, les règles métier sont dispersées en de nombreux endroits. Quelques-unes sont intégrées dans des applications, d'autres sont écrites dans des manuels de procédures et d'autres documents, d'autres sont définies dans des modèles de processus, et de nombreuses règles métier peuvent n'être connues que par des experts de certains sujets, comme ceux qui gèrent des politiques.

Les règles métier étant ainsi dispersées en de nombreux endroits, les organisations sont souvent soumises à une pression pour gérer le changement et l'évolution permanente des décisions. Il peut en résulter de nombreux problèmes :

- ✓ Une agilité organisationnelle réduite en raison du temps pris pour modifier et tester des systèmes métier critiques.

- ✓ Une productivité du personnel réduite en raison de l'excès d'activités manuelles.
- ✓ Une surcharge de travail des fonctions informatiques de l'organisation tentant de maintenir les règles métier dans différents systèmes.



Pour tirer le meilleur parti de la connaissance et de l'expertise accumulées par l'organisation, vous devez pouvoir manager efficacement toutes les règles métier requises dans les processus et les applications. Vous pouvez y parvenir en sortant des systèmes la logique de décision fondée sur les règles pour la manager de manière centralisée en permettant à chaque système qui a besoin de règles métier d'y accéder.

Cette approche facilite la définition, la maintenance, le partage et la gouvernance des règles métier. Elle améliore l'efficacité des processus en permettant d'automatiser bien plus de décisions qui doivent être prises dans chaque processus.

## *Les systèmes de gestion des règles métier*

Comme les règles métier sont si cruciales pour l'organisation, il fait sens d'avoir un système en place pour les manager. Un système de management des règles métier (BRMS) est une plate-forme intégrée de développement et d'exécution qui vous permet de définir précisément, de déployer, de superviser et de maintenir la logique décisionnelle qui est utilisée par les systèmes opérationnels. L'un des avantages les plus évidents d'un BRMS est que la logique décisionnelle est séparée du code de l'application. Cette séparation signifie que cette logique peut être facilement comprise, maintenue et réutilisée dans l'entreprise.

Comme un BRMS sépare les règles métier du code de l'application, les experts métier (contrairement à l'équipe informatique) peuvent définir et gérer la logique décisionnelle, ce qui limite le temps et les efforts requis pour mettre à jour cette logique dans les systèmes de production, tout en développant l'agilité de l'organisation pour répondre aux évolutions de son environnement économique.

Un BRMS comprend à la fois des fonctionnalités de gestion des règles et d'exécution des règles. Il en résulte que les

règles métier externalisées peuvent être plus facilement gérées lorsqu'elles évoluent, et que ces règles peuvent être utilisées par divers systèmes opérationnels pour automatiser les décisions pour des transactions, des processus et des interactions avec le client.

En adoptant l'approche BRMS, les organisations peuvent plus efficacement traiter les problèmes liés à la logique décisionnelle intégrée. Vous disposez d'une visibilité et d'un accès aux règles métier ainsi que de la possibilité de les définir et de les automatiser facilement pour les utiliser dans vos systèmes opérationnels. Cette visibilité et cet accès permettent de limiter les ressources et le temps consacrés à la mise en œuvre de changements dans la logique décisionnelle et aussi d'améliorer la précision, la qualité et la cohérence des décisions automatisées dans tous vos systèmes métier critiques.

## ***Comprendre les événements métier***

Quoique le terme « événement métier » puisse évoquer une annonce exceptionnelle de l'entreprise ou une campagne publicitaire, dans le contexte du BPM, un événement métier est défini comme tout changement d'état dans l'entreprise qui a un impact sur l'activité. Ces événements peuvent être n'importe quoi, depuis la transmission d'une balise RFID à la saisie d'une commande en ligne en passant par la remontée de données par des capteurs installés sur les chaînes de production. Évidemment, le nombre d'événements métier qui surviennent dans une organisation est considérable.

Le très grand nombre d'événements métier qui surviennent continuellement et qu'il peut être nécessaire de tracer dans le temps rend virtuellement impossible l'identification, la supervision, le rapprochement et l'interprétation de tous ces événements sans l'assistance d'une technologie. Les organisations peuvent facilement être dépassées par tous ces événements, si bien qu'elles manquent de saisir des opportunités ou de détecter des menaces – nombre d'entre elles n'ont pas vraiment de moyens pour permettre à leurs managers et à leurs leaders d'être informés du contexte en leur fournissant un flux constant d'informations événementielles.

## *Le traitement des événements métier*

Vos besoins métier doivent détecter et répondre à de nombreux événements qui surviennent des centaines ou des milliers de fois quotidiennement. Le traitement des événements métier (BEP) est une technologie qui adresse les besoins en traitement de ces événements de votre entreprise.

BEP permet à une organisation de détecter et de répondre à des schémas d'événements (dont l'absence de changement) survenant à des instants précis ou sur des périodes précises. Une solution BEP interagit automatiquement avec des systèmes disparates dans toute l'entreprise pour maximiser la valeur des interactions métier.

Grâce à BEP, les organisations peuvent tirer parti d'opportunités de marché ainsi que détecter et prévenir les problèmes de manière automatique. Dans de nombreux cas, les organisations ne pourraient pas mobiliser les ressources requises pour répondre à tous ces événements efficacement sans l'aide de BEP. En incorporant BEP à votre approche du management de la décision, vous pouvez bénéficier des avantages suivants :

- ✓ BEP peut vous aider à prédire des valeurs d'indicateurs clés de performance (KPI) en fonction de tendances historiques et cycliques.
- ✓ BEP peut vous aider à gérer les processus via divers canaux puis à déclencher des alertes lorsque des valeurs anticipées signalent un problème.

