
INF 786

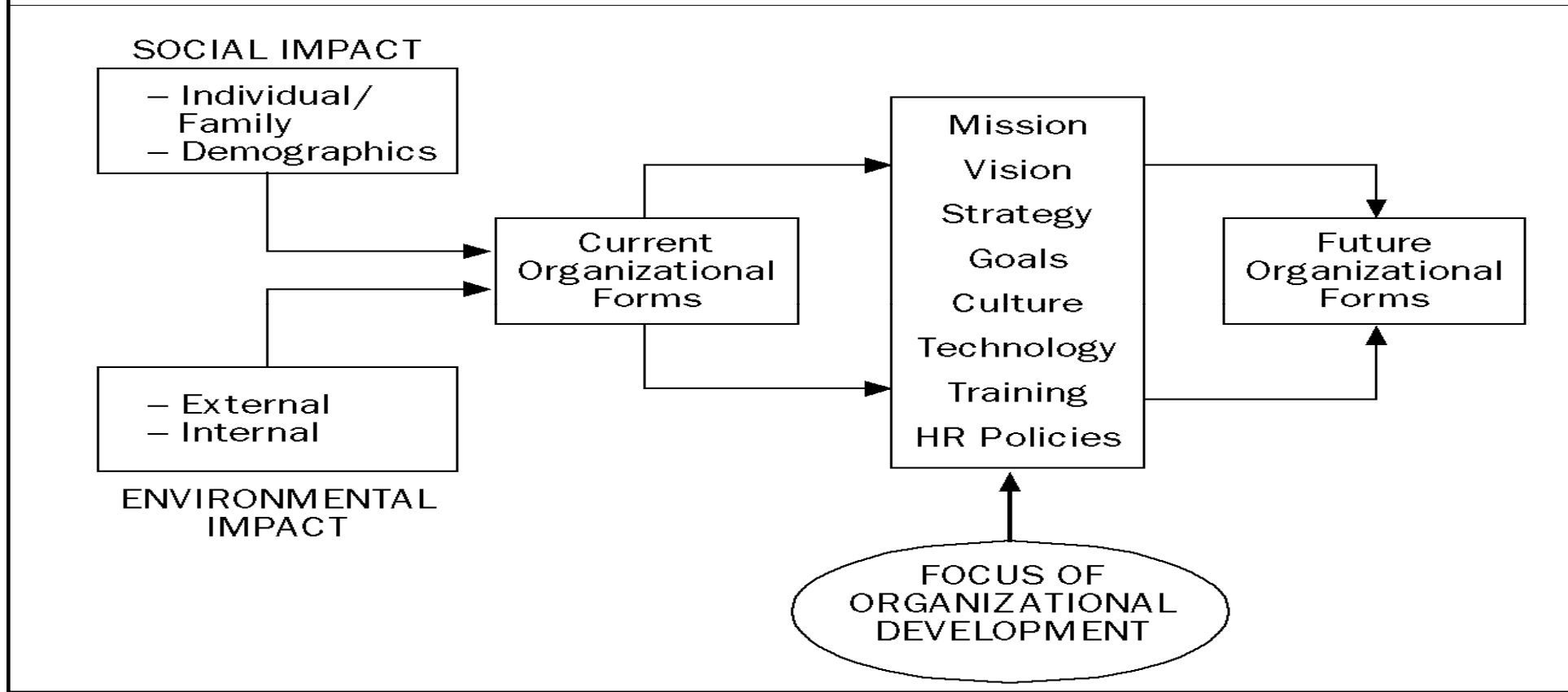
Gestion du changement dans un contexte TI

Séance 3
Analyse stratégique

Analyse stratégique

Figure 1

The context of change and organizational forms



- **Analyse FFOM**
- Catégories PESTEL
- Le contenu du changement
- La réingénierie des processus

Analyse FFOM

- Identifier les stratégies optimisant la contribution à la réussite des objectifs d'affaires
- Permet de répondre aux questions suivantes
 - est-ce que l'alignement stratégique est adéquat ?
 - utilise-t-on nos ressources de façon optimale ?
 - est-ce que tous comprennent les objectifs des TI et les risques associés ?
 - est-ce que la qualité des systèmes d'information est appropriée aux besoins d'affaires ?

