

Préface de Michel Raquin

Président du Club des Pilotes de Processus

Pour ma part, cela fait plus de vingt ans que je m'intéresse aux processus et je suis, en tant que cofondateur du Club des Pilotes de Processus, un ardent défenseur du pilotage par les processus.

Dans un article paru en 2011, et intitulé « [Connaître pour agir... et agir en toutes connaissances](#) », j'écrivais :

« Ces quelques mots paraissent évidents, banals, de bon sens. » Et pourtant !

L'observation du comportement des entreprises, dans le contexte actuel, marqué par la mondialisation, par la crise financière, économique et sociale, par la recherche de gains immédiats, par la volonté de privilégier le court terme... montre que cet « adage » est loin d'être monnaie courante.

Que d'actions lancées qui n'aboutissent pas ou dont les résultats sont en deçà des espérances ; que de dysfonctionnements constatés qui ne trouvent pas de solution et auxquels, au final, on s'habitue ; que d'opérationnels réduits à la passivité parce que leurs idées ne sont pas retenues, que de pressions exercées sur les acteurs par une ligne de management aux abois pour que les objectifs, dont la crédibilité est contestable, soient tenus. Et l'on pourrait continuer cette liste.

Et pourtant, il doit bien exister des manières de faire qui permettent, d'une part, de mieux diagnostiquer les faiblesses d'une entreprise et, d'autre part, de lui permettre d'engager les bonnes actions.

En bref, comment faciliter, aujourd'hui, dans un contexte difficile, la réalisation des objectifs de performance d'une entreprise ?

Parmi les approches possibles, citons celle qui consiste à [se connaître pour agir](#) ensuite de manière plus certaine et qui se décompose ainsi :

- [connaître](#) son propre fonctionnement à travers [la maîtrise de ses processus](#) ;
- [mettre en lumière](#), par rapport aux objectifs de l'entreprise, [ses principales faiblesses](#) ;
- [engager et mettre en place les bonnes actions](#).

Cette démarche de pilotage des processus ou par les processus est une voie que de plus en plus d'entreprises du secteur des services suivent, que ce soit dans le secteur bancaire, celui des opérateurs téléphoniques ou celui des distributeurs de services...

Connaître ses processus

Partons du postulat qu'un processus est l'ensemble des actions conduites par les différentes entités de l'entreprise (au sens d'entreprise étendue) pour assurer de manière stable et pérenne la promesse faite au client.

Connaître ses processus signifie tout simplement mettre en lumière ces différents enchaînements qui commencent par la demande du client et se terminent par la satisfaction de celui-ci. Un processus est donc transversal par nature.

Cette connaissance transversale est aujourd'hui nécessaire, particulièrement dans les entreprises d'une certaine importance. En effet, les organisations se sont cloisonnées, les clients sont de plus en plus exigeants, la concurrence est forte, les marges sont « limées » et au final la vision client est pour le moins obérée. Ainsi, décrire ses processus (enchaînement des activités du client au client), c'est connaître son fonctionnement.

Mais connaître ne présente un intérêt que si l'on souhaite agir.

Agir, c'est tout d'abord poser un diagnostic de manière à mettre ses faiblesses en exergue. C'est le rôle du pilote de processus, personne en charge de cette responsabilité transversale, qui, en s'appuyant sur les différents contributeurs, détermine, en lien avec les axes stratégiques de l'entreprise, les principales actions à conduire de manière à répondre du mieux possible aux besoins des clients (évolutions ou reconstruction des processus). Cette manière d'agir, outre qu'elle met sous tension tous ceux qui sont concernés par le processus (c'est redonner du sens et du collectif au travail), permet aussi de remettre le client au centre des préoccupations.

Les actions décidées collégialement sont ensuite affectées à la personne dénommée pour être conduites. Elles sont fondées sur un diagnostic effectué par toutes les parties pre-

nantes et elles sont en lien avec les objectifs de l'entreprise.

Ces actions offrent de ce fait une grande probabilité d'être les plus pertinentes.

Même si le pilotage par les processus n'est pas la seule action possible pour atteindre la performance souhaitée, il n'en demeure pas moins qu'il offre, sur plusieurs plans, des atouts intéressants :

→ sur le plan commercial :

- une meilleure réponse aux besoins et aux attentes des clients en intégrant plus pleinement leurs exigences,
- une amélioration de la qualité, en identifiant plus rapidement les dysfonctionnements et en les éradiquant, mais aussi en offrant des prestations correspondant aux justes besoins des clients et en évitant la surqualité qui est coûteuse,
- une prise en compte plus rapide des évolutions de l'environnement par la bonne connaissance des processus,
- un accroissement de la réactivité par la sensibilité développée par le pilote de processus sur la partie du patrimoine dont il a la charge,
- une capacité à mieux connaître et comparer les processus par rapport à ceux des concurrents ;

