



Yvon Avenel

Journaliste
Éditeur de
SmartCardsTrends

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Outil de gestion du changement

Une nouvelle génération d'outils informatiques est en train de s'imposer. BPM (Business process management), BAM (Business monitoring activity), ECM (Enterprise change management), BSM (Business service management)...

Autant d'acronymes, autant de déclinaisons d'objectifs similaires : piloter, superviser, optimiser les performances, gérer le changement. Même si l'effet de mode ou de hype comme disent les Américains, n'est pas négligeable dans la perception de cette évolution dont on peut dater à quatre ou cinq ans les premières manifestations, sa réalité ne peut plus faire de doutes. Notamment dans le secteur bancaire où les implémentations de ce type d'outils ont peut-être été plus tardives que dans les télécoms ou les industries manufacturières. Paradoxalement d'ailleurs, car elles se justifient aussi peut-être plus que dans ces domaines de production très matérielle. "L'intérêt pour ces outils a sans doute été un moment occulté par les chantiers de l'an

BPM, BAM, ECM et autres BSM proposent une approche transversale, par les processus, des organismes. Ils répondent à un besoin d'accroître la lisibilité et la traçabilité des activités, des organisations et des systèmes d'informations. Grâce à la notion de service, ils permettent d'articuler la logique métier et la logique informatique, pour gagner en agilité dans le changement.

2000 et de l'euro, qui suivaient eux-mêmes, à l'époque, la période de la fin des grands projets lancés aux cours des vingt ou trente dernières années" suggère Christophe Foret, le directeur commercial de ASG France, éditeur d'une suite BSM encore en phase pilote qui devrait être commercialisée à la fin de l'année. Quand le système d'information et l'informatique qui le soutient sont à ce point stratégiques – ils représentent, ni plus ni moins, que le système de production et de distribution lui-même –, les outils d'analyse et de gestion des performances, de pilotages des processus métiers, et d'orchestration du changement le sont aussi. "L'adoption de ces nouveaux outils, du BPM en particulier, est encore loin d'être générale, mais elle est maintenant reconnue comme incontournable" souligne Yannick Janouin, le P-DG de la société Nomia, un cabinet conseil en organisation et SI, spécialisé dans la banque et la finance, et éditeur d'un progiciel d'accompagnement du changement. "La demande du secteur bancaire est de plus en plus forte" confirme de son côté Frédéric Richer, le directeur marketing de Serena Software, un éditeur de logiciels dé-

diés à la gestion des configurations logicielles, et d'une offre ECM. Dans une étude récente (2005) consacrée au BPM et menée principalement aux États-Unis, la société d'études Delphi Group, dénombre dans son panel représentatif de personnes interrogées, 11% de réponses émanant des services financiers, le premier secteur concerné, devant le secteur des télécoms (10%), celui de l'industrie manufacturière (8%), et celui du bancaire (5%). Le marché du BPM pourrait représenter 34 milliards de dollars en 2006, selon des chiffres fournis par la société américaine Alternative Technologies à partir des études réalisées par Gartner et Delphi. Soit environ trois fois le marché du CRM. Certains parlent déjà d'Eldorado...

UNE APPROCHE TRANSVERSALE

"Le grand apport du BPM, c'est le décloisonnement de l'entreprise, l'impératif qu'il faut faire travailler ensemble des acteurs jusque-là isolés et faire communiquer des domaines qui étaient jusque-là plutôt conçus comme des silos autonomes" souligne Yannick Jouanin. "L'approche par les processus déborde largement le seul domaine de l'informatique ; elle implique tous les acteurs de l'entreprise et leurs activités", confirme Frédéric Richer qui relève le lien étroit entre l'approche processus et le travail collaboratif. Le besoin d'accroître la lisibilité et la traçabilité des activités, des organisations métiers et des systèmes d'informations qui leur sont associés, est commandé par leur complexité croissante. "Mais attention au «tout BPM» et aux effets de mode", remarque Frédéric Lé, directeur délégué à la direction Banque de SopraGroup, "une réflexion préa-

