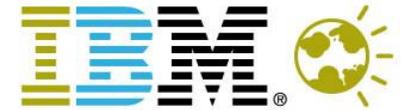


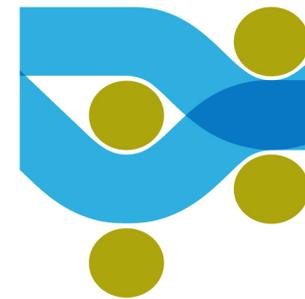
Facteurs de succès d'une démarche Agile

Marc Fiammante, Distinguished Engineer



Smart Decisions for a Smarter Planet

LEARN NEW IDEAS TO STAY AHEAD
OF THE MARKET!



Facteurs de succès d'une démarche Agile

Agilité, pourquoi faire ?



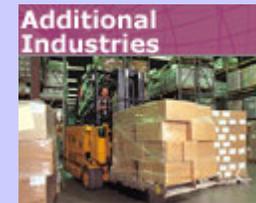
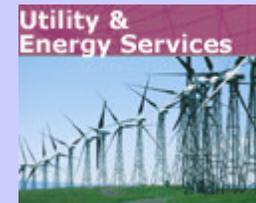
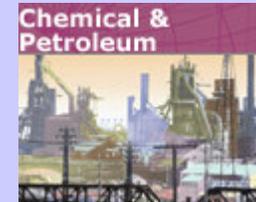
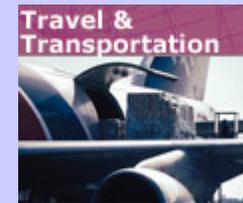
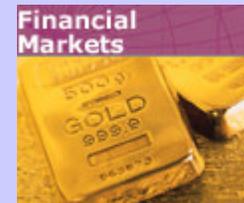
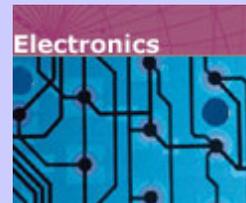
Plus
Rapide



