

Nouvelle démarche d'organisation et d'informatisation

« Comprendre pour transformer »

Hermès Science – MANAGEMENT ET INFORMATIQUE
collection dirigée par Nicolas Manson

Point de départ de la présentation

« Les informaticiens considèrent, à tort ou à raison, qu'ils connaissent mieux les processus que les métiers. Même s'il reste nécessaire de s'accorder sur la définition de ce terme, il n'empêche, cette posture est source de bien des difficultés qui tiennent autant aux informaticiens qu'aux métiers ... »

**...car les métiers ont eux-mêmes du mal à
percevoir et représenter correctement leurs
processus**

Un certain nombre de **constats** viennent corroborer ce point de vue

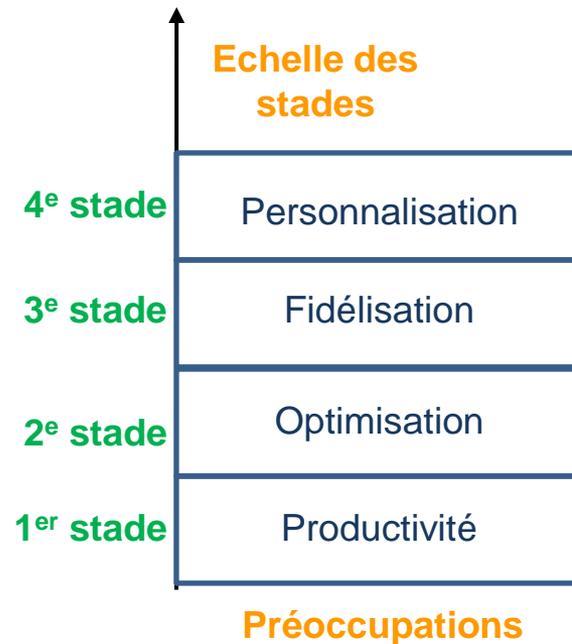
- La définition et la pratique des processus ont été **extrêmement variés** selon l'entreprise et le domaine analysé
- Se focaliser sur les seuls processus « de bout en bout » s'est avéré **impropre** dans de nombreux contextes
- A l'usage, il est apparu que la **granularité** (le niveau de précision) des représentations est plus contrainte par la situation étudiée que par un choix délibéré de l'analyste
- Au sein d'un même organisme, opérations et pilotage ont requis bien souvent des **niveaux d'analyse différents**

La difficulté la plus courante tient à ce que les entreprises sont, dans leur majorité, **polymorphes**

- Au cours de leur existence, préoccupations et objectifs peuvent **évoluer différemment**, d'une activité à une autre
- Avec le temps, enjeux et contraintes finissent par **diverger** d'un domaine à l'autre
- Pour chacun d'eux, l'optimum d'efficacité est rarement atteint en utilisant les mêmes **leviers**
- Chacun est conduit à évoluer vers un fonctionnement qui lui assure le maximum d'efficacité

Selon ses préoccupations, chacun adopte alors un **stade** d'évolution spécifique mais générique

L'ensemble de ces stades forme une échelle remarquable par la stabilité et la récurrence de ses échelons



