

### 3 REPENSER LES PROCESSUS

#### LA DÉMARCHE BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)



1

#### DÉFINITION

**Le Business Process Reengineering (BPR)** = une approche pour repenser les processus opérationnels d'une entreprise afin d'améliorer son efficacité

2

## POURQUOI LE BPR ?

- le BPR vient du constat que de nombreuses entreprises ont accumulé au fil du temps des processus inefficaces
  - L'entreprise s'est complexifiée progressivement, à tort
  - Freins aux changements
- > **besoin de remettre à plat les processus (et pas uniquement les améliorer)**

3

## 2 « philosophies » pour améliorer

1 Corriger  
les incidents  
et problèmes

2 Reproduire  
les bonnes  
pratiques

4

## 2 approches pour améliorer

1 Amélioration  
continue progressive  
(au fil de l'eau pas à  
pas)

2 Amélioration par  
projet (par avancée )

5

### 1 Amélioration continue progressive (pas à pas)

- Petites idées du quotidien (Kaizen)
- Mesures, traitement des non-conformités (incidents)
- management visuel (KANBAN)

### 2 Amélioration par projet

- Démarche DMAIC (processus), PDCA, ..
- Résolution de problème, RCA, 5M
- Modification des processus (ITIL, CMMI, ISO20000..)
- Brainstorming, Team Building.. (cohésion d'entreprise)
- PERMA (augmenter la satisfaction des employés)

6

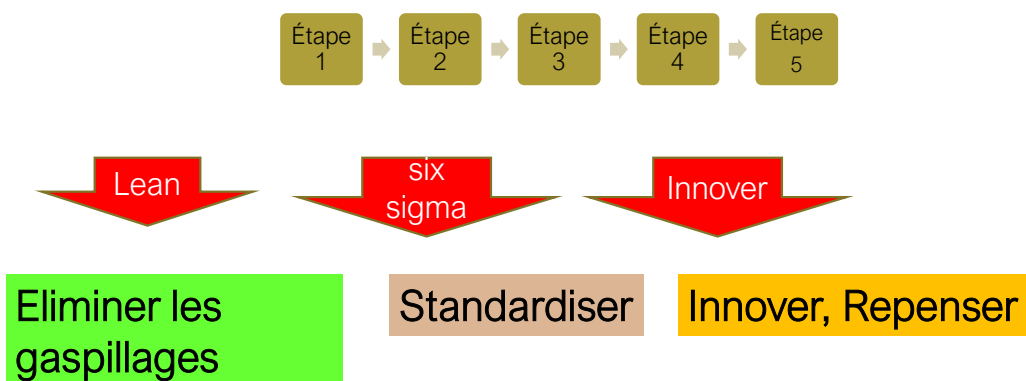
## Exo 3a : constat

Dans un contexte de votre choix, entreprise, ou un client, ou école, quel est votre constat:

- **l'entreprise s'est complexifiée progressivement:**
  - Exemple
- **des processus devenus moins efficaces:**
  - Exemples, conséquence ?
- **La politique d'amélioration continue:**
  - Au fil de l'eau / Par projets (ou les deux, ou aucune..)