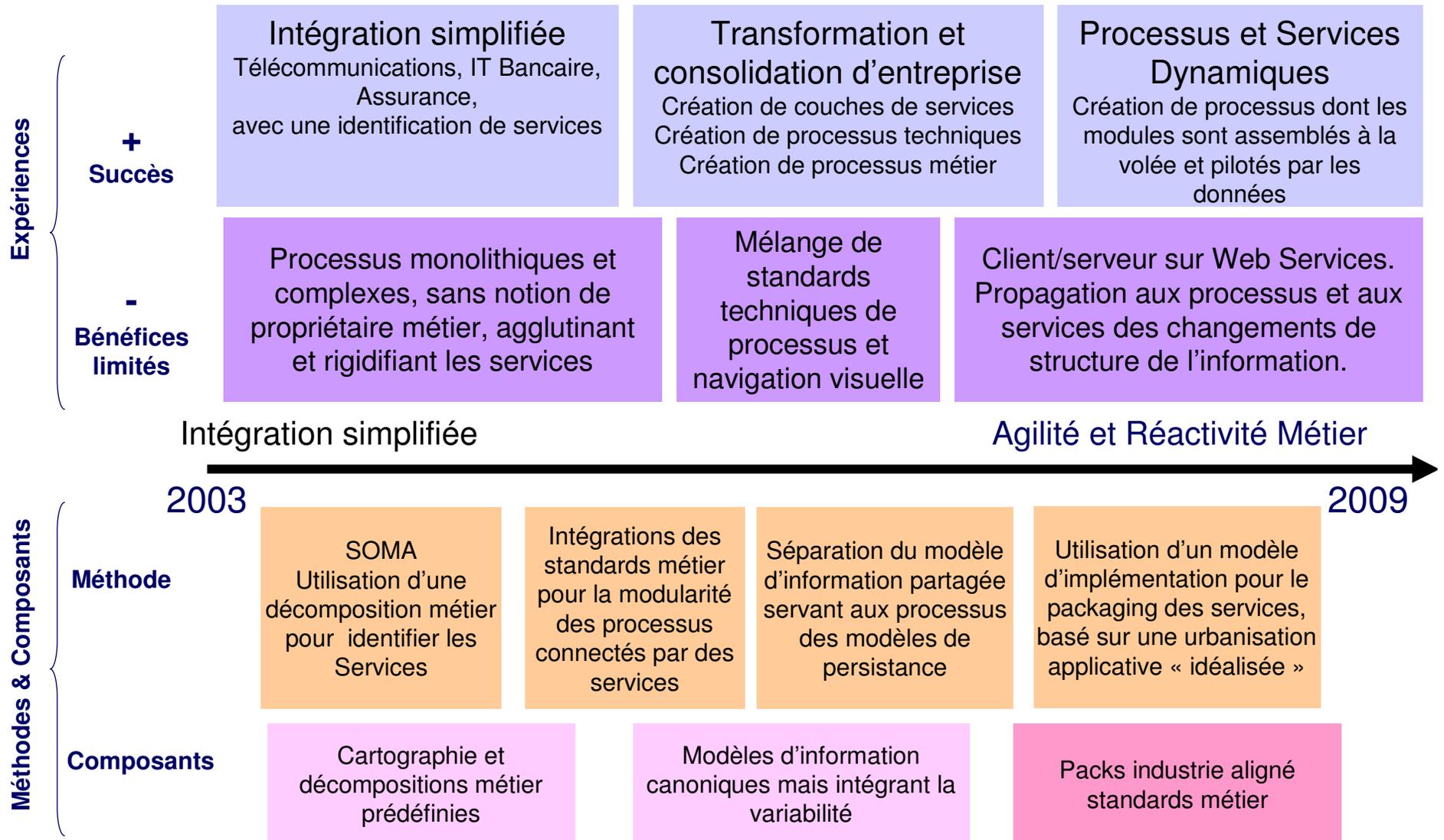
De
meilleure
qualité



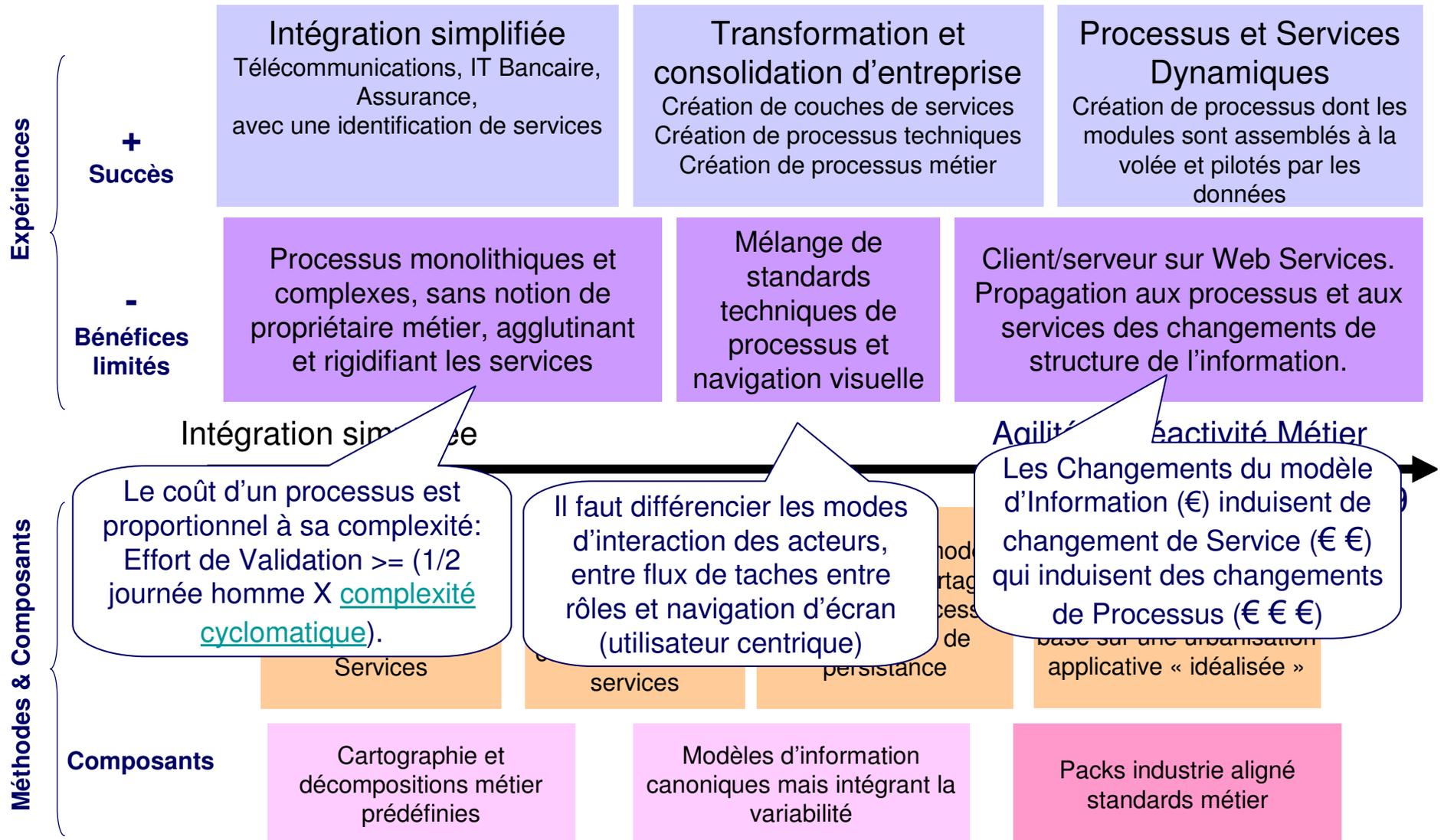
Moins
Cher



Retours d'expérience



Retours d'expérience



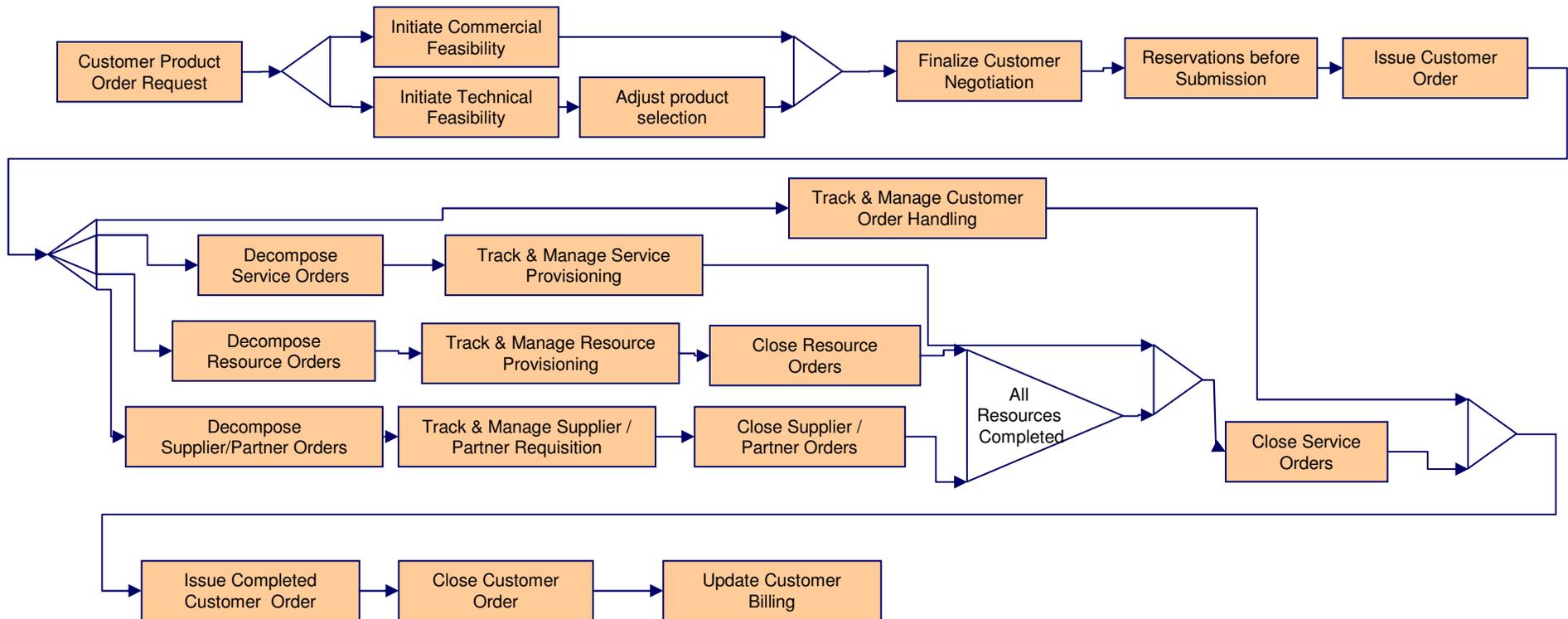
Des processus agiles doivent avoir une complexité gérable

La complexité du processus de commande à facturation ci-dessous est de $= 30 - 25 + 42^* = 47$

N'importe quel changement engendre 24 personne jours d'effort de test

La pratique commune est de garder la complexité des processus en dessous de 15

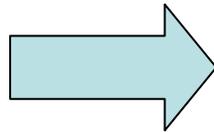
Complexité = (nombre de connexions du graph) - (nombre de nœuds du graph) + 2 * (le nombre de connexions extérieure). Tous les rectangles sont des processus extérieurs connectés qui doivent être comptés comme connexion extérieure.



Les moyens de l'agilité



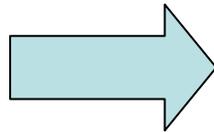
Plus
Rapide



- Réduction de la complexité par modularisation de l'information, des services et des processus en éléments avec un propriétaire métier unique
- Intégration et entre modules par contrats intégrant la variabilité et l'adaptabilité
- Comportement modifiable par directives de niveau métier externes



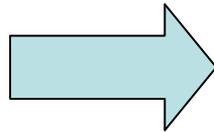
De
meilleure
qualité



- Pilotables de bout en bout au niveau adéquat de responsabilité métier
- Intégration de l'information, des services et des processus



Moins
Cher



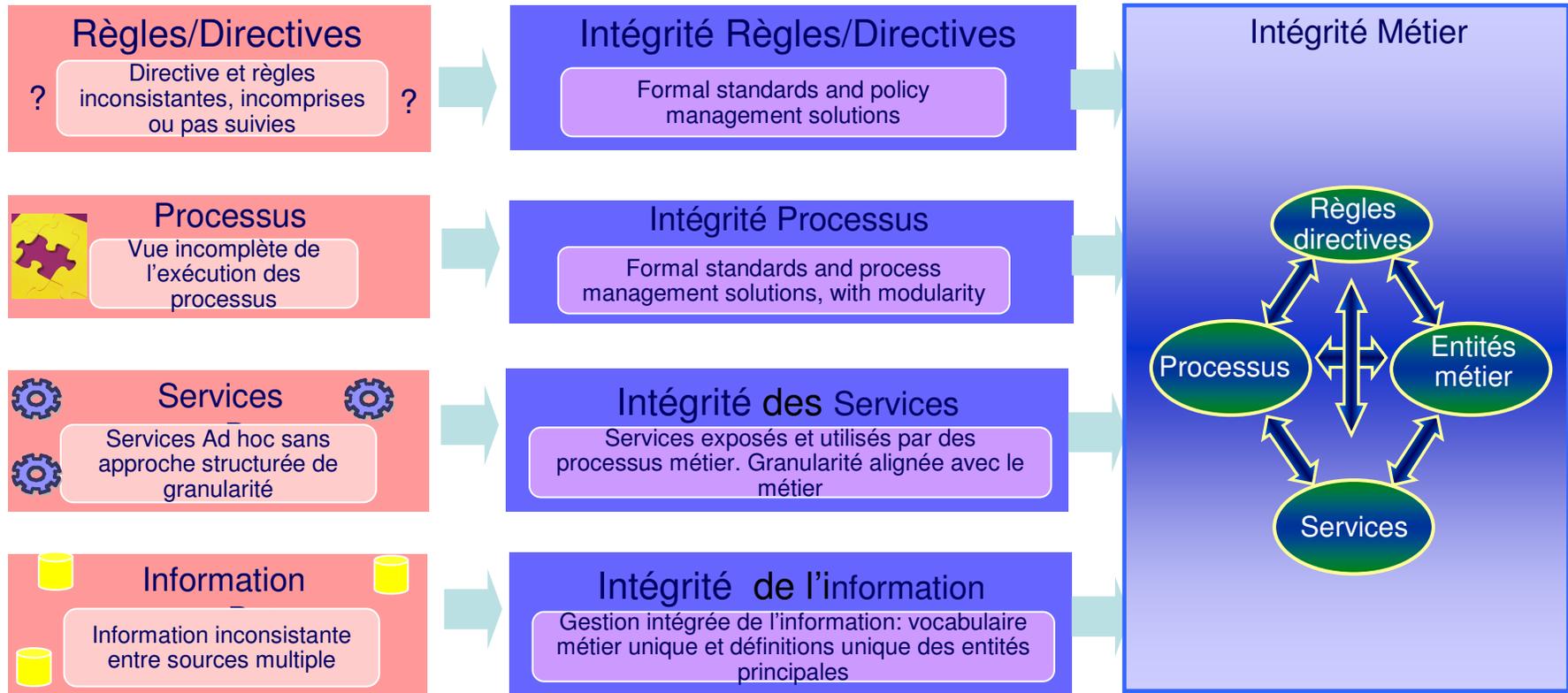
- Prêt-à-porter de modèles et modules informatiques spécifiques à chaque industrie
- Alignés avec les standards et pratiques métier et technique spécifiques
- Intégration d'un joint de dilatation métier et technique limitant la propagation des changements

Il faut créer un écosystème informatique des Processus, Services, Information et Règles/Directives

Etat de l'art informatique

Emergeant

Futur

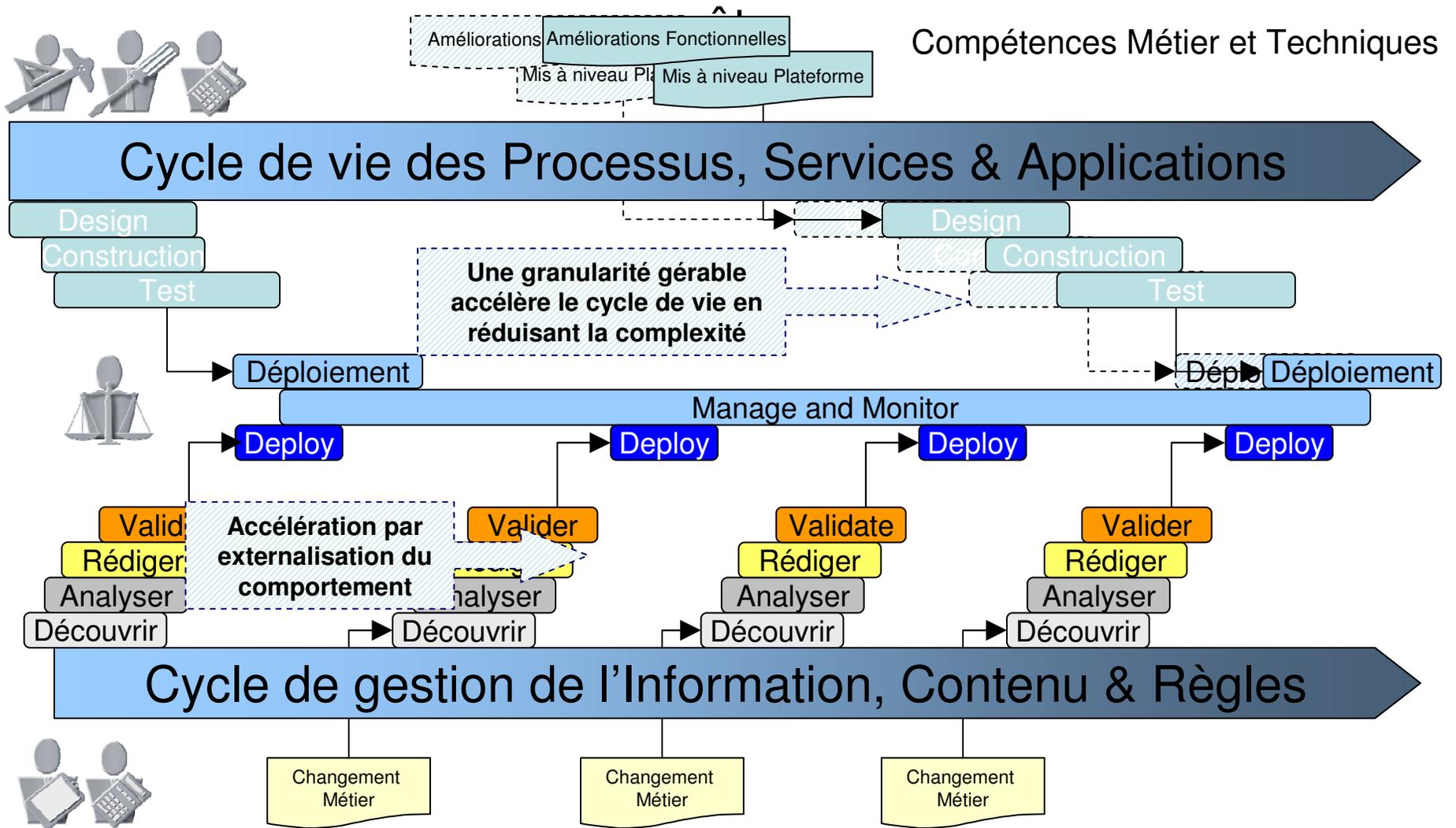


Aujourd'hui l'information, les processus, les services et les directives informatiques sont en général **inconsistantes et incomplètes**

Les solutions émergentes **adressent la consistance** et la gestion des directives, des processus, des services et des entités métier **indépendamment**

Une approche **intégrée** et automatisée pour la gestion des **directives, processus, services et entités métier** fournit la valeur complète.

