

REFJIRA

1762

#OUTIL1#

1762_O1_Cycle_de_vie_du_BPM

#TITRE #

Cycle de vie du BPM

#MOTS CLEFS#

Processus, architecture, alignement, stratégie, exécution, promesse, client

#RÉSUMÉ#

Ce document schématise le champ d'intervention et la finalité du BPM en mettant en évidence sa promesse (alignement stratégique et performance clients) ainsi que sa dynamique de fonctionnement.

#Type#

Document

#TITRE #

De l'approche processus au BPM

#AUTEUR#

Olec Kovalevsky, Ingénieur-consultant, Avantage Qualité, Cany-Barville, France

#TEXTE_POUR_ALERTE_MISE_A_JOUR#

L'approche processus est largement adoptée dans les entreprises et les organismes de tous types. Les perspectives et les méthodes de mise en œuvre ont évolué au fil des années, et notamment depuis les années 1990 et l'émergence des pratiques de réingénierie des processus, BPR (Business Process Reengineering). Aujourd'hui la discipline qui traite du sujet est le BPM (Business Process Management) généralement traduit par Management des processus métiers.

#MOTS CLEFS#

Processus, cartographie, architecture, risques, opportunités.

#CONTEXTE#

Définir, mettre en œuvre, piloter et améliorer les processus sont devenues des pratiques courantes dans les entreprises et organismes de toutes tailles et secteurs d'activités, plus particulièrement dans celles s'appuyant sur des référentiels de management de la performance opérationnelle ou de certification de systèmes de management.

Pour autant, plusieurs perspectives coexistent dans les approches processus et les résultats associés.

Depuis la division du travail Taylorienne jusqu'à l'entreprise d'aujourd'hui, collaborative, agile et étendue aux partenaires, les pratiques managériales ont intégré des méthodes et outils multiples, dont l'approche processus. Il n'est pas inutile d'avoir en tête cette évolution pour mieux apprécier le moment actuel se caractérisant par une hybridation entre standardisation et perspective holistique, combinant des processus standards et des processus personnalisés déployant les propositions de valeur différenciantes de l'entreprise envers ses clients.

En effet, après un point haut de la standardisation de l'organisation et des processus, la tendance actuelle, dont le BPM est un vecteur, met en évidence les chaînes de valeur spécifiques et transversales, de bout en bout, alignées sur une stratégie d'entreprise établissant des avantages concurrentiels particuliers.

#EN PRATIQUE#

#ÉTAPE 1# Comprendre d'où l'on vient pour savoir où l'on va

Un retour historique de l'organisation des entreprises est utile pour mettre en perspective les évolutions constatées ainsi que les avantages possibles et les conditions de réussite.

Quatre époques industrielles peuvent être distinguées :

