

INTERVIEW

“La conduite du changement passe aussi par la pédagogie”

Le groupe BNP Paribas mène un projet de refonte des processus métiers au sein de la filière ressources humaines. Celui-ci entre dans la phase pilote de communication des nouveaux processus et outils de gestion.

■ Quel était l'objectif du projet de refonte des processus engagé dans la filière RH ?

Le travail de réflexion, que nous avons engagé il y a près de deux ans, portait sur l'organisation et les rôles des équipes de la filière RH. Son propos était de refondre et d'optimiser les processus métiers de cette filière (arrivée, départ, gestion des congés, etc.), tous pôles et métiers confondus (banque de détail, de financement, gestion des titres, etc.). Avec, en particulier, un premier objectif : celui de désimbriquer la partie décisionnelle du processus (gestion individuelle de carrière) de la partie administrative (traitement de la décision administrative). Et un second : celui d'établir un socle commun à partir duquel il soit possible de décliner la définition des différents rôles, voire d'en établir de nouveaux. Et ce, indépendamment de l'organisation. Il nous a semblé, en effet, important de définir les rôles des gestionnaires RH (individuels ou administratifs) sans les confondre avec leurs positions dans l'organisation, de façon à ne pas se trouver contraints de les redéfinir à chaque évolution de cette dernière.

■ Comment s'est effectué le travail d'analyse et de modélisation ?



Muriel Sabine

Responsable process et organisation
RH Groupe,
BNP Paribas

Il s'est fait assez naturellement en deux étapes. Au début, de façon “manuelle”, typiquement via des présentations Powerpoint et des rapports écrits, et de façon itérative, grâce à des échanges entre les différents pôles et métiers, ce qui a fait très vite apparaître qu'il y avait partout de bonnes pratiques à mettre en avant et à partager. Dans un second temps, à la fin du projet, à l'aide d'un outil informatique (Aris) de façon à créer un référentiel commun bien organisé à partir des données initialement collectées.

■ Nouveaux rôles, nouveaux processus, nouveaux outils... Comment s'est imposé le besoin d'accompagner ces changements ?

Cela faisait partie du projet. En premier lieu, nous avons bien conscience qu'en impliquant le plus tôt possible et le plus en amont possible, les intéressés au travail de réflexion et à la démarche d'analyse, nous facilitons déjà cette adhésion aux changements. Nous avons, en outre, prévu des cycles de formation lors de la mise en place des nouveaux outils de gestion, et la mise en œuvre de moyens pédagogiques plus spécifiques pour “extérioriser” et rendre lisibles les changements survenus dans les processus et les outils. Nous avons choisi

pour cela la solution développée par Nomia (OnMap), déjà mise en œuvre dans le groupe pour des applications de gestion de processus métiers plus spécifiquement bancaires. Elle correspondait bien à ce souci d'apporter un support pédagogique ludique et agréable aux textes de procédures institutionnelles et aux formations classiques. Nous disposons ainsi, accessibles depuis l'Intranet de la filière RH, d'un récapitulatif graphique de nos processus et d'un guide utilisateur du nouvel outil de gestion. Il joue le rôle d'une sorte de dictionnaire illustré de ce qu'il faut faire dans tel ou tel cas. Chacun s'y retrouve sur une carte animée et peut accéder à une vue de son rôle dans la chaîne des processus. C'est un bon moyen pour chacun de percevoir sa contribution et de dédramatiser les craintes que peuvent susciter l'annonce et les résultats d'une “refonte des processus”. Les premiers “retours” du pilote – le déploiement est prévu d'ici au mois de juin –, sont convaincants dans ce sens. La réalisation de ce guide s'est faite à partir des processus modélisés que nous avons réalisés, accompagnés de nos commentaires, et que nous avons ensuite transmis à Nomia qui a effectué la personnalisation. Nous avons pu, tant sur la forme que sur le fond, obtenir ce que nous souhaitions : un document pédagogique, offrant une grande lisibilité, agréable à consulter, complet et dans lequel on ne risque pourtant pas de se perdre. Au-delà de la période de changement actuelle, cette application sera utilisée également en support d'auto-formation des nouveaux entrants. ■

Authentification et fédération d'identités : les initiatives de standardisation se multiplient