Tout comme les technologies BRMS et BPM, BEP est conçue en ayant à l'esprit l'utilisateur métier. Les utilisateurs de toute l'entreprise travaillent avec des interfaces graphiques qui leur permettent de gérer la logique de traitement des événements sans disposer de compétences ou d'expertise particulière en programmation. Cette conception centrée sur l'utilisateur permet de limiter le temps et les efforts requis pour définir et maintenir des conditions basées sur des événements qui peuvent être utilisées par des systèmes métier.

La solution BEP typique peut répondre à un grand nombre de contraintes :

- ✓ Un grand volume d'évènements métier hétérogènes de sources multiples.
- ✓ Des configurations complexes d'évènements métier survenant aléatoirement et des ordres qui sont pour leur part prévisibles par nature.
- ✓ Des modifications fréquentes de la logique de traitement événementielle qui nécessitent une implémentation rapide.

## *Combiner BRMS et BEP*

Pris individuellement, BRMS et BEP peuvent créer beaucoup de valeur pour votre organisation. De plus, un nombre croissant d'analystes considèrent que les règles et les évènements se complètent naturellement, et que lorsqu'ils sont combinés ils fournissent un mécanisme « toujours en ligne » pour l'analyse de configurations de données et la prise de décision automatique. Il en résulte qu'employer les deux solutions en tandem vous donne accès au plus grand potentiel pour maximiser les résultats produits par vos processus. Par exemple :

- ✓ **Les règles métier.** Vous aident à automatiser, gérer et gouverner les décisions ; collecter de la connaissance organisationnelle et les meilleures pratiques ; assurer le respect des politiques internes et des régulations externes.
- ✓ **Les évènements métier.** Détecter les évènements et les configurations d'évènements en temps réel pour y prêter plus facilement attention et y répondre.
- ✓ **BRMS et BEP ensemble.** Permet d'ajuster finement l'orchestration des informations métier, des actions et des réponses, permettant de prendre des décisions métier de manière intelligente et réactive. BEP identifie rapidement quand une configuration d'évènements survient et BRMS applique des algorithmes de raisonnement complexes aux données pour prendre la décision appropriée en fonction du contexte.

## *Automatiser et améliorer la prise de décision*

Vous souhaitez que votre organisation soit efficiente et profitable. Automatiser et améliorer la prise de décision opérationnelle dans le processus est l'une des méthodes les plus rentables pour y parvenir. Nombre de décisions qui sont prises quotidiennement dans le cadre de votre activité peuvent être automatisées plutôt que de requérir une intervention humaine. Et lorsque des personnes sont impliquées, l'usage de BEP et de BRMS leur fournit un guide intelligent et réactif à la prise de décision.

### *Des scénarios du monde réel*

Le meilleur moyen pour comprendre la vraie puissance d'une technologie consiste parfois à passer en revue quelques exemples de la manière dont elle peut fonctionner en réalité. Cette section reprend des exemples de ce type pour illustrer la capacité de la combinaison de BRMS et de BEP à générer des bénéfices tangibles pour l'activité.

### *Utiliser BRMS et BRP dans l'industrie des services financiers*

Comme dans d'autres industries, les leaders de l'industrie des services financiers doivent aussi faire face à une compétition accrue et à l'exigence croissante d'offrir plus de valeurs aux clients.

En utilisant une combinaison de BEP et de BRMS, les leaders financiers peuvent élaborer des solutions qui améliorent la capacité à prendre des décisions opérationnelles dans toute l'entreprise et permettent de se saisir d'opportunités en temps réel pour procéder à des ventes croisées ou additionnelles via une diversité de canaux de distribution.

Par exemple, en utilisant BEP, les responsables d'une banque peuvent tracer le comportement des clients tandis qu'ils parcourent les offres sur le site Web de l'entreprise, soumettent des requêtes par courriels ou formulaires Web, posent des questions ou appellent des commerciaux, traitent

un prêt avec un commercial d'une agence locale ou effectuent une transaction à un DAB.

BEP détectant ces situations, BRMS applique des algorithmes de décision basés sur des règles métier aux données correspondantes. Par exemple, BRMS peut rapprocher des données événementielles issues de BEP d'informations sur le profil du client (comme sa note de crédit, l'historique de ses achats, et autres données individuelles) pour déterminer les meilleures opportunités de ventes croisées et additionnelles à proposer au client au bon moment, et en particulier déterminer l'éligibilité du client à une offre donnée.

BRMS et BEP peuvent coordonner leurs réponses avec d'autres systèmes, pour proposer l'offre au client en utilisant le canal approprié. La réponse doit être totalement automatisée ; par exemple, offrir aux clients qualifiés et intéressés l'opportunité de souscrire une assurance sur découvert lorsqu'ils effectuent un retrait à un DAB. Ou alors, il peut s'agir de guider la décision en fournissant de l'information sur les récentes recherches du client sur le Web ou les questions récentes qu'il a posées au centre d'appels aux commerciaux de la banque pour leur faire des suggestions de ventes croisées et additionnelles lorsqu'ils interagissent avec le client. Dans de nombreux cas, une application BPM a besoin d'être initiée afin de suivre une séquence d'actions relatives à une offre.

Un tel système fournit aux institutions financières tous types de possibilités pour générer de meilleurs résultats :

- ✓ Prendre de meilleures décisions sur les offres de crédit et d'autres produits au point de vente et durant le processus d'ouverture de compte, entre tous les canaux et pour tous les produits financiers.
- ✓ Parvenir à offrir des conseils financiers personnalisés, accroissant la valeur du client et sa loyauté envers l'institution.
- ✓ Optimiser les opportunités de ventes croisées et additionnelles pour permettre d'accroître la « part de portefeuille » tout en réduisant les risques à l'aide de processus automatiques et cohérents.

- ✓ Maximiser les opportunités pour les meilleurs clients et accélérer la croissance en proposant des offres ciblées pour attirer de nouveaux clients.

