

Recommander un projet BPM à sa direction

Le point sur les bénéfices

IBM

Sommaire

- 2 La valeur stratégique du BPM
- 3 Une étude de cas intéressante : la logistique
- 4 Identifier les avantages potentiels
- 7 Comparer les alternatives
- 9 Les centres de coût les plus courants
- 10 Synthèse
- 10 Pourquoi les solutions IBM de BPM ?

Synthèse

Depuis plusieurs années, le BPM (gestion des processus métier) est devenu une priorité majeure des entreprises. Les DSI (directeur des systèmes d'information) et les responsables informatiques persistent à considérer les améliorations des processus métier comme la priorité de leurs organisations informatiques.^{1,2,3} Il existe, bien entendu, différentes manières d'améliorer les processus métier – depuis une refonte complète des processus jusqu'à l'adoption de nouvelles méthodologies de gestion de ces processus (par exemple, la méthodologie Lean Six Sigma), ou l'intégration de nouvelles capacités aux systèmes existants. Chez IBM, nous considérons qu'un investissement dans un logiciel BPM, tout en apportant des méthodologies et des bonnes pratiques reconnues, constitue le meilleur investissement qu'une entreprise puisse réaliser pour améliorer de manière pérenne ses processus métier.

Ce livre blanc s'adresse aux équipes qui souhaitent convaincre leur direction d'investir dans le BPM pour procéder à des améliorations de processus. Il aborde de manière étendue les différents bénéfices que les entreprises peuvent attendre du

BPM, ainsi que des exemples concrets démontrant son intérêt. Ce document compare également l'utilisation du BPM avec d'autres approches pour conduire des améliorations de processus. Enfin, ce livre blanc présente de manière élémentaire les coûts associés à une action de BPM.

La valeur stratégique du BPM

Des processus plus efficaces conduisent à une réduction des coûts, un chiffre d'affaires accru, des employés plus motivés et des clients plus satisfaits. Pour prendre les exemples les plus marquants en termes de résultats économiques obtenus suite à une démarche d'amélioration des processus, il faut regarder vers les entreprises qui ont adopté la méthodologie Six Sigma (et Lean Six Sigma) – la plus notable étant General Electric (GE). Membre de l'équipe des fondateurs de la méthodologie Six Sigma, Mikel Harry a décrit l'impact économique d'une approche axée sur l'amélioration des processus. En utilisant l'unité de référence de sa méthodologie – Sigma, Mikel Harry propose un exemple concret de la manière dont des entreprises comme GE ont pu bénéficier d'un engagement dans l'amélioration des processus :

Une simple transformation « one-sigma » permet d'obtenir une amélioration de marge de 20 pour cent, une augmentation de 12 à 18 pour cent des capacités, une réduction de 12 pour cent du nombre d'employés, ainsi qu'une réduction de 10 à 30 pour cent des dépenses en capital.⁴

En considérant les multiples évolutions Sigma effectuées par GE sur ses marchés principaux, les raisons de sa position dominante sur tous les secteurs où l'entreprise est présente apparaissent clairement : des coûts plus faibles et un meilleur niveau de qualité.

C'est à l'évidence parce que GE a fait du BPM le cœur de sa culture d'entreprise – depuis le PDG jusqu'aux employés. La plupart des équipes qui plaident pour le BPM ne peuvent envisager un tel engagement – même de manière élémentaire. Ce qui ne constitue pas un problème. Même le plus réduit des engagements dans un processus de BPM peut donner des résultats considérables. Selon la firme d'analyse Gartner, basée dans le Connecticut, une entreprise peut, sans aucune modification des processus, réaliser des améliorations opérationnelles considérables, et ce, quel que soit le processus concerné. En « rendant simplement explicites les transferts, les délais et les responsabilités, il est possible de réaliser des améliorations de productivité supérieures à 12 pour cent ». ⁵ Et pour la plupart des processus, cette approche n'est qu'un point de départ pour obtenir des gains d'efficacité. Dans la suite du document, nous pourrions comparer les investissements dans une suite BPM avec d'autres alternatives possibles pour mettre en œuvre des améliorations de processus. Toutefois, nous pouvons déjà constater qu'un investissement même limité dans un logiciel BPMS peut susciter une création de valeur significative. Concrètement, les projets BPM courants sont porteurs de gains de création de valeur – et des gains considérables. Il y a quelques années à peine, la firme Gartner indiquait que 78 pour cent des projets de BPM bénéficiaient d'une rentabilité de l'investissement (IRR) supérieure à 15 pour cent. ⁶ En outre, ces projets bénéficiaient généralement d'un déploiement rapide (67 pour cent d'entre eux en moins de six mois, 50 pour cent en moins de quatre mois). A l'évidence, en menant des améliorations de processus grâce au BPM, les entreprises se sont déjà montrées capables de créer de la valeur et ce, avec une rentabilité accélérée.