- **Environnement Interne**

- o C'est la dimension sur laquelle l'organisation peut agir

- ❖ Capacités d'adaptation pour faire face aux défis et enjeux de l'environnement externe

- ❖ Benchmarking (étude comparative)

- o **Force**

- ❖ ce que l'organisation fait mieux que ses concurrents. Une capacité spéciale, une habileté, une expertise.

- ❖ Peut être basée sur des intangibles (brevet, savoir-faire, croyances, réputation, marque, etc)

- o **Faiblesse**

- ❖ ce qui rend l'organisation plus vulnérable face aux concurrents. Domaines moins compétitifs de l'organisation

- Environnement Interne

- o Ressources humaines (capacité, compétences, satisfaction, etc.)
 - ❖ Direction (expérience, nombre de cadres, etc)
 - ❖ Marketing (force de vente, connaissance des marchés, etc.)
- o Ressources matérielles (capacité, désuétude, etc.)
- o Ressources informationnelles (disponibilité, couverture, etc.)
- o Ressources financières (rentabilité, croissance, etc.)
- o Structure (système de contrôle, planification, etc.)
 - ❖ Différentes unités qui composent l'entreprise
 - ❖ Répartition des ressources
 - ❖ Intégration, Maturité

- Environnement externe

- Opportunités

- ❖ Conséquence probable positive attribuable à un événement incertain. Pour une entreprise cela correspond à un avantage, puisque l'entreprise devrait en profiter davantage que ses concurrents si elle sait exploiter rapidement et efficacement les facteurs clés de succès.

- Menaces

- ❖ Circonstance inopportune à prendre en compte dans la définition d'une stratégie. Pour une entreprise cela correspond à un désavantage, puisqu'elle ne peut pas exploiter suffisamment positivement la circonstance.

o Exemples

- ❖ nouveaux concurrents, innovation technologique, nouveau, comportement des consommateurs, nouvelle utilisation pour un produit existant, nouveau règlement

- Analyse FFOM
- **Catégories PESTEL**
- Le contenu du changement
- La réingénierie des processus

Catégories PESTEL

- Politique
- Économique
- Sociétal
- Technologique
- Environnemental
- Légal

Catégories PESTEL

- Politique
 - o Règles fiscales
 - o Règles commerciales
 - o Protection des consommateurs
 - o Politique d'immigration

Catégories PESTEL

- Économique
 - o Croissance du PIB
 - o Revenu disponible
 - o Taux d'intérêt
 - o Taux d'inflation
 - o Accroissement de la concurrence
 - o Mondialisation des économies
 - o Évolution vers une économie du savoir

Catégories PESTEL

- Sociétal
 - o Vieillissement de la population
 - o Immigration
 - o Perte de population dans les zones rurales
 - o Stratification des cohortes
 - o Diversification de la main d'oeuvre
 - o Déclin des traditions
 - o Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Catégories PESTEL

- Technologique
 - o Vitesse de transfert des technologies
 - o Cycle de vie des technologies
 - o Nouvelles découvertes
 - o Dépenses publiques et privées en R&D
 - o Innovation disruptive
 - o Échanges des données (EDI)
 - o Systèmes de gestion intégrée (ERP)
 - o Gestion du savoir

Catégories PESTEL

- Écologique
 - o Consommation d'énergie
 - o Produits verts
 - o Nouvelles normes

Catégories PESTEL

- Légales
 - o Lois sur les entreprises
 - o Lois sur la sécurité et la santé
 - o Lois sur les produits et services de consommation
 - o Déréglementation

- Analyse FFOM
- Catégories PESTEL
- **Le contenu du changement**
- La réingénierie des processus

