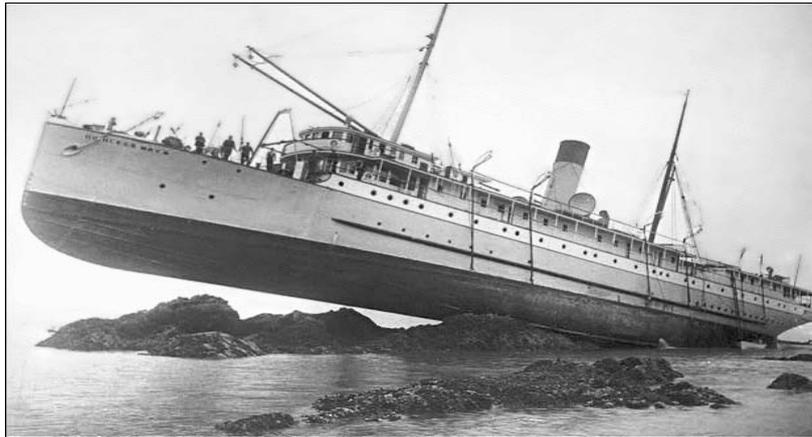


Fiche Pratique numéro 1 – Outillage

Les temps sont révolus où le choix des outils pour conduire une démarche processus était une aventure pouvant conduire à un échouage de celle-ci.



C'est pour éviter cela que nous vous proposons :

Les écueils à éviter pour outiller la démarche.

Vous avez initié une démarche processus. Vous cherchez aujourd'hui à l'outiller.

Vous êtes conscient que le choix de votre outil sera une condition de la réussite de votre démarche.

Comment sécuriser votre choix, et votre futur investissement.

Ci-dessous une proposition de cinq écueils à éviter.

Premier écueil : Réaliser une évaluation technique de l'outil et non du besoin.

Lors de la recherche de notre outil cible on cherchera à évaluer celui-ci au travers de trois dimensions :

- **La dimension fonctionnelle** (qui peut être reprise d'ailleurs) : grandes lignes fonctionnelles telles que l'unicité des objets, les capacités de reporting, etc. ...
 - o Pour une meilleure évaluation de l'outil il est conseillé de définir des critères de pondération, en fonction de l'importance de la fonctionnalité au regard de votre usage cible.
 - o Dans cette dimension, vous pouvez intégrer des capacités techniques (exigences non fonctionnelles), telles que le type de base de données, les API associées, les méthodes échanges pour l'interopérabilité.

Une illustration de cette dimension peut être téléchargée au travers de notre liste fonctionnelle réalisée en 2016.

- **La dimension usage / besoin** : en quelque sorte votre cahier des charges. Celui-ci ne doit pas être redondant avec la première dimension.

Cette dimension vous permet d'évaluer l'outil au travers de sa finalité au regard de votre cible. On cherche notamment à évaluer des critères discriminants : on sait que fonctionnellement l'outil sait faire. On évalue comment il le fait : est-ce que cela répond à votre cible ?

Vous évalueriez également l'adhérence de l'outil à vos cas d'usage.

- Le besoin peut être défini au travers des livrables attendus de la démarche
- Le besoin peut être formulé en utilisant les bonnes pratiques de la démarche agile du type : En tant que [Mon rôle], je souhaite [Faire quelque chose avec l'outil cible] de sorte que [J'obtienne un résultat, testable]

Auparavant, cette dimension était souvent négligée (facteur d'arrêt de la démarche ? Une bonne solution, mais ne répondant pas au besoin ?).

En effet elle nécessitait la mise en œuvre de moyens sans garantie de résultats...

Ou alors elle était réalisée en même temps qu'un POC...

Aujourd'hui, avec le Cloud, le SAS, beaucoup d'éditeurs proposent la mise en place d'un environnement test (généralement) sans frais.

Ainsi en 2019, cette étape ne peut plus être négligée.

Pour qu'elle soit pertinente il faut qu'elle soit réalisée sur un périmètre réduit d'outil (pas plus de 3), et avec le concours des utilisateurs clés (une partie de ceux qui demain devront utiliser l'outil).