→ d'un point de vue économique :

- une connaissance et une maîtrise du coût des produits et des services délivrés,
- la réduction des coûts de fonctionnement des processus par la conduite des actions propres à les améliorer,
- un accroissement du chiffre d'affaires par une plus grande maîtrise des processus et la conduite d'actions de marketing adaptées,
- une meilleure fluidité des interfaces, puisque la productivité s'obtient notamment en travaillant sur ces dernières,
- une plus grande maîtrise des risques, en positionnant les bons contrôles aux bons endroits,

- une mise en adéquation des ressources par rapport aux objectifs (conduite des bons projets par exemple);

→ sur le plan humain :

- une meilleure implication des acteurs d'un même processus, favorisant la coopération, le développement d'une culture commune, le partage d'un « référentiel d'entreprise » ou encore la pérennisation des connaissances.

Ces points montrent les avantages que l'on peut tirer d'un « pilotage par les processus ». Il demeure que la mise en place d'une démarche de ce type n'est pas sans contrainte. Il faut veiller à bien préparer le changement et à assurer de manière constante toutes les actions visant à sa pérennisation. Il ne faut pas non plus mésestimer les freins d'ordre culturel, relationnel et factuel que ce changement déclenche.

Aussi depuis plusieurs années, le [Club des Pilotes de Processus](#) œuvre au niveau européen, au sein de l'[EABPM](#) (European Association BPM) et en coopération avec l'[ABPMP](#), pour, d'une part, disposer d'une base de connaissances internationale (qui se concrétise dans le présent ouvrage) et, d'autre part, travailler à la certification des professionnels en processus francophones.

Ce livre a pour base les écrits de nos collègues américains de l'[ABPMP](#). Au niveau français, le [Club](#)

[des Pilotes de Processus](#), en association avec l'[AFOPE](#) ([Association des fonctions organisation au service de la performance des entreprises](#)), a largement enrichi cet ouvrage et a apporté des ajouts qui ont été validés au plan européen (EABPM). Nos amis allemands ont pour leur part complètement recomposé le chapitre 10 (« Les technologies *Business Project Management* »).

Au final, cet ensemble est une œuvre commune écrite en anglais et en allemand et qui a fait l'objet d'une traduction par les membres du [Club des Pilotes de Processus](#), aidés par quelques personnes de l'[ASO](#) (Association suisse d'organisation).

La traduction est un exercice difficile et certains termes ne seront pas tout à fait familiers aux lecteurs francophones. Le lecteur saura, si nécessaire, interpréter.

Pour faciliter la [certification](#), mais aussi permettre à tous ceux qui souhaitent s'enrichir de la matière processus, le [Club des Pilotes de Processus](#), en liaison avec quelques acteurs du monde de la formation, propose un [large éventail de formation](#) qui s'étend de la sensibilisation des dirigeants sur des sujets de pointe à des tours d'horizons complets sur les savoirs en matière de processus (je vous invite pour aller plus loin à consulter notre site Internet).

Note de Tony Benedict

**Président de l'ABPMP
(Association of Business Process Management Professionals)**

Le BPM (*Business Process Management*) est une discipline en pleine expansion, qui est en train de changer la façon dont les entreprises gèrent les processus ainsi que le rôle de l'automatisation dans la gestion de ces processus et des flux de travail internes et externes. Pour beaucoup d'entre nous, cette discipline en pleine évolution, et l'automatisation qui la soutient, représente une révolution qui permet d'implémenter les changements rapides des activités, d'innover, d'optimiser le travail, d'optimiser les relations avec les clients, les fournisseurs et les employés. Grâce aux techniques et aux approches qu'il propose, le BPM permet de fournir un nouveau niveau de support aux opérations et de nouvelles possibilités de suivre et de mesurer la performance à tous les niveaux de la société. Pour ceux qui adoptent ces approches, ces techniques et ces outils, le terrain de jeu est en train de changer et un nouveau paradigme basé sur l'idée de changements rapides et itératifs est en train d'initier de nouvelles façons d'envisager l'efficacité et l'efficience des processus.

Le BPM est en train d'émerger pour soutenir les missions au niveau global de l'entreprise et pour les aider à tenir leurs promesses d'amélioration continue. Cette nouvelle capacité à pouvoir

gérer des changements rapides fait émerger un nouveau niveau de collaboration entre les « branches » métiers et les professionnels techniques, qui ont besoin de comprendre la nature stratégique et l'impact des changements qu'ils mettent en œuvre.

La puissance de la combinaison de méthodes, d'approches, de techniques BPM, associées à la technologie de BPM, est de mieux en mieux intégrée comme condition de réussite et de plus en plus admise dans de multiples secteurs. Ceci crée une prise de conscience croissante qui, nous le croyons, se poursuivra pendant de nombreuses années.

