

Business Process  
Management et les ERP  
Etude et élaboration du  
processus commande en  
utilisant les outils de  
description SAP

# Sommaire

## INTRODUCTION

### I – Présentation générale du BPM

#### 1) BPM :

a) Qu'est-ce qu'un BPM ?

b) Une démarche bottom-up

c) Eléments constitutifs

#### 2) Cycle de vie d'un processus métier

#### 3) Gestion du cycle de vie intégral des processus avec *Metastorm* BPM

- Cycle de vie du processus « roundtrip »

### II - Exemples d'application avec un logigramme

1)  Définition

2) Exemple d'application

3) Modélisation avec un logigramme

4) Procédure de gestion documentaire

### III - Apports perspectives et avenir du BPM (partie 3)

1) *Metastorm* BPM – L'apport d'une valeur métier aux SOA

2) La puissance de la BMP dans un environnement SOA

3) Orchestration des exigences de fonctions métiers complexes

4) *Metastorm* BMP organise les services offerts par une SOA de la manière suivante

5) Comblent les écarts de processus critiques

6) Cadre idéal pour la SOA

7) Fourniture d'une grande variété de services de processus

8) L'avenir

Connexion sujet intégré

**Solution BPM : substitut ou alternative aux outils "Customer Care" ?**



**IV – Etude et élaboration du processus commande :**

- 1) Fabrication**
- 2) Sur commande – Gestion des commandes clients avec configuration des variantes**

**CONCLUSION**

## INTRODUCTION

Si par le passé, l'or, le charbon, puis le pétrole étaient considérés comme les premières richesses à détenir, l'information, est quant à elle, en cette aube du 21<sup>ème</sup> siècle la nouvelle première richesse dont l'obtention est une condition sine qua non à l'existence et à la performance.

Néanmoins, la détention de l'information à elle seule, ne suffit pas. Il importe que cette information puisse être, non seulement exploitée, mais surtout exploitable.

Dans une conjoncture où la vitesse se démarque dans le sens où « le plus rapide mange le plus lent », il incombe aux entités désireuses de subsister sur le marché, et de rester compétitives, de pouvoir utiliser cette information de la manière la plus pertinente.

C'est pour ces raisons que se sont développés au cours de ces trois dernières décennies, les systèmes d'information dont l'ERP qui en est l'exemple le plus fulgurant.

Ainsi, si l'ERP vise à optimiser les ressources de l'entreprise en intégrant ces différentes divisions, le BPM lui, adopte une démarche différente –toujours dans une optique d'optimisation du temps- en s'intéressant à la modélisation et à la gestion des processus métiers.

En quoi alors l'implémentation d'un tel processus permet-il l'amélioration des processus internes de l'entreprise ? Quelles en sont les limites, autrement dit, quels processus sont-ils adaptés pour le BPM ? Quelles en sont les évolutions ?

L'objectif de ce présent rapport, étant fixé, il est nécessaire de se pencher dans un premier temps, sur une présentation générale du BPM, par la suite nous étudierons un exemple d'application. Puis dans une troisième partie nous traiterons des apports, perspectives et extensions d'un tel processus pour enfin étudier l'élaboration du processus commande en utilisant SAP .


## I - PRESENTATION GENERALE DU BPM

### 1 – BPM :

#### a) Qu'est-ce qu'un BPM ?

**BPM**, Acronyme de **Business Process Management**, que l'on peut traduire en français par la gestion des processus métiers.

Un segment logiciel particulier au sein du marché de l'intégration adressant la gestion des processus métier dans leur intégralité, depuis la modélisation, la conception et le design jusqu'au déploiement et à l'exécution, en passant par le monitoring et l'optimisation des processus faisant appel aux acteurs humains (workflow) autant qu'aux systèmes (automatisation).

 Il s'agit là d'un concept clé. En plaçant les processus métiers au centre d'une réflexion globale d'intégration (**process-centric**), le **BPM offre un nouvel angle de perception du rôle des technologies au service du** management et bien sûr de la performance. Un projet BPM ne se résume pas à l'implantation d'un progiciel spécialisé (1) aussi performant puisse-t-il être. Le projet BPM est un projet stratégique. Conduit à son terme le BPM réformera les traditionnels principes de fonctionnement de l'entreprise. La définition d'une stratégie centrée processus et non plus fonctionnelle permet, lorsque celle-ci est bien menée, d'assurer une complète révision des cycles desdits processus. Et ce, sans pour autant redécouvrir le reengineering. Le BPM Business Process Management n'est pas le BPR.

Il est d'ailleurs préférable, en tout cas sur le plan conceptuel, d'associer au BPM le terme de flexibilité voire d'agilité. Dans l'absolu, le BPM permet de reconfigurer sans trop de bouleversements les processus afin de s'adapter à la nouvelle donne. Quoi qu'il en soit, comme pour tout projet complexe, le projet BPM implique une étroite communication entre les spécialistes des technologies et les managers en charge des processus métiers. En fait, un BPM réussi n'est pas seulement *process-centric*, ce qui n'aurait aucune pérennité. Il se doit d'être aussi *Human-centric* (2). C'est là la cible ultime du projet.

La définition d'une métrique précise et adaptée est bien entendu incontournable. Sur le plan technique, un projet BPM est en quelques sortes assez handicapé s'il n'est accompagné d'un re-design complet des applications fonctionnelles en adoptant une démarche de type **SOA Service Oriented Architecture**. Côté manager, le BPM est matérialisé par des **tableaux de bord de pilotage** et des **indicateurs de performance**, **KPI** pour **Key Performance Indicators** (**BAM Business Activity Monitoring**).

#### b) Une démarche bottom-up

L'approche BPM consiste à modéliser les processus métiers de l'entreprise (workflow), aussi bien dans leur aspect applicatif, qu'humain.

L'objectif est d'aboutir à une meilleure vue globale des processus métiers, à les optimiser et dans la mesure du possible, de les automatiser.

Contrairement aux démarches traditionnelles, une démarche BPM repose sur une approche ascendante "bottom up" (du fonctionnement de l'entreprise à l'équipe dirigeante). Ce n'est pas l'entreprise qui se plie à des procédures, mais des procédures qui tiennent compte des réalités de l'entreprise.

Cette démarche constitue une rupture par rapport aux schémas généraux, dits « top-down » (traduisez « du haut vers le bas »), dans lesquels le fonctionnement de l'entreprise doit s'insérer dans un modèle proposé par l'équipe dirigeante.

### c) Eléments constitutifs

De manière à mieux cerner le cycle de vie d'un processus métier, il est préférable de présenter dans un premier lieu les éléments constitutifs d'une solution BPM.

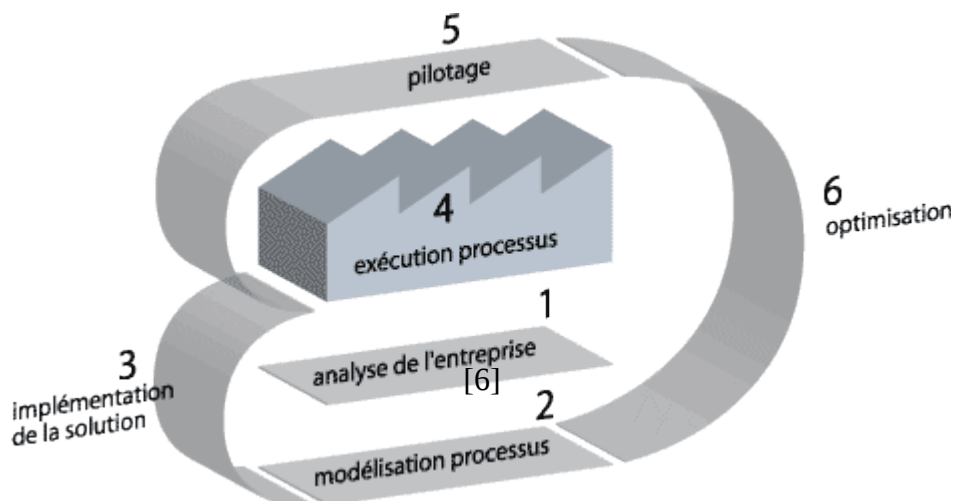
Une solution de BPM comprend généralement les éléments suivants :

- Un outil de modélisation de processus, permettant de modéliser à l'aide d'une interface graphique les processus métiers de l'entreprise.
- Des outils d'aide à l'implémentation, c'est-à-dire des interfaces (API) et des connecteurs permettant d'intégrer la solution de BPM au [système d'information](#).
- Un moteur d'exécution (moteur de workflow) chargé d'instancier les processus et de stocker le contexte et leur état dans une base de données relationnelle ;
- Des outils de pilotage et de reporting basé sur des indicateurs précis et pertinent afin de disposer de tableaux de bord permettant de prendre rapidement les bonnes décisions. On parle ainsi de BAM (Business Activity Monitoring) pour désigner la notion de contrôle du déroulement des processus de l'entreprise.

