

EM3 – Le système d'information (SI) et les processus de l'organisation (décisionnel, opérationnel)

Fiche

EM 4.1 Les nouvelles contraintes de l'organisation

Mots clés : Satisfaction du client/de l'utilisateur, processus de l'organisation, flux d'information, efficacité, coordination

Fiche synthèse

Idée clé →	Dans un contexte fortement concurrentiel l'entreprise évolue et cherche à atteindre l'excellence opérationnelle en adoptant une démarche par les processus.
Donner du sens →	Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. (d'après Iso9000 Management de la qualité).

L'organisation doit faire face à de nouvelles complexités : turbulences technologiques, coûts et qualité des ressources, nécessité de prendre des décisions rapides (chrono-compétition) afin de répondre aux besoins d'un marché devenu global. Dans ce contexte l'entreprise doit se réinventer (Hammer et Champy) pour améliorer ses performances, ne pas perdre sa capacité concurrentielle et satisfaire le client ou l'utilisateur.

L'approche par les processus vise à répondre à ces nouveaux enjeux, à améliorer l'efficacité de l'organisation à partir de ses activités réparties dans les processus, à améliorer la qualité des flux d'information tout en déterminant un objectif : mettre le client (au sens large) au centre des préoccupations. L'organisation devient un système de processus organisé pour créer de la valeur (Porter) destinée au client interne ou externe.

1. La dynamique de l'approche par les processus (BPM Business Process Management)

L'approche par les processus se distingue des démarches partielles liées à l'amélioration de la qualité, à l'optimisation des coûts etc. Elle consiste en une remise à plat des processus en vigueur dans l'organisation afin d'obtenir des résultats de façon continue et pérenne. L'approche est systémique en ce sens qu'elle vise à décloisonner l'organisation afin d'améliorer son efficacité et, pour cela, elle implique tous les acteurs à tous les niveaux hiérarchiques ainsi que les partenaires externes (entreprise étendue). Le BPM revient à définir ce qu'une organisation « doit faire avant même de définir comment elle va le faire ». (D'après ECONOMIE ET MANAGEMENT n°133).

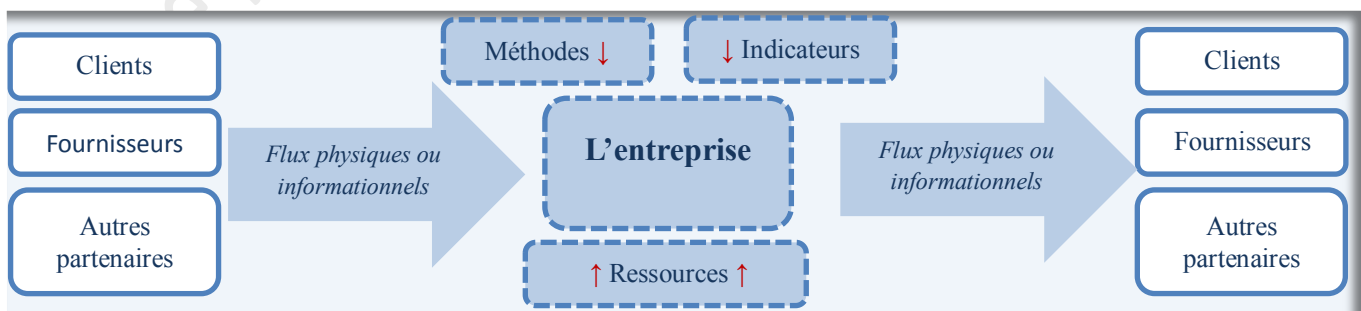
2. Notion de processus

« Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie » *Afnor*.

« Succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose des entrées mesurables, une V.A, des sorties mesurables, la possibilité de réitération » (Périgord Réussir la qualité totale). La reconfiguration des processus suppose une remise en cause fondamentale des activités et implique une maîtrise des interactions entre les processus.

Le processus se distingue de la procédure : le processus comporte des entrées, des activités, des ressources pour créer de la V.A, et des sorties (flux physiques et immatériels : matières premières, pièces détachées et informations telles que commandes, factures etc.). Le processus est déclenché par un événement. La procédure, elle, relève du formalisme. L'entreprise étant un système hétérogène, ses processus sont souvent le résultat de son évolution : il faut donc les repenser pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise verticalement (structure) et transversalement. La reconfiguration des processus est une approche plus systémique reposant sur les TIC. Elle consiste à fondamentalement repenser et radicalement reconfigurer les processus de fonctionnement de l'entreprise pour obtenir des améliorations considérables sur des variables aussi déterminantes que le coût, le service et la qualité » (Hammer).

Représentation du processus :



Un système de processus s'appréhende de façon transversale : de l'événement déclencheur (flux d'information...) jusqu'au résultat, tout en dépassant les frontières de l'entreprise (JAT et TQM impliquant clients et fournisseurs par exemple). Chaque processus est fournisseur du processus suivant.

