

Club des Pilotes de Processus

Atelier « Processus & Progiciels »

Le rôle et les impacts de l'approche processus dans un contexte d'utilisation de progiciels métier au sein de l'entreprise.

Ces derniers y sont très largement répandus. Quelle influence ont-ils sur les processus de l'entreprise et inversement ?

Plusieurs membres de l'atelier apportent leur contribution à cette réflexion. La suite du document est constituée de ces contributions sous la forme d'un point de vue.

Les membres contributeurs :

- Caroline Barry Nahon
- Henri Chelli
- Antoine Clave
- Didier Lejeal
- Pierre-Frédéric Rouberties

Décembre 2012

Sommaire

1	Introduction.....	3
2	Rappel de quelques définitions.....	3
2.1	Processus	3
2.2	Progiciel.....	4
	« Progiciel Solution »	4
	« Progiciel Composant »	4
3	En quoi les progiciels métier structurent-ils les processus de l'entreprise ou l'inverse ?.....	5
4	S'agissant de systèmes matures et complexes sont-ils uniquement dédiés aux grandes entreprises ?.....	5
	Complexité opérationnelle, dans une certaine mesure.....	6
	Approche processus, l'affaire de tous.....	6
	Capacités techniques, ce n'est pas insurmontable	6
	Une tendance forte	6
5	Quelles sont les répercussions au plan de la démarche processus ? Evolue-t-elle et en quoi ? S'impose-t-elle à la solution ou est-elle imposée par celle-ci ?	7
	Cas d'une entreprise à maturité faible.....	7
	Cas d'une entreprise à maturité forte.....	8
6	Malgré leur succès indéniable les progiciels sont-ils à la hauteur de toutes les promesses ?	8
	Des promesses différenciées selon la situation de l'entreprise.....	8
7	Aujourd'hui que les progiciels sont largement implantés, comment fonctionner mieux avec ces systèmes.....	13
7.2	Des pré-requis déterminants pour envisager des perspectives à long terme.....	13
	Modélisation des processus métier	13
	Description de chaque activité sous forme de « cas d'utilisation ».....	14
7.3	L'approche processus comme vecteur d'amélioration.....	15
	L'amélioration des activités métier – La place des indicateurs de performance.....	15
	La réactivité face aux besoins d'évolution	15
	Le progiciel est en adéquation avec l'entreprise, sa mise en œuvre a fait l'objet d'une modélisation du métier	16
	Le progiciel n'est pas en adéquation avec l'entreprise.....	16
7.4	Vers l'entreprise étendue	17
7.5	Conclusion.....	17

1 Introduction

Le Club des pilotes de processus promeut l'approche processus pour améliorer le fonctionnement des entreprises. Conjointement, les entreprises recourent de plus en plus à des progiciels du marché pour développer leur système d'information.

L'impact de l'approche Processus sur le bon usage de progiciels et réciproquement est le sujet sur lequel a porté la réflexion de l'atelier « Progiciel et Processus » qui s'est tenu au sein du Club.

Le présent document est une synthèse des travaux de l'atelier, réalisés entre mars 2011 et juin 2012. Il exprime le point de vue du groupe de travail sur ce thème.

Notre point de vue est structuré autour des 5 questions suivantes :

1. **en quoi les progiciels structurent-ils les processus de l'entreprise ou l'inverse ?**
2. **s'agissant de systèmes matures et complexes sont-ils uniquement dédiés aux grandes entreprises ?**
3. **malgré leur succès indéniable, les progiciels sont-ils à la hauteur de toutes les promesses ?**
4. **aujourd'hui les progiciels sont implantés, comment fonctionner mieux avec ces systèmes ?**
5. **quelles sont les répercussions au plan de la démarche processus ? Evolue t'elle et en quoi ? S'impose t'elle à la solution ou est-elle imposée par celle-ci ?**

2 Rappel de quelques définitions

Il s'agit d'éviter tout malentendu sur les 2 concepts essentiels au cœur de ce point de vue : Progiciel et Processus.

2.1 Processus

Un processus est un enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il est déclenché par un événement qui lui est externe et doit aboutir à un résultat qui est sa raison d'être.

Un processus se caractérise par :

- un événement déclencheur en entrée,
- une suite d'activités constituant la chaîne des valeurs ajoutées (construction du résultat),
- une fin qui se matérialise par un résultat pour le bénéficiaire du processus ou client.

L'« approche processus » consiste à identifier, décrire et optimiser les processus de l'entreprise.

Le « pilotage par les processus » a pour but de mettre le client au centre des préoccupations en confiant à un acteur clairement identifié faisant fonction de pilote, une responsabilité transversale pour :

- Assurer, de manière permanente, la maîtrise de la chaîne des activités (vente, distribution, production, maintenance et SAV)
- Améliorer l'ensemble, en coordonnant les différents contributeurs (améliorations, optimisations, reconstructions),
- ... en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Le « pilotage par les processus » n'est pas une fin en soi, mais un moyen pertinent, pour beaucoup d'entreprises, d'atteindre et de maîtriser leurs objectifs de performance en tenant compte des nombreux facteurs internes ou externes qui interfèrent :

- des organisations souvent cloisonnées et un nombre de processus en augmentation
- une automatisation des activités qui progresse sans cesse avec les avancées technologiques qui ouvrent des horizons nouveaux

- une pression concurrentielle et des contraintes financières tirées par les effets de la mondialisation qui liment les marges
- des savoirs volatiles qui doivent être pérennisés
- des clients mieux avertis qui sont plus exigeants

2.2 Progiciel

On entend par progiciel une « solution » développée, supportée et commercialisée par un éditeur de logiciel. Elle se différencie des « solutions spécifiques » développées en interne : elle est destinée à plusieurs clients.