Le contenu du changement

- Contrôle des coûts
- Impartition
- Rationalisation
- Applatissement
- Redéploiement des activités
- Nouveaux partenariats
- Restructuration
- Virtualisation
- Personnalisation
- Modification du contrat social
- Mises à pied massives
- Précarité de l'emploi
- Emploi atypique
- Réaménagement du travail
- Télétravail
- Réingénierie des processus

- Analyse FFOM
- Catégories PESTEL
- Le contenu du changement
- **La réingénierie des processus**

La réingénierie des processus

- Existe depuis toujours !!!!
- Définition moderne par Hammer
 - Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, juillet 1990
 - ❖ Disponible à
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=90406&ml_page=1&ml_subscriber=true
 - Voir également BPTrends, vol. 6, no. 17 :
http://www.bptrends.com/deliver_file.cfm?fileType=publication&fileName=advisor20081014%2Epdf
- Engouement jusqu'à la fin des années 1990
- On mélange réorganisation ET réingénierie

La réingénierie des processus

VOIR

http://media.techtarget.com/searchDataManagement/downloads/Business_process_change.pdf

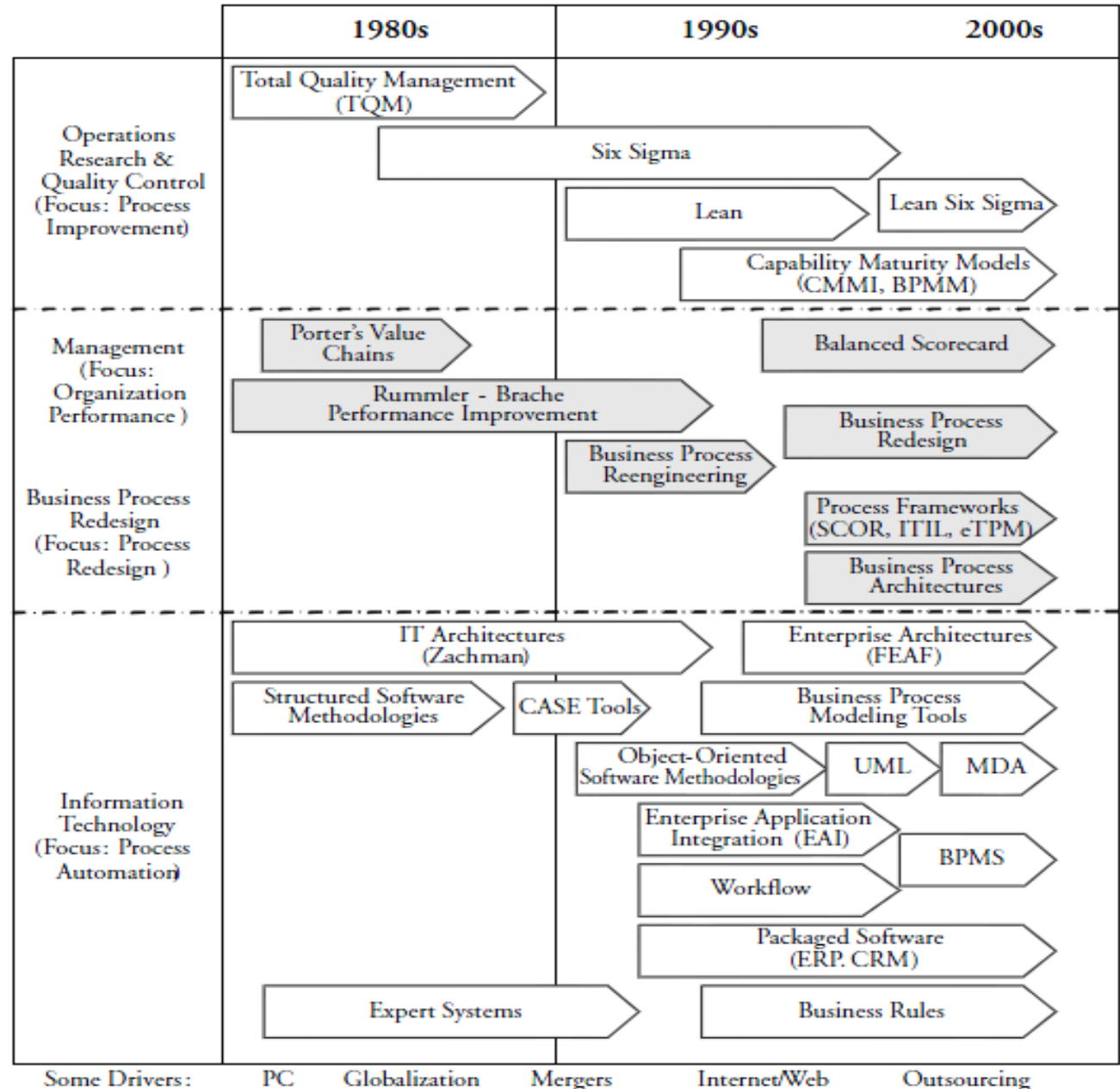


Figure 1.5 Some key ideas and groups that are part of the business process management movement.

