



Infogérance et gouvernance des SI

*Une journée de conférences en partenariat avec ADELI
le 15 novembre 2006 lors du salon SisQual
Venez aussi nous retrouver sur notre stand E12 !*

L'approche systémique du changement dans l'entreprise
Dominique Bériot

L'innovation dans les ressources humaines
Evelyne Andrieu

*L'impact de Six Sigma sur les résultats de l'entreprise
et sur ses SI*
Martine Otter

L'eSCM-CL
Laurent Hanaud

Le Système d'Information Sociétal
Didier Dussard

Help-desk, service et qualité
Maguite Dussard

*Peut-on envisager un modèle de maturité
pour les services informatiques ?*
Pierre Jourdan

En marge du Guide des certifications SI
Alain Coulon

La gestion des coûts
Alain Coulon

Le vocabulaire de la validation
Alain Coulon

Infogérance et gouvernance des SI

Une journée de conférences en partenariat avec ADELI lors de SisQual 2006

Geneviève Coullault, vice-présidente en charge de la communication d'ADELI



Nous ne comptons plus nos années de présence à SisQual, salon dédié à l'amélioration et à la performance des organisations ! Nous y serons cette année encore à plus d'un titre : partenaire d'une journée de conférences sur le thème « **Infogérance et gouvernance des SI** », animation d'un atelier de présentation du **Guide des Certifications SI** paru chez Dunod en septembre et présence sur un **stand** durant les deux jours : **15 et 16 novembre 2006, au CNIT Paris-La Défense !**

La journée de conférences

Cette journée, qui se déroulera le **mercredi 15 novembre 2006**, a été préparée par ASK Conseil, ADELI et l'AFAI.

Elle a pour objectif de répondre aux préoccupations des DSI, pressés tant par leur Direction Générale que par leur Direction Financière, qui doivent prouver que leur système d'information est bien maîtrisé et gouverné, en particulier dans un contexte d'infogérance. Chaque demi-journée apporte son propre éclairage :

- Fondées sur des cas client et des retours d'expérience de longue durée, les trois conférenciers du matin, deux experts et un avocat spécialiste de l'offshore, s'intéressent aux différentes facettes de la problématique allant de l'externalisation à la délocalisation. Cette session donne les clés pour maîtriser le système de pilotage de son SI, tant sur ses aspects techniques que juridiques, et aide à choisir la meilleure implantation géographique en fonction de son contexte d'infogérance.
- Les conférenciers de l'après-midi traitent de la gouvernance des SI, que ce soit par la mise en cohérence de référentiels existants, en s'appuyant sur un management par processus ou par une meilleure contractualisation de la relation client-fournisseur... tous visent l'excellence et la valorisation du SI. Nous développons les liens entre les référentiels de certification et les référentiels de la DSI, nous partageons les expériences d'Air France et des membres du Club des Utilisateurs ARIS, nous découvrons le panorama des certifications SI proposé par ADELI, et plus particulièrement le référentiel dédié à l'eSourcing.

Session 3C (9h30 –12h30) : De l'externalisation à la délocalisation

- **Le cycle de vie d'un projet d'infogérance** : retour sur 5 ans d'expérience, par Dominique Moisand, PDG d'ASK Conseil, Vice-Président de l'AFAI (9h à 9h45)
- **Outsourcing et Offshore : la vision juridique**, par Isabelle Renard, avocate, spécialiste du droit de l'informatique (9h45 à 10h30)
- **L'offshore informatique : rêve ou réalité ?**, par Dan Deville, consultant international, Secrétaire Général du Club Informatique Offshore, anciennement DG de WIPRO France et DGA de VALTECH (10h45 à 11h30)
- Table ronde d'une heure animée par **Anne-Françoise Marès, Rédacteur en chef adjoint à 01 Informatique** (11h30 à 12h30)

Session 4C (14h-17h30) : Les référentiels comme outils de la gouvernance des SI

- **La convergence des référentiels dans le cadre ISO**, par Fabrice Garnier de Labareyre, directeur associé d'ASK Conseil (14h à 14h45)
- **Référentiel d'entreprise, management par les processus et modélisation**, par Pierre Girault, Directeur Adjoint QESE et Développement Durable à Air France Industrie, Président du Club des utilisateurs ARIS (14h45 à 15h30)
- **eSourcing : le service se renforce dans le paysage des certifications**, par Laurent Hanaud, consultant chez IBM Global Services, Vice-Président d'ADELI (15h45 à 16h30)
- Table ronde d'une heure animée par **Anne-Françoise Marès, Rédacteur en chef adjoint à 01 Informatique** (16h30 à 17h30)

Vous trouverez sur le site d'ADELI, www.adeli.org, les résumés de chacune des interventions ainsi que la présentation des conférenciers.

N'oubliez pas de télécharger le bulletin d'inscription disponible sur le site d'ADELI pour bénéficier de la **réduction de -15%** accordée aux adhérents d'ADELI pour la demi-journée (153 euros TTC) ou pour la journée (255 euros TTC).

L'atelier

Le **jeudi 16 novembre 2006**, à **15h**, Jacqueline Sidi présentera le Guide des Certifications SI paru chez Dunod en septembre.

Cette présentation est gratuite et se déroule dans l'enceinte du salon.

Le stand E12

Nous aurons le plaisir de vous accueillir sur notre stand durant les deux jours d'exposition de SisQual 2006.

Venez nous retrouver nombreux... et faire dédicacer votre Guide des Certifications SI !

À bientôt. ▲

Geneviève Coullaut

L'approche systémique du changement dans l'entreprise

Présentation et démarche

Dominique Bériot

*Dominique Bériot a une grande pratique de l'entreprise comme DRH d'abord (20 ans dans 4 sociétés de 1200 à 15000 personnes), puis comme dirigeant d'une société de conseil, spécialisée dans la conduite du changement pour des entreprises privées et publiques. Il est l'auteur du livre *Manager par l'Approche systémique « s'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité »* aux Éditions d'Organisation, avril 2006, préfacé par Michel Crozier. Il est également le fondateur du site sur « l'Approche systémique du changement dans l'entreprise » (www.approchesystemique.net) dont la finalité est de mettre gratuitement à la disposition de personnes intéressées par la systémique de nombreux savoirs et savoir-faire enrichis par des échanges entre des spécialistes de concepts et de pratiques systémiques du changement dans les organisations.*

Définitions

L'approche systémique est une manière d'aborder les situations de changement ou d'évolution. C'est une façon d'appréhender globalement un système et les acteurs qui le composent en réponse à une demande de changement. Cette approche que nous préconisons pour l'entreprise est issue de la théorie générale des systèmes (Von Bertalanffy) et des travaux de l'École de Palo Alto sur la thérapie brève et la nouvelle communication. Elle est adaptée pour repérer les acteurs influents et opposés au changement - volontairement ou non -, et trouver la stratégie optimale qui permettra de neutraliser, contourner ou s'appuyer sur les résistances. Elle cherche à mettre en mouvement le maximum d'acteurs en obtenant leur adhésion et dans certains cas malgré eux.

Dans l'entreprise, système vivant par excellence, nous voyons co-exister deux modes d'applications de cette approche qualifiée de « systémique ».

Le **premier** se situe dans la logique cartésienne. Le but étant d'analyser, d'expliquer et de comprendre les mécanismes des systèmes et parfois de prévoir le comportement des acteurs. Le principe de base consiste à examiner une organisation au travers de grilles de lecture ou de modèles. L'esprit d'analyse, de découpage en sous-ensembles, prime. C'est le cas par exemple de l'analyse systémique préconisée entre autres par J. Méléze ou des analyses de processus. De même, les spécialistes de l'analyse stratégique des organisations, dont les fondements théoriques sur les concepts d'acteurs, de système et d'organisation sont très proches de ceux des spécialistes de l'approche systémique, il n'en reste pas moins qu'ils se situent dans la logique de l'analyse.

Le **second** mode s'inscrit dans une approche globale de la complexité. Ce n'est ni une approche totale, ni un découpage d'une organisation en sous-systèmes formels. Cette approche ne se situe pas dans la même logique que celle de l'analyse systémique. Elle est inverse et complémentaire. Elle postule que l'organisation effective d'une entreprise résulte des influences réciproques liées aux enjeux de ses entités et des acteurs internes et externes et non d'une structure formelle apparente. Elle accepte donc le caractère inaccessible et non prévisible de la complexité. C'est pourquoi sa préoccupation est centrée sur le sens des évolutions souhaitées, sur les relations entre les acteurs du système à considérer et enfin sur l'accompagnement des acteurs dans les transformations qu'ils doivent subir.

L'approche systémique consiste, en réponse à une demande, à trouver une stratégie optimale en s'appuyant sur les composants fondamentaux des systèmes ouverts afin de mobiliser les acteurs concernés dans une direction précisée avec le demandeur.

Pour bien situer la nature des changements concernés, voici quelques exemples :

- Un projet d'installation d'une ligne de production dans une raffinerie qui dérape sur les dépenses et les délais à cause – dit-on – des mauvaises relations entre l'équipe projet, le directeur de l'exploitation, le directeur du projet, la société d'ingénierie et les entreprises sous-traitantes...
- Les soixante-dix conducteurs de bus d'une grande entreprise se sentent incompris voire méprisés par leur hiérarchie.
- Les relations entre les vingt-sept directeurs d'établissement d'un groupe industriel et les organisations syndicales ne cessent de se dégrader.
- Les mauvaises relations entre la direction commerciale et les usines d'une société de production de roulement à billes entraînent des réclamations des clients qui ne cessent d'augmenter.

- Des relations qui se dégradent au sein d'un comité de direction entraînent une paralysie du processus de décision.
- Des conflits récurrents apparaissent au sein d'un service juridique, générés dit-on par la nature nouvelle des relations avec les clients, l'incompréhension de la hiérarchie et les exigences des salariés.
- Les membres de trois équipes projet sont en tension croissante et les relations entre leur hiérarchie et les maîtres d'ouvrage commencent à inquiéter le directeur général.

Dans ces situations, la tendance est alors trop souvent de proposer une démarche classique basée sur une logique analytique. Elle commence par un diagnostic basé sur une série d'interviews, suivi d'un plan d'actions reposant sur une méthode éprouvée mais standard qui implique le plus souvent les acteurs concernés. C'est une démarche qui nécessite du temps et qui n'est pas toujours compatible avec les contraintes des entreprises qui attendent souvent des réponses rapides.

Or, je suis convaincu, comme dirigeant d'abord puis comme consultant qu'il est également possible de trouver des réponses efficaces et rapides à des situations complexes dans l'entreprise en s'appuyant sur la logique systémique. C'est pourquoi je me suis efforcé d'adapter les concepts proposés par la

théorie générale des systèmes et l'école de Palo Alto (voir www.approchesystemique.net) au contexte de l'entreprise. Mon intention est donc d'apporter à ceux qui conduisent des changements ou qui les accompagnent des moyens d'accès à la complexité, une méthodologie de conduite du changement, des stratégies repères et des outils adaptés pour mobiliser les individus vers un objectif fixé et les accompagner en apportant en cours de route les régulations nécessaires à la dynamique du système et en mettant en place les conditions d'activation de la résilience des acteurs qui éprouvent des difficultés pour s'adapter au changement souhaité ou imposé ; la résilience étant la capacité personnelle d'un individu à se remobiliser après un choc en naviguant dans un contexte affectif, social et culturel afin de retrouver un nouvel équilibre.

Un référentiel pour accéder à la complexité

C'est un outil pour clarifier une demande, vérifier la cohérence d'une solution proposée, obtenir une vision globale d'une problématique, repérer les contraintes d'un système, élaborer une stratégie de changement...

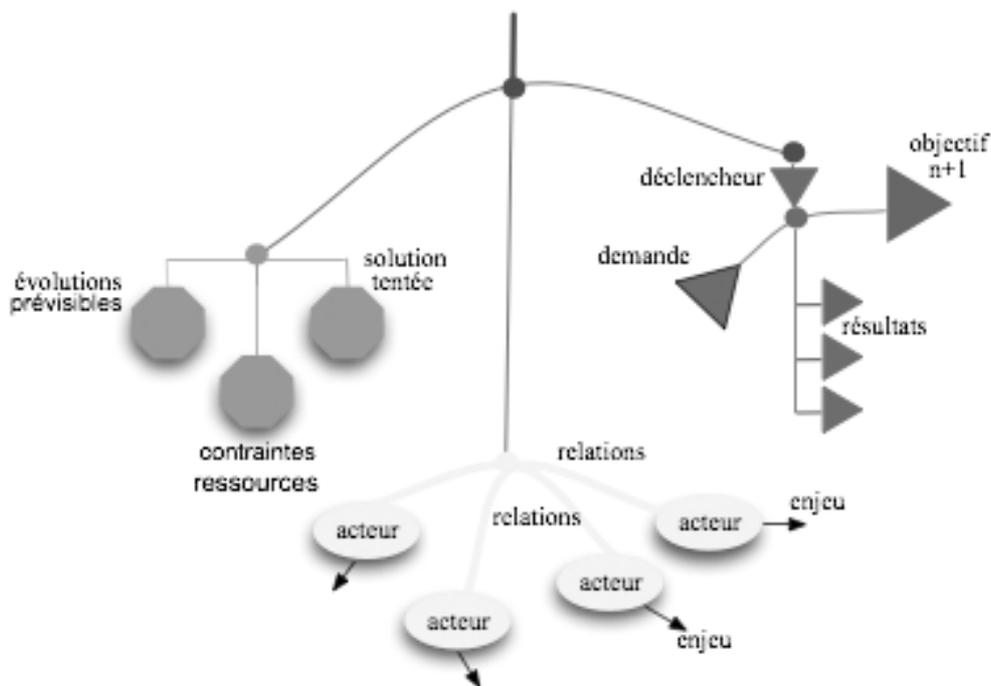


Figure 1: Les dix composants fondamentaux de la dynamique d'un système à faire émerger pour élaborer une stratégie optimale de changement

Pour des managers ce référentiel s'avère également un outil très opérationnel dans la gestion de situations quotidiennes souvent problématiques pour :

- vérifier la cohérence d'une directive ou d'une solution à mettre en œuvre,
- clarifier une demande (hiérarchique, client, organisation syndicale),
- présenter une situation problématique,
- préparer un exposé,
- rédiger une lettre de mission à un collaborateur ou à un groupe de travail,
- préparer une négociation,
- ...

Une technique de modélisation des acteurs

Pour obtenir une vision globale de la complexité d'un système par la seule mise en évidence des acteurs pertinents et de leurs relations récurrentes. Ce type de modélisation dite « synchronique »¹ sert à atteindre plusieurs buts :

- identifier des acteurs à prendre en compte,
- obtenir une vision précise des relations récurrentes incohérentes entre des personnes ou des sous-systèmes,
- choisir un principe stratégique de changement,
- ...