Mais cette échelle des stades ne définit pas une hiérarchie d'efficacité

En effet, des entreprises et des domaines prospèrent à chaque stade d'évolution

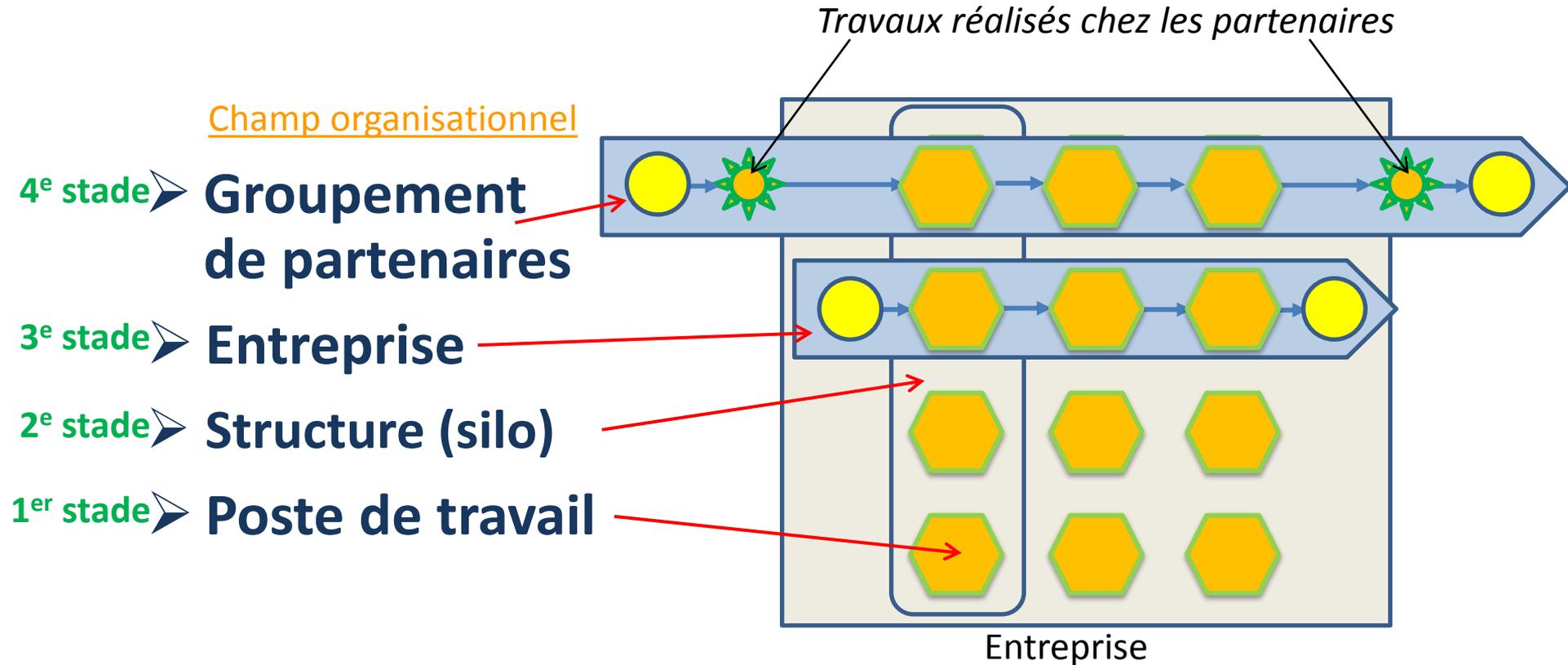
- Leurs finalités et leurs environnements les orientent vers le stade le mieux adapté
- Leur **optimum d'efficacité** est atteint à ce stade
- Simultanément, opter pour un stade non approprié crée des distorsions opérationnelles handicapantes

De nombreux critères caractérisent chacun des stades

- La structuration de l'entreprise
- Ses préoccupations majeures
- Son mode de production
- Le contenu de son portefeuille d'offres
- Sa représentation
- Le mode de gestion de ses ressources
- Le contenu de ses tableaux de bord
- ...

Déterminer le stade d'évolution d'une entreprise et de ses domaines constitue une étape initiale incontournable

Car, à chaque stade, l'entreprise atteint son optimum d'efficacité en se focalisant sur un **champ organisationnel** de plus en plus large et transverse



De plus, les leviers employés pour améliorer l'efficacité diffèrent selon les préoccupations à résoudre