La réingénierie des processus

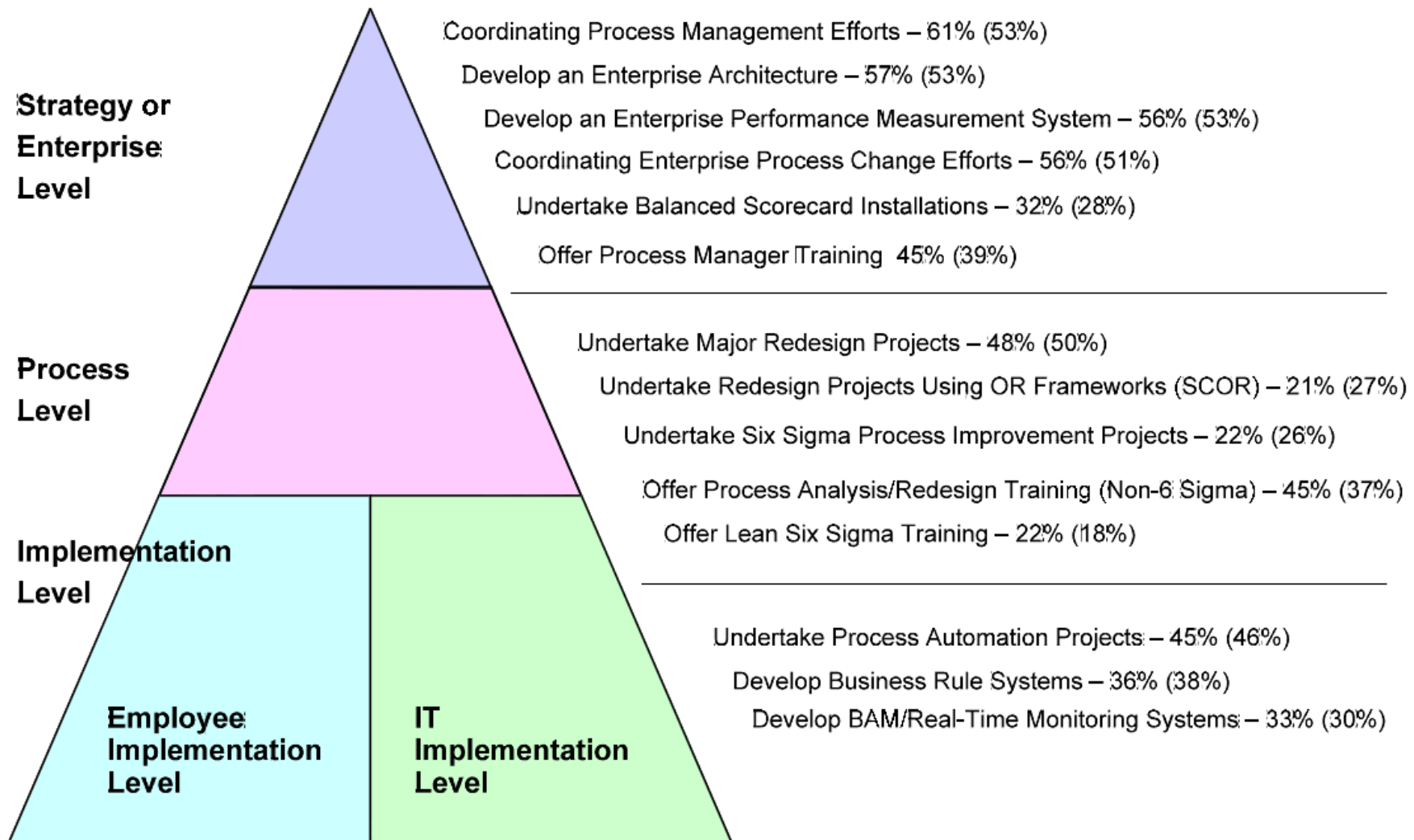
