

Nous retrouver : www.conseilorga.com

La représentation par les processus pour les projets Système d'Information (SI)

La modélisation de l'entreprise

*par les processus devient une
nécessité pour des actions
comme la certification qualité
(ISO 9001, ISO 14000,...), la
mise en place d'un progiciel ou
l'amélioration de la relation
client.*

*Bien souvent, le mode de
pensée en entreprise corres-
pond à une modélisation par
les services, les fonctions, les
fonctionnalités.*

*Ce mode de pensée est issu de
l'organisation actuelle des
entreprises et des outils
informatiques utilisés.*

*Un département remplit une
fonction, offre un service,... Il
est de plus en plus fréquent de
décrire et replacer le service
d'un département dans son
contexte par la modélisation
des processus métier. ♦*

La démarche « processus » ne date pas d'aujourd'hui, mais ces dernières années, cette approche s'est imposée peu à peu comme une démarche indispensable à la gouvernance de l'entreprise et du SI.

Les stratégies d'optimisation des SI doivent viser une plus grande agilité pour réagir (voir pro-agir) aux transformations et aux évolutions dictées par le marché, par la réglementation, par l'évolution des effectifs.

Quand on lance un projet, on sait le plus souvent là où on veut aller.

On constate fréquemment qu'on a une idée assez confuse d'où l'on part. ♦

Connaître et maîtriser ses processus devient alors une nécessité pour appréhender au mieux les impacts des transformations, faire évoluer ou corriger rapidement et à moindre coût les pratiques de l'entreprise.

Tous ces projets ont au moins un point commun : une idée assez précise de là où l'on veut aller, et parfois une idée assez confuse de l'endroit d'où l'on part. ♦

SOMMAIRE

Qu'est ce qu'un processus métier?	2
Workflow / Processus métier.....	3
Implantation de progiciel et gestion de processus	4

Qu'est ce qu'un processus métier?

Le terme "Processus métiers" est employé dans des projets de nature très différente :

- Favoriser la création d'une chaîne de valeur à destination du client (ou pilotage par les processus orienté client);
- Favoriser le contrôle du fonctionnement de l'organisation ;
- Favoriser l'intégration et la cohérence des ressources informatiques.

1 Dans les projets de pilotage, on s'intéresse à la relation entre la stratégie et les processus.

Par exemple, une entreprise peut décider de se concentrer sur le marché de la vente d'abonnements aux dépens de la vente au détail.

Le processus "Fournir des Abonnements" devient alors l'axe majeur de création de valeur pour l'entreprise. Il faut réorganiser le mode de pilotage de l'entreprise en fonction de ce processus. L'objectif est d'aboutir à ce que chaque division concoure désormais à satisfaire les clients acheteurs d'abonnements. ♦

2 Dans le cas d'une optimisation de l'organisation, une entreprise cherche à améliorer son fonctionnement opérationnel.

Par exemple, notre entreprise voudra s'assurer de la solvabilité de ses clients pour diminuer les risques d'impayés. Au travers de procédures de gestion, elle établira, par exemple, un contrôle des trois derniers bilans de ses clients.

L'objectif est de déterminer les règles à appliquer et les acteurs qui en ont la charge. Ici, ce sont la distribution

des tâches et la maîtrise des responsabilités de chacun qui sont en jeu. ♦

3 Dans le cas du système d'information, l'objectif est de coordonner les outils informatiques et les tâches des utilisateurs.

Une entreprise pourra, par exemple, mettre en œuvre un workflow automatisant l'interrogation de l'historique des clients pour le contrôle de leurs retards de paiement. ♦

Un processus métier c'est :

Un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Il sert des objectifs mesurables.

Il possède un responsable/Pilote qui s'assure que le processus fournit les résultats attendus par rapport aux objectifs assignés (cf figure 1). ♦

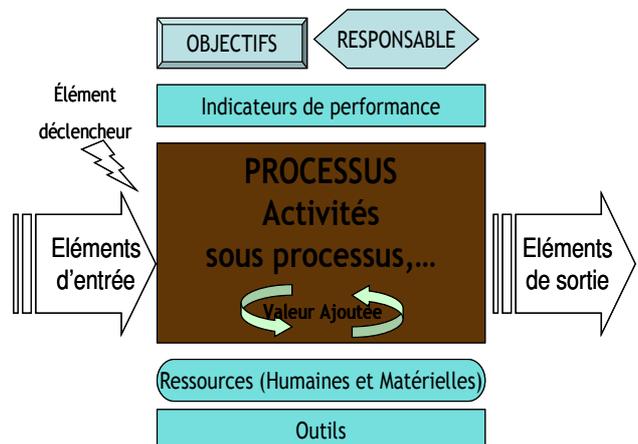


Fig 1 : Structure d'un processus

Workflow / Processus métier

On appelle "WorkFlow" (littéralement "flux de travail") la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier.