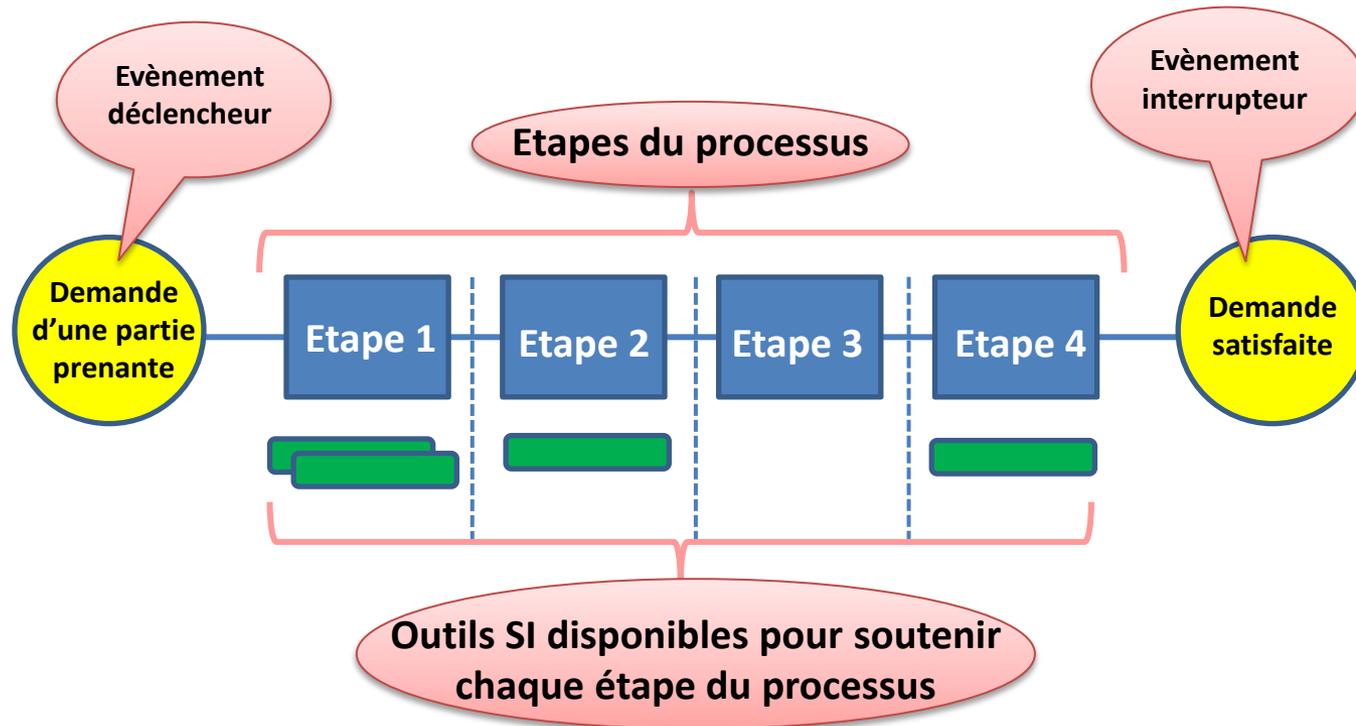
Echelle des stades

4 ^e stade	Personnalisation	L'entreprise et son réseau de partenaires	Partenariats industriels
3 ^e stade	Fidélisation	L'entreprise dans son ensemble	Tenue d'engagements et coopération
2 ^e stade	Optimisation	Métier / fonction (organisation en silos)	Polyvalence puis mutualisation
1 ^{er} stade	Productivité	Poste de travail	Industrialisation et automatisation
	Préoccupations	Focalisation de l'organisation	Leviers

C'est pourquoi il est toujours difficile, voire **dangereux**, de vouloir **sauter un stade**