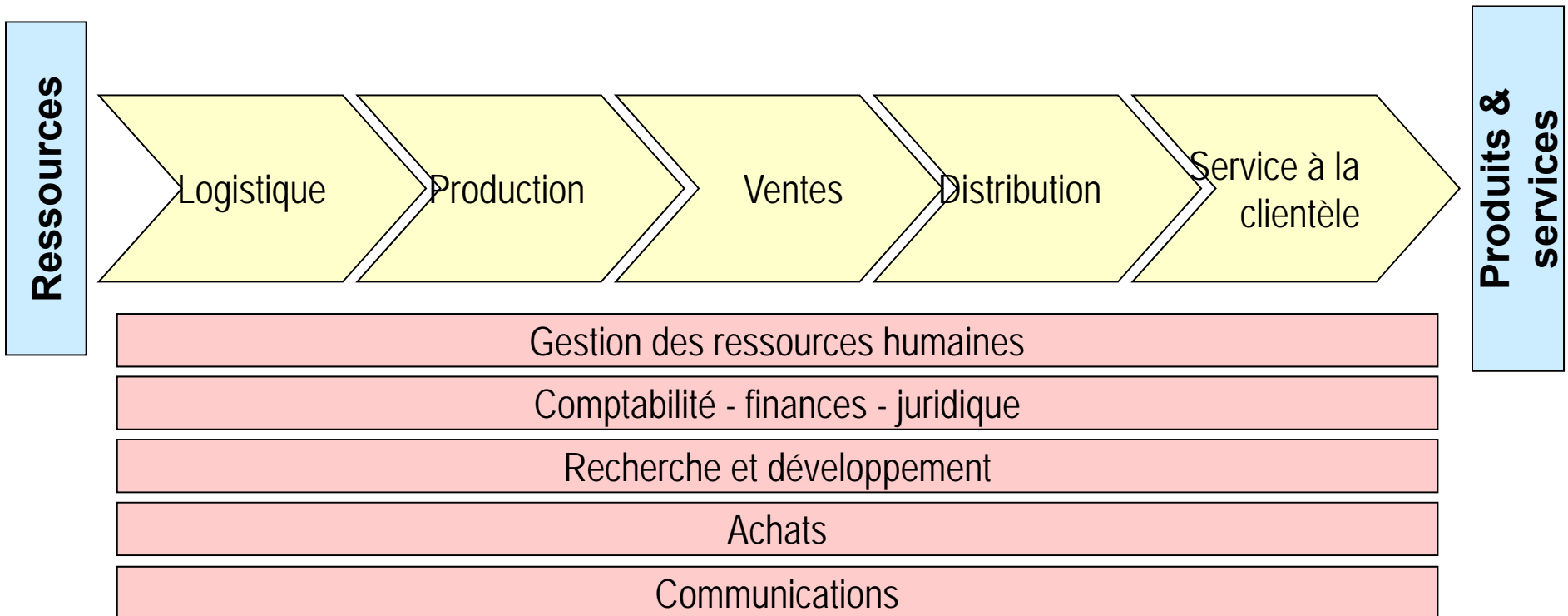