Un Workflow a pour objet de faciliter l'instrumentation informatique ou l'automatisation de tout ou partie d'un processus métier ou processus opérationnel.

Un Workflow a pour objet de faciliter l'instrumentation informatique ou l'automatisation de tout ou partie d'un processus métier

Un processus métier représente les interactions sous forme d'échange d'informations entre divers

acteurs tels que :

- des humains,
- des applications ou services,
- des processus tiers.

De façon pratique, un WorkFlow décrira :

- Les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus (ou procédure),
- Le circuit de validation,
- Les modes de validation,
- Les statuts d'un objet métier et les responsabilités permettant de les obtenir,
- ...

Le workflow positionne chacun des acteurs dans le processus organisationnel et fournit entre autre les rôles et responsabilités de chacun ainsi que les informations nécessaires pour la

réalisation de sa tâche dans le processus. Chaque acteur identifie également les outils (informatiques ou non) qu'il doit/peut utiliser pour effectuer sa tâche.

Typologies de workflow

On distingue généralement deux types de workflow :

Le workflow de production (ou workflow procédural) correspondant à des processus métiers bien identifiés de l'entreprise et faisant l'objet de procédures préétablies : le cheminement du workflow est plus ou moins figé. Ce type de workflow est souvent plus rapidement identifié car mieux documenté;

Le workflow basé sur un modèle collaboratif dans lequel les acteurs interviennent dans la décision du cheminement : ce dernier est alors dynamique. Ce type de workflow est plus complexe à réaliser au niveau informatique car il est soumis à plusieurs chemins possibles. Une analyse détaillée est souvent nécessaire car de nombreux acteurs concourent à ce workflow.

La modélisation des processus métier permet de formaliser les règles métier de l'entreprise.

L'automatisation des processus métier permet l'automatisation de la prise de décision, c'est-à-dire l'automatisation de la branche du Workflow à choisir en fonction du contexte donné. ♦

Modélisation d'un Workflow

Les principaux éléments qui permettent de spécifier un workflow sont alors :

- Les activités qui le composent;
- Les conditions de transition entre les activités;
- Les ressources associées (personnels, matériels);
- Les applications informatiques utilisées;
- Les messages échangés;
- Les données créées et manipulées.

Une spécification claire et adaptée du modèle de processus initial doit donc être réalisée pour permettre une mise en œuvre efficace d'un Workflow. ♦

Implantation de progiciel et gestion de processus

On peut identifier les avantages clés de la mise en œuvre d'une gestion des processus métiers dans un projet d'implantation d'un progiciel.

1 Simplifier les processus pour cibler les coûts d'informatisation au plus juste :

Avant de se lancer de suite dans la phase de conception détaillée, la modélisation va permettre d'étudier et de rationaliser les processus. Cela évite certains écueils comme l'informatisation de fonctions inutiles, la focalisation des efforts sur des fonctions à faibles valeurs ajoutées, l'informatisation incomplète de certains processus conduisant à une inadéquation entre le besoin et l'outil informatique fourni.

2 Rationaliser une exécution des processus d'affaires de bout en bout:

La représentation graphique d'un processus apporte l'avantage de faciliter sa lecture et ainsi la rationalisation de son enchaînement, puis l'informatisation des tâches le constituant.

3 Améliorer l'efficacité des opérations en informatisant celles qui ont une forte valeur ajoutée :

Davantage d'opérations pourront être traitées sans personnel supplémentaire. La formalisation globale des processus permettra d'uniformiser certaines tâches, de réutiliser certaines fonctions, et donc d'éviter de faire plusieurs fois la même chose à des stades différents. Les hommes se focalisent sur leur métier, sur des actions à valeur ajoutée (et non sur des tâches répétitives).

Le management de l'entreprise par les processus nécessite de :

- ❖ Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels ;
- ❖ Identifier les processus clés concernés;
- ❖ Analyser, mesurer, surveiller et contrôler ces processus ;
- ❖ Mettre en œuvre les actions d'amélioration continue.

