



INFORMATISATION

1. Intégration de progiciel (ERP, CRM)

La particularité du recours au progiciel est qu'il est nécessaire d'adapter le fonctionnement de l'entreprise aux contraintes ou fonctionnalités de l'outil. L'intégration de progiciel comprend deux étapes essentielles : la comparaison de solutions, puis l'implantation de la solution retenue. L'utilisation de méthodes et d'outils de représentation du travail, et d'analyse d'impact, est cruciale dans ces deux phases.

Questions sur la conduite du projet d'intégration de progiciel

Comment l'analyse des processus intervient dans le choix du progiciel ?

L'adoption d'un progiciel répond à trois classes d'enjeu : techniques, opportunité d'affaires, efficacité de l'entreprise. Dans ce contexte, il est important d'analyser l'impact du progiciel sur les processus, la relation client-fournisseur, que l'entreprise souhaite adopter. De même, l'impact sur les charges de travail doit être analysé.

Doit-on comparer l'impact des progiciels pour tous les processus

Mercutio recommande de comparer pour chacun des progiciels l'impact sur les processus clés de l'entreprise. Cette notion de processus clé recouvre ici plusieurs aspects :

- Processus impacté par le progiciel, important dans la relation avec le client
- Processus porteur des gains attendus d'efficacité
- Processus au cours duquel l'intégration des logiciels pourrait créer de la non-qualité (perte en ligne par exemple)

En quoi le choix de progiciel influence-t-il les processus ?

Le progiciel peut permettre ou interdire certains modes de fonctionnement ; il peut prévoir une **répartition intangible des tâches** ou un mode spécifique de distribution du travail. Il peut également ne pas introduire de différence de traitement entre les divers cas de gestion, et **induire ainsi un manque de compétitivité**. Déterminer l'impact de chaque progiciel sur les processus est donc indispensable pour faire un bon choix.

2. Création de nouvelles applications

La refonte d'un système d'information est généralement justifiée par des gains de business. Ces gains nécessitent dans 9 cas sur 10 une adaptation des processus métier.

Pour atteindre les enjeux d'un projet informatique, il faudrait ainsi conjuguer la redéfinition du fonctionnement de l'entreprise avec la spécification des applications. Ces deux démarches sont vécues comme antagonistes par les assistances à maîtrise d'ouvrage.



Une démarche d'organisation efficace est indispensable pour assurer que l'application livrée répondra aux attentes des utilisateurs.

Questions sur l'organisation dans le cadre des projets informatiques

C'est quoi, une démarche d'organisation efficace dans le cadre d'un projet informatique?

Pour être efficace dans le contexte du développement informatique, une méthode d'organisation doit permettre :

- Un **dialogue structuré** entre organisateurs, informaticiens, utilisateurs et responsables clients
- Une **utilisation continue des processus** métier de la phase de spécification jusqu'à la documentation opérationnelle, en passant par les tests.

Que doit comprendre la description des processus métier ?

La définition des processus métier doit comporter notamment:

- Analyse exhaustive des cas de gestion
- Mise en valeur des pouvoirs de **décision**
- Définition pragmatique des relations client-fournisseur
- Mise en perspective des alternatives de conception :
- Impact des règles de gestion
- Choix des niveaux d'automatisme
- Choix des media
- Choix des niveaux de sous-traitance

A quoi sert la description des processus métier ?

Le processus doit permettre, sur la base d'un seul schéma, de :

- décrire le fonctionnement (Mercurio Conceptor), en interaction avec l'équipe informatique (check-points), pour la qualité de la solution et la documentation sur le poste de travail
- calculer charges, coûts prévisionnels, délais (Mercurio Sesterces), en interaction avec le contrôleur de projet
- simuler le travail réel (Mercurio Messenger), pour valider les spécifications en atelier et permettre des tests et la formation sur cas

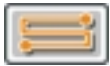
En quoi Mercurio est-elle plus efficace que d'autres méthodes d'organisation ?

Outils et méthode se conjuguent pour permettre de **décrire les processus métier en un temps record** (2 jours*homme par processus) ; cette productivité inégalée de la méthode garantit que les processus seront prêts à temps, et adaptés constamment, pour que le dialogue avec les informaticiens ait lieu dans les meilleures conditions.