Il faut réduire la granularité et externaliser le comportement pour réagir plus rapidement au moindre



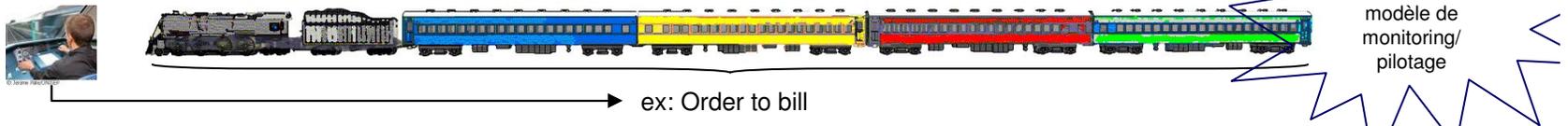
Compétences métier pour utiliser un vocabulaire et une modèle d'information métier

Utilisation de « Business Process Modeling Notation (BPMN) » pour définir la modularité avec les catégories de processus

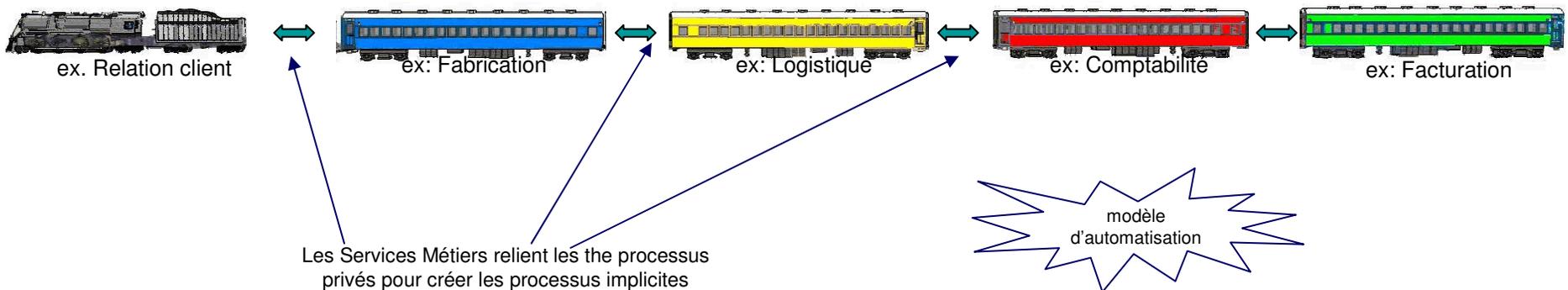
- Il y a 3 types de sous modèles dans un modèle de processus BPMN de bout en bout.
 1. Processus de Collaboration : échanges entre 2 organisations indépendentes



2. Processus Abstrait (publiques): Point de vue de bout en bout d'un participant.



3. Processus Privés (internes) : un seul propriétaire métier et un objet métier principal



Granularité d'un processus vue par APQC

- Le sta



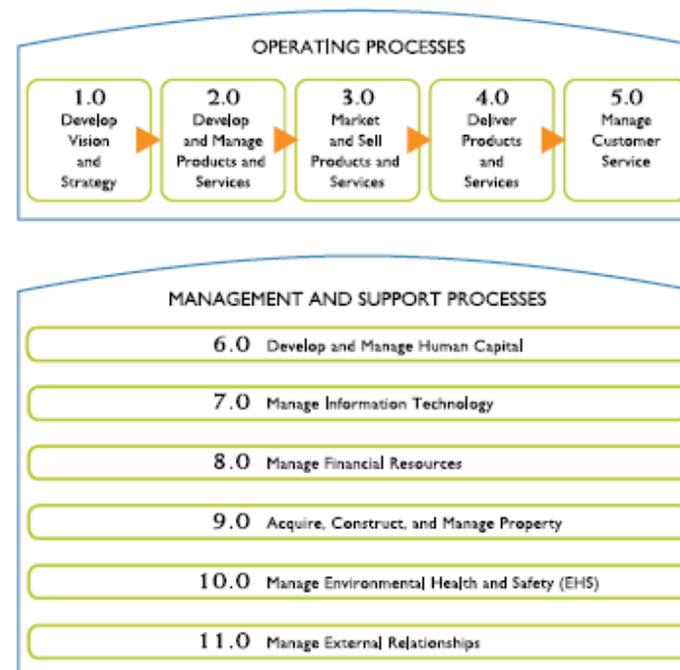
apqc.org

THE FRAMEWORK FOR PROCESS IMPROVEMENT

Experience shows that the potential of benchmarking to drive dramatic improvement lies squarely in making out-of-the-box comparisons and searching for insights not typically found within intra-industry paradigms. To enable this beneficial benchmarking, the APQC Process Classification FrameworkSM (PCF) serves as a high-level, industry-neutral enterprise process model that allows organizations to see their business processes from a cross-industry viewpoint.

This cross-industry framework has experienced more than 15 years of creative use by thousands of organizations worldwide. The PCF provides the foundation for the Open Standards Benchmarking CollaborativeSM (OSBC) database and the work of its advisory council of global industry leaders. The PCF will continue to be enhanced as the OSBC database further develops definitions, processes, and measures. The PCF and associated measures and benchmarking surveys are available for download and completion at no charge from the Open Standards Benchmarking Collaborative Web site at www.apqc.org/OSBCdatabase.

To capture the value inherent in intra-industry benchmarking, industry-



operations

th customer
customer feedback
(1404)
feedback on ad

satisfaction
ent opportunities

to product
nd services (10407)
stomer-complaint

n complaint
(236)
t data and identify
(11237)

th products and

customer feedback
(1238)
feedback on ad

satisfaction
ent opportunities

to product
nd services (11241)

Granularité d'un processus vue par APQC

- Le standard APQC définit 4 niveaux de Processus dans la Classification Framework

www.apqc.org

– Catégorie:

- Les interactions entre catégories sont des “Processus abstraits”

– Groupes de Processus:

- Les interactions entre groupes de processus dans une catégorie sont aussi des “Processus abstraits”

– Processus:

- Un processus APQC est un “Processus Privé” au sens BPMN

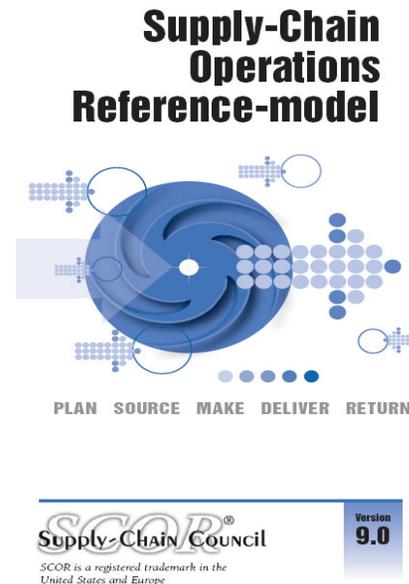
– Activités:

- Incluent une ou plusieurs BPMN “lane”

5.0 Manage Customer Service (10006)	
5.1 Develop customer care/customer service strategy (10378) 5.1.1 Develop customer service segmentation/prioritization (e.g., tiers) (10381) 5.1.1.1 Analyse existing customers (10384) 5.1.1.2 Analyse feedback of customer's needs (10385) 5.1.2 Define customer service policies and procedures (10382) 5.1.3 Establish service levels for customers (10383)	5.3 Measure and evaluate customer service operations (10380) 5.3.1 Measure customer satisfaction with customer requests/inquiries handling (10401) 5.3.1.1 Gather and solicit post-sale customer feedback on products and services (10404) 5.3.1.2 Solicit post-sale customer feedback on ad effectiveness (10405) 5.3.1.3 Analyze product and service satisfaction data and identify improvement opportunities (10406) 5.3.1.4 Provide customer feedback to product management on products and services (10407) 5.3.2 Measure customer satisfaction customer-complaint handling and resolution (10402) 5.3.2.1 Solicit customer feedback on complaint handling and resolution (11236) 5.3.2.2 Analyze customer complaint data and identify improvement opportunities (11237) 5.3.3 Measure customer satisfaction with products and services (10403) 5.3.3.1 Gather and solicit post-sale customer feedback on products and services (11238) 5.3.3.2 Solicit post-sale customer feedback on ad effectiveness (11239) 5.3.3.3 Analyze product and service satisfaction data and identify improvement opportunities (11240) 5.3.3.4 Provide customer feedback to product management on products and services (11241)
5.2 Plan and manage customer service operations (10379) 5.2.1 Plan and manage customer service work force (10387) 5.2.1.1 Forecast volume of customer service contacts (10390) 5.2.1.2 Schedule customer service work force (10391) 5.2.1.3 Track work force utilization (10392) 5.2.1.4 Monitor and evaluate quality of customer interactions with customer service representatives (10393) 5.2.2 Manage customer service requests/inquiries (10388) 5.2.2.1 Receive customer requests/inquiries (10394) 5.2.2.2 Route customer requests/inquiries (10395) 5.2.2.3 Respond to customer requests/inquiries (10396) 5.2.3 Manage customer complaints (10389) 5.2.3.1 Receive customer complaints (10397) 5.2.3.2 Route customer complaints (10398) 5.2.3.3 Resolve customer complaints (10399) 5.2.3.4 Respond to customer complaints (10400)	

