



# K2 : Guide pratique du BPM

---

Mars 2014

Introduction.....	3
1. Définitions.....	3
2. Refléter et s'adapter à la réalité de l'entreprise.....	4
3. Analyser le besoin : processus simples ou complexes ? .....	4
4. Optimiser les processus : une question de temps.....	4
5. Disposer de tableaux de bord.....	5
6. Tenir compte du cycle de vie du processus.....	5
7. Centraliser la gestion de l'ensemble des processus .....	6
8. Assurer la reproductibilité .....	6
9. Capitaliser sur l'existant.....	7
10. Favoriser la collaboration entre le métier et l'informatique.....	7
11. BPM : les questions clés à se poser .....	8
11.1. La modélisation du processus.....	8
11.2. Le cycle de vie du processus et sa gestion quotidienne .....	8
11.3. Le reporting et l'optimisation du processus .....	9
12. A propos de K2 France.....	9

## Introduction

Les projets visant à dématérialiser la gestion des documents et des processus métiers deviennent de plus en plus fréquents dans les entreprises. Les motivations sont multiples : faciliter le partage et la circulation des informations ou documents, réduire les coûts, améliorer la productivité, optimiser les processus opérationnels, ou encore assurer une traçabilité de bout en bout des tâches effectuées, en vue de respecter les réglementations.

Quels sont les paramètres à prendre à compte avant de se lancer dans un projet d'automatisation des processus métiers, afin d'en garantir le succès et son évolutivité dans le temps ? Quelles sont les limites des développements spécifiques ? Quelles sont les situations où il est préférable de capitaliser sur l'expertise de solutions de Business Process Management (BPM) intégrées ?

## 1. Définitions

Gestion des demandes de congés et/ou de RTT, circuits de validation des notes de frais, gestion des demandes d'achats, gestion des réclamations clients, traitement et validation des factures fournisseurs, validation et approbation de documents, gestion des appels d'offres, traitement des demandes SAV, gestion des sinistres... La liste des processus de travail qu'il est possible d'automatiser est ... longue !

Toutefois, la majorité de ces processus impliquent de multiples interactions entre les utilisateurs et les systèmes d'information de l'entreprise. Toute la valeur ajoutée des solutions de BPM réside dans leur capacité à distribuer et orchestrer les tâches de plusieurs individus autour d'un document, d'une succession d'actions, de la résolution d'un problème client, etc.

A ce premier facteur de complexité s'en ajoute un second : la variété des finalités. Les processus humains peuvent être classés en trois catégories, les processus d'approbation, de collaboration structurée et de gestion des événements ou exceptions. La première catégorie, les processus d'approbation, est illustrée, par exemple, par les workflows documentaires (docflows), lesquels orchestrent l'intervention des utilisateurs autour d'un document qui doit être publié, en interne ou à l'externe. La seconde catégorie, les processus de collaboration structurée, permet d'organiser les interventions successives ou conjointes d'un grand nombre de personnes, par exemple pour traduire une notice technique sensible en plusieurs langues. Enfin, la troisième catégorie de processus humains s'intéresse à la gestion des exceptions, au reporting et aux mécanismes de contrôle.

## **2. Refléter et s'adapter à la réalité de l'entreprise**

Dans la réalité, les frontières entre les différentes catégories de processus opérationnels ne sont évidemment pas aussi tranchées. Aussi spécifique soit-il, aussi réduit que soit son périmètre, un processus métier n'est en effet jamais isolé. Il participe nécessairement à l'accomplissement d'une stratégie d'entreprise, lorsqu'il n'est pas lui-même l'une des étapes d'un autre processus métier plus général. Selon son caractère critique pour l'activité de l'entreprise ou son image, un processus de validation de documents nécessitera la mise en œuvre de processus connexes, tels que, par exemple, la redistribution automatisée des demandes de validation en cas d'indisponibilité d'un collaborateur clé. Par définition ou par nature, un processus humain automatisé ne peut être que le reflet exact de l'activité humaine en entreprise, constituée d'un maillage complexe de communications et d'interactions qui ne sont pas toujours formalisées ni envisagées dans leur ensemble. Dans tout projet BPM, la difficulté pour l'entreprise consiste ainsi à prévoir tous les cas de figure.