D'autre part, **Mercurio est la seule offre du marché** permettant, à partir d'un seul schéma, de créer une simulation de cas pour valider l'application dès le stade de la maquette. Ce même schéma permet ensuite de tester l'application puis de gérer le e-learning sur la base de cas réels.

La modélisation des processus métier doit-elle être faite par les informaticiens ?

Les modélisations informatiques et organisationnelles répondent à des besoins différents ; l'expérience montre qu'une séparation des rôles est plus productive, et qu'une modélisation organisationnelle correcte est difficile à réaliser par les



informaticiens, en particulier si ils doivent travailler en parallèle à une modélisation du système avec un langage comme UML.

Pourquoi doit-on modéliser les processus métier dans le cadres des projets de développement informatique ?

Dans les projets classiques, le développement informatique répond à sa logique propre. La technologie ou les méthodes utilisées sont variées, comme Merise ou UML. Dans ces deux cas, il faut constater que les aspects organisationnels sont pris à minima.

C'est souvent **lors des phases ultimes du projet que les erreurs apparaissent** avec une incompatibilité plus ou moins grave entre organisation réelle et fonctionnement informatique :

- Les responsabilités réelles et applicatives divergent
- Les livrables physiques entre équipes ne sont pas suivis pas l'applicatif
- Les compétences demandées par les nouvelles applications ne sont pas disponibles

Le taux d'échec à la mise en oeuvre est important, les coûts de réécriture, de reformation (...) sont significatifs, sans parler de l'impact de ces retards sur les impacts attendus en terme de business opportunities.

Est-ce que l'exteme programming permet la modélisation des processus métier ?

Dernière méthode de conduite de projets de développement, l'extreme programming permet de diminuer les charges de conduite de projet et de livrer rapidement des éléments de solution, en étroite collaboration avec les utilisateurs, par une succession rapide de développements partiels, sans spécification initiale d'ensemble.

Outre la réécriture de grandes parties de code, cette méthode comprend un prix certain au niveau organisationnel :

- les adaptations du fonctionnement sont incessantes, peu prévisibles,
- mesurer les impacts organisationnels (RH, charges de travail) est réellement difficile

Il serait ainsi nécessaire d'utiliser une approche permettant **une mise à jour extrêmement rapide de l'information sur le fonctionnement**, avec la possibilité de diffuser rapidement ces changements.

La formation des utilisateurs est souvent déficiente. Seule l'auto formation peut être utilisée vus le rythme des changements.

Mercutio est une solution efficace pour résoudre cette quadrature du cercle, en particulier grâce à la génération automatique du e-learning.

UML comprend une possibilité de décrire les processus. Pourquoi utiliser une autre méthode d'organisation ?

UML a intégré tardivement la description dynamique des traitements, qui est absente de la méthode de conception objet. Cela permet de mettre en lumière les situations pratiques rencontrées. Cela reste cependant un greffe imparfaite, **les processus UML ne permettant pas d'atteindre les objectifs** poursuivis par la modélisation des processus métier (description des responsabilités, chiffrage des gains, analyse des livrables échangés...). Nous déconseillons d'utiliser ces ajouts à UML, qui apportent trop peu.

Mercutio indique comment la description des processus métier doit être synchronisée avec la spécification objet.



Tous les projets informatiques demandent-ils une modélisation du travail ?

Il existe encore des projets qui impactent peu le fonctionnement. En ne remettant pas en cause le schéma des responsabilités, ils ne demandent pas le recours à des moyens organisationnels particuliers :

- Migrations techniques
- Refontes iso-fonctionnelles

Ces projets demandent simplement une formation technique à l'emploi des nouveaux outils.

A quoi servent les check points entre informatique et organisation prévus par la méthode Mercurio ?

Les check-points permettent de :

- Vérifier la compatibilité des visions informatiques et organisationnels;
- Evaluer les alternatives de fonctionnement
- Vérifier les priorités de développement organisationnel et informatique, et les synchroniser;
- **Attester que le fonctionnement prévu correspond à la pratique prévue par les utilisateurs;**
- Attester la faisabilité technique et humaine du fonctionnement prévu.

Vos questions permettent d'enrichir notre base de documentation, au profit de tous les utilisateurs de la gestion par les processus.

Pour toute question ou précision sur ce thème, envoyer un message à coaching@processsoft.com