Granularité d'un processus vue par SCOR

- Le standard SCOR définit 3+1 niveaux de Processus
 - Top level:
 - Les interactions entre catégories sont des “Processus Abstraits”
 - Catégories Processus :
 - Les interactions entre groupes de processus dans une catégorie sont “Processus Abstraits”
 - Processus:
 - Un Processus SCOR peut être un “Processus Privé” ou un “Processus Abstrait”
 - Les interactions entre processus dans une “catégorie” sont des “Processus Abstraits” ou implicite
 - Elements de Processus :
 - Incluent une ou plusieurs BPMN “lane”

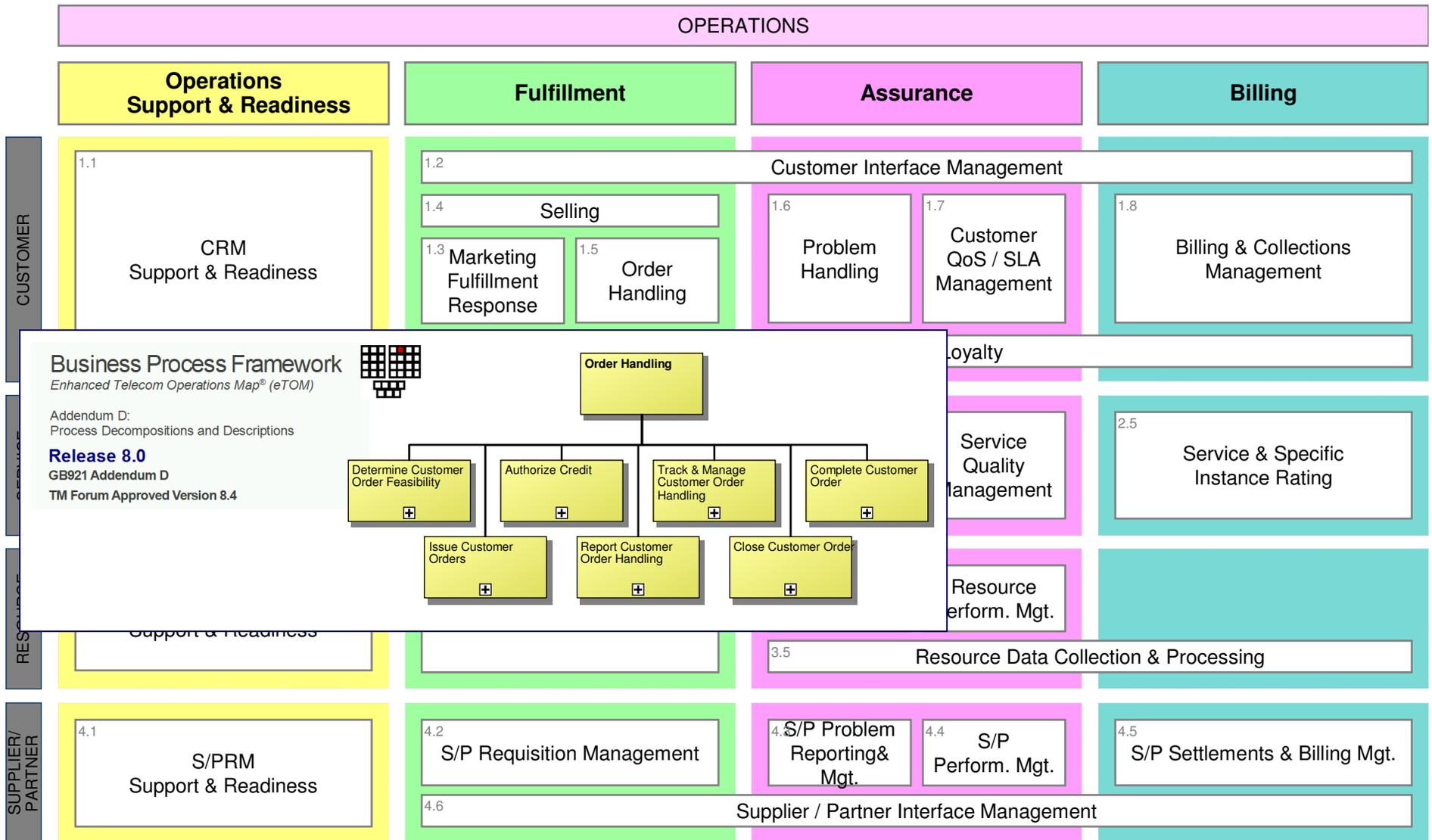


	Level		
	#	Description	Schematic
Supply-Chain Operations Reference-model	1	Top Level (Process Types)	Plan Source → Make → Deliver Return ← Return ←
	2	Configuration Level (Process Categories)	Plan → Make → Deliver
	3	Process Element Level (Decompose Processes)	P1.1 Identify, Prioritize, and Aggregate Supply Chain Requirements P1.2 Identify, Source, and Aggregate Supply-Chain Elements P1.3 Balance Supply/Chain Resources with Supply Chain Requirements P1.4 Establish and Communicate Supply-Chain Plans
	4	Implementation Level (Decompose Process Elements)	Plan → Make → Deliver
Not In Scope			

<http://www.supply-chain.org>

Standard Telecom eTOM

Les processus sont aussi au niveau 3



Quelle est la granularité gérable ?

Au Niveau 2 les décompositions comme CBMs, eTOM, APQC ont entre **50 et 100 composant**

	Business administration	New business development	Relationship management	Servicing and sales	Product fulfillment	Financial control and accounting
Direct	Business planning	Sector planning	Account planning	Sales planning	Fulfillment planning	Portfolio planning
Control	Business unit tracking	Sector management	Relationship management	Sales management	Fulfillment planning	Compliance reconciliation
	Staff appraisals	Product management	Credit assessment			
Execute	Staff administration	Product delivery	Credit administration	Sales	Product fulfillment	Customer accounts
	Product administration	Marketing campaigns		Customer dialog	Document management	General ledger
				Contact routing		

Au Niveau 3 les décompositions comme APQC ou eTOM ont entre **350 et 1000 éléments**



Au Niveau 4 APQC a entre **1500 and 10,000 tâches**

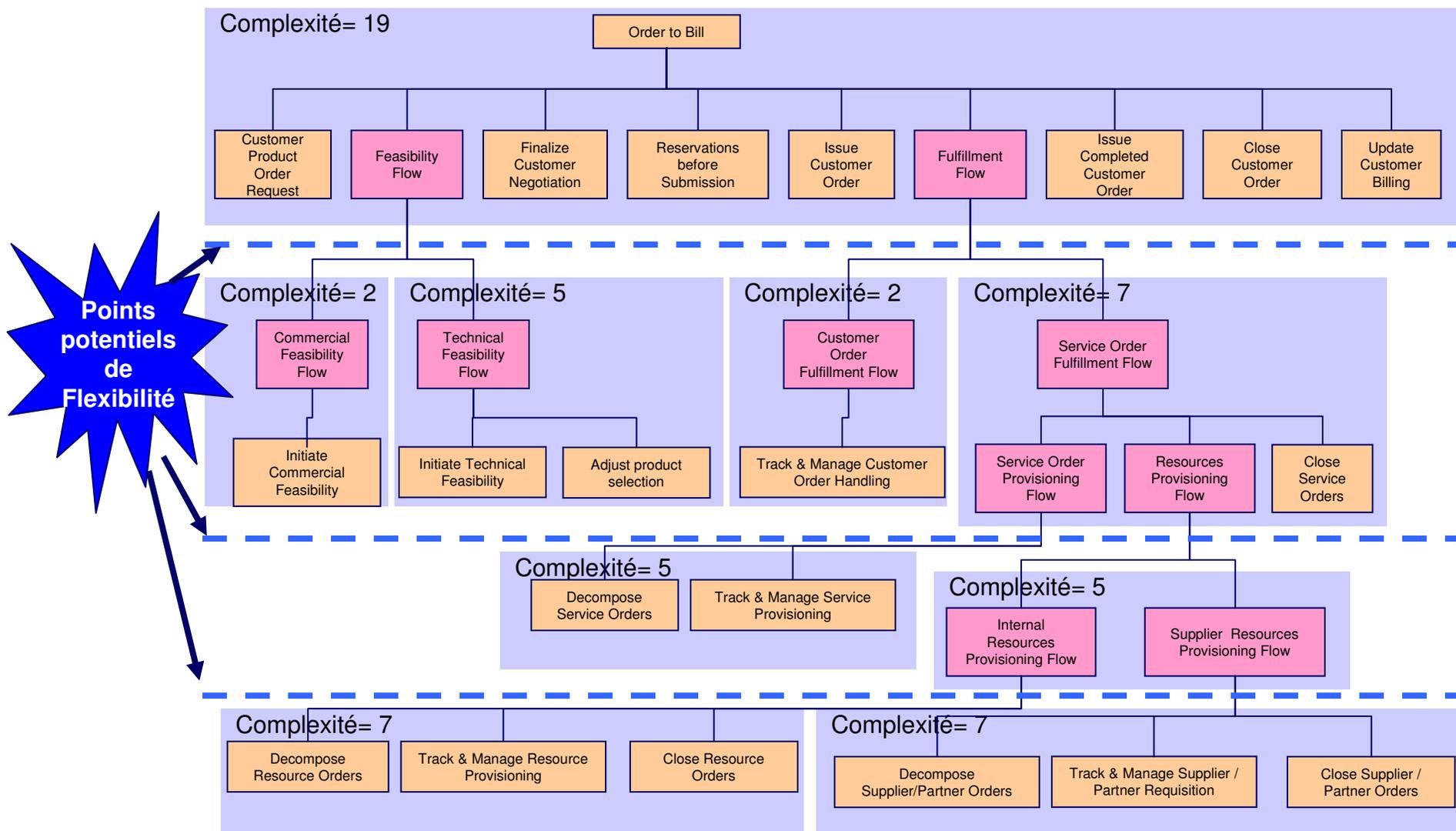
Il y a potentiellement plus de **10,000** Operations de service métier à un **niveau 4** d'une entreprise

