



BPM (Business Process Management)

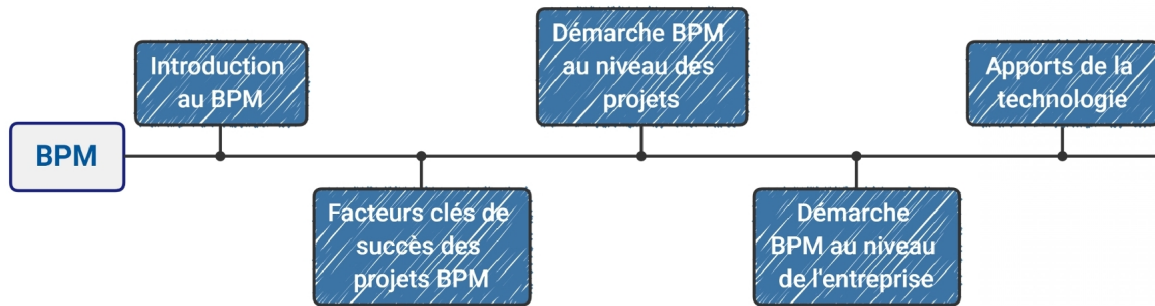
Gestion des processus métier

V1.1

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Version 1.1

Parcours



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

2

Réf. M0-001



Introduction
au BPM

Facteurs clés de
succès des projets
BPM

Démarche BPM au
niveau des projets

Démarche BPM au
niveau de
l'entreprise

Apports de la
technologie

Introduction au BPM

Qu'est-ce que le BPM et pourquoi en faire ?

Concepts et définitions

Exemples de projets et de transformations possibles

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

3

Réf. M1-001



Introduction au BPM

- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Qu'est-ce que le BPM et pourquoi en faire ?

Il existe de nombreuses définitions du BPM

- ▷ *Business Process Management* ou gestion des processus métier
- ▷ modélise de manière méthodique toutes les activités d'une entreprise ou d'une organisation
- ▷ permet de recentrer les activités sur le *business*, de les optimiser et de les améliorer

Objectifs de cette section :

- ▷ comprendre à un haut niveau le modèle du BPM
- ▷ comprendre comment ses composants sont essentiels au succès et à la durabilité du BPM

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

4

Réf. M1-002

Introduction au BPM

- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Qu'est-ce que le BPM et pourquoi en faire ?

Quelques parties prenantes et leur vision du BPM :

- ▷ certains fournisseurs se concentrent uniquement sur la **solution technologique** d'amélioration des processus
- ▷ d'autres fournisseurs considèrent le BPM comme la modélisation des processus métier ou la gestion de la **performance métier**
- ▷ certains consultants utilisent le BPM pour continuer leur message sur la **réingénierie des processus** métier ou leur amélioration
- ▷ d'autres consultants utilisent le BPM pour vendre leur message **Six Sigma/Lean** aux dirigeants
- ▷ certains managers veulent **prendre le train BPM** sans savoir où il va

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

5

Réf. M1-003



Introduction au BPM

- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Qu'est-ce que le BPM et pourquoi en faire ?

Erreur classique :

- ▷ certaines organisations pensent qu'en achetant un logiciel de BPM ou un outil de modélisation de processus ...
 - tous leurs problèmes sont résolus
 - les améliorations de processus vont suivre naturellement
- ▷ Rien n'est plus faux
- ▷ Un outil de BPMS ou de modélisation de processus
 - n'est qu'un logiciel
 - il est inutile sans une méthodologie ou un cadre, des ressources compétentes pour l'utiliser et un véritable engagement de la direction
- ▷ Rappelez-vous l'adage : "un idiot avec un outil est toujours un idiot"

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

6

Réf. M1-004

Introduction au BPM

- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concepts et définitions

BPM ou gestion des processus métier

Discipline de gestion axée sur l'utilisation des processus opérationnels en tant que contribution importante à l'atteinte des objectifs d'une organisation grâce à l'amélioration, à la gestion de la performance et à la gouvernance des processus opérationnels essentiels.

Discipline de gestion

- ▷ les processus métier représentent un élément fondamental et critique dans la réussite d'une entreprise
- ▷ la gestion des processus doit faire partie intégrante de la façon dont l'entreprise est gérée
- ▷ l'engagement de la direction est essentiel

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

7

Réf. M1-005



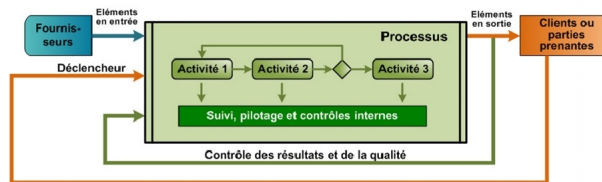
Introduction au BPM

- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concepts et définitions

Processus

- ▷ il y a autant de définitions de processus qu'il y a de processus
- ▷ adopter une vue simple : « c'est la façon dont les choses se font ici »
- ▷ constitué d'activités réalisées par des moyens (humains, machines, etc.)
- ▷ déclenché de manière définie et produisant des éléments en sortie
- ▷ regroupement d'activités autour d'un thème donné
 - simple à exprimer et constituant un tout cohérent
 - documentable et gérable facilement



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Introduction au BPM

- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concepts et définitions

Exemple de processus ITSM

La gestion des incidents



Minimiser l'impact négatif des incidents en rétablissant le plus rapidement possible le fonctionnement normal du service.

Objectifs du processus

- ▷ traiter le plus rapidement possible les incidents
 - en prenant en compte les priorités du *business*
- ▷ accroître la visibilité et la communication des incidents vers le *business*
- ▷ améliorer la perception *business* d'une organisation professionnelle
- ▷ maintenir la satisfaction des utilisateurs avec la qualité de service

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



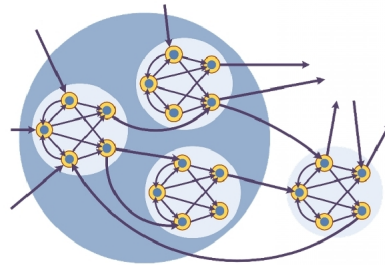
Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Concepts et définitions

Organisation

- ▷ fait référence soit à l'ensemble de l'organisation, soit à des parties de celle-ci
 - exemple : une unité d'affaires distincte à part entière
- ▷ le BPM adresse alors les processus métier de bout en bout associés à cette partie de l'organisation
- ▷ s'étend au-delà des limites de l'organisation en incluant les actions des fournisseurs et des clients



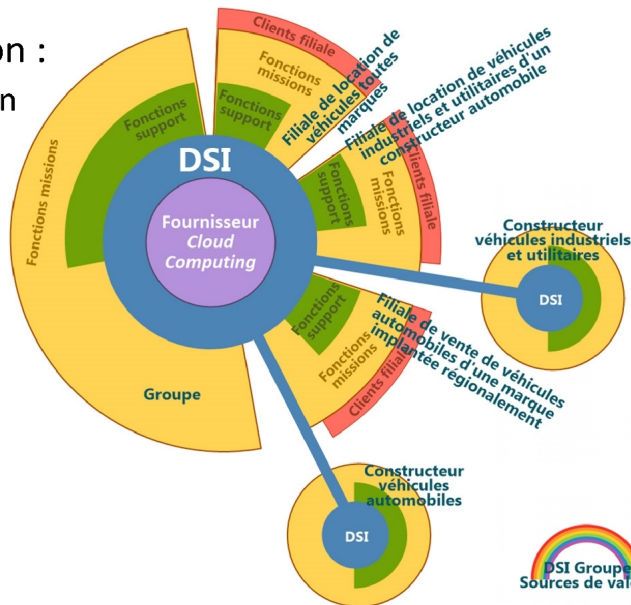
Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Concepts et définitions

Exemple d'organisation :
groupe privé de location
et d'entretien de
véhicules automobiles



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Concepts et définitions

Gestion de la performance

- ▷ mesure et gestion de la performance des processus et des personnes
- ▷ organiser tous les composants et sous-composants essentiels des processus
 - les personnes, leurs compétences, leur motivation, les mesures de rendement, les récompenses, les processus eux-mêmes ET
 - la structure et les systèmes nécessaires pour soutenir un processus

Amélioration

- ▷ optimiser en continu l'efficacité et l'efficience des processus

Gouvernance

- ▷ surveille que les objectifs des processus et la gestion de tous les éléments de processus mis en place sont alignés avec les besoins métiers
- ▷ s'assure que le « pourquoi » des éléments mis en place est toujours correct

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

12

Réf. M1-010

Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Concepts et définitions : la maison du BPM



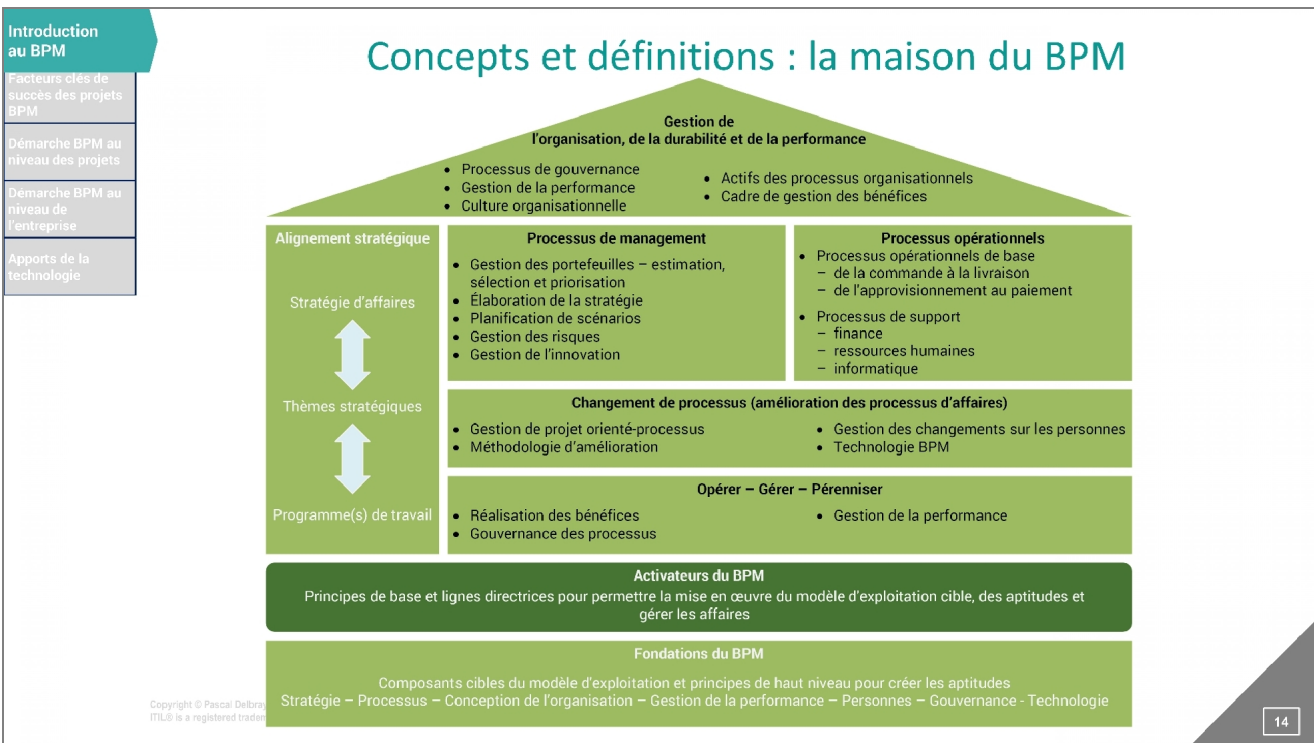
La métaphore de la maison

- ▷ pour construire une maison, il faut de solides fondations pour fournir une orientation opérationnelle solide convenue et visible à travers toute l'organisation
- ▷ les murs donnent un aperçu du programme de travail, des cadres de travail, de la façon dont le travail sera réalisé, de la façon dont l'entreprise sera opérée et, surtout, de la façon dont il sera aligné avec la stratégie de l'organisation
- ▷ le toit permet de tenir l'ensemble en fournissant une culture et des structures de gouvernance axées sur les processus à l'échelle de l'organisation