La troisième version du *CBOK® ABPMP* est une réponse à une demande croissante d'informations sur la façon dont le BPM fonctionne vraiment et sur la façon dont il peut vraiment aider les entreprises en concurrence mondiale. En tant qu'association, l'ABPMP a adopté une position qui s'accompagne de deux perspectives différenciées concernant la création d'une compétence BPM. La première perspective est axée sur les concepts fondamentaux. Elle est basée sur la théorie et sur une certaine forme d'enseignement. Elle constitue un élément important de

l'élaboration des compétences, mais elle est loin d'englober l'ensemble des compétences garantissant le succès. C'est pourquoi nous avons mis l'accent dans ce livre et dans notre certification BPM sur une deuxième perspective : cette dernière est axée sur les connaissances et l'expérience des praticiens. Nous croyons que l'expérience approfondie des praticiens est au cœur du BPM et qu'elle est essentielle pour assurer un succès pérenne aux organisations. Ce livre n'est donc pas simplement théorique. Certes, il fournit des informations sur les concepts et sur les bases du BPM. Mais il fournit également des conseils et des directives sur ce qui doit être fait et la manière d'aborder le passage à l'acte. Cette vision rend le *CBOK® ABPMP* unique.

L'expérience des auteurs et des réviseurs est également importante pour ce type d'ouvrage. L'écriture et la relecture sont basées sur la collaboration de nombreux auteurs, relecteurs et contributeurs pour chaque chapitre ainsi que sur le concours des relecteurs du livre dans son ensemble. Tous sont des praticiens expérimentés des processus. Nombre d'entre eux sont certifiés CBPP® (*Certified Business Process Professional*). Et tous évoluent dans le monde du BPM au quotidien.

De plus, les auteurs sont tous des « faiseurs ». Ils travaillent à tous les niveaux (du niveau stratégique aux implémentations SOA⁴) : tous « se retroussent les manches » et tous « font le travail » (*"do the job"*). Cela donne une perspective nouvelle au présent ouvrage. Il ne s'agit pas simplement d'une compilation de témoignages d'auteurs basés sur des interviews. Le *corpus* n'est pas non plus basé sur une expérience limitée. Le *CBOK® ABPMP* s'appuie sur des savoirs pratiques et sur des expériences de terrain qui couvrent un large éventail de sujets du BPM.

Comme dans toutes les disciplines ou nouvelles approches, la terminologie et les concepts sont

tout sauf standardisés. Ce *hiatus* sémantique se manifeste dans toutes les réunions ABPMP et lors des discussions qui suivent ces conférences. Ainsi, la terminologie utilisée dans cet ouvrage devra « suivre le mouvement ». Consciente de cette problématique dans le champ du BPM, l'ABPMP fournit un glossaire à la fin du présent ouvrage. De plus, une couverture plus large de la terminologie et des définitions est envisagée pour un futur dictionnaire de BPM. Mais, jusqu'à ce que l'industrie mûrisse et se normalise, le lecteur devra bien étudier les mots et les concepts utilisés dans chaque chapitre et comprendre comment ces mots et ces concepts s'articulent avec ceux qu'il a l'habitude d'utiliser.

L'approche adoptée dans la production de cette troisième édition consiste à formaliser un « comment » regarder les sujets, ce qui, nous l'espérons, permettra d'introduire de nouvelles idées et de nouveaux concepts auprès du lecteur.

À l'image d'un *corpus* de connaissances, les chapitres sont semi-indépendants les uns des autres. Chacun d'entre eux couvre une zone spécifique du BPM. Certes, la lecture séquentielle et intégrale de l'ouvrage permettra l'acquisition de nombreuses notions. Mais l'objectif est plus ambitieux. L'organisation du livre favorise non seulement une lecture générale mais également son utilisation comme une référence destinée à aider le lecteur à regarder différents aspects des projets BPM. Parce qu'il est un recueil de connaissances et d'expériences sur le BPM et le changement de l'entreprise, cet ouvrage doit pouvoir être consulté par une personne qui a besoin de se concentrer sur certains domaines spécifiques durant les différentes phases d'un projet.

Comme dans tout sujet concernant le BPM et la transformation de l'entreprise, nous sommes conscients de l'obsolescence de l'information. Ce livre traite donc du présent et de l'avenir proche du BPM. Il représente une base fiable sur ce qui fonctionne actuellement et sur les processus qui sont utilisés aujourd'hui, au quotidien, par les acteurs du secteur. Mais, les concepts,

4 *Service Oriented Architecture* : l'architecture orientée services.

les techniques et les outils sont en train de changer et l'ABPMP s'engage, en tant qu'association, à accompagner ces changements. La conséquence est que nous mettrons périodiquement à jour les savoirs à destination de nos membres. Bien sûr, ces mises à jour ne seront pas toujours suffisantes, et nous savons qu'une 4^e voire une 5^e édition sera un jour nécessaire...