Unique Identifier	Source	Level 1 = Category	Level 2 = Process Group	Level 3 = Process	Level 4 = Activity
10002		1 Develop Vision and Strategy (10002)			
10003		2 Develop and Manage Products and Services (10003)			
10004		3 Market and Sell Products and Services (10004)			
10005		4 Deliver Products and Services (10005)			
10006		5 Manage Customer Services (10006)			
10007		6 Develop and Manage Human Capital (10007)			
10409 (5.0.0)		6.1 Develop and manage human resources (HR) planning, policies, and strategies (10409)			
10415 (5.0.0)			6.1.1 Develop human resources strategy (10415)		
10418 (5.0.0)				6.1.1.1 Identify strategic HR needs (10418)	
10419				6.1.1.2 Define HR and business function roles and accountability (10419)	
10420				6.1.1.3 Determine HR costs (10420)	
10421 (5.0.0)				6.1.1.4 Establish HR measures (10421)	
10422 (5.0.0)				6.1.1.5 Communicate HR strategies (10422)	
10416		6.1.2 Develop and implement human resources plans (10416)			
10423 (5.0.0)			6.1.2.1 Gather skill requirements according to corporate strategy and market em		
10404 (5.0.0)			6.1.2.2 Plan employee resourcing requirements per unit/organization (10424)		
10425			6.1.2.3 Develop compensation plan (10425)		
10426			6.1.2.4 Develop succession plan (10426)		
10427			6.1.2.5 Develop employee diversity plan (10427)		
10428			6.1.2.6 Develop other HR programs (10428)		
10429			6.1.2.7 Develop HR policies (10429)		
10430			6.1.2.8 Administer HR policies (10430)		
10431			6.1.2.9 Plan employee benefits (10431)		
10432 (5.0.0)			6.1.2.10 Develop strategy for HR systems/technologies/tools (10432)		
10433 (5.0.0)			6.1.2.11 Develop workforce strategy models (10433)		
10417		6.1.3 Monitor and update plans (10417)			
10434			6.1.3.1 Measure realization of objectives (10434)		
10435			6.1.3.2 Measure contribution to business strategy (10435)		
10436			6.1.3.3 Communicate plans and provide updates to stakeholders (10436)		

Au vu de ces chiffres, **une granularité gérable** pour des services **réutilisables** (chacun avec une ou plus opérations) **est autour du niveau 4.**

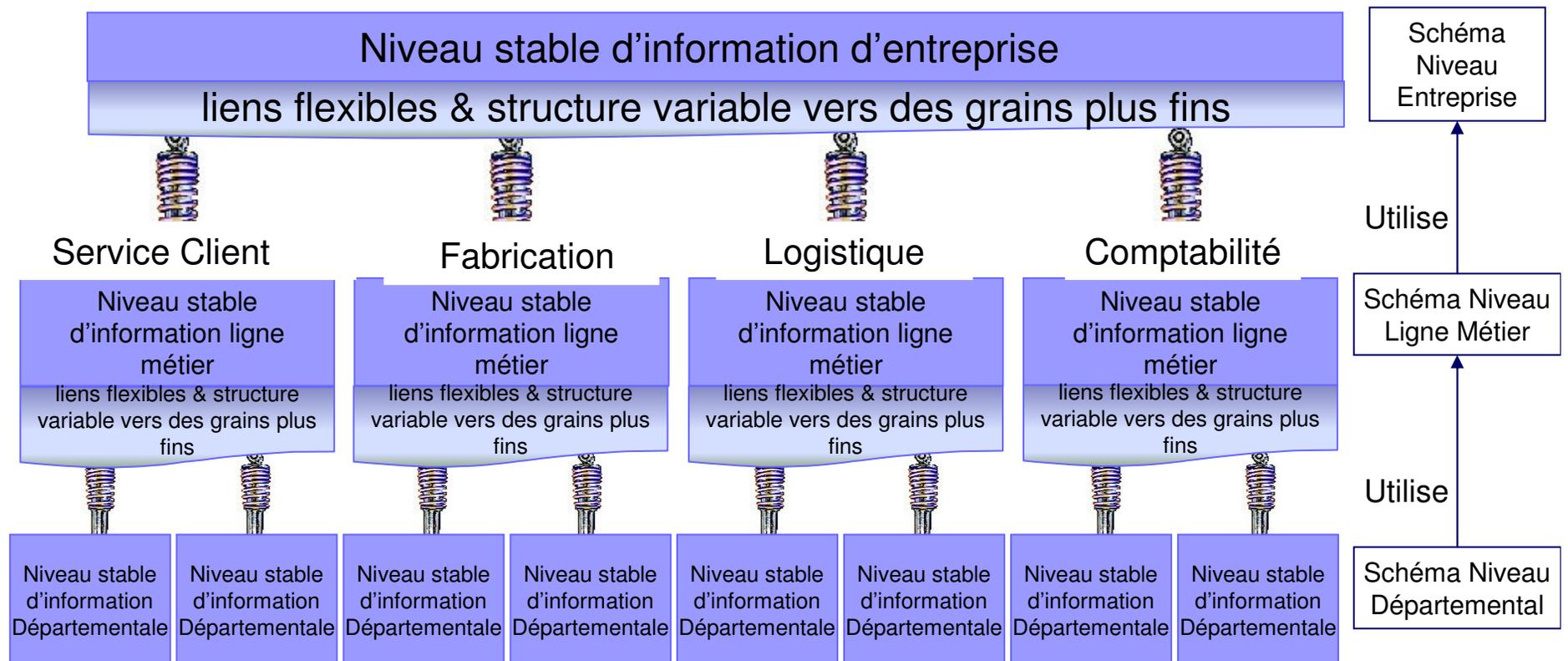
Sans une décomposition fonctionnelle ou processus de l'entreprise il est difficile d'évaluer le niveau de granularité d'un service

Utilisation d'arbres de dérivation des processus pour en réduire la complexité



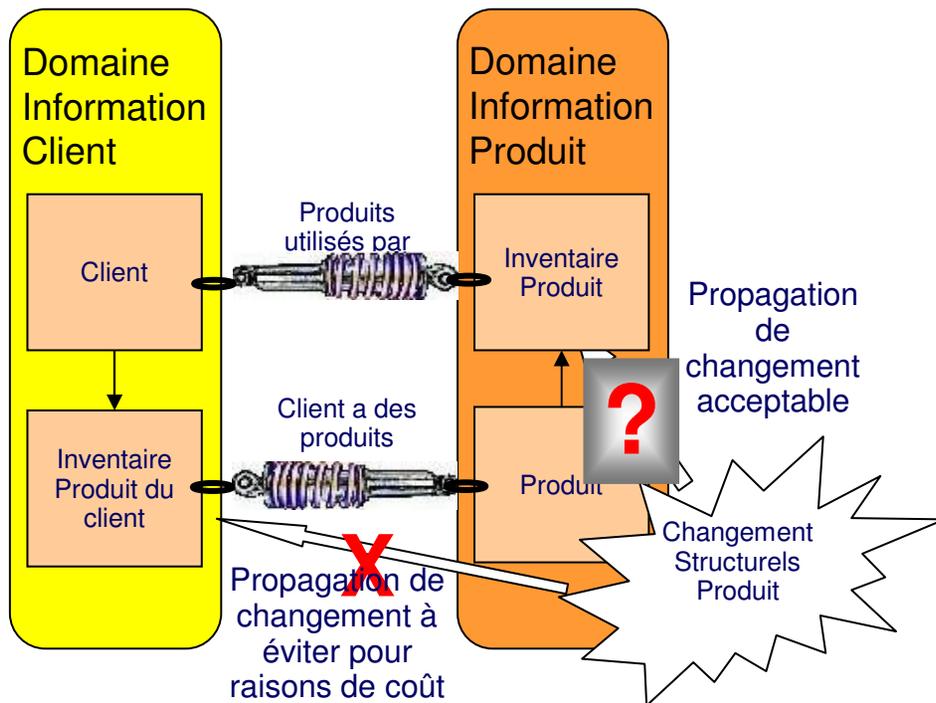
Le modèle d'information doit être rendu modulaire

Il faut limiter l'impact des changements de granularité fine aux autres domaines d'information



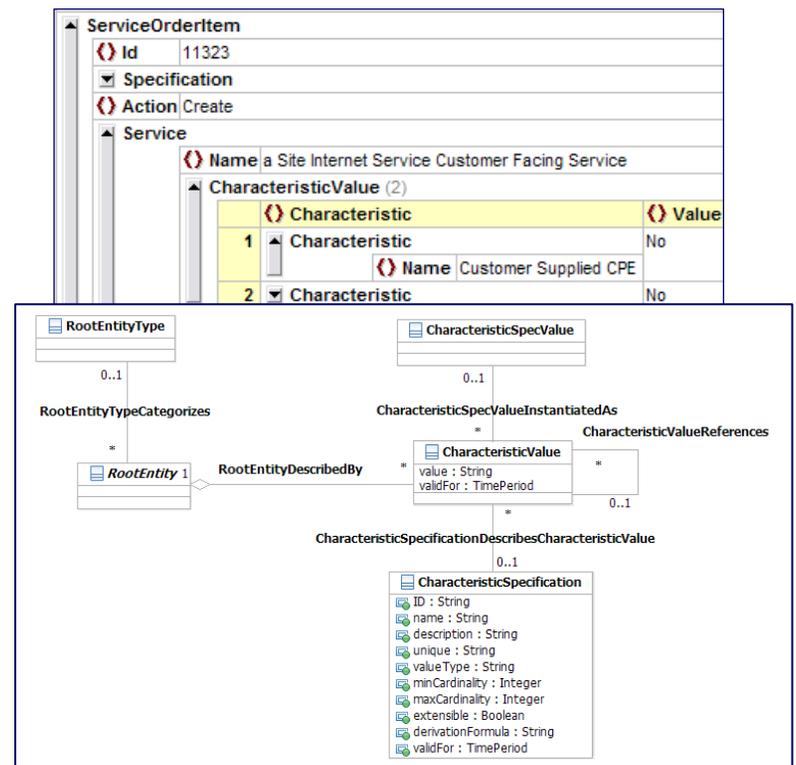
Il faut introduire un couplage faible et de la variabilité dans l'information

Couplage Faible



Les changements d'information se propagent aux services et aux processus. Ils doivent être contenus car il induisent des coûts de test & maintenance

Variabilité



L'information doit inclure un modèle de variabilité pour éviter les changements structurels

Exemple de Règles et Directives avec un vocabulaire métier dérivant du modèle d'information

Règles/Directives gérée par le métier pour identifier la nature du client (gold, silver, bronze etc.)