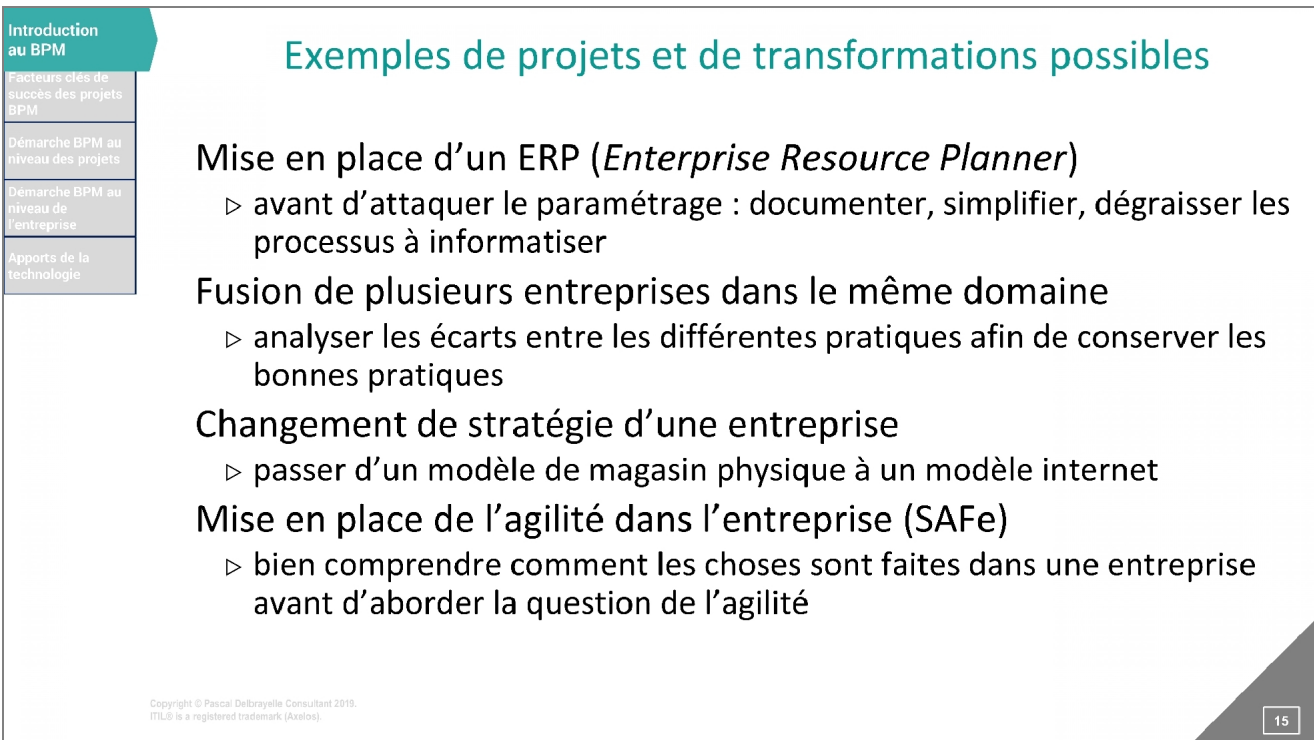
Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

13

Réf. M1-011



Réf. M1-012



Réf. M1-013



Introduction
au BPM

Facteurs clés de
succès des projets
BPM

Démarche BPM au
niveau des projets

Démarche BPM au
niveau de
l'entreprise

Apports de la
technologie

En résumé

Le BPM c'est :

- ▷ plus qu'un simple logiciel,
- ▷ plus qu'une simple amélioration ou réingénierie des processus - il s'occupe aussi des questions de gestion (*management*)
- ▷ pas seulement un buzz : il fait partie intégrante de la gestion d'une organisation
- ▷ plus qu'une simple modélisation : il s'agit aussi de la mise en œuvre et de l'exécution de ces processus
- ▷ la maison BPM fournit par la métaphore des fondations, murs et toit une vue de l'implémentation du BPM à l'échelle d'une entreprise



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

16

Réf. M1-014



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Facteurs clés de succès des projets BPM

- Niveaux de qualité observés dans la documentation des processus
- Introduction au standard BPMN
- Implication des acteurs métier
- Facteurs critiques de succès d'une démarche BPM
- Démarche pour le BPM : le cadre 7FE

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

17

Réf. M2-001



Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Les facteurs clés de succès des projets BPM</h2> <h3>Objectifs de cette section</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ comprendre les particularités critiques des projets de BPM ▷ identifier les points critiques qui, s'ils ne sont pas surveillés et gérés, peuvent conduire à un échec ou un succès mitigé ▷ connaître l'existence d'une approche spécifique de projet BPM <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> </div>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

18

Réf. M2-002

Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Niveaux de qualité observés dans la documentation des processus</h2> <h3>Couverture des processus</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ très variable d'une organisation à une autre ▷ plus complète (mais pas souvent à jour) dans le cadre d'une démarche ISO/IEC 9001 ▷ beaucoup de référentiels de processus « complets » sur le marché <h3>Niveau de détail documenté d'un processus</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ souvent pas maîtrisé : équilibre entre la charge administrative de gestion et l'efficacité opérationnelle ▷ très souvent les aspects du suivi de la performance et de l'amélioration continue sont absents ou pas appliqués ou pas à jour ▷ il n'est pas rare de trouver une documentation de 100 à 200 pages...
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

19

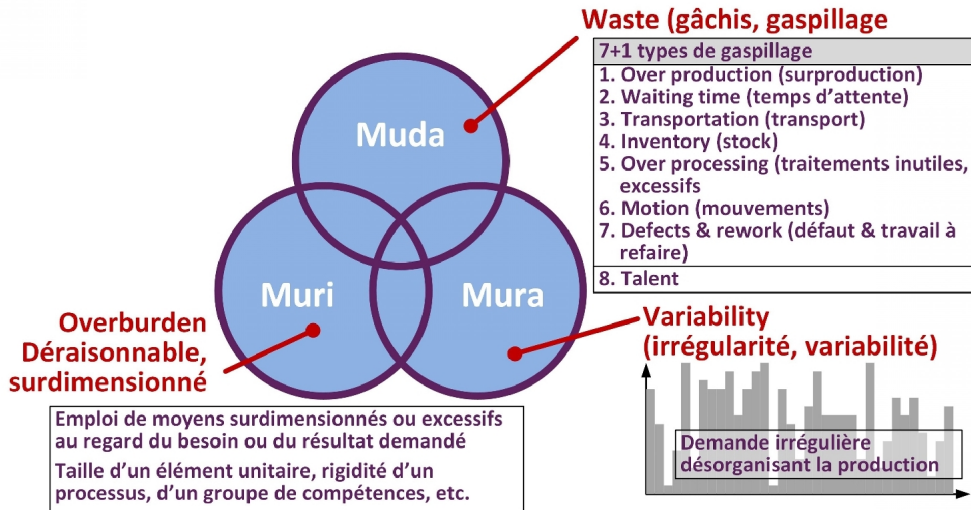
Réf. M2-003



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Niveaux de qualité observés dans la documentation des processus

3 problématiques à traiter selon le Lean



Copy
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Niveaux de qualité observés dans la documentation des processus

Conduite du changement souvent défailante

- ▷ mode projet initial avec budgets puis plus rien en phase opérationnelle : aucune amélioration sérieuse possible
- ▷ effet *top-down* sans implication de tous les acteurs du processus : rejet du nouveau processus



Conception des processus sans adaptation

- ▷ conception d'un processus en partant d'un référentiel existant sans adaptation au contexte de l'organisation
- ▷ processus conçu sans réel lien avec les objectifs et résultats métier définis au niveau stratégique



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Introduction au standard BPMN

BPMN (*Business Process Model Notation*)

- ▷ norme de notation pour la modélisation de processus
- ▷ BPMN est soutenu par l'OMG/BPMI (*Object Management Group/ Business Process Management Initiative*) depuis leur fusion en 2005
- ▷ objectif : fournir un cadre permettant de décrire un processus d'une manière commune à tous les utilisateurs et ce, indépendamment de l'outil utilisé
- ▷ l'outil doit supporter la norme

Source : <https://www.bpms.info/bpmn-la-norme-du-bpm/>

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

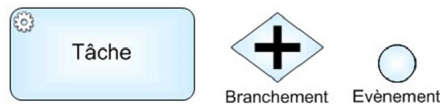
22

Réf. M2-006

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Introduction au standard BPMN

Faire simple donc **3 objets de base**



- ▷ les tâches,
- ▷ les événements et
- ▷ les connecteurs (branchement)
- ▷ ces objets font partie de la catégorie objets de flux

3 autres catégories existent :

- ▷ les objets de connexion contenant les enchaînements d'activité, les messages et les associations,
- ▷ les couloirs (*swimlanes*) contenant les lignes et les groupements,
- ▷ les artefacts contenant les objets de données, les groupes et les annotations

Source : <https://www.bpms.info/bpmn-la-norme-du-bpm/>

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

23

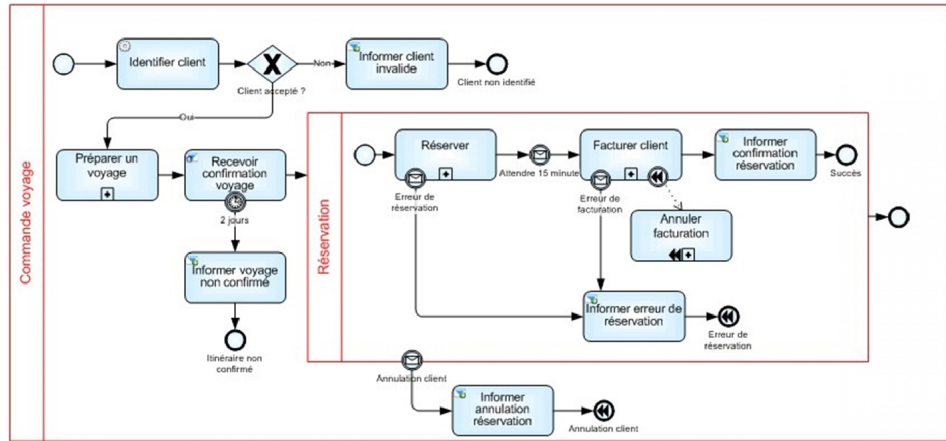
Réf. M2-007



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Introduction au standard BPMN

Exemple de processus simple



Source : <https://www.bpms.info/bpmn-la-norme-du-bpm/>

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Implication des acteurs métier

Qui devrait être impliqué dans les différents types d'activités de BPM ?

- ▷ toutes les équipes internes : *business*, support (informatique, RH, etc.)
- ▷ pourrait également impliquer
 - les clients,
 - les fournisseurs,
 - les fournisseurs de ces fournisseurs et
 - de nombreuses autres parties prenantes

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

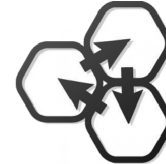


Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Implication des acteurs métier

Dans quelles types d'activités de BPM ?

- ▷ pilotage de la démarche BPM
- ▷ définition des activités métier
- ▷ évaluation des processus actuels
- ▷ modélisation des processus
- ▷ réingénierie ou innovation dans les processus
- ▷ analyse des mesures de performance
- ▷ mise en œuvre du BPM
- ▷ gestion opérationnelle du BPM
- ▷ amélioration continue



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

26

Réf. M2-010

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Implication des acteurs métier

Les 2 aspects de la gestion opérationnelle des processus métier

- ▷ la gestion des processus métier comme partie intégrante du **management habituel** (*business-as-usual*)
 - garantir la réalisation des objectifs métier
 - s'assurer que les processus métier sont liés et contribuent à la stratégie de l'organisation
 - devrait être effectuée par la direction hiérarchique avec les représentants de toutes les parties prenantes
 - ne peut être déléguée à des consultants internes ou externes en BPM

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

27

Réf. M2-011



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Implication des acteurs métier

Les 2 aspects de la gestion opérationnelle des processus métier

- ▷ la gestion de l'amélioration des processus métier
 - identification, conception, mise en œuvre et pérennisation des bénéfices de la démarche BPM
 - aider les responsables de l'organisation à améliorer leurs processus
 - les acteurs ne devraient pas être responsables de la gestion quotidienne des processus opérationnels (séparer les temps planifiés)

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Facteurs critiques de succès d'une démarche BPM

Point clé :

- Si vous ne disposez pas du premier facteur critique de succès (soutien du patron ou de la direction générale) alors il est inutile d'aller plus loin
- Les autres facteurs critiques de succès (2 à 6) ne seront pas pertinents sans l'appui sans faille et sans équivoque de la direction générale

Facteur critique de succès	Description
1. Appui fort et visible de la direction générale	Avoir ce soutien Démontrer l'appui de la direction générale C'est le facteur de succès le plus important

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Facteurs critiques de succès d'une démarche BPM</h2>	
Facteurs clés de succès des projets BPM		
Démarche BPM au niveau des projets		
Démarche BPM au niveau de l'entreprise		
Apports de la technologie		

Facteur critique de succès	Description
2. Moteurs métier bien compris (éléments critiques permettant d'atteindre les objectifs métier)	Si vous ne comprenez pas ce qui vous pousse à faire du BPM, arrêtez de le faire jusqu'à ce que vous le compreniez. Vous vous attaquerez peut-être au mauvais problème !
3. Vision bien comprise du projet, du programme ou de la transformation – à quoi ressemblera l'entreprise par la suite ?	Dans ce type de projet, la vision va bien au-delà de l'énoncé traditionnel du périmètre du projet, difficile à préciser dans le cas d'un projet BPM. Il est presque impossible d'articuler clairement les différentes actions d'un programme BPM. Il faut s'entendre sur ce à quoi ressemblera l'entreprise une fois le BPM en place. La vision permet ensuite pendant toute la durée de la transformation de savoir si vous allez dans la bonne direction.

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

30

Réf. M2-014

Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Facteurs critiques de succès d'une démarche BPM</h2>	
Facteurs clés de succès des projets BPM		
Démarche BPM au niveau des projets		
Démarche BPM au niveau de l'entreprise		
Apports de la technologie		

Facteur critique de succès	Description
4. Résultats clairement compris, convenus et mesurables de la valeur opérationnelle – comment l'entreprise se portera-t-elle mieux par la suite ?	Vous devez comprendre clairement quand vous avez réussi. Pour ce faire, il faut définir comment mesurer le succès. Si vous ne pouvez pas mesurer votre succès, comment saurez-vous que vous avez réussi ?
5. Equipe BPM et responsable de l'équipe nommés et « autonomisés » dans leurs actions	"Autonomiser " signifie avoir l'autorité, l'expérience et l'appui de la direction générale et avoir les moyens pour travailler
6. Communication des bonnes mesures incitatives et dissuasives vers les cadres supérieurs, les gestionnaires et les autres personnes compétentes	Les acteurs seront probablement motivés par des indicateurs de performance clés (KPI) et des récompenses : financières, non financières, promotions, etc.

