

Business Process Reengineering

Approche et meilleures pratiques

1. Introduction



Renzo Lylon est licencié en informatique. Depuis août 2000, il est employé comme consultant à la section Recherches de Smals.

Il a contribué à l'introduction de la plateforme CRM Siebel et de projets groupware parmi divers clients de Smals. En 2004, il a suivi l'orientation vers le business process reengineering et l'analyse business. Depuis 2006, Renzo Lylon est responsable du centre de compétences BPR de Smals.

Contact: 02 787 52 39
Renzo.Lylon@smals.be

Depuis fin 2000, l'Etat fédéral lance divers projets d'amélioration et de modernisation. Ceux-ci prennent souvent la forme de projets de business process reengineering. Le but de ces projets BPR est d'offrir un service optimal aux « clients » à l'aide des moyens disponibles. Le terme « clients » désigne ici tous les bénéficiaires des services d'un organisme public, tels que les citoyens, les employeurs, les secrétariats sociaux, les CPAS...

En 2004, Smals s'est lancée dans la réalisation de projets BPR au profit de ses membres. En 2006, elle a créé son centre de compétences BPR, composé de quatre analystes business. Ce Techno présente ainsi les expériences que le centre de compétences BPR a entre-temps acquises au cours des différents projets BPR.

Si le premier chapitre offre un aperçu succinct du BPR pour le lecteur moins familiarisé avec le concept, les autres chapitres présentent concrètement la théorie du BPR telle que l'applique le centre de compétences BPR de Smals.

2. Qu'est-ce que le BPR ?

Définition

Le Business Process Reengineering consiste à fondamentalement reconsidérer et remanier des processus d'entreprise dans le but d'apporter des améliorations draconiennes sur le plan des coûts, de la qualité, du service et de la rapidité (Hammer et Champy -1993).

Au coeur de cette définition se trouvent les processus **d'entreprise**. Les processus sont analysés dans leur totalité, indépendamment des structures divisionnaires existantes de l'organisation, et ce depuis le point de départ (externe) des processus au point d'arrivée définitif (externe). Aussi parle-t-on souvent d'approche de processus end-to-end également. Le réexamen des processus touchera donc tant les aspects organisationnels que les aspects technologiques auxiliaires des processus.

Divers types de processus peuvent être distingués. Les **processus primaires** constituent l'activité-clé d'une organisation. Ils sont la raison d'être de l'organisation. La perception des cotisations patronales, le paiement des allocations de chômage... en sont quelques exemples. Les **processus auxiliaires** soutiennent les processus primaires de l'organisation. Parmi les processus auxiliaires, nous pouvons citer le processus d'achat, le support logistique, la comptabilité... Les **processus managériaux**, qui constituent le troisième groupe de processus, dirigent les processus primaires et les processus auxiliaires de l'organisation. Enfin, les **processus réseau** forment le quatrième groupe de processus. Il s'agit des processus entre organisations. Ils se distinguent des trois premiers groupes de processus par le fait qu'ils ne relèvent pas de la responsabilité d'une organisation spécifique et qu'ils ne se trouvent donc pas sous la tutelle d'un responsable final déterminé. Dans la plupart des cas, nous pouvons aussi dire que les processus réseau sont moins formalisés et plus complexes que les autres processus.

Etant donné que le BPR vise une amélioration radicale des processus, l'analyse porte essentiellement sur les processus primaires d'une organisation ou sur les processus réseau entre plusieurs organisations.

La sélection du processus à remanier dépend de la stratégie de l'organisation. Quel but vise l'organisation ? Quels sont les problèmes du processus actuel ? Quels sont les besoins des « clients » ? Etc.

Une fois que le processus à remanier a été sélectionné, des **objectifs** clairs sont fixés pour le processus futur. Ces objectifs déterminent le but à atteindre : « le délai d'exécution doit être réduit de x % », « le nombre d'erreurs de traitement doit baisser de x % »... Les objectifs déterminent largement la nature des propositions d'amélioration à formuler. Plus les objectifs s'éloignent de la situation actuelle, plus draconiennes seront les propositions d'amélioration.

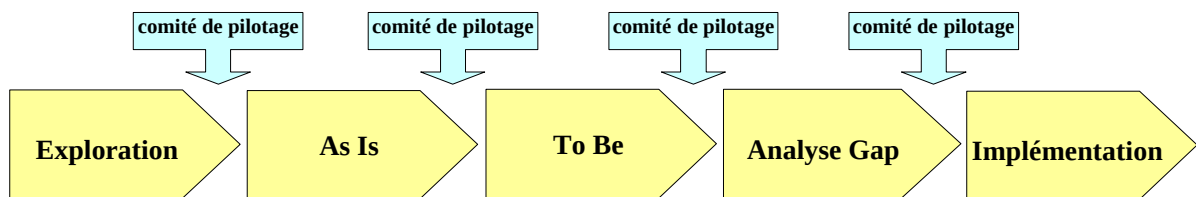
Il est important que les différents acteurs soient convaincus de la nécessité d'atteindre les objectifs, de manière à ce que les changements proposés soient acceptés plus rapidement. L'encadrement de cette phase de persuasion et de changement fait partie de la discipline spécifique du **change management**.

Un projet BPR est souvent une opération « one shot ». Une fois le projet accompli, il est fort probable que l'optimisation des processus ne suscite plus qu'un maigre intérêt au sein de l'organisation. C'est la raison pour laquelle il est de plus en plus question de **business process management** dans ce contexte. A la grande différence du BPR, le BPM est un processus continu. L'organisation réalise continuellement des optimisations de processus. Souvent, une équipe BPM est mise sur pied au sein de l'organisation pour encadrer ces étapes d'optimisation. Le BPM se distingue aussi nettement par un plus court délai d'exécution de chaque cycle d'optimisation. Souvent, les projets BPR sont relativement longs. Or, avec le BPM, des cycles plus courts sont appliqués. En revanche, les phases d'un projet BPR ou de chaque cycle BPM sont toujours identiques.