- 1900 – 1940, avec la prédominance d'une organisation scientifique du travail et une forte spécialisation des tâches, une structure hiérarchique généreuse en niveaux, des besoins de consommation importants favorisant le développement des entreprises ;
- 1945 – 1975, la croissance ininterrompue des « trente glorieuses » avec l'apogée des organisations structurées en Directions, Départements, Services avec à leur tête des managers ayant chacun des responsabilités et autorités précises et des missions de pilotage d'activités et de management de personnes. A ce stade, les outils organisationnels principaux étaient les organigrammes, les définitions de fonctions, les procédures et les instructions de travail avec leurs formulaires et enregistrements de travail associés.
- 1980 – 2010, la mondialisation libérale triomphante, avec la standardisation des modes de fonctionnement. Cette période est prolifique en développement de modèles et pratiques managériales, incluant la naissance des référentiels qualité internationaux (ISO 9001, TQM ...), des démarches d'excellence opérationnelle (BPR, Lean manufacturing, Six Sigma ...). C'est à ce moment que les processus ont attiré l'attention des spécialistes en organisation et des dirigeants d'entreprises. Avec des chaînes d'approvisionnement de plus en plus complexes et de plus en plus longues, l'optimisation par Direction, Département ou Service a montré les limites inhérentes aux organisations en silos. En 1993, Michael Martin HAMMER et James CHAMPY popularisent le BPR dans leur best-seller « Reengineering the Corporation » soulignant que « *les processus ont d'abord besoin d'extension horizontale avant d'être auscultés en profondeur, ce qui implique d'élargir le champ d'action aux processus de bout en bout, avant d'entreprendre des analyses d'optimisation.* »
- Depuis 2010, après la crise financière mondiale et la remise en cause du modèle néo-libéral, avec la concurrence croissante entre blocs économiques, l'explosion numérique dans la vie des entreprises et de leurs salariés, l'impérieuse injonction de transition énergétique ... le monde se caractérise, selon la formule consacrée, par les qualificatifs de volatil, incertain, complexe et ambiguë. Cet état du monde pousse les entreprises et les organisations à privilégier, à tous les niveaux, y compris celui des processus, des modèles holistiques développant des capacités et pratiques d'agilité, d'innovation, d'intelligence collective pour continuer à fournir la valeur attendue par les parties prenantes avec efficacité et efficience. C'est dans cette période que le BPM se déploie en capitalisant sur les méthodes et pratiques précédents et en tirant parti des (r)évolutions informatiques actuelles.

#ÉTAPE 2# Que promet le BPM ?

Le BPM est traduit en français par Management des processus d'affaires ou Management des processus métiers ou parfois aussi par Management par les processus.

En tant que discipline de management, le BPM fait son apparition dans les entreprises en 2005, en même temps ou presque que le langage BPMN (Business Process Modeling Notation renommé plus tard Business Process Model and Notation). Le BPMN fait l'objet d'une normalisation ISO publiée sous la référence ISO/CEI 19510.

Il n'existe pas encore de définition normalisée du BPM. Citons les deux plus complètes, émanant de collectifs de professionnels reconnus.

- L'Association Internationale des Professionnels du BPM (ABPMP International) donne la définition suivante (cf. référence du BPM CBOK en bibliographie) : « La gestion des processus métiers (BPM) est une approche structurée permettant d'identifier, de concevoir, d'exécuter,

de documenter, de mesurer, de surveiller et de maîtriser les processus métiers, automatisés ou non automatisés, afin d'obtenir des résultats cohérents et ciblés compatibles avec les objectifs stratégiques d'un organisme. »

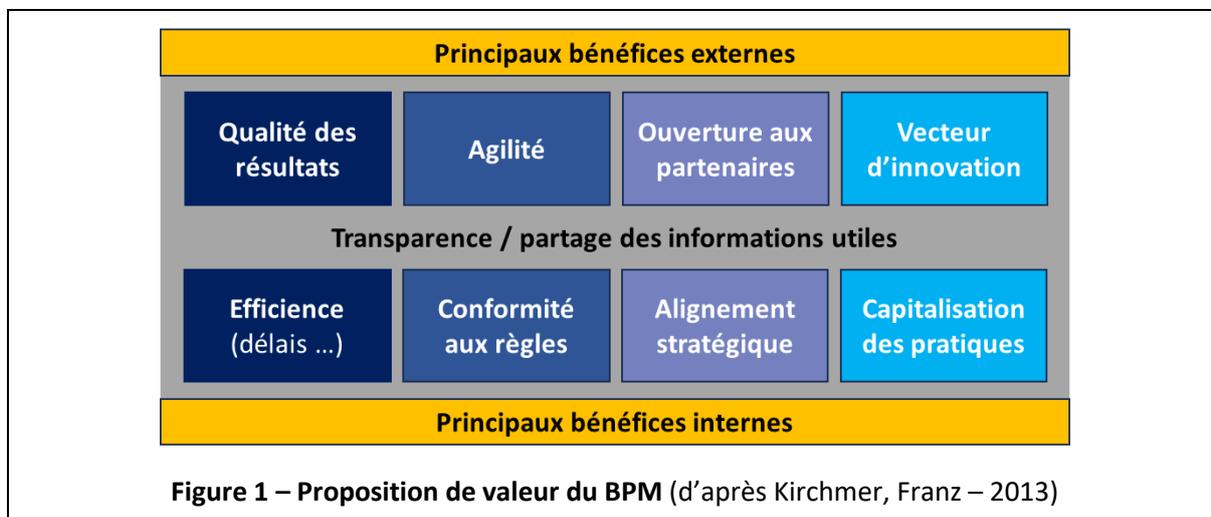
- Des universitaires et professionnels auteurs du livre « Fundamentals of Business Process Management » (cf. référence complète du livre en bibliographie) : « Le BPM est un corpus composé de méthodes, techniques et outils pour identifier, découvrir, analyser, reconcevoir, exécuter et piloter les processus métiers afin d'optimiser leurs performances ». En complément, **processus métier** est défini par : « un ensemble d'événements, d'activités et de décisions impliquant des acteurs et utilisant des ressources pour fournir un résultat ayant une valeur reconnue pour au moins un client. »