## **3. Analyser le besoin : processus simples ou complexes ?**

Avant de se lancer, il est donc indispensable de réaliser une analyse du besoin. Il s'agit d'abord de définir le périmètre d'utilisation envisagé : groupe de travail, service ou direction opérationnelle toute entière, par exemple. Il est nécessaire ensuite de mesurer la capacité globale de l'entreprise à formaliser sous une forme communicable ses connaissances métiers, à développer des savoir-faire ou des procédures reproductibles, à cadrer l'usage et la diffusion des technologies auprès de ses utilisateurs, etc. Puis ensuite, d'évaluer le niveau de complexité, le degré de criticité et d'intégration au système d'information des processus à automatiser. Et enfin, d'identifier les fonctionnalités de gestion, de contrôle et de traçabilité jugées indispensables par les utilisateurs métiers et par la direction informatique. Cette analyse permettra notamment de déterminer à partir de quel niveau de complexité des processus il est plus rentable de mettre en œuvre une solution intégrée de gestion des processus.

## **4. Optimiser les processus : une question de temps**

Une fois l'analyse du besoin réalisée, la première problématique à prendre en compte est le facteur temps. Non seulement les besoins de gestion des processus métier sont susceptibles d'évoluer avec l'organisation de l'entreprise, mais ils ont aussi une dynamique d'évolution intrinsèque. Avec l'expérience, l'entreprise découvre que le processus de validation de

documents mis en place peut être amélioré pour être plus efficace, ou qu'il nécessite des sous-processus de contrôle, de gestion des exceptions, de collaboration structurée, etc. Bien souvent, ces besoins n'apparaissent qu'à l'usage et sous la forme d'un dysfonctionnement du processus initial. Par exemple, c'est au moment où l'absence d'un collaborateur clé bloque un processus de validation que l'entreprise découvre qu'elle ne dispose pas de procédure définie de réattribution des tâches ou de gestion de la présence.

## **5. Disposer de tableaux de bord**

Encore faut-il avoir la capacité à détecter le dysfonctionnement du processus, en disposant sous une forme ou une autre d'un tableau de bord permettant d'identifier l'étape qui pose problème et d'adopter une stratégie de repli (sous-processus de gestion d'exception, bascule sur une procédure manuelle, etc.). Seconde problématique clé du BPM, le besoin de traçabilité est d'autant plus aigu qu'il s'agit de processus humains. C'est-à-dire de processus sur l'exécution desquels les individus, responsables de projets, de services ou de groupes de travail, doivent nécessairement rendre des comptes. La mise en place d'un circuit de validation de document, pour reprendre notre exemple, n'a d'intérêt qu'à partir du moment où l'on peut s'assurer que les tâches nécessaires à la validation (vérifications de chiffres, relecture), ont bien été effectuées et que le service ou le collaborateur concerné engage sa responsabilité sur le résultat sous une forme traçable (email de confirmation, soumission d'un formulaire web, etc.). L'importance de la question de la traçabilité des processus est également liée au caractère plus ou moins critique du processus concerné pour l'activité de l'entreprise. Un retard subi dans la validation de la réponse à un appel d'offres, par exemple, n'aura pas la même conséquence sur la pérennité de l'activité qu'un dysfonctionnement affectant le processus de validation de notes internes.