Le management par les processus apporte une connaissance approfondie, une gestion rigoureuse et un pilotage efficace des activités de l'entreprise. ♦

4 Favoriser une flexibilité maximale en développant un système informatique évolutif :

Comme la modélisation des processus s'effectue à l'aide de diagrammes évolués et sans code informatique, les réponses aux évolutions des besoins sont largement facilitées. Effectuer un lien formel entre le processus métier et le Système d'Information permet de visualiser rapidement l'impact d'un changement d'organisation sur le SI. Le cycle de mise en œuvre des processus complexes s'en trouve alors raccourci.

5 Préparer l'organisation et aider la gestion du changement lors de la mise en œuvre d'un nouvel outil informatique ou d'un nouveau mode de gestion :

La modélisation des processus à l'aide de diagrammes facilite la communication et apporte un support efficace à la gestion du changement. L'acteur d'un processus voit clairement son implication (rôles et responsabilité) au sein du processus.

6 Identifier les futurs scénarios de tests (recette fonctionnelle) de l'outil informatique

Les processus métiers fournissent les scénarios généraux à tester. La recette fonctionnelle d'intégration réalisée par la maîtrise d'ouvrage s'appuie sur ces scénarios (feuille de route). Chaque test sera issu des processus métiers décrits, permettant ainsi de valider l'opérationnalité de la solution choisie, et son adéquation avec les besoins utilisateurs initialement exprimés. Avoir formalisé et décrit les processus métier permet de définir une couverture fonctionnelle. Associer les tests aux processus métier, permet de vérifier la complétude de la solution au regard de cette couverture fonctionnelle.

7 Anticiper et préparer le déploiement de la solution informatique

Les diagrammes reprennent les tâches à accomplir par les acteurs d'un processus. Cela permet alors de définir les profils utilisateurs, de planifier et préparer les séances de formation ainsi que leurs supports de cours. ♦

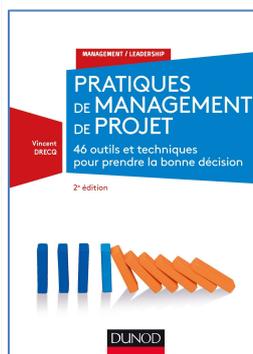
«Si vous ne savez pas où vous êtes, vous n'avez pas besoin de carte. »

(Watts Humphrey - Software Engineering Institute).

Vincent Drecq

Professionnel certifié PMP, il travaille depuis plus de 20 ans dans le management de projets. Il dirige le cabinet ConseilOrga et intervient sur des projets de taille différente, nationaux ou internationaux, pour des PME ou des grands groupes industriels ou tertiaires. Sa vision du projet est très pragmatique et orientée vers les résultats. Formateur et conférencier réputé, il aime transmettre son savoir-faire en imageant son propos.

Il est l'auteur de :



« Pratiques de management de projet, 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision »

aux éditions DUNOD

Cette fiche thématique est gratuite, n'hésitez pas à la diffuser largement à votre entourage.

Faites-nous part de vos remarques :

contact@conseilorga.com

PRESTATIONS DE CONSEILORGA



CONSEIL EN GESTION DE PORTEFEUILLE PROJET

Aider à faire des choix dans l'ensemble de vos projets afin qu'ils délivrent les bénéfices attendus.



CONSEILS & MÉTHODES PROJET

Améliorer l'efficacité de la mise en oeuvre des projets.



FORMATION

Former des directeurs de projet et des candidats à la certification PMP®.



COACHING OPÉRATIONNEL

Accompagner les dirigeants dans leur prise de décisions et les pilotes de projets dans leur organisation.

POINTS FORTS



ADAPTABILITÉ

Nos interventions s'adaptent à votre contexte et votre environnement



ACCOMPAGNEMENT

Vous avez la garantie d'un accompagnement sur mesure, d'une expertise forte procurant une valeur ajoutée élevée



EXPERTISE

En s'appuyant sur des méthodes agiles, nous mettons en œuvre un grand nombre d'outils et techniques appropriés au contexte de nos clients



PÉRENNITÉ

Nous facilitons la montée en compétences des collaborateurs par une transmission de notre savoir de manière pédagogique



EFFICACITÉ

Nous apportons des résultats ciblés par une appropriation rapide des problématiques de l'entreprise



SITUATIONS COMPLEXES

Nous vous aidons à définir un cadre, un périmètre, des scénarios dans des environnements en profonde transformation avec une forte incertitude.



HUMAIN

Nous avons une capacité à interagir avec tout type de personne, nous respectons le rythme de chacun et possédons une capacité d'engagement pour impliquer les acteurs