### *Utiliser BRMS et BEP dans d'autres industries*

D'autres exemples requièrent la capacité à détecter des configurations d'évènements puis à prendre des décisions, dont notamment :

- ✓ Un utilitaire dans l'univers de l'énergie exploitant des données de capteurs intelligents sur une grille et déterminant quelles configurations d'alertes nécessitent une inspection par le personnel sur le terrain.
- ✓ Un prestataire de santé collectant des données sur le fonctionnement de terminaux et les résultats de tests, puis analysant cette information pour détecter les situations qui nécessitent une évaluation proactive et/ou une intervention.
- ✓ Un distributeur coordonnant ses interactions avec les clients sur le Web, les magasins, et les canaux du centre d'appels pour proposer des promotions plus pertinentes, car fondées sur le comportement du client.
- ✓ Un assureur évaluant des réclamations au moment où elles sont formulées pour détecter des fraudes potentielles, et routant automatiquement les plus risquées pour une instruction particulière.

Le besoin de prendre de bonnes décisions opérationnelles n'est pas spécifique à une industrie : les solutions de management de la décision mobilisant BEP avec BRMS peuvent être mises en œuvre dans presque toutes les industries pour servir une grande variété d'objectifs. Quelques usages fréquents sont :

- ✓ **La détection et la prévention des fraudes.** Être aux aguets des évènements, corréler des configurations d'évènements et procéder à des évaluations des risques automatisés pour adopter une stratégie proactive pour identifier et mettre un terme aux réclamations frauduleuses, au blanchissement d'argent, au piratage de terminaux mobiles, aux escroqueries par phishing, à l'altération de compteurs et autres équipements, au vol caractérisé.



- ✓ **La personnalisation de la promotion.** Des agences de voyage aux transporteurs, aux distributeurs et aux opérateurs de télécommunications, les solutions de management de la décision mobilisant BEP et BRMS permettent à presque n'importe quelle entreprise qui pratique des promotions de personnaliser ses offres pour chaque client en fonction d'une grande variété de données dont l'historique des achats et des requêtes, les recherches et les requêtes les plus récentes, le programme de fidélisation du client (ou une modification récente de son statut).
- ✓ **Production et optimisation de la supply chain.** Toute entreprise qui dépend d'une production ou d'une supply chain peut tirer parti de la transparence et de l'agilité que confère une solution robuste de management de la décision. Utiliser une combinaison de BEP et BRMS permet d'aider les entreprises à suivre les stocks et les inventaires en de multiples endroits et proposer en temps réel des solutions de substitution pour les produits indisponibles ou épuisés, ainsi que d'initier une médiation des activités ou des processus du fait de ruptures d'inventaire et d'autres ruptures critiques.

BRMS et BEP travaillent ensemble pour permettre une automatisation intelligente et réactive de la décision, permettant aux entreprises de presque toutes les industries de travailler plus intelligemment et de générer de meilleurs résultats.

## *Le rôle de l'analyse dans le management de la décision*

Ce chapitre s'est surtout focalisé sur le rôle des technologies pour automatiser les décisions opérationnelles. Mais comment l'organisation peut-elle déterminer les meilleures définitions pour ses solutions basées sur des événements et des règles ? Parfois, les définitions sont explicitement données par les objectifs de l'organisation, les politiques métier ou les exigences de la régulation. Dans d'autres cas, il faut analyser des données de systèmes métier ainsi que d'autres sources pour déterminer ces définitions – c'est alors qu'il faut mobiliser des technologies analytiques dans la solution de management de la décision.



Différents types de technologies analytiques peuvent être utilisés, mais celles-ci peuvent être classées en trois catégories :

- ✔ **L'analyse descriptive.** Utiliser l'historique et les vues courantes sur les données opérationnelles métier pour aider à la décision les personnes et les systèmes.
- ✔ **L'analyse prédictive.** Découvrir les enjeux dans les données qui peuvent être utilisées pour créer des modèles représentant les relations entre les données d'entrée et les sorties/résultats.
- ✔ **L'analyse prescriptive.** Déterminer les divers moyens pour atteindre les objectifs métier en utilisant des techniques mathématiques qui déroulent des jeux d'objectifs, d'exigences et de contraintes.



Le recours à diverses technologies analytiques dépend des exigences métier et des données disponibles. Pour en savoir plus sur le sujet, reportez-vous à « The Analytics Journey » dans Analytics Magazine, par Irv Lustig, Brenda Dietrich, Christer Johnson et Christopher Dziekan. Consultez le site Web suivant aussi : [www.analyticsmagazine.com](http://www.analyticsmagazine.com).

Alors que chaque type d'analyse est adapté à la résolution de certains problèmes, toutes visent à améliorer les résultats des décisions. En intégrant les technologies BEP et BRMS avec l'analyse, les organisations peuvent faciliter l'amélioration continue de la définition de leur logique décisionnelle dans leurs processus et leurs systèmes métier critiques.

## Chapitre 5

# Quelques succès du BPM

.....

### *Dans ce chapitre*

- ▶ Quelques entreprises à succès.
  - ▶ Comprendre les solutions BPM d'IBM dans le monde réel.
- .....

**S**i vous avez lu tous les précédents chapitres, vous avez découvert le BPM et les différents composants qui fonctionnent ensemble au sein d'une solution BPM. Dans ce chapitre, vous découvrez quelques succès du BPM et la manière dont les solutions BPM d'IBM ont aidé des organisations dans le monde entier.

## *Se développer avec Mobitel*

Mobitel est le plus important opérateur de télécommunications de Slovénie. C'est une entreprise de taille moyenne qui développe ses propres solutions de communication innovantes adaptées aux besoins du marché slovène et aux demandes des clients. Entreprise qui va de l'avant, elle aligne les développements sur le marché de la téléphonie mobile slovène avec ceux des pays les plus avancés dans le monde.