■ L'authentification est devenue la fonction-clé de toute transaction électronique, et plus généralement la clé de voûte de la sécurité de tout systèmes d'information. Le besoin de prouver désormais son identité au lieu de simplement la présenter est devenu de plus en plus crucial. Amplifié par l'effet "réseau" dû à la généralisation des équipements IP et l'importance prise par les usurpations ou les vols d'identité, cet impératif se traduit aujourd'hui par un autre besoin : celui d'assurer une forme d'interopérabilité et, à terme, de définir des standards dans la façon de reconnaître cette preuve, sachant qu'elle peut être administrée par différents moyens (du simple mot de passe à la biométrie ou les "One Time Password", associés ou non à des cartes à puce). D'où, l'initiative OTAH (Open Authentication Reference Architecture), lancée l'an dernier par deux fabricants de cartes à puce,

Axalto et **Gemplus**, et par **Verisign**, l'un des leaders mondiaux fournisseurs de services et d'infrastructure de sécurité (certificats numériques, notamment). Ces derniers ont été rejoints depuis par des sociétés comme **IBM**, **HP**, **BEA Systems**, **Vasco**, **SafeNet**, **Aladdin**, etc. Son objectif : se donner les moyens d'établir des mécanismes forts d'authentification (et de fédération d'identités) qui puissent être mis en œuvre à un coût réduit et avec une économie de moyens pour les développeurs et systèmes intégrateurs, par-delà les différents types de plates-formes, d'environnement, d'entreprises, ou d'applications (ERP, CRM, MRP). Les premières spécifications ont été publiées à la fin 2004 et depuis, un certain nombre de produits (cartes à puce, *tokens*, solutions OTP pour mobiles) ont été commercialisés qui répondent à ces spécifications.

Plus récemment, RSA a été à l'origine d'une autre initiative, dont le propos est similaire : créer un ensemble de spécifications visant à standardiser et à simplifier l'intégration et la gestion des différentes technologies de OTP (*One-Time Password*) dans les applications qui réclament des moyens d'authentification forte. La sixième spécification de ce projet, publiée début mai 2005 (OTP-validationService), porte ainsi sur la définition d'un protocole Web Service de validation des clés et certificats utilisés. Les spécifications précédentes portaient, entre autres, sur l'utilisation d'OTP avec des "tokens" (calculatrices) répondant aux standards PKCS#11 et au stan-

dard Microsoft (CAPI), et sur cette utilisation avec le protocole EAP (utilisé notamment dans l'univers du Wi-Fi).

Enfin, c'est tout récemment (mi-mai 2005), que **Sun** et **Microsoft** ont rendu publiques deux spécifications (Web SSO MEX et Web SSO Interop Profile) qui rendent interopérables l'utilisation de mécanismes d'authentification et de fédération d'identités dans les deux univers jusque-là peu compatibles des serveurs Windows (.Net), et J2EE (Java).

Pour plus d'informations :
 OTAH : www.openauthentication.org
 RSA OTP : <http://www.rsasecurity.com/>
 Web SSO : <http://www.microsoft.com>
 et <http://www.sun.com>

Une carte de crédit pour la TV interactive



■ **MasterCard** Europe a lancé au Royaume-Uni, avec **BarclayCard**, sa première carte de crédit qui soit utilisable dans les décodeurs de TV numérique interactive du premier opérateur britannique BSkyB. Cette car-

te embarque un programme de fidélité (SkyPoints) développé conjointement par l'opérateur de TV et la banque, qui rapporte entre 1 et 3 % des dépenses effectuées avec la carte. Cette carte offre un taux d'intérêt de 0 % jusqu'en janvier prochain, et ensuite un TEG de 16,9 %. Petit détail marketing : la carte a été graphiquement conçue pour que le logo et l'hologramme MasterCard restent visibles lorsque la carte est insérée dans le décodeur.

Gestion des risques : répondre à toutes les problématiques

■ Lancé il y a plus d'un an par la société **Equity**, spécialisée jusque-là dans la gestion des titres de participation, le projet **VisualRisk** vise à créer un outil de gestion des risques opérationnels dont l'ambition est de pouvoir répondre à toutes les problématiques (projets, processus, organisation, parties prenantes, actifs) et à tous les types de structures. Pilotés par un "comité des sages" regroupant des experts issus de huit grands groupes (BADS, Carrefour, La Poste, Yves Rocher, la commune d'Issy-les-Moulineaux, entre autres), les travaux ont consisté à définir le cœur fonctionnel du produit

en faisant évoluer le moteur de l'outil sur la base de celui (Visualscope) développé à l'origine par Equity pour la gestion des titres de participation. Une méthodologie d'identification et d'évaluation collaborative des risques (facteurs et familles) a été établie avec l'aide d'experts. Les premiers pilotes doivent être lancés très bientôt, pour une durée de trois ou quatre mois. La commercialisation est prévue d'ici à la fin de l'année. La mise en œuvre (entre trois et six mois selon le type de structure) intègre une phase de paramétrage et d'interfaçage avec les bases de données existantes.