Figure 3. Respondents indicating their companies will be doing more in 2007 (2006)

La réingénierie des processus

Définition de la chaîne de valeur

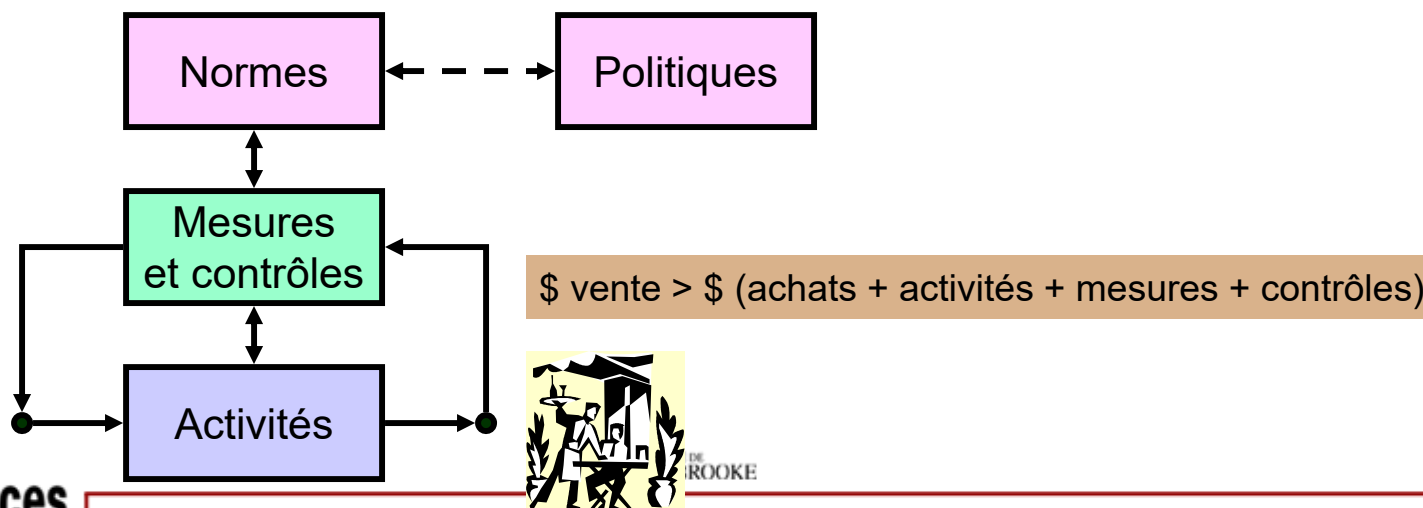
Adapté de Porter et Millar, How Information Gives You Competitive Advantage dans Harvard Business Review, juillet-août 1985



La réingénierie des processus

- Processus d'affaires

- Suite cohérente d'activités et d'opérations commerciales de l'entreprise avec des tiers, traduisant les besoins des clients et les exigences de l'environnement de l'entreprise, et tenant compte ou non des activités internes de l'organisation, de manière à les agencer selon une logique de création de valeur



La réingénierie des processus

- Selon O'Connell, Pyke et Whitehead « Mastering your Organisation's Processes », l'amélioration des processus d'une organisation est particulièrement indiquée lorsque :
 - Chaque lien avec un client demande une multitude d'interventions
 - La formation sur les processus organisationnels se basent sur une multitude de codes spécifiques
 - Les employés font largement usage de procédures
 - Le papier (formulaires, post-it) sert souvent et partout
 - L'expérience des employés est un déterminant majeur de la productivité