Cette appellation recouvre néanmoins toute une variété de « solutions » qui peuvent être classées selon la typologie suivante proposée par le CEISAR et schématisée ci-après.

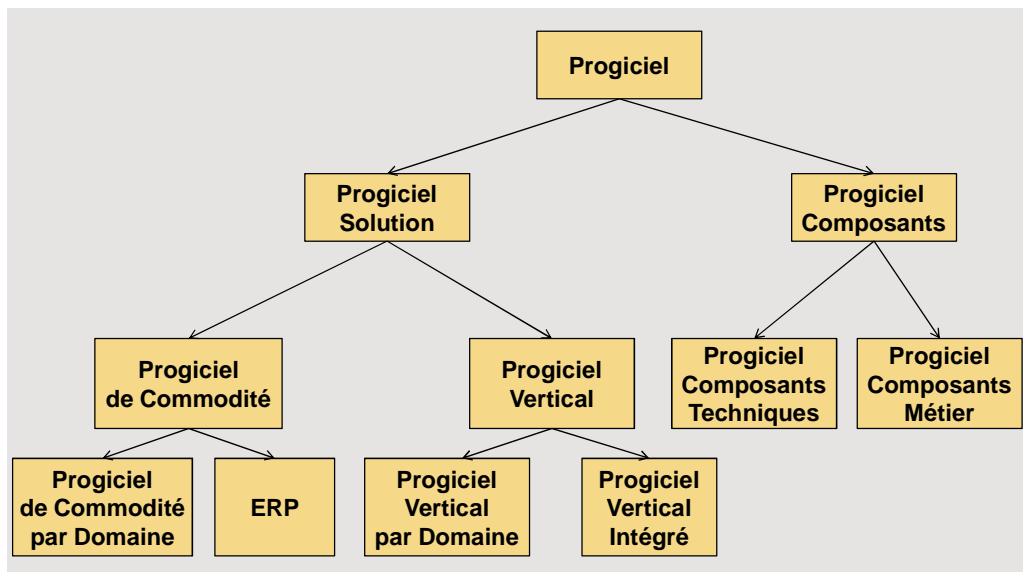


Figure 1. Typologie des Progiciels

« Progiciel Solution »

Un « Progiciel-Solution » intègre un ensemble de processus d'un domaine fonctionnel : progiciel de CRM, progiciel comptable, progiciel de « supply chain ».

Les « Progiciels-Solutions » sont des produits finis, utilisables directement avec plus ou moins de configuration.

Les « Progiciels-Solutions » sont décomposés en « Progiciels de Commodité » (progiciel de comptabilité, de gestion de projet, de gestion de ressources humaines, de messagerie, de pilotage) et « Progiciels Verticaux » dédiés à un secteur économique (secteur bancaire, distribution ...).

Les Progiciels-Solutions peuvent couvrir un domaine (paie, comptabilité) ou intégrer plusieurs domaines. On parle alors respectivement de progiciel de commodité intégré (ou ERP) ou de progiciel vertical intégré.

« Progiciel Composant »

Un « Progiciel-Composant » intègre des fonctions réutilisables par différents processus aussi bien au niveau technique qu'au niveau métier: fonctions techniques telles qu'EAI, fonctions de sécurité, fonctions de GED, ... et les services-logiciels utilisables dans une approche SOA qui peuvent être également utilisés par les autres solutions.

Les « Progiciels-Composants » sont des produits semi-finis, servant de base au développement de solutions métier.

3 En quoi les progiciels métier structurent-ils les processus de l'entreprise ou l'inverse ?

Comme tout logiciel, un progiciel s'appuie avant tout sur une base de données pour stocker des informations. Il formalise et structure la façon de gérer ces informations.

Par ailleurs, un progiciel apporte un certain nombre de fonctions, en commençant par des fonctions de base (création, lecture, modification, suppression des informations), mais aussi des fonctions plus sophistiquées (calcul de tarif, production d'une édition, ...).

Enfin, certains progiciels enchainent leurs fonctions pour supporter des processus métiers complets. Ils portent alors un modèle de processus (par exemple P2P Purchase to Pay ou SOTC Sales Order to Cash). Plus le périmètre du progiciel est large (c'est-à-dire plus le progiciel est intégré), plus il aura vocation à gérer des processus complets de l'entreprise.

Lors de la mise en place du progiciel, on peut choisir de :

- le cantonner à la gestion des données ou des fonctions. Il est alors simplement utilisé dans certaines activités du processus métier qui n'est pas porté par le progiciel mais par une procédure manuelle qui le dépasse (ou par un autre logiciel chargé de l'enchaînement des activités du processus). Dans ce cas, le progiciel n'est pas intrusif dans le modèle des processus de l'entreprise.
- s'appuyer totalement sur le progiciel pour gérer le processus de bout en bout, en utilisant le processus proposé par le progiciel tel quel, ou en l'adaptant aux besoins de l'entreprise. Dans ce cas, le progiciel est intrusif dans le modèle des processus de l'entreprise.

Au final, plus le périmètre du progiciel sera large, plus ce dernier risquera de structurer les processus de l'entreprise.

Par ailleurs, si l'entreprise a une démarche processus très mature, elle utilisera des outils spécialisés pour permettre au système d'information de soutenir ses processus, par exemple en ayant recours à des moteurs de workflow qui vont permettre d'orchestrer des services logiciels issus de progiciels ou de ses propres développements.

Exemple : un laboratoire pharmaceutique a choisi d'automatiser son processus de demande d'achat avec une solution logicielle conforme à ses processus, tout en utilisant des progiciels du marché. Dans ce cas, SAP est utilisé comme référentiel de fournisseurs et base de données de demandes d'achats, il constitue également le cadre de référence analytique. Un autre progiciel est utilisé à l'usine pour la GMAO.