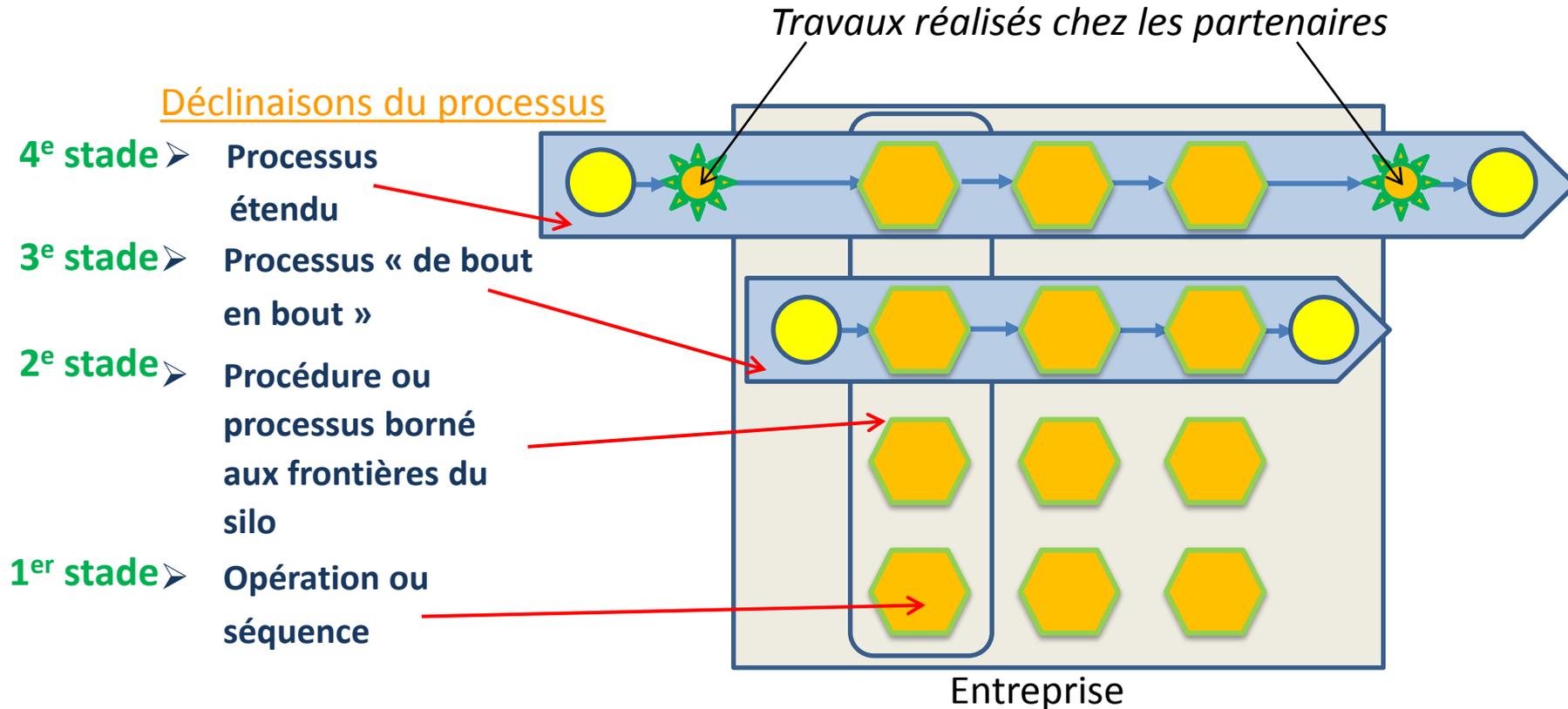
**Le plus souvent, les informaticiens ne
perçoivent des processus que leur partie
informatisée**

D'ailleurs qu'est-ce qu'un processus pour les métiers ?