Une étude de cas intéressante : la logistique

Le concept d'amélioration continue est au cœur de la proposition de valeur BPM. En fait, la capacité à améliorer en permanence les processus et réaliser un retour sur investissement (ROI) incrémentiel de manière pérenne distingue une solution de BPM des autres moyens utilisés dans ce domaine. En d'autres termes, un argumentaire BPM doit considérer non seulement les premières itérations des processus et la valeur potentielle qu'elles apportent, mais aussi la valeur incrémentielle qui sera créée dans la durée.

C'est ainsi qu'un grand constructeur informatique a réussi à identifier une possibilité d'amélioration des processus de ses opérations de logistique. Les produits qui ne pouvaient être livrés (les « chargements en difficulté ») coûtaient à l'organisation des millions de livres de chiffre d'affaires perdu chaque trimestre. L'analyse des processus a confirmé les éléments suivants :

- Des améliorations étaient nécessaires dans de nombreux secteurs. Du fait de la relation entre des départements internes et des partenaires externes, il était difficile d'obtenir une visibilité complète de la progression de la commande dans le processus.
- L'intervalle possible pour récupérer un chargement étant très court (48 heures), les priorités des opérations, la réalisation des tâches et le processus d'escalade étaient cruciaux pour résoudre le problème.
- Les données de commande étaient souvent insuffisantes et indisponibles dans les délais. Pour pouvoir récupérer les chargements, l'organisation devait disposer de notifications en temps réel.

Le déploiement initial du processus assurait une surveillance et notifiait à l'équipe de service client le moment où une commande passait dans l'état « en difficulté ». Les délais de résolution étaient automatiquement affectés et les tâches mises en œuvre pour pouvoir répondre immédiatement aux problèmes d'expédition. Le processus prévoyait également l'application de procédures standard, en guidant les agents des centres d'appels pour choisir les meilleures options pour le client.

La capacité à gérer le processus concerné de manière proactive a permis d'obtenir des résultats exceptionnels. Avec chaque nouvelle version du processus, l'équipe logistique a réussi à faire progresser les indicateurs de performance clé de pourcentage des chargements récupérés, soit près de 70 pour cent de chargements, à comparer aux 5 pour cent de départ. Ce qui représente une économie de plus de 1,3 million de livres, chaque trimestre. Et avec la croissance mondiale continue de l'entreprise, ces économies augmentent encore.⁷ L'entreprise va même plus loin. Elle utilise les fonctionnalités de simulation et d'analyse proposées par la solution IBM WebSphere Lombardi Edition pour identifier de nouvelles possibilités d'améliorations.

Depuis plusieurs années, l'entreprise utilise les solutions innovantes et visuelles d'analyse et d'optimisation des processus disponibles avec IBM WebSphere Lombardi Edition. Outre la simulation du fonctionnement des processus métier, l'entreprise a pu mettre en évidence des goulots d'étranglement dans les processus, recommander des solutions et même accompagner les analystes, phase par phase, pour modifier les processus. À titre d'exemple, l'équipe chargée de la logistique a identifié de nouvelles démarches destinées à notifier de manière proactive aux clients les livraisons prévues et permettre aux agents de service client de confirmer les

coordonnées de la livraison avant d'expédier le produit. Selon les résultats du pilote de cette toute récente version du processus, l'équipe estime à plus de 90 pour cent le pourcentage de chargements en difficulté susceptibles d'être récupérés.

Identifier les avantages potentiels

L'essentiel de la proposition de valeur opérationnelle du BPM réside dans la capacité à faire davantage avec vos processus, avec moins d'efforts et en gagnant en qualité. Le BPM est donc devenu une discipline incontournable pour les entreprises qui cherchent à développer leur chiffre d'affaires rapidement, tout en rationalisant leurs effectifs. Ces entreprises ont justifié l'adoption du BPM en mettant en avant trois avantages essentiels : l'efficacité, l'efficacité et l'agilité. Selon le processus, ces différents avantages pourront être réalisés dans des proportions et selon des cycles différents.