Le processus de demande d'achat a été conçu conformément aux pratiques de l'entreprise, au dessus de ces deux progiciels en ayant recours à un moteur de workflow qui porte les règles de gestion de l'entreprise sur les demandes d'achat. Les progiciels sont simplement invoqués pour les informations de référence qu'ils contiennent et n'imposent pas le processus.

4 S'agissant de systèmes matures et complexes sont-ils uniquement dédiés aux grandes entreprises ?

Citons 2 exemples qui ne sont pas des grandes organisations :

- Des entreprises de taille moyenne ont mis en place avec succès des outils comme SAP.
- EFFIA a mis en place pour la paie, HRAccess, solution adoptée par de grandes organisations (récemment SNCF, ou AP HP). Ce choix nécessite un suivi et une attention permanents avec des moyens (et donc un budget) qui peuvent néanmoins paraître élevés compte tenu de la maintenance et de l'administration nécessaires.

Comme on l'a vu précédemment, la plupart des progiciels quels que soient leur nature, embarquent des savoir faire et de l'expérience très souvent basés sur des processus métier éprouvés, sur tout ou partie d'un domaine ou d'un secteur d'activité. Dans ces conditions, les possibilités qu'ils offrent

constituent une valeur ajoutée à la fois en termes d'outils mais également en terme de métier et donc de processus.

La question est alors, n'importe qu'elle entreprise peut-elle en profiter et à quelle condition ?

Au delà des capacités techniques (et bien sûr financières), faut-il des savoir faire, des compétences, des capacités particulières pour profiter pleinement et efficacement d'un progiciel ? Et du coup est-ce l'apanage des organismes et des entreprises dotées structurellement de ces savoir faire à travers des entités dédiées (DO, MOA, DTP ...) et acculturées. Ou bien toute entreprise peut-elle se le permettre et à quelles conditions ?

Complexité opérationnelle, dans une certaine mesure

A priori la complexité opérationnelle est inhérente à une activité et non à la taille de l'organisme qui la réalise. Toutefois, on ne peut ignorer que des tâches mineures dans une petite structure peuvent constituer une activité à part entière dans une grande entreprise du fait notamment des volumes traités, du nombre de personnes impliquées et des interactions plus nombreuses qu'elle s'impose avec ses autres activités. De ce fait des besoins amplifiés de rationalisation et bien sûr d'industrialisation apparaissent car le système génère une certaine complexité souvent caractérisée d'ailleurs de « taille critique ». Dès lors adopter une approche processus et mettre l'accent sur la dimension organisationnelle des activités devient un impératif.

Dans les organismes de moindre taille, la rationalisation y est souvent moins aigüe et la liberté laissée aux acteurs plus grande.

Approche processus, l'affaire de tous

Plus la taille de l'entreprise est importante et plus la nécessité de s'organiser autour de processus est nécessaire. L'acquisition d'un progiciel adapté peut-être l'occasion de structurer ses processus autour de ce progiciel comme on l'a vu dans un chapitre. La vitesse de croissance et d'adaptation et les paliers à franchir en termes de taille de marché, nombre de clients, inter-relations, aideront à déterminer l'intérêt de se doter de tels systèmes.

Capacités techniques, ce n'est pas insurmontable

Un autre facteur est primordial, l'organisation en question dispose t-elle des compétences (techniques, méthodologiques, managériales) et des savoir faire qu'impliquent des produits complexes de ce type. Mais elle se dote bien de nombreux outils non informatiques pour pouvoir assurer son activité donc pourquoi pas des progiciels.

Enfin dernier point, l'élément déterminant est la capacité à garder la maîtrise de son activité et donc à limiter la dépendance vis-à-vis de tiers : c'est un des freins majeurs que doit lever l'entreprise pour se doter d'un progiciel destiné à supporter une partie de ses processus.

Une tendance forte

En tout état de cause, la tendance à la progicielisation est de plus en plus forte et la démarche processus a maintenant largement démontré en quoi elle constituait une approche indispensable pour maîtriser et améliorer l'efficacité des opérations. La convergence et la généralisation de ces 2 tendances favorisent leur accès au plus grand nombre.

5 Quelles sont les répercussions au plan de la démarche processus ? Evolue-t-elle et en quoi ? S'impose-t-elle à la solution ou est-elle imposée par celle-ci ?

Deux paramètres sont à prendre en compte pour répondre à cette question :

- La maturité de l'approche processus dans l'entreprise
- Le type de progiciel utilisé

En fonction du niveau de maturité de l'approche et selon le type de progiciel concerné le recours à une démarche processus pourra avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'efficacité globale du couple organisation/solution.

Exemple d'impact positif :

Une entreprise ayant une maturité processus faible choisit d'adopter un progiciel intégré. La méthode de mise en œuvre de ce progiciel pousse l'entreprise à analyser ses activités sous forme de processus et agit ainsi en promoteur de l'approche processus.

Exemple d'impact négatif :

Une entreprise ayant une maturité très forte sur les processus souhaite mettre en œuvre un progiciel intégré. Ce dernier n'a pas défini les processus de la même manière que l'entreprise. Sa mise en œuvre va nécessiter soit de changer les processus de l'entreprise, soit de tordre le progiciel pour qu'il réponde aux processus en place. Dans les deux cas, il y a des risques de rigidité et de surcoût.