If the **customer's category** is *residential* and the value of the **customer's average spending** is more than 150 €
Then change the **Elite Status** to *Gold*

Règles/Directives gérée par le métier déterminant la variation de processus à utiliser

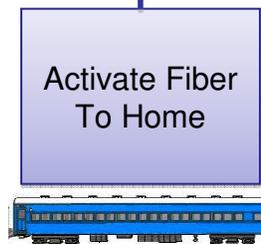
For the *ActivateConnection* **Business Service**
When
Product is *Triple Play* AND
Channel is *Web* AND
Role is *Self Service* OR
Customer is *Residential*
Then
Elite Status is *Gold* AND
Use the Activate Fiber To Home
Process



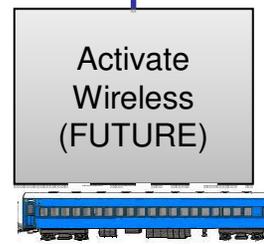
Le cycle de vie et l'implémentation de chaque variation est découplée du processus de bout en bout



DSL

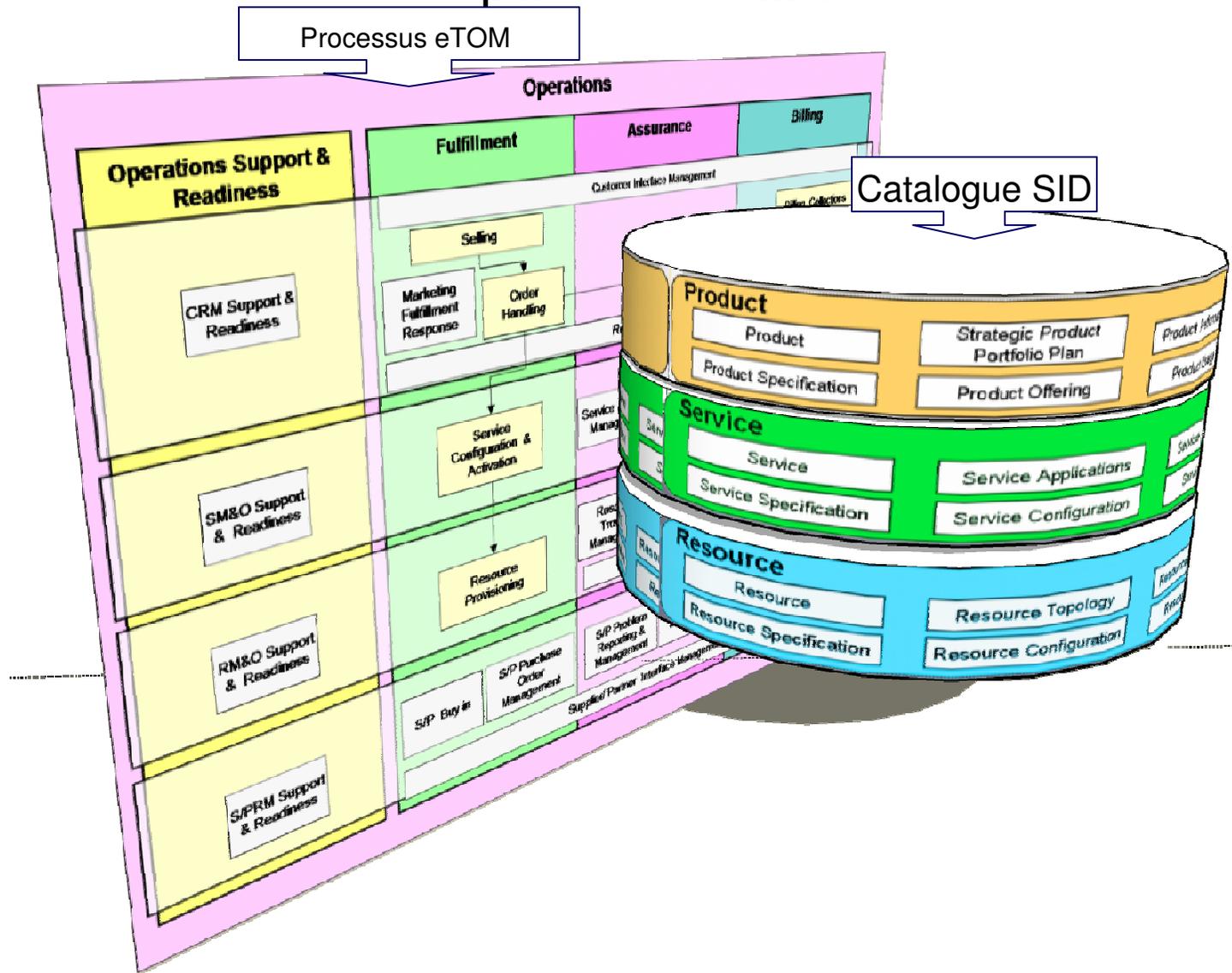


Fibre

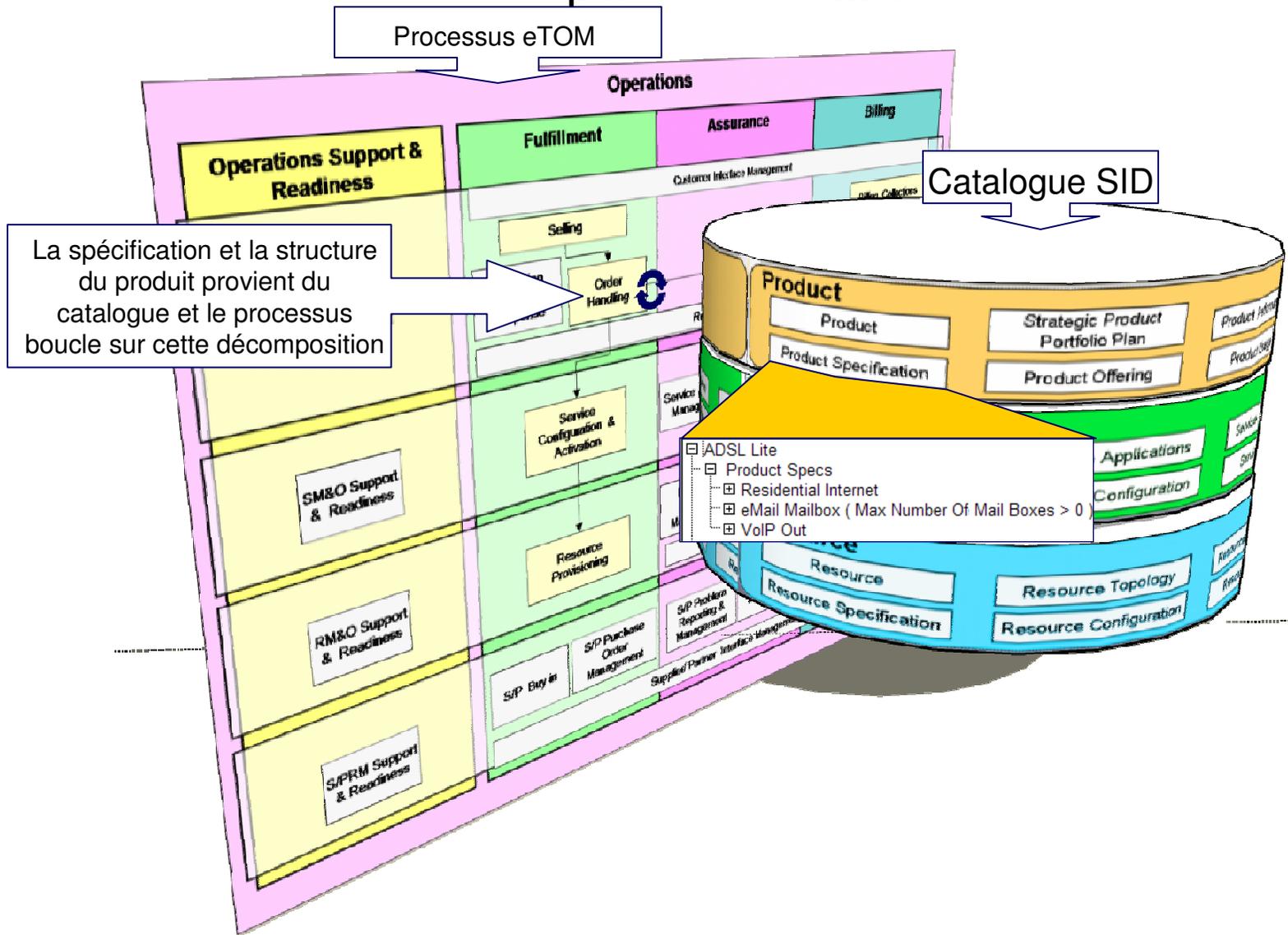


WiMax

Exemple de processus piloté par l'information

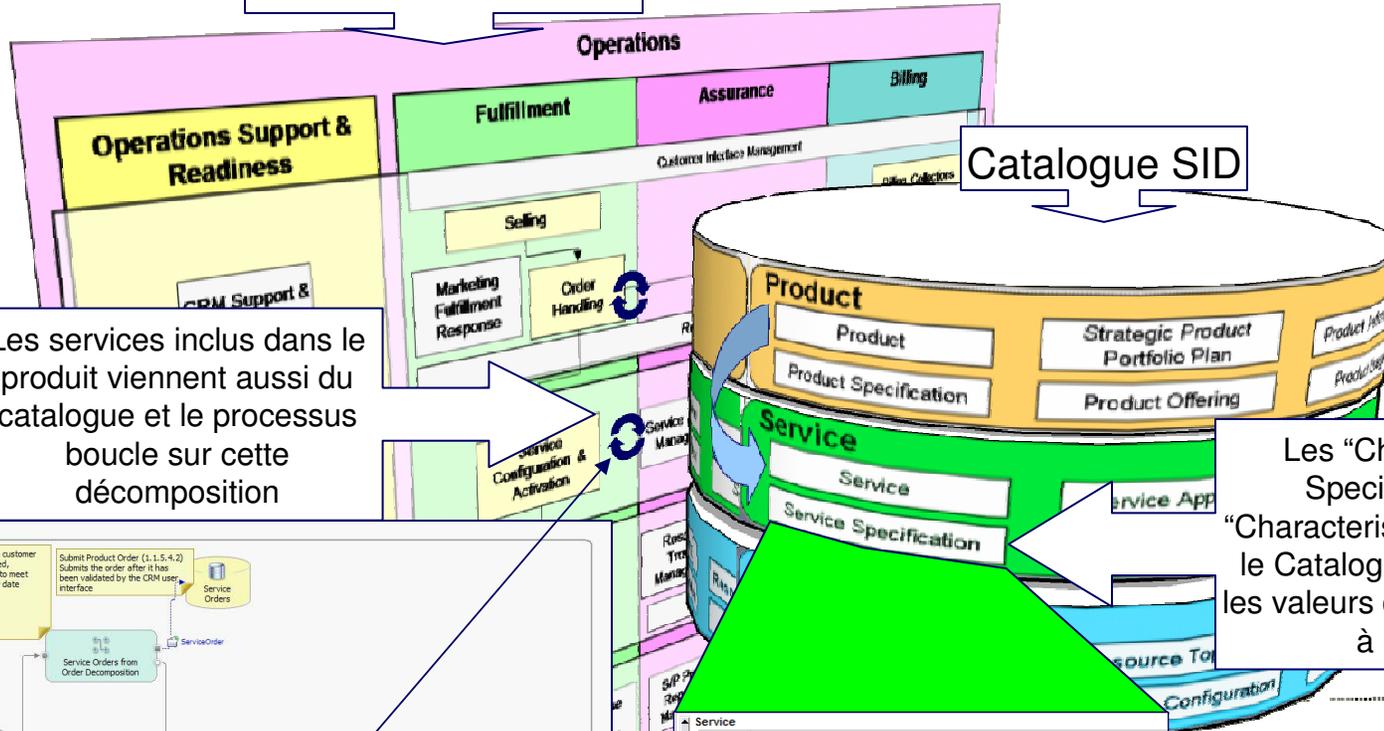


