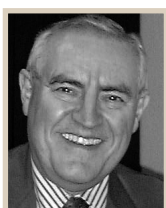


# DÉCRYPTAGE

## L'INTÉRÊT D'UNE GESTION DES PROCESSUS



**Christian Abonneau**

Christian Abonneau  
Conseil

Les méthodes et techniques de gestion des processus métiers sont issues du secteur industriel. Elles commencent à se répandre dans la banque.

Les méthodes et les techniques d'analyse et de gestion des processus métiers se sont développées d'abord dans le secteur industriel pour des raisons évidentes ; elles commencent aujourd'hui à se répandre dans le secteur financier, certains grands établissements ayant déjà une expérience d'une dizaine d'années dans ce domaine. Ce déploiement répond à deux raisons principales :

■ **Une entreprise plus "agile"**. Pour garder leur place dans la compétition internationale, les entreprises, notamment dans le secteur financier, doivent être capables de réagir rapidement aux demandes du client, aux opportunités du marché et aux menaces extérieures. En pratique, pour être une entreprise "agile" (selon une terminologie à la mode) et le rester, il convient de procéder à une amélioration continue des processus métiers, ce qui suppose préalablement :

- une décomposition de l'ensemble de l'activité en composants métiers (ou macroprocessus métiers),

- une identification de tous les processus : processus opérationnels (ou de production), processus de support, processus de management, - la détermination des processus-clés, c'est-à-dire de ceux qui ont une grande influence sur les performances de l'organisation, - enfin la mise sous contrôle des processus clés : c'est notamment à ce niveau qu'on trouvera les outils de modélisation, de simulation, de déploiement et de contrôle.

■ **Une informatique plus efficace et plus réactive**. Si l'on a défini les composants (macroprocessus, processus, sous-processus, etc.) de l'organisation globale de l'entreprise, il est aisé de partir de ces composants pour définir les applications informatiques de manière modulaire. Il est alors plus facile d'industrialiser le processus de développement et d'acquisition des logiciels. Enfin, certains outils de modélisation et de contrôle des processus métiers peuvent encore améliorer l'efficacité du développement et de la maintenance des systèmes informatiques.

### LES COMPOSANTES D'UN PROCESSUS MÉTIER

Selon la définition de Michaël Hammer, qui semble la plus exacte (Définition ci-contre), la gestion des processus métiers est "une séquence

organisée d'activités connexes qui, ensemble, créent un résultat ayant de la valeur pour les clients". Le terme "client" peut désigner non seulement le client final de l'entreprise, mais aussi un autre processus métier ou une autre fonction de l'entreprise. Quelles sont les composantes d'un processus métier ? Selon la méthode ou l'outil de modélisation utilisés, on trouvera des variantes dans la description et surtout la désignation de ces composantes. La liste qui suit est donc purement indicative :

■ **les entités** peuvent être externes (exemple : le client) ou internes (fonctions de l'entreprise) ;

■ **les processus** interviennent à différents niveaux imbriqués les uns dans les autres (macroprocessus, processus, sous-processus...) ;

■ **les tâches (ou activités)** sont réalisées par un "rôle" (par exemple, un guichetier, un conseiller clientèle) qui lui-même fait partie d'une unité d'organisation (par exemple, l'agence bancaire) ; l'unité d'organisation correspond à une place dans l'organigramme de l'entreprise ; certains outils permettent également de rattacher la tâche à une grande fonction de l'entreprise (exemple : le commercial) ; par ailleurs si l'on veut simuler le fonctionnement du processus pour l'améliorer, il faut également rattacher à la tâche les

## GLOSSAIRE

**BPEL**

■ Business process execution language, langage d'exécution des processus métiers.

**BPM**

■ Business process management, gestion des processus métiers.

**BPMN**

■ Business process modeling notation, norme relative au graphisme à utiliser dans la modélisation des processus métiers.

**EAI**

■ Enterprise application integration.

**UML**

■ Unified modeling language, langage de modélisation utilisé pour la conception des systèmes orientés objets.

temps et les coûts élémentaires qui la concernent ;

■ **les entrées et sorties** d'une tâche recouvrent généralement divers "éléments métiers" : documents papier, documents électroniques, produits ouverts ou semi-ouverts, etc. ;

■ **les décisions** peuvent être binaires ou multiples ; en fonction de la décision, des chemins différents sont parcourus dans le processus ; si l'on veut simuler le fonctionnement du processus, il convient d'attribuer une probabilité à chacun des chemins résultant de la décision.

**CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS**

Une fois défini le schéma de chaque processus métier dans l'entreprise, il convient de bâtir un schéma global de l'ensemble des flux (d'informations ou de produits) reliant ces différents processus ; c'est ce qu'on appelle généralement la cartographie des processus métiers.

On utilise parfois également le terme d'urbanisme, mais pour éviter toute confusion, il paraît préférable de distinguer cartographie des processus (aspect fonctionnel) et urbanisme du système d'information, c'est-à-dire systèmes informatiques et flux (d'informations) entre ceux-ci (aspect informatique).

Une majorité d'entreprises utilisent vraisemblablement encore des moyens manuels ou semi-manuels pour modéliser tout ou partie de leurs processus : seule une minorité utiliserait un outil adapté pour au moins une partie de leurs processus (*Cas pratique page suivante*). Un outil idéal de gestion des processus devrait comporter un certain nombre de fonctions essentielles.

En premier lieu, la modélisation : un tel outil permet, après interviews des collaborateurs de l'entreprise concernés par un processus donné, de visualiser sous forme graphique les différents éléments de ce processus et de formaliser les fonctions et trai-

tements correspondants ; il doit permettre également de visualiser les flux matériels ou informationnels au sein du processus et de représenter les interfaces avec les entités externes (clients, fournisseurs, partenaires,...) ou avec les autres processus de l'entreprise. Il existe un standard dit BPMN (Business process modeling notation) sur le graphisme à utiliser dans la modélisation des processus métiers, mais cette norme est encore peu utilisée par les différents outils du marché.

La simulation : si on a inclus dans la modélisation du processus, les informations concernant les temps élémentaires de chaque tâche ; si par ailleurs on peut introduire dans le modèle la distribution statistique des entrées dans celui-ci, il est possible de simuler le fonctionnement du processus et notamment déterminer le temps moyen passé dans celui-ci et les goulots d'étranglement éventuels. On peut alors trouver des pistes d'amélioration des performances : multiplication des ressources (exemple : deux guichetiers au lieu d'un seul pour une tâche donnée), réduction du temps de réalisation de certaines tâches (exemple : remplacement d'une tâche manuelle par une tâche automatisée)... De la même manière, l'utilisation des informations concernant le coût de chacune des tâches permet, par leur réorganisation, d'optimiser le coût global du processus.

**LES OUTILS DE MODÉLISATION**

À partir de la simulation, on peut donc définir un processus cible qui soit plus performant et/ou moins coûteux (amélioration de la productivité et de la rentabilité). Un bon outil d'analyse des processus doit permettre de modéliser à la fois le processus existant (*as-it*) et le processus-cible (*to-be*).

Jusqu'à présent, nous avons raisonné sur les concepts et non sur les lo-

giciels permettant de traduire ces concepts en réalisation informatique. Un outil de modélisation doit permettre soit de générer automatiquement les programmes correspondant à la mise en œuvre du processus cible, soit tout au moins de transmettre l'information contenue dans le modèle aux outils de développement informatiques (cohérence et unicité de l'information saisie). La connexion automatique entre outil d'analyse des processus et outils informatiques (outils de développement, mais aussi base de données, application traditionnelle, progiciels et notamment ERP...) doit permettre l'intégration. On distingue habituellement trois types d'intégration :

■ **L'intégration des données**, un traitement prévu dans le processus cible doit pouvoir accéder, sous réserve des autorisations nécessaires, en consultation ou en mise à jour à n'importe quelle base de données sur le même site ou sur un autre site.

■ **L'intégration des personnes** : dans un système d'information, il existe une partie informatique (les systèmes informatiques) et une partie humaine (les tâches manuelles). Il est souvent nécessaire d'enchaîner les deux types de tâches (exemple : instruction d'un dossier de prêt par un collaborateur avec enregistrement en informatique d'une proposition de décision, information du responsable sur son poste de travail et validation informatique de la décision par celui-ci). Les logiciels permettant ce type de traitement sont généralement appelés logiciels de "workflow". Certains outils de modélisation de processus permettent l'alimentation automatique des logiciels de workflow.

■ **L'intégration des processus** (ou plutôt de la traduction informatique de ceux-ci) : elle est plus ou moins complète selon les cas : messagerie inter-applications, appel des applications

les unes par les autres, parfois désigné sous le nom d'EAI (*Enterprise application integration*), intégration généralisée des processus. Sur ce dernier point, un standard de fait semble apparaître sur le marché, le langage BPEL (*Business process execution language*) supporté (quoiqu'avec des variantes dans l'implémentation) par de nombreux intervenants, et notamment IBM, BEA, Microsoft, Siebel et SAP.