Le tableau ci-après montre les différentes situations et leur impact potentiel

	Données	Fonctions	Processus
	Le Progiciel-Solution est agnostique des Processus		Le Progiciel-Solution porte une vision des Processus
Pas d'approche Processus (organisation hiérarchique classique, pas de conscience des processus transverses)	Impact neutre		Impact positif (implique d'adopter une approche Processus)
Approche Processus moyenne (Culture processus existante, quelques processus transverses identifiés mais organisation classique)	Impact neutre à négatif (Le Progiciel-Solution est insuffisant pour automatiser les Processus, une Solution manuelle ou un autre Progiciel sera nécessaire pour orchestrer les Processus)		Impact négatif ou positif (suivant la compatibilité entre les Processus de l'Entreprise et ceux du Progiciel)
Management par les Processus (tous les Processus sont cartographiés, pilotes de processus nommés et reconnus)			

Cas d'une entreprise à maturité faible

Le progiciel peut être un vecteur d'introduction de la démarche processus. Dans ce cas, tout dépend du périmètre couvert par le progiciel. Si le périmètre couvert est limité, l'apport pour l'approche processus est faible et on ne peut pas parler de démarche processus globale sur toute l'entreprise. S'il est large, on peut dire que le progiciel promeut la démarche processus et permet son introduction dans toute l'entreprise, à condition que cette description des processus soit bien utilisée et maintenue par les opérationnels au quotidien.

L'introduction d'un progiciel, même sur un périmètre large, n'est d'ailleurs pas toujours synonyme de formalisation des processus automatisés. Il arrive fréquemment que les processus soient décrits

sommairement pendant la mise en œuvre puis que cette description soit perdue ou non mise à jour. Le progiciel continue d'exécuter le processus mais sans description explicite. L'apport pour la démarche processus est alors perdu.

Cas d'une entreprise à maturité forte

Le progiciel est souvent problématique car la vision des processus qu'il propose peut être différente de celle de l'entreprise. Dans ce cas, si l'entreprise souhaite préserver en l'état ses processus, elle aura recours à des progiciels avec parcimonie ou devra utiliser un outil fédérateur de type moteur de workflow.

Le progiciel est un outil utile aussi pour questionner les choix de l'entreprise en termes de processus et identifier quelles sont ses spécificités, ses axes de différenciation et d'avantage compétitif par rapport à ses concurrents d'une part et les activités de support/commodité sur lesquelles on a pas besoin de se différencier. Les premières justifient des développements spécifiques ou des paramétrages sophistiqués d'un progiciel. Les secondes appellent plutôt à l'usage du standard d'un progiciel. Il faut donc un questionnement du cœur de métier de l'entreprise.

Fondamentalement, la démarche processus et les progiciels poursuivent un objectif commun : industrialiser, structurer, mettre sous contrôle les processus de l'entreprise. Ils pourront selon les situations se retrouver soit en concurrence, soit en synergie.

6 Malgré leur succès indéniable les progiciels sont-ils à la hauteur de toutes les promesses ?

Des promesses différenciées selon la situation de l'entreprise

Il importe de bien distinguer les promesses satisfaites par « l'objet informatique » qu'est le progiciel, au même titre que n'importe quel composant du système d'information, de celles qui sont spécifiquement attachées à un progiciel et qui nous intéressent ici. Celles-ci peuvent se classer en trois catégories :

- La promesse économique qui répond à une volonté de réduire significativement les coûts de conception, construction, exploitation et utilisation des services informatisés.
- La promesse de facilité et de rapidité de mise en œuvre souhaitées pour faire face à l'urgence du besoin.
- La promesse d'évolutivité fonctionnelle qui répond à la volonté d'adapter les services rendus au rythme des changements de l'environnement interne et externe.

Un progiciel satisfera d'autant mieux ses promesses que le modèle d'activité qu'il propose sera plus proche du mode de fonctionnement attendu des utilisateurs. Plus ces attentes seront spécifiques et distantes des fonctionnalités génériques du progiciel et plus les risques de déception seront grands.

Le niveau d'exigence vis-à-vis d'un progiciel dépendra de la situation de l'entreprise et de son niveau de maturité vis à vis de l'approche processus et des raisons pour lesquelles elle souhaite se doter d'un progiciel. Trois situations peuvent être distinguées :

- L'entreprise ou les activités à outiller se créent. L'objectif est alors de commercialiser, au plus vite, les offres produites ou de rendre opérationnelles, aussi rapidement que possible, les activités correspondantes. L'entreprise est alors souvent prête à transiger sur les conditions et les coûts de mise en œuvre.
- L'entreprise dispose déjà d'une informatique « propriétaire » dont les coûts de fonctionnement, d'exploitation et d'évolution évoluent de manière préoccupante. Elle est alors prête à accepter un niveau raisonnable de contraintes ou de changements dans la mesure où ils respectent les modalités de fonctionnement existantes.

- L'entreprise se développe à un rythme satisfaisant mais son informatique a du mal à s'adapter et constitue un frein à ce développement. L'acquisition de progiciels apparaît alors comme la meilleure alternative pour remplacer tout ou partie des applications existantes. Elle acceptera alors de revoir son organisation et ses opérations si elles répondent à ses besoins d'extension.

Pour chacune de ces situations, les trois catégories de promesses n'auront ni la même importance stratégique et opérationnelle, ni le même impact sur les métiers ou la DSI. Le tableau ci-dessous présente en synthèse le poids relatif de chaque promesse pour l'entreprise, son informatique et ses métiers, selon sa situation.

Situation de l'entreprise	Promesses économiques	Promesses de réduction des efforts et des délais de mise en œuvre	Promesses d'évolutivité
1- L'entreprise se crée ou crée une nouvelle activité	-	++	+
Informatique	→	↑	→
Métiers	→	↑	→
2- L'entreprise souhaite réduire les coûts de son informatique	++	+	-
Informatique	↑↑	↑	↑
Métiers	→	↑	→
3- L'entreprise envisage de renforcer l'efficacité de ses opérations en remplaçant tout ou partie de ses applications informatiques par l'acquisition de progiciels.	+	-	++
Informatique	→	→	→
Métiers	↑↑	↑	↑

Légende :

Pour chaque situation, la première ligne indique l'importance relative de chaque promesse, de – si elle faible, + si elle est significative et ++ si elle est majeure.