3. Echelonnement d'un projet BPR

Divers scénarios sont possibles pour échelonner un projet BPR. Smals découpe un projet BPR en cinq phases, chaque phase s'achevant par une réunion du comité de pilotage en vue de valider les résultats et de définir l'approche de la phase suivante.



1. **Exploration** : quel est l'objet précis de la mission ? Quel est le scope ? Lorsque l'environnement est nouveau pour l'analyste, cette phase fait également office de période de familiarisation. L'analyste se familiarise ainsi avec le nouvel environnement, la terminologie utilisée et les concepts.
2. **As Is** : analyse et représentation des processus actuels. Comment se déroule le processus actuel ? Quelles sont les pierres d'achoppement ? Les objectifs auxquels doit satisfaire la situation « To Be » sont fixés à la fin de cette phase.
3. **To Be** : élaboration de propositions d'amélioration pour les processus sélectionnés, sur la base des informations recueillies au cours de la phase précédente et des objectifs fixés. Généralement, cette phase nécessite plusieurs itérations, chaque itération étant suivie d'une mise au point avec les parties concernées.
4. **Analyse Gap** : la situation actuelle est connue et l'organisation sait où elle veut aller. Au cours de cette phase, il est déterminé comment l'organisation peut évoluer de la situation actuelle vers le processus remanié.
5. **Implémentation** : implémentation du nouveau processus sur la base du plan des étapes dressé au cours de l'analyse Gap.

3.1. Exploration

Dans la majorité des projets BPR, la description de la mission que reçoit un analyste business est assez vague. Le donneur d'ordre a le sentiment qu'un problème existe, mais il ne peut exactement définir celui-ci. Une partie essentielle du BPR consiste donc à circonscrire le scope de la mission. Le donneur d'ordre n'est donc pas censé pouvoir décrire la mission dans les moindres détails.

Bien souvent, l'analyste business arrive dans un environnement qui lui est encore inconnu. Un nouveau client, un département pour lequel il n'a encore jamais travaillé... C'est la raison pour laquelle la première partie de cette phase consiste à réaliser une **étude documentaire**. Sur la base de toutes les informations disponibles, l'analyste business tente de se familiariser avec le nouvel environnement. Il dispose d'une multitude de sources de données.



Exemples de sources utilisées :

- Le **site web** de l'organisation offre un aperçu général des tâches de l'organisation. Le site montre comment s'opèrent les transactions avec l'organisation (voie électronique, pdf, papier...). Généralement, un organigramme des différents départements est également disponible.
- Les **rapports annuels** de l'organisation permettent de savoir quels projets ont été réalisés. Souvent, un rapport annuel constitue une bonne source pour recueillir des chiffres sur l'organisation, notamment le nombre de collaborateurs, le nombre de déclarations de type « x », le nombre de paiements...
- **Analyses antérieures.** Un problème ne surgit jamais de nulle part. Il y a toujours une origine et il se peut que des analyses qui mettent la lumière sur une partie du problème aient déjà été réalisées durant d'autres projets. Ces analyses peuvent servir de base à une enquête approfondie.
- Les **brochures d'introduction** destinées aux nouveaux collaborateurs de l'organisation offrent souvent des informations plus précises sur le fonctionnement de l'organisation que les informations disponibles sur le site web. Si l'on veut en savoir encore davantage sur la manière de travailler, on peut parcourir les **recueils de formation** dédiés aux nouveaux collaborateurs.
- Si la mission est liée à une nouvelle législation, celle-ci peut être trouvée sur le site web du **moniteur belge**.
- Lorsque le processus implique plusieurs organisations ou est porteur d'un lourd impact sur des organisations externes, il est fort probable qu'il ait suscité des **questions parlementaires**. Il est toujours possible de retrouver ces questions sur le site internet du politicien qui les a posées (via Google) ou sur le site internet de la Chambre (<http://www.lachambre.be>).
- Enfin, il suffit bien souvent de saisir les mots-clés du problème dans **Google** (ou tout autre moteur de recherche de prédilection) pour rejoindre le site d'organisations confrontées au même problème. Ceci permet d'avoir déjà une première idée du point de vue de l'utilisateur externe quant au processus. Souvent, ces sites contiennent des bulletins d'information à l'intention de leurs membres ou des rapports indiquant la position de ces organisations face au problème à examiner.

A l'issue de l'étude documentaire, l'analyste business est familiarisé avec les tâches de l'organisation et la terminologie utilisée. En outre, il dispose d'un premier aperçu du contexte du problème.

L'intérêt d'une telle étude documentaire n'est pas à sous-estimer. En effet, les informations récoltées durant cette phase peuvent être réutilisées dans chacune des phases suivantes. Les personnes interrogées rentreront bien plus dans les détails si elles se trouvent faces à un analyste business qui maîtrise les concepts de base usuels et emploie la terminologie exacte. En revanche, si elles ont le sentiment que l'analyste business ne possède pas ces connaissances, elles se contenteront généralement d'expliquer les concepts, sans aborder les problèmes. Lorsque l'analyste connaît parfaitement le dossier, il peut arriver plus rapidement au cœur du problème en posant des questions ciblées.

Sur la base des informations recueillies et de la description originale de la mission, un premier questionnaire peut déjà être constitué. Ce questionnaire sert de fil conducteur durant



le premier entretien avec le donneur d'ordre. Au cours de cet entretien, les attentes du donneur d'ordre sont plus amplement évaluées : qu'est-ce qui fait et ne fait pas partie de la mission ? Il s'agit de demander explicitement qui est impliqué dans le processus (partenaire du processus). Mieux encore, on peut directement se renseigner sur la personne de contact et ses coordonnées auprès du partenaire concerné.

L'étape suivante de la phase d'exploration consiste en une première interview des partenaires du processus. L'expérience démontre qu'il est préférable de prendre contact avec chaque partenaire séparément. En effet, ils seront davantage enclins à révéler des détails sur la « cuisine interne » au cours d'un entretien personnel que lors d'un workshop collectif.