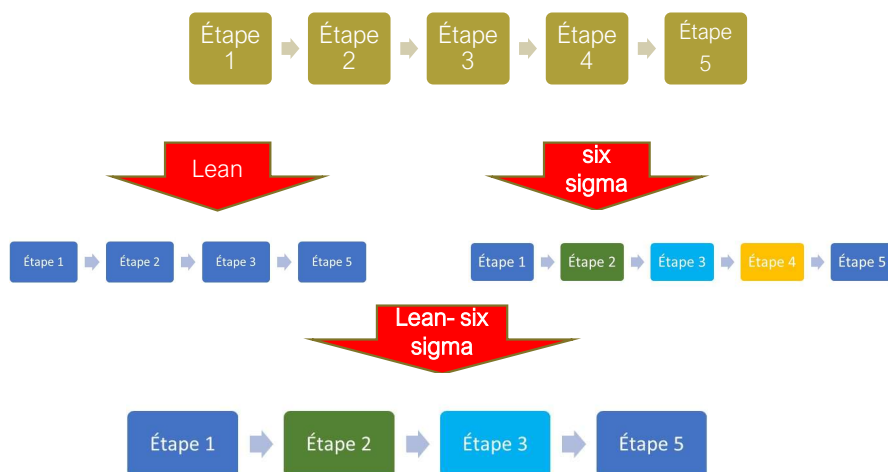
7

## 3 méthodes pour améliorer



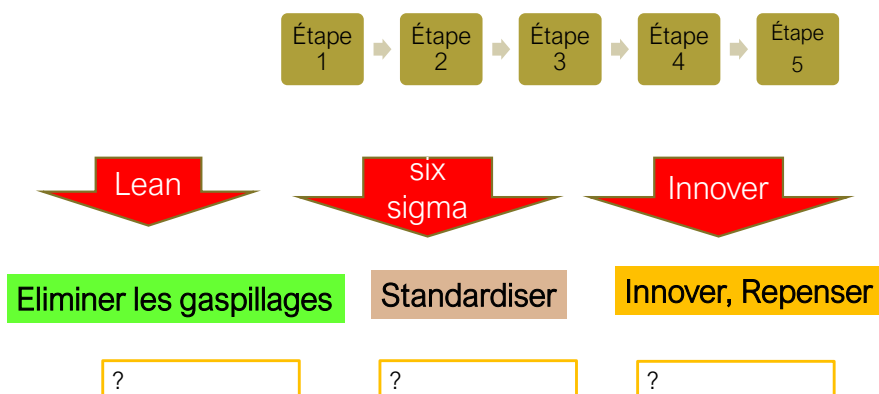
8

## Exemples Lean et 6 sigma



9

## Exo 3b: dans votre contexte, selon vous, ou faudrait-il agir pour améliorer ? (en %)



10

# QQ MÉTHODES BPR

POUR RÉÉCRIRE  
LES PROCESSUS

11

# 1

LA MÉTHODE  
**SCAMPER**



12

## ACQUÉRIR UNE VISION INNOVANTE

La méthode Scamper:

- que puis-je remplacer pour amener une amélioration ?
- que pourrais-je copier ?

= une méthode **de créativité** utilisée pour repenser un processus ou un produit en explorant différentes perspectives, plus ou moins pertinentes, mais en tout cas nouvelles

13

- S - Substitute
- C - Combine
- A - Adapt
- M - Modify
- P - Put to other uses
- E - Eliminate
- R - Reverse

La méthode **SCAMPER**

14

**1****SUBSTITUER**

- Identifier les étapes du processus actuel qui pourraient être substituées par une nouvelle étape
- Exemples :
  - au lieu d'utiliser un NAS de votre SI, on choisit un Stockage dans le Cloud
  - au lieu d'un RDV avec un manager, on met en place une plateforme SI-RH

15

**2****COMBINER**

- Identifier des étapes du processus actuel qui pourraient être combinées ou réunies pour créer une solution plus efficace
- Exemples
  - Associer Dev et Ops
  - Associer choix technique et financier

16



**3****ADAPTER**

- Identifiez des étapes du processus actuel qui pourraient être adaptés pour mieux répondre aux besoins
- Exemple
  - Installer un ERP
  - Partager davantage les résultats d'une étape avec les autres équipes
  - Choisir la bonne langue, le bon vocabulaire selon l'équipe

17

**4****MODIFIER**

- Identifier des étapes du processus actuel qui pourraient être modifiées ou renforcées pour améliorer la qualité ou l'efficacité
- Exemples
  - Automatiser pour augmenter la qualité des produits
  - Former
  - Rendre plus attractive une étape
  - Renforcer les moyens

18

## 5

### Proposer d'autres utilisations

- Identifier des étapes du processus actuel qui pourraient être utilisées dans d'autres contextes pour créer de la valeur.
- Exemples
  - l'étape d'audit sécurité pourrait servir pour l'audit ISO14001
  - le tableau de bord supervision pourrait servir aux équipes commerce

19

## 6

### Éliminer

- Identifier des étapes du processus actuel qui pourraient être éliminées ou simplifiées pour réduire les coûts ou la complexité (= Lean)
- Exemples
  - éliminer une étape qui n'apporte pas directement de la valeur pour le client
  - simplifier le reporting ou la documentation ou les réunions
  - pouvoir décider en autonomie

20

## 7

**Réorganiser**

- Identifier des éléments du processus actuel qui pourraient être réorganisés pour améliorer la fluidité ou l'efficacité
- Exemples:
  - changer l'ordre des étapes du processus
  - demander une approbation plus tôt ou plus tard, pour ne pas être retardé

21

**Exo 3c : méthode SCAMPER**

a) Dans un contexte entreprise, ou un client, ou campus, essayez de décliner plusieurs des 7 idées de la démarche « SCAMPER » sur un exemple de processus ou procédure