## 2 - Cycle de vie d'un processus métier

Une démarche BPM peut globalement se décomposer comme suit:

1. **analyse de l'entreprise**; analyse de ses objectifs et de son organisation
2. **modélisation des processus métiers**; représentation informatique d'un modèle le plus proche possible de la réalité
3. **implémentation de la solution**; mise en oeuvre d'une solution de BPM, reliée au système d'information de l'entreprise, notamment d'un MES ([Manufacturing Execution System](#))
4. **exécution de la solution** de BPM
5. **pilotage**; analyse de l'état des processus à travers des tableaux de bords
6. **optimisation**; proposition d'amélioration des performances



### 3 - Gestion du cycle de vie intégral des processus avec *Metastorm* BPM

Du fait de sa focalisation sur l'optimisation des processus pour une plus grande innovation, agilité et gouvernance, *Metastorm* se trouve en première position en terme de logiciels de gestion des processus métiers (BPM) et de méthodologies des meilleures pratiques.

Il est donc intéressant de se pencher sur cette gestion du cycle de vie avec *Metastorm*.

*Metastorm* constitue une suite complète d'optimisation des processus « roundtrip », conçue spécifiquement pour aborder les processus complexes propres à chaque entreprise. À l'échelle mondiale, de nombreuses organisations ont déployé *Metastorm* BPM dans le but de répondre à des besoins de processus critiques dans des domaines aussi variées que la gestion de la conformité et des risques, le service clientèle, les opérations de la chaîne d'approvisionnement et les opérations internes. Ces organisations ont consécutivement enregistré des rendements du capital investi significatifs. Le déploiement et l'utilisation de *Metastorm* BPM offrent des avantages qui sont immédiats avec des répercussions rapides et mesurables, et dont la valeur s'accroît au fil du temps. Les avantages immédiats sont enregistrés en général au niveau des coûts, du rendement, de la productivité et du contrôle.

En outre, les résultats sont soutenus et s'accroissent au fur et à mesure de la mutualisation du système *Metastorm* au niveau de la collecte des données opérationnelles et des données portant sur les secteurs d'activité. Une fois déployé et les données collectées, le processus peut être transmis à *Metastorm* BPM pour une simulation et une analyse supplémentaires de façon à le perfectionner et tirer meilleur parti de l'automatisation.



#### a) Cycle de vie du processus « roundtrip »

Lorsque de l'automatisation, une certitude s'impose : le processus devra faire l'objet de modifications. La nécessité de changement peut venir de la dynamique organisationnelle, de l'environnement de marché ou

encore des faits et gestes de la concurrence. La clé d'une gestion efficace et de l'adoption proactive d'un changement de processus est la visibilité complète de tous les aspects de la gestion, y compris l'accès instantané aux informations permettant de prendre des décisions et de réaliser des optimisations de processus informées. La technologie prenant en charge le cycle de vie intégrale d'un processus vous permet non seulement de modéliser et d'automatiser le processus mais aussi de surveiller les facettes cruciales de ce dernier, d'analyser le changement et de mettre en place des optimisations continues au travers de toute l'organisation. La gestion des processus métiers « roundtrip » représente la faculté de mutualiser la technologie pour :

- (1) Modéliser les processus au moyen d'un outil graphique.
- (2) Automatiser les processus en fonction de ce modèle – en tirant parti des technologies de moteur de règles métiers, de workflow et d'intégration dans le but de créer une couche de processus efficace et transparente au niveau de plusieurs personnes, applications et bases de données.
- (3) Participer au processus, le gérer et le surveiller par le biais d'une interface tableau de bord intuitive.
- (4) Rendre compte et analyser un processus sur la base de données de processus en direct – soit à un moment donné, soit de façon échelonnée sur une période de temps – afin d'identifier les problèmes potentiels et les domaines à améliorer.
- (5) Simuler et modéliser les changements de processus sur la base de données RÉELLES, provenant automatiquement de la base de données des processus. Réaliser des analyses hypothétiques et commencer à prévoir les tendances sur la base de performances précédentes. Déterminer les changements de processus les plus positifs et revenir à l'étape 1 pour les mettre en place.

En résumé, Metastorm est le seul fournisseur de BPM qui offre une solution véritablement intégrée prenant en charge le cycle de vie intégral de gestion et d'optimisation des processus « roundtrip » au moyen d'applications robustes des plus sophistiquées.

En vous permettant de définir, d'automatiser, de gérer, d'analyser et d'optimiser vos processus métiers les plus importants, le logiciel BPM de Metastorm contribuera directement à l'atteinte de vos objectifs pour l'année – y compris une productivité, un service clientèle, un avantage concurrentiel et des performances financières renforcés.

Par ailleurs, Metastorm se différencie grâce aux avantages suivants :

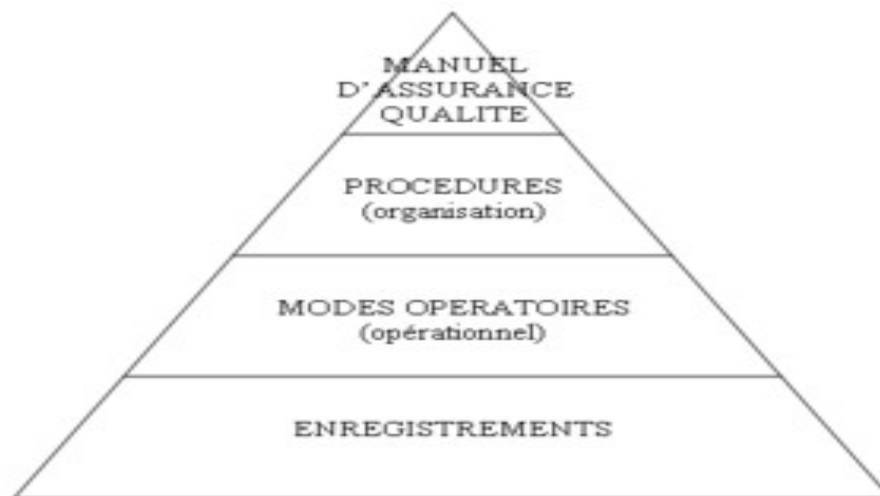
- Base clients la plus abouti avec des résultats probants
- Solution la plus rapide et la plus simple à mettre en oeuvre
- Solution la plus souple et économique à gérer grâce à la méthodologie Étage/Action/Rôle sans précédent
- Visibilité inégalée des processus via le tableau de bord « Liste de surveillance » sans précédent
- Modélisation et conception des processus placées dans les mains des utilisateurs métiers
- Solution BPM véritable pouvant être réutilisée sur plusieurs processus « mission critique »
- Reconnaissance comme leader sur le marché et présence globale la plus forte



## II - Exemples d'application avec un logigramme

### 1- Définition

Définition : « Une procédure d'entreprise est une procédure qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise. » On peut envisager une procédure d'entreprise au sein d'une **entreprise étendue** : **commande** sur un **site web** marchand, puis suivi de cette commande chez le **fournisseur**. On parlera dans ce cas de « **processus d'affaires** ». La procédure d'entreprise peut **et doit** être un résultat issu de la **modélisation de procédure d'entreprise** ou de l'**optimisation de procédure d'entreprise** (« Business Process Reengineering »).