Après l'étude documentaire et l'interview du donneur d'ordre et des responsables parmi les partenaires, on possède en principe suffisamment d'informations pour délimiter la suite du parcours en collaboration avec les parties concernées. D'autre part, on dispose d'un premier aperçu global des divers processus qu'il faut analyser en détail (**vue aérienne**). La vue aérienne permet de distinguer l'ensemble des parties concernées et des interactions entre ces dernières. Le processus interne de chacune des parties concernées sera examiné durant la phase « As Is » du projet.

3.2. As Is

Dans la phase d'exploration, le scope du projet et les processus à analyser ont été définis. Durant l'analyse « As Is », les processus sélectionnés sont étudiés et esquissés en détail.

Il est important de schématiser un processus, car cela permet souvent aux parties concernées de voir le processus total. Chaque acteur ne connaît en effet que sa propre partie du processus. On sait parfaitement quelles sont les données entrantes et sortantes, mais on ignore totalement comment ont été créées les données d'input et à quoi sont destinés les résultats. Etant donné que dans la phase « To Be », il faut esquisser un processus qui tiendra compte de tous les acteurs, il est important que chacun connaisse les goulots d'étranglement spécifiques de chaque acteur dans le processus actuel. Dans le chapitre suivant, nous nous pencherons sur les meilleures pratiques liées à la constitution des schémas de processus.

La nature de la mission détermine généralement jusqu'à quel niveau de l'organisation doivent avoir lieu les interviews. Tant que l'on trouve des informations supplémentaires, pertinentes pour le problème à analyser, on doit continuer à descendre dans l'organisation. Lorsque l'on doit connaître les détails d'un élément du processus, on peut envisager de parcourir un court « stage » au sein du département. L'analyste business vient alors se placer aux côtés d'un collaborateur pendant une journée ou quelques heures afin de découvrir ce qu'il se passe sur le terrain.

En parcourant un stage ou en réalisant des interviews avec les collaborateurs qui participent quotidiennement au processus, l'analyste business prend connaissance de la situation « **As Is** » **réelle**. Souvent, la situation « As Is » **réelle** n'est pas tout à fait ce qu'elle devrait être (**As Is intended**). Les différences vis-à-vis du processus standard théorique résultent souvent de problèmes ou de goulots d'étranglement dans le processus standard. Les collaborateurs qui doivent accomplir le travail au quotidien cherchent des solutions aux goulots d'étranglement, et souvent, ceux-ci sont inconnus aux niveaux supérieurs de l'organisation. Les stages ou les entretiens dans le bureau d'un collaborateur revêtent un caractère informel. Durant ces entretiens, on entendra plutôt les failles ou les exceptions du processus. De tels goulots d'étranglement peuvent avoir un impact considérable au moment où est dressé le processus « To Be ». Souvent, ces goulots d'étranglement ne sont pas suffisamment pris en considération lors du remaniement d'un processus, de sorte que des problèmes font leur apparition au moment où le nouveau processus est instauré.



C'est à l'analyste business qu'il incombe de déterminer le degré de l'analyse détaillée. Si l'analyse est trop détaillée, l'analyste ne distinguera plus le processus global. Si elle n'est pas assez détaillée, la réalité ne sera pas suffisamment prise en compte. Seuls les éléments considérés comme réellement pertinents pour le processus à analyser doivent être étudiés de manière approfondie.

Une liste exhaustive des personnes et organisations qui seront interviewées peut être dressée au préalable. Le processus sera de préférence examiné sous plusieurs angles. Par conséquent, tant les clients du processus, les responsables que les collaborateurs devront être entendus.

Une bonne préparation des interviews est toujours nécessaire. Avant chaque interview, il est dressé un questionnaire qui servira de fil conducteur durant l'entretien. Durant l'entretien, cette liste peut être utilisée dans une plus grande ou une moindre mesure en fonction de la personne interviewée. Premièrement, on laisse l'interlocuteur parler librement du processus : comment se déroule le processus actuellement, quelles solutions voit-il... Si cette méthode est infructueuse, le questionnaire peut être utilisé pour amorcer l'entretien.

Quasi chaque interview se caractérise par ce que l'on peut appeler « le problème du jour ». Si l'interlocuteur a récemment connu un problème, c'est ce problème-là qu'il mentionnera en premier si le sujet des problèmes est abordé, même si ce problème est apparu pour la première fois. Il faut tenir compte de cela et donc s'enquérir de chaque problème. Quelle est la fréquence du problème ? Quel en est l'impact ?...

A la fin de cette phase, les schémas des processus sont passés en revue et validés avec toutes les parties concernées. Le but de cette réunion est d'informer chaque partie à propos du processus entier et de ses goulots d'étranglement. Il s'agit en outre de poser les critères auxquels doit satisfaire le processus « To Be ». C'est à ce moment que sont donc définis les objectifs et indicateurs auxquels devra satisfaire le processus « To Be ».

Au cours de l'analyse « As Is », les interlocuteurs formulent aussi souvent de petites propositions d'amélioration, appelées **quickwins**. Ces quickwins peuvent être listés séparément et soumis au comité de pilotage. La réalisation des quickwins débouche très rapidement sur un résultat concret qui est la conséquence des interviews menées. Cela augmente la confiance des collaborateurs du projet. Souvent, les quickwins concernent des problèmes mineurs qui traînent depuis des années, et c'est justement parce que ces problèmes sont mineurs qu'ils ne sont jamais résolus.

3.3. To Be

A la fin de la phase « As Is », les objectifs des scénarios « To Be » ont été fixés. Les scénarios « To Be » sont généralement développés en plusieurs itérations. Souvent, au cours de la phase « As Is », l'analyste business a déjà récolté ça et là des éléments qui doivent l'aider à constituer les premiers scénarios « To Be ». Il est souvent utile de discuter les premiers scénarios séparément avec les partenaires concernés. Une fois les remarques prises en considération, les divers scénarios peuvent être débattus avec l'ensemble des parties.