Ces deux définitions, assez proches, montrent l'étendue de la discipline BPM, couvrant tout le cycle de vie des processus. A ce titre, le BPM se propose d'embrasser un champ aussi important voire plus, que celui des référentiels qualité de type ISO 9001 en ce qui concerne le management des processus.

Comme illustré graphiquement dans le document joint (cf. [Cycle de vie du BPM #Outil_1762-01#](#)), le BPM implique tous les niveaux de l'entreprise (stratégique, organisationnel et opérationnel) dans le management ou l'exécution des processus .

La promesse du BPM et ses bénéfices peuvent être définis par quatre couples de valeurs externes et internes à l'entreprise et un résultat-clé global - la transparence - comme représenté sur la Figure 1 ci-après :

- Qualité des résultats et efficience
- Agilité et standardisation des pratiques
- Ouverture aux partenaires et alignement stratégique
- Vecteur d'innovation et capitalisation des bonnes pratiques



#ÉTAPE 3# Quels sont les principaux moteurs du BPM ?

#H3# Aligner et différencier les processus

Le premier moteur et peut-être le plus significatif est celui de l'alignement stratégique des processus. Le but recherché (cf. [Cycle de vie du BPM #Outil_1762-01#](#)) est de mettre la stratégie de l'entreprise en action, en ce qui concerne les propositions de valeur pour les clients (couples produits / clients).

Cet alignement a souvent deux corollaires :

- Développer une perspective de bout en bout est, sinon indispensable, au moins bénéfique pour maîtriser la valeur fournie aux clients, raison d'être des processus métiers ;

- Accepter une différenciation entre les processus, en fonction de leurs incidences respectives à la réalisation des objectifs stratégiques, à la valeur fournie puis perçue par les clients.

L'architecture de processus de bout en bout qui découle de cet alignement stratégique fournit la matrice permettant une déclinaison arborescente des processus.

L'articulation stratégie – processus permet à une entreprise d'opérationnaliser ses objectifs stratégiques et de répartir et coordonner les efforts et les moyens plus efficacement avec des résultats mesurables.

La manière d'identifier et de nommer ces processus de bout en bout et leurs processus déclinés est détaillée dans la fiche [Identifier les processus métiers #fiche 0487#](#).

#H3# Gouvernance BPM

Selon la taille de l'entreprise, la question de la gouvernance BPM, à l'instar de ce que peut être la gouvernance Ressources Humaines ou la gouvernance Qualité par exemple, peut être plus ou moins approfondie et outillée.

Dans tous les cas, un soutien affirmé de la direction au plus haut niveau est nécessaire afin de rendre opérationnel et utile l'alignement stratégique recherché. Une instance de pilotage de l'ensemble de la démarche BPM, s'appuyant sur un référent ou un pôle de référence, garant des définitions et outils associés aux processus est également nécessaire. Plus largement les rôles et responsabilités à différents niveaux (pilotage, définition, évaluation, décisions d'amélioration ...) méritent d'être précisés.