Efficiences

En déployant une approche BPM, une entreprise recherche généralement des gains d'efficacité. La plupart des processus entraînent un gaspillage considérable, du fait de l'utilisation de méthodes manuelles, de mauvais transferts entre départements et de l'impossibilité générale de contrôler la progression des opérations. Le déploiement initial d'une solution BPM élimine ces problèmes, et l'avantage obtenu se traduit en général par des économies de main d'œuvre chiffrées en équivalent temps complet. À titre d'exemple, un client du domaine de la santé a réalisé, grâce à la solution IBM WebSphere Lombardi Edition, une économie de 21 000 heures (10 postes en équivalent temps complet) sur ses processus d'intégration des employés au cours de la première année.

Effacité

Une fois obtenu le niveau d'efficacité élémentaire qu'apporte un processus mieux contrôlé, une entreprise se tournera ensuite souvent vers les gains d'efficacité. C'est là qu'il est possible de réaliser certains des gains les plus importants. Dans ce domaine, les bénéfices se traduisent en général, dans le contexte d'une meilleure gestion des exceptions, par un processus décisionnel plus efficace. Un fournisseur de services de télécommunications a identifié qu'en contrôlant mieux son processus de traitement des litiges de facturation, il parvenait à réduire le montant payé chaque trimestre de 1,9 million de livres anglaises (environ 10 pour cent). Le déploiement d'une approche BPM lui a permis d'identifier des problèmes répétitifs, d'effectuer des recherches plus complètes sur les litiges et d'appliquer des politiques de règlement plus cohérentes. Pour les processus régulés, ce niveau de contrôle et de cohérence apporte un avantage supplémentaire : éviter les amendes du fait d'une exécution du processus inadaptée, incohérente ou hors délai. Dans certains cas, ce bénéfice se traduit financièrement (par exemple, une réduction des amendes), mais l'avantage d'une meilleure conformité est souvent considéré comme stratégique même s'il ne s'accompagne pas directement d'un bénéfice financier.

Agilité

Le troisième avantage stratégique du BPM est l'agilité. À l'ère d'un marketing tourné vers les marchés SOA (architecture orientée services) et On-Demand (applications et services à la demande), l'agilité est un concept parfaitement admis.

Dans le domaine de la gestion des processus, la capacité à évoluer rapidement est essentielle. Nos clients transforment leurs processus clés de quatre à sept fois par an. La motivation du changement vient aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. De nouvelles opportunités apparaissent. Des partenaires ou clients nouveaux souhaitent adopter une autre démarche dans la mise en œuvre de leurs activités. Les réglementations nationales ou internationales peuvent vous imposer de modifier vos processus. Le BPM constitue la plate-forme nécessaire pour transformer vos processus – et ce, de manière plus rapide et mieux maîtrisée qu'avec toute autre démarche. Les avantages de l'agilité incluent notamment l'intégration plus rapide des réglementations nationales – ce qui élimine les risques d'amendes ou de délais d'approbation. Autre exemple, la capacité à transformer un processus pour s'adapter à des événements imprévisibles. Un organisme d'assurance peut rapidement adapter le seuil d'approbation des dossiers si une catastrophe naturelle se produit dans une partie du pays. Il peut s'avérer difficile de calculer les bénéfices tangibles de l'agilité, bien que la plupart des entreprises considèrent que la capacité à adapter rapidement des processus constitue une aptitude stratégique en termes de compétitivité.

Le tableau ci-après vous permet de passer en revue chacun de vos processus éventuels ou de disposer d'un aperçu général des types d'avantages que peut vous apporter le BPM.

