

# Six signes indiquant que le moment est venu d'automatiser un processus

---

- ✓ **Processus d'important volume**
- ✓ **Plus de trois utilisateurs**
- ✓ **Plusieurs points de décision**
- ✓ **Importance du facteur temps**
- ✓ **Mise à jour de plusieurs systèmes**
- ✓ **Suivis d'audit stratégiques**

Lisez la suite pour découvrir comment automatiser un processus.

## Sommaire

page

Indices montrant que l'automatisation est devenue nécessaire .....	1
Avantages de l'automatisation des processus .....	2
Pièges classiques.....	4
Stratégie de réussite .....	5
Conclusion .....	7

Outre plusieurs critères évidents qui font des processus de bons candidats pour l'automatisation des workflows, d'autres motifs peut-être moins flagrants justifient cette décision.

## Indices montrant que l'automatisation est devenue nécessaire

Le succès appelant le succès, il est important de choisir judicieusement le moment du passage à l'automatisation des processus ciblés. Outre plusieurs critères évidents qui font des processus de bons candidats pour l'automatisation des workflows, d'autres motifs peut-être moins flagrants justifient cette décision.

Les processus ayant engendré de profondes frustrations chez leurs acteurs sont généralement considérés comme des cibles faciles. De fait, il convient d'envisager sérieusement leur automatisation pour la simple raison que le pendant de la frustration est la motivation pour une amélioration des processus. Il est probable que les acteurs qui peuvent raisonnablement se réjouir de voir le nombre d'activités manuelles et de tâches répétitives se réduire, et de bénéficier d'une meilleure visibilité et de cycles accélérés, s'enthousiasment à l'énoncé des avantages du nouveau système.

Au-delà de la satisfaction des acteurs et de l'amélioration des cycles, six critères permettent de déterminer qu'un processus se prête à l'automatisation des workflows.

1. Il doit s'agir d'un **processus de volume moyen à important**, affichant des niveaux de débit de workflow allant de quelques éléments par semaine à des dizaines par jour. Des volumes inférieurs à cette plage signifient que le processus n'est pas prioritaire pour les acteurs concernés, même s'ils se sentent frustrés lorsqu'ils doivent s'en occuper. Des volumes supérieurs à cette plage indiquent clairement un processus essentiel pour les acteurs, même s'il peut-être préférable de le cibler après des processus de volume intermédiaire afin d'en démontrer la réussite au préalable.
2. Les processus ciblés **doivent inclure au moins trois participants**, sans compter les acteurs devant disposer d'une visibilité sur ces processus. Dès qu'un processus concerne activement trois personnes ou plus, il devient plus difficile de l'exécuter de manière efficace et plus simple d'utiliser des canaux de communication croisés. Les avantages de l'automatisation des workflows deviennent alors évidents pour les participants.
3. Dans l'idéal, les **cibles d'automatisation des processus impliquent des points de décision tout au long du workflow**, au niveau desquels les participants approuvent, rejettent ou réacheminent des éléments de workflow au fur et à mesure qu'ils les rencontrent. Il est facile de gérer un tel acheminement intelligent dans le cadre d'un processus automatisé, alors que cette tâche s'avère généralement source d'erreur lorsque le processus est suivi par messages électroniques et par le biais de journaux mis à jour manuellement.
4. Le processus comporte des **activités dépendant du facteur temps** telles que des accords de niveau de service (SLA) ou des convenances de mise sur le marché. À partir du moment où le facteur temps entre en ligne de compte dans un processus, l'automatisation offre la possibilité de suivre les dates et heures des événements, de la résolution des problèmes et du passage des différentes étapes du workflow par les éléments. La collecte de toutes ces données temporelles permet d'identifier les goulots d'étranglement et de définir des seuils de façon à gérer le processus dans les délais impartis.
5. Le **besoin de consulter ou de mettre à jour d'autres systèmes ou journaux** est un indicateur supplémentaire de la nécessité de mettre en place l'automatisation des processus, en partant du principe que le système de workflow est en mesure d'orchestrer ces systèmes. Ces derniers peuvent se réduire à une simple feuille de calcul partagée comme à une action sophistiquée de type récupération et mise à jour à partir d'applications d'entreprise, d'espaces de stockage ou de données de géolocalisation provenant de périphériques mobiles. Sans automatisation, une telle intégration des systèmes est à la fois gourmande en main-d'oeuvre et sujette aux erreurs humaines. En revanche, avec une solution de workflow bien conçue d'un point de vue architectural, l'intégration ne posera pas de problème, offrant aux acteurs intervenant dans le processus des gains certains en matière de convivialité, d'efficacité et de qualité.