L'objectif est de capitaliser, de coordonner et d'évaluer les résultats de toutes les initiatives BPM pour maintenir la cohérence, l'opérationnalité et la performance de l'architecture processus définie. Il s'agit également d'assurer la formation et l'aide aux opérationnels en termes de méthodologies et d'application des outils.

Dans les entreprises ayant mis en œuvre une démarche qualité, la question de l'intégration du BPM dans le système de management de la qualité peut se poser.

#H3# Méthodes BPM et outils informatiques associés

Les méthodes visent les pratiques et règles de l'entreprise applicables à chaque étape du cycle de vie opérationnel des processus (cf. [Cycle de vie du BPM #Outil_1762-O1#](#)) :

- Quelles pratiques l'entreprise utilise pour l'analyse et la définition des processus élémentaires découlant de l'architecture globale ?
- Quelles règles applique-t-on pour la modélisation des flux d'activités ?
- Quelles spécifications d'exécution des processus sont établies ?
- Quels indicateurs de performance a-t-on mis en place ?
- Qui analyse les résultats et quels modes de décisions sont établis ?

Associés à ces étapes, des outils informatiques peuvent être utilisés. Il convient alors de les rendre disponibles, effectifs et efficaces. A cet égard, la collaboration entre les acteurs métiers, le référent BPM et les équipes informatiques, si besoin, est à prendre en considération.

C'est une des forces du BPM, notamment par rapport aux approches processus s'arrêtant à la modélisation des processus, de permettre un continuum entre modélisation et exécution pilotée des processus, pour assurer dans l'action, et de manière synchrone, la réalisation des activités, la disponibilité d'informations, la formalisation de décisions, le calcul d'indicateurs tels que prévus par la modélisation.

#H3# Facteur humain et culture d'entreprise

Il convient de prendre la mesure du facteur humain, notamment en cas de premier déploiement du BPM dans l'entreprise. Comme toute démarche d'organisation entraînant un changement d'habitudes, celui-ci mérite d'être accompagné.

Cela passe bien sûr par la communication, la formation et l'écoute des besoins des acteurs. Il importe aussi de prendre en compte la nécessité d'apport de bénéfices réels pour les acteurs, contrebalançant les inconvénients pressentis du fait du changement.

Au-delà des personnes et des individus, la culture de l'entreprise et la mesure dans laquelle elle favorise la transversalité dans le travail, la collaboration et le travail d'équipe, auront une incidence sur le niveau d'adoption du BPM dans l'entreprise.

#NOTRE CONSEIL#

#H3# Ne craignez pas d'innover

Prendre en compte l'existant ainsi que les standards et référentiels reconnus du marché sont de bonnes pratiques.

Néanmoins, un consensus semble se dégager aujourd'hui sur le fait qu'environ 20 % des processus métiers des entreprises, dont principalement les processus cœur de métier, sont différenciants vis-à-vis de la concurrence. Pour ces processus, un développement personnalisé est pleinement justifié, nécessitant une analyse détaillée et parfois l'affirmation d'un fonctionnement spécifique.

Les autres processus (environ 80 %) relèvent d'activités et de routines assez communes dans un même secteur d'activités et peu différenciantes pour les entreprises de ce secteur. De ce fait, ces processus ne nécessitent pas toujours le même investissement pour être maîtrisés avec le niveau de performance requis et suffisant.

#H3# Maintenez une perspective globale du BPM

A cause de sa déclinaison informatique, il est tentant de verser du côté de la dimension « outil » du BPM en oubliant les aspects « organisationnels et humains ».

Le BPM, comme le montre sa promesse (cf. [Cycle de vie du BPM #Outil_1762-01#](#)) relève d'une perspective holistique et empirique du management des processus.

Holistique par son champ d'action global, qui forme un tout, au service de la stratégie de l'entreprise et de ses acteurs pour optimiser la performance clients.