Avantages	Exemples
Efficience	
Éliminer les saisies de données manuelles	Réduction du délai pour saisir un nouveau dossier d'employé dans le système de gestion des ressources humaines, ramené de 9 heures à 10 minutes.
Réduire la durée du cycle processus	Réduction du délai de traitement des rémunérations de 12 000 commerciaux, ramené de 33 jours à 7.
Réduire les activités d'analyse/de routage manuelles	Élimination de 80 pour cent des activités manuelles précédemment requises pour acheminer les exceptions de facturation vers les équipes appropriées chargées de les résoudre.
Efficacité	
Mieux gérer les exceptions et plus rapidement	Faire évoluer les capacités du processus, pour passer de 5 pour cent de chargements en difficulté récupérés à 70 pour cent – ce qui permet d'augmenter de 1,3 million de livres par trimestre le chiffre d'affaires réalisé.
Disposer d'un meilleur processus décisionnel	Un processus d'analyse plus efficace a permis d'obtenir une économie de 1,9 million de livres, montant qui résultait des pertes liées aux litiges de facturation. Ces dossiers étaient auparavant simplement traités, car le contrôle du processus était insuffisant.
Cohérence de l'exécution	La satisfaction client s'est améliorée de 92 pour cent, grâce à la mise en œuvre de tâches proactives pour s'assurer que les traitements des crédits immobiliers étaient mieux exécutés et plus rapidement.
Agilité	
Adaptation plus rapide aux obligations légales de conformité	Modification des processus relatifs aux douanes dans les 90 jours qui ont suivi le 11 septembre 2001 pour respecter les nouvelles réglementations nationales assurant une plus grande visibilité des chargements.
Intégration de nouveaux modèles opérationnels	La capacité à changer de partenaire d'expédition en 10 minutes dans les processus de cœur de métier permet au constructeur de changer de transporteur principal chaque trimestre, en fonction de la meilleure offre.

Tableau 1 : Synthèse des avantages du BPM

Comparer les alternatives

D'une manière générale, il existe trois options d'utilisation du BPM pour conduire des améliorations des processus : acheter une application clés en main qui répond à la problématique du processus ou du domaine fonctionnel ; étendre une application existante ; ou développer une solution spécifique pour répondre aux besoins organisationnels.

Acheter une application

Dans le cadre de la résolution de problèmes de processus, quatre difficultés se posent lorsqu'il s'agit d'acheter des applications : le délai de création de valeur, le risque concernant l'adoption, la réaction au changement et l'extension du domaine d'application.

- Délai de création de valeur** : Selon la firme Forrester Research, le délai moyen d'installation de nouvelles applications dans l'industrie a atteint à un moment donné 14 mois et demi, et 36 pour cent des projets étaient réalisés avec du retard.⁸ Par comparaison aux informations concernant les installations de BPM, ce délai aurait permis de déployer trois ou quatre versions de processus – chaque version étant porteuse d'une valeur métier significative. En outre, la plupart des applications nécessitent pour les entreprises d'amorcer la démarche par le modèle de données de référence et les fonctionnalités de base. Un temps considérable était consacré à mettre en œuvre des capacités ne relevant pas directement de votre problème de processus, mais néanmoins nécessaires pour l'exécution appropriée de l'application. Avec le BPM, ces coûts initiaux n'existent pas.
- Risque concernant l'adoption** : Les utilisateurs résistent souvent à devoir découvrir une application entièrement nouvelle. Pire encore, si les capacités ne correspondent pas à leurs besoins, cette application ne sera pas utilisée et l'efficacité des processus sera encore moins satisfaisante – ce qui vient en contradiction avec le but recherché. En revanche, les solutions de BPM performantes peuvent intégrer les processus dans les outils familiers des utilisateurs, comme Microsoft® Outlook®. Ce qui permet d'éviter quasiment toutes les difficultés liées à la formation et à l'adoption. En outre, le BPM permet aux équipes projet de se recentrer sur les capacités spécifiques nécessaires pour les participants au processus, et rien de plus. Il n'y a donc aucun temps perdu à identifier les fonctionnalités des applications qui ne seront pas utilisées ou qu'il est nécessaire de personnaliser.
- La réaction au changement** : Une fois l'application installée, les entreprises se trouvent fréquemment face à des difficultés à la synchroniser en fonction des évolutions de priorités des processus métier. Les applications ne sont pas conçues pour s'adapter à des changements fréquents, mais sont plutôt focalisées sur la standardisation des actions et des processus. Concrètement, la personnalisation des applications standard induit très souvent des problèmes et des coûts supplémentaires, qui seront évoqués ci-après dans ce document.
- Extension du champ d'application** : Les demandes d'amélioration des processus peuvent provenir de tous les secteurs de l'organisation. Si le premier problème peut concerner l'intégration de nouveaux employés, le suivant pourrait être de gérer les processus logistiques de chargements. Acquérir des applications spécifiques pour chacun de ces problèmes de processus est impossible. En revanche, une suite de BPM permet d'améliorer tous les processus possibles.