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

31

Réf. M2-015



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Facteurs critiques de succès d'une démarche BPM

Autres facteurs à prendre en considération

- ▷ leadership dans l'organisation
 - définit les aptitudes d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs
 - un leader est quelqu'un qui est capable de **guider**, d'**influencer** et d'**inspirer**
 - dans beaucoup de cas, le leader est assimilé à l'équipe de direction générale
 - le leadership se joue à tous les niveaux de l'organisation

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

32

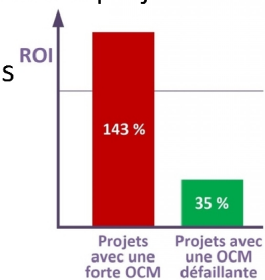
Réf. M2-016

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Facteurs critiques de succès d'une démarche BPM

Autres facteurs à prendre en considération

- ▷ approche structurée de la mise en œuvre du BPM
 - sans cela, un projet de BPM sera chaotique et comporte des risques très élevés associés à celui-ci
- ▷ conduite du changement
 - vise à faciliter l'acceptation par toutes les parties prenantes des changements induits par la mise en oeuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet
 - peut prendre 60% du temps dans les projets réussis



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

33

Réf. M2-017



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Démarche pour le BPM : le cadre 7FE

Utilisation uniquement de méthodologies traditionnelles de gestion de projet

- ▷ les projets BPM produiront des résultats sous-optimaux
- ▷ nécessaire mais pas suffisant

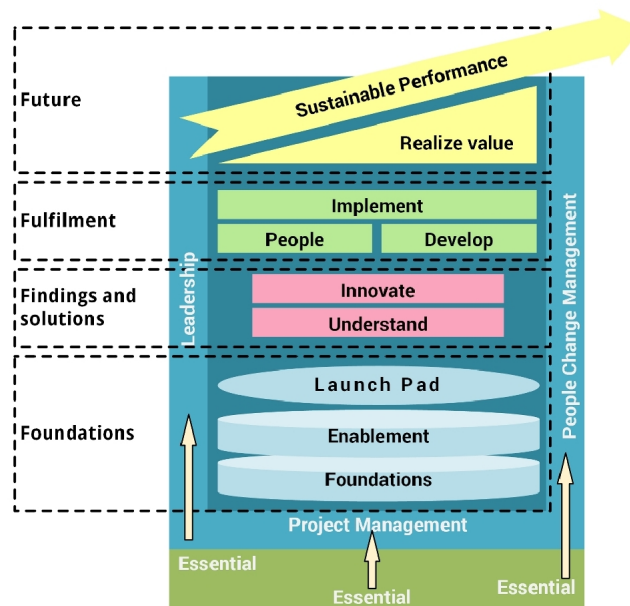
Cadre complémentaire 7FE

- ▷ fournit une approche systématique et structurée
- ▷ augmente considérablement les chances de succès
- ▷ minimise les risques
- ▷ 4 F : *Foundations, Findings and solutions, Fulfilment, Future*
- ▷ 3 Essentiels : *leadership, BPM Project Management, People Change Management*
- ▷ 10 phases

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM**
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Démarche pour le BPM : le cadre 7FE



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

En résumé

Les projets BPM sont complexes et nécessitent une approche définie, structurée et organisée pour leur mise en œuvre

- ▷ impliquer les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit (type d'activité de BPM)
- ▷ adresser à la fois la gestion des processus d'affaires comme partie intégrante de la gestion normale (*business as usual*) et la gestion des activités d'amélioration des affaires
- ▷ impliquer des personnes opérationnelles
- ▷ cadrer l'intervention des consultants externes : au démarrage du projet, comme coach pour l'équipe projet ou dans l'assurance qualité
- ▷ simplement arrêter le projet sans appui de la direction générale
- ▷ compléter les méthodologies traditionnelles de gestion de projet par une approche spécifique : le cadre 7FE est une approche systématique et structurée de projets BPM
- ▷ adapter la vitesse de transformation à la maturité processus de l'organisation

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

36

Réf. M2-020



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Démarche BPM au niveau des projets

- Comprendre la demande initiale et les orientations stratégiques
- Analyser les processus et recueillir l'expertise métier
- Concevoir les nouveaux processus, proposer des améliorations
- Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

37

Réf. M3-001



Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">La démarche de BPM au niveau des projets</h2> <p>Qu'entend-on par « BPM au niveau des projets » ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ projets classiques destinés à livrer un logiciel/une application pour faciliter les activités des acteurs sur un domaine fonctionnel précis <p>Objectifs de cette section</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ comprendre les spécificités des projets applicatifs utilisant une approche BPM ▷ utiliser un modèle d'amélioration ITIL® en complément de la méthodologie projet utilisée
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

38

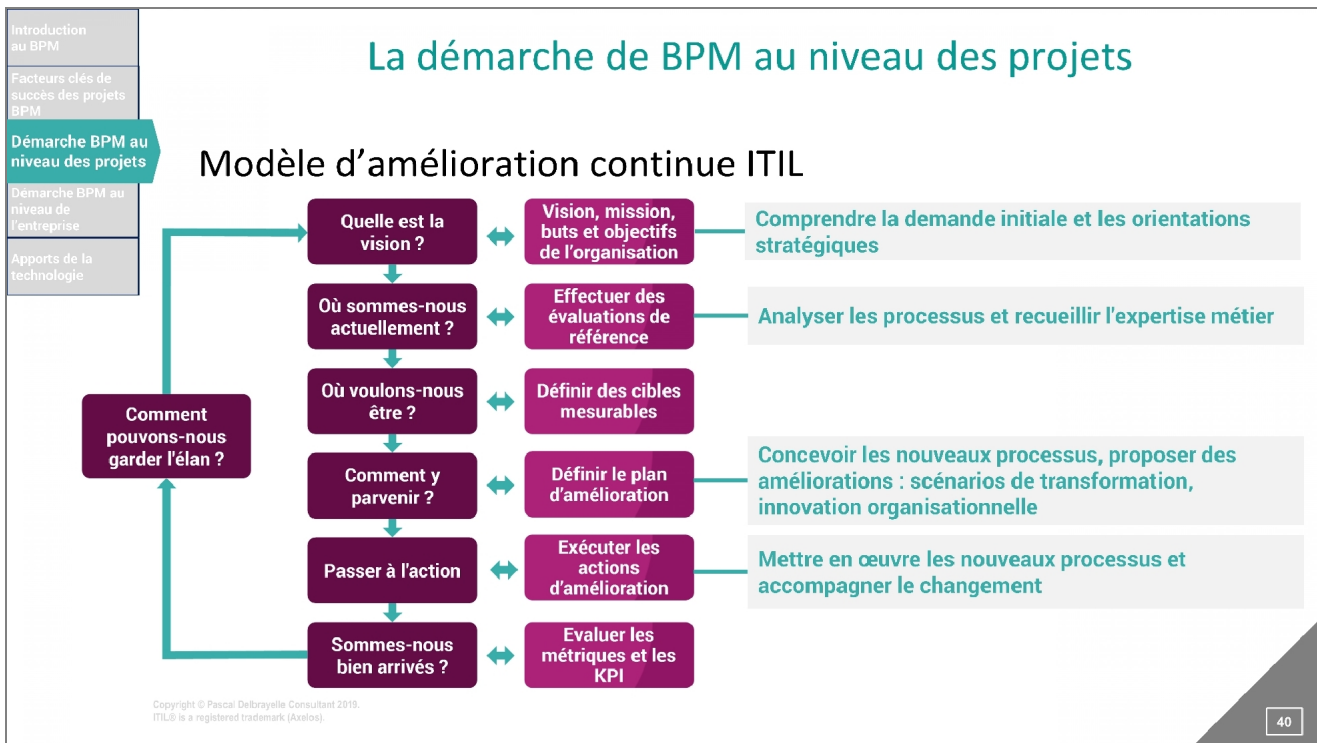
Réf. M3-002

Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">La démarche de BPM au niveau des projets</h2> <p>Exemples de projets où le BPM est utile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ mise en place d'une nouvelle application informatique <ul style="list-style-type: none"> - complète l'approche traditionnelle du cahier des charges fonctionnel - mode agile pressenti - complété par l'approche d'expérience utilisateur ▷ mise en place d'un outil de gestion de flux de travail (<i>workflow</i>) dans la direction informatique <ul style="list-style-type: none"> - en se basant sur les processus ITIL® par exemple - en mettant en place un outil du marché (GLPI, ServiceNow, etc.) - démarche structurée pour adapter le référentiel de processus au contexte de l'organisation
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

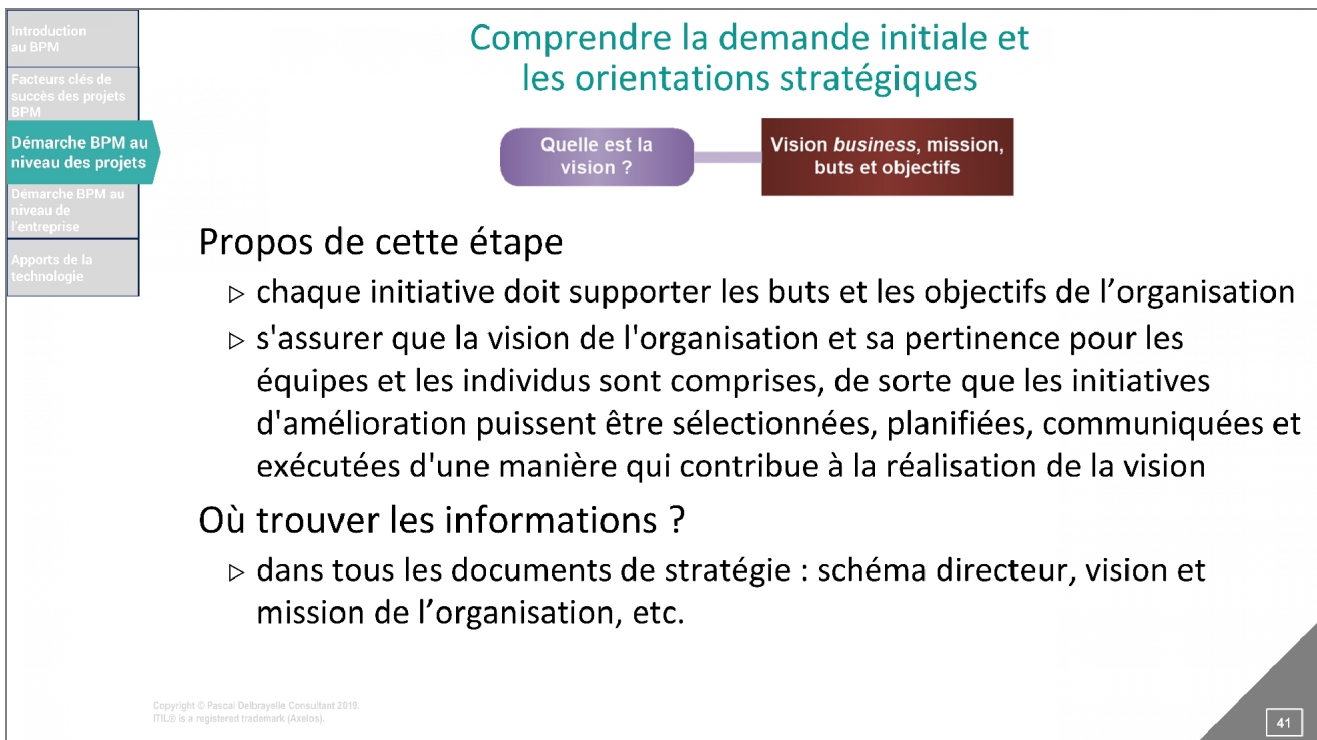
Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

39

Réf. M3-003



Réf. M3-004



Réf. M3-005



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Comprendre la demande initiale et les orientations stratégiques

Quelle est la vision ?

Vision *business*, mission, buts et objectifs

Sorties attendues

- ▷ information sur le cadrage de l'initiative :
 - compréhension claire de la vision, la mission et les buts de organisation dans son ensemble
 - compréhension claire du sens de la vision, la mission et buts de votre équipe
 - compréhension claire de votre contribution potentielle pour répondre à la vision de l'organisation
 - compréhension claire de votre positionnement et rôle dans l'organisation
- ▷ périmètre convenu ou domaines à investiguer et une vision de l'initiative potentielle d'amélioration
- ▷ compréhension de qui sont les parties prenantes et comment elles sont impliquées dans l'initiative

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

42

Réf. M3-006

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Comprendre la demande initiale et les orientations stratégiques

Quelle est la vision ?