Protection des réseaux internes et externes

■ La solution DefensePro de la société **Radware**, spécialiste de l'IAS (Intelligent Application Switching) a été développée pour offrir une protection étendue, de bout en bout, entre le cœur d'un réseau (généralement celui du siège) et celui de ses agences régionales ou sites distants. Basée sur la mise en œuvre de commutateurs de sécurité, cette solution gère la bande passante en temps réel de façon dynamique, avec des moyens d'identification des anomalies de protocole et de protection des utilisateurs et des ressources. Il est ainsi outillé pour empêcher les attaques par DoS/DDoS (déni de service/déni de service distribué) et par SYN flood (afflux de requêtes SYN).

La Société Générale lance un service de transfert de fonds par téléphone

■ **I-Transfert**, c'est le nom du service de transferts de fonds internationaux via le téléphone que la société Générale vient d'ouvrir pour ses clients particuliers en France. C'est un serveur vocal (reconnaissance et synthèse) disponible 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 qui assure ce service vers une vingtaine de pays, et pour deux types de virements (vers un autre compte Société Générale ou en espèces au guichet de n'importe quelle filiale). Les appels peuvent être faits depuis tous les pays dans le monde. L'identification de l'appelant se fait grâce à un code secret à 8 chiffres.

Le développement collaboratif d'applications intègre la gestion des processus

■ **ChangeMan Professional de Serena Software**, la suite la plus connue (15 000 utilisateurs) qui soit dédiée au développement applicatif en équipe et à la gestion de ses évolutions, intègre dans sa dernière et toute récente version (Professional 9) la solution de gestion sécurisée des processus et des incidents (TeamTrack) du même éditeur. Les équipes de développement, souvent répar-

ties sur des sites géographiquement distants, disposent ainsi d'une visibilité et d'un contrôle accrus sur leur travail en termes de conformité réglementaire, de délais, de budget et de contrôle qualité. En outre, la suite supporte désormais l'utilisation de signature numérique qui garantit que les changements sont bien assurés par les personnes autorisées et qu'ils sont vérifiés et en

phase avec les démarches d'audit. Enfin, l'intégration des environnements intégrés de développement tels que **Eclipse**, **IBM Websphere** et **Visual Studio.NET**, apporte un gain de productivité en permettant à chacun d'utiliser son environnement de développement préféré en toute transparence. Des fonctions intégrées permettent d'automatiser un certain nombre de tâches complexes réalisées localement et de les synchroniser avec la base de données du projet.

Mega publie sa méthode de modélisation

■ **Mega International**, l'un des principaux leaders de la modélisation des processus et de l'architecture d'entreprise, vient d'annoncer sa suite 2005. Cette version, qui intègre un nouveau module (Mega Business Data) pour la modélisation des objets métiers (vocabulaire de l'entreprise notamment), offre aussi un certain nombre de fonctions qui offrent à l'utilisateur – DSI, direction de l'organisation, de la qualité, gestion des risques, etc. – une sou-

plesse accrue et une utilisation de l'outil plus naturelle. L'accompagnement méthodologique intégré permet en particulier, grâce à des assistants graphiques toujours présents, de choisir le point de départ du travail, sans être contraint de respecter les marches à suivre souvent rigides pour progresser, de choisir également son contexte d'analyse (fonctionnel, organisationnel, particulier, général) pour bénéficier de diagrammes et de guides pré-

définis. Enfin, un dispositif d'auto-contrôle assure, de façon automatique ou à la demande, la vérification du travail, et la conformité des modèles aux règles prédéfinies. Très orientée analyse de flux et de processus, cette suite qui se décline en trois modules principaux (Process, Architecture, Designer) est une "méthodologie outillée". Elle capitalise quelque 20 ans de recherche, développements et mises en œuvre.

La modélisation des processus métiers intègre une gestion complète des Web Services

■ **WebMethods Fabric** est une plate-forme intégrée dédiée à la modélisation et à l'amélioration de la productivité des processus métier. Sa dernière version intègre pour la première fois des outils (SOA Service-Oriented-Architecture) entièrement dédiés au développement et au déploiement à l'échelle de l'entreprise de Web Services. À cela s'ajoute des

(une technologie propriétaire couverte par des brevets) sur la qualité de service. Cette évolution confirme l'approche prise par l'éditeur américain lorsqu'il a lancé cette suite qui, dès l'origine, a bénéficié d'une orientation de type SOA, avec les concepts de Smart Services, et de Smart Processes. Les premiers sont des composants standardisés qui peuvent être rapide-

ment "assemblés" pour construire de nouveaux processus métiers, tandis que les seconds sont chargés de remonter les métriques des processus métiers qui peuvent être comparés en temps réel aux indicateurs de performance établis par ailleurs au moment de la modélisation de ces processus.