Étendre une application existante

Si une application est déjà en place, certaines entreprises pourront envisager de l'étendre pour conduire des améliorations dans des secteurs de processus stratégiques. Trois problèmes se posent à ce stade : le coût, la complexité et l'immaturité.

- **Coûts** : Le coût d'achat de modules complémentaires et d'outils de développement nécessaires pour personnaliser l'application existante peut s'avérer considérable – plus coûteux que d'adopter une démarche BPM. En outre, l'extension des applications exige fréquemment la disponibilité de compétences spécifiques et coûteuses. Souvent, les applications doivent être étendues en utilisant des langages particuliers. Les consultants extérieurs possédant ces connaissances induisent des coûts supplémentaires. En revanche, les solutions de BPM les plus efficaces sont basées sur des standards et de très nombreux consultants ont été formés pour disposer des compétences et des technologies essentielles nécessaires à un déploiement.
- **Complexité** : L'extension d'applicatifs clés en main conduit généralement à des mises à niveau ultérieures plus complexes – et parfois considérablement plus complexes. La plupart des fournisseurs d'applications conseillent à leurs clients de ne pas étendre ou personnaliser leurs applications. Ils suggèrent de mettre en œuvre une version « courante » pour permettre ultérieurement l'implémentation de mises à niveau. En outre, l'extension d'une application transactionnelle pour intégrer des capacités de gestion de processus impose souvent aux entreprises le développement de fonctionnalités spécifiques, par exemple en matière de workflow et de reporting. Les équipes de développement sont donc exposées à des risques maximaux : elles sont contraintes par l'application existante dans certains domaines (modélisation des données, interactions utilisateur) tout en ayant à développer spécifiquement des capacités complexes et nouvelles, particulières à la gestion des processus.

- **Immaturité** : Si de nombreux fournisseurs d'applicatifs intègrent des processus à leurs applications et plates-formes, leurs offres restent immatures. Les capacités de gestion des processus proposées par les plus importants éditeurs d'applicatifs ne disposent pas des capacités pour conduire des améliorations de processus à un niveau et à un rythme comparables à ceux des offres logicielles de BPM plus matures.

Développement traditionnel d'applications

La plupart des entreprises ont la capacité à développer des applications en interne. Il est donc naturel que ces entreprises envisagent d'utiliser leurs capacités traditionnelles de développement d'applications plutôt que d'intégrer une suite de BPM. C'est dans deux domaines que le développement traditionnel d'applications s'adapte mal à la conduite d'améliorations de processus : les exigences et le délai de mise sur le marché.

- **Exigences** : Selon une étude menée par Forrester Research, 57 pour cent des projets de développement traditionnel d'applications étaient mal évalués et 30 pour cent étaient basés sur des exigences inaccessibles.⁸ On obtient les mêmes pourcentages – voire pire – dans le cas de l'utilisation d'une approche de développement traditionnel d'applications pour l'amélioration des processus. Par contre, les chances de succès des projets de BPM – plus de 90 pour cent – indiquent que cette technologie peut être supérieurement performante pour répondre de manière efficace aux exigences d'amélioration des processus.
- **Délai de mise sur le marché** : Les projets BPM tendent à être réalisés de manière plus rapide, moins coûteuse et plus fiable que la plupart des projets de développement d'applications. À quel degré ces réalisations sont-elles plus rapides ? Selon nos études menées auprès de nos clients dotés de moyens de développement d'applications (par exemple, des outils de développement basés sur Java™), le BPM permet de gagner en productivité pour quasiment toutes les phases de réalisation d'un projet.

Phases d'un projet de BPM	% du projet	Amélioration de productivité
Exigences fonctionnelles et conception fonctionnelle	25 %	50 %
Développement	50 %	20 - 25 %
Assurance qualité/Test	25 %	30 %
Déploiement dans l'entreprise	Sans objet	Sans objet

Tableau 2 : Améliorations de productivité selon les phases d'un projet

Différents raisons expliquent ces gains de productivité. Premièrement, le BPM apporte des fonctionnalités essentielles pour définir des exigences d'amélioration de processus, et leur mise en œuvre – modélisation, workflow, simulation, etc. Ces capacités sont nécessaires pour permettre le développement ou l'intégration d'éléments personnalisés si elles utilisent des outils traditionnels de développement d'applications. Deuxièmement, avec des suites BPM performantes comme IBM WebSphere Lombardi Edition, toutes ces capacités sont intégrées dans un environnement de développement cohésif, cette intégration simplifiant la mise en œuvre et la conduite du changement. En dernier lieu, les suites de BPM les plus efficaces intègrent des capacités de développement graphique de solutions de gestion de processus – sans faire appel à des procédures de codage complexes. Cette approche permet non seulement d'accélérer le processus de développement, mais ne nécessite en outre que des compétences modérément techniques pour le déploiement de la démarche BPM.