Les deux lignes suivantes évaluent l'importance de l'enjeu de l'acquisition d'un progiciel, pour l'informatique d'une part, pour les métiers d'autre part. Il va de → s'il est faible, à ↑ s'il est significatif et à ↑↑ s'il est majeur.

Les 3 tableaux ci-après détaillent les enjeux et les principales attentes relatives aux différentes promesses pour chacune des situations considérées, selon le niveau de maturité vis-à-vis de l'approche processus (acquise ou non acquise).

Situation de l'entreprise	Attentes en matière de processus	Promesses économiques	Promesses de réduction des efforts et délais de mise en œuvre	Promesses d'évolutivité
1- L'entreprise se crée ou crée une nouvelle activité	<p>Pas de réelle culture processus.</p> <p>Un pré-requis éventuel pour établir et mettre en œuvre en priorité le modèle de relation client.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un coût raisonnable du progiciel au regard des résultats attendus du marché ▪ Un coût global engendré par la mise en œuvre des processus sous-tendus par le progiciel conforme au business plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une rapidité du déploiement dans un strict respect du délai de mise en exploitation du progiciel. ▪ Des contributions optimisées en matière de mobilisation des équipes pour la mise en œuvre. 	N'est pas une préoccupation clé.
Culture processus à acquérir	Cette situation est la plus courante. Les processus n'y sont que marginalement des facteurs de différenciation. Celle-ci est plutôt portée par l'offre.	<p>Des processus induits par le progiciel devant être :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ efficaces , ▪ à faible coût induit., ▪ offrant une performance en rapport avec la moyenne du marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des processus exploitables et assimilables par les managers et les futurs utilisateurs. ▪ Une limitation de la durée et de l'intensité des efforts à déployer pour l'utiliser. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une capacité à intégrer les ajustements inhérents aux premiers mois d'exploitation. ▪ Une limite qui dépend fortement de la capacité de projection et d'anticipation de l'activité et du management.
Culture processus acquise	Bien que rare, cette situation se rencontre lorsqu'une activité d'une entreprise devient autonome ou se filialise. L'acquisition de progiciel est donc un moyen, soit de reproduire un contexte existant dans l'entreprise d'origine, soit de se doter d'un outil informatique le plus conforme possible aux processus souhaités.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des processus considérés comme des facteurs significatifs de différenciation. La conformité du progiciel aux processus souhaités va alors primer sur le coût du progiciel. ▪ Des gains sur les coûts de traitement des transactions intégrées dans le progiciel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des efforts d'adaptation et d'appropriation réduits grâce à la conformité du progiciel aux processus mis en œuvre par l'entreprise. ▪ Une certaine facilité de déploiement technique et de paramétrage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une préoccupation d'évolutivité liée à la culture d'entreprise. ▪ Une exigence à moyen et long terme calée sur les innovations technologiques et organisationnelles.

Situation de l'entreprise	Attentes en matière de processus	Promesses économiques	Promesses de réduction des efforts et délais de mise en œuvre	Promesses d'évolutivité
2- L'entreprise souhaite réduire les coûts de son informatique	Dans cette situation, la promesse économique relative aux processus ne constitue pas un enjeu majeur. L'entreprise considère en principe que les activités ne doivent pas être perturbées. En conséquence, hors le volet technologique porté par les informaticiens, la mise en œuvre du progiciel doit être aisée, rapide et peu perturbante.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un coût d'acquisition, d'installation et d'exploitation du progiciel compétitif au regard de systèmes sur mesure. ▪ Un avantage réel, mesurable et le plus souvent inscrit dans le contrat d'acquisition ou de licence. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des conditions de passage du fonctionnement existant à celui qui exploitera le progiciel facilitées et limitées en délais et efforts déployés.. ▪ Une migration fonctionnelle la moins sensible et la moins déstabilisante possible pour les futurs utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une réactivité potentielle face aux demandes futures d'évolution. <p>Il est souvent préférable d'opérer la migration vers le progiciel en évitant d'intégrer simultanément des évolutions fonctionnelles.</p>
Culture processus à acquérir	L'acquisition du progiciel reste un projet essentiellement technique. En l'absence d'objectifs métiers l'introduction et l'acquisition d'une approche processus reste secondaire.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Essentiellement liées aux coûts d'acquisition, de mise en œuvre et d'exploitation du progiciel lui-même. ▪ Des processus induits efficaces et à valeur ajoutée sur le champ couvert. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une automatisation de l'exécution des tâches. ▪ Des conditions d'utilisation perturbant le moins possible managers et utilisateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficilement exprimable et mesurable. ▪ Nécessité une période de quelques années d'usage du progiciel et d'acculturation des équipes à la démarche processus.
Culture processus acquise	Le souci de réduire les coûts de l'informatique apparaît dans des entreprises généralement déjà installées depuis un certain temps sur leur marché. Elles chercheront donc avant tout à sauvegarder l'efficacité de leurs processus.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Essentiellement liées aux coûts d'exploitation du progiciel. ▪ Des coûts d'exécution des processus maintenus voire réduits par rapport à l'existant.. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un délai et des efforts de mise en place des processus réduits ▪ La mise à disposition de capteurs et d'indicateurs de conformité et de performance des processus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A minima équivalente au degré d'évolutivité des processus existants.