Des principes stratégiques

Trouver un principe stratégique d'ordre systémique consiste à définir la manière dont on envisage globalement d'agir sur un système. Il s'agit de rechercher par quelle voie générer une dynamique de changement. Deux types de stratégies sont proposés :

- Des stratégies de type « rupture » (changement de type 2 de l'École de Palo Alto)
 - faire plus de la même chose,
 - détourner l'attention de la tension,
 - influencer par le réseau,
 - recadrer le contexte,
 - modifier le processus,
 - ...
- Des stratégies de type « évolutif »
 - rendre le système auteur et acteur du changement,
 - agir localement pour essayer globalement,
 - autoriser le système à s'autoréguler
 - ...

¹ Elle diffère de la modélisation « diachronique » qui consiste à représenter des étapes ou des opérations indiquant une transformation ou une évolution d'un système dans le temps.

Une démarche opérationnelle structurée

Piloter un changement selon la logique systémique, c'est définir des orientations, trouver une solution optimale et accompagner les acteurs concernés par les effets du changement. Toute intervention étant spécifique et sujette à des variations multiples et indéfinissables à l'avance, ne peut s'inscrire dans une méthode standard. C'est pourquoi notre approche systémique est proposée sous la forme de grandes étapes pour servir de repères. J'ai baptisé cette démarche CREER (verbe d'action) pour rappeler la nécessité de trouver en réponse à chaque demande une stratégie particulière.

1 - Cadrer la demande

À l'aide du référentiel (cf. figure 1.) on fait émerger les composants fondamentaux propres à tout système à composantes humaines. À partir d'une technique d'entretien appropriée, on accède au contenu de ces composants qui nous renseignent sur la nature de l'équilibre actuel du système. On fait émerger ces informations selon trois angles (cf. les 3 branches de la figure) :

- celles qui sont porteuses de sens (branche de droite),
- les caractéristiques des acteurs à considérer (branche centrale),
- les marges de manœuvre (branche de gauche).

2 - Représenter l'impact des acteurs

Cela consiste à représenter de manière analogique la position positive ou négative des acteurs par rapport à l'objectif, leur influence sur le terrain et la nature des interactions récurrentes par rapport à l'objectif de la demande.

3 - Élaborer une démarche stratégique

On recherche la stratégie la plus appropriée pour aider les acteurs concernés à se mettre en mouvement vers l'objectif du demandeur en tenant compte des marges de manœuvre du système à considérer.

4 - Engager une dynamique de changement

Il s'agit de lancer une ou plusieurs actions. Selon le contexte, elles sont imposées ou organisées avec des acteurs concernés.

5 - Réguler le système

Les personnes contraintes -volontairement ou non- de modifier leurs relations, de remettre en cause leurs pratiques... passeront par des phases plus ou moins difficiles avant de changer. Il convient donc de les aider à cheminer en terrain inconnu et de mettre en place les conditions d'activation de la résilience de chacun.

Conclusion

Pour conclure, *l'Approche systémique* se situe délibérément en dehors de la logique analytique et causale traditionnellement enseignée et pratiquée dans les entreprises. Elle cherche à appréhender la problématique d'une personne ou d'un ensemble de personnes en s'appuyant sur les invariants des systèmes humains. Loin de se positionner comme

une discipline miracle, elle représente bien une alternative aux méthodes traditionnelles dans un monde qui change de plus en plus vite et dans lequel les situations abordées deviennent toujours plus complexes. Ce n'est ni une science ni un art mais probablement une combinaison des deux. ▲

d.beriot.c@free.fr

L'innovation dans les ressources humaines

Toutes les pratiques innovantes sont-elles « Made in U.S.A. » ? Si oui, comment s'adaptent-elles en Europe ?

Evelyne Andrieu – Consultante RH & SIRH

Dans la plupart des cas, les pratiques innovantes en matière de Ressources Humaines comme dans plusieurs autres domaines nous viennent d'outre-atlantique. Elles transitent souvent par des pays européens proches de la culture américaine : Pays-Bas, Grande-Bretagne, Allemagne... dont la législation du travail s'inspire des mêmes concepts et apparaît comme de même essence que celle des États-Unis. La pratique, les relations interpersonnelles, les habitudes de travail, l'éducation, le mode de vie voire les valeurs collectives semblent propices.

Qu'en est-il des pays d'Europe, plus latins dans leur éthique et plus particulièrement de la France ? Comment l'innovation "made in USA" est-elle reçue en France ? Cet article permet d'amorcer une réflexion sur ce thème.

Des questions

Avec beaucoup d'humour, il est souvent dit que l'innovation en matière d'organisation s'associe globalement au fait de « faire le contraire de l'existant » avec génie et persuasion....

Ainsi Scott Adams déclare : « Les règles de la réorganisation : c'est tout faire centraliser quand tout est décentralisé et... tout faire décentraliser quand tout est centralisé... et vous apparaîtrez comme un génie du management. »¹

Voici les questions que chacun pourra se poser, quant à la transposition probable ou acquise en France de pratiques innovantes sélectionnées parmi les plus connues :

- Quels en sont les apports et à qui profitent-elles ?
- Quelles en sont les contraintes et à qui s'appliquent-elles ?
- Pourra-t-on toujours conjuguer les verbes : se connaître, se former, maintenir et développer l'employabilité des collaborateurs ?
- Y-a-t-il opposition entre spécialistes et généralistes des RH ou bien association des deux ?
- Est-ce enfin une opposition entre le « Global dans la conception des politiques » et le « Local dans son application internationale » ?

Recensement et sélection des nouvelles pratiques

Les objectifs majeurs des nouvelles pratiques et de leur mise en place sont :

- l'information pour tous ;
- l'informatique comme outil d'aide à la décision ;
- le développement de soi et des autres ;
- l'administration au service des utilisateurs.

¹ Traduit de l'anglais : « The rules of reorganization : Centralize everything that's decentralized and decentralize everything that's centralized and you'll look like a management genius. »

Les paragraphes suivants présentent 14 pratiques innovantes et leurs définitions, recensées dans des entreprises internationales ayant des succursales en France.

1 Les centres d'appels dédiés aux Ressources Humaines

Il s'agit de centraliser l'information disponible sur les domaines les plus souvent sollicités par les collaborateurs et de permettre un contact direct et commun quel que soit le site d'emploi du salarié. Les modalités d'accès à cette source d'information sont diverses et souvent sophistiquées afin de personnaliser autant que faire se peut, les réponses.

2 Les bornes interactives pour l'administration en ligne des salariés

Comme dans les aéroports ou les gares, ce principe d'écran de sélection permet aux salariés de piloter leur dossier administratif en direct grâce à une interface ponctuelle avec la base de données Ressources Humaines. La composition des domaines accessibles directement est variée : demande de formulaires internes, consultation des droits à congés payés, changement d'adresse, offres d'emplois vacants ou créés dans l'entreprise, etc.

3 Les Services Internet d'information des salariés

Les Ressources Humaines privilégient souvent l'Intranet pour améliorer l'information et la communication interne. Ceci est considéré par les utilisateurs comme la meilleure réussite dans l'introduction d'innovations dans ce département. C'est l'information à la portée de tous quelles que soient son affectation ou sa position dans l'entreprise : *plus d'intermédiaire*. Les échanges sont plus nombreux et plus riches. De même que pour les bornes citées ci-dessus, une sélection pertinente des domaines accessibles est primordiale.

4 Les Kiosques

Comme les précédents, il s'agit d'une association technologique permettant aux salariés d'accéder à des informations diverses, non seulement pour les Ressources Humaines mais pour des domaines plus larges de l'entreprise. Le kiosque peut par exemple donner accès à un Workflow de gestion des absences et des congés. La maintenance informative de ce dispositif est essentielle mais consommatrice de temps et d'argent. Sa complexité de mise en place entraîne un coût important et sa limite d'accessibilité aux heures et au lieu de travail rend son utilisation assez rare.

5 Les systèmes de pré-enregistrement téléphonique

Cet équipement nécessite une bonne connaissance et un recensement des besoins internes afin d'enregistrer des réponses standardisées. L'utilisation est particulièrement pertinente pour la diffusion d'information nouvelle, par exemple lors de la mise à disposition de nouveaux outils tout en consolidant la formation des utilisateurs. Son accès illimité 24 heures sur 24 cerne complètement la disponibilité du salarié pour s'informer.

6 Les systèmes d'information en ligne (Intranet)

C'est un des moyens de libérer du temps pour que les Ressources Humaines accentuent leur rôle stratégique dans l'entreprise. C'est une réduction des tâches purement administratives : les dossiers personnels, les progressions individuelles (salaires et performances), les offres d'emplois vacants et nouveaux, les documents internes, etc. sont entre les mains des utilisateurs, non seulement des Ressources Humaines, mais des hiérarchies directes, ainsi que du salarié concerné.

7 La formation sur mesure

« Apprendre et se former » est une des priorités des années 2000 pour améliorer les compétences et accroître la contribution de chacun au succès de l'entreprise. Cette formule permet de rendre compatible sa charge de travail et son besoin de formation, d'établir une stratégie de formation adaptée et en mesurer les résultats. La technologie est alors au service du développement personnel.

8 Les évaluations à 360°

Voici un pas important à franchir pour notre culture, 360° implique que l'évaluation d'une personne inclue les appréciations de son chef de service, de ses collègues, ses subordonnés, et de ses « clients » au sens du service. Il s'agit d'un concept multidimensionnel destiné à renforcer le lien entre le salarié et son entreprise. Un des moyens utilisés est le courrier électronique, pour plus de rapidité dans la collecte

des avis en respectant le principe de sécurité optimale pour la confidentialité des dossiers.

9 Le recrutement en ligne

La presse s'en est faite l'écho à plusieurs reprises. L'innovation réside notamment dans l'utilisation du scanner pour résoudre la pénibilité de l'entrée des données dans la base. De même, le procédé du résumé de candidature est apparu depuis quelques années. La gageure de ce système est le choix pertinent de la banque de données dont la complexité peut annihiler le gain de temps réalisé dans l'investissement. On se heurte parfois à de simples problématiques d'orthographe ! et d'une manière récurrente.

10 La gestion de planning de présence

Gérer la présence... semble banal. Pourtant, il est de tradition d'enregistrer les absences et leur motif plutôt que l'assiduité des salariés. Il suffit pour cela de lire les statistiques officielles : bilans sociaux, enquêtes, et divers. Il s'agit là ni plus ni moins d'une actualisation du système des badgeuses, si controversé mais désormais avec toute la sophistication, protection, sécurité et rigueur.

11 Le développement des équipes

Remplacer les objectifs individuels par des défis d'équipes est un des projets réalisés et réussis pour la moitié des effectifs de 80 % des 500 entreprises citées par le magazine économique « Fortune ». Il s'agit là d'une force de flexibilité et de dynamique de groupe qui amène plus de créativité et plus d'innovation. Il faut toutefois se poser quelques questions telles que : Quel est le poids de l'équipe par rapport à l'individu ? Comment composer l'équipe ? Comment lui permettre de se gérer ? De combien de membres se compose l'équipe ?

12 La stratégie Ressources Humaines

Les nouvelles technologies peuvent largement contribuer à ce que les professionnels des Ressources Humaines ne soient plus considérés comme des administrateurs de dossier mais comme des partenaires essentiels de la stratégie de l'entreprise. C'est un rôle à faire reconnaître. Pouvoir mesurer les impacts stratégiques des Ressources Humaines dans l'entreprise est primordial. C'est encore un défi : certaines entreprises ont éliminé le Département Ressources Humaines et en ont transféré la composante aux divers services opérationnels !

13 L'externalisation

Se concentrer ou se recentrer sur son métier principal est aujourd'hui un leitmotiv de l'entreprise. Confier un département entier ou une partie de celui-ci à un fournisseur extérieur est une pratique courante. La baisse des coûts est à l'origine de ce

phénomène. C'est une fonction de partage et de répartition de l'expertise. Une économie d'échelle est ainsi largement réalisée notamment dans le cas de spécificités comme l'expatriation du personnel, le détachement, les nouvelles politiques, etc.

14 Le Business Process Reengineering

C'est un processus incontournable face à l'arrivée de l'innovation. Bien le maîtriser est essentiel pour les entreprises. Prendre en compte le client interne ou externe, capitaliser les meilleures pratiques et apprendre des autres, s'inscrire dans le développement futur, produire des effets mesurables sur les résultats de l'entreprise sont alors déterminants dans le raisonnement menant à toute réorganisation.

Présentation détaillée de quatre pratiques

Quatre de ces quatorze pratiques innovantes, sélectionnées suivant les critères d'actualité et de présence en France de succursales de groupes innovateurs, sont présentées ci-dessous :

- les centres d'appels dédiés aux Ressources Humaines ;
- la formation sur mesure ;
- les évaluations à 360° ;
- l'externalisation.

1 Les centres d'appels dédiés aux Ressources Humaines

Dans cette organisation, les départements Ressources Humaines sont centralisés et accessibles via des Centres d'appels.

Quels sont les points forts de cette nouvelle organisation ?

- une information unique et personnalisée ;
- un service continu et à l'écoute des utilisateurs ;
- des compétences accessibles à tous ;
- la qualité et l'efficacité ;
- un seul point de contact pour tous les salariés ;
 - les appels sont gérés et orientés soit vers un généraliste de la fonction, soit vers un spécialiste ;
 - les modes de contacts peuvent être multiples et variés : téléphone, e-mails, fax, site web...
 - les systèmes et les connexions proposés permettent d'identifier le correspondant grâce à des codes d'accès uniques.
- un traitement automatique des demandes de formulaires.

On peut se demander si l'utilisation d'un centre d'appels met en opposition les généralistes et les spécialistes des Ressources Humaines. Une répartition judicieuse entre les deux fonctions permet d'assurer un réel service aux utilisateurs. Dans la plupart des cas, 80 % des appels peuvent être traités par les généralistes avec efficacité. Les spécialistes interviennent au second niveau du contact, un peu

comme un renfort lorsque les questions deviennent particulièrement pointues. Cela entraîne-t-il une disparition des spécialistes ? Probablement, une réorientation généraliste car comme précisé ci-dessus, plus de 80 % voire 90 % des questions restent du domaine du généraliste. En France, la complexité des textes réglementant la législation du travail demande une révision de ces pourcentages à la baisse, car plusieurs domaines des Ressources Humaines constituent des expertises complexes : le bulletin de salaire, la prévoyance et la protection sociale, les retraites, etc.

Quels sont les avantages de cette organisation ?

- les processus administratifs sont réduits et facilités ;
- la qualité du service aux usagers est optimisée ;
- les coûts de gestion administrative sont considérablement réduits ;
- l'action des Ressources Humaines est mieux comprise des salariés ;
- les politiques globales sont mieux appliquées et plus rapidement mises en œuvre ;
- les responsables Ressources Humaines peuvent se consacrer à la stratégie globale d'Entreprise ;
- les processus sont uniformément appliqués ;
- la rapidité de mise en place est accrue ;
- un système d'information unique est utilisé.

De plus, le centre d'appels peut être délocalisé hors du siège social de l'entreprise, réduisant ainsi les coûts fixes.

En revanche, on peut recenser les inconvénients les plus fréquents :

- perte du contact visuel avec le salarié ;
- investissement important au départ dans la technologie et l'infrastructure ;
- suppression de postes ;
- reclassement du personnel des sites supprimés ;
- besoin spécifique en formation ;
- rotation importante du personnel dans les centres d'appels ;
- manque de contact direct rendant souvent impersonnelles les réponses données aux utilisateurs.