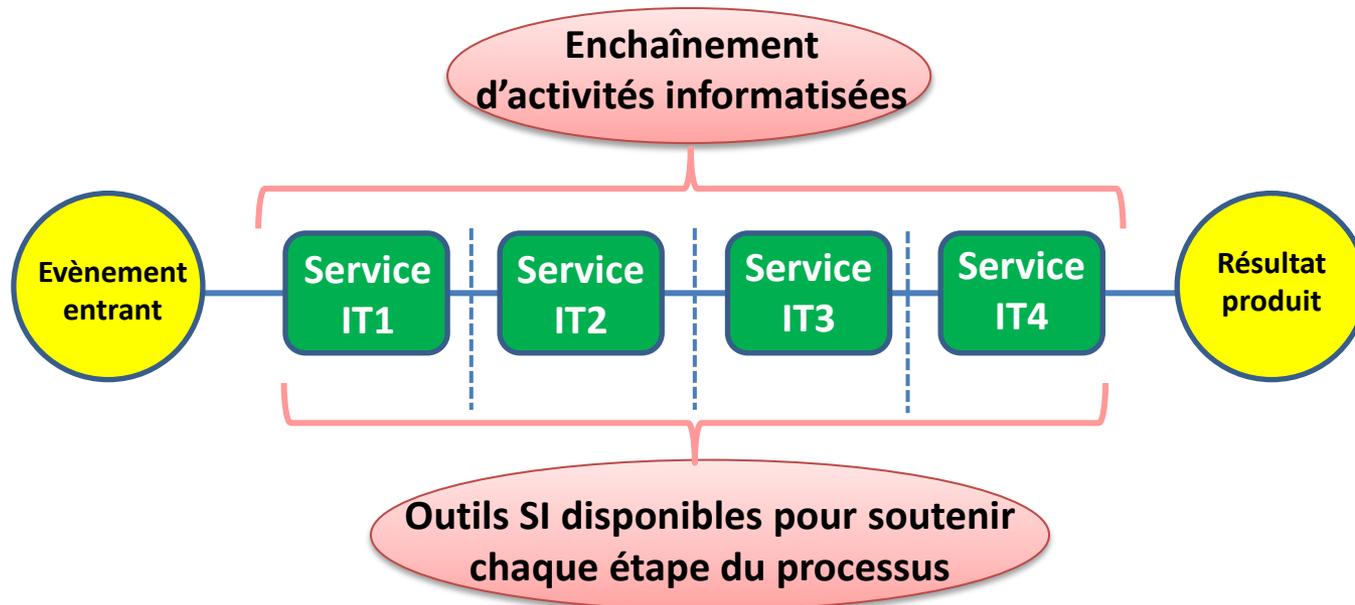


Cette représentation est **générique**.
Car l'origine et la nature de la demande **diffèrent selon le stade** et
donc le mode d'organisation envisagé pour l'activité concernée

Ainsi le processus se décline différemment selon le stade dans lequel il s'exprime ...

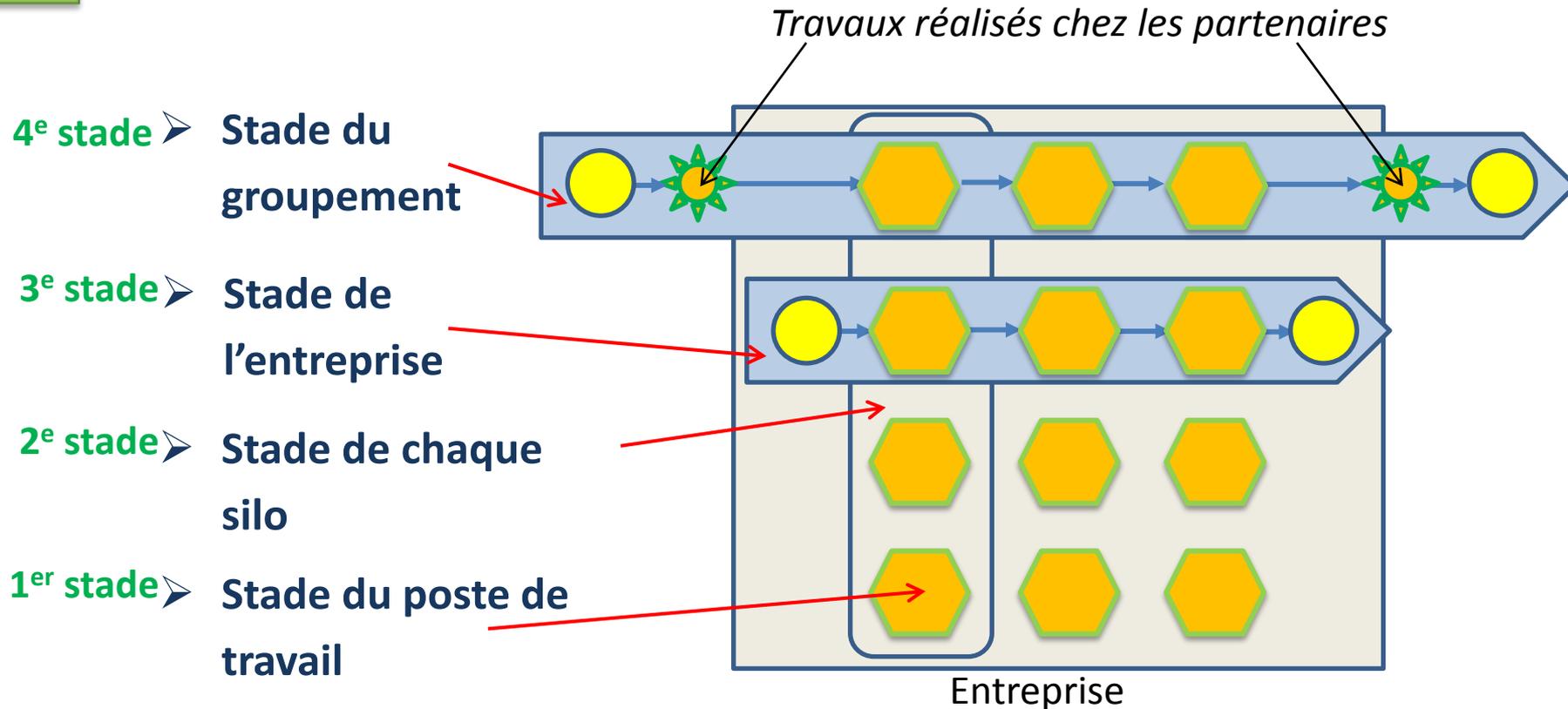


Mais aujourd'hui, qu'est-ce le plus souvent qu'un processus pour un informaticien ?