6. Enfin, les **processus qui exigent de la transparence nécessitent d'être automatisés**, d'autant plus s'ils présentent des implications de conformité. Il est extrêmement difficile de recréer des suivis d'audit après coup, à partir d'un processus non automatisé ou d'un processus reposant sur l'échange de messages électroniques ad hoc comme mécanisme de workflow. Les systèmes de workflow bien conçus génèrent automatiquement des suivis d'audit qui prennent en charge la création de rapports de conformité dans un large éventail de domaines, allant des réglementations FDA à SOX en passant par la norme PCI, etc.

**DAVITS =**  
**D**ecision points  
**A**udit trails  
**V**olume of items  
**I**ntegrations  
**T**ime sensitivity  
**S**takeholders

Un moyen mnémotechnique simple pour retenir ces critères est l'acronyme anglais **DAVITS**, signifiant **D**ecision points (points de décision), **A**udit trails (suivi d'audit), **V**olume of items (volume d'éléments), **I**ntegrations (intégrations), **T**ime sensitivity (importance du facteur temps) et **S**takeholders (acteurs).

Parmi les exemples répondant à ces critères, il existe de nombreux processus informatiques ou gravitant autour de l'informatique, et d'autres liés aux opérations métiers.

Par exemple, les processus informatiques relatifs au cycle de vie du développement de logiciels sont généralement bien adaptés à l'automatisation. Il s'agit notamment de la gestion ayant trait aux problèmes et défauts, aux versions, aux changements et aux scénarios de test. Dans tous les cas, ils tendent à répondre aux critères de ciblage que nous venons de décrire :

- nécessité de réduire l'activité manuelle ;
- besoin de plus de transparence ;
- amélioration des processus et réduction des tâches répétitives ;
- nécessité de mettre à jour d'autres systèmes.

Ce dernier critère découle souvent du déplacement des ressources logicielles vers et hors des espaces de stockage et, finalement, vers la production.

## Avantages de l'automatisation des processus

Les processus assurent la cohésion au sein d'une entreprise, lui permettant de fonctionner de manière homogène, voire optimale. Les processus incohérents sont largement décriés pour leurs maigres résultats, la quantité de ressources qu'ils nécessitent et leurs effets néfastes sur le moral. Par conséquent, l'attrait de l'automatisation des processus est considérable. Lorsqu'ils sont appliqués à des processus centrés sur l'être humain, les systèmes de gestion de processus métiers ou de workflows devraient apporter des avantages certains aux acteurs de ces processus.

- L'**efficacité** apparaît comme le plus grand avantage parmi tous les atouts d'un workflow. Elle commence par la capacité à favoriser la mise en place d'un processus standard et cohérent, et ce, de façon plus rapide qu'en procédant manuellement. Un workflow automatisé écourte le temps que les participants consacrent au processus. Dans l'idéal, il permet d'éliminer totalement les activités sans valeur ajoutée de leur emploi du temps. Pour les participants, cela signifie souvent qu'ils n'ont plus à mettre à jour les journaux ou les feuilles de calcul partagées ; qu'ils sont informés lorsqu'ils doivent approuver ou se prononcer sur une décision et qu'ils reçoivent les informations requises sous-jacentes ; que la gestion des documents à conserver à des fins de conformité ou autres est entièrement automatisée ; et que le workflow suit son cheminement de façon intelligente en fonction de données dynamiques.

Les processus assurent la cohésion au sein d'une entreprise, lui permettant de fonctionner de manière homogène, voire optimale. Les processus incohérents sont largement décriés pour leurs maigres résultats, la quantité de ressources qu'ils nécessitent et leurs effets néfastes sur le moral. Par conséquent, l'attrait de l'automatisation des processus est considérable.

- La **transparence des processus** apparaît comme un avantage nécessaire pour les besoins de l'efficacité opérationnelle, de l'amélioration continue et de la conformité. Concernant le premier point, la visibilité sur les différentes étapes d'un processus est tout simplement essentielle pour la gestion au quotidien. Par exemple, une opération de développement de logiciels Agile ne peut réussir qu'à condition que ses acteurs clés disposent d'une vision claire de l'état des sprints, backlogs et autres éléments intervenant dans le processus. Plus la progression d'un processus est rapide, plus il devient crucial pour les acteurs concernés d'obtenir une transparence en libre-service sur son évolution.
- L'**amélioration continue** est un avantage qui a des retombées directes sur la transparence des processus lorsqu'elle est correctement prise en charge par le système de workflow. Cependant, l'amélioration continue peut être entravée par l'automatisation des processus si le système n'est pas en mesure d'évoluer rapidement ou impose plus de rigidité qu'un processus manuel. Cette amélioration requiert également la collecte d'informations pertinentes issues du système de workflow, comme des rapports sur les goulots d'étranglement. Par conséquent, un système de workflow qui conjugue la collecte d'informations pertinentes et une adaptation aisée constitue un puissant moteur d'amélioration continue.