Attention : il ne faut pas confondre la procédure et le **mode opératoire** qui lui décrit comment réaliser une opération, élément d'une procédure. Le mode opération est souvent synonyme de guide utilisateur. La procédure (au sens **ISO 9001**) fait l'objet **d'audit interne** ou **audit qualité**, le mode opératoire non. Une procédure concerne plusieurs postes de travail et un ou plusieurs services contrairement au mode opératoire.

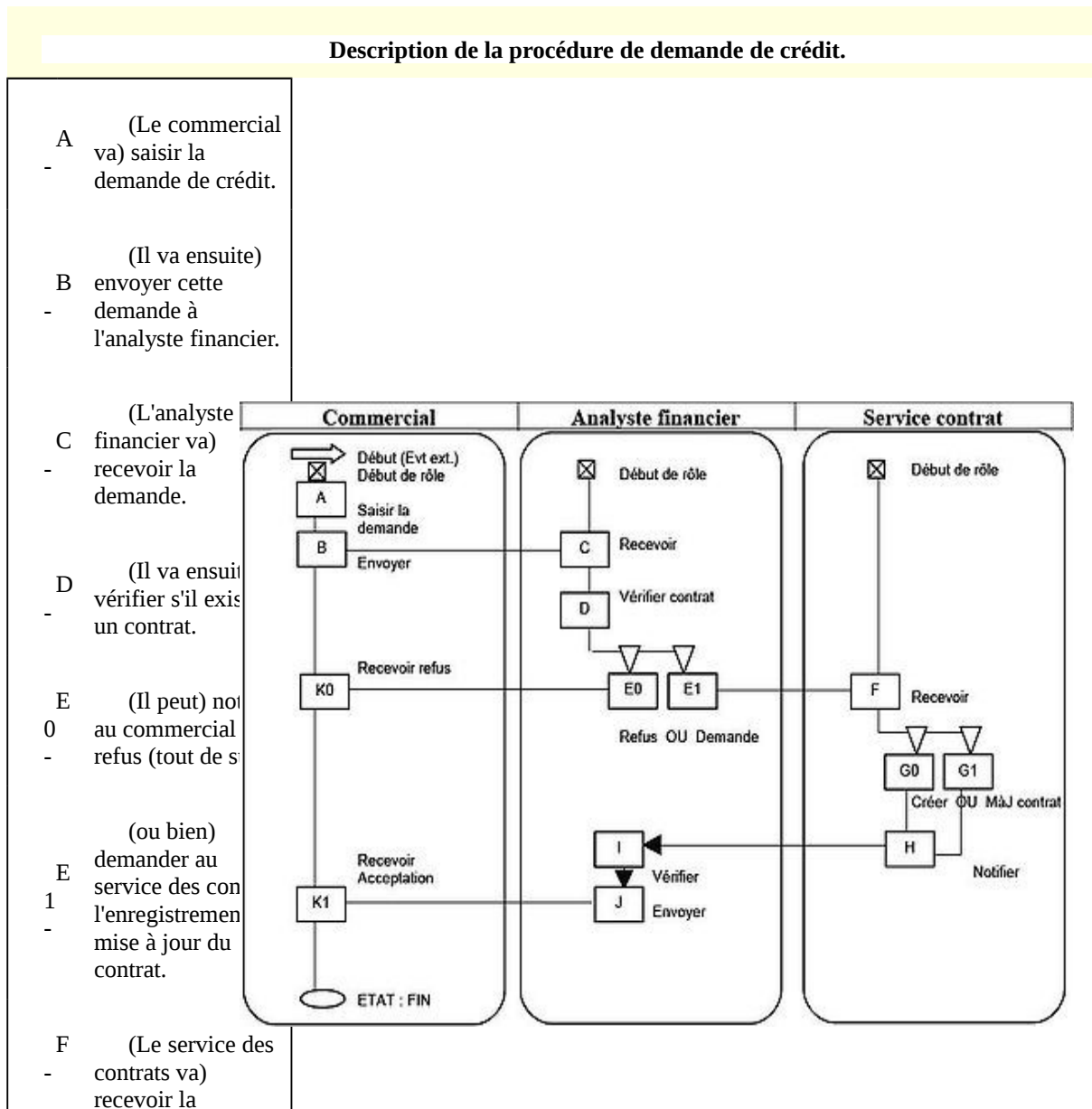
#### Exemples de procédures d'entreprise

- ✓ **Procédure de remboursement de notes de frais.**
- ✓ **Procédure de déclaration de sinistre.**
- ✓ **Procédure de prise de commande des clients.**

- ✓ Procédure d'ouverture de compte dans une agence bancaire.
- ✓ Procédure de prise de congés.
- ✓ Procédure d'édition de note interne.

## 2-Exemple d'application

Exemple de procédure d'entreprise pour **une demande de crédit** :



	demande.
G 0 -	(Ce dernier va créer un nouveau contrat
G 1 -	(ou) mettre à jour le contrat
H -	(Il va ensuite) notifier l'analyste financier du contrat résultat
I -	(L'analyste financier pourra ainsi) vérifier le contrat
J -	(Puis) envoyer son accord au commercial
K 0 -	(le commercial va) recevoir le refus
K 1 -	(ou) recevoir l'accord pour le crédit

Les activités A à K1 représentent une procédure d'entreprise d'une "demande de crédit". Les activités sont attribuées selon des rôles (le service des contrats n'a pas les mêmes activités que l'analyste financier). Ces mêmes activités ont un ordonnancement logique et l'ensemble des activités ordonnées permet de remplir l'objectif global qui est de satisfaire ou rejeter la demande de crédit.



faut écrire le strict nécessaire. Un rectangle symbolise une action, un losange une question ; un rectangle arrondi définit le début ou la fin de la procédure. Mais rien n'impose d'utiliser ces symboles. Certaines spécialisations de logigrammes ont été faites pour la rédaction de procédures d'entreprises.

### **III - Apports perspectives et avenir du BPM(partie 3)**

#### **1) Metastorm BPM – L'apport d'une valeur métier aux SOA**

**By Greg Carter - Chief Technology Officer and Vice President of Product Development**

La technologie n'a de valeur que si elle aide une organisation à réaliser ses objectifs stratégiques. Le concept de la technologie comme déclencheur d'activité clé attire de nouveau l'attention alors que les cadres étudient le potentiel de l'Architecture orientée services (SOA) dans leur organisation.

Même si la SOA peut adresser de manière approfondie la sécurité, la fiabilité et la mutualisation des services, il s'agit néanmoins d'une approche technique. Par conséquent, l'enjeu de la SOA et la garantie de réalisation de la valeur est d'élever l'habilitation des services au-delà de fonctions purement technologiques. C'est un fait qu'une SOA est d'une valeur limitée à moins d'englober des applications et plateformes disparates, de dépasser la technologie et d'être orchestrée et maîtrisée dans le contexte des processus métiers.

La technologie et les méthodes SOA offrent une base pour l'habilitation des services d'une façon ordonnée, et permet à une organisation d'éviter les pièges inhérents au déploiement d'un labyrinthe de services non contrôlés. Dès le premier abord, les organisations font face à l'enjeu consistant à savoir où commencer : quels sont les services qui ont une valeur immédiate et comment vont-ils être utilisés par les fonctions métiers les plus importantes ? L'identification des services les plus consommés par les processus métiers cruciaux d'une organisation est un défi de taille.