Vision *business*, mission, buts et objectifs

Définition d'une vision

- ▷ Une description d'un état futur et désirable de l'organisation et/ou de son environnement

Source : <http://www.strategiemarketingpme.com>

Exemples de vision

- ▷ zoo de San Diego : « Nous mènerons la lutte contre l'extinction. »
- ▷ groupe de magasins : « Devenir le 3ème groupe de bricolage, avec un chiffre d'affaires réseaux France et International de l'ordre de 2,1 milliards d'euros. »
- ▷ sur un périmètre plus restreint : « Atteindre une note de 95 % de satisfaction pour les 3 prochaines années lors des sondages de satisfaction de la clientèle effectués par notre ordre professionnel. »

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

43

Réf. M3-007



Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Analyser les processus et recueillir l'expertise métier</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid purple; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #d1c4e9;">Où sommes-nous aujourd'hui ?</div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; border-radius: 15px;">Evaluation de référence</div> </div> <h3>Propos de cette étape</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ s'assurer que l'état actuel du périmètre sélectionné pour l'initiative d'amélioration est clairement comprise afin que des améliorations spécifiques puissent être sélectionnées, planifiées, et gérées d'une manière efficace et efficiente ▷ à travers une évaluation objective et une comparaison avec les aptitudes et/ou performances attendues ou souhaitées ▷ révélation ou confirmation de cibles spécifiques d'amélioration réclamant l'attention <h3>Sorties attendues</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ compréhension claire de l'état actuel sur le périmètre à améliorer ▷ mesure et métriques de référence initiale de l'état actuel pour utilisation dans des comparaisons ultérieures <p style="font-size: small;">Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</p> <div style="text-align: right; border: 1px solid gray; padding: 2px;">44</div>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Réf. M3-008

Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Analyser les processus et recueillir l'expertise métier</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid purple; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #d1c4e9;">Où sommes-nous aujourd'hui ?</div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; border-radius: 15px;">Evaluation de référence</div> </div> <h3>L'analyse de l'existant</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ faire un état des lieux de l'existant <ul style="list-style-type: none"> - analyse des documentations et enregistrements existants - interviews individuels et/ou en groupe pour comprendre le travail et les problématiques ▷ comparer l'existant aux bonnes pratiques <ul style="list-style-type: none"> - sélectionner le ou les référentiels de bonnes pratiques pertinents - sélectionner les thèmes d'activités pertinents (probablement les futurs processus) - analyse des écarts thème par thème et positionnement sur une échelle de maturité ▷ faire une synthèse des problématiques rencontrées <ul style="list-style-type: none"> - forme graphique pertinente : le radar <p style="font-size: small;">Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</p> <div style="text-align: right; border: 1px solid gray; padding: 2px;">45</div>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Réf. M3-009



Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center; color: #008080;">Analyser les processus et recueillir l'expertise métier</h2> <div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;"> Où sommes-nous aujourd'hui ? Evaluation de référence </div> <h3>L'analyse de l'existant : faire un état des lieux de l'existant</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ documentation processus <ul style="list-style-type: none"> - existe-t-il des documents ? quelle est leur dernière date de mise à jour ? - les processus sont-ils appliqués ? ▷ outillage logiciel des processus <ul style="list-style-type: none"> - des logiciels / applications supportent-ils les processus ? - disposer d'une extraction significative des données de ces logiciels - exemple sur la gestion des incidents : plusieurs milliers d'enregistrements de tickets d'incidents <ul style="list-style-type: none"> - description de l'incident : « ça marche pas » - description de la solution : « Ok. vu avec l'utilisateur » <p style="font-size: small; margin-top: 20px;">Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</p>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

46

Réf. M3-010

Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center; color: #008080;">Analyser les processus et recueillir l'expertise métier</h2> <div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;"> Où sommes-nous aujourd'hui ? Evaluation de référence </div> <h3>L'analyse de l'existant : faire un état des lieux de l'existant</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ interviews des parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> - trouver un équilibre entre temps prévu (souvent court) et diversité des parties prenantes (souvent nombreux, tout le monde a quelque chose à dire) - impliquer des opérationnels (au moins 50% par rapport aux responsables) - interviews groupés : ne pas mélanger personnes avec intérêts contradictoires (responsable d'équipe et membres de l'équipe, personnes d'équipes différentes ayant des intérêts contradictoires, etc.) - prévoir un canevas de l'interview qui doit rester très libre dans son déroulement <p style="font-size: small; margin-top: 20px;">Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</p>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

47

Réf. M3-011



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Analyser les processus et recueillir l'expertise métier

Où sommes-nous aujourd'hui ?

Evaluation de référence

L'analyse de l'existant : comparer l'existant aux bonnes pratiques

▷ activités informatiques : ITIL®

Pratiques générales de gestion

- Gestion de l'architecture
- Amélioration continue
- Gestion de la sécurité de l'information
- Gestion de la connaissance
- Mesures et rapports
- Gestion du changement organisationnel
- Gestion de portefeuille
- Gestion de projet
- Gestion des relations
- Gestion des risques
- Gestion financière des services
- Gestion de la stratégie
- Gestion des fournisseurs
- Gestion des effectifs et des talents

Pratiques de gestion des services

- Gestion de la disponibilité
- Analyse business
- Gestion de la capacité et de la performance
- Contrôle des changements
- Gestion des incidents
- Gestion des actifs informatiques
- Surveillance et gestion des événements
- Gestion des problèmes
- Gestion des mises en production
- Gestion du catalogue de services
- Gestion de la configuration des services
- Gestion de la continuité de service
- Conception des services
- Centre de services
- Gestion des niveaux de service
- Gestion des demandes de service
- Validation et test des services

Pratiques de gestion des technologies

- Gestion des déploiements
- Gestion des infrastructures et des plates-formes
- Développement et gestion des logiciels



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-012

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

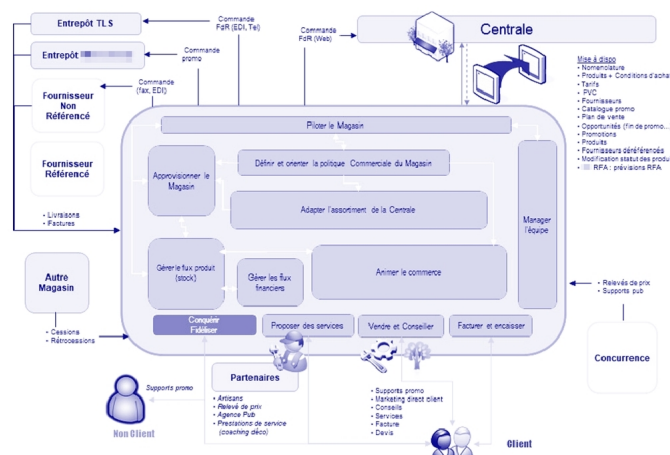
Analyser les processus et recueillir l'expertise métier

Où sommes-nous aujourd'hui ?

Evaluation de référence

L'analyse de l'existant : comparer l'existant aux bonnes pratiques


▷ autres activités métier : certains cabinets de consultants ont élaboré des modèles issus de leurs missions



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-013



Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Analyser les processus et recueillir l'expertise métier</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 5px; background-color: #e0e0e0;">Où sommes-nous aujourd'hui ?</div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px 5px;">Evaluation de référence</div> </div> <p style="font-size: 1.2em; margin-top: 20px;">L'analyse de l'existant : synthèse des problématiques rencontrées</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ restitution par une réunion : essentiellement de la communication ▷ faire prendre conscience des problématiques et qu'il faut évoluer ▷ mettre des mots sur les maux ▷ si l'initiateur (directeur général, directeur informatique, etc.) a vu la problématique et la manière dont il faut avancer, ce n'est pas forcément le cas de toutes les parties prenantes <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

50

Réf. M3-014

Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Analyser les processus et recueillir l'expertise métier</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 5px; background-color: #e0e0e0;">Où sommes-nous aujourd'hui ?</div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px 5px;">Evaluation de référence</div> </div> <p style="font-size: 1.2em; margin-top: 20px;">L'analyse de l'existant : synthèse des problématiques rencontrées</p> <p style="font-size: 1.1em; margin-top: 5px;">Exemple : pratiques des opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ pratiques artisanales <ul style="list-style-type: none"> - inadaptées pour une direction informatique - chacun fait « au mieux » ▷ aucune traçabilité des actions engagées <ul style="list-style-type: none"> - pas de document traçant l'avancement des actions - pas de communication en fin d'action ▷ aucune gestion des priorités de chacun <ul style="list-style-type: none"> - le traitement d'un incident au niveau 2 est non prioritaire par rapport à ses propres activités - demandes d'information de la hiérarchie non traitées ▷ désengagement profond de certaines personnes <ul style="list-style-type: none"> - RTT posés les jours importants de son activité sans passer le témoin à une autre personne
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

51

Réf. M3-015



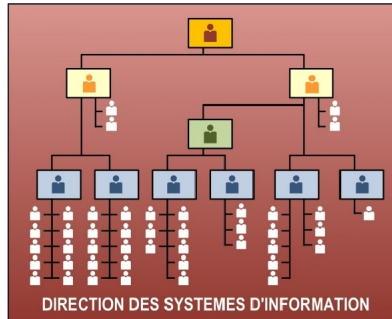
Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Analyser les processus et recueillir l'expertise métier

Où sommes-nous aujourd'hui ?

Evaluation de référence

L'analyse de l'existant : synthèse des problématiques rencontrées



Exemple : organigramme

- ▷ titre des bureaux
 - ne reflètent pas complètement les activités
 - certains difficiles à comprendre
- ▷ communication hiérarchique
 - cloisonnement horizontal présent

▷ réorganisations

- certaines non terminées complètement
- des personnes continuent partiellement leurs anciennes activités

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

52

Réf. M3-016

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

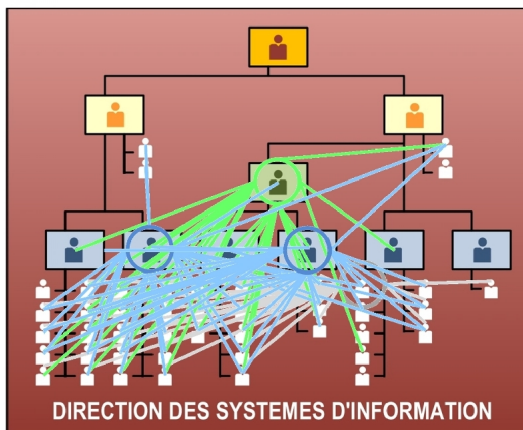
Fonctionnement actuel de l'organisation

L'analyse de l'existant : synthèse des problématiques rencontrées

Exemple : réseaux inter-personnels



- ▷ chacun a développé son réseau de contacts pour faciliter son travail
- ▷ différents d'une personne à l'autre
- ▷ s'atomisent et se diversifient au fil des réorganisations
- ▷ la DSI fonctionne en grande partie sur ces réseaux
- ▷ inefficaces lors d'actions nécessitant l'intervention et la coordination d'un nombre important de personnes



53

Réf. M3-017








- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Fonctionnement actuel de l'organisation

L'analyse de l'existant : synthèse des problématiques rencontrées

▷ exemple : niveaux de maturité utilisés pour l'étude

Niv. / Nom	Description	Exemple d'outillage possible
4 Processus	Procédures cadrées dans un processus décrit avec rôles liés à l'organisation et indicateurs de performance permettant un suivi (rapports, tableaux de bord)	Logiciel de traitement de flux Logiciel ITIL 
3 Traçabilité	Actions décrites dans un document avec enchaînement, intervenants (qui fait quoi). Actions tracées	Procédures documentées et appliquées Documents d'avancement 
2 Procédure	Actions décrites dans un document avec enchaînement, intervenants (qui fait quoi) Pas forcément appliqué. Pas de traçabilité	Procédures documentées (word, visio, casewise, ...) 
1 Expérience	Suite d'actions basée sur l'expérience Taux de réussite > 80% Non formalisé, pas de traçabilité	Habitudes non formalisées et sans traçabilité (mails, téléphone, face-à-face, ...) Utilisation des réseaux uniquement 
0 Découverte	Besoins non perçus et si nécessité d'agir, suite d'actions réinventées à chaque fois	Néant (échange de mails, téléphone, face-à-face, ...) Utilisation des réseaux uniquement 

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2015.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

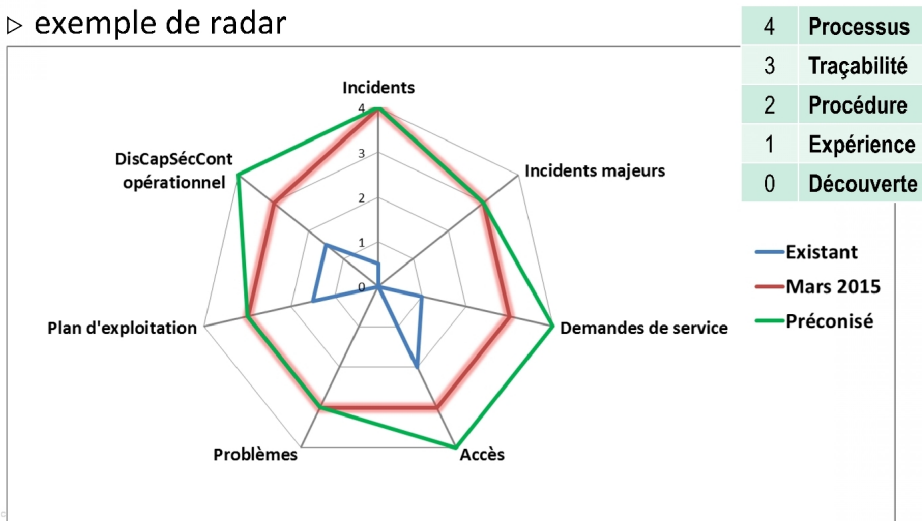
Réf. M3-018

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Fonctionnement actuel de l'organisation