La transition de la phase « As Is » à la phase « To Be » est généralement une étape difficile du projet. De nombreux projets BPR menacent de s'arrêter à ce moment. Au cours de la phase « As Is », les partenaires doivent uniquement procurer des informations sur les rouages actuels. Durant la phase « To Be », en revanche, les différentes parties sont invitées à participer à l'élaboration des propositions de processus. La collaboration des différentes parties augmente sensiblement lors du démarrage de cette phase. Généralement, ce n'est que dans cette phase que l'on réalise pleinement que l'on travaillera différemment à l'avenir. Aussi est-ce à cet instant que l'opposition aux changements futurs peut fortement augmenter.

Entre autres à l'aide des chiffres recueillis durant l'analyse « As Is », les coûts et bénéfices de chaque scénario « To Be » sont analysés. Sur la base de ces données, l'un des scénarios « To Be » est ensuite sélectionné de manière définitive.

3.4. Analyse Gap

A l'issue de l'analyse « As Is », on sait comment fonctionnent les processus actuels. Après l'analyse « To Be », l'organisation sait à quoi doit ressembler le processus futur. Pour passer du processus actuel au processus futur, un plan d'approche doit être élaboré. L'élaboration de ce plan s'appelle « Analyse Gap ». Le plan d'approche est généralement dressé en collaboration avec le chef de projet de l'équipe d'implémentation. Cette phase constitue la transition du BPR du projet à l'implémentation. Idéalement, l'analyste business restera impliqué dans la phase d'implémentation de manière à pouvoir procurer des informations supplémentaires aux équipes d'implémentation en cas de besoin. Lorsque l'équipe de développement n'est pas familiarisée avec le client, l'analyste business peut informer l'équipe de développement sur la terminologie et les concepts utilisés. En outre, il peut organiser les premiers contacts entre l'équipe de développement et les divers acteurs. Dans ce cadre, il est aussi souvent utilisé le terme **business-ICT alignment** : harmonisation entre le département ICT et le reste de l'organisation.

4. Outils et meilleures pratiques

Ce chapitre présente plusieurs outils concrets pouvant être utilisés dans le cadre de projets BPR ou d'analyses business. L'explication de chaque outil est fondée sur les expériences concrètes que la cellule BPR de Smals a acquises au cours des dernières années.

4.1. Business Process Modelling Notation (BPMN)

La BPMN a été développée spécifiquement pour schématiser des processus d'entreprise. On part du principe que tant les lecteurs avertis que les lecteurs novices doivent être en mesure de comprendre les schémas esquissés. Pour le standard, on est parti des diagrammes d'activité UML, auxquels des symboles et des concepts supplémentaires ont été ajoutés.

Le standard existe depuis 2004. En 2006, il a été repris par OMG. La majorité des outils de modélisation supportent plus ou moins la BPMN. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet sur le site internet <http://www.bpmn.org/>.



L'une des caractéristiques fondamentales de la BPMN est l'utilisation de **swimlanes**. Les swimlanes permettent d'indiquer clairement qui exécute quelles tâches dans le processus. Toutes les tâches exécutées par un partenaire spécifique sont regroupées dans la même swimlane. Une swimlane appartenant à une organisation spécifique peut être subdivisée, de manière à ce qu'une distinction puisse être opérée entre les départements de l'organisation.

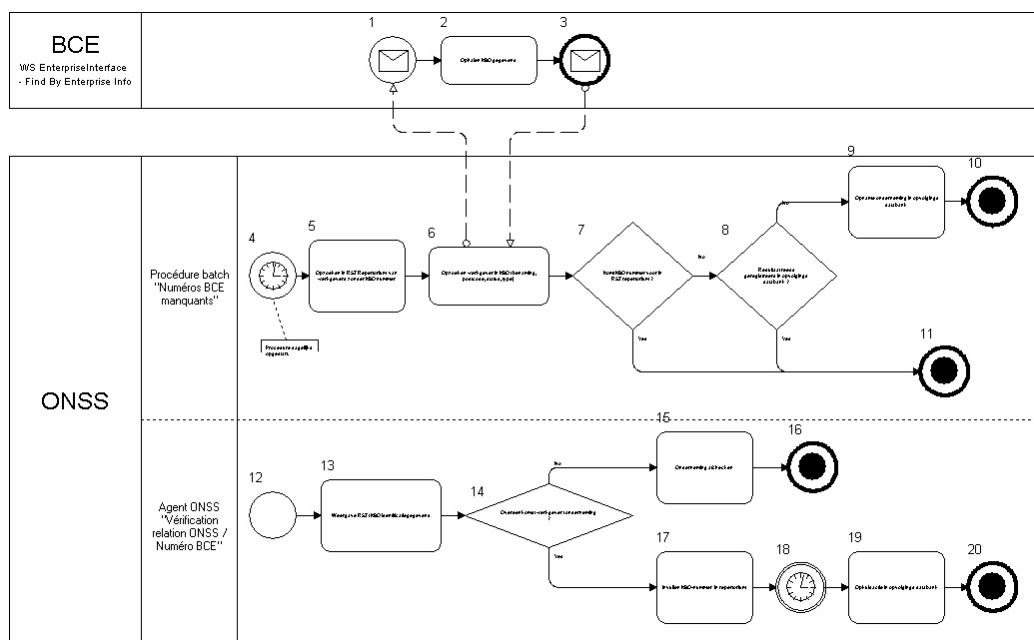


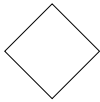
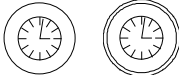
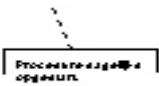
Figure 1 : Exemple de schéma BPMN

Le standard BPMN comporte une multitude de symboles. Dans la cellule BPR de Smals, nous tentons de réduire considérablement le nombre de symboles utilisés. Nous essayons d'utiliser uniquement les symboles que le lecteur peut comprendre intuitivement. Il est inutile d'ajouter de longues légendes ou descriptions de symboles aux schémas de processus, en ce sens que les personnes qui prendront des décisions sur la base des schémas n'ont pas le temps d'apprendre au préalable les finesses de tous les symboles utilisés.