Du fait de sa concentration sur l'atteinte des objectifs métiers cruciaux, la gestion des processus métiers (BPM) est capable de répondre à ces enjeux ainsi qu'à ceux de la SOA, et est en train de se forger une réputation en tant qu'investissement informatique d'importance.

Leader dans le domaine de la BPM, Metastorm se sert d'une méthodologie Étape Action Rôle (SAR) unique pour identifier les services clés. Concise, cette méthode crée une carte routière servant de base au développement d'une SOA. Avec une SOA en place, Metastorm BPM™ propose une chorographie des services mutualisant la SOA pour orchestrer les processus tout en maintenant la visibilité, l'agilité et le contrôle offerts par une plateforme BMP solide.

La plateforme Metastorm BPM tient de nombreux rôles dans la SOA. Guide de l'habilitation des services et consommateur actif de services, Metastorm BPM permet également aux interventions survenant au sein de processus métiers automatisés d'être exposées via la SOA. Avec une orchestration BPM, cette ouverture des événements et des informations de gestion clés aux utilisateurs aux moments opportuns et dans les contextes appropriés ajoute une valeur exceptionnelle, qui ne pourrait pas être obtenue avec une SOA.

Du fait de la concentration sur les activités, les événements, les informations et les services requis pour l'exécution, le couplage de la BPM et de la SOA offre une plateforme importante pour l'alignement entre la gestion et l'informatique. La nature événementielle de Metastorm BMP à laquelle vient s'ajouter les services offerts par la SOA, ouvre la porte à l'Event Driven Architecture ou Architecture pilotée par les événements (EDA) dans laquelle les processus et les services sont vus, analysés et modélisés par rapport à des événements réels.

#### **2) La puissance de la BMP dans un environnement SOA**

L'exécution réussie d'éléments aussi essentiels que la livraison des produits, l'excellence des services, l'efficacité des opérations, le gouvernement d'entreprise, la rentabilité et le leadership sur le marché dépend

entièrement des processus métiers. Néanmoins, dans de nombreux cas, le haut volume de souplesse et de prises de décision humaines nécessaires à ces processus constitue ce qui les rend également difficiles à automatiser et maîtriser, ce qui oblige les processus les plus cruciaux d'une organisation à demeurer rigides, lents et sensibles aux erreurs et risques. Metastorm BPM est structuré de façon à prendre en charge la conception, l'intégration et le déploiement de processus métiers complexes centrés sur l'individu, sans faire appel à de nouvelles technologies, systèmes ou compétences.

Par conséquent, les organisations qui positionnent Metastorm BPM au centre de leur stratégie SOA tire plus de valeur métier de l'habilitation des services puisque la BPM permet d'optimiser l'utilisation de la SOA au travers des processus métiers principaux qui influencent en ligne directe les objectifs de performance majeurs des dirigeants.

- Productivité accrue
- Service clientèle renforcée
- Avantage concurrentiel plus important
- Résultats financiers plus forts

Metastorm offre une suite de logiciels BPM conçue de sorte à rassembler rapidement les services de systèmes se trouvant dans toute l'organisation en des processus métiers cohésifs basés sur les individus. Plus simplement, Metastorm constitue la colle qui relie les services et les met à la disposition des utilisateurs métiers dans le contexte de processus métiers pertinents.

Metastorm élimine la complexité de la gestion des accès à plusieurs types de service—y compris aux services techniques, pour les fonctions métiers et pour les données métiers en utilisant ces services en des points clés d'un processus. En outre, Metastorm offre une visibilité et un accès au cycle de vie complet d'un processus « roundtrip », ce qui confère aux organisations la faculté d'appliquer les concepts SOA au domaine de la conception, l'intégration, l'exécution et l'analyse des processus et, en fin de compte, permet l'optimisation des processus stratégiques.

### **3) Orchestration des exigences de fonctions métiers complexes**

Bien qu'une organisation puisse être dotée de plusieurs processus véritablement autonomes, la plupart des processus métiers « mission critique » disposent d'exigence d'intégration de données et de fonctions métiers complexes. Les architectures traditionnelles prennent plusieurs formes, notamment : code d'intégration sur mesure répliqué sur plusieurs clients d'intégration, (clients = applications), plateformes d'intégration applicative et routeurs de messages. Toutes ces approches sont quelque peu complexes et existent à un niveau bien en dessous des processus et applications réels qui ont besoin des données et des fonctions métiers offertes par l'intégration.

### **4) Metastorm BMP organise les services offerts par une SOA de la manière suivante :**

Les services pour la fonction métier sont des services à granulation grossière qui représentent une transaction/activité pertinente à la gestion (par exemple : création d'un enregistrement client, création d'une facture ou encore fermeture d'un billet de maintenance client). Les services pour la fonction métier sont, en général, connexes à une transaction et nécessitent la planification et le contrôle correspondant à la transaction, tels que le verrouillage, la devise, etc. Ces types de services sont différenciés du fait de leurs besoins uniques.

Les services pour les données métiers offrent un accès aux informations contenues dans les diverses applications, systèmes et référentiels de l'organisation, d'une manière ouverte mais sécurisée. Ils permettent d'éliminer la répétition de l'intégration point à point entre systèmes et processus. Par exemple, les services pour les données métiers offrent un processus de saisie d'un ordre de vente avec des données portant sur les clients actifs, les ensembles de produits disponibles et l'état actuel des stocks. Dans une SOA planifiée, le SQL, les sources de données hôtes, les transactions et les sources de données des fichiers en lot peuvent être servis par ces services. Ils font face à des jeux de données larges et complexes et sont souvent associés à un usage interactif dans le contexte d'un processus humain. Par exemple, la navigation dans une grande liste de clients peut déclencher les services de données permettant la pagination, le tri, le filtrage ou encore la combinaison d'opérations de manipulation de données asynchrones.

Les services technologiques mettent à disposition des fonctions de support finement granulées, en tant que partie intégrante de la plateforme, telles qu'une fonction de création d'un dossier spécifique à un client dans un outil de gestion de contenu. D'autres services de technologie peuvent englober la connexion unique (SSL), des services d'autorisation partagés et l'horodatage des transactions.

Metastorm BPM a recours à des technologies articulées autour de normes pour orchestrer la consommation de fonctions métiers, de données métiers et de services techniques spécifiques au sein et au travers de plusieurs processus métiers. BPM confère également la faculté de mutualiser ces services dans le cycle de vie intégral de chaque processus, que le service soit invoqué dans le cadre d'une action système ou interactivement depuis un formulaire utilisateur. En complément, la prise en charge par Metastorm d'un grand éventail de technologies compatibles SOA permet de rendre les composants de processus y compris actions, étages et interfaces utilisateurs disponibles en tant que services délivrés aux consommateurs via la SOA, qu'il s'agisse de personnes, applications ou systèmes.

## 5) Comblant les écarts de processus critiques

La BPM tient un rôle de premier plan en terme de fourniture de service de processus dans la SOA d'une entreprise, mais au-delà des facettes techniques de ce rôle, la BPM élimine également les écarts existants dans les organisations, écarts entre individus, entités organisationnelles et applications de gestion.

Ce qui différencie la BPM d'un workflow traditionnel est l'inclusion de tous les aspects du processus, et pas seulement une concentration se limitant aux mouvements de documents et de données. La technologie BPM a fait converger l'attention des dirigeants sur les processus métiers qui font de leur entreprise une organisation unique et concurrentielle. Pour ces raisons, les processus métiers sont considérés, de plus en plus, comme des biens indépendants et unificateurs d'une organisation.

Le logiciel Metastorm BPM est conçu spécifiquement pour combler les écarts entre les applications et les individus et pour créer une « couche de processus » virtuelle au travers de l'entreprise. Cette couche prend en charge les processus critiques d'une organisation aussi bien internes qu'externes, avec les fournisseurs et les clients.