Situation de l'entreprise	Attentes en matière de processus	Promesses économiques	Promesses de réduction des efforts et délais de mise en œuvre	Promesses d'évolutivité
3- L'entreprise envisage de renforcer l'efficacité de ses opérations en remplaçant tout ou partie de ses applications informatiques par l'acquisition de progiciels.	Dans cette situation, les exigences vis-à-vis des processus peuvent se limiter à la conformité du progiciel aux activités ou aux processus existants. Les bénéfices sont alors essentiellement attendus des applications et de leur exploitation. Mais elles peuvent de surcroît intégrer une nouvelle vision des opérations, plus performante. Les nouveaux services informatisés disponibles dans le progiciel devront alors y pourvoir.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En rapport avec les indicateurs liés au budget de l'informatique sur l'axe informatique. ▪ En rapport avec les indicateurs de performance des opérations pour les processus et activités cœur de métier. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des gains opérationnels par rapport aux efforts déployés pour mettre en œuvre la solution. ▪ Une durée d'amortissement des investissements réduite.. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une capacité des solutions à soutenir un mode de fonctionnement plus efficace de l'entreprise et une amélioration continue des pratiques opérationnelles
Culture processus à acquérir	L'objectif affiché sera plus aisé à atteindre et soulèvera peu de résistance si les processus ne sont pas formalisés ou ne constituent pas une préoccupation. La mise en œuvre du progiciel pourra, par contre, créer l'opportunité d'en prendre conscience.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des gains de productivité relatifs à l'exécution des tâches (réduction des délais et des coûts, accroissement des flux échangés ...). 	Sans réelle culture processus, l'entreprise visera avant tout à réaliser ses travaux avec le maximum d'efficacité possible, quitte à devoir adapter ses ressources et ses procédures aux préconisations du progiciel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une capacité à accompagner l'évolutivité des activités et des règles de gestion. ▪ Une capacité de projection à condition de disposer d'une cible à moyen-long terme.
Culture processus acquise	Dans cette situation, la culture processus est à la fois une contrainte et un bénéfice. Elle va réduire le champ des progiciels éligibles à ceux capables de respecter les processus existants. Mais elle pourra également renforcer l'intérêt de modèles alternatifs qui enrichiront les opérations dont la faiblesse est reconnue.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un meilleur alignement entre les processus cibles et les services informatisés. ▪ Des gains de productivité sur les activités progicielisées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une mise en œuvre rapide et optimisée des solutions. ▪ En rapport avec des indicateurs de projet pouvant donner lieu à des clauses contractuelles spécifiques. 	Une culture processus complètera l'exigence éventuelle d'évolutivité des tâches par celle de leur enchaînement au sein des processus souhaités, notamment pour prendre en compte des changements d'organisation.

7 Aujourd'hui que les progiciels sont largement implantés, comment fonctionner mieux avec ces systèmes

7.2 Des pré-requis déterminants pour envisager des perspectives à long terme

Dans la plupart des cas et c'est une condition de pérennité, l'ancrage des progiciels a résulté d'un travail approfondi d'analyse du métier de l'entreprise, de manière à s'assurer que le progiciel est bien en conformité avec les pratiques de l'entreprise. Ce travail doit prendre en compte trois aspects :

- La dimension concept du métier. Les concepts métiers apportés par le progiciel sont compatibles avec ceux du secteur considéré d'une part (la branche, la filière, le domaine d'activité) et ceux de l'entreprise d'autre part

*Un **concept métier** est un document, une notion, une vue forte faisant partie de la « culture métier » des acteurs de l'entreprise. Nous pouvons citer, en ce qui concerne l'assurance, les notions de : contrat, garantie, sinistre, avenant, prestation, cession en réassurance, coassurance, commission, prime, etc ...*

- La dimension processus. Les processus supportés par le progiciel sont conformes à ceux mis en œuvre dans l'entreprise
- La souplesse du progiciel. Elle résulte de la bonne adéquation entre les choix de l'éditeur et les conditions de mise en œuvre dans l'entreprise. Elle permet une adaptation rapide, une reconfiguration aisée des paramètres d'environnement de production, selon les circonstances (changement stratégique, restructuration, réglementation, évolutions du marché, évolutions technologiques, etc.).

Cela suppose un travail mené a minima à 2 niveaux :

- Modélisation des processus métier
- Description de chaque activité sous forme de « cas d'utilisation »