Symboles utilisés

	Activité ou étape du processus. Ce symbole constitue l'élément de base de chaque schéma de processus.
	Point de départ standard du processus (voir plus loin pour d'autres types).
	Point d'arrivée standard du processus (voir plus loin pour d'autres types).



	Point de décision dans le processus. Selon que la réponse à la question posée est positive ou négative, le processus se dirige dans l'une ou l'autre direction.
	Ce symbole indique les temps d'attente dans le processus. Il peut aussi être utilisé pour indiquer que le processus commence à un moment donné (ex. chaque jour, chaque semaine...). Le symbole à gauche est utilisé comme symbole de départ, le symbole avec le double cercle est le symbole intermédiaire.
	Ce symbole indique qu'un message est envoyé ou reçu. La distinction apparaît clairement dans le contexte du schéma (flèche entrante ou sortante). Ce symbole offre trois possibilités. Le processus peut débuter par la réception d'un message (à gauche) ; un message peut être envoyé ou reçu (au centre) dans une étape du processus ; le processus peut se terminer par l'envoi d'un message (à droite).
	Un commentaire libre peut être inséré dans le schéma suivant le standard BPMN. Il est recommandé de limiter le commentaire au strict nécessaire. Un commentaire additionnel peut toujours être placé dans un document annexé. Lorsque le schéma contient un symbole dont la signification est moins intuitive, ce dernier peut être explicité au moyen d'un commentaire.

Lors de la constitution des schémas, le standard BPMN est appliqué de façon pragmatique. La lisibilité des schémas est prioritaire. L'application du standard n'arrive qu'en deuxième position.

4.2. Constitution de schémas de processus

Cette partie du Techno comporte plusieurs recommandations quant à l'élaboration de schémas de processus.

1. Un problème fréquent concerne la définition du niveau de détail du schéma. De manière générale, un schéma est trop détaillé lorsqu'il contient un trop grand nombre d'exceptions liées au processus. Seules les exceptions considérées comme essentielles pour le problème business à comprendre doivent être mentionnées. Si trop d'exceptions sont mentionnées, l'attention sera détournée du processus proprement dit.



Lorsqu'il s'agit d'automatiser le processus « To Be », il est inutile de directement automatiser les procédures d'exception également. Il est recommandé de partir du processus majeur. Dans un premier temps, le traitement des exceptions peut encore se faire manuellement. Plus tard, le traitement des exceptions pourra être intégré en tout ou en partie dans le processus automatisé.

2. Des outils basiques tels que Microsoft Visio, iGrafx Flowcharter... suffisent pour créer des schémas de processus. Pour tenir à jour et gérer les schémas de processus, ces outils peuvent être complétés d'un répertoire central, une banque de données dans laquelle sont sauvegardés tous les schémas de processus. Un répertoire permet de retrouver facilement des schémas de processus, de gérer les versions, etc.
3. L'expérience démontre qu'un schéma de processus ne suffit pas en soi pour l'utilisateur final. Le lecteur a besoin de plus d'informations que celles contenues dans le schéma du processus. Aussi le schéma du processus est-il toujours exporté vers un fichier de texte offrant des informations supplémentaires sur les différentes étapes du processus. Les éventuelles exceptions relatives à une étape du processus qui ne figurent pas dans le schéma du processus peuvent toutefois être décrites dans le fichier de texte.

Pour la description textuelle d'un processus, la cellule BPR utilise un tableau tel que ci-dessous.

Procédure batch "Numéros BCE manquants"	
4	<i>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.</i>
5	<i>Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.</i>
6,1,2,3	<i>Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur.</i>
7 - 9	<i>Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.</i>

Figure 2 : Texte d'accompagnement du schéma d'un processus

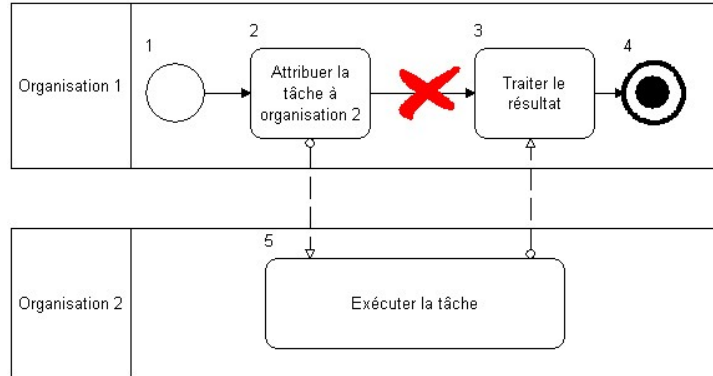
Dans le texte d'accompagnement, la numérotation des différents éléments du schéma du processus (points de départ et d'arrivée, activités, décisions) renvoient clairement au schéma du processus. Lors de la présentation du schéma du processus aux utilisateurs finals, ces numéros sont également utilisés pour faire référence au schéma du processus. Nous reviendrons plus loin dans ce document sur la présentation des schémas de processus.

4. La constitution d'un schéma de processus compréhensible prend beaucoup de temps. Généralement, plusieurs versions sont nécessaires pour aboutir à un bon résultat. Néanmoins, le temps supplémentaire consacré à l'augmentation de la lisibilité est utile, car cela permet de mieux comprendre le fonctionnement du processus.



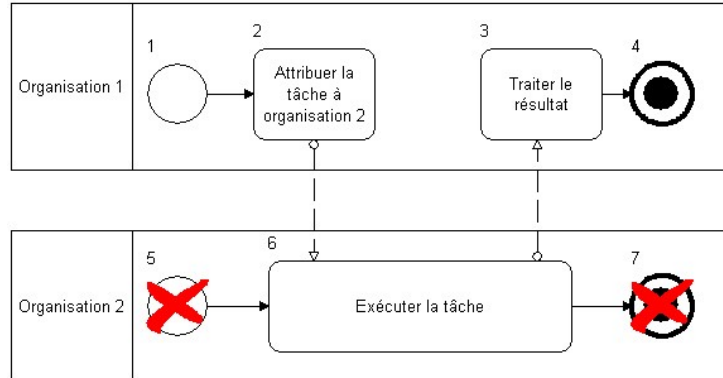
Points d'attention

- a. Veillez à ce que le lecteur ne puisse suivre qu'une seule voie dans le flux.