## **6. Tenir compte du cycle de vie du processus**

Parce qu'il reflète une activité humaine, un processus automatisé n'est non seulement jamais isolé d'autres processus connexes, mais surtout jamais figé dans le temps. Difficile à percevoir au premier abord, la problématique la plus importante de mise en œuvre de processus automatisés est la gestion de leur cycle de vie. Aussi simple soit-il, un processus métier automatisé est en effet déjà le résultat d'une interaction humaine complexe et vivante. Au minimum, quatre catégories de personnes ont à faire avec un processus automatisé durant son cycle de vie : son ou ses concepteurs, l'administrateur chargé de son déploiement et de sa maintenance, le décideur opérationnel ou le responsable de service qui supervise les instances du processus, les

collaborateurs qui interagissent avec ces instances. Pour chaque processus automatisé déployé se posent ainsi les inévitables problématiques de gestion du cycle de vie communes à toutes les applications d'entreprise, telles que la gestion des versions et du changement, les mises à jour de maintenance effectuées par l'administrateur, la détection des erreurs, la mesure régulière des performances et de l'adéquation au besoin, etc. Les solutions BPM intégrées automatisent l'ensemble de ces mécanismes, par simples paramétrages.

## **7. Centraliser la gestion de l'ensemble des processus**

Si les besoins exprimés varient d'une entreprise à l'autre, l'un des résultats constants de ce type de projets est la nécessité d'une gestion centralisée de l'ensemble des processus métiers automatisés, des outils par lesquels ils sont mis en œuvre et des utilisateurs autorisés à les activer, les utiliser, les modifier, etc. Ainsi, quel que soit le périmètre et le degré de complexité du processus métier à mettre en œuvre, l'entreprise reste confrontée aux problématiques de gestion des utilisateurs et de la sécurité d'accès aux données, du déploiement, du changement, etc. Là encore, ces fonctionnalités sont proposées en standard dans la plupart des solutions BPM du marché.

## **8. Assurer la reproductibilité**

Dans tout projet de BPM, quel que soit son envergure, la reproductibilité de tout ou partie des processus métiers automatisés est également un impératif clé pour augmenter l'agilité, réduire les délais et les coûts de mise en œuvre. Même les processus les plus simples de validation de documents n'échappent pas à cette règle. Il peut s'avérer complexe de reproduire à l'identique mais dans un autre contexte fonctionnel, un processus automatisé existant. De même, la réutilisation de règles de gestion des exceptions, de réassignation des tâches ou d'alerte automatique peut se révéler génératrice de coûts cachés significatifs. Par exemple lorsqu'il s'agit de répercuter dans une multitude de processus automatisés la modification d'une même condition d'assignation de tâche (par exemple, la notification automatique de la direction financière lorsqu'une demande d'achat dépasse 10 K€). Ce manque de reproductibilité expose non seulement l'entreprise à une augmentation de sa charge de développement informatique, mais aussi à une inflation de tâches administratives répétitives et sans réelle valeur ajoutée. A l'inverse, les solutions intégrées de BPM, parce qu'elle dispose d'une administration centralisée, permettent d'automatiser la mise à jour multi-sites des workflow, des règles d'affectation, des

conditions de réassignations de tâches, des droits des utilisateurs, etc. Elles intègrent également une gestion des versions pour éviter les régressions et permettre l'évolutivité des processus.

## **9. Capitaliser sur l'existant**

Avant de se lancer dans un projet BPM, l'entreprise aura également tout intérêt à réaliser un état des lieux afin de déterminer quels applications, données, composants d'infrastructure, processus ou développements existants pourront être exploités pour modéliser, exécuter et piloter les nouvelles applications de gestion des processus. Cette approche permet de concevoir des workflows générant automatiquement des interactions et des communications entre les applications et les systèmes, à la manière des architectures orientées service (SOA) ou encore des architectures orientées ressources (ROA), réduit le délai de création des applications de gestion des processus et les risques d'erreur tout en améliorant l'agilité au changement.

## **10. Favoriser la collaboration entre le métier et l'informatique**

Enfin, dernier facteur à prendre en compte : la collaboration entre les équipes métiers et l'informatique. Les équipes opérationnelles demandent à la DSI de mieux connaître les enjeux du métier, et de mettre en place des outils simples, ergonomiques et évolutifs, de proposer des procédures reproductibles et des composants réutilisables leur facilitant l'accès aux informations. Hier très nette, la frontière traditionnelle entre utilisateurs métiers et techniciens spécialisés est aujourd'hui plus perméable, autorisant une collaboration fluide des deux catégories d'utilisateurs. Dans son choix d'une solution de BPM, l'entreprise aura tout intérêt à intégrer cette nouvelle dimension pour favoriser la réutilisation des outils existants et la collaboration entre les utilisateurs fonctionnels et les techniciens.