Gardez à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'un POC, mais bien d'une évaluation outil. Vous n'évaluez pas un concept, une démarche, mais bien un outil (son ergonomie, si l'outil est autoporteur, ses points forts, ses points faibles, etc..).

- **La dimension financière** : Les licences, certes, mais aussi les coûts associés à l'acquisition de l'outil tels que la formation, le coût d'installation, le coût interne d'intégration, les coûts d'assistance annexes (développement de spécifique, assistance de mise en œuvre, maîtrise d'œuvre, etc.)
 - Dans la dimension financière, les coûts associés à la formation et à l'assistance recommandée peuvent vous fournir une idée de la complexité de l'outil : un outil complexe nécessite rarement 2 jours de formation...

Second écueil : Rechercher l'outil qui fait tout !

Lors de la mise en œuvre on a souvent tendance à chercher à outiller en une seule fois et avec parfois les mêmes outils, ou la même suite d'outil, la démarches processus, la gestion documentaire, la gestion de risque, et l'architecture d'entreprise...

Si autrefois cette approche faisait sens et a contribué à la refonte du paysage des solutions (outils BPM rachetant des outils GED et inversement, outils BPA s'étendant vers l'EA ou la GRC), aujourd'hui avec le recul c'est déconseillé !

En effet, le déploiement de l'ensemble est séquentiel : vous déployez une démarche processus au travers de laquelle vous commencez à identifier des familles de risques, des risques, et les contrôles associés.

Demain vous chercherez à les piloter, les évaluer, mettre en place la gestion des incidents et des plans d'action.

Ainsi dans ce cas précis deux périmètres applicatifs sont identifiés : celui pour l'identification, celui pour l'évaluation.

En distinguant ces périmètres dans votre évaluation (une évaluation par périmètre), vous vous donnez la possibilité de mieux décider, et donc de mieux choisir.

Dans le cas de la gestion des risques (GRC) vous avez des outils leader ou spécialisés du marché, ou des outils open source, tel que Eramba.

En cherchant l'outil à tout faire, vous risquez de passer à côté d'outils plus pertinents dans votre contexte.

Figure 1. Magic Quadrant for Integrated Risk Management

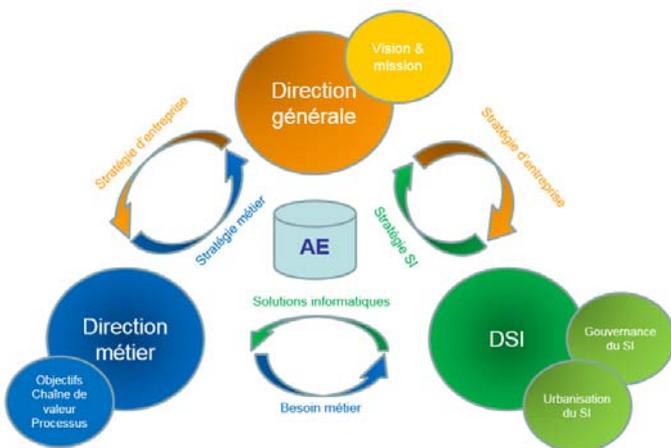


Source: Gartner (July 2018)

En revanche, les ressources impliquées dans une démarche d'architecture d'entreprise étant différentes (DSI, et métier), il est possible de déployer, en parallèle, la démarche processus et la démarche AE.

Dans un déploiement parallèle de ces deux démarches, vous aurez quand même un temps de convergence où par exemple la couche métier de l'AE devra reprendre vos processus.

En somme, aujourd'hui beaucoup d'outils sont interopérables, ce qui n'était pas possible avant.



Cette interopérabilité est issue d'un usage plus accru des normes et des langages de modélisation (BPMN entre autres), mais aussi à l'amélioration des capacités d'échanges entre logiciel avec des solutions d'API ou encore des solutions d'import – export sous différents formats techniques.

Ainsi, en mélangeant les différents périmètres applicatifs, vous vous privez de candidats spécialisés et/ou leader de leurs domaines. Comment assurer alors la qualité de sa décision sans s'être donné la possibilité d'avoir une vision complète de l'offre ?