La visibilité conférée par cette couche de processus permet de mieux cerner la gestion et facilite l'identification des services à valeur ajoutée au cours de la phase de modélisation et d'analyse de la construction d'une SOA. Cette visibilité joue également un rôle important dans l'exécution des services une fois que la SOA est déployée.

## 6) Cadre idéal pour la SOA

Au cours de la phase d'analyse et de modélisation du déploiement d'un processus, il est vital non seulement de bien comprendre les étapes et les activités impliquées dans le processus mais également d'identifier les différents services et contenu métiers requis par chaque processus. La méthodologie Étape Action Rôle de Metastorm, conçue pour s'aligner avec le logiciel BPM qui interagira avec les services, identifie clairement la façon dont les informations seront utilisées dans le processus, allant même jusqu'à capturer les rôles organisationnels des individus se servant de ces informations.

Le rôle humain au niveau du processus consiste à prendre des décisions à l'aide des informations identifiées ; ces décisions entraînant l'exécution d'une fonction métier. La méthodologie Étape Action Rôle de Metastorm permet la capture claire des fonctions métiers clés devant être exécutées au cours du processus. Dans ce sens, Metastorm BPM offre le cadre de travail idéal pour identifier les systèmes devant être habilités en tant que services dans une SOA pour être en mesure de conférer de la valeur directement à la gestion.

Lorsque plusieurs processus sont soumis à cette analyse, les avantages sont redoublés. Les SOA et les services ne sont plus considérés dans le contexte d'un seul mais au travers de plusieurs processus, couplant ainsi une grande gamme de fonctions métiers et entités organisationnelles. Consécutivement, les problèmes transectoriels mettant en évidence les systèmes et services requis pour ajouter de la valeur dans toute l'organisation sont identifiés. Cette perspective ouvre de nouvelles portes en terme d'analyse basée sur la valeur et de planification dans toute l'entreprise.

Une approche solide de la planification et de la modélisation d'une SOA, comme présentée ci-dessus, est essentielle à l'amenuisement des enjeux associés au déploiement.

## 7) Fourniture d'une grande variété de services de processus

D'un point de vue technique, Metastorm BPM a été conçu sur la base de trois concepts simples mais importants : messages, services et événements. Ces trois briques sont présentes à tous les niveaux de l'architecture Metastorm BPM, des rouages internes du moteur de gestion des processus et du serveur Web à la faculté inégalée de Metastorm en terme d'accès instantané aux processus uniques d'une entreprise.

Cette architecture fait de Metastorm une plateforme idéale pour fournir une grande variété de services de processus dans la SOA d'une organisation. Ces services peuvent représenter des activités métiers de haut niveau, telles que l'ouverture d'un nouveau compte client, ou des fonctions d'appui plus spécifiques, telles que l'ajout de commentaires au cours de la revue du rapport annuel d'un client. En outre, Metastorm est en mesure de fournir ces services au moyen de technologies variées, notamment les Web services, les assemblages .NET, les objets Java, les messages XML, les messages WebSphere MQ, les fonctions « mainframe » et même les protocoles de ligne de commande.

Dans le cadre de la conception et du déploiement d'une SOA, les organisations employant Metastorm BPM en viennent rapidement à considérer les processus comme des services de première classe à délivrer au sein de l'infrastructure des services. Les processus métiers ne sont plus enfermés dans des packages applicatifs ou même dans la solution personnalisée d'une organisation.

Les processus sont saisis, compris et déployés de sorte à autoriser une interaction facile avec d'autres systèmes et processus, ce qui permet une coordination sur toute la palette des services disponibles.

## 8) L'avenir

L'approche d'aujourd'hui en terme d'architecture orientées services consiste en une évolution technologique qui autorisera l'émergence d'autres technologies, architectures et approches. Une fois que les SOA sont réalisées, l'étape suivante consiste à aller au-delà de la simple technologie et de poursuivre l'évolution en alignant technologie et valeur métier.

Avec une base SOA et BPM en place, les fonctions avancées de la BPM telles que la simulation et l'analyse historique peuvent être appliquées, non seulement aux composants humains des processus complexes, mais également aux performances des fonctions métiers système qui participent au processus. Par exemple, le coût selon l'usage et la latence introduits par les fonctions métiers accessibles via une SOA peuvent être modélisés et simulés comme participants de premier ordre dans le processus BPM plus large. Cela permet une optimisation véritable des processus à tous les niveaux, ce qui entraîne de meilleurs résultats.

L'étape suivante de l'évolution de l'infrastructure métier est la transition vers une Event Driven Architecture ou Architecture pilotée par les événements (EDA). L'évolution vers une EDA permet une gestion plus proactive en déclenchant automatiquement un service en fonction de certains déterminants, et Metastorm BPM offre l'infrastructure de cette transition critique. Une fois réalisée, une EDA permet aux organisations d'effectuer une gestion plus rapide et plus réactive qui se fonde sur une vue globale des déclencheurs clés.

### Conclusion de cette partie

Leader dans l'innovation BPM, Metastorm aide les organisations à réaliser une valeur métier grâce aux SOA et à atteindre le niveau Enterprise Process Advantage®—niveau élevé de performances résultant de l'augmentation du rendement, du contrôle et de l'agilité à travers les processus « mission critique ». Metastorm BPM combine les avantages stratégiques de la gestion des processus métiers avec la technologie d'intégration requise pour que la SOA soit en mesure d'aligner efficacement les initiatives TI avec les objectifs stratégiques de l'utilisateur métier, à tous les niveaux de l'organisation.



Avec Metastorm BMP, les dirigeants sont en mesure de directement et immédiatement influencer les processus les plus cruciaux sur un grand éventail de fonctions métiers et entités organisationnelles. En découle la réalisation des objectifs de performance clés avec un impact positif et significatif au niveau des coûts, de la productivité, du temps de réponse, de la visibilité et de la rentabilité sur l'organisation tout entière.

## Connexion sujet intégré

### Solution BPM : substitut ou alternative aux outils "Customer Care" ?



Un article de François Bourgognon de la société de conseil Ambicio ([www.ambicio.fr](http://www.ambicio.fr)).

Récemment, François a eu l'occasion de participer à un projet d'étude dont l'objectif principal était d'évaluer les besoins fonctionnels d'un customer care (Service Client). Une mission relativement traditionnelle dans le domaine du CRM, mais qui lui a permis d'évaluer la possibilité d'un outil BPM pour s'appliquer à une problématique spécifique du service client.

L'entreprise qui souhaitait éventuellement s'équiper d'une solution CRM du marché utilisait l'outil BPM Metastorm ([www.metastorm.com](http://www.metastorm.com)) pour la gestion de sa production, ce qui l'a conduit à analyser les possibilités d'appliquer les possibilités de l'outil BPM afin de mutualiser aux mieux les budgets et les compétences internes.

L'analyse s'est déroulée de manière traditionnelle avec une étude de besoins (entretiens) et une évaluation des solutions du marché. Le benchmark a consisté à comparer les capacités de l'outil BPM Metastorm pour développer les processus CRM demandés.

Les besoins identifiés peuvent se résumer ainsi :

- convivialité avec des écrans Web Self Service dédiés spécifiquement aux clients afin de réduire les volumes d'appels et d'emails vers le Service Client pour l'ouverture d'un ticket d'intervention,
- mécanismes automatiques et systématiques pour les ouvertures de tickets avec des engagements sur les délais et un suivi des engagements,
- suivi de la gestion des tickets d'interventions (ouverture, processus d'escalade, workflow d'approbations...) avec des règles spécifiques pour les acteurs internes,
- possibilité de différencier les mécanismes d'intervention en fonction des niveaux de services attachés aux clients,
- mise à disposition d'une base de connaissance permettant d'améliorer la qualité des réponses (FAQ et intégration d'un moteur de recherche),
- mise en place d'une logique de mesure de la qualité de l'intervention avec un questionnaire de satisfaction rattaché à chaque fermeture de ticket,
- l'ouverture automatique de cas avec affectation automatique des ressources à partir des alertes générées par l'outil BPM (processus de production, retard de paiement des factures client...).