La réingénierie des processus

- o La période d'apprentissage des nouveaux employés est plus longue de souhaitable
- o La charge de travail n'est pas répartie adéquatement
- o Il y a des files d'attentes aux périphériques d'impression
- o Les filières, cabinets et chariots sont communs
- o Les points de services semblent plus rapides que la maison mère
- Selon Jeston et Nelis, Business Process Management, il faut ajouter
 - o Croissance rapide de l'organisation
 - o Fusion ou acquisition
 - o Nouvelle réglementation

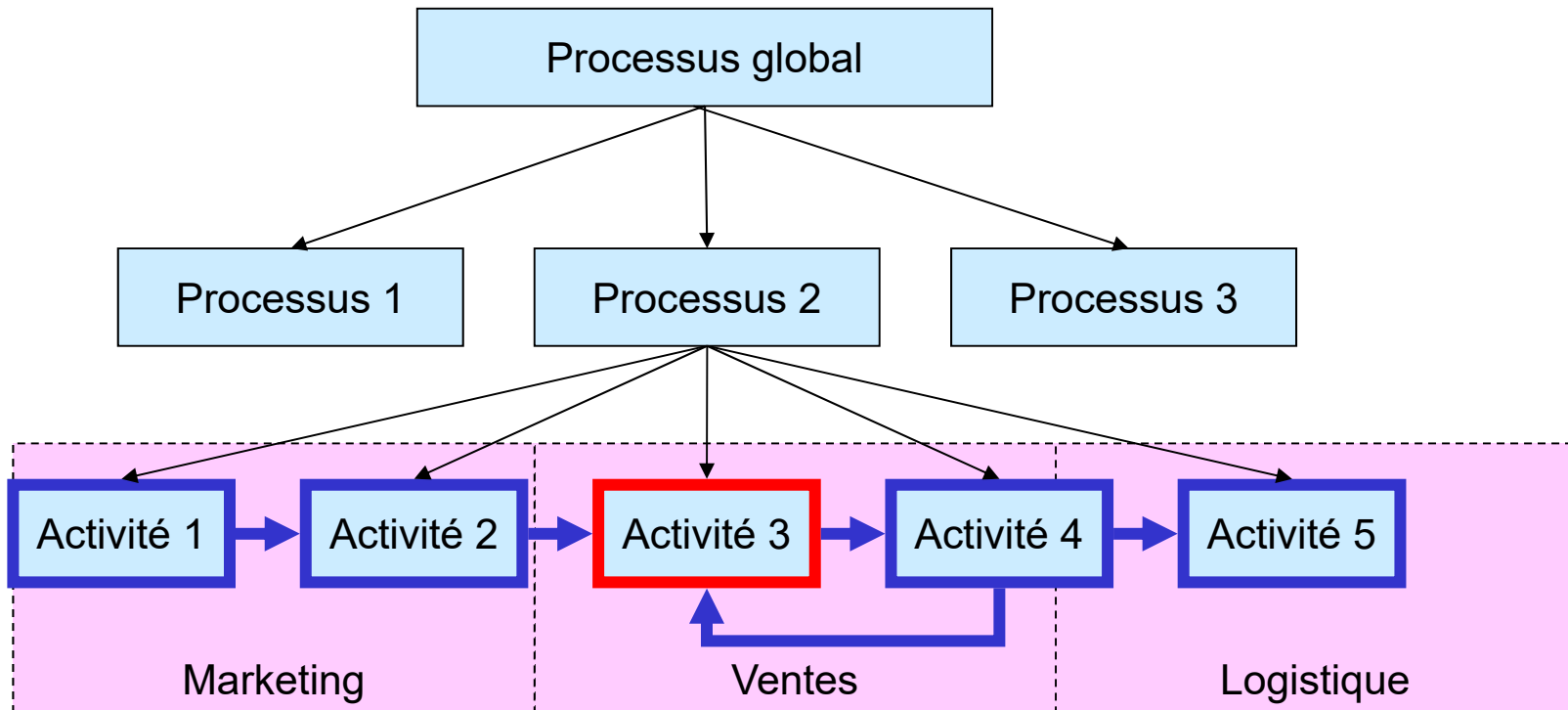
La réingénierie des processus

- o difficulté de gestion
- o problème avec les clients
- o qualité des produits et services déficiente