L'analyse de l'existant : synthèse des problématiques rencontrées

▷ exemple de radar



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2015.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

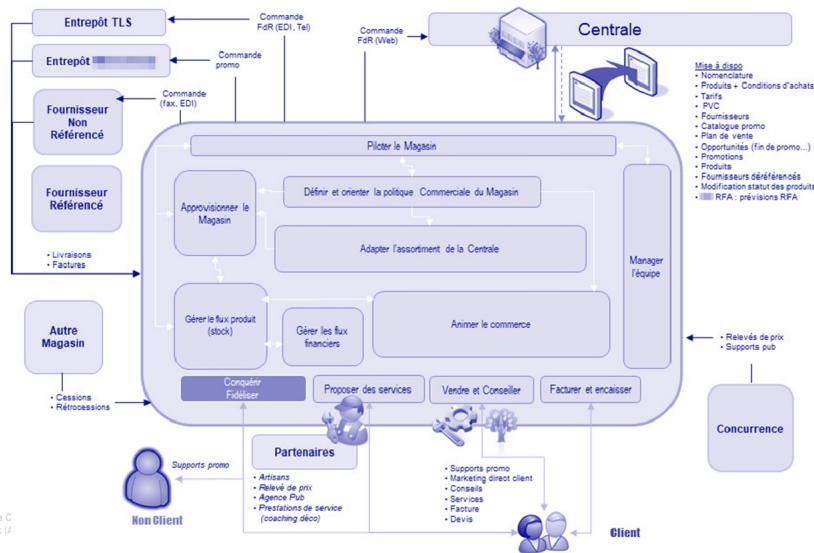
Réf. M3-019



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concevoir les nouveaux processus et proposer des améliorations

Découper le périmètre en processus cohérents



Copyright © Pascal Delbrayelle C
ITIL® is a registered trademark (J

Réf. M3-020

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concevoir les nouveaux processus et proposer des améliorations

Mode collaboratif avec les acteurs des futurs processus

- ▷ exemple d'objectif des séminaires
 - décrire le mode de fonctionnement de demain (« la cible ») pour l'ensemble des magasins indépendants et intégrés, quelque soit leur taille et leur vocation
- ▷ exemple de démarche
 - le niveau de définition de la cible doit permettre de décrire clairement le QUOI et le POURQUOI : les principes structurants et les résultats attendus
 - il n'est pas nécessaire de détailler précisément le COMMENT afin de ne pas contraindre les fournisseurs de solution dans une cadre trop limité et de bénéficier éventuellement de nouvelles approches sur les modes de travail

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-021



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concevoir les nouveaux processus et proposer des améliorations

Mode collaboratif avec les acteurs des futurs processus

▷ exemple d'éléments à prendre en compte dans les séminaires : les évolutions stratégiques souhaitées

	Développer les services au client	Développer et faciliter les actions de commerce en surface de vente	Améliorer le pilotage de la Performance assortiment	Optimiser l'approvisionnement des magasins	Diminuer les charges administratives au profit du commerce	Renforcer le pilotage du Magasin	Standardisation du Multi-Magasin
Pilotage et suivi opérationnel			X			✓	
Assortiment			✓		X		
Pricing			✓		✓	X	
Approvisionnement	X	✓		✓	✓		
Gestion administrative		X		X	✓	X	
Encaissement - Facturation	✓	X			X		
Services au client	✓	X					
Flux Financiers					✓		
Multi-magasins							✓

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

✓ : Forte contribution X Contribution moyenne

58

Réf. M3-022

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concevoir les nouveaux processus et proposer des améliorations

Mode collaboratif avec les acteurs des futurs processus

▷ exemple de synthèse sur le thème *Encaissement - Facturation*

	Principes directeurs	Points à arbitrer
Réaliser le passage en caisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récupérer automatiquement en caisse les données saisies par les services (produits, prestations et coût) ▪ Pouvoir se connecter en temps réel au serveur Catalina (points de fidélité) ▪ Paramétrer des campagnes géomarketing (code postal) ▪ Pouvoir mettre un ticket en attente ▪ Pouvoir éditer des messages personnalisés ou non sur les tickets ▪ Éditer systématiquement une facture dans certains cas : garantie, détaxe, conditions générales,...(pas de ticket dans ce cas) ▪ Choisir une solution ouverte aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus (caisses automatiques SCO, queue boosting, PDA, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recours à des écrans tactiles en caisse
Gérer les remises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier automatiquement les ayant droit (par lecture d'une carte par exemple) ▪ Automatiser au maximum l'application et le suivi des promotions / remises en caisse (paramétrage des règles de gestion) tout en gardant la possibilité d'une remise exceptionnelle en caisse ▪ Suivre les achats du personnel (alerte sur encours ou montant périodique) 	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

59

Réf. M3-023

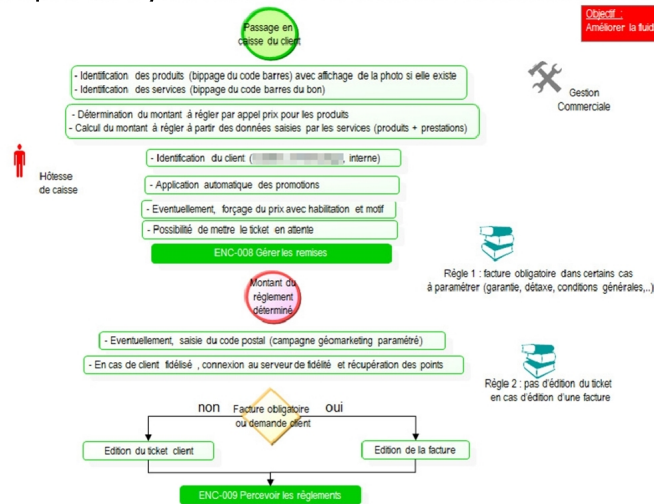


- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Concevoir les nouveaux processus et proposer des améliorations

Mode collaboratif avec les acteurs des futurs processus

▷ exemple de synthèse sur le thème *Encaissement - Facturation*



Copyright © Pascal Delbraye
ITIL® is a registered trademark

60

Réf. M3-024

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Propos de cette étape

- ▷ définir un plan d'exécution des améliorations sélectionnées sur la base des résultats des étapes précédentes
- ▷ implémenter ces améliorations

Sorties attendues

- ▷ plan d'action approuvé et aligné avec les exigences de gouvernance des parties prenantes
- ▷ compréhension de la nature des améliorations et la méthode la plus efficace à utiliser pour atteindre les résultats attendus
- ▷ actions d'améliorations réalisées, sur la base des plans précédents communiqués et approuvés

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Copyright © Pascal Delbraye Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

61

Réf. M3-025



Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Points importants à gérer

- ▷ choix de la technologie des logiciels :
 - application classique, ERP, moteur de flux de travail (*workflow*)
- ▷ importance de la phase de paramétrage
 - la conception détaillée des processus et flux de travail doit faire participer toutes les parties prenantes
- utiliser les bonnes pratiques d'expérience client (EC ou CX) pour « voir » l'intégralité du processus : la vraie vie existe entre les moments d'interaction avec le logiciel

62

Réf. M3-026

Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Points importants à gérer

- ▷ la communication est cruciale pour la réussite
 - sans quoi : aucune garantie que tout le monde travaille dans le même sens ou même impossible de savoir ce que font les autres
- ▷ la bonne communication
 - être efficace, réactif, professionnel et efficient
 - idéalement dans un environnement de confiance, de transparence et de respect mutuel
 - prend en compte les besoins intellectuels et émotionnels
 - plus que simplement envoyer et recevoir des messages
 - a besoin d'un propos
- la conduite du changement est cruciale pour la réussite

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

63

Réf. M3-027



Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Points importants à gérer

- ▷ la conduite du changement est une **approche permettant de gérer l'effet du changement sur les personnes, qui pourrait être dû aux nouveaux processus métier, aux changements de structure organisationnelle ou aux changements culturels dans une entreprise**
- ▷ concerne l'aspect humain du changement
 - changer la manière de travailler, son comportement et quelquefois de rôle
- ▷ approche structurée permettant une mise en œuvre douce
 - gagner les cœurs et les esprits de chacun pour réduire la résistance et garantir que le changement est mis en œuvre et poursuivi avec succès
 - s'adresse aux changements IT et non-IT, de toutes tailles et natures
 - la responsabilité de la gestion du changement organisationnel ne peut pas être externalisée
- ▷ intégrée dans les référentiels et non pas un référentiel à part
 - gestion des changements, de projets, de programmes, etc.

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

64

Réf. M3-028

Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Points importants à gérer

- ▷ la conduite du changement est à adapter selon l'initiative :
 - certaines activités ne sont pas pertinentes dans certaines situations
 - a minima, toute initiative d'amélioration contient un volet communication

Activité	Aide à délivrer
Créer un sentiment d'urgence	Objectifs clairs et pertinents Participants motivés
Gérer les parties prenantes	Responsables forts et engagés
Gérer les sponsors	Sponsors forts et engagés
Communiquer	Participants bien préparés et motivés
Responsabiliser (rendre plus autonome, autonomiser)	Participants bien préparés
Gérer la résistance	Participants motivés
Renforcer	Amélioration pérennisée

Copyright © ITIL® is a r

65

Réf. M3-029



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

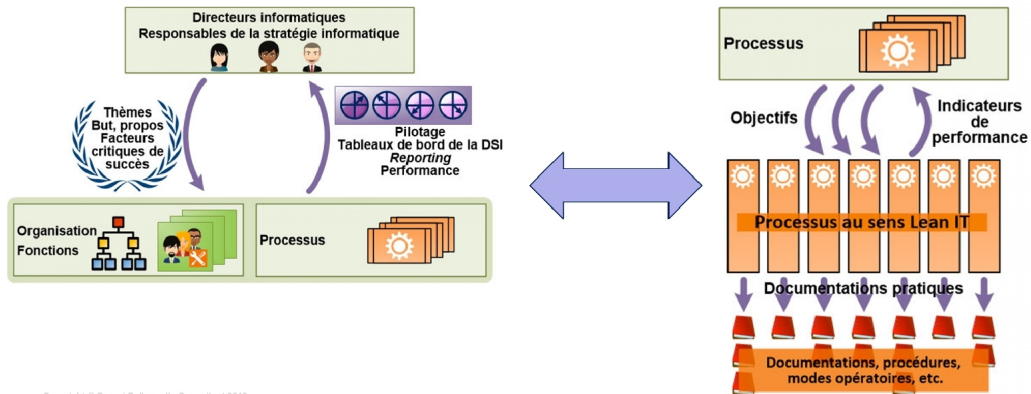
Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches

- ▷ peut aller d'une simple check-list à un document beaucoup plus élaboré
- ▷ un processus est à la croisée des chemins stratégie et opérationnel



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-030

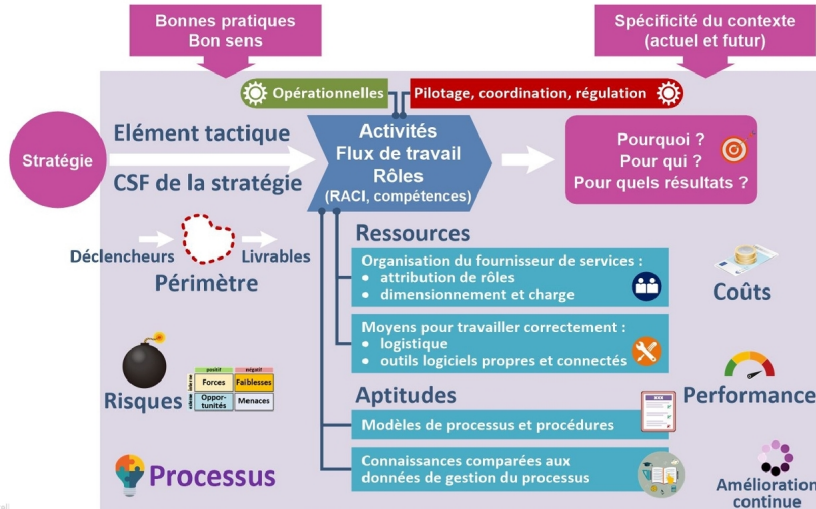
- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-031



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

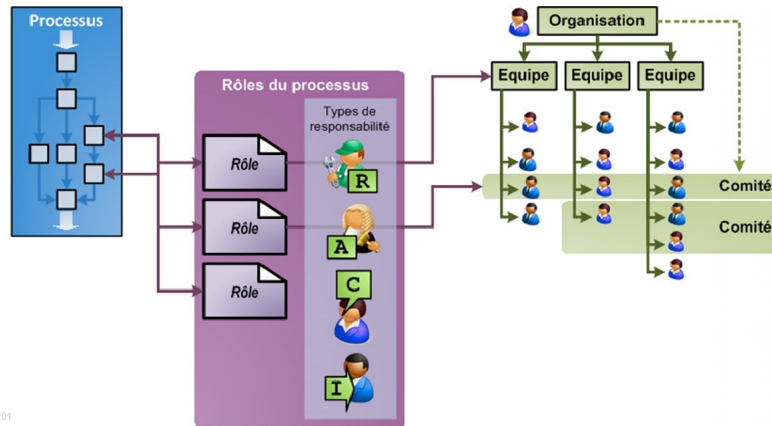
Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches

- ▷ rôle de processus : concept abstrait permettant de séparer la définition des processus de celle de l'organisation

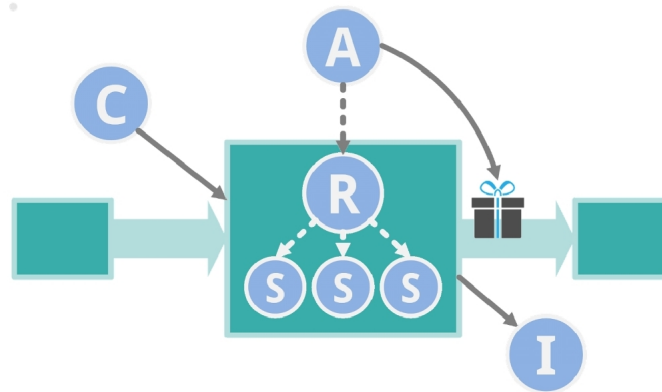


Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2011
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-032

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Modèle RACI



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2011
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-033



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches

▷ rôle de processus : la matrice de responsabilités

Gérer les incidents Collèges

	Utilisateur collège	Référent numérique	Point de contact	Support central	Support de proximité	Support niveau 3 interne	Support fournisseur du Département	Support fournisseur du Collège	Gestionnaire des Incidents	
Traiter un dossier normal	Recueillir les informations	C	R						A	
	Créer le dossier et le qualifier		R	R					A	
	Catégoriser et prioriser le dossier d'incident		R						A	
	Faire le diagnostic de niveau généraliste		I	R					A	
	Résoudre l'incident au niveau généraliste		I	R					A	
	Gérer les escalades vers les spécialistes et les experts		I	R					A	
	Résoudre l'incident au niveau spécialiste		I	I	R				A	
	Résoudre l'incident au niveau expert		I	I		R			A	
	Résoudre l'incident au niveau fournisseur du Département		I	I			R		A	
	Résoudre l'incident au niveau Rectorat		I	I				R	A	
	Résoudre l'incident au niveau fournisseur du Collège		I	I					R	A
	Clôturer le dossier		R							A

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches

▷ rôle de propriétaire de processus

- garant (*accountable*) que le processus est adapté au propos et qu'il fonctionne conformément à sa documentation
- définit la stratégie de mise en œuvre et de pilotage du processus
- conçoit le processus et pilote ses évolutions
- s'assure que la documentation processus est à jour et accessible
- audite périodiquement le processus
- fournit les ressources nécessaires pour un fonctionnement correct du processus
- pilote les améliorations sur le processus sous le contrôle de la qualité et de l'amélioration continue des services

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches

- ▷ rôle de gestionnaire de processus
 - garant du bon fonctionnement opérationnel du processus
 - planifie, gère, pilote, coordonne les ressources travaillant dans le processus sous le contrôle du propriétaire de processus
 - échange avec les autres gestionnaires de processus en cas de problème
 - suit la performance du processus et fournit les rapports demandés
 - travaille avec le propriétaire du processus sur l'amélioration du processus
- ▷ autres rôles : les opérationnels dans le processus
 - réalise les activités conformément à la documentation du processus

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. IML&S is a registered trademark (Axeloss).

Réf. M3-036

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

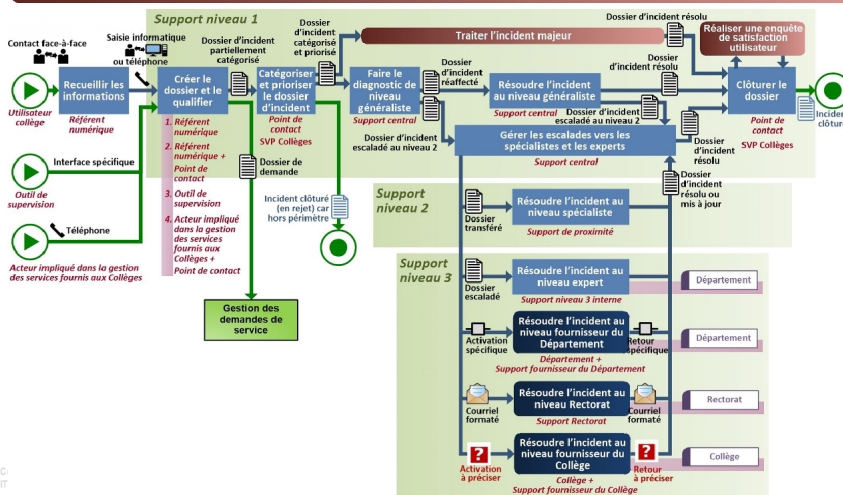
Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches

1 Utiliser des méthodes et procédures standardisées pour rétablir le service le plus rapidement possible : traiter un dossier normal

▷ exemple de gestion d'un ticket d'incident



© IT

Réf. M3-037



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

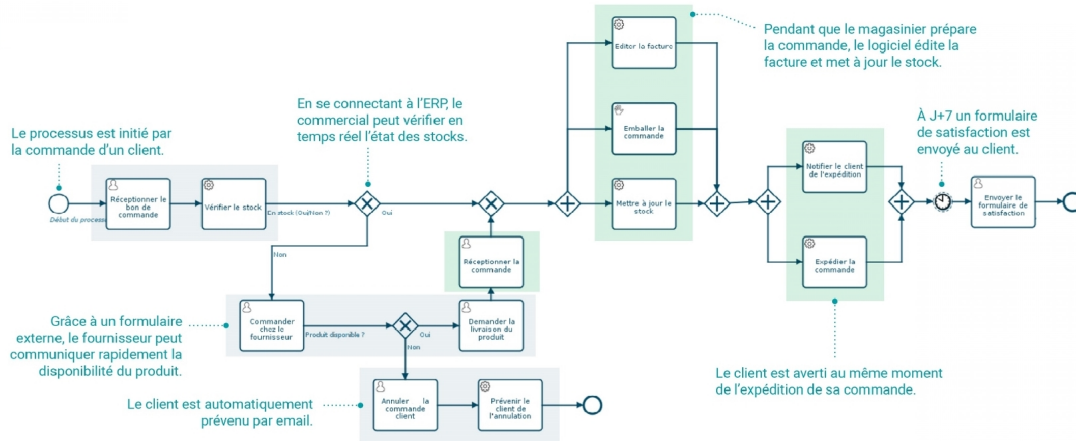
Mettre en œuvre les nouveaux processus et accompagner le changement

Comment y parvenir ?

Amélioration des services et des processus

Formaliser un processus : différentes approches

▷ exemple de gestion d'une commande client



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-038

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets**
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apports de la technologie

En résumé

Les projets applicatifs basés sur une approche BPM

- ▷ nécessitent de sélectionner une méthodologie projet
- ▷ nécessitent de prendre en compte des éléments critiques supplémentaires
 - pour la planification du projet : utiliser des modèles d'amélioration continue
 - pour la conduite du projet et la communication
 - pour chaque étape : des activités spécifiques

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M3-039



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

- Architecture des processus : ce dont il faut convenir
- Les 4 composants de l'architecture des processus
- Objets métier et cycle de vie des objets
- Surveiller l'activité et ajuster le fonctionnement du processus : monitoring, boucle de qualité

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

76

Réf. M4-001



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

La démarche de BPM au niveau de l'entreprise

Objectifs de cette section

- ▷ comprendre les éléments complémentaires à maîtriser lorsqu'une démarche BPM est appliquée au niveau entreprise
- ▷ comprendre la vue à haut niveau avec l'architecture des processus
- ▷ être initié à la modélisation objet des processus
- ▷ comprendre que le travail n'est pas terminé avec la fin du projet ou du programme

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

77

Réf. M4-002

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Architecturer l'activité métier et délimiter les processus

Regrouper les activités métier en processus



- ▷ sujet complexe, sujet à polémique
- ▷ chacun a son point de vue, chaque référentiel de bonnes pratiques aussi
- ▷ nécessité de définir une approche globale : l'architecture des processus métier

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

78

Réf. M4-003



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Architecture des processus : ce dont il faut convenir

- ▀ Principes et modèles pour les processus
- Lien avec la stratégie et les objectifs de l'organisation
- Alignement avec les architectures business, information et technique
- Facilité de compréhension et d'application par toutes les parties prenantes concernées
- Architecture de processus dynamique

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

79

Réf. M4-004

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apports de la technologie

Architecturer l'activité métier et délimiter les processus

L'architecture des processus métier devrait convenir :

- ▷ d'un ensemble de principes et de modèles pour les processus
- exemples :
 - la propriété de chaque processus (gouvernance des processus)
 - le périmètre de chaque processus (de bout en bout ou non)
 - les lignes directrices pour la sélection des processus à améliorer et l'ordonnement des activités d'amélioration
 - les lignes directrices sur la structure des niveaux des modèles de processus (comment les remplir, quel niveau de détail, comment les maintenir à jour)
 - les lignes directrices sur l'utilisation des modèles de référence existants, comme SCOR, eTOM ou un des divers modèles APQC

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

80

Réf. M4-005



Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Architecturer l'activité métier et délimiter les processus</h2> <p>L'architecture des processus métier devrait convenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ d'un ensemble de principes et de modèles pour les processus <ul style="list-style-type: none"> - pour chaque principe, il faudrait préciser : <ul style="list-style-type: none"> - la <u>justification</u> : description de la raison d'être du principe et celle-ci doit être liée aux objectifs de l'organisation (ne pas supposer que les personnes comprendront "automatiquement" les raisons ce qui donne des interprétations et des actions différentes) - les <u>implications</u> : description de ce à quoi ressemblera la situation et la façon de travailler à l'avenir (évite tout malentendu et fait comprendre aux personnes comment se comporter et travailler à l'avenir) - l'<u>impact</u> : description du changement nécessaire pour mettre en œuvre le principe avec succès
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

81

Réf. M4-006

Introduction au BPM	<h2 style="color: #008080;">Architecturer l'activité métier et délimiter les processus</h2> <p>L'architecture des processus métier devrait convenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ d'un lien entre les processus et la stratégie et aux objectifs de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> - être en mesure d'établir un lien clair entre un processus et la façon dont il appuie ou ajoute de la valeur à la stratégie de l'organisation afin qu'elle puisse consacrer des ressources et du budget à son amélioration - lien direct ou indirect
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

82

Réf. M4-007



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Architecturer l'activité métier et délimiter les processus

L'architecture des processus métier devrait convenir :

- ▷ d'un alignement entre les processus et les architectures business, information et technique
 - permet de s'assurer que la direction comprend
 - l'interdépendance et les dépendances entre les divers processus opérationnels
 - l'impact de la modification d'un processus sur un autre et
 - l'impact de la modification des applications technologiques sur les processus
 - concerne
 - les processus au sein de l'organisation
 - les processus des partenaires et des clients
 - l'expérience client doit aussi être prise en compte

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

83

Réf. M4-008

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Architecturer l'activité métier et délimiter les processus

L'architecture des processus métier devrait convenir :

- ▷ les processus doivent être faciles à comprendre et à appliquer par toutes les parties prenantes concernées
 - les modèles de processus doivent pouvoir être compris par tous les acteurs
 - devraient apporter clarté et compréhension
 - certains modèles de processus techniques plus complexes peuvent être nécessaires (informatique, etc.)
 - devraient être stockés séparément pour les spécialistes
 - ne devraient peut-être pas être disponibles pour les acteurs opérationnels qui ne sont pas concernés directement

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

84

Réf. M4-009



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Architecturer l'activité métier et délimiter les processus

L'architecture des processus métier devrait convenir :

- ▷ d'une architecture de processus **dynamique**
 - facilement adaptable à l'évolution des processus, des activités et de l'organisation
 - trouver un équilibre entre « bien faire les choses » (la perfection) et la nécessité de « commencer »
 - toujours s'assurer que les retours d'information vers les propriétaires de processus soient en place et qu'ils soient en capacité d'agir en conséquence
 - les évolutions de processus doivent s'accorder avec la maturité de l'entreprise et des processus et les activités BPM

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

85

Réf. M4-010

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Les 4 composants de l'architecture des processus

- ▀ Lignes directrices d'élaboration des processus
 - Actif stratégique de l'entreprise : les processus
 - Bibliothèque ou dépôt de règles métier
 - Cadre de gestion de la réalisation des bénéfices

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

86

Réf. M4-011



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Les 4 composants de l'architecture des processus

Lignes directrices d'élaboration des processus

- ▷ normes, méthodes, règles et politiques
- ▷ lignes directrices à formuler :
 - propriété du processus
 - périmètre du processus
 - types de processus : bout en bout, liés à une entité organisationnelle
 - conventions de modélisation des processus
 - choix d'une méthode de modélisation
 - choix d'un outil logiciel d'actif de processus (cartographie, détail, déroulement, etc.)