Une volonté d'améliorer la qualité des interventions, le confort des clients et du service Customer Care.

Très rapidement, François s'est rendu compte de la capacité de Metastorm à supporter la quasi-totalité des processus de gestion d'un Customer care de façon complètement intégrée.

En effet, les processus CRM se nourrissent directement des données BPM où résident toutes les informations sur les clients (signalétique, contacts, niveau du processus de production, chats, réclamations, facturation, contrat etc...). Les bénéfices pour les utilisateurs sont immédiats: pas de nouvelle interface mais des fonctionnalités additionnelles accessibles à partir de l'interface habituelle. La solution ainsi conçue assure une complète adhésion des utilisateurs et une pérennité d'utilisation pour l'entreprise.

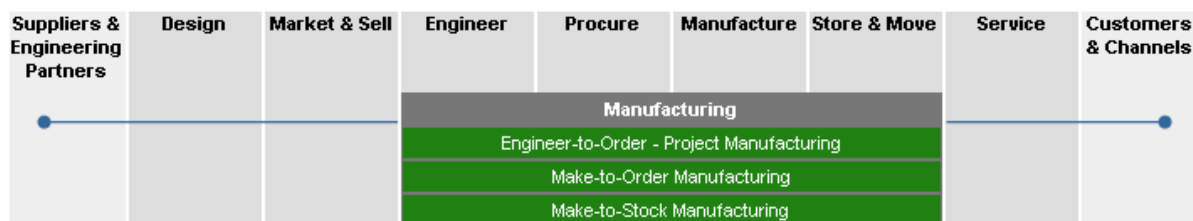
Il est vrai qu'à couverture fonctionnelle égale, si l'on compare un outil BPM à une solution CRM du marché, la solution BPM requiert une définition des spécifications fonctionnelles beaucoup plus détaillée et donc un peu plus coûteuse en développement et en intégration (à comparer au paramétrage et aux adaptations d'une solution CRM).

La réussite d'un tel projet repose aussi sur la créativité et les compétences des équipes de développement sans que ces derniers tordent le cou à l'outil BPM. La règle de base à préserver étant de ne pas concevoir du spécifique à côté des fonctionnalités de base.

Cette étude a finalement démontré la réelle capacité d'un outil BPM à se substituer à certaines fonctionnalités CRM et à celle du Service Client en particulier. Ce qui reste à prouver dans d'autres situations est la prise en compte par ce type d'outil de fonctionnalités plus spécifiques comme la gestion des campagnes marketing par exemple sans devoir réinventer les bases fonctionnelles.

## IV – étude et élaboration du processus commande :

### 1 - Fabrication



### E73: ETO – Fabrication sur projet – Gestion des commandes clients.

La gestion des commandes clients dans un environnement de fabrication sur projet (ETO) débute généralement par une acceptation de l'offre.

La commande client est parfois une copie de l'offre, mais elle possède généralement une structure différente. Dans ce cas, nous développons une commande totalement nouvelle. Afin de simplifier la saisie de la commande, nous utilisons un numéro d'article qui définit un type particulier de machine.

Une fois la commande saisie dans le système, le bureau d'études peut commencer son travail. Les postes à long terme peuvent être commandés très à l'avance, dès la création du projet.

Afin de contrôler la commande dans son intégralité, le chef de projet développe un plan de réseau. Il lui incombe également d'élaborer l'organigramme technique du projet (OTP). Il est habituellement recommandé d'utiliser un élément d'OTP par composant principal. L'objectif est de proposer trois niveaux d'éléments d'OTP au maximum.

Si le projet est très complexe, il est également possible de définir un réseau pour chaque élément d'OTP. La production des composants sera orientée projet, de façon à ce que tous les coûts soient automatiquement collectés sur le projet. Après avoir terminé l'assemblage des composants, l'assemblage final peut commencer.

La machine n'est généralement pas livrée en une seule pièce, pour que l'assemblage final donne lieu à un contrôle de qualité et à un examen du client. La machine est ensuite désassemblée et conditionnée dans plusieurs caisses et conteneurs. Lors de la réalisation du projet et en fonction du contrat établi, trois jalons sont au moins définis.

Après le reporting final d'une activité, le paiement anticipé/partiel correspondant peut être facturé. La facture finale dépend de la réussite de l'examen dans l'environnement du client.

## Fonctionnalités

Les fonctions suivantes sont fournies pour prendre en charge le scénario Gestion des commandes clients ETO:

- Nomenclature spécifique à la commande
- Fonctionnalité de la gestion de projets
- Pré approvisionnement de postes à long terme
- Nomenclature spécifique au projet
- Ordre de fabrication en fonction du projet
- Assemblage final avec fonctionnalité de réseau
- Livraison du stock de projet
- Facturation partielle
- Gestion des réclamations

## Points Clés

- Calendrier de facturation généré par les jalons du réseau
- Pré approvisionnement de postes à long terme
- Production en fonction du projet
- Calcul préliminaire et rétroactif des projets
- Analyse et comparaison de projet
- Échange avec un projet MS pour évaluation avec le client
- Gestion des réclamations pour contrôler le coût d'un travail supplémentaire
- États de l'analyse du projet pour contrôler l'effort et les sommes dépensés de façon centralisée

## **E84: ETO – Fabrication sur projet – Gestion des commandes clients avec approvisionnements orientés projet**

Le scénario *ETO - Fabrication sur projet - Gestion des commandes clients avec approvisionnements orientés projet* prend un fabricant de robots comme exemple. Il décrit le traitement des ordres dans un environnement de planification ETO dans lequel un projet est utilisé pour contrôler le lien entre la fabrication et les autres départements. Les approvisionnements orientés projet constituent une nouvelle fonctionnalité du système PS SAP, qui s'utilise pour contrôler autant la fabrication que l'approvisionnement de façon centralisée.

Le processus commence lorsque le client confirme l'offre pour un nouveau produit. Pendant le processus, l'offre client est convertie en commande client, et le projet constitué lors de la phase d'offre est exécuté étape par étape.

*E83 : ETO - Traitement des offres avec interface BOM PS & historique des machines* est une condition requise pour ce scénario, vous devez donc effectuer le scénario d'offre ETO avant d'effectuer ce scénario.

### **Points Clés**

- Structuration/exécution du projet via un système projet pour contrôler la collaboration entre les différents départements impliqués
- Facturation partielle pour contrôler la procédure de paiement progressive, ainsi que pour retracer le statut du projet
- Approvisionnements orientés projet pour contrôler et suivre les procédures de fabrication/d'approvisionnement de façon centralisée
- E71: MTO - Fabrication Gestion des modifications dans le projet comprenant une combinaison de contrôle des reprises, de réclamation interne, et d'ordre de débit client
- Livraison des marchandises semi-finies via le projet lui-même
- Gestion de l'assemblage final sur le site du client à l'aide de l'activité de réseau du projet

### **Sur commande – Gestion des commandes clients avec configuration des variantes**

Le scénario 'Fabrication sur commande - Gestion des commandes clients avec configuration des variantes' explique la gestion des commandes clients chez un fabricant de robots utilisant des composants préfabriqués et des composants produits en fonction des commandes.

Le processus se déclenche lors de la réception d'une demande écrite du client pour commander un robot. Il décrit la planification des besoins en composants avec la détermination de la date, le traitement des acomptes et la comparaison des prix pour les articles externes jusqu'à la finalisation avec le traitement de la livraison et de la facturation. Le scénario sert à expliquer comment créer des commandes détaillées pour des ventes utilisant des composants et des prix fixes et préconfigurés.

