



CYBERGESTION : FACTEUR CLÉS DU TRAVAIL EN RÉSEAU

Travail nomade, cyberadministration, outsourcing, sous-traitance administrative :
comment réussir ?

Extraits des Lettres des Processus 9 à 14

1. Rendre les cyberacteurs autonomes

Le cyberacteur doit pouvoir « travailler » sans dépendre de l'émetteur du travail.
Trois techniques peuvent être conjuguées :

1. Segmenter les cas pour n'envoyer/ne laisser que ceux dont le traitement a été complètement formalisé
2. Intégrer dans le « bon de commande » du travail toutes les informations de traitement, et notamment les checks-lists d'analyse et de tâches à effectuer pour l'autocontrôle
3. Créer des dialogues informatiques spécifiques aux cas sous-traités, limitant le besoin de formation aux programmes informatiques.

Pour les clients, les administrés : les cas insuffisamment formalisés sont éliminés d'entrée du traitement décentralisée et d'autres voies de communication et de traitement sont proposées dès cette étape de filtrage.

Ainsi, la **Cybergestion réussie délègue des cas** de gestion, par des capsules de travail autonomes et non des activités complètes.

2. Garantir la traçabilité au sein du réseau de travail

La cybergestion doit permettre décomposer les actions à entreprendre pour traiter un cas : chaque action est alors confiée à l'opérateur disponible le plus compétent.
Ce travail « maillé » en réseau nécessite de pouvoir tracer les opérations en cours, pour les adapter éventuellement aux résultats des opérations traitées en parallèle.

Quatre techniques doivent être conjuguées :

1. Une modélisation préalable des cas et des circuits de traitement possibles
2. Une distribution du travail permettant de paralléliser les tâches
3. Une base d'information permettant de lier toutes les capsules de travail en cours de traitement au cas du client
4. La possibilité de renvoyer les capsules de travail automatiquement en amont quand un changement est nécessaire suite au résultat d'un traitement parallèle

Ainsi, la **Cybergestion réussie parallélise les traitements** des cas de gestion en garantissant la traçabilité des capsules de travail autonomes.

3. Synchroniser les flux

Lorsqu'un cyberacteur reçoit une demande de travail, il doit vérifier avant de déclencher son action si d'autres livrables vont lui parvenir de traitements parallèles amont.



Ce point est rendu crucial pour deux raisons :

- Il se pose sur les processus complexes, où les risques de perte opérationnelle sont souvent importants
- La généralisation du traitement de cas complets, au niveau du client et non du dossier, multiplie ce genre de situation

Cette synchronisation des flux est délicate, puisque l'existence de ces livrables optionnels dépend de décisions pas encore prises par l'une ou l'autre des équipes de cyberacteurs en amont.

Il est donc nécessaire de prévoir un blocage des capsules de travail tant que les travaux susceptibles de créer ces livrables optionnels ne sont pas clos. Un outil permettant au cyberacteur de situer les capsules de travail en cours liées au même cas est une aide utile.

Un cas particulier est le lancement d'activités de sous-traitance par un acteur. Le processus peut prévoir des cas où le sous-traitant ne renvoie pas le résultat à l'acteur émetteur. Il faut alors que l'émetteur soit informé qu'il n'a plus de retour à attendre.

Ainsi, **la cybergestion réussie synchronise les flux en gérant les dépendances amont-aval des traitements parallèles**

4. Gérer les cas critiques. La date de péremption du travail.

Le cas critique est celui dont le traitement tardif entraîne une perte de qualité pour le client et donc un risque pour l'entreprise ou l'administration. Dans les systèmes de Workflow Management classique, on utilise le pilotage des dates limites : une bonne anticipation et un suivi attentif suffisent. En Cybergestion, le pilotage des dates limites est moins efficace, avec des travailleurs en déplacement ou oeuvrant en mode déconnecté.

La solution retenue dans le cadre de la méthode Mercurio est la suivante :

1. Une date limite de traitement est incluse dans chaque demande de travail. Cette date sert de date de *péremption* pour les capsules de travail traitées en mode déconnecté : le cyberacteur verra cette demande disparaître s'il attend trop.
2. Le programme de cybergestion réalloue le travail périmé à un cyberacteur travaillant en mode connecté, sous le pilotage direct du responsable.

Le pilotage des cas critiques en cybergestion demande donc de disposer de ressources de substitution. Quand ce n'est pas le cas, il faut prévoir un mode de travail palliatif :

- 2bis - Le programme de cybergestion déclenche une procédure de substitution, offrant une baisse de qualité acceptable.

Les programmes de cybergestion doivent donc prévoir des procédures dégradées pour chaque procédure risquant de créer des cas critiques.

5. Répartir les ressources et décrire la complexité

Les méthodes classiques de gestion du travail sont centrées sur l'attribution de ressources à des équipes. L'optimisation de l'emploi des ressources passe donc en priorité par la juste affectation des moyens.



La cybergestion diminue le poids de cette contrainte dans la mesure où elle permet de distribuer le travail à des personnes dont le niveau de formation sur le cas est moindre. En effet, les capsules de travail des cyberacteurs disposent de tous les éléments de contexte leur permettant de s'auto former et de s'autocontrôler.

La technologie utilisée permet également de déplacer le travail plutôt que de déplacer les ressources.

La cybergestion s'apparente ainsi à une distribution du travail à la demande. Les conditions d'optimisation de l'emploi des ressources sont donc de bien isoler les cas complexes des cas simples, de décrire correctement les cas pour que les cyberacteurs les moins experts puissent sélectionner le travail de manière optimale.

Ainsi, la Cybergestion modifie le paradigme classique de la gestion des ressources en substituant au problème de l'affectation des ressources les techniques de gestion de la complexité du travail.

6. Optimiser les performances : indicateurs et responsabilité

L'efficacité du cyber-réseau nécessite de rendre les acteurs autonomes ([Cf 1](#)) et de distribuer le travail selon son niveau de complexité ([cf. 5](#)).

Cette approche ne garantit pas à elle seule des performances optimales.

Quatre indicateurs sont nécessaires :

1. l'indicateur de non qualité mesure le nombre de cas où les cyberacteurs ont refusé une demande de travail non-conforme ;
2. l'indicateur de stocks compare les durées d'attente par rapport à l'optimum prévu ;
3. l'indicateur de conformité indique si les normes présentes dans les capsules de travail ont été appliquées correctement ou pas ;
4. l'indicateur de productivité mesure le respect des temps standard par les cyberacteurs dépendant de l'entreprise.

La juxtaposition de ces indicateurs (simples à mettre en œuvre avec [Monitor](#)) permet de poser les diagnostics :

- Formation à compléter
- Travail insuffisamment formalisé
- Complexité trop élevée pour le groupe

Le travail peut ensuite être adapté !

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