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

87

Réf. M4-012

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Les 4 composants de l'architecture des processus

Actif stratégique de l'entreprise : les processus

- ▷ créer un actif de processus stratégique unique à l'échelle de l'organisation
- ▷ actif de processus : dépôt central de toute l'information dont l'entreprise a besoin pour saisir et utiliser ses processus opérationnels
- ▷ processus documentés à l'aide de modèles de processus
 - représentation visuelle des activités des processus de gestion
 - liens de haut niveau entre les processus



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

88

Réf. M4-013



Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Les 4 composants de l'architecture des processus</h2> <h3>Bibliothèque ou dépôt de règles métier</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ énoncé qui définit ou limite certains aspects d'une entreprise ▷ destiné à affirmer la structure de l'entreprise ou à contrôler ou influencer le comportement de l'entreprise ▷ exemple dans une banque d'investissement : <ul style="list-style-type: none"> - le nombre de signatures nécessaires pour approuver un paiement a évolué au fil du temps, passant à sept cadres supérieurs - personne ne le savait jusqu'à ce que l'analyse soit réalisée et rendue visible - pour être efficace, une personne à temps plein devrait assurer le suivi des approbations de paiement ▷ à revoir régulièrement (par ex, tous les six à douze mois) afin de s'assurer qu'ils sont toujours pertinents <div style="text-align: right;"> </div>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

89

Réf. M4-014


Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Les 4 composants de l'architecture des processus</h2> <h3>Cadre de gestion de la réalisation des bénéfices</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ structure permettant à l'organisation d'aborder, de cibler, de mesurer et de réaliser les bénéfices de l'initiative ▷ devrait être intégré à l'architecture des processus ▷ participe à la création et la maintenance d'une culture projet orientée-bénéfices <ul style="list-style-type: none"> - leçons apprises - bénéfices réalisés : est-ce suffisant ? y en a-t-il plus ? - bénéfices non réalisés - pourquoi ? ajustement des plans/stratégies d'atténuation et de remédiation <div style="text-align: right;"> </div>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

90

Réf. M4-015




Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Objets métier et cycle de vie des objets</h2> <h3>Objet métier : de quoi parle-t-on ?</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ concept ou abstraction ayant un sens pour les parties prenantes ▷ décrit les entités manipulées par les acteurs dans le cadre de la description du métier <ul style="list-style-type: none"> - exemple : « mon métier consiste à gérer les <u>comptes bancaires</u> de mes <u>clients</u> » - objets métier : compte bancaire, client ▷ un objet métier peut être : <ul style="list-style-type: none"> - matériel (exemple : tout produit reçu ou expédié, une table, un wagon, etc.) - immatériel (exemple : un service, un compte bancaire, etc.) - virtuel (exemple : une réunion, un service d'organisation, etc.) <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos)

91

Réf. M4-016

Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Objets métier et cycle de vie des objets</h2> <h3>Objet métier</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ représenté par 4 éléments : <ul style="list-style-type: none"> - identité ou identifiant : le distingue des autres objets métiers qui peuvent être égaux sans toutefois être identiques - but ou comportement : décrit les actions et les réactions lorsqu'il est soumis à une opération, changements de ses relations et ses attributs changent lors d'interactions avec les autres objets métier <ul style="list-style-type: none"> - exemple : l'attribut <u>Vitesse</u> de l'objet <u>Voiture</u> augmente lorsque l'on accélère - attributs : propriétés fixes ou variables portées par l'objet (nom et valeur) <ul style="list-style-type: none"> - exemple, l'objet <u>Voiture</u> possède l'attribut <u>Couleur</u> qui définit la couleur de la carrosserie - relations avec les autres objets métier <ul style="list-style-type: none"> - exemple, l'objet <u>Voiture</u> est caractérisé par une relation d'agrégation avec les objets <u>Roue</u> et <u>Moteur</u>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apports de la technologie	



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos)

92

Réf. M4-017



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Objets métier et cycle de vie des objets

Objet métier

- ▷ l'ensemble des objets métier du contexte étudié doivent être identifiés et formalisés
- ▷ le dictionnaire des objets métier de l'entreprise centralise toute cette terminologie métier
 - constitué de diagrammes de type diagramme de classes UML montrant ces objets métiers et leurs relations (modèle de haut niveau par rapport au système d'information)
- ▷ peut être formalisée sur un diagramme d'état UML



Source : <https://ijpn.univ-paris13.fr/~gerard/uml-s2/uml-cours01.html>

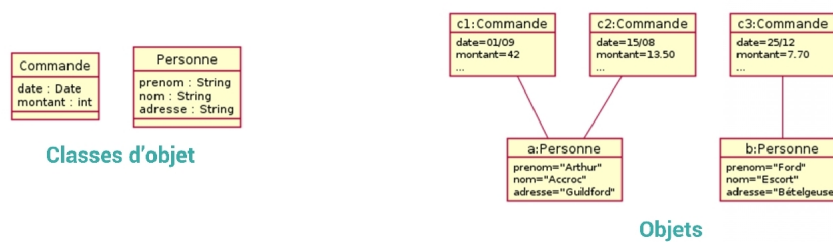
Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Objets métier et cycle de vie des objets

Objet métier

- ▷ objets du monde réel :
 - stylo que l'on tient en main, le stylo qu'un autre a dans sa trousse
 - facture papier reçue à la livraison de la dernière commande
- ▷ objets informatiques
 - est un conteneur ayant sa propre existence et contenant des données et des mécanismes d'objets tangibles (programmation orientée-objet)



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Objets métier et cycle de vie des objets

Classe d'objet métier

- ▷ définit un type d'objet
- ▷ déclare des propriétés communes à un ensemble d'objets :
 - attributs correspondant à des variables associées aux objets de la classe
 - opérations correspondant à des opérations (fonctions) associées aux objets de la classe
- ▷ exemples de propriétés :
 - toutes les commandes ont une date (attribut)
 - toutes les personnes ont un nom (attribut)
 - toutes les personnes ont un numéro (attribut)
 - tous les articles peuvent être achetés (opération)

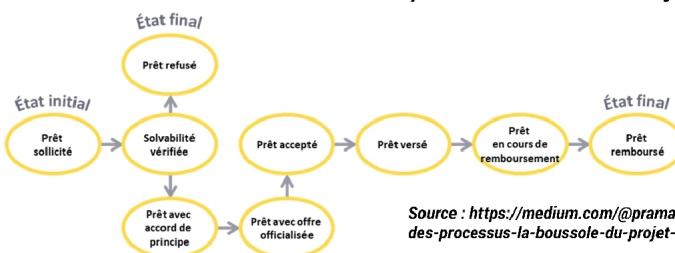
Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Objets métier et cycle de vie des objets

Cycle de vie des objets métier

- ▷ un objet métier se transforme et évolue sous l'action des activités métier
- ▷ attribut particulier : l'état
- ▷ la succession d'état est le cycle de vie de l'objet



Source : <https://medium.com/@pramanaconseil/les-objets-m%C3%A9tier-au-c%C5%93ur-des-processus-la-boussole-du-projet-de-transformation-9529e5141219>



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Objets métier et cycle de vie des objets

Cycle de vie des objets métier

▷ vue duale avec celle du processus

Source : <https://medium.com/@pramanaconseil/les-objets-m%C3%A9tier-au-c%C5%93ur-des-processus-la-boussole-du-projet-de-transformation-9529e5141219>

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M4-022

Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apports de la technologie

Surveiller l'activité et ajuster le fonctionnement du processus

Surveillance des processus métier (*monitoring*)

▷ activité consistant à examiner et à analyser la performance des processus métier afin d'identifier les réussites et les problèmes

▷ basé sur les logiciels BPM

▷ 3 points de vue et d'analyse

- monitoring fonctionnel
- monitoring technique
- monitoring de processus

Source : <https://kissflow.com/bpm/business-process-monitoring-streamline-processes/>

Réf. M4-023



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Surveiller l'activité et ajuster le fonctionnement du processus

Surveillance des processus métier (*monitoring*)

▷ monitoring fonctionnel

- examine comment une application métier spécifique remplit son rôle au sein d'un processus spécifique ou d'une partie de l'entreprise
- moyen efficace de détecter tout problème ou blocage dans un système ou un processus
- ses conclusions nécessitent d'être appliquées dans un contexte métier plus large afin de trouver des solutions potentielles et d'apporter des améliorations



Source : <https://kissflow.com/bpm/business-process-monitoring-streamline-processes/>

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Surveiller l'activité et ajuster le fonctionnement du processus

Surveillance des processus métier (*monitoring*)

▷ monitoring technique

- principalement responsable de l'analyse du rendement de systèmes, de logiciels ou d'équipements particuliers
- activité assez répandue dans les nombreuses organisations souhaitant vérifier que leur retour sur investissement est sain et que leurs systèmes fonctionnent aussi efficacement que possible



Source : <https://kissflow.com/bpm/business-process-monitoring-streamline-processes/>

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Surveiller l'activité et ajuster le fonctionnement du processus

Surveillance des processus métier (*monitoring*)

- ▷ monitoring de processus
 - type plus complet de BPM
 - englobe l'ensemble des activités et des flux de travail qui existent dans une entreprise
 - compare la performance des systèmes, des équipements et des logiciels, ainsi que la façon dont ils s'intègrent et fonctionnent dans un processus complet
 - élément essentiel de la surveillance des processus opérationnels dans leur ensemble



Source : <https://kissflow.com/bpm/business-process-monitoring-streamline-processes/>

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

101

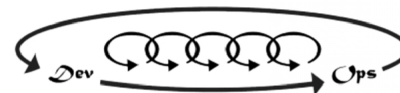
Réf. M4-026

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Surveiller l'activité et ajuster le fonctionnement du processus

Ajustement du fonctionnement du processus

- ▷ nécessite la mise en place pérenne de boucles de rétroaction à partir
 - des résultats du monitoring
 - des retours des parties prenantes
- ▷ 3^{ème} voie du DevOps
 - créer une culture qui favorise l'épanouissement :
 - de l'expérimentation, de la prise de risque (intelligente) et d'apprentissage des échecs
 - de la compréhension que la répétition et la pratique sont les conditions préalables à la maîtrise [des activités métier]



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

102

Réf. M4-027



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

Surveiller l'activité et ajuster le fonctionnement du processus

Ajustement du fonctionnement du processus

- ▷ institutionnaliser le temps d'amélioration continue
 - formaliser ces activités de revue, d'analyse des rapports, d'analyse de problème, de conception d'amélioration et de leur réalisation
 - imposer un pourcentage du temps de travail à ces améliorations
 - exemple :

Activités opérationnelles : 80%	20 %
---------------------------------	------
- Activités d'amélioration**
- *blameless post mortem*
 - instaurer une culture et un climat de confiance
 - pas de recherche du coupable ou de chasse aux sorcières
 - ▷ avoir un programme d'amélioration continue ou qualité
 - pour gérer les initiatives d'amélioration : sélection, priorisation, suivi, etc.

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

103

Réf. M4-028

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise**
- Apports de la technologie

En résumé

L'approche BPM au niveau d'une entreprise

- ▷ nécessite la maîtrise de la modélisation des processus
- ▷ implique les activités de l'organisation et autour de l'organisation
- ▷ devient un fonctionnement permanent et modifie profondément la culture de l'entreprise
- ▷ facilite la mise en œuvre de l'agilité et du DevOps

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

104

Réf. M4-029



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Apports de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus : notations BPMN et UML

Exécuter les processus : langage d'exécution BPEL, moteurs d'exécution de processus

BPM et web services, architectures SOA, micro-services



Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Les apports de la technologie</h2> <p>Objectifs de cette section : après les concepts, la technique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ quels standards et logiciels de modélisation et de mise au point des processus ? ▷ quels standards et logiciels d'exécution des processus ? ▷ quelles technologies web et <i>cloud</i> rentabilisent l'approche BPM au niveau des environnements de production informatiques ?
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apport de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

106

Réf. M5-002

Introduction au BPM	<h2 style="text-align: center;">Outils de modélisation et de simulation des processus</h2> <p> Fonctionnalités demandées aux outils logiciels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ modélisation : cartographie, diagrammes ▷ exécution : jouer en réel les enchaînements d'activités modélisés <p> Paysage des outils logiciels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ certains ne font que de la modélisation : suite Casewise ▷ certains font de la modélisation et de l'exécution <ul style="list-style-type: none"> - en respectant des standards : Bizagi Modeler et Studio - en ayant une représentation spécifique : outils de <i>workflow</i> comme Service Now
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apport de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

107

Réf. M5-003



Introduction au BPM	<h2 style="color: #00A68F;">Outils de modélisation et de simulation des processus</h2> <h3>Standards de modélisation</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ BPMN (<i>business process model and notation</i>) <ul style="list-style-type: none"> - constitue la norme internationale ISO/CEI 19510 - fournir une notation facilement compréhensible par tous les acteurs <ul style="list-style-type: none"> - analystes métier, développeurs et utilisateurs finaux des processus - BPMN vise de plus à rendre l'orchestration des processus "exécutable" (automatisable) par une transposition des modèles en langage BPEL ▷ UML (<i>Unified Modeling Language</i>) <ul style="list-style-type: none"> - langage de modélisation graphique conçu pour normaliser la conception d'un système - couramment utilisé en développement logiciel et en conception orientée objet ▷ UML met l'accent sur l'analyse et la conception d'un système d'information alors que BPMN vise l'analyse et la conception des processus métier qui font intervenir et interagir des systèmes <p style="font-size: small;">Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</p>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apport de la technologie	

108

Réf. M5-004

Introduction au BPM	<h2 style="color: #00A68F;">Outils de modélisation et de simulation des processus</h2> <h3>BPMN (<i>business process model and notation</i>)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ repose sur trois types de modèles : <ul style="list-style-type: none"> - modèle de processus pour représenter les processus internes d'une organisation ainsi que les processus publics (intégrant des activités externes) - modèle de collaboration pour représenter les processus de plusieurs entités et les échanges permettant de relier ces processus - modèle de chorégraphie pour représenter les comportements attendus des acteurs dans un processus <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Business_process_model_and_notation</p> <p style="font-size: small;">Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</p>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apport de la technologie	

109

Réf. M5-005



Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

BPMN (*business process model and notation*)

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

110

Réf. M5-006

Introduction au BPM

Facteurs clés de succès des projets BPM

Démarche BPM au niveau des projets

Démarche BPM au niveau de l'entreprise

Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

BPMN (*business process model and notation*)

- ▷ **pistes (pool)** et **corridors (lane)** : entités et participants
- ▷ **activités (activity)** : étapes du processus
- ▷ **événements (event)**
- ▷ **flux de contrôle (sequence flow)** : enchaînement entre ces éléments
- ▷ **branchements (gateway)** : pour scinder ou faire converger des flux de contrôle
- ▷ messages et flux de messages
- ▷ données
- ▷ annotations, associations entre éléments liés

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).