Les centres de coût les plus courants

Les avantages du BPM semblent donc évidents. Cependant, quel est le coût d'implémentation d'une solution de ce type ? Dans l'équation BPM, quel est la valeur de la variable « coût » ? Les principaux centres de coût sont le logiciel, les

ressources humaines et le matériel. Dans la suite de ce document, nous proposons une approche de ce thème de réflexion essentiel concernant chacun de ces domaines.

Logiciel

L'analyse détaillée des modèles de tarification des différents éditeurs de solutions de BPM dépasse le cadre de ce document. Une entreprise qui investit dans le BPM doit s'assurer d'avoir parfaitement compris ce que le « logiciel » inclut. Certains fournisseurs cèdent des licences individuelles de composants ou imposent des logiciels supplémentaires pour assurer le déploiement du BPM. Lorsqu'elles sont basées sur les standards de l'industrie, les suites BPM, comme celle proposée par IBM, ont davantage de chances de permettre un déploiement réussi en utilisant les composants de l'infrastructure d'entreprise existante. Dans leur majorité, les éditeurs de solutions de BPM offrent la possibilité d'acheter des applications au niveau départemental, en assurant l'extension de cette licence à l'échelle de l'entreprise au fur et à mesure de l'évolution des besoins. Les entreprises qui souhaitent être plus progressives dans l'extension de leur configuration BPM ont la possibilité de commencer par une amélioration des processus au niveau départemental.

Ressources humaines

Une organisation doit prévoir un responsable de projet, un expert spécialisé, un ou deux analystes métier et un ou deux développeurs. Cette équipe projet est chargée de rapprocher les organisations métier et IT pour assurer la réussite du projet. L'équipe comporte souvent des ressources client, des intégrateurs système susceptibles de collaborer avec le client et des consultants IBM experts du BPM. Si l'on rapproche ces descriptions de compétences du contexte des technologies traditionnelles de développement, ce groupe possède le profil d'une petite équipe projet. C'est le résultat de la productivité que le BPM apporte pour mener des améliorations de processus. À titre d'exemple, une grosse entreprise, classée dans les 1000 plus importantes du monde, gère la quasi-totalité de ses processus de fabrication et de logistique avec la solution IBM WebSphere Lombardi Edition et une équipe constituée de cinq à six personnes. Ce déploiement comporte plus de sept processus principaux d'achat et de logistique. Comparé à l'équipe de support permanent chargée du déploiement SAP, l'investissement dans l'équipe BPM ne constitue qu'une fraction des coûts globaux de main-d'œuvre.

Lorsqu'elles cherchent à conduire des améliorations continues de processus, les entreprises doivent envisager de dédier ces équipes aux projets de BPM. Après avoir effectué leur travail, il n'est pas question qu'elles se dispersent sur d'autres projets. En d'autres termes, les dotations en personnel pour le BPM constituent un investissement permanent qui progressera en fonction de l'intégration de nouveaux processus au sein de l'entreprise. Ayant pris conscience de cette nécessité, certaines entreprises mettent en place des centres d'excellence BPM auxquels sont confiés l'ensemble des projets de gestion des processus.

Matériel

Les coûts de matériel sont comparables aux autres besoins en matière de déploiement d'application. Grâce au BPM, les entreprises peuvent commencer la démarche par une infrastructure modeste, puis progresser dans le temps en

fonction du développement de l'ensemble de leurs processus. Comme toujours, les organisations doivent garder à l'esprit la prise en compte des différents besoins des environnements, notamment le développement, l'assurance qualité et la production. Les exigences organisationnelles – notamment les principes d'utilisation des unités centrales de traitement – doivent également être prises en compte lorsqu'il s'agit d'évaluer les dimensions des configurations matérielles minimales requises précisées par un éditeur de solutions de BPM.