- S - Substitute
- C - Combine
- A - Adapt
- M - Modify
- P - Put to other uses
- E - Eliminate
- R - Reverse

22

# 2

## LE DESIGN THINKING



23

## Le « design thinking »

= réfléchir, imaginer, créer, avoir une vision, une intuition, une idée

- ITIL 4 préconise le design thinking pour accélérer l'innovation et pour faire une transformation digitale, apporter de la valeur, se remettre en cause
- complémentaire de méthodologies Lean et Agile.
- appliqué par des équipes multidisciplinaires
- S'applique en général pour résoudre un PB précis (≠ brainstorming)

24

## LES 3 PRINCIPES DU DESIGN THINKING

### ITÉRATION

Tester les solutions pour les adapter

### EMPATHIE

Remettre l'utilisateur au centre, respecter les idées, doléances, attentes

### COLLABORATION

Co-créer pour faire émerger de nouvelles idées (y compris grâce aux idées externes)

25

## La démarche design thinking en 7 étapes

- 1) **Identifier un besoin** ou PB réel dans l'entreprise
- 2) **Réunir les personnes** ayant des idées sur ce besoin: qui ? L'équipe doit être diversifiée (en compétences ET en responsabilités)
- 3) **Préciser** clairement le besoin sur lequel l'atelier va se concentrer (un exemple)
- 4) **Encourager la créativité** pour générer un maximum d'idées en pensant en dehors des sentiers battus
- 5) **Visualiser** ou maquetter pour représenter ces idées
- 6) **Animer** pour que tout le monde contribue, comment ?
- 7) **Simuler** les solutions apportées pour les tester

26

## Exo 3d : « LE DESIGN THINKING »

Dans un contexte entreprise, ou un client, ou campus, décliner les 7 étapes de la démarche « design thinking » sur un sujet de votre choix; notamment:

- Quel groupe réunir ?
- Qui pour animer le groupe ?
- Comment favoriser la participation et créativité ?
- Comment visualiser les idées
- Comment simuler les solutions imaginées

27

3

### LA MÉTHODE **PERSONA**

("jeux de  
rôles")



28

## La méthode persona

- Principe: « jouer des rôles »
- But: mieux comprendre les utilisateurs finaux et leurs besoins
- utilisée par ex dans le domaine du design, du développement de logiciels, du management

29

- 1) Définition des personas
- 2) Recherche de données pour chaque persona
- 3) Création des personas
- 4) Analyse de la situation par les personas
- 5) Conception du processus par les personas
- 6) Validation

30

# 1

## définition des personas

(pour une situation qu'on souhaite simuler)

- Identifier les différents rôles (utilisateur, client, manager, ..)
- Donner un nom à chaque rôle



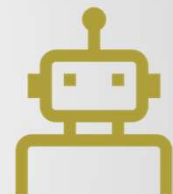
31

# 2

recherche d'informations pour chaque persona

## Regrouper les caractéristiques de chaque persona:

- Compétence
- Responsabilité / pouvoir
- Besoin
- Contrainte
- Information détenue
- Ressources



32



## 3

## création des personas

**Créer les persona, aussi vrais que possible**

- le nom
- l'âge
- le poste
- les objectifs, les défis
- les compétences techniques
- les motivations..



33

## 4

## analyse de la situation par les personas



**But: aider à mieux cerner les besoins** réels et les processus réels à mettre en place:

- Identifier les interactions entre persona
- Les objectifs / contraintes

34

## 5

### conception du processus par les personas



1. Chaque persona « conseille » sur les processus informatiques « idéaux » dont il aurait besoin
2. Regarder l'implémentation informatique nécessaire à ces « processus idéaux »
3. Trouver les compromis « raisonnables » entre souhaits et faisabilité

35

## 6

### Validation



1. Evaluer ces « nouveaux » processus imaginés, auprès d'experts, d'utilisateurs, de managers
2. Vérifier qu'ils répondent bien aux besoins
3. Recueillir les avis de chacun, ajuster

36

## Exo 3e : méthode PERSONA

Dans un contexte entreprise, ou un client, ou campus,  
décliner chacune des 6 étapes de la démarche  
« PERSONA» sur un exemple de votre choix

- 1) Définition des personas
- 2) Recherche de données pour chaque persona
- 3) Création des personas
- 4) Analyse de la situation par les personas
- 5) Conception du processus par les personas
- 6) Validation