Un tel processus ne peut donc être qu'un **sous-ensemble** partiel d'un **processus métier**, qu'il s'agisse d'un processus « de bout en bout » ou d'une procédure

Or, pour qu'un processus soit optimal, l'ensemble de ses contributions doit être **homogène** en termes de **positionnement**



Lorsque ce n'est pas le cas, l'ensemble doit être organisé pour **éviter les pertes d'efficacité opérationnelle** qui apparaissent aux frontières de l'organisation et du système d'information

Car la majorité des pertes d'efficacité apparaissent aux **jonctions** des différentes étapes des processus

Elles sont dues aux **gaps** entre :

- Les pratiques de pilotage adoptées au plus haut niveau de l'organisme et celui de ses domaines d'activités
- Les orientations opérationnelles préconisées au sein de l'entreprise et les pratiques locales
- Les opérations et le pilotage des différents domaines qui interagissent opérationnellement

Il est donc primordial, pour les métiers et les informaticiens, de tenir compte du stade d'évolution de chacun des domaines

Le champ des processus étant hétérogène dans la plupart des organismes,

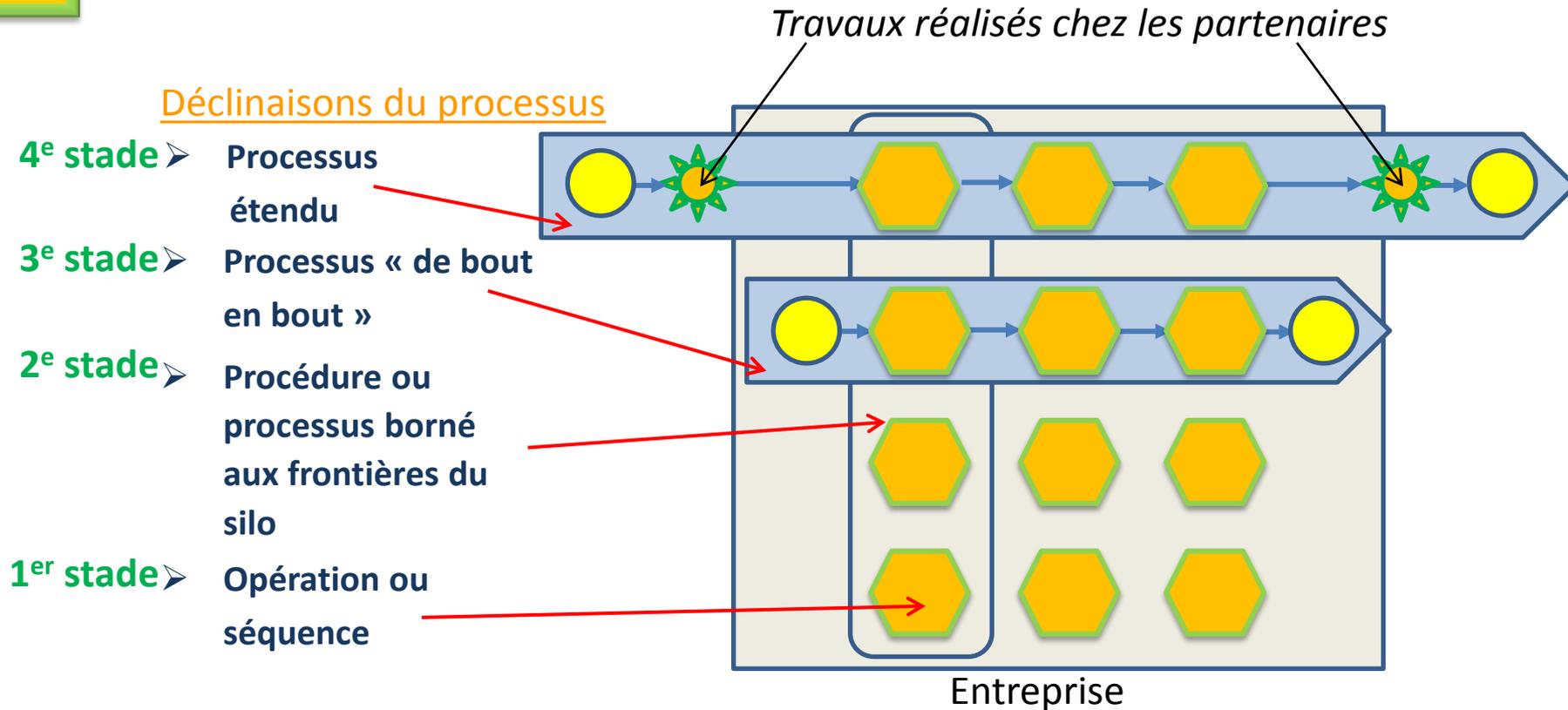
comment dans ces conditions établir un équilibre qui assure l'efficacité de l'entreprise tout en préservant le rôle de chacun ?