Le coût élevé de mise en place de tels centres fait que bien souvent l'investissement en personnel qualifié est quelque peu négligé. La formation ne peut pas remédier à tout : la culture de l'entreprise repose en premier lieu sur les Ressources Humaines et ne pas identifier les besoins de qualité et d'efficacité dans les réponses données est un défaut important de conception.

Les téléopérateurs même bien formés à faible coût ne suffisent pas à garantir l'image de l'entreprise face à ces clients internes que sont ses salariés. C'est une dérive courante, dans la lutte pour une compétitivité accrue et une réduction des coûts fonctionnels à tous crins.

2 La formation sur mesure

L'e-learning est la solution rêvée, tant des départements des Ressources Humaines que du législateur qui a instauré en France l'obligation de formation. Plus de « formés », plus de qualité dans la formation, plus de développement personnel... Plus d'employabilité dans les entreprises pour faire face à demain.

Il offre en effet de multiples avantages :

- bâtir une stratégie de développement personnalisée ;
- optimiser la qualité et la disponibilité ;
- rentabiliser les coûts ;
- accéder aux meilleures formations.

L'Internet peut répondre positivement à ce besoin à moindre coût et au bon moment.

- Lorsque l'entreprise est équipée d'un Intranet, il constitue un bon outil de formation. Les cours sont alors en libre service pour les employés. Les nouvelles technologies permettent de diffuser un même cours à des milliers de participants. Et la vidéo conférence joue également un rôle important dans tout cela, pour faire connaissance avec le groupe !
- ASP (Application Service Provider), partage locatif d'accès sur serveur central, est un outil qui répond aux besoins d'entreprises d'une même profession ou d'un même secteur d'activité. Il s'agit d'un service assuré par des spécialistes de la formation qui supprime la contrainte de se déplacer pour suivre leurs cours.
- Les portails de connaissances sont des sites Web sur lesquels chacun peut louer ou acheter des sessions de formation appropriées. Des programmes adaptés, disponibles dans plusieurs langues, permettent aux entreprises de faire en quelque sorte leur marché de « formateurs ».
- Les universités virtuelles sont des émergences de pôles majeurs diffusant en ligne des cours dispensés de manière traditionnelle sur leur site physique. Les devoirs et les contrôles sont communiqués par courriel et l'on peut y rencontrer des tuteurs lors de forums d'information.

Comment piloter ces nouvelles technologies pour que les collaborateurs soient les plus avertis et les plus efficaces possible ?

C'est le rôle du « mentor », correspondant désigné pour orienter les participants dans les multiples sources d'information, les aider à définir leur projet, les accompagner dans l'élaboration de leurs objectifs et leur donner les ficelles pour réussir leur progression dans leur parcours de formation. Les sessions de formation traditionnelle ne sont pas pour autant à négliger voire à abandonner. Il faut y consacrer une attention toute particulière car elles sont dorénavant en compétition elles aussi avec les autres méthodes innovantes de formation. Elles peuvent d'ailleurs y être pertinemment associées. L'acquisition des connaissances repose bien souvent sur les échanges de visu entre individus et il est essentiel de ménager ce moment dans le programme

de formation. Que dire des ateliers dynamiques ? des sous-groupes d'échanges et autres interactions si créatives ?

La place de la formation est déterminante pour sauvegarder le patrimoine humain et sa dynamique qui sont les fleurons de l'entreprise apprenante.

3 Les évaluations à 360°

Prendre en compte les avis de ses collaborateurs, de ses subordonnés, des clients internes et externes, des fournisseurs et des tiers conditionne une nouvelle relation dans et envers les entreprises.

Rédiger soi-même son évaluation, en discuter avec son chef de service, avec les directeurs de départements sélectionnés, avec ses collègues, ses subordonnés, voire les fournisseurs et les clients s'ils sont directement en contact avec soi, quelle révolution !

Incroyable mais surmontable culturellement : sacrée remise en question... constructive certes mais difficile à... accepter. Cette approche est très riche et extrêmement profitable pour chacun dans l'entreprise. C'est un outil de développement personnel indispensable pour faire face au monde changeant. Il est évident que la confidentialité doit être préservée à chaque stade du processus, qu'il soit lié à la technologie ou pas !

Nous sommes loin de l'évaluation annuelle ou du rapport annuel si souvent honni.

Ce nouveau dispositif permet d'évaluer :

- la possibilité de promotions ;
- le sens de l'équipe ;
- les capacités d'accompagnement ;
- le développement professionnel de soi ;
- les actions menées à bonne fin ;
- les augmentations de rémunération ;
- les besoins en formation et en développement ;
- les capacités de supervision ;
- l'inventaire des outils mis en œuvre ;
- les capacités de management.

Une évaluation effectuée par plusieurs personnes est bien plus crédible que celle de son seul supérieur hiérarchique. Cela apparaît comme plus logique et contribue au moral de chaque collaborateur.

C'est également un excellent outil de mesure des capacités de management car les démissions sont très souvent liées à une inefficacité, voire une carence de l'équipe d'encadrement.

Chacun, quelle que soit sa position, devient conscient que la communication, l'esprit d'équipe, l'information sont des priorités absolues puisqu'il en est redevable.

Mettre en place un système d'évaluation personnelle 360° requiert l'adhésion de l'encadrement, mais également celle des salariés via leurs représentants. Une dynamique doit être instaurée et des objectifs clairement définis et acceptés. Une formation individuelle doit être mise en œuvre notamment pour

recevoir et donner une appréciation. Une progression doit être déployée pour que chacun s'approprie la méthode. Les objectifs de ce système doivent être revus en fonction des objectifs de l'entreprise.

Le coût de mise en place est plus important que le système traditionnel d'évaluation. Ce sont souvent les équipes d'encadrement ou de supervision qui se révèlent distants et contestataires car ils perçoivent cela comme une remise en question majeure de leur autorité voire de leur statut dans l'entreprise. Une étape supplémentaire est souvent nécessaire afin de dissocier l'évaluation 360° de l'augmentation des salaires et des avantages sociaux, pendant la période d'adaptation au système.

Il reste vrai que les Ressources Humaines sont souvent accusées via ce système de vouloir semer la zizanie, de dresser les collaborateurs les uns contre les autres, voir pire. Le repli des supérieurs hiérarchiques directs derrière la fonction RH est très sensible.

Les meilleurs succès de mise en place sont obtenus lorsque le système précédent a révélé de graves manquements ou lacunes. Les salariés sont alors tous d'accord pour en changer, car ils peuvent alors :

- mieux connaître les objectifs de l'entreprise ;
- savoir comment ils sont perçus, non seulement par leur hiérarchie mais aussi par leurs collègues et par les autres personnes de l'entreprise....
- se situer dans l'entreprise et renforcer leurs points forts de même que réduire leurs points faibles.
- se trouver confrontés à l'appréciation de leurs subordonnés : la révélation d'un style de management dictatorial est souvent profitable après quelque temps... mais difficile à vivre sur l'instant.

L'évaluation par le client interne ou externe permet d'endiguer les dérives.

Le principe d'anonymat des auteurs d'appréciations est retenu dans plus de 80 % des cas aux U.S.A.

Un gros travail d'exploitation des renseignements ainsi collectés permet au département de formation de réaliser des sessions particulièrement suivies par les salariés. Cependant, les résistances à entendre les nécessités de changement sont fortes. Voir ses faiblesses dévoilées est très dur, même si les forces sont les plus importantes, il est très difficile pour le cadre ou le dirigeant d'équilibrer les deux aspects de l'appréciation.

Il faut souvent dédramatiser et communiquer intensément sur le sujet, c'est essentiel pour la légitimité de ce système. La présence de tiers – de consultants par exemple - dans l'entreprise est un plus.

4 L'externalisation

Bien que connues et pratiquées par plusieurs entreprises, les méthodes d'externalisation changent. Ce n'est plus seulement un choix mené essentiellement pour une économie de coûts. C'est désormais

une décision stratégique prise pour accroître la compétitivité et optimiser la relation sociale dans l'entreprise en recourant à des fournisseurs partenaires. Les raisons de recours à l'externalisation les plus courantes sont :

- atteindre une expertise ;
- bénéficier des dernières technologies sans investir ;
- réduire les coûts de fonctionnement.

Peter BENDOR-SAMUEL, qui fait autorité en matière d'externalisation, en donne la définition suivante, traduite de l'anglais :

« L'externalisation existe lorsqu'une organisation transfère la responsabilité d'accomplir un processus à un fournisseur. La clé de cette définition réside dans le transfert de contrôle. Cette définition dissocie l'externalisation des relations autres dans lesquelles l'acheteur garde le contrôle du processus ou, en d'autres termes, prescrit au fournisseur la façon de faire. C'est le transfert de responsabilité qui définit l'externalisation, en mettant souvent le fournisseur devant des défis, et rend le processus si problématique et douloureux. Pour l'externalisation, l'acheteur n'enseigne pas au fournisseur comment mener sa tâche mais, au contraire, se concentre sur la communication des résultats attendus ; le processus d'accomplissement de la tâche est la responsabilité du fournisseur. »

Nous distinguerons différentes possibilités d'externalisation : la mise à disposition, l'externalisation partielle et l'externalisation complète.

Mise à disposition de personnel ou de processus d'externalisation

Ce sont les grandes entreprises qui y ont recours à l'occasion d'un surcroît d'activité ponctuel comme une mise en œuvre de projets exceptionnels. C'est une option à la demande.

Externalisation partielle

Dans ce cas, une fonction particulière est externalisée sur le long terme. Par exemple, l'administration de la paie est externalisée alors que les autres composantes continuent à fonctionner dans l'entreprise.

Externalisation complète

Ici, toutes les composantes des Ressources Humaines sont externalisées. Un administrateur d'externalisation est nommé et pilote la relation. Les petites Entreprises bénéficient alors d'une dimension Ressources Humaines dont leurs concurrents de plus grande taille possèdent la ressource interne. Cela est rendu possible par l'intermédiaire de l'ASP, système de location de logiciel hébergé sur réseau extérieur qui permet d'utiliser des logiciels complexes sur la base d'un loyer mensuel.

Le choix de l'externalisation est stratégique : il doit conduire à une optimisation du service aux salariés. C'est un aspect particulièrement sensible de la décision.

Où se situe, désormais, la relation sociale et humaine dans l'entreprise ?

Qu'en est-il de la relation, du respect, de la connaissance de l'autre, de la communication, du contact, de l'esprit d'équipe ?...

Tous ces nouveaux systèmes RH permettent-ils de repositionner la relation sociale et humaine dans l'entreprise avec une vision d'avenir ?

Les aides technologiques annoncées comme outils d'aide à la décision assiérent-elles différemment la place de l'humain ? Ceci contribuera-t-il à une affirmation de ce qui distingue le vivant du non vivant : le participatif, la créativité, l'analyse, et plus certainement l'affirmation des valeurs ?

Les tâches répétitives se trouvent diminuées et ainsi le critère d'évaluation qualitative semble se confondre avec 3 dimensions : la capacité à l'autonomie, la richesse des interactions et la différenciation qui accompagne ces interactions.

- La place de l'**autonomie** sera optimisée dans sa capacité d'inventer de nouveaux modes opératoires sans doute très efficaces. Il est souvent de mise d'instaurer, derrière l'appel à l'autonomie et à l'initiative, des systèmes de contrôle extrêmement forts dont l'informatisation est un exemple. (SIRH)
- La notion d'**interactions** laisse la part belle à la construction d'une relation capable de fonder la toujours difficile reconnaissance de l'autre.
- Qui dit reconnaissance précise qu'il ne s'agit donc pas d'une relation en miroir et que l'autre peut apporter des choses que l'on n'a pas : la **différenciation**. C'est ainsi que chacun est amené d'abord à reconnaître et à accepter qu'il ait des manques, des besoins, des failles ! (Evaluation 360°)

Le métier qualifie directement la personne. Le travail, quand il devient œuvre, peut donc en même temps stabiliser et ouvrir à l'autre. Il permet de se confronter à l'autre dans une position moins fragile par l'acquisition d'expériences, de compétences. C'est un élément de la structure de l'image de soi.

Est-ce l'émergence d'une nouvelle politique du travail où le management apparaît dépositaire d'une mission essentielle dans l'instauration d'une mesure humaine plus établie à l'intérieur d'un champ économique et social où il n'est plus question que d'échange, d'adaptabilité compétitive et de stratégie, sans que l'on sache très bien s'il s'agit vraiment de personnes humaines !

Cette mission des Ressources Humaines consiste à mettre en lumière la possibilité et l'exigence que chacun soit économiquement valable et humaine-ment essentiel. Il s'agit de favoriser la croissance et l'identification des talents.

Car enfin qu'est-ce que la notion de relation humaine et sociale, sinon :

- un regard commun sur les choses ?
- une volonté d'action partagée ?
- la coopération ?
- la circulation et le partage de la parole ?
- un visage de l'entreprise reconnaissable et identifiable dans la durée ?

Dernière question : intègre-t-on dans les nouveaux formats de ces processus de Ressources Humaines, le dilemme entre la rapidité et la lenteur ? et le fait que prendre en considération l'humain prenne du temps ?

Le marketing et la stratégie des ressources humaines

Tout changement nécessite donc d'être expliqué : « n'oublions pas que le message est ce qui est reçu et compris par les autres...et non pas ce que nous avons dit. ». C'est l'art de convaincre et de la communication gagnante.

Le défi pour un grand nombre de Directions des Ressources Humaines est d'inscrire les Ressources Humaines dans la vision globale de l'entreprise, et de mieux communiquer pour dépasser certaines idées reçues sur les Ressources Humaines, « administrateurs de dossiers »...

Pour que les Ressources Humaines deviennent le promoteur de leurs fonctions, il faut commencer par une remise en question de la communication sur les indicateurs sociaux de l'entreprise, si peu présents dans les objectifs.

Ces constats sont-ils seulement négatifs ?

Considérons les statistiques obligatoires : tant de travail de recherche, de compilation, de recueil d'informations pour une non diffusion performante ? Examinons les indicateurs sociaux à fournir : on y trouve essentiellement des informations sur la non présence : les absences, les maladies, les accidents du travail. Rien de tout cela n'est valorisant pour l'entreprise !

En revanche, si nous nous intéressons à la présence... ne mesurons plus le rythme de travail que par la conséquence de ces manquements. Car une absence, qu'est-ce en soi, une perturbation importante, une obligation de remplacement, un enregistrement statistique, un coût direct et indirect pour l'entreprise ? Comme il est difficile de promouvoir du négatif !

Quelles entreprises positionnent une communication marketing ou valorisante des résultats recueillis autrement que par une fastidieuse obligation administrative ? Combien de chiffres ou indicateurs sociaux sont diffusés lors des résultats financiers ou boursiers, exception faite des plans de restructuration, de réorganisation, voire de suppression de postes. Rien que du négatif !

C'est peu encourageant dans l'harmonisation sociale en Europe de promouvoir des chiffres que l'on veut le plus *petits possible*, dont seule la baisse marque le succès.

Dans les processus de vision globale de l'entreprise, présentons les chiffres côté présence : cela est bien plus flatteur de communiquer sur un taux de présentisme que sur un taux d'absentéisme.