Mobitel se développait agressivement grâce à des partenaires et des services innovants, mais était handicapé par sa taille limitée, son manque de flexibilité et la difficulté à répondre à de nouvelles exigences métier rapidement. L'entreprise avait besoin de moderniser une application de facturation comprenant un CRM, la prestation et les paiements mobiles.

Le système existant était rigide et complexe, comprenant plus de 15 000 lignes de code.

Les opérateurs téléphoniques comme Mobitel ne recherchent plus des applications susceptibles de transformer le marché ; ils cherchent à fournir des services complexes, personnalisés, uniques à leurs clients, et sur des cycles très courts. Pour fournir ce type de service et se maintenir à niveau dans une industrie très concurrentielle, ils ont besoin de simplifier leur architecture informatique et leur management pour réagir rapidement et monter en puissance le cas échéant.

L'infrastructure requise pour suivre le rythme rapide de l'innovation peut être complexe. Mobitel a mis en œuvre des services comprenant la voix, les données, Internet, la vidéo, la télévision, la publicité et les réseaux sociaux. Pour fournir tous ces services, l'entreprise doit les intégrer avec de nombreuses technologies, produits et fournisseurs de service bien établis dans l'industrie.



Les opérateurs téléphoniques ont besoin de mettre des services innovants très rapidement sur le marché pour préserver leur compétitivité. Plus vite que leurs concurrents et constamment, ils doivent proposer des produits et des services qui les différencient afin de fidéliser leurs clients et en attirer de nouveaux. Généralement, accélérer la mise sur le marché rime avec coûts plus importants. Cependant, il est devenu toujours plus crucial de réduire les coûts de développement et de mise en œuvre dans l'industrie téléphonique du fait du caractère éphémère des produits.

Mobitel a relevé les défis du management de processus, de systèmes, d'applications et d'interfaces complexes en adoptant le BPM et la technologie d'architecture orientée services (SOA) pour accélérer sa vitesse de mise sur le marché et optimiser les coûts métier générés par la création de nouveaux produits.

Mobitel a procédé à une analyse approfondie du retour sur investissement et des bénéfices projetés :

- ✓ Réduire le temps de production de 64 %.
- ✓ Réduire le coût total de possession (TCO : Total Cost of Ownership) sur 5 ans de 19 % (soit 0,8 m €).

- ✓ Atteindre le point mort des investissements informatiques à la production de la cinquième application composite métier.
- ✓ Réduire le temps de rentabilisation et la croissance des coûts informatiques sur 5 ans de 161 %.



Mobitel a identifié les bénéfices suivants :

- ✓ Une différenciation plus aboutie par la satisfaction du client et des offres innovantes.
- ✓ Une mise sur le marché plus rapide de services à valeur ajoutée.
- ✓ Des coûts d'exploitation du réseau réduits.
- ✓ La possibilité de collaborer avec l'informatique en poursuivant des objectifs communs.
- ✓ Une mise sur le marché rapide de services nouveaux et étendus.
- ✓ Une visibilité sur la viabilité de l'activité en temps réel et la capacité à l'analyser dans le détail.
- ✓ Une escalade rapide des transactions métier critiques pour intervenir.
- ✓ La conformité aux exigences réglementaires du métier et des autorités.
- ✓ L'automatisation de tâches et de processus assurés manuellement.
- ✓ La réduction de la complexité de la gestion du changement.

Mobitel a choisi IBM Software for BPM car la capacité à se déployer rapidement sur le marché était cruciale dans son secteur.

L'approche d'IBM avec SOA a été un facteur essentiel conduisant Mobitel à opter pour IBM. Basé sur une approche NGOSS (New Generation Operations Systems and Software), IBM Software for BPM aide rapidement les entreprises qui fournissent des services à leurs clients à déployer plus de solutions tout en développant leur agilité. Cela signifie que

les solutions déployées peuvent être enrichies de nouvelles fonctionnalités pour répondre à des exigences métier nouvelles ou éventuellement non anticipées, et accroître en conséquence la valeur des systèmes pour le métier.

IBM Software pour BPM intègre des accélérateurs métier qui utilisent le vocabulaire métier et les tâches métier des opérateurs téléphoniques pour permettre l'assemblage d'actifs informatiques existants et nouveaux dans le BPM et des fonctions basées sur SOA, discrètes, réutilisables et pouvant être partagées, nommées aussi « services métier ». IBM Telecom Operations Content Pack met à disposition un BPM et un contenu SOA basé sur les standards TMF (TeleManagement Forum). Un projet tel que celui-ci met en exergue tous les avantages pratiques de SOA et d'une approche cadrée permettant de réduire la complexité et de générer rapidement un retour sur investissement.

## JBOSS dans WebSphere

Les fonctionnalités de facturation, de provisionnement, de CRM et de self-service de Mobitel fonctionnaient auparavant dans JBOSS, que Mobitel a remplacé par un serveur innovant, agile et performant WebSphere Application Server ND pour atteindre les objectifs métier et contenir, voire réduire, les coûts. Ses motivations immédiates ne résidaient pas dans la réduction des coûts, mais dans la nécessité de disposer d'un système permettant l'introduction rapide de nouveaux produits et services, ce qui est le cas de WebSphere Application Server ND. Mobitel a réalisé des économies par la suite en réduisant les serveurs physiques requis ainsi que leurs coûts de fonctionnement. L'entreprise met à profit sa flexibilité, sa capacité à monter en charge et les standards ouverts pour ajouter rapidement de nouveaux opérateurs et s'étendre géographiquement.