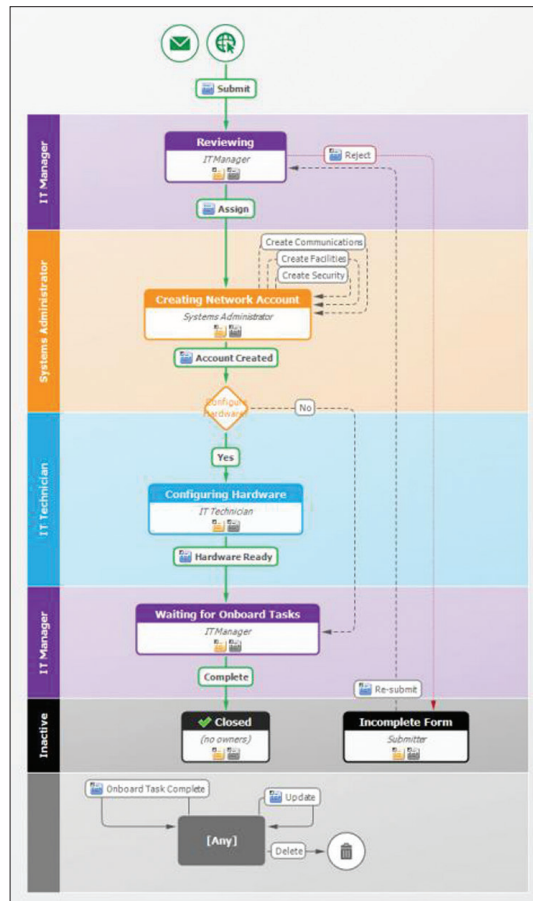


Figure 1. Processus de provisioning des ressources humaines de haut niveau

- La **conformité** ne doit pas entraver l'efficacité d'un processus si celui-ci est automatisé comme il convient. En effet, les systèmes de workflow bien conçus génèrent automatiquement des suivis d'audit relatifs aux décisions, actions et activités pertinentes. La possibilité de créer des rapports de conformité intégrés simplifie le fonctionnement du système pour les participants au processus, tout en garantissant la capture d'un suivi d'audit simultanément aux actions effectuées. L'automatisation facilite la mise en conformité avec les normes de processus relatives aux lois Sarbanes-Oxley, HIPAA, PCI, à la règle d'audit des modèles et aux réglementations SCI et FDA. La sécurité est un avantage ayant trait à la conformité. Elle est facilitée par la mise en place d'un système de workflow assurant le contrôle du contenu intégral associé à un processus. Une solution de rechange courante consiste à utiliser des dossiers partagés (éventuellement stockés dans le cloud), des feuilles de calcul ou des journaux partagés, ou encore d'autres espaces de stockage sans contrôle strict. Il est bien plus sûr de recourir à un système de workflow chargé de contrôler les accès aux contenus sensibles et à l'état des processus, à condition que ce système soit conçu correctement, avec un accès unifié par authentification et d'autres fonctions de sécurité d'entreprise.
- Le **côté pratique** est le dernier atout, mais pas des moindres, figurant sur la liste des avantages de l'automatisation des processus. Un processus de workflow automatisé peut et devrait certainement être nettement plus pratique à utiliser pour les intervenants que son équivalent manuel. Si tel n'est pas le cas, les utilisateurs s'en détourneront pour revenir au système parallèle ou manuel. La bonne nouvelle, c'est que les systèmes de workflow modernes bien conçus mettent directement le processus au niveau des participants par l'intermédiaire d'alertes envoyées à leurs périphériques. Ils peuvent ainsi participer aux workflows depuis leur périphérique en évitant de rechercher des informations et en consultant d'une simple pression du doigt l'état des éléments qui les intéressent et les indicateurs essentiels.
- La **garantie de conformité** aux objectifs fixés en matière de niveaux de service (SLO) et aux accords de niveau de service (SLA) est devenue un élément essentiel du quotidien des services informatiques. Les systèmes automatisés offrent le meilleur moyen de s'assurer que les niveaux SLO et SLA ne sont pas violés involontairement. L'automatisation permet de surveiller ces seuils par l'envoi d'alertes aux acteurs dès que leur intervention est requise, évitant ainsi les conséquences occasionnées par une violation accidentelle.
- Les **processus informatiques recoupant certains processus des ressources humaines** constituent un autre riche ensemble à cibler. Ils comprennent la gestion des sous-traitants, ainsi que le provisioning et le déprovisioning d'utilisateurs. En raison du besoin de transparence, de conformité et d'intégration des systèmes (p. ex. pour accéder aux systèmes et les identifier), ces processus sont des cibles privilégiées pour l'automatisation des workflows.
- Les **processus métiers spécifiques et les processus ayant trait aux opérations métiers d'ordre plus général** sont souvent ciblés après l'automatisation des processus précédents. Des approbations d'offres commerciales aux validations administratives de congés, en passant par les demandes de remboursement de notes de frais et de dépenses d'investissement, la liste des candidats potentiels est longue, en particulier si des projets antérieurs ont été couronnés de succès.