### **Fonctionnalités**

Le traitement de la commande comprend les fonctions suivantes :

- Création d'une commande client - Administration des ventes (SD) partie I
  - Création de l'en-tête de commande
  - Sélection du robot configurable à l'aide des critères de classification
  - Configuration du robot sélectionné à l'aide des valorisations de caractéristiques
- Planification des besoins - Planification de la production (PP) partie I

- État dynamique des stocks
- Disponibilité avec détermination de date
- Confirmation de la commande client et acompte - Administration des ventes (SD) partie II
  - Confirmation de la commande avec acompte
  - Enregistrement de l'acompte du client
- Approvisionnement d'articles - Gestion des articles (MM)
  - Demande d'offres (RFQ)
  - Gestion des demandes d'offres
  - Comparaison des prix
  - Commande d'achat (PO) pour le fournisseur sélectionné
  - Mouvement de stock - Réception sur la Commande d'achat
- Traitement des ordres de fabrication - Planification de la production (PP) partie II
  - Mouvement de stock
  - Confirmation
  - Entrée de marchandises
  - Contrôle de gestion
- Finalisation administration des ventes - Administration des ventes (SD) partie III
  - Gestion des livraisons
  - Facture

## Points Clés

- Commande client comprenant une configuration des variantes avec éclatement de la nomenclature
- Détermination du prix pour les composants avec conditions de variantes
- Comparaison des prix fournisseurs
- Calendrier de facturation avec traitement d'acompte
- Production sur stock client avec articles fabriqués en interne et articles externes

## **E91: Fabrication sur commande – Traitement des commandes avec nomenclature de commande client, réseau d'ordres et gestion des modifications des ordres de fabrication**

Le scénario Fabrication sur commande - Traitement des commandes avec nomenclature de commande client, réseau d'ordres et gestion des modifications des ordres de fabrication décrit le traitement des commandes clients pour des articles configurables en utilisant comme exemple un fabricant de robot. Ce fabricant utilise à la fois des composants préfabriqués et des composants produits sur la base d'une commande. Le scénario montre la configuration d'une nomenclature commande client à différents niveaux. Dans un processus d'ingénierie d'affinement, un assemblage subordonné est configuré.

En pratique, la modification des besoins des clients doivent souvent être pris en considération même si les approvisionnements internes et externes ont déjà commencé. La gestion des modifications des ordres de fabrication prend en charge en particulier la détermination de l'impact d'une commande modifiée sur les ordres de fabrication. Il est possible de remplacer des composants si nécessaire en fonction de la commande client modifiée.

Un autre point clé est le traitement du réseau d'ordres qui garantit un environnement de production épuré en réduisant l'effort de maintenance des ordres de fabrication, en enregistrant les mouvements de stock et en confirmant les opérations dans l'atelier.

## Fonctionnalités

Les sous-processus suivants sont fournis pour assister le scénario Fabrication sur commande - Traitement des commandes avec nomenclature de commande client, réseau d'ordres et gestion des modifications des ordres de fabrication :

- Création et traitement des commandes clients
  - Configuration en utilisant les affectations de valeur caractéristique et les dépendances
- Affinement de la nomenclature commande client grâce à une configuration technique
  - Configuration d'un assemblage de niveau inférieur en gérant la nomenclature commande client
- Disposition en utilisant l'état dynamique des stocks et l'arborescence
- Traitement du réseau d'ordres en utilisant un ordre de fabrication groupé
- Gestion des modifications des commandes clients
  - Modification de la configuration en utilisant les affectations de valeur caractéristique et les dépendances
  - Gestion de la nomenclature commande client d'un assemblage de niveau inférieur
- Gestion des modifications des ordres de fabrication : modification des ordres de fabrication pour un sous-assemblage configurable et le produit fini
  - Création et traitement des enregistrements de données déclencheur
  - Détermination et vérification des ordres de fabrication affectés et remplacement des composants
- Traitement des ordres de fabrication pour des sous-ensembles
  - Enregistrement des sorties de marchandises pour des articles sérialisés
  - Confirmation des ordres de fabrication et enregistrement des entrées de marchandises
- Traitement du réseau d'ordres pour le produit fini
  - Enregistrement de la sortie de marchandises
  - Confirmation d'un réseau d'ordres produit avec mouvements de stock automatiques
  - Enregistrement de l'entrée de marchandises
- Gestion des livraisons
- Facturation
- Structure technique et gestion de l'équipement

## Points Clés

- Traitement des commandes clients avec articles configurables
- Traitement de la nomenclature commande client avec plusieurs niveaux et configuration technique
- Traitement du réseau d'ordres
- Gestion des modifications des commandes clients
- Gestion des modifications des ordres de fabrication : modification d'ordre de fabrication

- Structure technique et gestion de l'équipement

## **E74: Fabrication pour stock - Production avec numéros de série et sous-traitance**

Le scénario Fabrication pour stock - Production avec numéros de série et sous-traitance décrit les processus impliqués dans la production indépendante de la commande avec une production sur stock. Le produit fabriqué de manière anonyme et livré au magasin est un servomoteur qui peut être assemblé à la fois en interne et en externe. Le processus de sous-traitance avec approvisionnement en articles est utilisé pour l'assemblage externe.

De manière facultative, vous pouvez planifier des mesures de maintenance préventive de l'outillage (PRT), dans le cadre du processus de fabrication des produits semi-finis. Le degré réel d'usure est pris en compte lors du contrôle de disponibilité de l'outillage dans les ordres de fabrication.

### **Fonctionnalités**

- Cycle de calcul du coût de revient
- Gestion des besoins indépendants prévisionnels
- Planification des besoins en articles (MRP)
- Production sur stock avec sous-traitance des assemblages/produits semi-finis
  - Création et lancement des ordres de fabrication
  - Traitement de la commande de sous-traitance
  - Entrée de marchandises à partir d'une intégration de sous-traitance avec management de la qualité
  - Confirmation de production avec retrait de composants
- Approvisionnement et consommation d'articles en consignation fournisseur
- Assemblage final avec sous-traitance et approvisionnement d'articles facultatifs
  - Création et lancement des ordres de fabrication
  - Gestion des numéros de série intégrée à la production
  - Traitement de la sous-traitance avec approvisionnement en articles
  - Gestion des livraisons sortantes pour l'approvisionnement en articles au sous-traitant
  - Entrée de marchandises pour le processus de sous-traitance
  - Prélèvement de composants pour la production interne
  - Confirmation des activités d'assemblage
  - Entrée de marchandises après production
- Gestion des commandes clients
  - Création de commande d'achat avec contrôle de disponibilité
  - Livraison sortante
  - Facturation
- Maintenance préventive de l'outillage (facultatif)
  - Planification du plan d'entretien et traitement des ordres de travail
  - Blocage et déblocage de l'outillage

- Contrôle de disponibilité de l'outillage dans l'ordre de fabrication

## Points Clés

- Production indépendante des commandes clients par la typologie de production sur stock / gestion des ordres de fabrication
- Besoins indépendants prévisionnels
- Production déclenchée par un plan de production
- Production sur stock avec sous-traitance et approvisionnement en articles
- Intégration du management de la qualité à la sous-traitance
- Gestion des numéros de série intégrée à la production
- Consommation et approvisionnement du stock en consignation fournisseur
- Prévisions de consommation par le biais des besoins du client (commande d'achat) dans un intervalle de 40 jour en arrière et 20 jours en avant
- Extension facultative : maintenance préventive de l'outillage

## E85: Fabrication pour stock- Versions de fabrication et traitement Kanban

Le scénario Production de fabrication pour stock (MTS) avec versions de fabrication et traitement Kanban est centré sur deux méthodes de contrôle de fabrication au sein de l'environnement de fabrication pour stock : utilisation des versions de fabrication et traitement Kanban.