La transformation SOA a été essentielle dans l'identification et la création d'actifs et de services réutilisables. Elle permet à la technologie d'optimiser les actifs derrière les services – ce qui accélère en retour l'introduction de nouveaux services. Mobitel a mis en place un centre de compétences BPM et SOA qu'il utilise pour écrire de nouveaux services métier une fois et les réutiliser de nombreuses fois au fil des besoins des développeurs. La solution était critique pour intégrer

et manager des services métier dans tout l'environnement Mobitel et celui de ses opérateurs mobiles. Le centre a un impact significatif sur le déploiement de nouveaux processus et leurs mises à jour, sur les phases initiales de modélisation, et sur la désignation de services et l'utilisation de standards appropriés.

## *Réduire les coûts médicaux pour Medizinische Hochschule*

Medizinische Hochschule à Hannover (MHH) souhaitait améliorer la sécurité du patient, la qualité de services de soin, réduire le temps d'attente des patients, optimiser ses processus, mieux gérer ses conditions particulières d'opération. Cependant, l'école ne disposait pas d'une solution informatique pour faciliter le suivi du patient depuis son enregistrement jusqu'à sa décharge qui aurait permis d'optimiser finalement le processus de soin. Les patients arrivaient, les informations étaient saisies dans le système d'information de l'hôpital (HIS) à cet instant, mais le support informatique s'arrêtait là. Les patients étaient orientés dans les services de soin en fonction de leur ordre d'arrivée, et aucun système ne permettait de tracer les admissions par ordre de priorité.

Pour atteindre ces objectifs, MHH souhaitait déployer une solution basée sur des technologies à la pointe qui optimiseraient le processus de soin et s'intégreraient avec le HIS existant. En déployant de nouvelles technologies, MHH espérait créer une solution qui collecterait et enregistrerait automatiquement des données sur les soins apportés au patient, notamment des détails sur ses temps d'attente et sa localisation. MHH souhaitait que la solution utilise le réseau local sans fil (WLAN). De plus l'école souhaitait une solution pouvant monter en gamme qui pourrait intégrer d'autres fonctionnalités pour entreprises, comme aider MHH à localiser et tracer des matériels médicaux, réduire le besoin en investissements dans de nouveaux actifs et optimiser le processus de maintenance en localisant les matériels plus rapidement.

En mettant en œuvre la nouvelle solution d'IBM, MHH a optimisé son processus de traitement, réduit les temps d'attente pour les patients, accru la sécurité du patient et

amélioré le retour sur investissement de l'hôpital en améliorant sa capacité à tracer ses actifs. La solution, fondée sur des technologies de pointe, permet de doter l'école d'une solution SOA souple et susceptible de monter en puissance, susceptible de devenir la base d'une solution de base pour entreprise.

L'école a décidé d'engager IBM car elle a réalisé que les équipes Global Business Services et Integrated Technology Services pouvaient fournir un conseil indépendant tout en impliquant des partenaires spécifiques, dont Cisco et Ekahau, pour mieux satisfaire les exigences technologiques spécifiques. Avec l'aide d'IBM, MHH a utilisé son infrastructure WLAN existante pour suivre les patients durant le processus de soin, ainsi que les matériels médicaux – ce qui a permis d'accroître la satisfaction des patients, d'améliorer leur sécurité et d'économiser significativement sur les coûts.

MHH a engagé IBM Global Services – Global Business Services et Global Technology Services – pour créer une solution adaptée. L'équipe Global Business Services a conçu et mis en œuvre l'architecture de la solution en utilisant une approche orientée services. La nouvelle solution de traçabilité automatisée basée sur le WLAN utilise un moteur de traitement d'événements complexes (CEP : Complex Event Processing) pour agréger automatiquement des modifications de localisation et d'autres événements dans des informations pertinentes pour les processus, sur le mode « patient attendant un médecin dans chambre x ».

L'équipe Global Business Services a commencé par élaborer un prototype de CEP en utilisant le logiciel open source JBoss, mais elle a remplacé ce prototype avec IBM Software for BPM. Les données sont collectées en utilisant IBM Software for BPM, ce qui permet à l'école de suivre et d'enregistrer la position de chaque patient. IBM Software for BPM met à disposition une interface utilisateur évolutive et flexible, contenant une fonctionnalité de tableau de bord nécessaire pour présenter les événements et les données pertinentes à l'équipe médicale sur un portail business-to-employee (B2E) ou sur un futur portail d'entreprise. L'équipe Integrated Technology Services a apporté son conseil et implémenté les services pour la nouvelle infrastructure basée sur WLAN.



Pour créer une infrastructure flexible, évolutive et open source qui pourrait monter en puissance en cas de besoin, l'équipe IBM a mis en œuvre SOA en se basant sur une offre WebSphere. Le logiciel se comporte comme une plate-forme d'intégration qui connecte la nouvelle solution au système HIS propriétaire de MHH. Les dernières versions du logiciel disponibles ont été utilisées. La solution comprend aussi le moteur de localisation d'Ekahau, Inc. et des points d'accès au WLAN de Cisco.

## *Décoller avec Atlas Air Worldwide Holdings*

Basé à Purchase, dans l'État de New York, Atlas Air Worldwide Holdings est un fournisseur de services de fret aérien et de solutions opérationnelles pour l'industrie du fret aérien. Après une dizaine d'années de croissance rapide, Atlas a fait face au défi d'adapter ses opérations au dynamisme et à la variabilité communs à l'activité du fret aérien. Atlas avait besoin de devenir plus agile en rendant ses processus métier plus flexibles.

Atlas a considéré que son plus grand défi était de mettre en œuvre une « optimisation dynamique » en maximisant l'efficacité et la rentabilité de ses opérations en fonction de paramètres variables, tels que de nouvelles contraintes de livraison des clients et des contraintes opérationnelles comme les repos obligatoires de l'équipage. Bien décidé à ce que la complexité croissante de ses processus métier n'impacte pas son efficacité, sa rentabilité et sa croissance, Atlas a réalisé qu'il lui fallait la capacité du BPM pour modifier radicalement la manière dont il exploitait l'information en provenance de ses opérations et prendre les meilleures décisions métier possibles.