Les Ressources Humaines arrivent là devant un croisement avec nécessité de prise de décision.

C'est le moral du personnel qui est en cause. Demande-t-on un retour sur investissement aux Ressources Humaines ? Certainement y viendra-t-on rapidement et à juste titre, car mesurer la contribution est déterminant.

Les Ressources Humaines en définissant les valeurs et la vision de l'entreprise contribuent à établir les priorités. Elles doivent être résolument tournées vers le global et les tendances futures.

Les programmes de formation doivent impérativement en être le reflet.

Les Ressources Humaines doivent se considérer comme un guide vers les changements pour réaliser les objectifs globaux :

- place à l'innovation ;
- place au service aux utilisateurs ;
- place à la compétitivité ;
- place à la valeur ajoutée réelle.

À ce stade, on peut énumérer les changements à intervenir ou déjà intervenus dans l'organisation des Ressources Humaines :

- utiliser la technologie pour réduire les tâches administratives ;
- mettre en place des systèmes libre-service pour la routine ;
- fournir une perspective globale de leur rôle ;
- écouter les directeurs des autres entités de l'entreprise pour établir ensemble des priorités ;
- orchestrer des liens entre services ;
- se révéler et agir en consultants internes pour optimiser la productivité et la qualité du service rendu aux clients internes et externes ;
- mettre en place des outils de mesures, des indicateurs de qualité, du retour sur investissement ;
- rechercher innovations et informations sur les réalisations des concurrents.

Attention l'enjeu est réel, l'éclatement des Ressources Humaines en direction des services opérationnels existe. L'externalisation aussi.

Enfin, les Ressources Humaines sont responsables de la création de la culture d'entreprise qui retient les salariés et leur permet de révéler tout leur potentiel à son service.

C'est le marché de l'emploi avec ses fluctuations et que le taux des mouvements (entrées-sorties) qui coûtent cher et réduisent les bénéfices de l'entreprise. Il est de la plus haute importance d'assurer la satisfaction et la loyauté des salariés en déployant des programmes de formation performants, un climat et une ambiance de travail favorable, de même que des dynamiques de rémunérations stratégiques (plan de fidélisation des collaborateurs).

Il est important que les Ressources Humaines prennent en considération les nouveaux objectifs de l'entreprise et s'inscrivent dans la vision globale d'entreprise à court, moyen et long terme, ce qui induit la prise en compte de nouvelles valeurs, déclinées en politique et stratégie, comme :

- la qualité ;
- le service aux clients internes ;
- l'anticipation des changements ;
- l'adéquation formation et développement des savoirs et des savoir-faire ;
- le recueil des meilleures pratiques innovantes ;
- la différenciation.

Un regard extérieur sur l'action et les comportements des ressources Humaines est essentiel. Pour cela, la mise en place d'indicateurs de progrès permettra d'inscrire les Ressources Humaines rapidement dans l'avenir.

La mesure des **performances**, des résultats et du retour sur investissement doivent être intégrés dans le langage :

- des coûts directs et indirects ;
- du poids des salaires dans la rémunération globale ;
- du nombre d'heures consacrées à la formation pour chaque salarié ;
- du budget mérite en pourcentage du budget global ;
- de la mesure des résultats des sessions de formation ;
- des évaluations ;
- du pourcentage des interviewés sur les postes recrutés ;
- du coût d'un recrutement ;
- de la rémunération moyenne par catégorie ;
- du pourcentage de la masse salariale sur le chiffre d'affaires ;
- du turnover (entrées-départs) – qualité des recrutements et de la fidélisation des collaborateurs ;
- des indicateurs de satisfaction des salariés.

Et cette liste n'est pas exhaustive. ▲

e-j.andrieu@wanadoo.fr
mobile : 06 61 70 84 50

L'impact de Six Sigma sur les résultats de l'entreprise et sur ses SI

Dans le cadre des rencontres « autour d'un verre » d'ADELI

Martine Otter

Dernière avant la période estivale, une cinquième rencontre s'est tenue le lundi 12 juin 2006, sur le thème de Six Sigma et de ses apports en matière de système d'information. Jean-François Litt en assurait l'animation.

Le conférencier

Jean-François Litt est le Directeur Général de l'Académie Six Sigma, bureau français de la Six Sigma Academy dont les fondateurs sont à l'origine de la méthodologie Six Sigma. Il a été initié à Six Sigma il y a plus de dix ans en tant que responsable opérationnel d'un centre de profit pour General Electric.

Jean-François Litt est certifié Black Belt et Master Black Belt en DMAIC et DFSS (Design for Six Sigma). Il a développé un cursus de formation inter- et intra-entreprise en français - le cursus transformation - autour de quatre niveaux et quatre étapes d'amélioration :

- simplifier et éliminer les gaspillages (Six Sigma Lean Master) ;
- fiabiliser et éliminer les défauts (Six Sigma Green Belt) ;
- atteindre la performance optimale (Black Belt DMAIC) et
- conception & innovation (Black Belt DFSS).

Jean-François Litt travaille actuellement avec plusieurs entreprises françaises sur la mise en place de Lean Six Sigma dans le domaine industriel et dans le secteur des services.

Six Sigma

Nous ne reprendrons pas ici l'histoire de Six Sigma ni sa description détaillée et nous renverrons le lecteur à la description synthétique qui en est faite dans le « **Guide des certifications SI** ». Nous rappellerons simplement quelques éléments de vocabulaire permettant de comprendre l'exposé et le détail des questions et réponses.

Six Sigma comprend deux grandes méthodologies complémentaires :

- une démarche d'amélioration, DMAIC ;
- une démarche de conception ou reconception, DFSS.

DMAIC se décline en 5 étapes pour Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer ou Innover (*Improve* en anglais) et Contrôler.

DFSS (*Design For Six Sigma*) se décompose également en 5 étapes DMIDV pour Définir, Mesurer, Innover, Développer (*Design* en anglais) et Vérifier. Ce qui distingue Six Sigma des autres méthodologies ou démarches d'amélioration, c'est l'accent porté sur la capacité des processus et sur la variation, considérée comme la source d'insatisfaction des clients. Citation de Mikel Harry, un des pères fondateurs de Six Sigma : « Variation is the enemy » (l'ennemi, c'est la variation).

Six Sigma a été associé au « Lean Management » qui consiste à réduire les gaspillages à l'intérieur d'une organisation, sous le vocable de Lean Six Sigma. Jean-François Litt insista dans sa présentation sur l'objectif d'excellence opérationnelle visé par les entreprises ayant choisi Six Sigma : Il s'agit d'éliminer les gaspillages et les défauts afin d'optimiser la performance des processus et de réduire les coûts et les délais de traitement.

Six Sigma et les SI

La première recommandation en matière de système d'information pourrait se formuler ainsi : n'y touchez pas avant d'avoir amélioré le processus lui-même. Les systèmes d'information doivent permettre le pilotage des processus optimisés. Il est donc conseillé de ne s'y « attaquer » que dans un second temps, une fois que les processus métiers ont été complètement optimisés. Cette approche a un autre avantage : en commençant par améliorer les processus métier, on dégage des gains financiers qui peuvent être réinvestis dans le développement des SI.

En matière de SI, l'apport spécifique de Six Sigma se situe dans l'aide à la traduction des besoins clients en spécifications.

Questions

Mieux comprendre la méthodologie Six Sigma

Les premières questions posées et les réponses apportées par Jean-François Litt nous permirent de mieux appréhender les concepts à la base de Six Sigma.

Comment Six Sigma permet-il de valider l'expression des besoins client ?

La structuration de la traduction des besoins clients en spécifications puis en limites opérationnelles pour les processus constitue effectivement l'un des apports fondamentaux de Six Sigma. Six Sigma permet d'analyser la variation des besoins clients, plus particulièrement lorsque le client est censé représenter un ensemble de clients (B to C), avec des besoins hétérogènes. Lorsque l'on a affaire à plusieurs segments de clientèle, il faut analyser la variation pour comprendre les besoins de chacun d'entre eux. Ces besoins peuvent être quantifiés en caractéristiques mesurables ou CTS (« Critical To Satisfaction »), relatives à la qualité, aux coûts et aux délais, puis en spécifications.

Il faut toujours commencer par traduire le besoin en caractéristiques mesurables qui permettent de choisir la solution qui réponde le mieux aux CTS des clients et vérifier l'adéquation de la solution aux besoins du client lors d'essais pilotes avant de la déployer.

Précisons que la validation des besoins concerne ici les besoins métier vis-à-vis du produit ou du service, pas les besoins en matière de Système d'Information : cette ambiguïté véhiculée tout au long de la soirée un certain malentendu sur les possibilités de Six Sigma et son adaptation au monde du développement logiciel.

Comment valider un processus ?

Seconde question : valide-t-on le processus ou les sorties du processus ?

En fait, il s'agit de déterminer si le processus répond aux CTS des clients et si la variation de ces CTS reste dans les limites opérationnelles acceptables pour ces clients. Si la variation est trop importante et engendre des défauts, il faut identifier les facteurs qui créent de la variation dans le processus.

Il y a trois sources de variation possibles :

- celles qui sont issues des solutions choisies pendant la conception ;
- celles qui sont liées à l'exécution du processus ;
- celles qui sont liées aux entrées du processus.

Pour que la méthodologie DMAIC permette d'atteindre la performance optimale du processus, il convient donc d'abord de mener à terme des projets permettant de trouver les facteurs critiques de variation en interne et de réduire la variation des entrées en provenance des fournisseurs.

Améliorer ou re-concevoir ?

Y a-t-il un seuil à partir duquel on peut décider de reconcevoir un processus plutôt que de continuer à l'améliorer ? Oui, ce seuil correspond au concept de l'« entitlement », difficilement traduisible en français. Ce seuil peut être déterminé, en mesurant la capacité d'un processus. Lorsque la performance souhaitée est au-delà de ce seuil, il faut passer à la re-conception du processus – Par contre lorsqu'elle est en dessous ou égale à ce seuil, il suffit d'améliorer en conduisant des projets DMAIC. Ainsi, il vaut toujours mieux continuer à améliorer le

processus tant que la limite théorique n'est pas atteinte. Cette règle avait été posée par Jack Welch chez General Electric.

Six Sigma et le SI

La question du positionnement de Six Sigma par rapport au SI, sujet de fond de cette rencontre, fut posée à de multiples reprises.

Divers points de vue furent exposés par les participants :

- la stabilisation des processus nécessite de s'appuyer sur le SI ;
- l'amélioration du processus par Six Sigma a forcément un impact important sur le SI.

L'amélioration des processus génère en effet des modifications du processus métier et de nouveaux besoins d'indicateurs, qu'il faut pouvoir mesurer et contrôler. La mise sous contrôle des facteurs critiques de variation permet ainsi de réduire le nombre de défauts.

C'est pourquoi, insista Jean-François Litt, il faut d'abord éliminer les sources de gaspillage et comprendre les facteurs critiques de défauts, avant de concevoir ou de reconcevoir le SI.

L'inverse peut toutefois se produire, les projets de SI jouant alors le rôle de prétexte pour refondre l'organisation des processus. Dans ce cas où les projets SI sont initiés avant que le processus métier n'ait été optimisé, les projets SI devraient jouer le rôle de catalyseur en demandant comme pré-requis l'optimisation des processus.

Six Sigma est-il utilisable par l'industrie du logiciel ?

La réponse est : oui, Six Sigma est, par exemple, utilisé en Inde par de nombreuses sociétés spécialisées dans le développement du logiciel.

Cette réponse suscita, toutefois, d'autres questions :

- De quel sigma parle-t-on ?
- Que peut-on mesurer sur le logiciel ?
- Les produits logiciels sont par nature immatériels. Où se situe la variation ?
- Dans le cas des produits manufacturés, fabriqués en un certain nombre d'exemplaires, on comprend facilement que l'on puisse mesurer un pourcentage de produits défectueux. Mais, dans le cas du logiciel, fabriqué en un exemplaire unique, même quand il est reproduit à l'identique en de multiples exemplaires numériques, comment parler de variation ?

La réponse apportée par Jean-François Litt est la suivante : nous pouvons retrouver dans l'industrie du logiciel, comme dans toute autre industrie, des processus qui sont soumis à trois types de variation : des variations liées à l'exécution, des variations liées aux entrées qui alimentent ces processus, et enfin des variations liées à la conception même de ces processus. Le logiciel en lui-même peut être unique, mais les processus qui permettent sa conception eux ne le sont pas.

Aspects systémiques

Il fut souligné que le « saucissonnage » extrême des processus présente un risque d'incohérence : à vouloir améliorer chaque processus ou sous-processus de façon indépendante des autres processus, on risquerait de créer des incohérences, les sorties de l'un n'étant pas les entrées attendues par l'autre. Pour pallier ce problème, Six Sigma recommande de choisir des indicateurs liés aux processus amont et aval. Le déploiement de Six Sigma dans une entreprise nécessite au préalable la mise en cohérence des processus et sous-processus, afin que les exigences sur les entrées d'un processus correspondent bien à celles sur les sorties du processus en amont.

Six Sigma et les processus logiciel

Revenons-y une nouvelle fois : Six Sigma est-il un outil adapté aux métiers du développement logiciel ? Pourquoi pas ? Six Sigma s'applique théoriquement dès qu'il y a un processus. Les américains arrivent à l'appliquer à des situations de la vie personnelle.

Les difficultés pointées par les participants portent sur le fait que, dans l'industrie du logiciel, tout est conçu sur mesure, il n'y a pas de fabrication à proprement parler. Six Sigma semble plutôt s'appliquer à des processus répétitifs, et ceci peut être perçu comme une limite : « la conception du logiciel, ce n'est pas répétitif, c'est un événement ».

En réponse à cette remarque, Jean-François Litt souligne que Six Sigma est composé de deux méthodologies : la méthodologie DFSS qui s'applique parfaitement à la conception d'un produit sur mesure comme le logiciel, et DMAIC qui doit être appliqué aux processus répétitifs. Même si le logiciel est conçu sur mesure, la conception de ce logiciel fait appel à des processus qui eux ne changent pas à chaque conception. Il en est de même pour les opérations de support et de maintenance qui elles aussi s'appuient sur des processus répétitifs.

L'un des participants, expert en génie logiciel, souligne que dans le développement de logiciel, il y a bien de la répétitivité : les modèles de processus CMM en sont la preuve.

Une discussion intéressante s'ensuit sur le thème de la répétabilité des processus de conception du logiciel :

- L'entrée de ces processus change à chaque fois, ils ne sont donc pas tout à fait reproductibles. Les bonnes pratiques du développement sont peu adaptées à une approche statistique : « la bande passante est trop large ».
- L'industrialisation de la fabrication du logiciel pourrait être une réponse, rendant possible l'utilisation d'outils statistiques. Les processus utilisés sont aujourd'hui des processus de haut niveau, pas suffisamment détaillés pour être répétables.
- Les statistiques, cela ne s'applique pas facilement aux processus de créativité mis en œuvre dans le développement de logiciel. Jean-François Litt nous fait toutefois remarquer, en se référant à la méthode

TRIZ¹, que, quel que soit le domaine, la part réelle d'innovation pure ne dépasserait pas 20 à 30% (constat sur 3 millions de brevets examinés). Sur la base du constat que les professionnels d'un certain métier ne s'inspirent que de l'état de l'art de leur propre métier, TRIZ propose une méthode pour imaginer des solutions à des problèmes, en s'inspirant de solutions déjà appliquées dans d'autres domaines technologiques².

