

## La longue route de l'alignment

Les managers modernes rêvent de business-IT alignment. Ils veulent une infrastructure IT flexible, qui peut être adaptée facilement quand les processus business changent. Mais comment atteindre ce but? Que faut-il au niveau connaissances, approche, standards et outils? // CHRISTIANE VAN DER PITTE

« Les routes vers le business-IT alignment est longue, et les étapes les plus importantes ne sont pas les étapes techniques », explique Joachim Vanden Brande, managing director chez Loqutus. « Comme première étape, nous conseillons à nos clients de repérer "l'architecture" de leur entreprise et de leur informatique: pas seulement les serveurs et réseaux, les bases de données et les applications, mais aussi les processus d'entreprise, les services d'entreprise, l'organisation et les relations de tous ces éléments. » Joachim Vanden Brande a l'expérience de projets d'intégration de processus, d'architectures orientées services, d'entreprise service bus, d'EAI, et de BPMS.

Le domaine d'application s'appelle l'entreprise architecture. Les frameworks les plus connus en matière d'entreprise architecture sont le Zachman Framework et l'Open Group Architecture Framework (TOGAF). Le Zachman Framework pose six questions sur une entreprise bedrijf (What, How, Where, Who, When et Why) et examine la situation suivant les perspectives de six groupes impliqués: Planner, Owner, Designer, Builder, Implementer et Worker. Les réponses sont hiérarchisées dans une matrice de six lignes et six colonnes. Le TOGAF travaille avec quatre angles d'approche: Business, Application,

Data et Technology. De cette manière, un entreprise architect peut construire des modèles pour la situation actuelle et celle à venir.

Ces modèles ne sont pas une tâche pour le département IT seul: la participation des collègues des autres divisions de l'entreprise est essentielle. Dans l'ensemble de l'entreprise, les gens doivent savoir qu'il existe des modèles pour les données et les processus d'entreprise.

"Le management de portefeuille IT est également nécessaire", explique J. Vanden Brande. "Une entreprise souhaite avoir un aperçu clair de l'infrastructure IT existante et des nouveaux projets proposés, pour que le management puisse prendre des décisions fondées sur les investissements proposés au niveau du développement, de l'entretien et du support." Si vous savez ce que vous voulez atteindre, vous devez encore savoir comment l'aborder. Joachim Vanden Brande: "Vous avez besoin d'une série de disciplines qui sont liées au projet. Dans ce cadre, vous pouvez par exemple utiliser le Rational Unified Process (RUP). Il y a en outre également une série de disciplines à l'échelle de l'organisation, comme l'entreprise business modeling, la gestion de l'entreprise architecture, le management de portefeuille, etc. Ces disciplines sont soutenues par une extension du RUP, l'Enterprise Uni-



Joachim Vanden Brande, managing director chez Loqutus.

### Intégrer le business process management avec l'architecture service-oriented.

fied Process (EUP)."

Il est important que l'ensemble de l'entreprise ait atteint un certain niveau de maturité dans les différents domaines que nous venons de citer.

#### SYSTÈMES IT DIRIGÉS PAR PROCESSUS

De nombreuses entreprises sont occupées par l'implémentation du business process management: elles documentent leurs processus d'entreprise, déterminent des métriques et optimisent les processus. Mais si un processus d'entreprise change, les logiciels afférents doivent également évoluer. Joachim Vanden Brande: "Et pour ce faire, vous avez besoin d'un BPMS, un système de business process management, pour pouvoir construire une application qui soit basée sur des processus dynamiques qui permettent aux services et aux gens de collaborer." Loqutus utilise le terme de BPMS dans un sens plus large. "Nous ne nous limitons pas aux outils de BPMS spécifiques, mais nous envisageons le processus de développement complet

dans son évolution vers un environnement dirigé par processus. De cette manière vous pouvez par exemple améliorer l'environnement de développement existant avec une méthodologie optimisée, une méthodologie qui tient davantage compte des processus d'entreprise."

Mais cette approche orientée processus n'est pas utile dans tous les cas, explique-t-il: "Il vaut parfois mieux examiner les choses par processus. La question centrale est: quelle est la valeur ajoutée de ce processus pour l'entreprise? Si c'est un processus qui reste très comparable suivant les organisations, il vaut peut-être mieux opter pour une solution progiciel. D'un autre côté, si le processus doit être très dynamique, si la transparence est importante pour les collaborateurs du processus, si les nombreuses exceptions du processus provoquent une charge de travail supplémentaire, si l'entreprise veut capter rapidement des métriques, une approche BPMS peut être plus efficace. En général, 80% des processus dans une entre-



## Quels choix pour la région wallonne



Les managers fonctionnels doivent reprendre le contrôle.