Bien que le standard BPMN impose la flèche entre 2 et 3, nous préférons ne pas la dessiner. Lorsque la flèche n'est pas tracée, le lecteur n'a qu'une seule possibilité pour parcourir le schéma du processus. Ceci augmentera certainement la lisibilité des schémas plus complexes.

- b. Selon le standard BPMN, chaque sous-processus d'une swimlane doit commencer par un « start-event » et se terminer par un « stop-event ». Lorsque le schéma du processus contient plusieurs swimlanes, les « start-events » et « stop-events » se multiplient fortement.



Il est préférable d'afficher uniquement les « start-events » et « stop-events » qui coïncident avec le démarrage et l'arrêt du processus entier. Le lecteur voit ainsi tout de suite chez quel partenaire le processus débute et où il s'achève. Les « events » 5 et 7 dans l'illustration ci-dessus peuvent donc être supprimés.

- c. Efforcez-vous de représenter les processus de « gauche à droite ». Tous les points de départ figurent à gauche et les points d'arrivée se trouvent à droite. Les schémas qui partent dans toutes les directions sont assez confus. Ce problème apparaît surtout aux étapes décisionnelles du processus. Comme on a encore suffisamment de place du côté gauche du schéma, on y ajoute des étapes du processus.



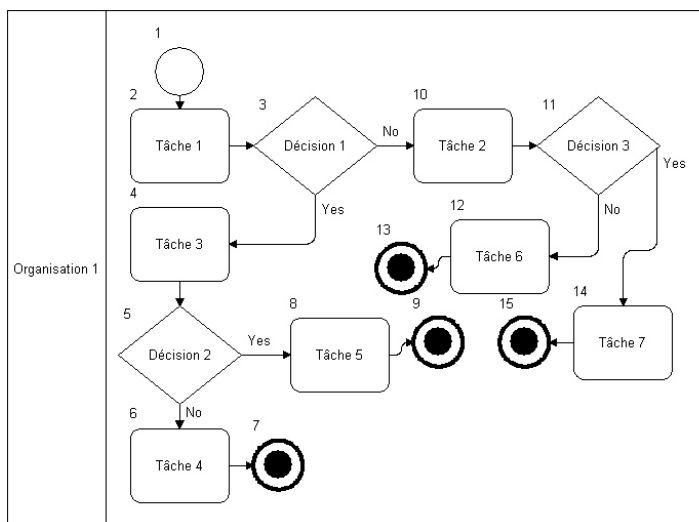


Figure 3 : Placement arbitraire des étapes du processus

Il en résulte un schéma relativement confus. Un réagencement des étapes du processus peut nettement accroître la lisibilité.

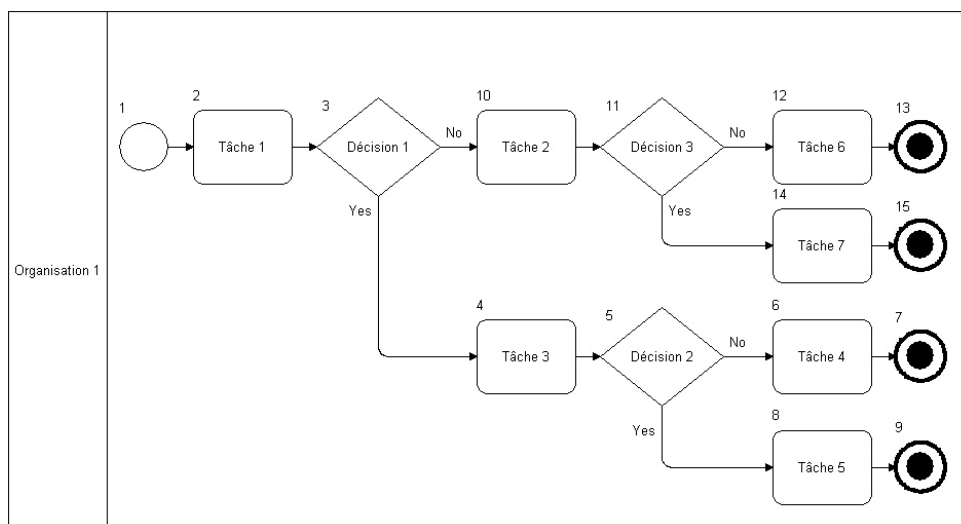


Figure 4 : Etapes du processus positionnées de gauche à droite

Pour encore améliorer la lisibilité, on peut décider de toujours réserver une place déterminée pour chaque décision, selon que celle-ci est positive ou négative.

- d. On ne peut utiliser une abréviation que si l'on est absolument certain que tous les lecteurs du schéma du processus la connaissent. Dans tous les autres cas, il est recommandé d'écrire le terme en entier.



- e. Enfin, il faut éviter que des connecteurs (flèches) se chevauchent entre les activités. Lorsque des connecteurs se chevauchent, il est assez difficile de suivre le schéma du processus.

4.3. Présentation de schémas de processus

Une fois les schémas de processus élaborés, ceux-ci sont présentés par exemple lors d'une réunion du comité de pilotage. Souvent, les schémas de processus sont trop chargés, de sorte qu'ils sont quasiment illisibles lorsqu'ils sont projetés. Il est ainsi quasi impossible de suivre la présentation du processus.

Chaque schéma de processus sera donc préalablement imprimé sous un format suffisamment grand, le cas échéant sous un format A3. Idéalement, le schéma du processus complet doit figurer sur une seule page.

Pour permettre aux participants de suivre plus facilement l'exposé, la cellule BPR de Smals utilise les possibilités du *slideshow* de PowerPoint.