### LE PILOTAGE DES PROCESSUS

L'amélioration d'un processus, c'est-à-dire le passage à un processus cible et la mise en place informatique correspondante, est un premier pas nécessaire ; elle doit être complétée par un pilotage du processus tout au long de la vie de celui-ci. Le pilotage consiste, à partir de la mise en place d'un système permanent de mesures (tableaux de bord et indicateurs clés permettant de suivre la productivité et la rentabilité du processus et la satisfaction du client correspondante), à suivre le fonctionnement du processus, à détecter les éventuelles dérives, à lancer les actions correctrices, et si nécessaire, à procéder à une nouvelle phase d'amélioration compte tenu des événements et des tendances apparaissant sur le marché. Certains outils de modélisation de processus sont dès aujourd'hui couplés à des outils de "monitoring", c'est-à-dire de pilotage.

Dans la pratique, aucun outil d'analyse de processus ne dispose aujourd'hui de toutes les fonctions indiquées ci-dessus. Toutefois les évolutions de ce marché sont significatives et la mise en place de véritables systèmes de gestion de processus métiers (ou *Business process management systems* ou BPMS) commence à être une réalité dans certaines entreprises.

Une utilisation intéressante de l'analyse des processus métiers se développe dans la cartographie des risques opérationnels au sein des

**« Un bon outil d'analyse des processus doit permettre de modéliser à la fois le processus existant (as-it) et le processus cible (to-be). »**

## CAS PRATIQUE

# MÉTHODES ET OUTILS D'ANALYSE ET DE GESTION DES PROCESSUS

**On citera ici quelques exemples d'utilisation, principalement dans le domaine des assurances :**

■ AXA, groupe international de protection financière, a défini sa propre méthode – AXA Way – pour améliorer de façon continue les processus de l'entreprise. Cette démarche est mise en œuvre par les collaborateurs dans cinq domaines clés : l'innovation produits, la gestion technique, la gestion de la distribution, la qualité de service et la productivité. Elle vise à faire coïncider les objectifs du groupe en matière de service au client et ceux de rentabilité et de positionnement. Cette méthode est déjà appliquée dans la presque totalité du groupe dans le monde.

Chez Groupama, la modélisation des processus a été utilisée pour réorganiser l'ensemble de la gestion des imprimés : sup-

pression des redondances dues à des raisons historiques et amélioration des performances, optimisation des processus élémentaires, actualisation des procédures d'appel d'offres auprès des divers fournisseurs et définition d'une politique de commande d'imprimés devant permettre une décroissance significative des coûts. Cette étude se situe d'ailleurs dans un cadre plus large, à savoir la refonte de l'organisation de la logistique du groupe (gestion des approvisionnements et également gestion des immeubles d'exploitation et des moyens généraux) : création d'un GIE Logistique, mise en place d'un ERP (SAP) notamment pour la comptabilité générale et la comptabilité analytique, gestion automatisée des commandes et des engagements de dépenses en utilisant les possibilités de *workflow* de SAP.

banques (approche des risques opérationnels par processus plutôt que par direction). Inversement d'ailleurs, "la maîtrise du risque opérationnel est ... un moyen d'améliorer les processus internes et vis-à-vis de l'extérieur, en se dotant de mesures et d'indicateurs qui permettront de fixer aux opérationnels des objectifs mesurables et d'en faire un outil d'amélioration de la compétitivité" [1].

### PROCESSUS DE CHANGEMENT

L'analyse et la gestion des processus métiers peuvent intervenir à des moments différents de la vie de l'entreprise et de son informatique, prendre des formes différentes, voire viser des objectifs différents. Dans tous

les cas, elles font preuve de leur efficacité pour orienter les changements à réaliser dans l'entreprise. Encore ne faut-il pas oublier que ces changements s'appliquent à des hommes et doivent faire l'objet d'une appropriation par ceux-ci : il convient donc de piloter non seulement les processus métiers, mais également les processus de changement [2]. C'est là tout le but de l'"ingénierie du changement"... mais ceci est une autre histoire. ■

[1] Christian Jimenez, regional director, PRMIA (Club Banque, 15 mars 2005).

[2] Jean-Erwin Nizet, directeur des fonctions transversales, grandes clientèles, financements et marchés, Natexis Banques Populaires (Club Banque du 15 mars 2005).