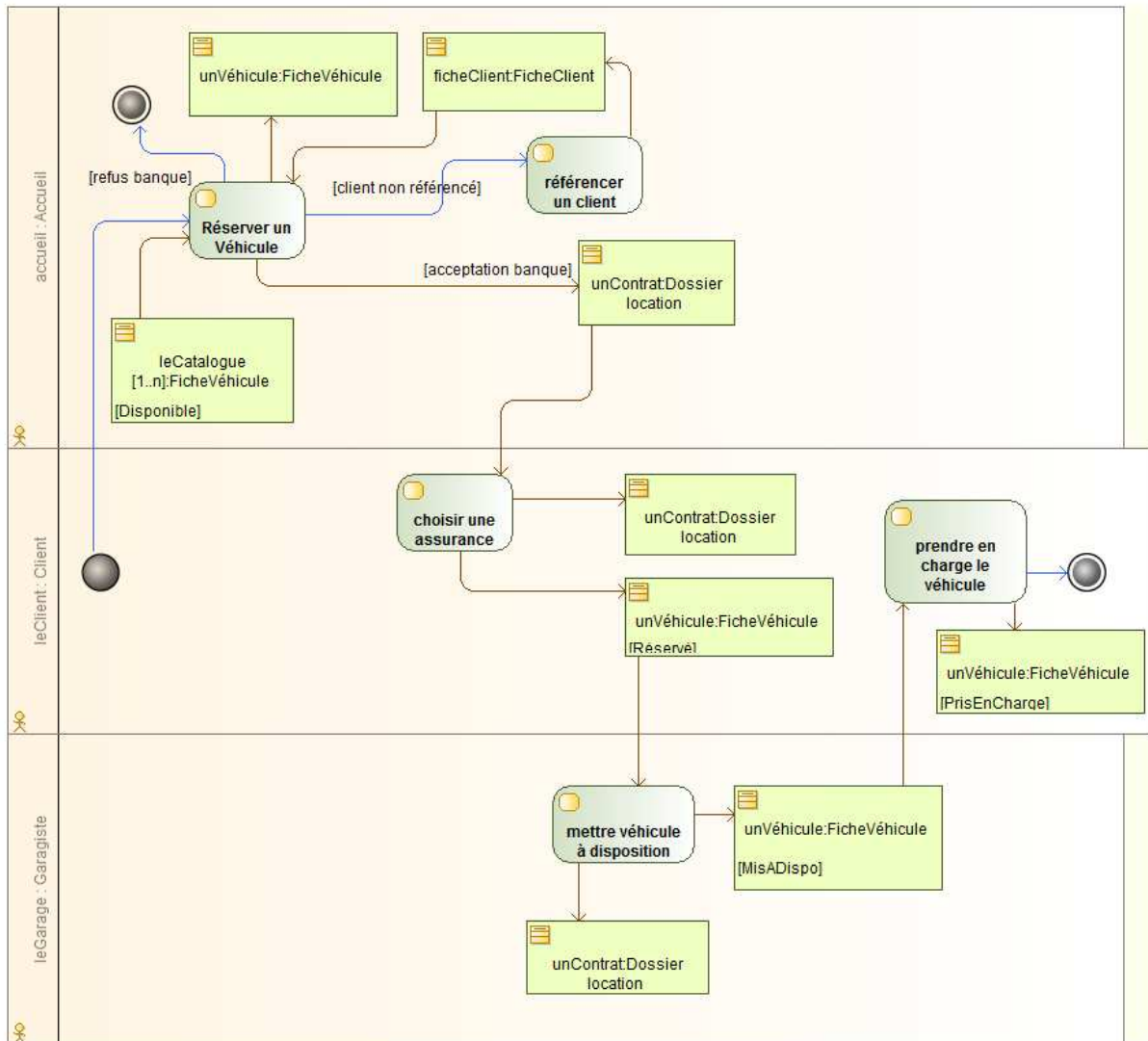
Modélisation des processus métier

Elle présente des activités ordonnées, distribuées par poste de travail, entre lesquels des flux d'information circulent.

Ci-après figure un exemple de modélisation de processus. On notera que l'information échangée fait référence aux concepts métiers définis ci-dessus.

Il est important de vérifier la **cohérence** entre les **informations** échangées entre les activités du processus d'une part, et l'analyse des **concepts métier** d'autre part.

Toute activité qui ne manipule pas un concept métier, en le faisant changer d'état par exemple, doit être réévaluée voire supprimée.



Description de chaque activité sous forme de « cas d'utilisation »

Un exemple est présenté ci-après : l'activité « Réserver Véhicule » devant être informatisée, elle a été décrite sous forme de cas d'utilisation.

On en déduit l'ensemble des services pouvant être invoqués par l'utilisateur, donc étant à fournir par le système d'information.

Un Cas d'Utilisation est un **dialogue entre l'Utilisateur et le Système d'Information**. L'Utilisateur a toujours l'initiative, le Système ne fait que répondre à des demandes de service. C'est la raison pour laquelle il paraît délicat (et dangereux) de promouvoir le SI en acteur : **il est bien préférable que le SI n'apparaisse pas dans le modèle des processus**.

Un CU n'est pas interruptible : c'est une transaction métier (tout est fait, ou rien n'est fait). Ainsi, **un CU échoué ne doit laisser aucune trace dans le SI de l'entreprise** (l'interruption prématurée ne provoque pas d'effet de bord : un CU est bien élevé).

7.3 L'approche processus comme vecteur d'amélioration

L'approche processus qui a guidé plus ou moins explicitement tout le travail d'implantation du progiciel va être au cœur des deux préoccupations majeures à considérer pour un meilleur fonctionnement avec ces systèmes :

- L'amélioration de la performance des activités métier
- La réactivité face aux besoins d'évolution

L'amélioration des activités métier – La place des indicateurs de performance

L'introduction du progiciel poursuit un certain nombre d'objectifs initiaux : l'organisation, la rentabilité, la souplesse, la satisfaction du client qui devaient s'en trouver améliorées.

Mais il a également parfois un objectif moins explicite d'amener à des changements de pratiques ou d'organisation voire parfois à une réorganisation complète de pans d'activité.

Pour caractériser et appréhender les changements en cours et futurs, la modélisation des processus doit intégrer les indicateurs d'activité nécessaires pour mesurer l'atteinte des objectifs définis, au-delà de simples ratios de gestion.

L'exemple ci-dessous montre comment un indicateur d'objectif est décomposé en facteurs clé de succès (les KPI), lesquels subdivisés en indicateurs unitaires permettent de mesurer les résultats des actions engagées.

Exemple : soit le processus « vendre une prestation individualisée », dont l'objectif pour 2012 est d'accroître sa marge opérationnelle de 10%.