Les méthodologies DMAIC, DFSS et TRIZ sont en fait parfaitement complémentaires et pourraient être mises grandement à profit par l'industrie du logiciel, que ce soit au niveau de la conception, du support ou de la maintenance.

Une question de fond reste toutefois posée : le développement de logiciel, malgré les différentes méthodes et langages utilisés, est-il un processus suffisamment stable pour bénéficier des techniques d'amélioration Six Sigma ?

Un projet Six Sigma, ça marche comment ?

Qui est à l'origine de l'initiative Six Sigma dans l'entreprise ?

Dans les sociétés qui mettent en place Six Sigma, on trouve assez souvent un département « excellence opérationnelle », dont le rôle est d'optimiser la performance des processus critiques pour l'entreprise.

Une confusion de rôle entre les responsables du SI et les responsables de processus peut être source de conflit, si les responsables du SI veulent améliorer le processus à la place de ceux qui doivent le faire. Le responsable SI doit travailler en synergie avec le responsable opérationnel, plutôt qu'en parallèle.

L'organisation

Les responsables transverses à nommer pour améliorer un processus le sont-ils uniquement pour la durée du projet d'amélioration ou de façon permanente ?

La réponse est double :

- La fonction de responsable de processus doit être une fonction pérenne de l'entreprise, mise en place sur ses processus critiques. Ces responsables doivent pérenniser les améliorations, au-delà de la stricte période délimitée par le projet d'amélioration.
- En parallèle les consultants Black Belts interviennent de façon temporaire et transversale pour gérer les projets d'amélioration.

¹ TRIZ, acronyme russe de « Théorie de Résolution des Problèmes Inventifs » ou « Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch », développée par : **Guenrich Altshuller (1926-1998)**. Voir www.trizfrance.org. TRIZ s'intéresse aux systèmes physiques et à la résolution de contradictions dans les propriétés de ces systèmes. Il ne s'applique pas directement à des processus immatériels tels que ceux de la conception de logiciel, mais certains principes physiques sont généralisables : par exemple pour augmenter la fiabilité d'un logiciel en préservant sa complexité on peut appliquer la règle de segmentation

² Voir la matrice TRIZ : <http://www.triz40.com/?lan=fr>

Les responsables opérationnels des processus appartiennent aux structures. C'est eux qui « pilotent » les processus : ils suivent les indicateurs de performance et décident de la démarche d'amélioration. Globalement, l'entreprise est « saucissonnée » en processus et sous-processus attribués chacun à un responsable. Les morceaux qui ne seraient pas couverts sont sources de dysfonctionnement. Ce découpage en processus ne devrait pas être lié à la structure organisationnelle mais fondé sur une approche client.

Le déploiement de Six Sigma doit passer par les étapes suivantes :

- déterminer les processus critiques de l'entreprise ;
- déterminer qui sont les responsables de processus ;
- choisir les indicateurs ;
- mesurer pour identifier les défauts ;
- en déduire les priorités d'amélioration ;
- lancer les projets en fonction de ces priorités.

Les outils

Comment produit-on les indicateurs ?

Pas de recette miracle : il existe des logiciels spécialisés pour le suivi des projets Six Sigma, mais les indicateurs métiers doivent être fournis par le SI de l'entreprise.

Les indicateurs sont définis par rapport aux caractéristiques critiques pour la satisfaction des clients (CTS). C'est au client du processus de définir ce qu'est un défaut, pas au responsable du processus.

La difficulté consiste à harmoniser les niveaux d'exigences, lorsqu'un client interne a un niveau d'exigence élevé. Une négociation est alors menée entre les entrées et les sorties de processus voisins. En cas de désaccord, il faudra remonter au niveau n+1 pour obtenir un arbitrage.

Des outils de vérification des entrées sorties des processus peuvent alors être utiles.

Les compétences

Jean-François Litt nous confirma que, pour déployer Six Sigma, il n'est pas nécessaire d'être expert en statistiques pour apprendre à maîtriser les outils statistiques utilisés. Les compétences requises sont avant tout les compétences classiques du consultant. Les statistiques n'interviennent qu'en tant qu'outils, au même titre que d'autres outils de la qualité, tels que le diagramme matriciel ou « maison de la qualité » issu du QFD¹ (déploiement de la fonction qualité), ou la méthode TRIZ, citée plus haut.

Réutilisabilité

L'expérience acquise sur Six Sigma est-elle réutilisable : sans doute, mais le partage des meilleures pratiques se heurte aux règles de confidentialité du métier de consultant. Par contre au sein de l'entreprise il doit être encouragé et facilité.

Coût et taille minimum d'une entreprise

Six Sigma semble n'intéresser que de grandes entreprises. Ne serait-il pas adapté aux petites structures ? Jean-François Litt indique qu'il n'y a pas de taille minimum pour utiliser Six Sigma de façon bénéfique, mais que les PME ont des difficultés à dégager les ressources nécessaires pour lancer ce type de chantier. Elles sont généralement trop ancrées dans le court terme. La première demande d'une PME souhaitant lancer un projet Six Sigma est souvent une demande de ressource.

Retour sur investissement

Les chiffres officiels sont les suivants : un consultant Black Belt peut mener jusqu'à 3 ou 4 projets d'amélioration par an, chacun d'entre eux dégagant un gain financier de 250 K euros sur l'année, soit un gain total d'un Million d'euros par an. En réalité, le gain est beaucoup plus important du fait que les économies sont pérennisées sur le long terme.

Déploiement de Six Sigma en France

Il existe désormais en France de nombreuses formations interentreprises. On note toutefois que Six Sigma se heurte en France à un double phénomène de résistance importante au changement et au handicap que rencontre toute méthode made in US.

L'argumentaire suggéré pour faire face à ces résistances porte sur l'élimination du travail sans valeur ajoutée, bénéfique pour les salariés et pour l'entreprise et qui s'inscrit parfaitement dans le contexte actuel des 35 heures. Ceci peut être une motivation pour les employés dans une société qui n'aurait pas peur du chômage.

Des sociétés comme AXA commencent à communiquer des résultats spectaculaires obtenus par l'utilisation de Six Sigma.

En Europe, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont largement en avance sur le déploiement de la démarche.

Six Sigma et les autres référentiels

La durée imposée au débat ne nous permet pas d'établir une mise en perspective générale de Six Sigma par rapport aux différents dispositifs de certification et référentiels d'amélioration de la qualité. Le sujet de la normalisation et celui de l'intégration de Six Sigma dans une démarche qualité d'entreprise ne furent donc que brièvement abordés.

Six Sigma et la normalisation

Six Sigma ne s'appuie pas aujourd'hui sur une documentation officielle. Ne gagnerait-il pas à être formalisé dans le cadre d'une norme ISO ? Il semble qu'il y ait actuellement une convergence dans ce sens, facilitée par l'approche processus du modèle ISO 9000. Mais aucune information précise ne fut donnée sur ce sujet qui mériterait sans doute à lui tout seul une nouvelle soirée ADELI « Autour d'un verre ».

¹ Sur le QFD, voir par exemple <http://en.wikipedia.org/wiki/QFD>

Six Sigma et la qualité

Six Sigma est aujourd'hui absente de l'enseignement des universités et grandes écoles françaises.

Les directeurs qualité s'intéressent peu à Six Sigma, auquel ils trouveraient un caractère trop orienté vers les gains financiers. Le discours sur les coûts de la non qualité passe effectivement mal en France.

De fait, ce ne sont pas les directeurs qualité qui sont moteurs de l'introduction de Six Sigma dans les entreprises. Ce serait plutôt côté métier qu'une telle démarche serait soutenue, sur la base de l'approche processus : il appartient à chaque propriétaire de processus de mettre en place les indicateurs qui vont bien et d'éliminer les défauts de son processus.

Un défi est lancé

L'intérêt pour la démarche est manifeste. Un des participants demande à Jean-François Litt s'il est prêt à s'engager sur la rentabilité d'une intervention sur un an, sur la base des chiffres annoncés.

La réponse est un peu mitigée : « oui, mais à condition... que certaines règles du jeu soient respectées ». Les règles du jeu en question concernent l'engagement sans réserve de la Direction, difficile à obtenir en France, question de culture...

Le Codir doit valider le choix des projets, le management doit jouer le jeu en s'impliquant complètement dans le déploiement.

Il semble qu'en France ce support du Codir soit difficile à obtenir. Les projets sont quelquefois mal choisis : « on sait ce qu'il faudrait faire pour que ça marche mais les sociétés ne jouent pas le jeu ! »

Le même participant insiste : si les conditions sont réunies, vous engagez-vous sur le gain ?

Réponse toujours prudente : « En Europe on ne fait pas ce type d'offre, par contre aux USA on le fait. Lorsque nous co-pilotons le déploiement – comme cela se fait aux États-Unis – notre rémunération est basée sur les gains financiers et nous nous engageons donc de facto sur la rentabilité de l'intervention. » Il ne nous reste donc plus qu'à déménager ou attendre un peu que la culture du risque évolue en France.

Conclusion

Quel message retenir ?

Sûrement que la culture du processus est en marche. La méthodologie Six Sigma, issue du monde industriel, se développe aujourd'hui rapidement dans le monde du service. La raison en est simple : « Piloter une société en regardant seulement les résultats financiers ne suffit pas, car vous ne savez pas ce qui ne va pas : ces indicateurs ne permettent ni de comprendre les sources principales des défauts, ni de les quantifier. » ▲

martine.otter@adeli.org

***... et pour contacter Jean-François Litt :
jflitt@6-sigma.fr
www.6-sigma.fr***

Dans La Lettre n°64, nous avons présenté un nouveau standard, l'eSourcing Capability Model ou eSCM dont l'originalité reposait sur une conception en deux volets, l'un destiné au fournisseur l'eSCM-SP (SP pour Service Provider), l'autre au client l'eSCM-CL (CL pour Client organizations). Nous nous étions attachés à décrire le volet fournisseur dans la mesure où ce dernier était déjà opérationnel en Corée du Sud et en Inde. Or l'Itsqc (Information Technology Services Qualification Center) du Carnegie Mellon, propriétaire du référentiel, vient de publier sur son site Internet le volet client en version préliminaire pour une première relecture publique. Qu'en est-il ?

Un guide adapté aux organisations clientes

L'eSCM-CL a été développé par l'ITsqc Research Consortium. Ce consortium regroupe plusieurs organismes. Parmi ceux-ci, on retrouve les membres historiques qui ont participé à l'élaboration du volet fournisseur à savoir : Carnegie Mellon University, IBM Global Services, EDS, Accenture et Satyam Computer Services Ltd. Mais depuis la publication de l'eSCM-SP se sont joints d'autres membres. Citons ; Hewlett-Packard, CA, Deloitte, itSMF, Outsourcing Institute, l'Université fédérale de Rio de Janeiro, Phoenix Health Systems, STQC, Wachovia Financial, DBA., Boeing, BP, L'Oreal, General Motors. On y retrouve aussi bien des fournisseurs que des clients.

L'eSCM-CL reprend les principes de base de l'eSCM-SP, à savoir :

- la notion d'eSourcing ;
- une architecture en trois dimensions ;
- un processus de certification basé sur une approche « multi parcours » ;
- un référentiel décrit sur deux niveaux : présentation globale, présentation détaillée de chaque pratique.

Le concept d'eSourcing comme base commune

L'eSCM-CL reprend intégralement la notion d'eSourcing présentée dans l'eSCM-SP. Cette notion constitue donc une base commune aux deux volets, permettant d'identifier les services en fonction de leur provenance (ou source) à savoir :

- celle des technologies de l'information ;
- celle des processus métiers ;
- celle des autres services.

Rappelons que l'eSourcing (pour IT-enabled Sourcing) correspond à un service pour lequel les technologies de l'information représentent une composante clef dans la livraison de ce dernier. Concrètement y est identifié tout service contenu dans le périmètre englobant à la fois les processus métiers et les technologies de l'information.

De fait, sont compris dans « l'eSourcing », aussi bien les services d'infogérance que certains processus métiers tels que les ressources humaines, les achats ou la finance.

Le référentiel de l'eSCM-CL est conçu comme un guide permettant aux organisations clientes de mesurer et d'améliorer leur aptitude à évaluer le service rendu. L'idée clef des concepteurs est de faire en sorte que cette mesure d'aptitude ne porte pas uniquement sur la prestation en elle-même mais plutôt sur le système organisationnel¹ qui supporte la dite prestation, et ce tout au long du cycle de vie du service.

Le chapitre « eSCM-SPv2 : Model Overview » du référentiel, qui définissait la notion d'eSourcing est intégré dans celui de l'eSCM-CL intitulé « The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) Model Overview, v1.1 ». On y retrouve donc les mêmes exemples de services, objets du « sourcing », avec le schéma suivant, déjà présenté dans notre article de La Lettre n°64 :

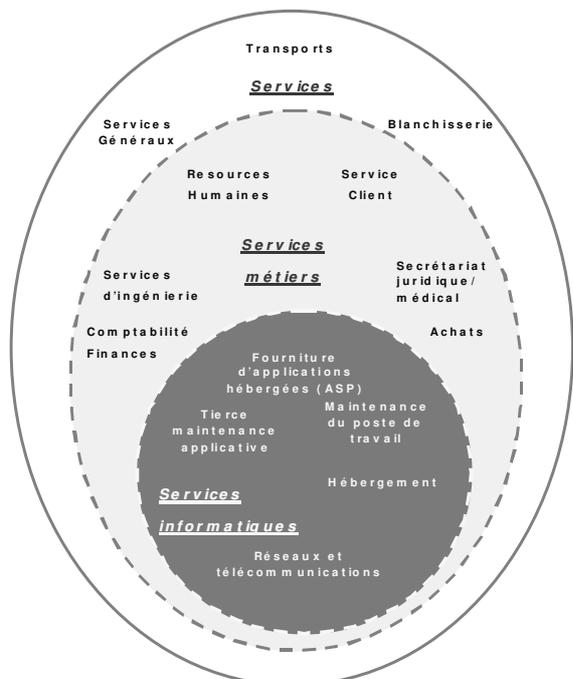


Figure A : Types de services objets du « sourcing »

¹ À noter que le référentiel utilise le terme d'organisation cliente.

Avec les mêmes catégories de relation client fournisseur

Bien entendu nous retrouvons les modalités de la relation client fournisseur, à savoir :

- la relation traditionnelle où un fournisseur livre à un client ;
- la relation « Co-Sourcing » où deux fournisseurs s'associent pour répondre à une offre client ;
- la relation « Multi Sourcing » identique à la précédente mais avec plusieurs fournisseurs ;
- l'alliance où plusieurs fournisseurs collaborent pour répondre à l'offre d'un ou plusieurs clients ;
- la Joint Venture, société créée en commun par un fournisseur et un client ;

- la relation « In Sourcing » où le fournisseur est intégré dans l'organisation du client.