Empirique, car chaque entreprise a des spécificités, évolue dans un contexte particulier avec des parties intéressées qui peuvent avoir des exigences également particulières. Il en découle une réelle légitimité à concevoir un système de fonctionnement global, issu de l'expérience et des savoirs propres à l'entreprise.

#ERREURS A ÉVITER#

#H3# Ne réduisez pas le BPM à l'automatisation de processus

L'automatisation de processus fait partie des fonctions utiles et appréciées des outils informatiques BPM actuels. Du fait que la discipline BPM s'est développée en même temps que le standard de langage de modélisation BPMN, supporté par les outils, l'amalgame a souvent été fait entre les deux.

Ce n'est que depuis 2015 environ, que le corpus BPM s'est consolidé, conceptuellement et méthodologiquement, pour aboutir aujourd'hui au stade de référence internationale dans le management des processus.

#H3# Ne pensez pas que le BPM résout tous les problèmes

Le BPM est certainement utile pour aider les organisations dans le management des performances, notamment dans leurs capacités à répondre aux exigences de leurs clients et à tenir les promesses de valeur.

D'autres champs managériaux existent qui ont chacun leur raison d'être, la gestion financière, le management des compétences et connaissances, le management de l'innovation, la responsabilité sociétale ...

Idéalement, il conviendrait de rechercher l'intégration ou l'articulation entre ces champs afin qu'ils se renforcent mutuellement dans la pratique.

#ALLER PLUS LOIN#

#H3# Bibliographie

Guide du management par les processus – BPM CBOK® V4 – ABPMP International - AFNOR Editions 2021

Fundamentals of Business Process Management – SPRINGER Second Edition – 2018

The Complete Business Process Handbook Body of Knowledge from Process Modeling to BPM – LEADIng Practice ApS – Editor Elsevier 2015

Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances (trad. de l'anglais par Michel Le Séac'h), Paris, Dunod, coll. « Dunod manager », 1993 (réimpression 2000, nouvelle présentation 2003)

The Process of Process Management – Strategy execution in a digital world – Mathias Kirchmer, Peter Franz - <https://bpm-d.com/whitepapers/the-process-of-process-management/2-0-value-and-definition-of-the-bpm-discipline/>

#H3# Normes de référence

Norme ISO/CEI 19510 : 2013 - « Information Technology - Object Management Group Business Process Model and Notation » (uniquement disponible en anglais)

Norme NF EN ISO 9000 : 2015 ; *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*, Edition d'octobre 2015

Norme NF EN ISO 9001 : 2015 ; *Systèmes de management de la qualité – exigences*, Edition d'octobre 2015

Norme FD X 50-176 ; *Outils de management. Management des processus*, Edition d'août 2017

#H3# Abréviations et acronymes

- CBOK : Common Body Of Knowledge
- BPM : Business Process Management
- BPMN : Business Process Model and Notation

#H3# Glossaire

Approche processus # (cf. ISO 9000)

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

Approche processus # (cf. FD X 50-176)

Manière d'envisager le management de l'entreprise en s'appuyant sur les processus et leurs interactions.

Processus # (cf. ISO 9000)

ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Processus métier (Business process) # (communauté BPM)

ensemble d'événements, d'activités et de décisions impliquant des acteurs et utilisant des ressources pour fournir un résultat ayant une valeur reconnue pour au moins un client.

#FICHES CONNEXES#

0463, 0468, 0487, 0526, 1763, 1764.