## 11. BPM : les questions clés à se poser

On le voit, un projet d'informatisation des processus métiers doit s'envisager dans sa globalité et son évolutivité dans le temps. Avant de se lancer, il est donc indispensable de pouvoir répondre aux questions suivantes :

### 11.1. La modélisation du processus

- Quel est le périmètre de mon projet ?
- Mon processus est-il critique pour l'entreprise ?
- Mon processus se décompose-t-il en sous processus ou à l'inverse, est-il un sous processus d'un processus plus global ?
- De combien d'étapes se compose mon processus ?
- Combien de personnes interviennent dans mon processus ?
- Mon processus comprend-il des tâches qui doivent être effectuées de manière synchronisée, distribuées en parallèle ou en boucle ?
- Mon processus fait-il appel à des applications tierces (annuaire, formulaires, portail, ERP, CRM, GED, bases de données, etc.) ? Si oui, quels sont les composants, données, etc. qui peuvent être réutilisés ? Quel niveau d'intégration faut-il prévoir avec le SI existant ?
- Mon processus risque-t-il de faire « boule de neige » (dans un autre département de l'entreprise, pour d'autres finalités) ? Si oui, vais-je de nouveau procéder à des développements spécifiques ou est-il préférable que je m'appuie sur un moteur de workflow ?
- Quels vont être les délais et les coûts de mise en œuvre ?

### 11.2. Le cycle de vie du processus et sa gestion quotidienne

- Puis-je modifier facilement mon processus ? Exemples : ajout ou suppression d'une étape ou d'une tâche, modifications des règles d'assignation, etc.
- Quels vont être les délais et les coûts inhérents à l'évolution/optimisation de mon processus ?
- Puis-je revenir en arrière en cas de modification finalement non-conforme aux besoins des opérationnels ?
- Ai-je besoin de centraliser la gestion des processus et de leurs différentes versions, des utilisateurs et/ou des groupes d'utilisateurs ?
- Comment identifier l'étape qui pose problème ?
- Comment alerter automatiquement les décideurs métiers en cas d'erreur ou de blocage ?

- Les responsables ont-ils la possibilité de réattribuer automatiquement ou manuellement les tâches en cas d'absence de personnes impliquées dans le processus ?
- Faut-il gérer des règles d'accès/de sécurité différentes en fonction des profils d'utilisateurs ?

### **11.3. Le reporting et l'optimisation du processus**

- Les responsables ont-ils besoin d'avoir une vision d'ensemble sur le déroulement d'un processus ?
- Le processus est-il utilisé ? Est-il exécuté dans les temps ?
- Quelles sont les personnes/tâches qui freinent le processus ?
- Comment puis-je optimiser mon processus ?
- Suis-je capable d'avoir une traçabilité complète sur l'ensemble des actions qui ont été réalisées ?

## **12. A propos de K2 France**

K2 édite une suite logicielle complète pour informatiser et optimiser les processus opérationnels (Business Process Management).

Les outils K2 facilitent la collaboration entre le métier et l'informatique pour concevoir rapidement, exploiter facilement et faire évoluer simplement des applications de gestion des processus métier. Ils constituent une véritable alternative aux développements spécifiques et aux produits verticaux.

Les applications métiers réalisées avec les solutions K2 s'appuient nativement sur les briques logicielles Microsoft déployées dans l'entreprise et permettent de capitaliser sur les autres composants du système d'information.

Les solutions de K2 sont déployées au sein de plus de 3500 entreprises dans le monde.

Site web : [www.k2france.com](http://www.k2france.com)

Twitter : @k2france