



L'Approche Processus

Un moyen de combiner les problématiques MOA et MOE (organisation et IT)

Processus : une notion à la mode

La notion de Processus est une notion « à la mode » et est très employée dans tous les domaines : la presse, la politique, le monde de l'entreprise... On parle ainsi du processus de paix israélo-arabe, du processus de Matignon concernant la Corse, des processus de l'entreprise, des processus informatiques, ... La notion de processus sert à circonscrire et évoquer rapidement des réalités complexes. En ce qui concerne le monde de l'entreprise, la notion de processus permet de comprendre les finalités d'une organisation et de préciser comment elle crée de la valeur. Dans les projets IT et d'organisation on a recours à cette notion pour matérialiser le fonctionnement du système étudié qu'il soit technique, humain ou qu'il associe les deux.

La nécessité d'une approche structurée

Cependant, bien qu'on parle souvent, personne n'a jamais vu de processus. Ce sont les observateurs (les acteurs des projets et leur subjectivité) qui décident leur existence et leurs limites. Si on ne prend pas de précautions, on risque de ne pas tirer parti au maximum de l'utilisation de la notion de processus, et même on peut aboutir à des quiproquos et des contresens.

Dans les projets IT, qui ont des impacts organisationnels, les équipes projet éprouvent souvent des difficultés à accorder les deux dimensions. Lors de ces projets une meilleure application de la notion de processus et la mise en place d'une démarche pertinente permettent d'y remédier. C'est ce que l'on appelle l'approche processus.

Des problématiques disjointes

Chacune des deux problématiques IT et organisation obéit à des règles et des contraintes qui lui sont propres. Il faut pouvoir respecter leurs logiques et organiser leur synergie en parallèle (« concurrent engineering » en anglais). Si cette synergie est mal organisée, elle hypothéquera la réussite de la mise en œuvre et du déploiement du projet.

- La vocation de la composante IT est la recherche d'une solution technologique avec une logique technique s'appuyant sur un lotissement par fonctions et une vision SI des procédures. Elle possède ses propres contraintes budgétaires et de temps et les gère de manière autonome, du fait de la professionnalisation de la fonction informatique et des responsabilités qu'on lui confie.
- La vocation de la composante organisation est de dimensionner les scénarios de mise en œuvre du nouveau système de gestion en terme d'activités à réaliser, de postes à pourvoir et de flux. Elle dispose de sa propre logique de découpage du champ étudié : les processus métiers. Ils sont porteurs des enjeux du projet, ainsi que de son retour sur investissement. L'analyse des enjeux au travers des processus et de leurs activités et de leurs flux permettra de qualifier le projet d'organisation.

Les travaux de la Maîtrise d'Ouvrage

Au fur et à mesure de l'avancement dans la composante organisation, on est amené :

- A identifier des processus, les détailler en activités, et identifier des fonctionnalités informatiques attendues,
- A détailler ensuite, les processus en procédures et en opérations (Qui fait Quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi selon la logique des processus initiaux)
- Puis à définir et qualifier les postes de travail en associant des acteurs aux opérations
- Enfin à optimiser les procédures (postes de travail et liaisons entre postes de travail)

La « Réutilisation » des travaux de la Maîtrise d'Ouvrage

La description des processus, des postes de travail et des procédures, telle qu'elle vient d'être ébauchée peut constituer aussi le fil rouge de la communication entre les trois sous-projets Organisation, SI et Conduite du Changement. Elle garantit la synergie entre ces sous-projets et contribue ainsi à la réussite du projet global.

Les processus et les procédures décrits servent :

- A dialoguer avec la maîtrise d'œuvre, mais aussi avec les architectes techniques, les urbanistes...
- A organiser les recettes fonctionnelles, (Vérification d'Aptitude au Bon Fonctionnement)
- A communiquer vers les futurs utilisateurs et les pilotes du projet,
- A organiser le déploiement du système,
- A capitaliser une base de connaissance sur les métiers de l'entreprise,
- A faciliter les futures évolutions de l'organisation (gap analysis)...

L'apport d'Aldea

ALDEA aide les responsables de maîtrise d'ouvrage des projets de SI et leurs équipes à définir ou adapter, et mettre en œuvre des démarches de projet consensuelles et opérationnelles permettant d'objectiver leurs principes de fonctionnement et ainsi :

- Délimiter le périmètre de projet et ses livrables principaux et intermédiaires,
- Lotir les travaux de différentes équipes et organiser les interdépendances,
- Mette en œuvre des méthodologies de travail (spécifications, gap analysis, ...) adaptées aux projets de SI.

ALDEA est un cabinet de conseil créé en 1995, de 17 personnes, essentiellement des consultants expérimentés. Cette expérience leur donne le recul nécessaire pour construire, avec leurs clients, des interventions à forte valeur ajoutée. Les consultants d'ALDEA, jamais dogmatiques, apportent leur expertise dans une logique de transfert de compétences, afin de maximiser l'efficacité des équipes qu'ils assistent.