Atlas s'est tourné vers IBM pour l'assister dans sa transformation. Le rôle clé d'IBM a été de concevoir et de déployer une SOA fournissant les fondations nécessaires au BPM. IBM a créé une architecture produisant une abstraction des applications centrales d'Atlas en services pouvant être réutilisés pour créer de toutes nouvelles applications par SOA. Cette SOA a été déployée sur les serveurs System X d'IBM d'Atlas en utilisant IBM Software for BPM et un ensemble de technologies diverses.

## Terminer la mission

La base du travail des transporteurs de fret aérien est de s'assurer que leurs avions et leurs cargos arrivent à bon port en bon état, au bon moment. C'est la norme à l'aune de laquelle les transporteurs sont évalués en dernière instance. Quoique cette dimension du métier ne soit pas la plus visible, elle est guidée en sous-sol par un plan opérationnel complexe dont les composants doivent être étroitement coordonnés pour que l'activité fonctionne bien. Si le fret aérien était un jeu de stratégie, le plateau sur lequel il serait joué serait le réseau de livraison et de support mondial de chaque opérateur, qui comprend en premier lieu les installations et les services métier – de la maintenance à l'approvisionnement en carburant des avions à l'hôtel et la restauration des équipages – sur lesquels les opérateurs s'appuient pour maintenir la flotte en mouvement. Plus le nombre de destinations que chaque opérateur doit couvrir est important, plus le réseau requis de fournisseurs est étendu et complexe, et plus les systèmes à interfacier sont potentiellement disparates.

Cependant, le gros défi des opérateurs du fret consiste à chorégraphier le mouvement et la disponibilité de leurs actifs les plus stratégiques – leurs avions et leurs équipages – tandis qu'ils parcourent les réseaux mondiaux. Ce qui en fait la chose la plus complexe, c'est que tous ces réseaux sont toujours en mouvement, généralement selon un plan, mais parfois non. L'autre caractéristique de l'activité du fret aérien, c'est le haut niveau d'interdépendance entre la programmation des vols, la séquence de processus de support, et la localisation physique des avions, des personnes et du fret. Si l'un de ces éléments est désynchronisé avec les autres – un avion est retardé ou un équipage ne se trouve pas au bon endroit – les conséquences ont tendance à impacter en cascade les autres aspects de l'activité. C'est pourquoi, dans de tels cas de figure, les opérateurs doivent pouvoir repenser leurs plans à la volée pour limiter les impacts de l'improbable et faire de leur mieux pour optimiser l'efficacité générale de leurs plans opérationnels.

Atlas a bâti une solution BPM complète par-dessus ces fondations SOA. L'équipe a utilisé IBM Software for Business Process Management pour créer des tableaux de bord permettant de suivre des indicateurs clés de performance dans chaque processus et pour créer des cartes détaillées des flux de processus afin d'identifier les cibles d'améliorations approfondies, une tâche qui serait hors de portée de n'importe quel salarié.

Son architecture BPM étant en place, Atlas peut conduire une optimisation de ses processus bien plus approfondie, ce qui lui permet de renforcer ses marges par les économies générées. La plus grande agilité métier d'Atlas lui permettra aussi de saisir des opportunités de marché rapidement et de réduire significativement les coûts de ses développements applicatifs.



Atlas a retiré les bénéfices suivants de sa mise en œuvre :

- ✓ Une réduction de 80 % du coût des opérations d'intégration avec les partenaires de livraison stratégiques.
- ✓ Une réduction de 50 % du temps attendu pour intégrer des opérations avec les partenaires de livraison stratégiques.
- ✓ Des réductions significatives des coûts opérationnels attendues.
- ✓ Un délai de mise sur le marché de nouveaux services métier réduit.
- ✓ Une aide renforcée à la décision grâce à des indicateurs clés de performance (KPI : Key Performance Indicator) plus transparents.
- ✓ Des coûts décroissant de supports applicatifs associés à l'intégration.
- ✓ Une différenciation sur le marché potentiel par l'agilité.
- ✓ 30 % de réduction attendus des coûts de développement applicatif.

## *S'habiller avec Mark's Work Warehouse*

Mark's Work Warehouse est un distributeur canadien spécialisé dans les vêtements de tous les jours et les costumes pour hommes et femmes, l'habillement extérieur et les vêtements de travail. L'entreprise gère 400 magasins au Canada. Sa vision est centrée sur une philosophie « Des vêtements qui marchent ». Elle veut fournir des vêtements de qualité,

innovants et abordables qui peuvent répondre aux besoins de clients dans leurs vies tant professionnelle que personnelle.

Mark's Work Warehouse a un lourd processus « Vendre et envoyer » qui localise les produits dans ses magasins pour les envoyer aux clients – il gère le téléphone, le fax et des formulaires.

L'entreprise se débat avec ses processus d'approvisionnement de produits et manque de visibilité sur son inventaire, si bien qu'elle manque des ventes. Lorsqu'un client a réclamé un article qui n'est pas en stock, les vendeurs du magasin doivent consulter manuellement l'inventaire de différents magasins et utiliser le téléphone et le papier pour passer commande.