1- Tout d'abord en concevant tout changement à partir d'une représentations appropriée de l'entreprise

- Quatre **composants génériques** suffisent à décrire précisément une organisation, quel que soit son stade d'évolution :
 - ✓ L'événement
 - ✓ L'acteur et ses ressources (humaines, mécaniques et informatiques)
 - ✓ Le processus
 - ✓ La tâche
- Selon le stade dans lequel se situe l'entreprise ou un de ses domaines, la représentation sera simplement plus détaillée ou plus synthétique

Ainsi la représentation générique d'un composant **se déclinera différemment selon le stade** dans lequel il se situe

On l'a vu pour les processus ...

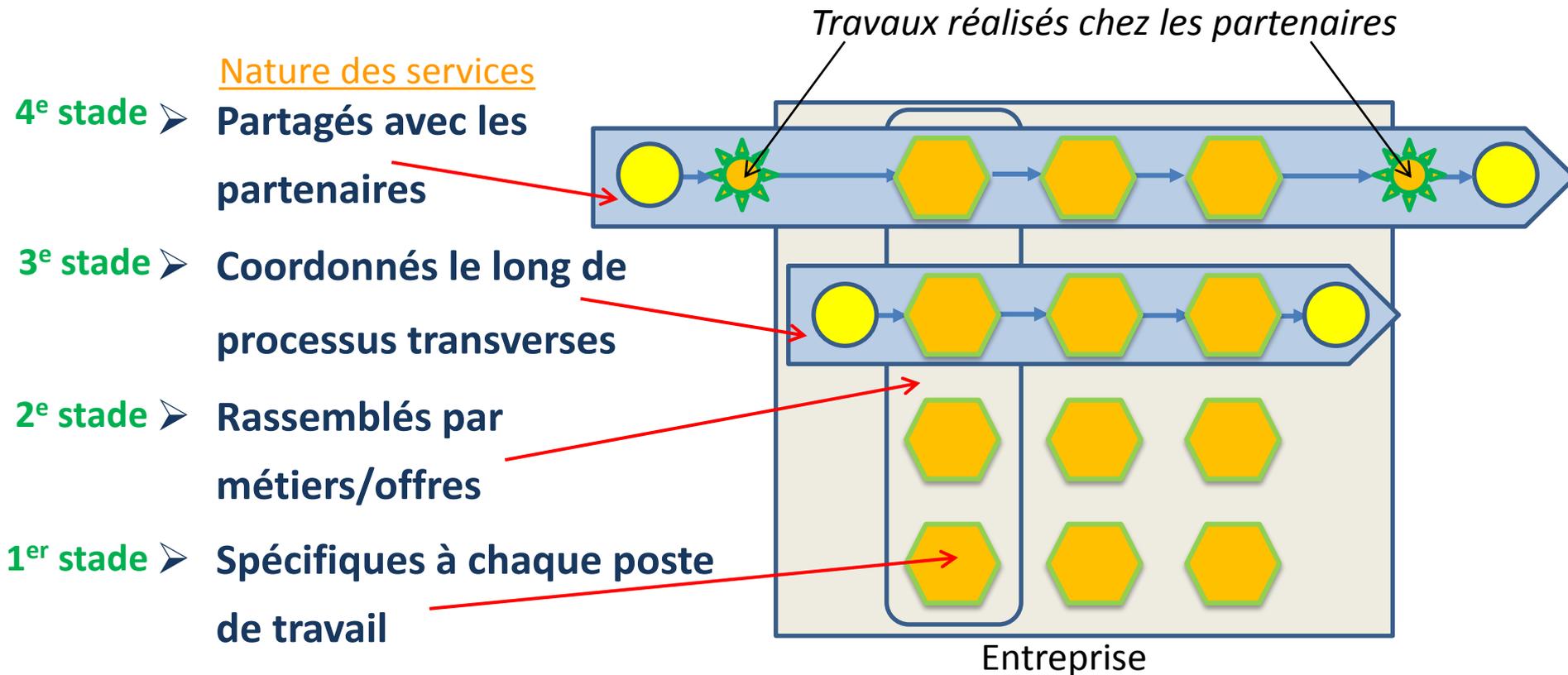


... Il en va de même pour les évènements, les acteurs ou les tâches

2- Tenir compte de ce que parmi toutes les ressources, l'informatique tient une place singulière

- Elle est **récente** au regard des ressources humaines et des machines
- Son **enrichissement** est **rapide** et constant
- De stade en stade, elle intègre des **travaux** et des interactions **de plus en plus nombreux** au sein et entre les activités
- Aujourd'hui elle soutient et automatise une **très grande variété** d'activités ...
- ... et devient **incontournable**.

Mais la nature des services qu'elle rend dépend du stade des activités qu'ils soutiennent



De même, les Interfaces Homme-Machine (IHM) doivent être adaptés à chaque stade

Stade	Nature des services	Interface Homme-machine adapté
4 ^e stade	Services partagés avec les partenaires	Des zones « partenaires » et des fenêtres à choix multiple
3 ^e stade	Organisés en services coordonnés le long des processus transverses	Des fenêtres à choix multiple
2 ^e stade	Rassemblés par métier/offre	Des menus fixes dédiés à un métier
1 ^{er} stade	Spécifiques à chaque poste de travail	Des écrans fixes dédiés à une opération

Par contre, s'ils sont adaptés à chaque nature de service, les programmes informatiques n'en contiennent pas moins des règles de gestion génériques

Ainsi, seul l'IHM devrait être adapté au stade d'évolution

- Il doit permettre de dialoguer avec tous les services informatisés utiles et accessibles à un stade donné