Représentation du management par les processus :

contexte	→ enchaînement ordonné d'actions qui vont apporter de la VA	→ obtention d'un résultat
Exigences du marché	- <u>piloter les processus</u> : nommer des responsables, développer des indicateurs... - <u>analyser les postes de travail</u> , puis analyser l'entreprise transversalement et enfin élargir l'analyse aux relations avec les partenaires. Hors les frontières de l'entreprise, les processus deviennent étendus et supposent ensuite des mécanismes de coordination: fiche EM4.3.	Efficacité Performance
Impact du progrès technologique	- <u>orienter</u> dans une démarche de lean management, les acteurs des services informatiques sur les finalités métiers. - <u>ne pas mettre des sous-systèmes en opposition</u> : la recherche de la maîtrise des coûts par la production ne doit pas s'opposer à la recherche de la satisfaction du client.	Satisfaction du client (interne ou externe) perçu comme étant l'utilisateur du service produit par le processus

La démarche par les processus est à la fois managériale, organisationnelle et instrumentale

3. Les objectifs du BPM

Il faut s'attacher aux résultats escomptés et non aux activités. En conséquence, les objectifs se traduisent en verbes d'action :

- améliorer l'efficacité de l'organisation : élimination des activités redondantes, gestion plus fine des ressources notamment humaines, amélioration de la culture d'entreprise...
- contribuer à la stratégie de l'entreprise
- corriger les dysfonctionnements organisationnels de l'entreprise tout en associant les acteurs et en impliquant le plus haut niveau de l'organisation (Champy)
- maximiser la valeur pour le client ou l'utilisateur.

4. Les outils du BPM

Outils organisationnels : les entreprises sont confrontées à la nécessité d'améliorer les processus de gestion pour améliorer leur efficacité. Les plateformes de travail collaboratives sont des outils qui permettent ce travail collaboratif destiné à améliorer tant la communication interne qu'avec les partenaires externes : WWF a fait le choix de Google Apps, tout en intégrant un serveur LDAP ainsi qu'un module pour Microsoft. Il s'agissait de faire travailler les équipes ensemble mais de façon souple (en conservant le choix entre Gmail ou Outlook par exemple).

Outils de cartographie des processus : ils permettent de définir les systèmes et différents sous-systèmes (ateliers, entreprise, marché...), de définir les entrées et les sorties pour chaque niveau de processus (la sortie d'un processus peut constituer l'entrée d'un autre niveau de processus) et donc de distinguer toutes les activités et les acteurs (internes comme externes) en interaction qui concourent à un résultat. Cartographier les processus suppose de procéder à une analyse en distinguant les processus élémentaires (dits de support) qui s'exécutent en arrière-plan et ne doivent pas trop consommer de ressources parce qu'ils génèrent moins de valeur et les processus de premier plan (dits prioritaires) qui sont centrés sur le cœur de métier (R&D, production...). La cartographie finale répertorie les entrées, les ressources et les sorties pour toutes les activités de l'entreprise : logistique, achats et approvisionnements, production, R&D, ventes...

Outils TIC : les technologies facilitent la reconfiguration des processus de l'organisation. Il existe des outils tels que les *workflows* (qui permettent de suivre les différentes étapes d'un processus), les PGI, les logiciels de type de suivi des processus (Savvion, TibCo...), de modélisation de processus mais également des outils permettant de changer radicalement le fonctionnement de l'entreprise (EDI, systèmes ouverts...). Certains outils orientés métiers vont permettre la mutualisation des ressources entre les différentes activités. Les IHM (interface homme-machine) doivent être (re)pensés en adéquation avec le niveau opérationnel ciblé (inutile de placer un IHM trop performant à un stade pour lequel il n'est pas adapté). Les partenaires de l'organisation (en réseau) doivent être intégrés dans un SI ouvert certes, mais pensé avec un haut niveau de sécurité.

En résumé : Les processus sont devenus un mode de management. L'organisation s'appréhende désormais de façon horizontalement au travers des activités qui s'enchaînent. L'intégration des SI dans les organisations a été l'occasion de déclencher une approche par les processus ou une reconfiguration des processus hérités du passé. La reconfiguration des processus correspond à un processus pragmatique davantage fondé sur l'observation des bonnes pratiques.

L'exemple pour illustrer : Les banques ont amélioré leurs processus d'étude, d'octroi et suivi des prêts pour satisfaire au mieux leurs clients. Les processus ainsi corrélés contribuent à l'efficacité de l'entreprise.

Chez Siemens Nixdorf SI les salariés sont parties prenantes de la reconfiguration des processus et leurs résultats sont diffusés via l'intranet de l'entreprise.