L'histoire montre que les projets et systèmes de workflows sont truffés de pièges à éviter.

## Pièges classiques

L'histoire montre que les projets et systèmes de workflows sont truffés de pièges à éviter. Un excellent moyen pour éviter ces pièges consiste à les décrypter et à les anticiper.

- En général, le **manque d'adéquation** est le premier problème rencontré. Il se manifeste principalement lorsqu'un système conçu pour un domaine spécifique est « bricolé » pour fonctionner dans un autre. Les problèmes de discordance de ce type exigent trop d'efforts de la part des acteurs, les obligeant inévitablement à créer des solutions de contournement pour pallier le système bancal.

Un système qui automatise un processus pertinent en matière de conformité, mais qui n'est pas lui-même auditable ou ne génère pas de suivi d'audit approprié risque d'être considéré comme un maillon faible du point de vue des contrôles.

- De plus, le rejet des **systèmes inadaptés** a souvent été renforcé par la rigidité des fonctions. Les administrateurs et les développeurs responsables du système n'étaient donc pas en mesure d'adapter et de modifier celui-ci rapidement en fonction des besoins réels (et, forcément, en constante évolution) du processus et de ses acteurs.
- Les **systèmes de workflow qui ne s'intègrent pas de manière transparente** aux systèmes en amont, en aval et adjacents sont une autre source de problèmes, car ils obligent les utilisateurs à procéder à l'intégration via la méthode Sneakernet. De telles tâches manuelles (recherches, mises à jour et réintégrations/allocation) sont non seulement fastidieuses, mais sont également fréquemment négligées ou exécutées à chaud, de manière inappropriée. Les répercussions d'une telle insularité peuvent être graves : systèmes désynchronisés, problèmes de conformité et pannes système immédiates.

Quelle que soit la combinaison des pièges évoqués (manque de compatibilité, rigidité et insularité), elle peut rapidement avoir un effet boule de neige pour aboutir au rejet pur et simple du système de workflow par les utilisateurs. Après tout, pour quelle raison les utilisateurs devraient-ils adopter un système qui ne répond pas à leurs besoins ? Et pourquoi les obliger à trouver des solutions de contournement fastidieuses et sujettes aux erreurs ?

Les utilisateurs ne sont pas les seuls acteurs à porter rapidement un jugement sur un système de workflow. Les auditeurs et/ou les responsables de la conformité recherchent dans ces systèmes des suivis d'audit, des enregistrements relatifs à la conformité, voire les deux à la fois. Un système qui automatise un processus pertinent en matière de conformité, mais qui n'est pas lui-même auditable ou ne génère pas de suivi d'audit approprié risque d'être considéré comme un maillon faible du point de vue des contrôles.

## Stratégie de réussite

Les mises en oeuvre de workflow concluantes sont axées sur des applications précises plutôt que sur des fonctionnalités universelles. Conséquence importante, les utilisateurs ne savent pas toujours (et ne devraient assurément pas se soucier de savoir) qu'il est possible d'appliquer le système sous-jacent à la gestion des problèmes et des défauts (IDM) ou leur système de gestion des services informatiques (ITSM) à d'autres workflows. Si nous reprenons notre exemple, les utilisateurs s'intéressent surtout aux performances de leur système IDM ou ITSM, en l'évaluant de la même façon que s'il s'agissait de n'importe quelle autre application d'entreprise.

Les mises en oeuvre réussies ont également pour conséquence de se mettre au niveau des utilisateurs plutôt que de leur demander d'accepter des systèmes inadaptés ou trop génériques pour être compris rapidement.