- Ceci exige des applications ouvertes et structurées en services
- Les services ne sont redéveloppés qu'en cas d'obsolescence notoire, applicative ou technique
- Les IHM sont le plus souvent parfaitement adaptés aux besoins des populations qui les exploitent
- Il est contre-performant d'appliquer l'IHM le plus sophistiqué à tous les programmes

Une telle approche permet de valoriser son patrimoine applicatif

3- Aborder **simultanément** l'intégration de toutes les ressources ...

- Se préoccuper **dès la conception**, et simultanément, de l'organisation des ressources humaines, des programmes informatiques et des machines
- L'optimum est obtenu lorsque la **coopération** de chacune de ces ressources est **optimale** le long des processus
- L'**excellence opérationnelle** est obtenue lorsque toutes les ressources sont opérationnelles et disponibles simultanément
- Il est donc nécessaire de **rendre cohérents les délais de production et d'évolution** de chacune de ces ressources

... et faire en sorte que l'informatique assiste à la fois les acteurs, les managers et les pilotes de processus

Les services proposés par l'informatique doivent :

- être optimaux pour les **utilisateurs** (règles de gestion, fenêtres, saisies, enchaînements, ...)
- Informer **managers** et **pilotes** de la performance des processus par rapport aux objectifs (tableaux de bord, alertes, analyses croisées, ...)
- Permettre la **comparaison** et la recherche des **foyers de progrès** des processus existants et des dispositifs mis en place
- Assurer la lisibilité, l'accessibilité et la pérennité des **représentations de l'entreprise**

Ainsi, la connaissance préalable du **stade d'évolution** contribue à la recherche d'une excellence opérationnelle qui préserve les finalités de l'organisme

- C'est lui qui détermine le **bon niveau de représentation** et d'analyse
- C'est lui qui permet d'identifier les **gaps de positionnement** sur l'échelle des stades
- C'est lui qui oriente les **organiseurs** dans leurs actions de transformation
- C'est lui qui guide les **informaticiens** dans la conception et le développement de leurs applications et de leurs IHM

**Je vous remercie
pour votre attention.**