L'architecture en trois dimensions

L'eSCM, dans ses deux volets, est un modèle structuré sur trois dimensions :

- le cycle de vie du service à rendre ;
- les domaines d'aptitude regroupant des pratiques sur lesquelles repose le service ;
- le niveau d'aptitude associé à chaque pratique.

Pour sa part l'eSCM-CL repose sur un cycle de 5 phases et 17 domaines comme représenté sur la figure B.

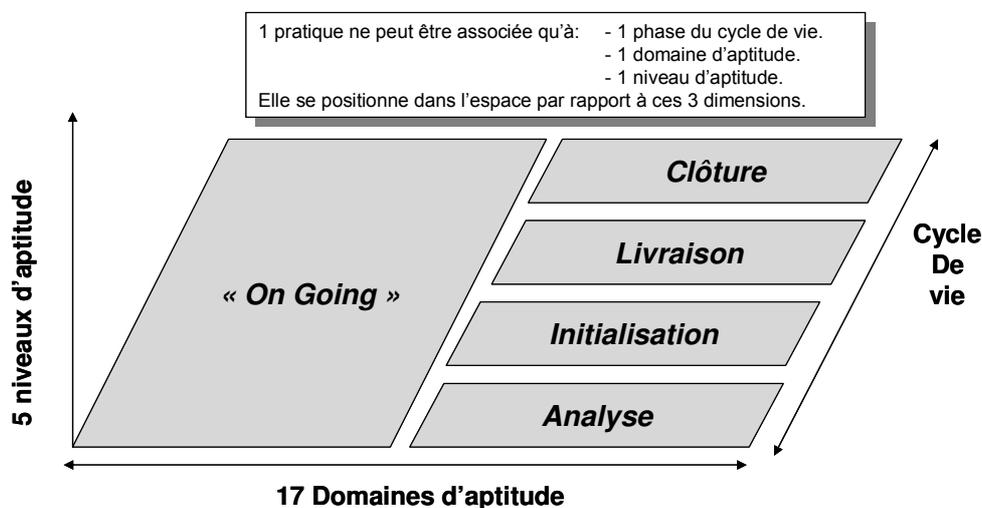


Figure B : Les 3 dimensions de l'eSCM-CL

Un cycle de vie rallongé

Dans le volet client, le cycle de vie couvre 5 phases ;

- l'analyse,
- l'initialisation,
- la livraison,
- la clôture,
- et « l'Ongoing » ;

soit une phase de plus que l'eSCM-SP, celle de l'analyse.

L'analyse est une phase spécifique au client. En effet il appartient au client de définir sa stratégie et, dans le cadre de celle-ci, d'identifier les activités pouvant être traitées à l'extérieur de l'entreprise. La finalité des pratiques contenues dans cette phase est de :

- s'assurer que l'organisation cliente dispose bien des informations appropriées lui permettant de prendre une décision informée, fondée sur une bonne compréhension des opérations pour identifier les services, fonctions et processus qui peuvent être fournis en externe,

- définir la démarche planifiée qui en résulte.

L'initialisation contient des pratiques nécessaires à la préparation de la mise en œuvre de ces services. C'est à ce niveau que s'effectuent les opérations de consultation, évaluation, sélection des fournisseurs ainsi que la négociation, l'établissement des accords et des conventions de services, puis le transfert du service.

La livraison regroupe les pratiques permettant de contrôler la conformité du service rendu aux engagements pris.

La clôture se situe en fin de contrat. Elle couvre le transfert des ressources et des responsabilités soit vers le client soit vers un autre fournisseur.

La cinquième phase appelée « **On Going** » regroupe les pratiques qui ont besoin d'être exécutées tout au long du cycle de vie du contrat. Cela signifie que toute pratique « Ongoing » est applicable aussi bien dans la phase d'analyse que dans celles de

l'initialisation, de la livraison ou de la clôture. Typiquement, elle couvre des activités telles que les changements, les revues de performances, la communication ou la gestion des risques.

Une structure fonctionnelle plus étoffée

Dans l'eSCM-CL, les domaines d'aptitude reposent sur une approche un peu plus élaborée que dans celle de l'eSCM-SP.

Concernant le contenu, le volet client est plus complet que celui du fournisseur. Ainsi, l'eSCM-CL comporte 95 pratiques réparties sur 17 domaines d'aptitude contre 84 pratiques et 10 domaines pour l'eSCM-SP.

Les pratiques reposent sur la même typologie que celle de l'eSCM-SP. Sont donc repris les types suivants :

- règle (Policy),
- procédure,
- guide,
- programme,
- plan,
- autre.

Les pratiques répondant aux exigences d'une des quatre premières phases du cycle de vie sont axées sur le concept de « Sourcing », qui porte sur l'approvisionnement du service. Nous pourrions parler de « service reçu » par opposition au « service émis » c'est-à-dire livré par le fournisseur. L'encadrement du service reçu repose sur des activités propres au client. Ces dernières constituent l'activité de « Sourcing ». Les domaines qui les traitent sont :

- l'analyse d'opportunité,
- l'approche, ou initialisation de la démarche,
- la planification,
- l'évaluation des fournisseurs de service,
- l'engagement,
- le transfert de service,
- la gestion des services sources,
- l'achèvement.

Les pratiques se situant dans la phase « On going », sont traitées sur 3 axes, la gouvernance, les « compétences et changements » et enfin l'environnement.

Sur l'axe « Gouvernance » se concentrent :

- la gestion de la stratégie,
- la gestion de la gouvernance,
- La gestion des relations,
- La gestion de la valeur¹.

Sur l'axe « compétences et changements » se situent :

- La gestion des connaissances,
- La gestion des ressources humaines,
- La gestion organisationnelle des changements.

Enfin l'axe « Environnement » regroupe :

- La gestion des risques,
- La gestion des technologies.

Concernant le formalisme, tout comme dans l'eSCM-SP, chaque pratique est matérialisée sous forme d'une fiche avec :

- un identifiant propre,
- des attributs (Elle n'est associée qu'à une phase de cycle de vie, un domaine, un niveau d'aptitude et une catégorie),
- un intitulé,
- une finalité,
- une description détaillée,
- des activités majeures,
- des activités obligatoires,
- des activités recommandées,
- et toute information supplémentaire nécessaire à sa compréhension.

Des niveaux d'aptitude à l'identique

Les cinq niveaux d'aptitude sont identiques à ceux de l'eSCM-SP, avec une vue un peu plus orientée client, mais s'appliquant dans le même état d'esprit, celui de passer de la simple gestion des tâches au maintien de l'excellence. On distingue donc :

- Le niveau 1 : Fournir les services.
- Le niveau 2 : Traiter systématiquement des activités de service.
- Le niveau 3 : Traiter la performance organisationnelle.
- Le niveau 4 : Améliorer pro activement la valeur.
- Le niveau 5 : Maintenir l'excellence.

Reste à voir comment ces activités peuvent être mises en œuvre.

Mettre en œuvre l'eSCM-CL

Les concepteurs de l'eSCM-CL ont repris le prédicat de départ déjà évoqué dans l'eSCM-SP. L'amélioration continue peut être appréhendée par deux voies différentes : celle des mesures et celle de la structure.

Rappelons-en le principe :

- Dans le premier cas, le système est évalué via les mesures. Les résultats sont comparés aux objectifs définis par le management. Les indicateurs en défaut sont alors identifiés, les écarts analysés et le plan d'amélioration établi.
- Dans le deuxième cas, un organisme peut être amené à utiliser des modèles prédéfinis, pour se donner un cadre de référence et identifier ainsi les processus et pratiques à mettre en œuvre pour améliorer son organisation.

¹ Le terme anglais est Value Management – Gestion de la valorisation.

Comment se situe l'eSCM-CL par rapport à ces deux approches ?

Des mesures selon une finalité propre à chaque niveau

L'eSCM-CL exige la mise en place d'un système de mesures. Ce dernier est nécessaire pour identifier et suivre la performance du service obtenu, en incluant les niveaux de service permettant de comparer l'objectif au réalisé.

Il appartient à l'organisation cliente de définir les mesures à mettre en place en fonction des besoins du service à obtenir et de ses objectifs métiers. En conséquence, le référentiel ne définit pas d'indicateurs en tant que tel. Il établit plutôt un chemin entre les différents niveaux d'aptitude avec une finalité propre à chacun des niveaux.

- Le niveau 1 correspond à une organisation ad hoc. Il n'y a pas d'exigences particulières.
- Le niveau 2 où l'organisme est susceptible de comprendre ses objectifs métiers et où le système de mesure est plutôt centré sur le suivi des activités et la gestion des engagements de service.

- Le niveau 3 s'adresse plus particulièrement aux problèmes organisationnels, incluant les objectifs et la performance liés à la stratégie de l'organisme.
- Le niveau 4 couvre tout ce qui relève de la performance du « Sourcing ».
- Le niveau 5 démontre l'excellence de la performance à travers l'organisation.

Respecter les objectifs métiers

Sur le marché des référentiels, il existe d'autres structures standard, telles que CobiT, ITIL et autres. Les concepteurs de l'eSCM-CL reconnaissent qu'il peut y avoir un impact, mais qu'il n'existe pas de conflits d'ordre conceptuel.

Ce qui importe pour ceux-ci, c'est que la structure puisse faire en sorte que la gestion du « Sourcing » respecte les objectifs métiers fixés par le management de l'entreprise.

La figure C en présente le principe. Que montre-t-elle ?

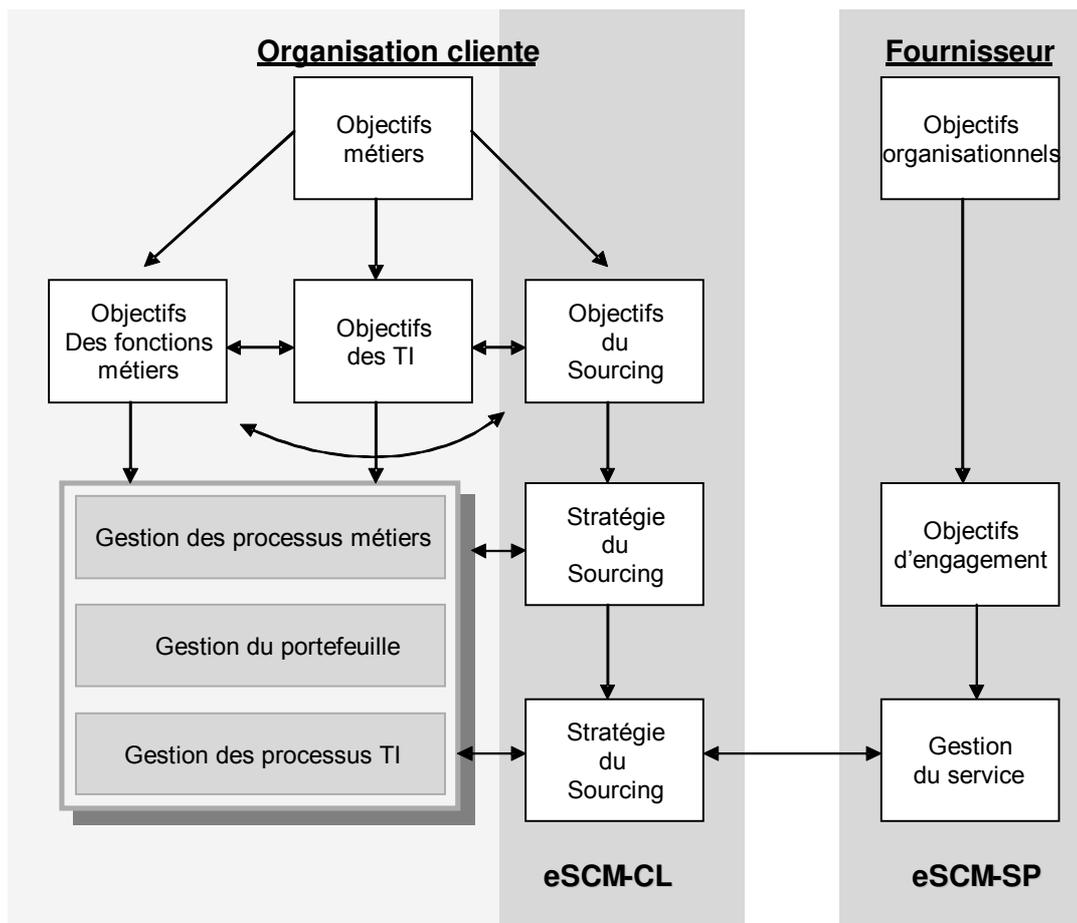


Figure C : Les activités du « Sourcing »

De par son contenu et sa démarche, l'eSCM-CL repositionne profondément le rôle du client. Celui-ci évolue avec son environnement, son marché, ses actionnaires, ce qui l'amène à adapter ses objectifs stratégiques. Par ricochet, les accords avec les fournisseurs se modifient. Par conséquent la prestation ne peut jamais être dans un état figé. Elle vit, elle bouge, elle change pour répondre aux décisions stratégiques. Ce mouvement nécessite la mise en place d'une activité propre aux organisations clientes. C'est le « Sourcing », et l'eSCM-SP n'en définit que les bonnes pratiques.

La certification

L'ITsqc Research Consortium a repris le processus mis en place pour l'eSCM-SP à quelques modifications près. La finalité du programme de certification est de fournir une manière fiable, objective et crédible pour mesurer le degré de conformité de toute organisation cliente avec les pratiques de l'eSCM-CL. L'ITsqc assure la formation des évaluateurs. La certification est valide pendant deux ans. Elle peut en principe être révoquée à tout moment.

Deux façons de se faire certifier

Le processus de certification repose sur cinq opérations de base qui sont :

- la mini autoévaluation,
- l'autoévaluation complète,
- la mini évaluation,
- l'évaluation complète,
- l'évaluation pour certification.

À partir de ces éléments, la certification peut être obtenue en empruntant deux parcours différents :

- Le premier consiste à exécuter tout d'abord une mini autoévaluation. Celle-ci permet de mesurer l'écart entre le résultat constaté et l'objectif requis pour obtenir le niveau d'aptitude cible. Elle identifie aussi les pratiques à appliquer en priorité. Dès que les efforts d'amélioration sont bien établis sur une période de 6 mois à 1 an, l'organisme peut déclencher une autoévaluation complète pour déterminer s'il est en mesure de passer la certification. Si les résultats sont concluants, rien ne l'empêche alors de se lancer dans le processus d'évaluation complète puis le processus d'évaluation pour certification.
- Le deuxième parcours commence aussi par la mini autoévaluation. Mais ensuite l'organisme peut avoir recours à la mini évaluation en lieu et place de l'autoévaluation complète. Il lui est ainsi possible d'attester preuve à l'appui qu'il est conforme à un certain nombre d'éléments de l'eSCM-CL. Mais attention, seulement à un certain nombre, car pour obtenir la certification, il lui restera tout de même à exécuter le processus complet d'évaluation, puis l'évaluation pour certification.

Le certificat apporte la preuve que l'organisme est conforme aux exigences de l'eSCM-CL pour un niveau d'aptitude spécifique sur des services identifiés. La liste des organismes certifiés est disponible le site l'ITsqc.