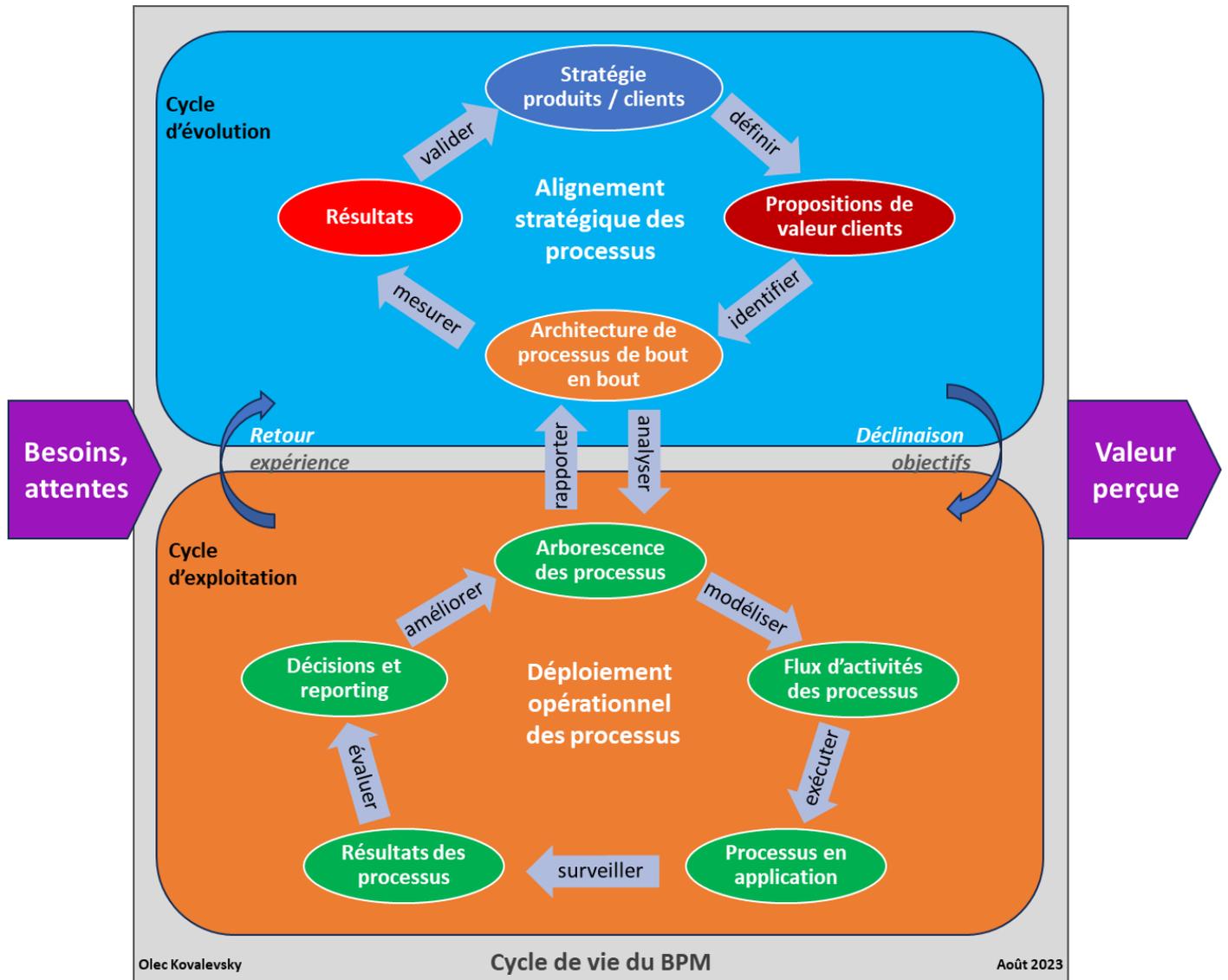
#THESAURUS#

SECTEURS INDUSTRIELS/Multisecteurs

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE/Management de l'entreprise

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE/Qualité

NORMES, MESURES, ANALYSES/Norme



Nota : ce schéma illustre, pour un organisme, la contribution du BPM à la création de valeur pour ses clients et autres parties intéressées au travers des résultats de ses processus métiers mis en œuvre. Dans ce cadre, il présente les principes et les moteurs de fonctionnement du BPM.

Le BPM s'inscrit dans le déploiement opérationnel d'un système de management et ne prétend pas à lui seul couvrir toutes les dimensions managériales (stratégiques, organisationnelles, financières, techniques, humaines ...).