Le processus manuel de l'entreprise comprend les étapes suivantes :

- 1. Vérifier la marchandise sur 450 écrans d'inventaire.**
- 2. Appeler le magasin pour obtenir confirmation de la disponibilité du produit.**
- 3. Créer manuellement les commandes en remplissant un formulaire avec des informations sur le client, la livraison et le produit.**
- 4. Faxer la commande du client au magasin chargé de l'expédition.**
- 5. Transférer les informations de paiement par téléphone.**
- 6. Facturer le client.**
- 7. Procéder à la livraison.**



Le cycle complet d'une commande prend jusqu'à plusieurs heures, ce qui en fait un vrai défi pour un magasin qui entend se distinguer en offrant ce service à ses clients. Le processus comporte quelques défauts supplémentaires :

- ✓ Des délais générant des coûts excessifs.
- ✓ La possibilité de n'encaisser que par deux modes de paiement, la carte de crédit et le chèque cadeau, limitant de ce fait l'offre de services.

- ✓ Du temps perdu à vérifier le produit et à préparer la commande.
- ✓ Le manque d'informations sur le statut d'une commande.
- ✓ Le manque d'information de suivi.
- ✓ Un grand nombre de formulaires papier requis pour finaliser une commande.

Pour améliorer le processus, Mark's a tout d'abord analysé le processus d'approvisionnement existant pour localiser les goulots d'étranglement et les zones clés. L'entreprise a modélisé et simulé de nouveaux processus et finalement déployé un nouveau processus automatisé qui intègre les processus d'approvisionnement et une visibilité en temps réel de l'inventaire dans tous les magasins. Mark's a mobilisé IBM Software for BPM pour développer une solution SOA nommée Fast Find. Mark's gère et gouverne les différents services qui comprennent la solution Fast Find. L'équipe IBM a fourni le conseil requis pour tout le déploiement de la nouvelle solution Fast Find de l'entreprise.

À partir du déploiement de la solution, l'entreprise a réalisé une économie de 225 000 dollars chaque fois et généré 3,6 millions de dollars de revenus par des ventes supplémentaires dans les dix premières semaines. Elle a amélioré son efficacité et sa communication, ainsi que sa gestion des commandes.



La solution Fast Find orientée service de Mark's fournit un certain nombre d'avantages :

- ✓ Une recherche plus efficace des produits dans l'entreprise toute entière.
- ✓ Une communication efficace des informations liées à la commande à l'endroit où elle doit être traitée.
- ✓ Une meilleure gestion du cycle de vie de la commande.
- ✓ Une gestion améliorée des alertes en cas d'exception.
- ✓ La gestion de tous les types de paiement (cartes de crédit, de débit, chèques cadeaux et liquide).

## Le langage d'exécution des processus métier de Fast Find

Le langage d'exécution des processus métier de Fast Find (BPEL : Business Process Execution Language) a été défini, assemblé et déployé sur un serveur partitionné logiquement IBM Système i5 570 fonctionnant sous système d'exploitation IBM i5/OS v6.1. La solution Fast Find utilise aussi le logiciel IBM WebSphere Enterprise Service Bus v6.1 pour se connecter et gérer les échanges de données entre les processus Fast Find et les services.

Un processus BPEL se trouve au cœur de la solution Fast Find pour contrôler et coordonner l'exécution de multiples services back end qui ont permis à Mark's d'automatiser une grande partie du processus, depuis la demande initiale de marchandise jusqu'à son expédition et son suivi. Les magasins distributeurs associés utilisent l'interface Web pour localiser, allouer et envoyer le produit d'un autre magasin directement à une adresse spécifiée par le client. La solution Fast Find s'intègre en totale transparence avec des systèmes back end pour fournir au client la possibilité de tracer sa commande tout au long de son cycle de vie.

Un vendeur associé se connecte à la console du magasin pour rechercher le produit. Lorsque le produit est sélectionné, la solution Fast Find recherche dans l'inventaire de l'entreprise, y compris les inventaires de tous les points de vente. Le vendeur associé peut créer une liste de plusieurs produits qu'il faut expédier à l'adresse du client. Avant que la commande ne soit exécutée, les taxes sont calculées et affichées en fonction du code postal. Une fois que le client a fourni son nom, son adresse et ses informations de paiement, les données sont partagées dans l'entreprise instantanément. Le nom, l'adresse et l'adresse électronique du client sont envoyés au magasin qui doit expédier la marchandise. Le magasin expéditeur est ensuite informé de la nouvelle commande, et cette dernière est envoyée au magasin le plus proche de l'adresse du client. Le magasin destinataire effectue quelques tâches manuelles élémentaires pour confirmer la disponibilité du produit, mettre à jour le statut de la commande, préparer les articles pour la livraison et finalement envoyer les articles. La solution s'intègre de manière totalement transparente avec les systèmes back-end pour permettre au client de suivre sa commande.

## *Abandonner le papier avec Wüstenrot & Württembergische AG*

Wüstenrot & Württembergische AG (W&W), une entreprise de services financiers, reçoit encore beaucoup de correspondance de ses clients adressée par courrier. Nombre de documents et de formulaires importants doivent être routés à la personne idoine dans une organisation qui emploie 11 000 personnes. W&W se débattait avec un processus manuel mobilisant beaucoup de force de travail, coûteux à mettre en œuvre et inefficace pour router le courrier. Il fallait souvent jusqu'à sept jours pour router le courrier dans l'entreprise jusqu'à la bonne personne.

Pour améliorer le processus, IBM a travaillé avec W&W à la mise en œuvre d'un système de distribution de courrier sans papier exploitant le BPM. Plutôt que d'être acheminé physiquement, le courrier entrant est numérisé et routé électroniquement au destinataire. Le système a réduit le délai d'acheminement à deux jours, soit une réduction de 70 %. Le nouveau système automatisé contribue à améliorer la productivité du personnel en mettant à disposition une nouvelle interface pour visualiser, prioriser et gérer les tâches facilement.





## Chapitre 6

# Dix bonnes raisons de choisir le BPM d'IBM

---

### *Dans ce chapitre*

- ▶ Dix différences du BPM d'IBM.
  - ▶ Choisir IBM.
- 

**D**ans ce chapitre, vous découvrez les dix meilleures raisons pour choisir IBM afin de fournir une solution BPM à votre organisation.