De plus vous souciez des capacités d'échanges entre application, vous amène à vous soucier des capacités d'interopérabilité des outils !

➔ Demain sans doute vous chercherez à intégrer plus largement ces outils dans votre SI.

Troisième écueil : Produire du contenu et non de l'intelligence

On revient aux capacités citées plus haut d'import-export. En effet, la modélisation ne doit plus être « une action lourde », énergivore, consommatrice de ressource.

C'est d'ailleurs un reproche fait à la démarche : « Sitôt fini d'être modélisé, sitôt obsolète » ; « Difficulté à capitaliser sur une granularité trop fine » ; etc.

Il est donc nécessaire de favoriser les outils qui permettent l'import – export (ou des échanges) en masse des objets, de leurs attributs ET de leurs relations !

Le travail du modélisateur consistera alors, non plus à créer et faire des liens entre les objets (reproduire un existant connu) mais bien à faire des représentations, intelligibles, autoporteuses, et « lumineuses ».

Dans ce cadre, la démarche permet alors une contribution active au pilotage et l'évaluation de l'activité.

Seront ainsi à favoriser tous les outils :

- Permettant l'import-export au format tableur, les échanges XML, et autres formats normalisés, automatisés.
- (Dans une démarche AE) se connectant au système pour remonter les applications, les éléments d'infrastructures ...Etc.

Quatrième écueil : sous-estimer les capacités de reporting, tableau de bord.

En 2018, on ne peut dissocier démarche processus et évaluation de la performance.

Il est donc nécessaire de disposer nativement dans l'outil des fonctionnalités de reporting, certes, mais surtout des fonctionnalités de tableaux de bord restituant des indicateurs pertinents.

En outre ces modules doivent être utilisables sans connaissance informatique, et sans assistance tierce.

Au travers de ces tableaux de bord, on cherchera à identifier :

- Dans les travaux de modélisation :
 - o Le taux d'avancement
 - o Le taux des descriptions en cours, validées, en révision
 - o La classification des processus
- Dans le déploiement :
 - o La conformité opérationnelle
 - o La maturité
 - o Les niveaux de responsabilités (RACI) et le suivi des processus
 - o Les dépendances / interfaces
 - o L'adhérence objectifs / processus.

Dans le cas où la solution est dépourvue de ces capacités, vous devez alors évaluer les possibilités d'échanges avec vos outils de reporting / dashbording habituels. Mais cela peut alors nécessiter du développement de spécifique.

Cela signifie pour l'outil, la possibilité d'accéder à vos informations en base de données, ou la possibilité de les restituer dans un format utilisable par une autre application. En somme, la capacité de l'outil à exposer nativement, et sans coût supplémentaire, ses services et ses données.

Ces fonctionnalités touchent du doigt des fonctionnalités plus large que sont les capacités de réversibilité.

Cinquième écueil : Oublier la collaboration

Comment à l'ère du numérique ne pas intégrer nativement des fonctions de collaboration ?

En tant que tel, ce critère doit être discriminant !

Dans les critères associés aux fonctionnalités de collaboration, permettre la saisie de commentaires, mais aussi toutes les fonctionnalités permettant une gestion collaborative du cycle de vie du processus.

Au sein de ces fonctionnalités, ne pas perdre de vue que tous les « clients de la démarche » ne sont pas des « experts ».

Ainsi, les fonctions de collaboration, en lien aux fonctions de restitution, doivent permettre l'appréhension de la démarche sous différents formats, au choix de l'utilisateur : Restitution graphique, restitution textuelle, tableaux de bord, etc.

En résumé, outiller une démarche processus en 2019 ne revient pas évaluer simplement les capacités du module de modélisation (le modeler), mais bien à évaluer toutes les fonctionnalités autour de celui-ci.

Périmètre d'usage, capacités de restitutions, reporting, dashbording, capacité d'automatisation d'alimentation de la base de données relationnelle (le contenant de votre modélisation), fonctions collaboratives, et interopérabilités, définissent les critères discriminants qui doivent vous permettre de choisir le bon outil, pour garantir le succès de votre démarche.