**Les versions de fabrication** vous permettent d'enregistrer différentes méthodes ou techniques à même d'être utilisées dans la fabrication d'un article. Les versions de fabrication peuvent inclure des informations sur les éléments suivants:

- Nomenclature alternative et utilisation de nomenclature relative à l'éclatement de nomenclature.
- Type de gamme, groupe et compteur de groupes de gammes pour l'affectation aux gammes
- Restrictions de taille de lot et zone de validité
- Ligne de production et emplacement de stockage

La méthode **KANBAN** pour le contrôle de la production et du flux d'articles se base sur la quantité de stock réel en production. Les articles régulièrement requis sont fournis en petites quantités au sein de la production. Le réapprovisionnement ou la fabrication d'un article ne débute que lorsque ce dernier doit être livré au niveau de fabrication supérieur. Ce réapprovisionnement est directement enclenché en production à l'aide des données de base gérées précédemment. Les entrées que vous devez saisir dans le système sont réduites au minimum. Toutes les autres actions présentes dans le système sont automatiquement effectuées en arrière plan.

Grâce à KANBAN, le processus de fabrication se contrôle lui-même et l'écriture manuelle est réduite autant que possible. Cette méthode a pour effet de réduire les délais d'approvisionnement et le stock.

## Fonctionnalités

- Cycle de calcul du coût de revient
- Traitement des besoins indépendants prévisionnels
- Planification des besoins en articles (MRP)
- Analyse des effets de la répartition des quotas et des versions de fabrication
- Contrôle de la production Kanban



- Assemblage final
- Gestion des commandes clients
- Livraison sortante
- Facturation

### **Points Clés**

- Traitement Kanban
- Versions de fabrication
- Répartition des quotas

## CONCLUSION

Selon un livre blanc publié le 25 janvier dernier par BEA Systems (soit quelques jours à peine après leur rachat par Oracle), le manque de flexibilité, le poids des coûts d'évolution et l'orientation essentiellement technique et informatique des applications traditionnelles comme l'**ERP** sont un vecteur majeur de la croissance explosive du marché **BPM**. "Grâce aux technologies **BPM**, les entreprises peuvent déployer et modifier rapidement des processus intégraux allant bien au-delà des traditionnelles frontières applicatives, géographiques ou organisationnelles" commente **Jay Simons, Vice-président du Marketing de BEA Systems**, dans ce livre blanc. Le marché du **BPM** serait même l'un des plus rapidement croissants dans le monde du logiciel, avec des volumes de ventes plus que décuplés entre 2006 et 2011.

**"Même si les analystes ne s'accordent pas tous sur le périmètre de ce marché, nous nous accordons tous sur son taux de croissance"** explique **Colin Teubner**, Senior Analyst chez Forrester Research. **"Chez Forrester, nous l'avons mesuré à 1,6 milliard de dollars en 2006 au niveau mondial et estimons qu'il atteindra les 6,3 milliards de dollars à l'horizon 2011."**

S'agissant d'interface avec les applications traditionnelles, classiquement, les outils de **BPM** viennent chapeauter et piloter l'**ERP**, sans modification de celui-ci. De nombreux exemples concrets, comme celui de Thalès Alenia Space, le numéro 3 mondial et le numéro 1 européen des fabricants de satellites, qui économise aujourd'hui 800 000 euros par an grâce à la mise en œuvre d'outils de **BPM** illustrent cette interaction. Dans ce cas particulier, les outils de **BPM** sont interfacés avec les applications SAP en place.

**Cette seconde génération est plus adaptée, offre des possibilités fonctionnelles plus larges et est parfois proposée en mode SaaS, Cependant, le BPM ne résout pas toutes les problématiques"** ajoute **François Bonnet**. "Il ne fait par exemple pas l'optimisation des ateliers de production. Il existe d'ailleurs d'excellents outils pour cela. Les processus optimisés par le **BPM** sont unitaires (c'est-à-dire qu'ils concernent une demande à la fois)". En termes de typologie d'entreprise concernée, "Le **BPM** s'adresse soit à des grands comptes (telco, banques etc.), soit à des PME en croissance. L'exemple de vente-privee.com, un club privé on-line organisant des ventes événementielles de produits de grandes marques pour ses membres, est frappant : devant le succès de leur site, ils ont eu recours au **BPM** pour industrialiser leur activité et répondre à la demande. En termes d'approche, la plupart du temps les entreprises font du **BPM** sur des projets un peu tactiques pour étendre ensuite son utilisation à d'autres projets. **"Mais l'approche peut aussi être plus globale, comme à la BRED, qui a traité 200 processus d'emblée, ou à la Barclay's Bank, qui a fait du BPM sur 60 à 70 processus"** ajoute François Bonnet.

Le **BPM** bénéficie lui aussi de son "2.0". Il s'agit de la nouvelle génération d'outils de **BPM**, qui met à profit les technologies spécifiquement **Web 2.0** (évoquées dans **"De monolithique, l'ERP devient progressivement modulaire"**). Il y avait sans doute à redire à la première génération de ces outils et nombre d'utilisateurs ont pu être déçus par les résultats obtenus. Cette seconde génération est plus adaptée, offre des possibilités fonctionnelles plus larges et est parfois proposée en mode SaaS (Software as a Service). Toutes ces nouveautés mènent à des résultats tangibles pour les entreprises, en termes de gains effectivement chiffrables (on enregistre par exemple des gains de temps de 5 à 10 % par employé, ce qui représente un bénéfice significatif lorsqu'il concerne les centaines ou les milliers d'employés présents dans les agences d'une banque à l'échelon national) et de ROI de plusieurs centaines de k€, souvent atteint dans des délais de l'ordre de six mois.

Outre le fait de réussir là où les méthodes et technologies précédentes échouaient, les solutions de **BPM** "nouvelle génération" comptent un atout supplémentaire non négligeable : elles permettent de faire dialoguer techniciens de l'informatique et utilisateurs métier. D'où leur bonne santé actuelle et leur probable succès à venir.

Aujourd'hui, les entreprises doivent se positionner face à un marché de plus en plus vivace. Ainsi l'entreprise moderne doit faire preuve d'une réactivité sans cesse croissante et prendre ses décisions

stratégiques avec diligence en minimisant les failles. Ainsi les processus de l'entreprise peuvent être amenés à évoluer rapidement afin de se positionner de manière efficace face aux clients, partenaires et concurrents.

Au cœur des préoccupations de l'entreprise, rationaliser et optimiser les processus suscitent de nombreuses réflexions et ce quelque soit la taille de la structure. Le BPM n'est pas une vision nouvelle mais la réponse à une attente des entreprises voulant optimiser la chaîne de valeur dans l'entreprise. Ainsi l'initiative de certains secteurs industriels, pionnier dans cette réflexion, a permis la mise en place des premiers outils et démarches qualifiés gravitant autour de la notion de BPM.

- Fidéliser les clients en garantissant une meilleure qualité de service.
- Réduire les temps de traitement et supprimer les inefficiences.
- Se conformer aux contraintes réglementaires via la documentation des processus et la traçabilité de l'information.
- Prendre en compte l'entreprise étendue en facilitant l'intégration des partenaires stratégiques.
- Accroître la productivité et la satisfaction des collaborateurs grâce à une plus grande visibilité et à la suppression d'étapes à faible valeur ajoutée.
- Réduire les risques opérationnels en prenant en compte des traitements d'exception et en définissant une meilleure allocation des ressources humaines.
- Accroître l'agilité en réduisant le cycle d'optimisation des processus (modélisation, déploiement, supervision, analyse).
- Meilleure capacité d'adaptation grâce à une compression du cycle de vie de gestion des processus d'entreprise, favorisant l'innovation des processus et le changement rapide face à la conjoncture commerciale.