**La dénonciation du contrat du GIEI (Groupement d'intérêt économique informatique) par la région wallonne marquera un moment important pour l'informatique de ce service public. Les journaux annoncent un préavis de trois ans, ce qui permettra pendant cette période de transition de mettre en place d'autres méthodes de gestion et de support qui permettront de réaliser cette transition.**

// GEORGES ATAYA

Le GIEI est constitué d'un ensemble de sociétés informatiques qui se partagent les services, le développement d'applications et la livraison de matériel aux différentes administrations de la région Wallonne. Les choix des administrations publiques belges sont variés. Le gouvernement flamand a adopté l'approche du fournisseur unique au travers d'un groupement de sociétés informatiques qui s'allient pour offrir des panoplies de services. La communauté française a choisi, depuis plus de cinq années, une structure quasi-interne, sous la forme d'une société privée de droit public. L'ETNIC ou 'Entreprise des Technologies Nouvelles de l'Information et de la Communication' a succédé au Centre de Traitement de l'Information (CTI). C'est le CIRB (Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise) qui, avec plus de 160 employés, gère l'informatique de la région bruxelloise depuis 1987. Remplacer les fournisseurs individuels ou les maintenir au-delà des trois ans, internaliser ou externaliser l'informatique, le faire par lots ou globalement, sont certes des questions qui vont vite se poser. Elles vont même occuper les esprits des acteurs et des observateurs dans les mois à venir. Il ne faudra à mon avis pas trop se focaliser sur ces questions car tout pourra être externalisé à l'exception des organes de contrôle et de pilotage. Il faudra alors définir au préalable les méthodes de gouvernance et renforcer le pilotage des processus informatiques essentiels. Plusieurs directions

informatiques, dans le service public ou dans le privé, subissent des structures historiques sans pouvoir dépenser l'effort nécessaire pour les mettre en question et pour les améliorer. C'est une chance qui s'offre actuellement à la région Wallonne de pouvoir se doter d'une gestion efficace de son informatique, un outil qui est actuellement le nerf de la guerre d'une administration publique moderne. Améliorer la gouvernance consiste à renforcer les organes de pilotage et à rendre aux responsables fonctionnels la maîtrise de leurs données, de leurs applications et de leurs projets d'investissements. Reprendre possession de ces ressources sera la tâche essentielle à réaliser en priorité. Il permettra d'atteindre un meilleur alignement entre les besoins fonctionnels et les activités informatiques, une meilleure gestion des investissements et des ressources, une gestion des risques adéquate et la mise en place de tableaux de bords et d'indicateurs de performance.

Améliorer les processus informatiques consiste à identifier les processus essentiels et à les améliorer pour atteindre des niveaux de maturité suffisants capables de réaliser de manière optimale les objectifs prioritaires de l'administration. Alors que dans le passé on n'avait que son bon sens et son expérience pour bien gérer des services informatiques, les gestionnaires d'aujourd'hui disposent de plusieurs cadres de références, de méthodes de travail et de mesures de performances qui les guident. Faisons-en une bonne utilisation ■

prise sont 'mainstream', ce ne sont pas eux qui vont différencier l'entreprise sur le marché. Les 20% de processus qui sont spécifiques et dynamiques, avec lesquels vous allez faire la différence, sont les processus qui entrent en ligne de compte pour le BPMS.\*

### BUSINESS MODELING FOR EXECUTION

Modéliser les processus d'entreprise n'est pas neuf, certaines entreprises le font depuis les années nonante. Mais si vous réalisez un modèle qui ne sert pas seulement de documentation, mais qui est également converti en un programme fonctionnel, ce modèle doit naturellement être plus précis qu'un programme. Il ne faut pas sous-estimer cette controverse. Les langages utilisés pour ce faire sont le BPMN et l'UML, les applications générées le sont la plupart du temps en BPEL.

### BPMS EN PRATIQUE

"Dans ce marché, il y a une série de grandes tendances", d'après J. Vanden Brande. "Les grands vendeurs (IBM, Oracle, Tibco, Software AG, SAP, Microsoft, etc) proposent un portefeuille de composants qui doivent ensemble former un BPMS (modeling, execution, monitoring). S'ils ne les possèdent pas, ils achètent des composants existants sur le marché: acquisition de Collaxa par Oracle, Tibco qui rachète Staffware, IBM qui reprend File-net et Software AG qui reprend

Webmethods dans son portefeuille. Dans le monde open source aussi, on constate un 'enrichissement' des serveurs applications existants, notamment via l'ajout de fonctionnalités BPEL. Il y a également une série d'acteurs de niche qui fournissent des 'suites BPMS', comme Agilepoint, Metastorm, Lombardi ou Savvion. Il s'agit d'acteurs qui fournissent des produits très intéressants et complets mais dont la représentation locale n'est pas toujours optimale." Même si le choix d'une entreprise n'est pas un élément déterminant dans la réussite d'un business-IT alignment, explique J. Vanden Brande: "Il est capital que l'architecture d'entreprise au sein de l'organisation ait atteint un certain degré de maturité. Notre conseil: ne vous concentrez pas trop sur la technologie – le 'comment' – mais plutôt sur le 'quoi', et faites en sorte que tous les stakeholders soient impliqués dès le début. En pratique, nous travaillons volontiers avec des projets pilote. Ces derniers peuvent jouer un rôle de catalyseur et d'ambassadeur. Ici aussi, la règle d'or 'think big, start small' est d'application." Et le côté humain ne doit surtout pas être oublié, conclut J. Vanden Brande: "Assurez-vous d'avoir les bonnes personnes. Vous avez besoin de profils techniquement forts, qui peuvent réfléchir en architecture et qui comprennent les processus de l'entreprise. Si vous pouvez impliquer ces personnes – comme coach – dans vos projets, vous avez déjà une longueur d'avance." ■



Christiane Vandepitte (Christiane.Vandepitte@skynet.be) est consultante indépendante

Cet article a été réalisé en collaboration avec IT Works, Joachim Vanden Brande par du séminaire "Van Procesmodel tot Dynamische Applicatie".

Georges Ataya (itp@ataya.net) est professeur à la Solvay Business School, vice-président international de l'IT Governance Institute et administrateur délégué de ICT Control SA-NV.