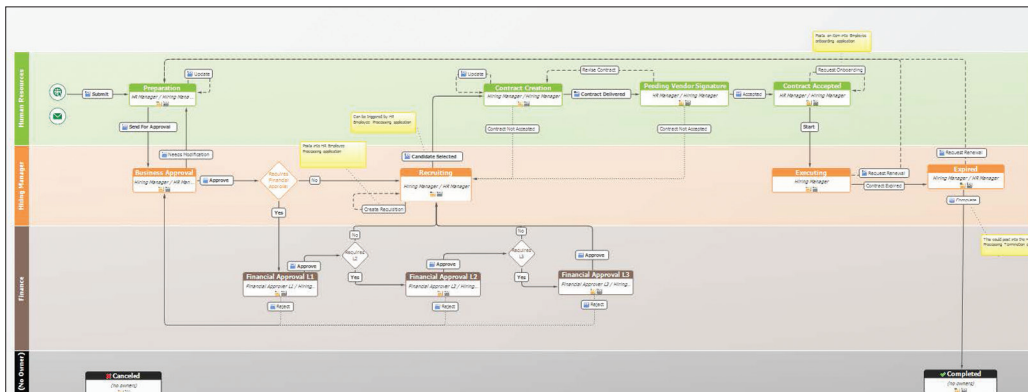


Figure 2. Exemple : workflow de gestion de sous-traitants

Un grand nombre d'entreprises adoptent avec succès une approche de type centre d'excellence pour le développement et l'administration d'applications de workflow.

Par conséquent, il est essentiel de se concentrer sur une application de workflow initiale, en se référant aux recommandations de ciblage de processus précédentes. Une application initiale performante entraîne divers effets positifs dont, pour n'en citer que quelques-uns, des utilisateurs conquis, une accélération du cycle et d'autres améliorations au niveau des processus, et des administrateurs expérimentés.

Après ce premier succès, il devient naturel et facile de soutenir l'extension de l'automatisation à d'autres processus.

Un grand nombre d'entreprises adoptent avec succès une approche de type centre d'excellence pour le développement et l'administration d'applications de workflow. Indépendamment du fait que les utilisateurs se rendent rarement compte que des processus disparates sont gérés par une seule plate-forme sous-jacente, les développeurs et les administrateurs peuvent obtenir des avantages évolutifs en appliquant leurs connaissances en matière de plate-forme modulaire à plusieurs processus.

Les spécialistes de la plate-forme qui travaillent dans un centre d'excellence deviennent rapidement enclins à reproduire et à réutiliser des techniques, voire des applications de processus, d'un projet à un autre. Ils prennent également conscience des applications de processus prêtes à l'emploi disponibles dans le commerce. Ils peuvent ainsi simplement réutiliser des fonctionnalités existantes au lieu de les réinventer lors de chaque nouveau projet.



---

### Six facteurs de réussite d'un workflow

- Réussir et développer
- Reproduire et réutiliser
- Centre d'excellence
- Ne pas réinventer
- Se mettre au niveau des utilisateurs
- Évolution ultrarapide

Au fil du temps, il est inévitable que les applications de processus fassent l'objet de modifications, que ce soit dans le cadre d'améliorations continues, de nouvelles règles de conformité ou d'autres paramètres naturels. De fait, une telle évolution fait partie intégrante de l'avantage que présente la mise en oeuvre d'une plate-forme modulaire. Nous partons ici du principe que la plate-forme prend en charge le développement et le déploiement rapides d'applications entièrement nouvelles ou améliorées. Par conséquent, la réussite sur le court à moyen terme exige l'utilisation d'un système admettant des évolutions extrêmement rapides.

## Conclusion

Le succès que rencontrent les workflows n'est pas un mystère. Les nombreux projets de workflow qui ont vu le jour au cours des années passées confirment largement le parcours de réussite décrit précédemment. Tout d'abord, il convient de bien comprendre les objectifs du projet, décrits dans le présent livre blanc comme les avantages que le workflow peut procurer. Il faut ensuite cibler intelligemment les processus à automatiser. Il est tout aussi important de mettre en place une stratégie de réussite et de bien comprendre les pièges classiques auxquels de tels projets ont été confrontés.

Lorsque cette mise en perspective et cette stratégie sont connues, les exigences de tout système utilisé deviennent évidentes et sont conformes à la description précédente.

L'emploi d'un système de workflow moderne répondant aux exigences, associé au respect de la stratégie de réussite, permet de bénéficier de processus au fonctionnement optimal, susceptibles d'être constamment améliorés et dont le coût de mise en conformité est minime. Ces avantages réalisables font de l'automatisation des workflows l'une des meilleures opportunités de réussite pour l'informatique de nos jours.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.microfocus.com/opentext](http://www.microfocus.com/opentext)

**Communiquez avec nous**

[Blog du PDG d'OpenText Mark Barrenechea](#)