ÉTUDE

Un besoin de mesurer les performances

■ Dans son étude consacrée au marché du BPM en 2004, Delphi Group indique que les fonctions de reporting et de mesure de performance sont les plus demandées par les utilisateurs. Ils sont 63% en effet à estimer qu'elles devraient être intégrées parmi les fonctions de base des outils commercialisés par les éditeurs de BPM. Ils sont 27% à penser qu'elles pourraient être intégrées par une société partenaire, et 10% à suggérer qu'elles pourraient être mises en œuvre par un intégrateur.

lable sur l'applicabilité de l'outil n'est pas inutile. Il faut utiliser le BPM à bon escient". S'il est assez clair que dans le secteur bancaire, dans la banque de détail, par exemple, l'objectif global est bien de rendre le plus fluide possible les flux échangés de bout en bout entre les comptoirs d'agences et le back-office, il s'agit aussi de privilégier, dans un déploiement BPM, tels ou tels processus plutôt que tels autres parce qu'ils sont plus stratégiques et représentent les sources ou gisements de valeur ajoutée. Certaines applications "verticales" peuvent même se concevoir, comme c'est le cas de la refonte des processus de la filiale RH entreprise à BNP Paribas (interview p. 77), où les liens "transversaux" se limitent à ceux formalisés et modélisés avec l'application de paye et seulement celle-ci. Mais la fonction RH n'est-elle pas, elle aussi, d'abord transversale vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise.

UNE NOUVELLE DIMENSION

Le BPM ou les outils qui s'y apparentent se distinguent d'abord par leur "transversalité" si on les compare aux grandes suites logicielles intégrées conçues pour gérer

les principales fonctions "verticales" (comptabilité, ventes, etc.) ou les grands domaines (ERP pour le back-office, CRM pour le front-office) de l'entreprise. Cette "transversalité" crée une nouvelle dimension (métadonnées, hypervision, pilotage à 360°) grâce à laquelle la complexité des systèmes d'information et des organisations de l'entreprise devient non seulement plus lisible, mais également beaucoup plus

« L'adoption de ces nouveaux outils, du BPM en particulier, est encore loin d'être générale, mais elle est maintenant reconnue comme incontournable. »

"opérable". "Grâce à leur modélisation, les processus sont explicités et peuvent être, du coup, exécutés par un moteur, c'est cela qui est nouveau" relève Frédéric Lé. Dans BPM, le P de processus devient aussi celui de performance. On comprend dès lors pourquoi l'offre d'outils BPM est à la fois aussi pléthorique, complexe et si diversifiée. Par certains côtés, ces outils peuvent s'apparenter à de simples outils de modélisation, comme

ceux proposés par les deux éditeurs les plus connus dans ce domaine : Mega et Aris. Ils peuvent aussi être vus comme de simples outils d'intégration de données de type EAI/ETL (glossaire), voire des outils de documentation. Il est en effet indispensable pour analyser, produire des indicateurs-clés et optimiser ensuite la gestion des processus, d'intégrer des données et des applications existantes qui n'étaient vraiment conçues à l'origine que pour communiquer entre elles. Il faut documenter l'activité et construire des référentiels. D'où le besoin de connecteurs ou de "scanners" pour mettre en relation ces applications et capter ces informations. La solution de BSM d'ASG disposera ainsi de 150 "adaptateurs" pour connecter, avec une granularité variable, une base de métadonnées (Rochade) aux applications existantes. Mais les outils de BPM peuvent aussi s'apparenter à des outils de reporting, d'analyse et de BI (Business intelligence). En fait, ils sont tout cela à la fois. "Le BPM assure l'intégration cohérente dans le même outil de trois activités bien séparées : en premier lieu la cartographie, la modélisation des processus, ensuite l'informatisation, l'automatisation de ces pro-