Une documentation moins complète que celle de l'eSCM-SP

La documentation est téléchargeable sur le site de l'ITsqc. Elle est constituée de deux volumes :

- la présentation du modèle intitulée « The eSourcing Capability Model for clients organizations (sSCM-CL) : Model Overview V1.1 » qui présente la vue générale du modèle ;
- l'explication des pratiques intitulée « The eSourcing Capability Model for clients organizations (sSCM-CL) : Practice détails V1.1 » qui contient toutes les fiches descriptives des pratiques.

Tous ces manuels ne sont disponibles qu'en anglais.

Prospective

Nous vous avons présenté à travers les deux Lettres d'ADELI, le dernier-né des standards, l'eSourcing Capability Model.

Quelle leçon en tirer ?

Tout d'abord ce référentiel est jeune. Il manque sans doute de maturité. Il peut sembler complexe. Mais il a des atouts. Voyons lesquels.

Ainsi que nous l'avions énoncé dans La Lettre n°64, la structure de l'eSCM présente une certaine efficacité de par sa grille d'études à trois dimensions, avec des pratiques clairement identifiées et décrites de façon pragmatique sous forme de fiches. Cela permet de mettre en place une démarche structurante pour cerner les attentes d'un client vis-à-vis de ses fournisseurs et inversement.

Ensuite l'eSCM s'intègre aisément dans son environnement. Il est complémentaire d'autres référentiels tels que CMMI ou ITIL. Il ne les remet pas en cause, tout au plus il les complète. En effet, nous avons vu qu'il n'est pas uniquement centré sur les technologies de l'information, comme la plupart des autres référentiels. Il couvre un champ plus large, celui du métier, et ce sur un axe client fournisseur. Il faut peut-être y voir le signe précurseur d'une évolution majeure.

Les concepteurs historiques de l'eSCM sont pour la plupart issus des « majors » de l'infogérance (IBM, EDS, Accenture pour ne citer qu'eux). Force est de constater que ces derniers se tournent de plus en plus vers une nouvelle prestation, celle du « Business Process Outsourcing ». Il s'agit pour ces entreprises d'être des experts « métier » en assurant les activités telles que les ressources humaines ou l'analyse financière pour le compte de clients. Elles

espèrent fournir ainsi un service plus performant en y intégrant l'usage des technologies de l'information. Certaines d'entre elles y voient un axe de croissance majeure¹. Ceci n'est autre que l'eSourcing et l'eSCM en est l'outil d'application. Cet outil est-il donc destiné à un avenir prometteur ?

Il est certain que le référentiel est fortement lié à ce marché. Mais tout dépendra de l'évolution de celui-ci. Pour certains, il n'est pas prouvé qu'il tienne toutes ses promesses², beaucoup de clients prospectés étant réticents à « lâcher » une partie importante de leurs activités traditionnelles. Pour d'autres au contraire, dans le cadre de la mondialisation, il s'agirait d'une évolution naturelle³.

Rendez-vous donc dans 10 ans pour connaître la réponse. ▲

laurent.hanaud@adeli.org

¹ *Le pari historique d'IBM – Michel Ktitareff – Rédaction web des échos Juillet 2006.*

² *Steven Milunovich de Merrill Lynch - Le pari historique d'IBM – Rédaction web des échos Juillet 2006*

³ *L'entreprise mondiale unifiée – Sam Palmisano – Foreign Affairs Mai Juin 2006*

Le Système d'Information Sociétal

Thème de l'assemblée générale d'ADELI, le 8 décembre 2006

Didier Dussard, directeur Estimation des charges

Le développement durable est un sujet à la mode. Les entreprises, pressées par un public de plus en plus concerné par les aspects sociaux et environnementaux, sont amenées à modifier leur mode de gestion. Elles communiquent sur leur nouveau comportement, et sur les actions qu'elles entreprennent en faveur du développement durable.

ADELI, s'intéressant à ce phénomène, vous propose dans un premier temps cette synthèse et vous invite à en débattre le 8 décembre à l'occasion de son Assemblée Générale.

Le développement durable

La définition officielle, donnée en 1987 par le rapport Brundtland de la Commission des Nations-Unies sur l'environnement et le développement, est la suivante : « Il s'agit de la capacité des générations actuelles à satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. »

Le développement durable est défini par l'acronyme « PPP » pour « Profit, People, Planet » :

Faisons croître nos entreprises pour qu'elles vivent longtemps, en respectant les personnes et notre planète.

Apparu il y a environ vingt ans, le concept du développement durable tente d'inverser la façon de penser des entreprises. Finis les profits à court terme, la production qui détruit la planète, le traitement sans égard du personnel.

C'est une tâche difficile et une préoccupation mondiale. Déjà quelques grands groupes ont revu leur cahier des charges d'entreprise pour s'adapter aux principes du développement durable.

Aujourd'hui des institutions telles que l'Organisation des Nations Unies, le Fond Monétaire International, l'Organisation Mondiale du Commerce, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique, l'Union Européenne travaillent sur le thème du développement durable. Les sommets internationaux participent à la prise de conscience de l'impact négatif d'un certain mode de développement économique sur notre planète.

En 2002, la France s'est dotée d'un secrétariat d'État au développement durable¹.

Aujourd'hui les dirigeants d'entreprises ont pris conscience de la nécessité d'intégrer les principes du développement durable dans leurs stratégies d'entreprises.

Le gouvernement d'entreprise

Plusieurs grands scandales financiers tant en France qu'à l'étranger ont amené les entreprises à mettre en œuvre un gouvernement d'entreprise.

C'est une vision différente de la gestion des entreprises. On y parle de transparence, d'indépendance des décisions et de compétence des administrateurs.

Grâce à la gouvernance, les actionnaires ne sont plus tenus à l'écart de la gestion de l'entreprise. Ils sont à même de surveiller ses comportements au travers des décisions des administrateurs, et d'agir éventuellement en justice pour garantir leurs droits. Leur participation aux assemblées est devenue plus active.

En France, pour aider les entreprises dans ce mode de gestion, les rapports Viennot (1995 et 1999) et Bouton (2002) apportent des recommandations pratiques. Ces rapports sont devenus la référence en la matière.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Les termes « responsabilité sociale des entreprises » proviennent de la Commission européenne. Le terme « sociale » est traduit de l'anglais et se rapproche plus, en français, du terme « sociétale » qui inclut le volet environnemental. En effet, selon la Commission, le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement. La RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à reconnaître leur responsabilité sociale et environnementale.

¹ Actuellement intégré dans le cadre du Ministère de l'écologie et du développement durable.

L'article 116 de la loi sur les nouvelles réglementations économiques

Le développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de l'investissement socialement responsable (ISR) suppose d'améliorer l'information non financière.

L'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 sur les nouvelles réglementations économiques (NRE) et son décret d'application n°2002-221 ont ainsi imposé des obligations d'information minimum : depuis l'exercice 2002, les entreprises françaises cotées sur le marché français doivent préciser dans leur rapport d'activité annuel la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

La notation des entreprises

Tenues d'être responsables, les entreprises doivent informer et rendre des comptes en garantissant leur objectivité, ce qui implique une évaluation extérieure. De nos jours, les entreprises sont évaluées selon leurs performances dans trois domaines :

- leur capacité à croître durablement en faisant des profits ;
- leur gestion du personnel ;
- leur respect de l'environnement et de la planète.

Initialement, les seules entreprises du CAC 40 étaient « notées » par des agences spécialisées qui, faute de normalisation, ont développé leurs propres méthodes.

Cette méthodologie sert pour deux types de notation :

- la notation classique (ou déclarative), qui concerne essentiellement les entreprises cotées ;
- la notation sollicitée, qui peut être demandée par toutes les entreprises. Cette notation s'impose peu à peu comme un véritable gage de « confiance » sur les marchés financiers, au même titre que la certification qualité.

La notation détermine, à partir de différents critères, le « niveau de responsabilité » de l'entreprise face au développement durable.

VIGEO

Vigéo, agence de notation des entreprises, est née en 2002. Sa vocation est de noter les entreprises sur leurs activités sociétales. Vigéo détient plus de 50% du marché de la notation.

Pour ce faire, elle « passe en revue six domaines, à partir d'un référentiel de 40 critères de responsabilité évaluant le comportement de l'entreprise au regard de près de 300 indicateurs ».

Les six domaines évoqués sont :

- les clients, fournisseurs et sous-traitants ;
- l'environnement ;
- les droits humains ;
- le gouvernement d'entreprise ;
- l'engagement sociétal ;
- les ressources humaines.

Le Système d'Information

L'information est omniprésente dans l'entreprise, elle doit être utile, utilisable et utilisée.

Pour répondre à ces critères, l'information est décrite en répondant aux quatre questions :

- Pour quels métiers est-elle utile ? Qui la possède ?
- Comment est-elle gérée ? Par qui ?
- Sur quel support est-elle véhiculée et utilisable ?
- Avec quelle technologie est-elle transmise ?

L'information brute est prise en charge par une structure dont la vocation est de la transformer en une information utilisable.

Aujourd'hui les entreprises organisent leur système d'information en prenant en compte les exigences des lois du marché, de la concurrence, des fluctuations réglementaires, des stratégies commerciales et des nouvelles exigences du développement durable. C'est la réponse à cet ensemble d'exigences que nous appelons communément les « stratégies de l'entreprise ».

Le Système d'Information est un processus de support (au même titre que la gestion des ressources humaines). Son rôle est de fournir les meilleures informations à tous les processus de l'entreprise.

Par conséquent, il alimente les activités liées au développement durable avec le même soin que toutes les autres activités présentes dans l'entreprise.

Puisque le SI est aligné sur les stratégies de l'entreprise et que les activités liées au développement durable font partie de ces stratégies, le SI est obligatoirement aligné sur les stratégies sociétales de l'entreprise.

La réalité du SI Sociétal

De nouveaux concepts sont apparus avec le développement durable, et avec eux un besoin encore plus pressant d'information juste et circulante.

Ainsi, nous avons vu que la gouvernance d'entreprise, la RSE, les rapports annuels, les agences de notations sont « avides d'information ».

L'aspect sociétal du SI devient évident lorsque l'on évoque...

Les exigences des agences de notation

Vigéo prend en compte « le cadre de gestion des carrières, sa transparence et son accessibilité,

l'information sur les perspectives de l'entreprise et de ses emplois, l'amélioration de l'employabilité des salariés ». Le corollaire est un outil informatique de communication, consultable par tous les salariés de l'entreprise, sur ce sujet.

L'entreprise est également notée sur son engagement sociétal : « L'analyse porte sur les aspects tangibles de la prise en compte par l'entreprise de l'impact de son activité sur le territoire d'implantation, et notamment ses engagements en faveur de l'emploi local, de la formation, sur la prise en compte de l'impact sociétal attaché à ses produits/services, et sur ses contributions effectives à des causes d'intérêt général. »

Que dire de cette entreprise qui a recours aux pays du Sud-Est asiatique, pour développer ses projets d'évolution de son Système d'Information ?

La gouvernance de l'entreprise

Le rapport Viennot dit : « L'information préalable et permanente des administrateurs est une question primordiale du bon exercice de leur mission. »

Le rapport Bouton précise : « L'entreprise devrait communiquer de manière permanente aux administrateurs toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière. »

La communication

Toutes les grandes entreprises, ou presque, affichent une page de leur site leurs grandes actions en faveur

du développement durable (ou du commerce équitable, ou du respect de la planète).

La réalité du Système d'Information correspond-elle à l'image propagée par l'entreprise ?

Comment être sûr que les informations sociétales diffusées aux publics concernés sont les reflets des actions des entreprises en la matière ?

Les instances de contrôle... effectuent des contrôles, mais les principales questions ne sont pas encore réellement débattues.

D'autres questions viennent à l'esprit, par exemple :

- Comment le SI peut-il aider l'entreprise à gérer ces nouvelles données ?
- Quel avantage peut-il apporter dans la gouvernance de l'entreprise ?
- Est-il capable, seul, de générer les rapports sociétaux de l'entreprise ?
- Est-il suffisamment fiable pour que les institutions de contrôle lui fassent entièrement confiance ?

Pour répondre à ces questions, est-il envisageable qu'un groupe d'adeliens s'assoie autour d'une même table et travaille sur le sujet du SI Sociétal afin de définir un cahier de recommandations qui aidera les entreprises à élaborer leur gestion sociétale ?

Si les adhérents d'ADELI y sont favorables nous créerons cette commission dès la nouvelle année 2007. ▲

ddussard@estimationdescharges.com

Help-desk, service et qualité

Plaidoyer pour un help-desk efficace

Maguite Dussard, directrice Estimation des charges

Le help-desk fut tout d'abord une cellule d'assistance qui devait assurer le dépannage des incidents survenus sur les produits vendus par une entreprise ; au sein d'une entreprise, le help-desk informatique intervenait sur tous les problèmes concernant soit les applications et logiciels, soit le fonctionnement des machines, réseau, etc.

Le help-desk, c'est le point où convergent toutes les questions des clients : incidents, demandes d'informations, réclamations.

Les clients (les utilisateurs de l'entreprise étant considérés comme des clients internes) n'ont qu'un numéro de téléphone à composer pour demander de l'aide, avec la garantie que leur panne sera résolue dans les meilleurs délais.

Le bon fonctionnement de cette cellule amène une meilleure gestion des problèmes rencontrés. De plus, une prévention efficace en cas de situation difficile permet de mieux organiser les solutions palliatives en privilégiant l'information aux utilisateurs.

Le help-desk participe au processus Qualité de l'entreprise.

Les actions qualitatives du help-desk

Les différentes actions du help-desk ont un retentissement positif aussi bien au niveau des clients qu'au niveau du fonctionnement de l'entreprise.

Au niveau des clients

Comme on dit toujours : « Un client satisfait est un client fidèle ! ».

Un bon déroulement des tâches du help-desk contribue à renforcer la satisfaction des clients :

- dépannage rapide et efficace

Le client appelle un numéro. Dès les premières sonneries (avant la troisième), un opérateur décroche, enregistre les données du problème, et le résout.

- suivi rigoureux des incidents plus complexes transmis aux supports de niveau supérieur, et ce, jusqu'à leur résolution.

Dans ce cas, le premier interlocuteur du client ne peut assurer lui-même le dépannage. Il fait donc appel à un support de niveau 2 ou 3 et un délai de réponse est proposé au client.

- information régulière du client sur les étapes de la résolution, et bien sûr, à la fin du dépannage, avec contrôle du résultat auprès de l'interlocuteur. Le help-desk est fiable.

La qualité d'écoute du help-desk est primordiale dans la prise en considération des clients mécontents. Un accueil souriant, courtois, attentif et compétent, associé à une grande patience, inspirent confiance et vont permettre de dénouer les situations délicates. En rassurant le client sur le fait que « SON PROBLÈME » est très sérieusement pris en charge pour un règlement satisfaisant dont il sera informé dans les meilleurs délais, on maîtrise mieux la situation en apaisant les tensions.