La réingénierie des processus

- Identifier les stratégies porteuses, ne pas réinventer
- Comprendre le domaine d'affaires (modèle et chaîne de valeurs)
- Modéliser les processus pertinents
 - Frontières
 - Schématisation (BPMN)
 - Gouvernance (propriétaire, clients, fournisseurs, participants, groupes de normalisation, gouvernements, etc.)
 - Architecture d'ensemble (plus que technologie)
 - Allocation des ressources

La réingénierie des processus



Éviter de trop détailler !

La réingénierie des processus

- Choisir les indicateurs clés de performance (KPI)
 - Bien balancer les mesures (tableau de bord prospectif)
 - Bien choisir les indicateurs et les documenter adéquatement
- Poser un diagnostic
 - Problèmes de performance (efficacité et efficience)
 - Impacts (qualité, fonctionnalité, etc.)
 - Utilité des étapes (notamment contrôle, mesures et gestion)
 - Établir la valeur ajoutée de chaque étape

La réingénierie des processus

- Concevoir le processus amélioré
 - Établir des scénarios en prenant compte des contraintes, des innovations et des meilleures pratiques
 - Aucun statu quo (RF, RH, RM, RI, processus)
 - ❖ Moins d'employés ou à salaire moindre
 - ❖ Production accrue (capacité)
 - ❖ Moins de matière première
 - ❖ Temps de cycle réduit
 - ❖ Services moins cher
 - ❖ Durée de vie améliorée des équipements et systèmes
 - ❖ Élimination des pertes (déchets et défauts)
 - ❖ Facturation plus rapide
 - ❖ etc.

La réingénierie des processus

- o Utiliser l'ensemble des informations disponibles (coûts, risques, conformité, etc.)
- o Beaucoup de gains entre les unités d'affaires
- o Ne pas oublier l'amélioration continue !!!!

La réingénierie des processus

- Obtenir les ressources pour déployer le nouveau processus
 - Définir le projet
 - ❖ En phases ? Projet pilote ?
 - ❖ Viser des gains rapides
 - ❖ Simulations ?
 - ❖ Équilibrer gains / capacité / temps de déploiement
 - Engager les parties prenantes
 - Mesurer l'ampleur des changements à venir
 - S'assurer de définir un plan de changement
 - Attacher les investissements et la récupération des bénéfices

La réingénierie des processus

- Gérer le changement
 - o Mettre à jour les rôles et responsabilités (RACI)
 - o Revoir la structure organisationnelle
 - o Établir les écarts de connaissances
 - o Former au nouveau processus
 - o Adapter les capacités organisationnelles
 - o Revoir, si nécessaire, le projet
 - o Définir les performances individuelles et de groupe attendues
 - o Suivre l'engagement (comité de pilotage)
 - o Mesurer les performances

La réingénierie des processus

- Déployer la solution
 - o Définir les tests d'acceptation
 - o Prévoir un retour arrière
 - o S'assurer de définir une procédure d'amélioration continue
 - ❖ Permet d'éviter un réajustement drastique
 - ❖ Basé sur de la rétroaction
- Récolter les bénéfices
 - o Suivre les KPI (pré – per et post implantation)
 - o Ajuster si nécessaire
- Documenter

La réingénierie des processus

1. Avoir un bon leadership de la part des promoteurs
2. Avoir accès à un bassin de compétences en BPM
3. Aligner l'amélioration à la stratégie d'affaires
4. Effectuer une architecture des processus
5. S'assurer d'utiliser une approche structurée
6. Gérer le changement humain (former, impliquer, informer)
7. Responsabiliser les participants

La réingénierie des processus

8. Effectuer la transformation sous la forme d'un projet d'amélioration (initiation – planification – suivi – fermeture)
9. Permettre au processus de vivre et de s'améliorer
10. Réaliser la valeur