Synthèse

Le BPM est le meilleur investissement qu'une entreprise puisse faire pour mettre en place une plate-forme d'amélioration en continu. Pour de nombreuses entreprises, le défi réside dans la justification de l'investissement, pour remplacer les méthodologies traditionnelles de résolution de problèmes de processus – comme l'achat d'une application ou le développement d'une application personnalisée. Lorsqu'il s'agit de développer un argumentaire pour le BPM, les exemples de réussite de projet de BPM contribuent à étayer une proposition de valeur ou à mettre en évidence des avantages qui n'auraient pas été pris en compte jusqu'ici. Grâce aux descriptions de cas clients et à la synthèse des avantages proposées dans ce livre blanc, une entreprise dispose des informations nécessaires pour construire un argumentaire favorable au BPM, se donnant ainsi les moyens de conduire des améliorations de processus, à moindre risque et avec un ROI (retour sur investissement) maximal.

Pourquoi les solutions IBM de BPM ?

Les solutions et les services BPM proposés par IBM contribuent, au sein des entreprises, à optimiser les performances métier grâce à des fonctionnalités destinées à identifier, documenter, automatiser et améliorer en continu les processus métier, pour gagner en efficacité et réduire les coûts.

Pour de plus amples informations

Pour en savoir plus sur les solutions IBM BPM and IBM WebSphere Lombardi Edition, contactez votre représentant ou votre partenaire commercial IBM. Vous pouvez également consulter les sites web suivants :

IBM WebSphere Lombardi Edition :

ibm.com/software/integration/lombardi-edition/

IBM BPM :

ibm.com/bpm



IBM France

Tour Descartes - La Défense 5
2, avenue Gambetta
92066 - Paris La Défense Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse : ibm.com/fr

IBM, le logo IBM, ibm.com et WebSphere sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. L'association d'un symbole de marque déposée (® ou ™) avec des termes protégés par IBM, lors de leur première apparition dans le document, indique qu'il s'agit, au moment de la publication de ces informations, de marques déposées ou de droit coutumier aux États-Unis. Ces marques peuvent également être des marques déposées ou de droit coutumier dans d'autres pays.

Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Java et toutes les marques et logos Java sont des marques de Sun Microsystems, Inc. aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.

Microsoft et Outlook sont des marques de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être les marques de services de tiers.

Ces informations concernent les produits, programmes et services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays.

Les références aux produits, programmes et services IBM n'impliquent pas que seuls ces produits, programmes et services peuvent être utilisés. Tout produit, programme ou service équivalent peut être utilisé.

Les matériels IBM peuvent contenir des composants neufs, ou un mélange de pièces neuves et non neuves. Dans certains cas, le produit matériel peut ne pas être nouveau et peut avoir été déjà installé. Néanmoins, les conditions de la garantie IBM s'appliquent.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Contactez votre agence commerciale ou votre revendeur IBM pour obtenir les toutes dernières informations sur les produits et les services IBM.

Cette publication contient des adresses Internet non-IBM. IBM ne peut pas être tenu responsable des informations publiées sur ces sites.

IBM ne donne aucun avis juridique, comptable ou d'audit financier et ne garantit pas que ses produits ou services sont conformes aux lois applicables. Les clients sont responsables de la conformité à la législation en vigueur applicable en matière de sécurité.

Les photographies présentées sur ce document peuvent représenter des maquettes.

© Copyright IBM Corporation 2010
Tous droits réservés.



Veillez recycler

¹ « The 30 Most Important IT Trends for 2007 » (Les 30 tendances IT les plus marquantes de l'année 2007), CIO Insight, 17 novembre 2006.

² « CIOs Rank Their Top Priorities for 2008 » (Les DSI fixent leurs priorités pour l'année 2008), CIO Insight, 20 décembre 2007.

³ « McKinsey Global Survey Results: IT's Unmet Potential » (Résultats de l'enquête McKinsey Global Survey), McKinsey Quarterly, novembre 2008.

⁴ Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy (Six Sigma : la stratégie révolutionnaire de management), Mikel Harry, Richard Schroeder.

⁵ « Business Process Management's Success Hinges on Business-Led Initiatives » (Une gestion des processus métier efficace s'articule autour des actions menées au sein de l'entreprise), Gartner, 26 juillet 2005.

⁶ « Justifying BPM Projects » (Justifier les projets BPM), Gartner, 2004.

⁷ « Minimiser les chargements en difficulté », étude de cas IBM WebSphere Lombardi Edition.

⁸ Forrester Research, Enquête « Business Technographics Study », juin 2003, menée auprès de dirigeants de grandes entreprises.