XBRL, futur standard d'échanges d'informations financières en France

■ L'association **XBRL France** vient de voir le jour, portée sur les fonds baptismaux par ses membres fondateurs : le Conseil de l'ordre des experts comptables, la CNNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes, le secrétariat général de la Commission bancaire (Banque de France), L'INSEE, le CNC (Conseil national de la comptabilité), mais également, entre autres, BNP Paribas, Carthis, Cegid, SopraGroup et Microsoft France, etc. L'objectif est de faire de ce langage un

standard en France pour l'échange des informations financières, mais aussi de faire valoir les intérêts et les besoins réglementaires et managériaux spécifiques des utilisateurs français. Il s'agit également de "localiser" ce langage, en produisant notamment des taxonomies (dictionnaires de données) adaptées (conformes aux IFRS et à Bâle II notamment) et en favorisant la formation et la communication sur cette technologie, tirée du langage XML, et sur ses développements.

Comprendre la complexité de la satisfaction client

■ Acteur majeur sur le marché du "décisionnel analytique", la société **SPAD**, vient de développer un outil (SPAD v6) qui ambitionne d'apporter une connaissance approfondie des ressorts de la satisfaction client et de sa fidélité à une marque ou un produit. Faisant appel à une fonctionnalité baptisée PLS Path Modeling, cet outil utilise des variables dites "attitudinales" qui se focalisent sur des représentations (concepts). Ces variables peuvent ainsi décrire les attentes

du client, l'image qu'il a de tel ou tel produit, la valeur ou la qualité qu'il en perçoit, etc. Comme elles sont par nature complexes et très dépendantes les unes des autres, elles sont pondérées grâce à des algorithmes qui suppriment les éléments communs qui pourraient être pris en compte plusieurs fois dans les calculs, et produire ainsi des distorsions des mesures. L'analyse se porte donc plus sur les "blocs de mesure" correspondant aux concepts identifiés.

Distributeur de billets au Japon : nouveaux services et biométrie

■ **OKI Electric industry** va commercialiser au Japon en juillet prochain un distributeur automatique de billets (ATM-BankIT) de grande capacité (14 500 billets) qui offre un certain nombre de fonctions qui touchent à la fois à la sécurité et au

déploiement de nouveaux services bancaires. L'appareil est ainsi équipé de "filtres de lumière" pour protéger la frappe du code personnel des regards indiscrets et de capteurs d'identification biométrique pour la reconnaissance des empreintes

Carte de crédit : 30 % plus compacte et sans contact

■ La carte **Touch'n Go Zing** délivrée par la banque malaisienne Hong Leong et réalisée par **Gemplus Goldpac** a récemment reçu, pour son design, le prix "Elan" de la meilleure carte financière de la part de l'ICMA, l'Association internationale des fabricants de cartes plastiques. Cette carte est 30 % plus compacte qu'une carte de crédit traditionnelle. Première carte SideCard de Mastercard, elle est à la fois une carte de crédit et un porte-monnaie électronique. En particulier, elle est utilisée, avec sa fonction sans contact, pour les péages autoroutiers (Touch 'n Go) et dans les transports en commun.



BI : une solution unifiée de reporting

■ La dernière version de SAS Enterprise BI Server, du premier éditeur mondial de BI intègre des fonctions inédites jusqu'à comme la représentation "métier" des données communes à tous les rapports (relationnels, multidimensionnels et analytiques). Certaines fonctions sont apportées via des solutions proposées aussi par des partenaires. Il s'agit notamment de l'intégration du gestionnaire JobScheduler de **Platform Computing** qui permet d'automatiser et de programmer la production de rapports ou de données, du serveur ArcGIS (Geographical Information System) de ESRI, le leader mondial dans ce domaine, qui permet la vi-

sualisation géographique de données multi-dimensionnelles, et enfin de l'intégration complète à Office de Microsoft grâce à un add-in. Ce dernier assure une communication de données et documents dans les deux sens avec Office et Excel notamment. Mais cette nouvelle version bénéficie également de l'ajout d'un serveur de données, et d'outils d'analyse OLAP (requêtes multidimensionnelles), ainsi que la capacité à produire depuis un "client léger" des rapports de masse et ad hoc, à partir des serveurs Java BEA Web Logic ou Websphere d'IBM.