Au cours de la présentation d'un processus, l'analyste illumine les parties du schéma du processus dont il est en train de parler. En accentuant chaque fois d'autres parties du schéma du processus, l'orateur permet à chaque participant de clairement voir de quelle partie il est question. L'illustration ci-dessous en est un exemple.

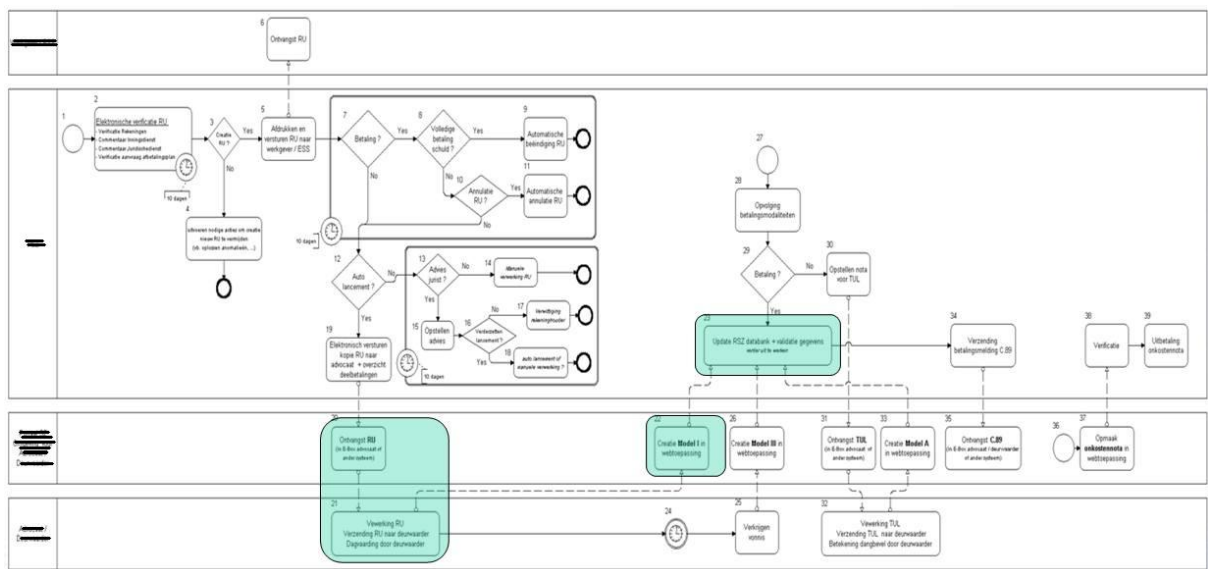


Figure 5 : Présentation d'un schéma de processus

Bien entendu, le texte du schéma projeté n'est pas toujours lisible. C'est la raison pour laquelle chaque participant dispose d'une copie papier.

L'avantage de cette technique est que les participants peuvent toujours s'y retrouver lorsqu'ils ont perdu le fil de l'exposé. Par ailleurs, rien n'oblige de présenter le processus de manière séquentielle. Selon ce que l'on veut expliquer, on peut mettre en exergue différentes parties du processus. L'intérêt de numéroté chaque partie du processus apparaît aussi clairement durant la présentation du schéma du processus. En effet, les numéros permettent de désigner immédiatement l'étape du processus que l'on est en train de

commenter. De même, ils offrent la possibilité de poser des questions telles que « pourquoi y a-t-il une flèche de l'étape 15 à l'étape 23 ? ».

Si la création d'un tel slideshow PowerPoint n'est pas difficile, elle requiert un travail considérable.

Création d'un slideshow PowerPoint :

- Dans PowerPoint, ouvrez *Slide show - Custom Animation*.
- Créez les PowerPoint *shapes* pour les parties à mettre en exergue dans le schéma. Les *properties* de chaque *shape* permettent de paramétrer la transparence. La transparence est nécessaire pour rendre visibles les étapes sous-jacentes d'un processus.

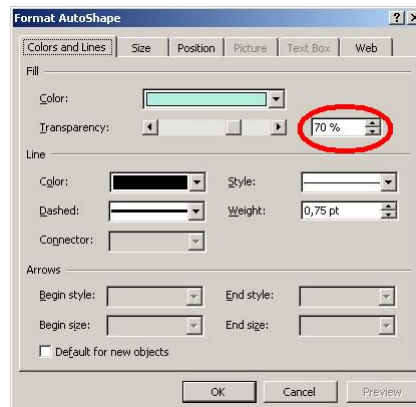


Figure 6 : Définir la transparence d'une « shape »

- Il est indiqué à quel moment chacune des *shapes* créées doit apparaître et disparaître. On utilise *Add Effect - Entrance* pour faire apparaître une *shape* et *Add Effect - Exit* pour la faire disparaître. Vous trouverez un exemple de slideshow complet dans la partie droite de la capture d'écran PowerPoint ci-dessous.