Exemple de processus piloté par l'information



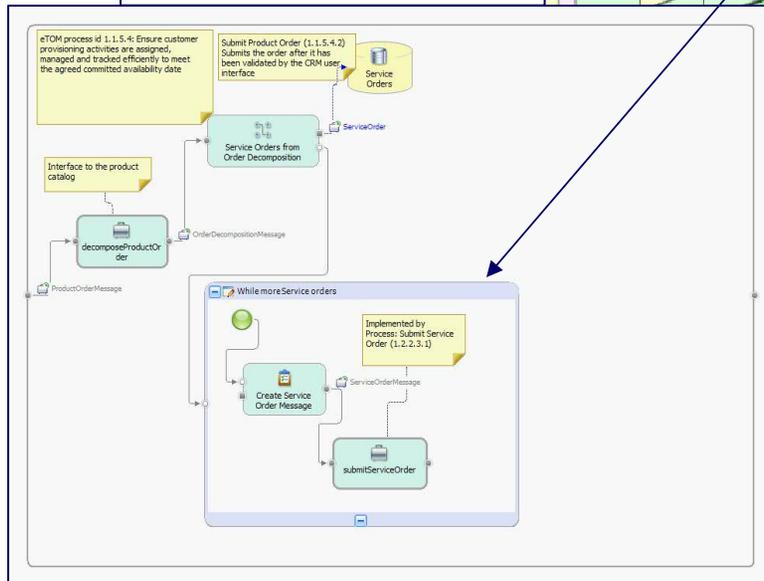
Exemple de processus piloté par l'information

Processus eTOM



Les services inclus dans le produit viennent aussi du catalogue et le processus boucle sur cette décomposition

Les "Characteristic Specification" & "Characteristic Value" dans le Catalogue contiennent les valeurs de configuration à utiliser

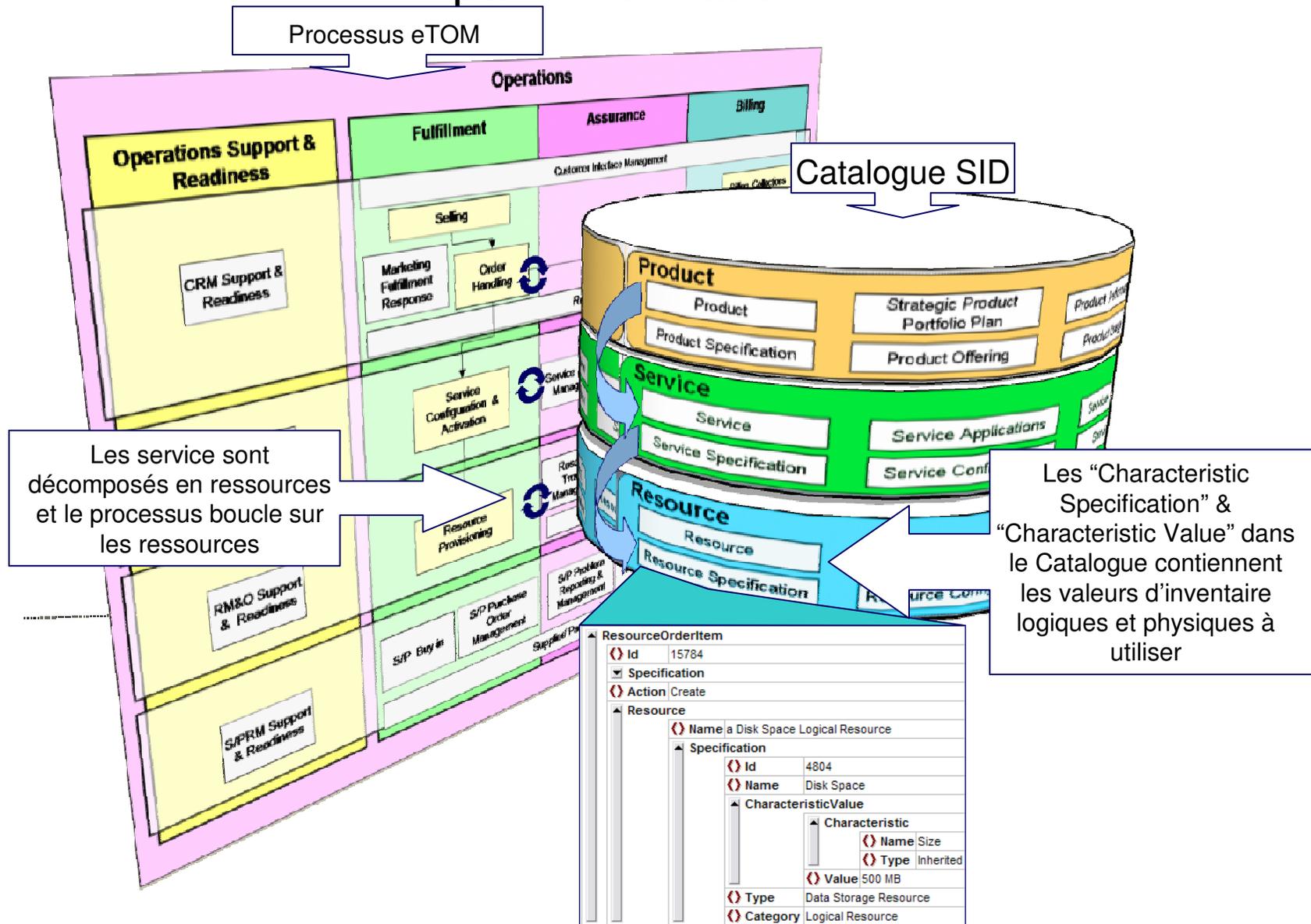


CharacteristicValue (1)	
1	Characteristic
	Name
	Value
	No

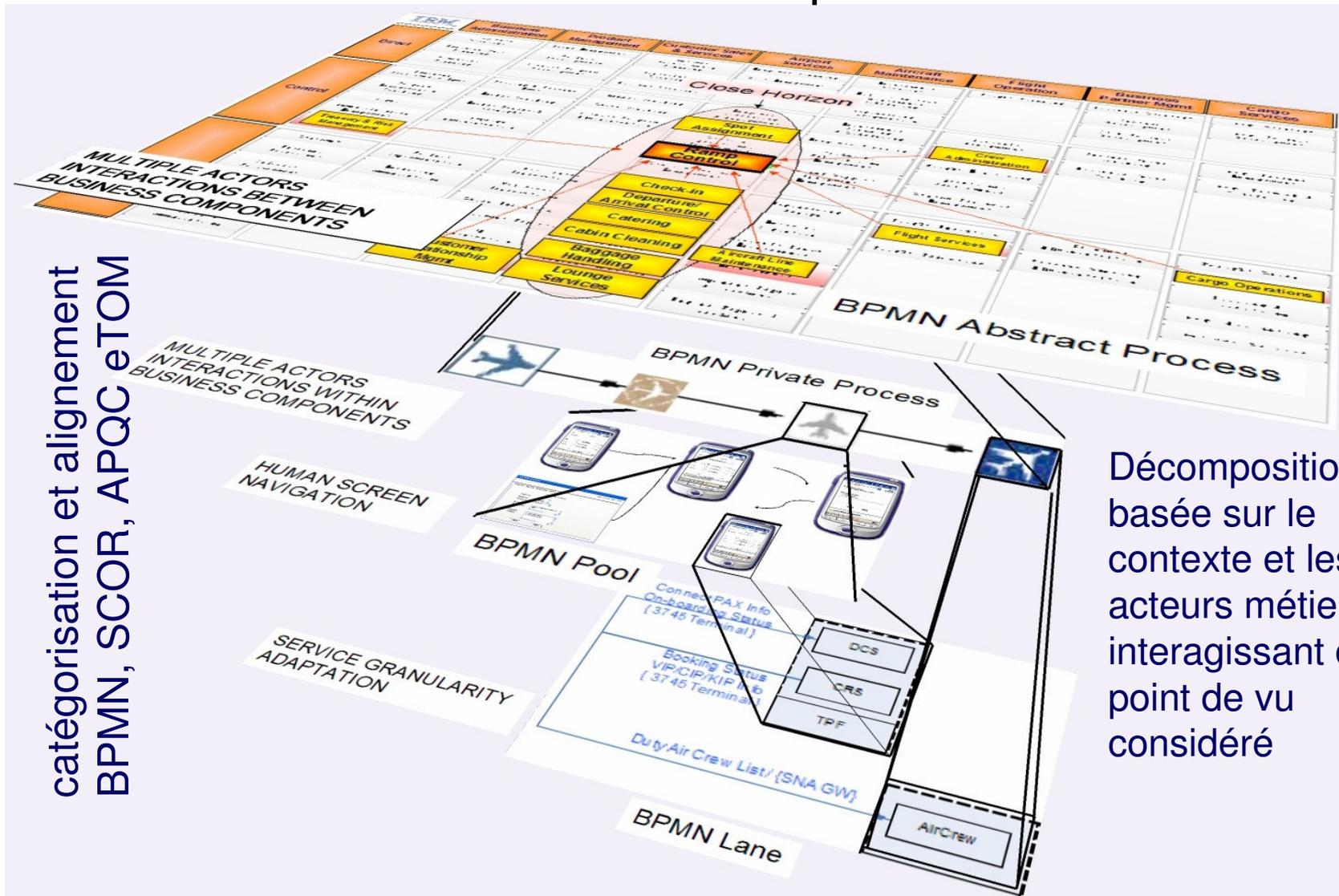
Specification	
	Id
	2044
	Name
	Site Internet Service
CharacteristicValue (4)	
1	Characteristic
	Name
	Nbr IP Addresses
	Type
	Inherited
2	Characteristic
	Name
	Access Provider Product
	Type
	Inherited
3	Characteristic
	Name
	Downstream Speed
	Type
	Inherited
	20.000 Mbps
4	Characteristic
	Name
	Upstream Speed
	Type
	Inherited
	1.000 Mbps