## *La facilité d'utilisation*

IBM permet de mieux rentabiliser votre investissement que les autres solutions BPM. Vos coûts opérationnels sont réduits car IBM fournit une architecture cohérente dont les fonctionnalités peuvent être étendues. Le coût du changement est réduit du fait de l'agilité inhérente à l'architecture, si bien que le coût du développement informatique requis pour apporter quelques changements peut parfois être très limité, voire nul.

## *Des capacités SOA dynamiques*

L'architecture orientée service (SOA : Services Oriented Architecture) d'IBM vous permet de bâtir des solutions

agiles. Avec IBM, vous pouvez formaliser la logique métier à l'aide de XML ou de métadonnées plutôt qu'à l'aide de langages de programmation traditionnels. Cette possibilité vous permet de travailler à de multiples niveaux d'abstraction, donc d'être plus agile et plus flexible. L'agilité s'étend à la sélection de services, aux règles, aux événements métier, aux politiques métier de départements, aux services métier. Vous pouvez gérer le changement en toute confiance.

## ***Un environnement basé sur des rôles***

IBM investit l'utilisateur métier de la capacité de gérer des processus via la technologie Web 2.0 Mashup. Cette technologie permet de réaliser des interfaces utilisateur personnalisables et flexibles via des espaces métier basés sur des rôles. Ces espaces fournissent un accès à l'information qui permet de mettre à disposition la bonne information aux bonnes personnes.

## ***Des capacités BAM intégrées***

Les solutions d'IBM facilitent l'évaluation et l'exploration. Elles permettent aux utilisateurs métier de contrôler et de gérer le changement. IBM fournit des outils avancés d'analyse prédictive en temps réel ainsi que des outils de supervision des activités métier (BAM : Business Activity Monitoring) équipés de KPI prédictifs. De plus, elles fournissent des KPI prédéfinis par l'industrie considérée.

## ***Un modèle de programmation avancé***

Avec les solutions BPM d'IBM, vous disposez d'un contrôle précis sur l'exécution d'instances spécifiques de processus via un modèle de programmation et d'infrastructure qui permet de préserver la cohérence de votre activité en permanence. IBM garantit l'intégrité transactionnelle des processus

et fournit des modèles de programmation avancée et des fonctionnalités d'exécution.



L'environnement opérationnel BPM d'IBM fonctionne dans un mode de haute disponibilité, très sécurisé et résilient aux désastres pour que vous puissiez faire fonctionner des applications complexes et critiques en toute confiance.

## *La montée en puissance et la performance*

Les solutions BPM d'IBM vous permettent de disposer d'un environnement robuste, sécurisé et capable de monter en puissance et qui fonctionne sur un grand nombre de plates-formes. Les solutions BPM d'IBM sont bâties pour être étendues afin de répondre aux besoins qui pourraient se faire jour. Ces solutions sont hautement disponibles et s'appuient par un support technique tant vertical qu'horizontal.

## *Documenter et faire fonctionner les processus dans le cloud*

La facilité d'utilisation de Blueworks Live, l'utilisation du navigateur Web et la structure similaire à celle d'un Wiki permettent aux parties prenantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre organisation, quelles que soient leurs fonctions et les lieux où elles sont implantées, de participer de manière collaborative à l'amélioration des processus. Blueworks Live s'empare de la connaissance d'un processus détenue par quelques-uns et la diffuse dans toute votre organisation. En effet, la plate-forme Blueworks Live devient la plate-forme centrale de communication pour collecter, partager et améliorer la manière dont on travaille dans votre organisation.



Mais ne nous croyez pas sur parole. Vérifiez par vous-même en vous inscrivant pour un essai de 30 jours sur [www.blueworkslive.com/signup/trial](http://www.blueworkslive.com/signup/trial).

## *Le management des règles métier*

IBM permet un management des règles métier (BRM : Business Rules Management) qui développe la flexibilité et la performance de vos systèmes métier en permettant d'automatiser des décisions dans les processus et les applications. Entre autres outils, ce management permet à des utilisateurs techniques ou non techniques de définir, déployer, maintenir et gouverner des règles dans des environnements spécifiques. De plus, IBM permet d'exécuter les règles de la meilleure façon qui soit sur une grande variété de systèmes d'exploitation et de plates-formes, ce qui ménage la possibilité d'automatiser la décision à l'échelle de l'entreprise.

## *Le traitement des évènements métier*

IBM donne accès à des capacités de traitement avancé des évènements métier pour détecter, évaluer, corréliser et répondre à des configurations d'évènements pouvant survenir sur des périodes de temps données (BEP : Business Event Processing). Ces capacités peuvent être exploitées via des interfaces utilisateur graphiques ne requérant aucune programmation, permettant de ce fait à l'équipe informatique de gérer l'environnement des évènements métier et aux utilisateurs métier de gérer les définitions d'évènements.

## *Au-delà de la technologie, réussir avec les services BPM*

Aussi sympathique qu'elle soit, il faut bien plus qu'une technologie pour réussir avec le BPM. Le BPM requiert une réflexion stratégique sur la trajectoire empruntée par l'organisation pour définir la manière dont le BPM peut y contribuer. IBM Websphere Services for BPM est une entité composée de consultants chevronnés disposant de compétences approfondies dans le domaine de la modélisation

détaillée de processus ainsi que de compétences techniques acquises au fil d'innombrables missions. Grâce à elle, vous mettez votre projet BPM sur les bons rails. La règle est de remporter rapidement de petits succès sur lesquels il est possible de capitaliser dans l'organisation. Les consultants d'IBM apportent avec eux de nouvelles méthodologies et les meilleurs pratiques pour vous permettre d'atteindre vos objectifs.