Au nom de l'Association of Business Process Management Professionals, je vous remercie de vous engager par votre lecture dans ces discussions sur le BPM. Vous pouvez bien sûr vous joindre à nous en tant que membre et partager vos expériences lors de nos réunions locales ou grâce au réseau de nos adhérents. Je pense que vous apprécierez ces discussions avec vos pairs.

Quelques informations sur le **CBOK® ABPMP**

Le projet **CBOK® V3**

Le projet de réécriture du *CBOK® ABPMP* a débuté en 2010. La première étape a consisté à tenir compte des observations qui ont été recueillies auprès des personnes qui utilisaient la deuxième version du *CBOK®*. Cette première « refonte » a été complétée par les commentaires et les suggestions des membres de l'association en Europe (EABPM) et au Brésil. Fin 2011, il a été décidé de réécrire le *CBOK®*. Cette décision était liée au fait que les industries BPM et BPMS (*Business Project Management Suite*) ayant tellement évolué, il était devenu plus facile de le recommencer que de le mettre à jour.

Le projet de réécriture du *CBOK®* a été dirigé par [Dan Morris](#). Le travail a été divisé en trois principaux sous-projets : la réécriture de chapitres, l'examen du contenu des chapitres et leur intégration dans le *CBOK®*. En outre, l'intégration finale du texte a été effectuée par des professionnels pour en fiabiliser la grammaire et l'orthographe.

Le sous-projet de réécriture a été dirigé par [Raju Saxena](#) qui a managé le projet. Les revues de chapitres ont été menées par [Owen Crowley](#) qui a fait preuve d'une implication sans faille.

[Dan Morris](#) a dirigé la révision complète des chapitres et coordonné l'ensemble des tâches. [Tony Benedict](#) a, quant à lui, dirigé l'édition finale.

En prenant compte de l'évolution rapide de l'industrie, il était d'abord nécessaire de créer une version de base du présent *CBOK®* et de la modifier fréquemment par la suite. Ces modifications tiendront donc compte de vos commentaires et des changements qui interviendront dans l'industrie. Des mises à jour de la version de base se feront suivant le besoin. L'objectif est de permettre aux abonnés du *CBOK®* de télécharger de nouvelles versions tout au long de leur abonnement.

Les principes directeurs

Pour cette version, l'ABPMP a demandé aux auteurs et aux contributeurs de :

- se focaliser sur la pratique ;
- favoriser une compréhension commune du BPM ;
- fournir un guide de l'information qui facilite l'alignement des équipes et des organisations ;
- aider à définir un langage commun BPM/ BPMS ;

- s'assurer que les chapitres seront faciles à lire et approfondis ;
- évoquer les disciplines interreliées (par exemple *Six Sigma*, *Lean*, etc.) ;
- intégrer les pratiques communément acceptées ;
- être neutres par rapport aux méthodologies et aux fournisseurs ;
- guider, ne pas prescrire ;
- bien intégrer les concepts actuels.

Le contenu

Chaque chapitre du *CBOK*[®] aborde un sujet BPM différent et est destiné à pouvoir être lu de façon indépendante. Les lecteurs doivent faire du *CBOK*[®] un guide permettant une réflexion approfondie sur des sujets qui se combinent pour contribuer à donner un large aperçu du BPM et de la BPMS, de la transformation de l'entreprise et des changements de l'entreprise.

Les chapitres du *CBOK*[®] :

- Chapitre 1 - Introduction
- Chapitre 2 - Le management des processus
- Chapitre 3 - La modélisation des processus

- Chapitre 4 - L'analyse des processus
- Chapitre 5 - La conception de processus ou le *design* de processus : amélioration et transformation
- Chapitre 6 - Le management de la performance des processus
- Chapitre 7 - La transformation des processus
- Chapitre 8 - L'organisation du pilotage des processus
- Chapitre 9 - L'alignement stratégique et organisationnel
- Chapitre 10 - Les technologies BPM

Le *CBOK*[®] version 3 et la certification ABPMP CBPP™

Tous les sujets abordés par le présent ouvrage sont alignés avec la certification ABPMP CBPP™ et sont en phase avec les questions de l'examen de certification. Toutefois, il convient de noter que, bien que le *CBOK*[®] fournisse une base solide pour les praticiens afin de comprendre les composants du BPM, l'examen n'est pas seulement basé sur le corpus de connaissance ABPMP. L'expérience est également un facteur clé pour obtenir la certification.