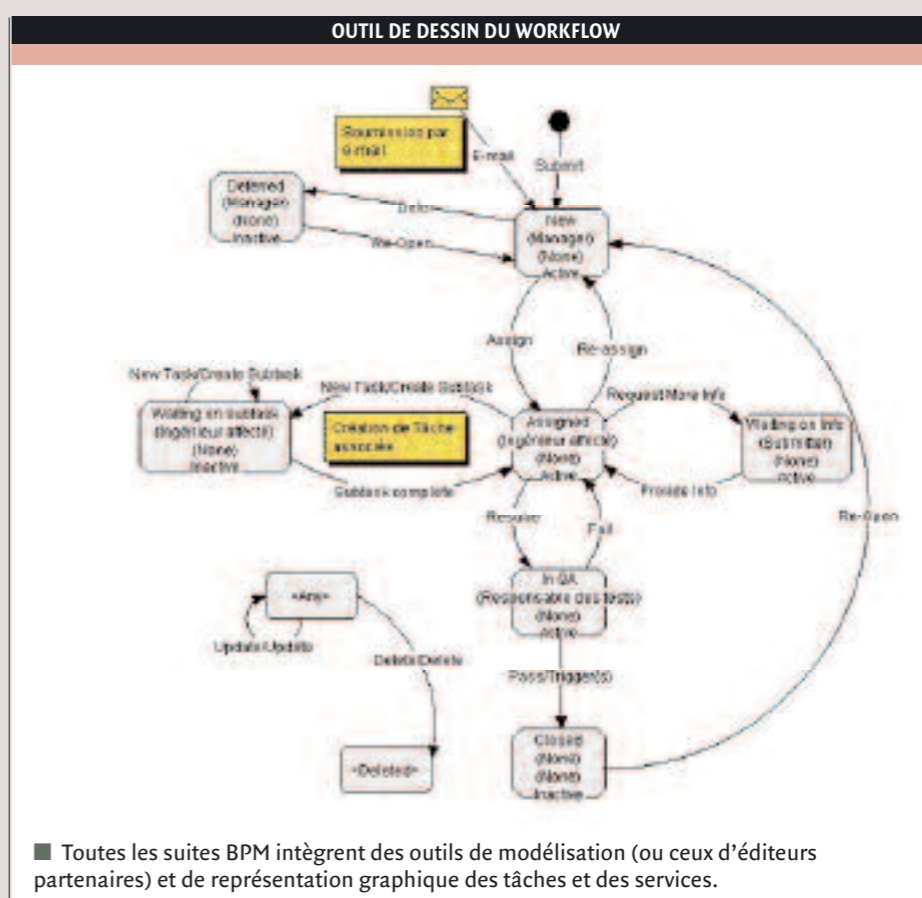
cessus, et enfin la supervision métier, la business intelligence" résume Philippe Gouffran, directeur délégué d'Axway, une filiale de Sopra Group et Bernard Debauche, le directeur produits de cette filiale. Axway dispose ainsi d'une offre BPM baptisée XPM qui est conçue pour gérer tous les processus métier, mais qui peut utiliser aussi les services d'une plate-forme d'intégration (Integration broker), et des adaptateurs (XIP). Ici, l'accent est mis sur la cohérence de l'intégration. Là, sur la capacité à tirer des leçons de pilotage de l'urbanisation : "Le BPM couvre à la fois l'urbanisation des systèmes d'information, l'approche métier de l'organisation et des processus, et enfin la gestion du changement" précise ainsi Yannick Janouin.

DE L'AUTOMATISATION AU PILOTAGE À VUE

Dans son étude sur le BPM en 2004, Delphi Group distingue trois phases de développement. La première qui correspond à un stade d'intégration et d'automatisation. Elle marque bien le passage de la gestion des systèmes à celle des processus. La deuxième correspond à une nouvelle période de maturité, plus récente – elle date de 12-18 mois –, et se traduit par la capacité à "orchestrer" le changement. Cette étape est franchie grâce à la capacité à faire

« Dès la modélisation et la cartographie, il est important de bien distinguer l'aspect fonctionnel de l'aspect opérationnel des processus. »

évoluer en permanence les processus métier à partir de composants applicatifs réutilisables (des services), avec une compréhension des processus qui n'est plus celle, classique, du flux d'entrées/sorties découpés en différentes étapes élémentaires bien identifiées, mais celle de flux canalisés vers des objectifs parfaitement assignés. La troisième phase, encore à venir, est le couronnement de cette évolution. Elle tire parti des synergies dégagées par les deux premières phases et consacre la mise en place d'un système de pilotage temps réel capable de s'adapter de façon optimale au changement permanent de



■ Toutes les suites BPM intègrent des outils de modélisation (ou ceux d'éditeurs partenaires) et de représentation graphique des tâches et des services.

l'environnement. Une image qui résume cette évolution : on passe du train à la voiture... haut de gamme. Du transport automatisé de type commande-contrôle au pilotage à vue associé à un système intelligent de tableaux de bord et de commandes automatiques.