111

Réf. M5-007



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

UML (*Unified Modeling Language*)

- ▷ spécifier, visualiser, modifier et construire les documents nécessaires au bon développement d'un logiciel orienté objet
- ▷ standard de modélisation pour représenter l'architecture logicielle
- ▷ différents éléments représentables :
 - activité d'un objet/logiciel
 - acteurs
 - processus
 - schéma de base de données
 - composants logiciels
 - réutilisation de composants

Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/UML_\(informatique\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/UML_(informatique))

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

112

Réf. M5-008

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

UML (*Unified Modeling Language*)

- ▷ plusieurs parties :
 - les **vues** : observables du système (notions abstraites)
 - décrivent le système d'un point de vue donné, qui peut être organisationnel, dynamique, temporel, architectural, géographique, logique, etc.
 - en combinant toutes ces vues, il est possible de définir (ou retrouver) le système complet
 - les **diagrammes** : représentation des vues
 - ensembles d'éléments graphiques
 - peuvent faire partie de plusieurs vues.
 - les **modèles d'élément** : éléments graphiques des diagrammes
 - symbolisation normalisée de tous les éléments

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

113

Réf. M5-009



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

UML (*Unified Modeling Language*)

▷ les vues :

- vue des cas d'utilisation (*use-case view*) : description du modèle vu par les acteurs du système, besoins attendus par chaque acteur (c'est le **quoi** et le **qui**)
- vue logique (*logical view*) : définition du système vu de l'intérieur, explique comment peuvent être satisfaits les besoins des acteurs (c'est le **comment**)
- vue d'implémentation (*implementation view*) : définit les dépendances entre les modules
- vue des processus (*process view*) : séquences de tâches
- vue de déploiement (*deployment view*) : décrit la position géographique et l'architecture physique de chaque élément du système (c'est le **où**)

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

114

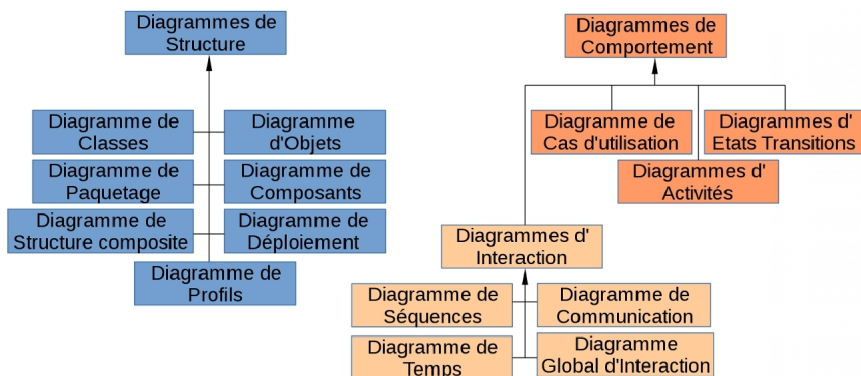
Réf. M5-010

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

UML (*Unified Modeling Language*)

▷ les diagrammes :



Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

115

Réf. M5-011

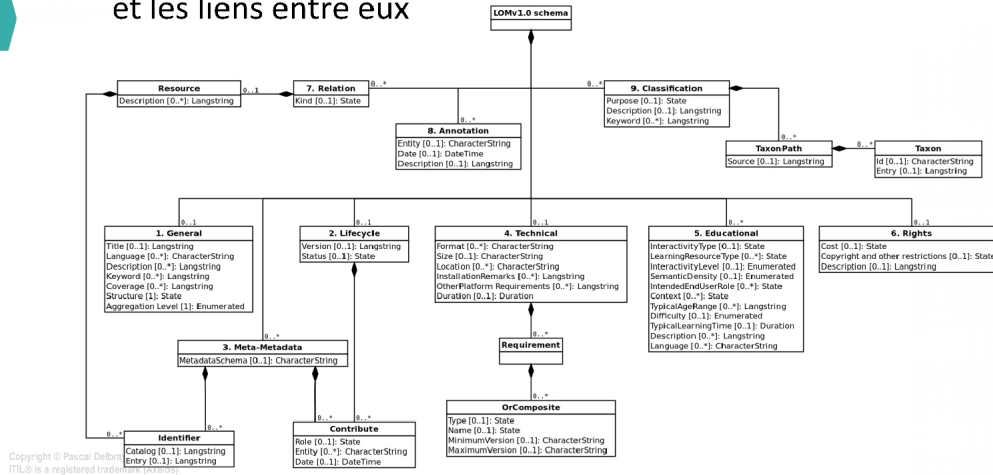


- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

UML (Unified Modeling Language)

- ▷ diagramme de classes : décrit les différents types d'objet, leurs attributs et les liens entre eux



Copyright © Pascal Delbrayelle
ITIL® is a registered trademark (Axelos)

Réf. M5-012

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

UML (Unified Modeling Language)

- ▷ diagramme de classes
 - généralement considéré comme l'élément central d'UML
- ▷ en complément, la méthode du processus unifié :
 - utilise plus systématiquement l'ensemble des diagrammes et axent l'analyse sur les cas d'utilisation (« use case »)
 - pour développer par itérations successives un modèle d'analyse, un modèle de conception et d'autres modèles

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Réf. M5-013



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Outils de modélisation et de simulation des processus

UML (*Unified Modeling Language*)

- ▷ les logiciels de modélisation UML
 - nombreux logiciels de modélisation UML
 - aucun d'entre eux ne respecte strictement chacune des versions de UML, particulièrement UML 2
 - introduisent des notations particulières non conformes et très peu supportent les différents types de diagrammes définis par le standard
 - incluent des outils de génération de squelette de code, particulièrement à partir du diagramme de classes, qui est celui qui se prête le mieux à une telle automatisation

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

118

Réf. M5-014

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Exécuter les processus

Langage d'exécution BPEL

- ▷ langage de programmation destiné à l'exécution des processus métier
- ▷ le fichier BPEL
 - définit le processus ou l'enchaînement et la logique des actions qui seront exécutées par le moteur d'orchestration
 - code source du processus exécuté par le moteur d'orchestration agissant comme une machine virtuelle
 - langage à base de balises (comme le HTML)

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Execution_Language

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

119

Réf. M5-015



Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Exécuter les processus

Langage d'exécution BPEL

▷ le fichier BPEL

- balises : <process>, <import>, <partnerLinks>, <variables>, <sequence>, <receive>, <reply>, <invoke>, <forEach>, <while>, <repeatUntil>, <correlationSet>
- exemple de balise racine <process> :

```

<process
  name="processName"
  xmlns="http://docs.oasis-open.org/wsbpel/2.0/process/executable"
  targetNamespace="http://example.com"
  xmlns:tns="http://example.com"
  xmlns:xsd="http://www.w3.org/2001/XMLSchema">

  [...]

</process>
```

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

Introduction au BPM
Facteurs clés de succès des projets BPM
Démarche BPM au niveau des projets
Démarche BPM au niveau de l'entreprise
Apport de la technologie

Exécuter les processus

Moteurs d'exécution de processus (moteurs de *workflow*)

- ▷ dispositif logiciel permettant d'exécuter des instances de flux de travail (enchaînement des activités décrit dans un processus)
- ▷ en complément : le système de gestion de *workflow*
 - logiciel contenant un moteur de *workflow* et permettant de créer, de gérer et d'exécuter des instances de *workflow*
 - gère les définitions de processus et permet de s'interfacer avec d'autres logiciels (outils d'administration, outils de suivi, applications métier, etc.)
- ▷ des dizaines de logiciels
 - Bonitasoft : solution open-source de BPM sous licence GPL
 - JBoss jBPM, un moteur de workflow en Java

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Moteur_de_workflow

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).



Introduction au BPM	<h2 style="color: #00A68F;">BPM et web services, architectures SOA, micro-services</h2> <h3>Web services</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ protocole d'interface web permettant l'échange de données entre applications et systèmes hétérogènes dans des environnements distribués ▷ exécution de bout-en-bout de processus métiers avec des parties indépendantes ▷ mis en place en employant un logiciel de serveurs d'applications : <ul style="list-style-type: none"> - Weblogic d'Oracle Corporation - Websphere Application Server d'IBM - NuSOAP : bibliothèque pour les développeurs de services web en PHP - gSOAP : bibliothèque pour les développeurs de services web en C++, ... <p style="text-align: right;"><i>Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Service_web</i></p> <p><small>Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</small></p>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apport de la technologie	

122

Réf. M5-018

Introduction au BPM	<h2 style="color: #00A68F;">BPM et web services, architectures SOA, micro-services</h2> <h3>Architecture orientée services (SOA)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ <i>Service oriented architecture</i> ▷ modèle d'interaction applicative qui met en œuvre des services (composants logiciels) : <ul style="list-style-type: none"> - par l'utilisation d'un format d'échange normalisé, le plus souvent XML ou JSON - par l'utilisation d'une couche d'interface interopérable, le plus souvent des web services ▷ service <ul style="list-style-type: none"> - fonctionnalité bien définie - composant autonome qui ne dépend d'aucun contexte ou service externe - divisé en opérations qui constituent autant d'actions spécifiques que le service peut réaliser - on peut faire un parallèle entre opérations et services d'une part, et méthodes et classes dans le mode orienté objet d'autre part. <p style="text-align: right;"><i>Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Architecture_orient%C3%A9e_services</i></p> <p><small>Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019. ITIL® is a registered trademark (Axelos).</small></p>
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apport de la technologie	

123

Réf. M5-019



- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apport de la technologie**

BPM et web services, architectures SOA, micro-services

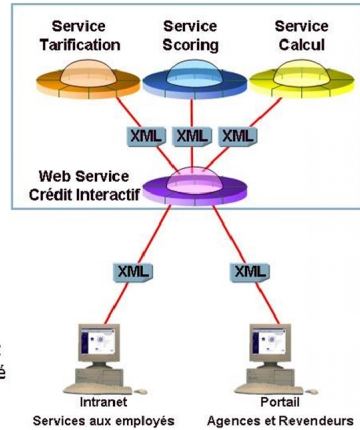
Architecture orientée services (SOA)

La définition du Webservice

"A Web service is a software application or component that can be accessed over the Internet using a platform/language-neutral data interchange format to invoke the service and supply the response, using a rigorously defined message exchange pattern, and producing a result that is sufficiently well-defined to be processed by a software application."

W3C Architecture domain

- Les Web Services sont:
 - des composants métiers
 - auto suffisants
 - auto descriptifs
 - exécutés sur Internet ou Intranet
 - respectant des contrats de qualité



Par Patrick Gantet – Travail personnel, Domaine public,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=2931069>

© Patrick Gantet, 2007

124

Réf. M5-020

- Introduction au BPM
- Facteurs clés de succès des projets BPM
- Démarche BPM au niveau des projets
- Démarche BPM au niveau de l'entreprise
- Apport de la technologie**

BPM et web services, architectures SOA, micro-services

Architecture orientée services (SOA)

▷ évolutions et tendances

- en 2013, un certain nombre d'entreprises (Netflix, etc.) ont appliqué le modèle SOA en prenant en compte les évolutions technologiques (virtualisation, conteneurisation, ...)
- cela a permis d'affiner certains des principes :
 - granularité des services plus fine : les « microservices »
- utilisé maintenant dans l'approche DevOps



Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Architecture_orient%C3%A9e_services

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

125

Réf. M5-021



Introduction au BPM	<h3>En résumé</h3> <h2>Les technologies actuelles et futures</h2> <ul style="list-style-type: none">▷ permettent de gérer une approche BPM par des standards techniques et des logiciels spécialisés▷ les nouvelles approches web et <i>cloud computing</i> facilitent l'approche BPM car elles vont dans le même sens<ul style="list-style-type: none">- elles permettent de converger vers un nouveau modèle informatique : le DevOps
Facteurs clés de succès des projets BPM	
Démarche BPM au niveau des projets	
Démarche BPM au niveau de l'entreprise	
Apport de la technologie	

Copyright © Pascal Delbrayelle Consultant 2019.
ITIL® is a registered trademark (Axelos).

126

Réf. M5-022