OBJECTIF	FACTEURS CLES DE SUCCES	ACTIONS	INDICATEURS UNITAIRES	INDICATEUR GLOBAL
OBJ1 : Augmenter les marges de 10%	Qualité des ventes	Diminuer les rabais	Rabais / CA	IndOBJ1 : moyenne pondérée des 9 indicateurs unitaires Sous-indicateurs : pondérations partielles
		Accroître le montant	Contrats / offres	
		Accroître le volume	Commande / client	
	Qualité des achats	Diminuer les coûts d'acquisition	Prix d'achats / prix standard	
		Diminuer les coûts de possession	Indice de rotation des stocks	
		Optimiser les MP	MP consommée / MP acquise	
	Qualité de la productivité	Maîtriser les coûts de production	Prix de revient hors MP	
		Maîtriser les coûts de la logistique	Coût logistique par commande servie	
		Maîtriser les coûts commerciaux	Coût d'acquisition d'un client	

La réactivité face aux besoins d'évolution

Les besoins d'évolutions peuvent se concrétiser de différentes manières :

- Un nouveau processus à implémenter
- Une évolution d'un processus, c'est-à-dire :
 - modification de l'ordonnancement des tâches
 - Ajout de nouvelles activités au processus, donc de nouveaux cas d'utilisation ; ajout de nouveaux postes de travail

- L'évolution d'un Cas d'Utilisation :
 - Nouveau service, nouveau traitement
 - Evolution d'une Règle de Gestion
 - Enrichissement du dialogue entre l'Utilisateur et le Système
- Comme évolution d'un concept du métier :
 - Nouvelles propriétés
 - Modification du cycle de vie
 - Capacité à traiter de nouveaux événements métier.

Les efforts à fournir pour s'engager dans une dynamique d'amélioration continue vont dépendre de la situation dans laquelle fonctionne le progiciel. On en distinguera deux :

- Le progiciel est en adéquation avec l'entreprise dans laquelle il fonctionne
- Le progiciel n'est pas en adéquation

Le progiciel est en adéquation avec l'entreprise, sa mise en œuvre à fait l'objet d'une modélisation du métier

Par construction, le progiciel présente des facilités pour prendre en compte ces différentes formes d'évolutions, en particulier du fait qu'il est administrable :

- insertion aisée de nouveaux profils
- attribution de droits aux opérationnels, Cas d'Utilisation par Cas d'Utilisation
- facilité à gérer l'orchestration des cas d'utilisation
 - une bibliothèque de Concepts Métiers dont il est possible d'enrichir les CM existants, ou d'en créer de nouveaux, et donc de répercuter les modifications à travers les interfaces concernées en conservant la traçabilité de ces modifications.
 - par langage de script, on peut enrichir les services offerts
- accessibilité partagée :
 - paramétrage par les utilisateurs métier
 - programmation par les spécialistes de l'outil.

Le besoin d'évolution sera comparé à l'existant et l'adaptation nécessaire sera identifiée : ensemble des actions, des postes de travail, des concepts du métier manipulés, des services attendus, de l'événement déclencheur, de l'objectif à atteindre.

Le progiciel n'est pas en adéquation avec l'entreprise

Les processus, les concepts du métier, les cas d'utilisation apportés pas le progiciel se trouvent en dissonance avec ceux de l'entreprise. Cette situation peut avoir plusieurs raisons :

- l'étude préalable n'a pas été menée comme il aurait fallu
- on a pensé que l'introduction du progiciel allait provoquer simplement et sans effort les changements nécessaires
- l'étude d'opportunité a démontré la pertinence de la solution et la rentabilité de l'investissement, mais l'étude de faisabilité a conclu sans vérification suffisamment approfondie à la facilité de l'implémentation :
 - des adaptations sont donc nécessaires, lourdes et in fine beaucoup plus coûteuses que le travail d'analyse métier qui aurait dû être conduit.
 - il est d'usage de fixer la limite des adaptations nécessaires à 20% du coût de la licence d'acquisition ; au-delà, la rentabilité de l'opération n'est plus assurée.

Aux yeux du management, la solution apparaît souvent comme simplement adaptable par le métier.

Il se comporte en allié objectif des commerciaux, contre les opérationnels de son entreprise, qui sentent mais ont du mal à l'exprimer, que la réalité n'est pas aussi angélique.

7.4 Vers l'entreprise étendue

Ce concept trouve son application en particulier dans le secteur de l'industrie. Par exemple, les sous-traitants de tel constructeur automobile sont informés en direct des besoins des chaînes de production.

Cet accès direct se traduit par des échanges d'information pouvant s'appuyer sur des SI interconnectés.

Cette chaîne d'information peut se propager vers les sous-traitants de deuxième niveau : cela signifie que la description de l'information est la même pour tous les acteurs de cet écosystème constitué autour du donneur d'ordre initial et qu'ils sont partie prenante du processus de production, en l'occurrence.

La capacité de l'entreprise à appréhender un tel processus dans sa globalité et la capacité du progiciel à supporter tout ou partie de cette chaîne intégrée doivent converger pour amener vers ce modèle à la fois plus collaboratif et plus intégré. Une description standardisée des concepts du métier et des services partagée entre processus et progiciel est un gage d'évolution facilitée pour accompagner les grandes transformations (mutualisation, externalisation, collaboration ...). Actuellement, des secteurs métier ont adopté une description standardisée de l'information : HL7 (santé), ACORD (assurance), eTOM (télécommunication). Un progiciel ne parlant pas ces langages métier n'a aucun avenir.

7.5 Conclusion

Quel que soit le progiciel, la maturité de l'approche processus de l'entreprise est déterminante pour le succès du déploiement et de l'utilisation du progiciel.

La diversité des formes de « progicielisation » relativise leur capacité à tenir leurs promesses dans tous les domaines et en particulier sur les processus cœur de métier qui valorisent plutôt la différenciation et cherchent à concilier solutions prêt-à-porter et sur mesure.

Une fois le progiciel installé l'approche processus est indispensable pour développer et maîtriser le fonctionnement des processus supportés par le progiciel.

Le progiciel ne contraint pas les acteurs métiers à adopter une démarche processus pérenne. Si une telle démarche n'existe pas, le fonctionnement de l'entreprise ne sera pas forcément significativement amélioré par la seule mise en place du progiciel. Si une telle démarche existe, elle devra concilier sa vision des processus de l'entreprise avec celle plus ou moins structurante du progiciel.

Nos membres bienfaiteurs