Type Internet Bandwidth Service
Category Customer Facing Service

Exemple de processus piloté par l'information



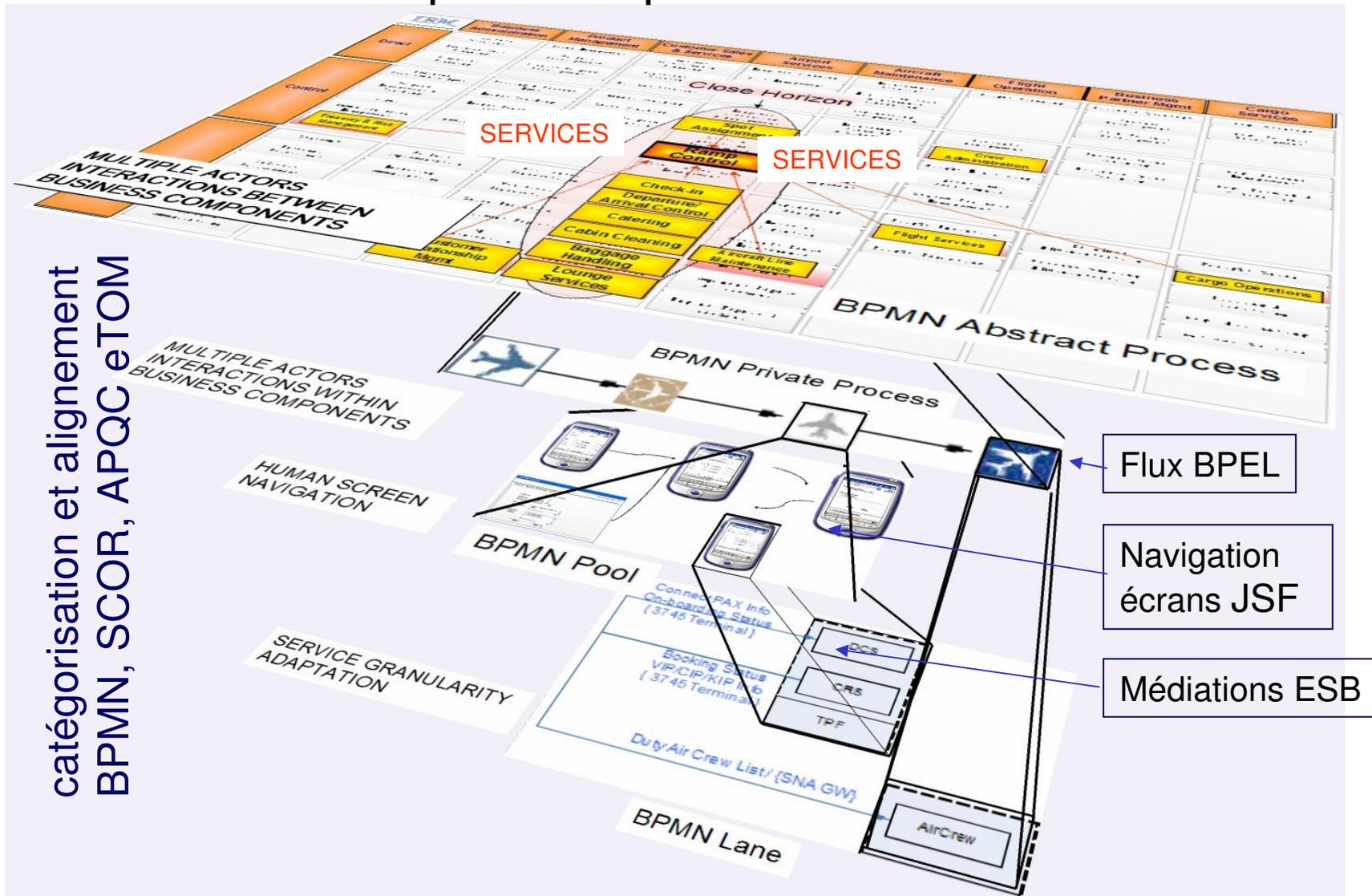
La décomposition métier est aussi utilisée pour rendre modulaire en fonction de patterns d'utilisation



catégorisation et alignement
BPMN, SCOR, APQC eTOM

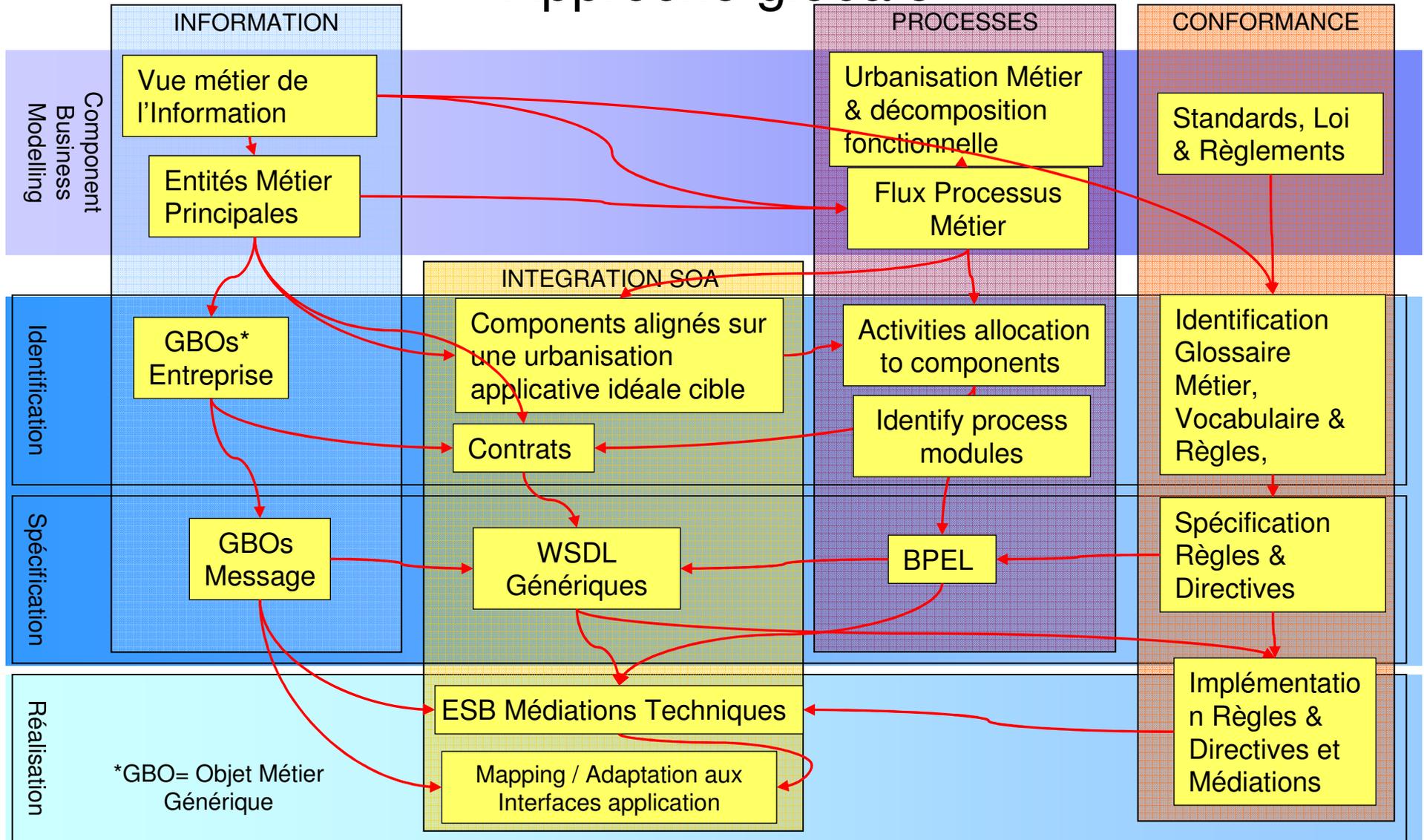
Décomposition basée sur le contexte et les acteurs métier interagissant du point de vu considéré

Les standards techniques doivent être adaptés aux patterns d'interaction.



catégorisation et alignement
BPMN, SCOR, APQC eTOM

Approche globale



Conclusion

- Une approche agile doit intégrer information, processus et services avec de la variabilité.
- La variabilité, la flexibilité et l'agilité ne sont pas seulement techniques mais essentiellement liées aux aspect métier et à la sémantique du métier
- Il faut utiliser des accélérateurs, tels que les standards métier reconnus de l'industrie (eTOM, SCOR, APQC, IEC ...) et leur implémentation technique.

Merci

Questions ?