VERS LES ARCHITECTURES ORIENTÉES SERVICES

Identification des processus clés, modélisation, cartographie, simulation, optimisation, orchestration de nouveaux processus... Dans une logique "métier" ou maîtrise d'ouvrage, les objectifs sont assignés en termes de satisfaction client, de qualité de service, de maîtrise des risques, d'augmentation du volume d'affaires, de réduction des coûts. Comment sont-ils traduits pour la direction informatique ? En termes fonctionnels, logiciels ou de données ? Comment l'ouverture d'un dossier de crédit, le traitement d'une autorisation de paiement par carte, un ordre de bourse par exemple, vus d'abord comme des processus "client" sont-ils "alignés" avec des processus plus élé-

mentaires sous-jacents, avec les ressources applicatives et les infrastructures informatiques de l'entreprise ? "Dès la modélisation et la cartographie, il est important de bien distinguer l'aspect fonctionnel de l'aspect opérationnel des processus, sinon le risque est grand d'avoir à modéliser des activités fourre-tout" rappelle Antoine Longon, le directeur marketing produits de Mega, l'un des éditeurs les plus connus d'outils de modélisation des processus et des architectures d'entreprise. Cette séparation méthodologique observée dans tous les travaux d'urbanisation met en évidence aussi le rôle crucial joué par la bonne articulation des deux domaines (métier et informatique) pour gagner en performances, en coûts de développement et surtout en agilité dans le pilotage. Or, la notion de service associée à celle d'architecture, propulsée aujourd'hui [1] par l'engouement rencontré pour les Web Services (glossaire), tombe à pic. "Elle est précisément le bon moyen d'articuler la vue métier et la vue informatique des processus" remarque Antoine Longon. "Les démarches d'analyses purement fonctionnelles ont d'abord été la règle

TABLEAU DE BORD DU MANAGER



■ Les tableaux de bord de la direction informatique : les remontées d'incidents et la comptabilisation des demandes par projets et par ingénieurs. Avec la mesure des performances, les indicateurs-clés et les outils de gestion en temps réel figurent parmi les premières fonctions réclamées par les utilisateurs de BPM. Source : Serena Software.

INTERFACE UTILISATEUR



■ Rapports et suivi d'incidents relevés dans une nouvelle version logicielle, grâce à la suite TeamTrack de Serena Software. L'outil utilise une interface Web pour accroître la visibilité sur les activités de développements informatiques, et sur les délais et budgets associés.

GLOSSAIRE

EAI (Enterprise application integration)

■ Logiciel de type "middleware" basé sur l'utilisation de technologies de messagerie, conçu pour permettre d'échanger, via un bus de service et une plate-forme d'intégration, des données informatiques ou métiers hétérogènes avec des systèmes ou d'applications qui ne font pas appel aux mêmes formats de données ou d'objets.

ETL (Extract, transform and load)

■ Processus et outils associés à la constitution de bases de données pour laquelle ces dernières sont

extraites et structurées, puis transformées selon des règles avant d'être stockées dans un format qui permettra ensuite leur utilisation transparente dans un système donné.

SOA

(Service-oriented architecture)

■ Principe d'architecture de certains systèmes informatiques dans lesquels le service correspond à une action exécutée par un composant ou agent en fonction d'informations qui lui sont envoyées par un autre composant ou agent avec lequel il entretient une forme de communication dite

de "couplage lâche" (*loosely coupled* ou *joined*), c'est-à-dire non limitée à ces deux composants.

SOAP (Simple object access protocol)

■ Protocole de communication de messages entre objets (composants) au format XML utilisant http comme protocole de transport.