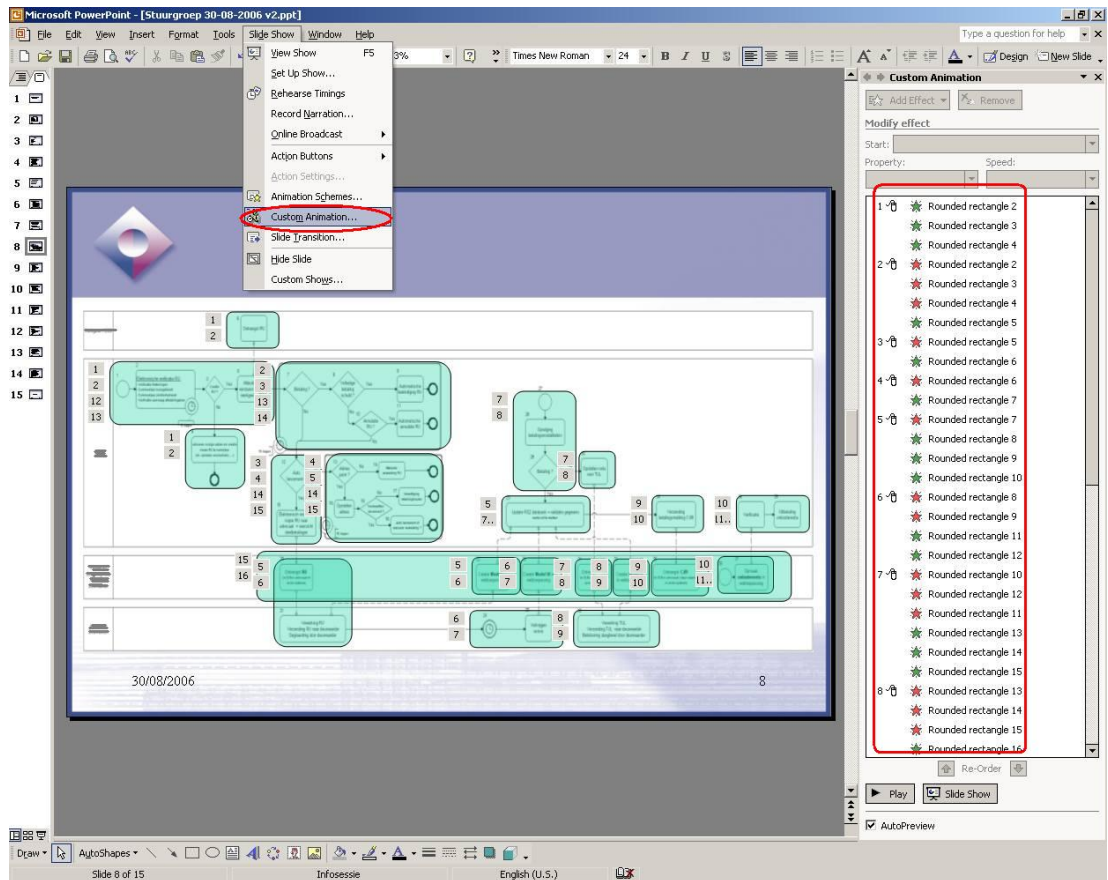


Figure 7 : Capture d'écran PowerPoint avec Custom Animations

5. Recommandations

Dans ce Techno, nous avons tout d'abord expliqué ce qu'est le business process reengineering. Nous avons vu quels sont les types de processus et quels processus entrent en ligne de compte pour être remaniés. Dans la troisième partie, nous avons vu comment aborder un projet BPR. Les phases « Exploration », « As Is », « To Be » et « Analyse Gap » ont été présentées de manière circonstanciée. Dans la quatrième partie, plusieurs outils et meilleures pratiques pouvant être utilisés dans chacune de ces phases ont été proposés. Enfin, dans cette dernière partie, nous formulerons encore un certain nombre de recommandations concrètes.

- **Quittez votre bureau.** Les analyses business ne peuvent être réalisées depuis votre bureau. Une analyse business ne peut reposer uniquement sur des documents existants ou sur l'interview d'une personne qui ne vous explique que le processus théorique. Il convient en effet de s'entretenir avec les individus qui sont quotidiennement confrontés aux limites et pierres d'achoppement du processus



actuel. On ne peut ici pas se limiter aux utilisateurs internes. Il faut également s'adresser aux « clients » du processus.

- **Apprenez le langage des utilisateurs.** Chaque organisation ou service a ses propres jargon et concepts. Avant de parler aux utilisateurs, essayez de vous familiariser au maximum. Il est désagréable pour un interlocuteur de devoir systématiquement expliquer chaque terme durant un entretien. Si vous ignorez les notions de base, il y a fort à parier que l'interlocuteur ne communiquera que des informations générales et n'abordera donc pas les problèmes mêmes.
- **Préparez minutieusement chaque entretien.** Rien n'est plus rébarbatif qu'un entretien où l'interviewer ne sait pas quelles questions poser. De tels entretiens sont généralement très courts. Une bonne préparation est donc nécessaire pour amorcer l'entretien et éviter que des questions ne passent à la trappe. Idéalement, l'interviewer aura déjà une certaine idée de l'endroit où se situent les problèmes. Lorsque l'interviewer peut ouvrir le débat à l'aide de questions ciblées, le reste de l'information suit tout naturellement.

Au cours de l'entretien, il est impossible de noter toutes les informations recueillies, certainement lorsque l'analyste est seul et qu'il doit à la fois écouter, prendre note et poser des questions. C'est généralement la raison pour laquelle il est aussi utile de relire les notes à l'issue de l'entretien et de compléter les éléments manquants.

- **Communiquez.** Informez chaque interlocuteur du but de l'entretien et des fins auxquelles les informations seront utilisées. Idéalement, le donneur d'ordre débutera par une introduction.

Si l'analyste business compte présenter à un comité de pilotage des problèmes qui ne sont pas encore connus de façon générale, il est conseillé d'en informer les responsables du service. Il faut éviter que le responsable du service concerné n'apprenne ces problèmes que lors de la réunion du comité de pilotage. Lorsque le responsable est briefé au préalable, il peut vérifier si le problème est réellement présent et se pencher sur les éventuelles solutions.

- **Soignez le layout des schémas de processus.** Un schéma est créé une seule fois, mais lu à maintes reprises. Tentez donc de rendre les schémas le plus simples possible. Concrètement, il s'agit d'éliminer tout le superflu, c'est-à-dire les détails qui n'aident pas à mieux comprendre le processus, les symboles non intuitifs, les symboles superfétatoires... Il faut également prêter attention à la manière dont est présenté le schéma. Clairement présenté, un même schéma peut devenir nettement plus compréhensible. Le chapitre 4.3 du présent Techno explique comment présenter les schémas qui contiennent beaucoup d'informations.

Dans cette publication, il a été donné un aperçu succinct de l'expérience acquise par la cellule BPR de Smals. D'autres informations ou conseils peuvent encore être procurés.