Web Services

■ Ensemble de protocoles et de standards de l'internet spécifiés par OASIS et W3C, et utilisés pour faire communiquer des données entre différentes applications.

dans l'élaboration des spécifications informatiques. Avec l'idée que par une décomposition de plus en plus fine des processus métiers, on pouvait aboutir aux fonctions et programmes informatiques. Or cela a conduit à développer des applications très rigides, conçues pour un seul cas d'emploi, et en dehors de toute considération d'architecture" rappelle-t-il. Le concept de service, conçu selon la définition qu'il en donne dans un article sur le sujet [2] "comme une unité autonome de traitement et de gestion de données communiquant avec son environnement via des protocoles standards de messagerie" renverse cette perspective. Les services vus comme des services rendus (logique client-fournisseur) du côté métier, sont vus comme des composants réutilisables du côté informatique. Cette approche, du coup, apporte dans le même mouvement des gains en coûts de développements, et de maintenance, et en agilité (disponibilité et indépendance du composant). "Il faut publier des services métiers, il se trouvera toujours quelqu'un pour les utiliser" lance Frédéric Lè, pour résumer cette philosophie. "Le CRM peut publier des services qui seront utilisés par le BPM." Après, pour optimiser les performances, il faut voir au cas par cas pour le choix des protocoles de messagerie : Web Services, SOAP sur http, RMI... Pour Antoine Longon, il reste encore à pousser plus avant le concept de service, avec les notions d'engagement de service

ou de contrat de service. Une façon de gagner une nouvelle fois en flexibilité et en agilité, sans risquer de perdre en qualité de service puisque celle-ci est inscrite dans la nature du service lui-même, peu importe qui le fournit. Ces évolutions sont importantes, elles répondent en tout cas aux souhaits exprimés par les utilisateurs d'outils BPM. Dans son étude déjà citée, Delphi en effet relève que le premier bénéficiaire attendu (28 % des réponses en 2004, premier taux de réponses également en 2003) de ces outils est celui de pouvoir bien séparer, voire d'isoler, la logique métier de la logique informatique, de façon à pouvoir changer les règles et les processus métiers de façon transparente. Sans avoir besoin de faire appel à de nouveaux développements.

CONSTITUER UNE BASE DE CONNAISSANCES

L'intérêt pour les outils BPM ne devrait pas à l'avenir se démentir. Loin s'en faut. Aux raisons plus structurelles qui obligent à constater que la gestion du changement au quotidien est devenue un impératif auquel il faut répondre par des outils de pilotage de plus en plus perfectionnés et précis, s'ajoutent des raisons plus conjoncturelles. Philippe Gouffran y voit aujourd'hui une raison plus importante que les autres : la nécessité de se mettre en confor-

mité avec des impératifs réglementaires comme Bâle II, les IFRS ou le SOX (Sarbanes-Oxley Act). La BRM (Business rule management) s'intègre naturellement aux outils de BPM. D'autres raisons pourraient aussi relayer bientôt la force de cet intérêt : la capacité à transmettre la culture de l'entreprise grâce à la constitution des référentiels d'entreprise ou de bases de connaissances partagées comme préfère les nommer Yannick Janouin. Au-delà de la création des dictionnaires de données qui accompagne généralement la réalisation des modèles de processus, ces bases de données ou de métadonnées, désormais explicitées forment le fonds de toute la culture de l'entreprise. "Où suis-je dans la chaîne de la valeur ? Quel est mon rôle ? Quelles sont les actions à prendre lorsque tel ou tel cas de figure se présente ? etc. Une partie de l'expérience acquise est ainsi devenue transmissible sous une forme nouvelle. "Bon nombre d'entreprises ont pris la mesure des difficultés qu'elles vont rencontrer dans les années qui viennent, avec des départs en retraite d'une envergure sans précédent. Les investissements consacrés à la constitution de référentiels sont à la hausse" rapporte Christophe Foret (ASG). ■

NOTES

[1] Une étude conduite cette année en Europe par la société d'études Evans Data Corp pour le compte de BEA Systems, un éditeur de logiciel d'infrastructure, montre de 75% des développeurs interrogés prévoient de développer cette année des applications SOA (Service-oriented architecture). Selon le Yankee Group, ce sont également 75% des entreprises interrogées sur le même sujet qui prévoient d'investir dans ce type de développement dès cette année.

[2] Enjeux et méthodes pour la mise en place des architectures de service (janvier 2005). www.mega.com