Au niveau de la Gestion de Production

Le help-desk enregistre les incidents de façon détaillée dans une base de données :

- En indiquant leur cause avec le plus d'informations possible sur le problème après interrogation de l'interlocuteur,
 - On y trouve une description précise de la solution adoptée pour résoudre l'incident.
- On obtient ainsi la « carte d'identité » de l'incident.

Le service de Production va pouvoir utiliser tous ces éléments pour améliorer les processus de fabrication et de ce fait, en réduire les coûts.

Il va tenir compte des pannes signalées le plus fréquemment, et prendre note des suggestions des clients de façon à concevoir des produits satisfaisant au plus près les désirs et les besoins de la clientèle, en délaissant les options inutilisées, etc.

Au niveau du service Marketing

Là, ce sont les doléances des clients (enregistrées aussi par le help-desk) sur le fonctionnement des produits ou les produits eux-mêmes qui sont prises en compte.

Le service Marketing en tirera des enseignements qui vont être répercutés sur les techniques de commercialisation. Le Commercial en contact avec le client dispose en temps réel de toutes les informations concernant ce dernier : historique des appels, incidents, réclamations, etc.

Une analyse sur les clients de tel ou tel secteur peut faciliter la mise en place de campagnes de Marketing mieux ciblées et par conséquent plus performantes. Quant aux demandes d'informations, elles peuvent amener le service des Ventes à mieux documenter la présentation des produits, à revoir les démonstrations, les modes d'emplois, etc.

Au niveau de l'organisation de l'entreprise

Le help-desk ne se contente pas d'enregistrer les incidents. Il établit aussi des statistiques sur les appels reçus et les classe en fonction des différents critères.

La Direction de l'entreprise est régulièrement informée par des tableaux de bord dont les indicateurs pertinents reflètent les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'entreprise.

Après analyse de ces derniers, la Direction pourra définir de nouvelles stratégies pour renforcer sa compétitivité.

Les qualités de l'opérateur de help-desk

Le client qui appelle le help-desk désire être reçu poliment et attend une résolution rapide et efficace de son problème.

Le bon déroulement du processus va accroître la crédibilité de l'entreprise.

Il est indispensable d'adopter une démarche fondée sur l'organisation et non sur les outils. La contribution de la technologie au succès d'un help-desk ne dépasse d'ailleurs pas 10 à 15%.

Le help-desk, c'est d'abord de l'humain.

Il est donc important, au niveau du recrutement des opérateurs, de rechercher des candidats pouvant répondre à certaines exigences :

- Écoute, patience, courtoisie, « le sourire au téléphone ». La qualité de l'accueil est primordiale. L'opérateur doit être entièrement disponible pour son interlocuteur.
- Aisance téléphonique, bonne élocution, attention individualisée pour le client, esprit « Service », motivation (surtout avec les clients mécontents).
- Aimer travailler en équipe. L'opérateur travaille sur un plateau, et il est courant, lors d'un « coup de feu », que tous les membres de l'équipe décrochent leur téléphone pour prévenir les utilisateurs d'un incident majeur qui va pénaliser les saisies ou connexions pour un certain temps. Service oblige !
- Avoir de la mémoire, apprendre vite.
- Rigueur, faculté d'analyse, organisation.
- Savoir faire plusieurs choses à la fois, savoir commencer seul, pouvoir travailler dans le bruit.

- Être réactif, énergique, enthousiaste, et surtout, pouvoir résister à une forte tension nerveuse. Un client pressé, insatisfait, peut s'avérer redoutable. C'est pourquoi plus un candidat est d'humeur stable, plus il est en forme physiquement, mieux il pourra affronter les situations d'urgence et les clients désagréables.

Et pourtant, toutes ces qualités ne suffiront pas à délivrer le service adéquat. Il est bien sûr indispensable d'y ajouter une formation (et information continue) sur les produits de l'entreprise pour qu'il comprenne le souci du client.

Il doit souvent deviner, à travers le vocabulaire de son interlocuteur, quel est exactement son problème. Ensuite, une connaissance du produit incriminé lui permettra de compléter sa fiche d'incident en posant les bonnes questions à son interlocuteur (en utilisant des phrases simples), de façon à documenter le plus finement possible la base de données.

En conclusion

Le help-desk est une pièce maîtresse de la Relation Client.

- C'est la « vitrine » de l'entreprise.
- C'est aussi une précieuse source d'informations qui permet de mettre en évidence les dysfonctionnements dans les rouages de l'entreprise et d'y remédier, grâce à une analyse détaillée des incidents et de leur résolution.
- C'est enfin un personnel motivé sur lequel on peut compter.

Il est donc important de le valoriser comme il le mérite, pour éviter les « turn-over » qui fragilisent son fonctionnement (Re-formation et Re-adaptation du nouvel opérateur), et qui déstabilisent les clients.

D'où le rôle important du responsable de la cellule qui doit encourager son équipe, la soutenir et impliquer le help-desk dans la vie de l'entreprise. Il est regrettable que la plupart du temps, le help-desk soit physiquement installé à l'écart des autres services de l'entreprise, quand il n'est pas situé loin des locaux de l'entreprise ou externalisé. ▲

mdussard@estimationdescharges.com

Peut-on envisager un modèle de maturité pour les services informatiques ?

« Comment articuler la gestion des services informatiques avec la modélisation des processus dans les organisations ? »

Pierre Jourdan

Cet article est consacré au positionnement des services dans leur contribution à la maturité des organisations IT. Il propose de fournir une esquisse des éléments pouvant converger vers un modèle de maturité des services. Il propose d'articuler la gestion des processus des organisations à la définition des services, en mettant en perspective les éléments favorisant une réflexion sur la typologie des modèles. Il propose également de démontrer comment les modèles de maturité existants, appliqués aux processus, nécessitent une articulation à la maturité de leur substrat.

Parlons peu, parlons services

« L'Être, au sens premier, est ce « qu'est la chose », notion qui n'exprime rien d'autre que la Substance »¹

Introduction

Les services informatiques ont beau exister depuis plus de 50 ans, leurs définitions restent encore floues et incertaines. Le philosophe² nous dirait : quelle est l'essence du service ? Puisque celui-ci n'a pas de substance. Il est immatériel. Il n'a ontologiquement aucune essence³. Nous voici donc devant la difficulté de définir⁴ quelque chose dont le contenu est immatériel, et dont l'utilisation est quotidienne. Faute de matière, il nous faut donc aller chercher la définition des services informatiques sur un autre terrain. Envisageons celui du Concept. Le Concept, lui, se définit comme une abstraction⁵, le signifié d'un signifiant, le mot de la chose, l'esprit de la lettre. Si le service est une abstraction, la question est alors de savoir, de quoi ? La question devient alors plus compliquée ; puisqu'il nous faudrait trouver l'abstraction d'un signifiant qui a priori est immatériel. Devant cette tâche ardue, loin de construire une philosophie des services⁶, notre objectif concret et pragmatique sera d'en donner les bases et les définitions.

¹ Aristote livre Z La Métaphysique

² Aristote par exemple dans sa « Métaphysique »

³ En poursuivant la réflexion avec le philosophe que nous avons cité en liminaire, nous pourrions en revanche nous demander s'il a une forme.

⁴ Au sens étymologique, Définir signifie encercler, délimiter, trouver le périmètre.

⁵ Il existe plusieurs approches de la définition du concept. Nous retiendrons celle de Michel Blay qui dans le dictionnaire des concepts philosophiques (Larousse 2006) nous propose le concept comme « Le produit de l'activité abstrayante de la pensée et outil logique de raisonnement, le concept se conçoit, avec l'idéalisme allemand comme étant immanent au réel » P° 131

⁶ Encore qu'un tel projet aurait tout son sens.

Ce constat touche de plein fouet les organisations de services informatiques, qui, pour surmonter la difficulté, maintiennent un modèle utilisant le clivage entre les Études et la Production informatique, ou se tournent vers des référentiels type ISO, Cobit, ITIL. Ceux-ci, pour la plupart, ne sont guère plus « bavards » sur notre sujet, mais offrent un cadre de structuration en termes de gestion et de qualité de service.

Dit autrement, la maturité des organisations informatiques est directement liée à la maturité de la définition des services, et les niveaux de maturité de leur fonctionnement, reposent, en partie, sur les carences et les difficultés que nous venons de citer. Notre méthode sera donc d'utiliser « comment définir un service ? » (Sa forme) en même temps que « ce qui définit un service ? » (ses attributs).

Définitions

Tentons une première classification pour sortir de l'amalgame des services avec les domaines de technologie, les composantes de service, les modes opératoires ou encore les modalités d'intervention.

Nous pouvons distinguer 3 types de service avec des variantes de langage :

- les Services de base (encore dénommés services unitaires, services élémentaires, ou principaux) ;
- les Services périphériques (ou services différenciés) ;
- les Services globaux (ou services packagés).

Cette classification donnée, quelle est la définition de chacun de ces types de services ?

Comment définir un service de base ? Finalité ou fonctionnalité ?

Pour répondre à cette question, il nous faut articuler la production d'un service avec sa mission, voire sa finalité par opposition à sa fonction. Ce que « fait le service », c'est-à-dire sa production, ne nous ensei-

gne rien de ce pourquoi il est fait. Sa finalité définit son essence. La mission liée au fonctionnement d'un hôtel est l'hébergement. C'est sa finalité, ce pour quoi il est construit, et ce qui alimente son activité au quotidien. Si nous appliquons cette réflexion aux services informatiques, nous pouvons immédiatement constater la confusion qui peut exister entre une mission et un domaine. ITIL¹ propose par exemple des services de soutien, qui en réalité correspondent à des domaines et à un ensemble de processus. Si l'on cherche à se repérer vis-à-vis de la mission, il nous faut revenir vers l'utilisateur, et envisager le concept de « *Customer Care* », par exemple, qui définit un périmètre beaucoup plus large, et nous invite à proposer un ensemble de services liés au lieu² et à la manière de « soutenir » (care) un client, tant sur le plan des activités, que sur celui des modalités d'intervention.

À la question, « comment définir un service de soutien ? », se substitue la question de savoir « quel type de mission de soutien vient s'articuler avec les domaines et les processus, qui pourront servir l'utilisateur, en termes de soutien ? ».

Illustration d'un service de base

Un service de dépannage aura peu de pertinence, si un service de support en ligne (hot-line) réussit à résoudre 95 % des incidents qui lui sont soumis. En revanche, un service d'intervention / dépannage prendra tout son sens pour une hot-line en phase d'apprentissage qui ne solutionne que 50 % des incidents. Ceux-ci viendront compléter les interventions téléphoniques. Le concept de soutien (customer care) correspond, ici, à un segment de marché, dont la géométrie va varier selon les typologies d'activités métier, et le degré de maturité du service principal. L'utilisation d'un service informatique, dans le domaine de la distribution, trouvera une déclinaison très différente de celui d'une banque. L'utilisation du poste de travail nécessite dans les 2 cas de figure, des modes de soutien très spécifiques. L'un peut gérer un client à une température de 0° sur un quai de chargement-déchargement, l'autre via l'utilisation d'un bandeau téléphonique. Le premier pourra passer d'un poste à un autre, sans perturber son activité, et différer la résolution de son incident, le second aura besoin de conserver son client en ligne (convergence d'une fiche client et gestion d'un client en temps réel), et exprimera son besoin de support en quasi temps réel. À ce niveau d'analyse, *service de base équivaut à mission de base*.

¹ Information Technology Infrastructure Library.

² Le terme de lieu est à entendre ici dans le sens du « moment » retenu dans une chaîne de valeur allant d'amont en aval et donnant lieu à des niveaux d'interventions hiérarchisés et structurés par l'activité de l'utilisateur elle-même.

Comment définir un service périphérique ? « *servisabilité* » et « *livrabilité* »³

Une fois le service défini par rapport à la mission, la notion de chaîne de valeur prend tout son sens, puisqu'elle se réfère à une activité métier. Si nous prenons le 2^{ème} domaine de l'ITIL qui correspond à la livraison des services (Service Delivery), la mission rattachée à la livraison des services prend son centre de gravité autour de la *capacité à livrer*. La mission de soutien se trouve remplacée ici par une mission de « *livrabilité*⁴ » (fourniture)⁵ qui peut se décliner d'amont en aval, par une expression de besoin en amont, sous forme de définition des niveaux de services, des livrables, des services⁶, une capacité à délivrer (à fournir le service), une capacité à le prolonger en cas de rupture (continuité de service), une capacité à le tarifier (notion de pricing), et une capacité à assurer sa disponibilité. Un service est périphérique à un service de base à partir du moment où sa livraison apparaît dans l'orbite de la mission initiale, et vient en complément de cette mission pour la renforcer. Un service de déménagement de poste de travail peut être considéré comme un service unitaire si la chaîne de valeur démarre dans une activité de gestion de parc par un déménagement⁷.

Le même déménagement de poste de travail viendra en aval d'une chaîne de service de support, si un processus de gestion des changements considère qu'un changement ne peut s'opérer que par le remplacement du poste de travail. Le concept de « *livrabilité* » d'un service se trouvera donc décliné de plusieurs sortes, selon que l'activité de livraison (la *livrabilité*) varie d'un métier à un autre. L'utilisateur pourra préférer avoir une version de son logiciel télé distribuée, quand un autre souhaitera un transfert d'expertise nécessitant l'intervention d'un consultant. On mesure ainsi que la « *livrabilité* » dépend de l'expression du besoin, dans, et par les modalités d'exécution qu'elle spécifie. Si le service de base est réglé sur la mission, le service périphérique se définit par rapport aux *modalités d'intervention et d'exécution de sa mise en œuvre*⁸.

Illustration d'un service périphérique

Revenons à notre exemple de la mission de l'hébergement, pour dire qu'un ensemble de services informatiques peuvent se définir autour de l'hébergement (le service de base sera donc l'Infogérance), et un

³ Capacité qu'a un service à être délivré.

⁴ Nous proposons ici ce néologisme comme concept de l'abstraction de l'ensemble des processus liés à ce second domaine de l'ITIL.

⁵ la seule mission de fourniture est statique.

⁶ en référence à notre classification.

⁷ Ce pourrait être le cas pour une entité qui prendrait de nouveau locaux et qui déménagerait.

⁸ En termes marketing, un service périphérique correspond à une profondeur d'offre, la hauteur et la largeur assurant la définition des services de base.

service périphérique comme le déménagement ne fera aucun sens pour l'utilisateur.

En revanche, un service de *veille technologique* du poste de travail, permettant de faire évoluer celui-ci, pourra être positionné en amont de l'infogérance, pour éviter l'obsolescence du service élémentaire. La déclinaison des modes d'intervention et des modalités d'exécution correspond à la « *servisabilité* »¹ du service, c'est-à-dire à sa capacité à être mis en œuvre avec l'appui d'autres services, ou sa capacité à être rendu disponible². Cet autre concept définit l'activation du livrable du point de vue de l'utilisateur. Nous pouvons illustrer notre propos avec les incidents. À quel moment un utilisateur considère-t-il que l'incident qu'il a déclaré au service desk est résolu ? Lorsque les techniciens ont résolu la panne³, lorsque le service desk informe l'utilisateur ? Lorsque l'utilisateur informe le support de la reprise du service ? Très certainement la 3^{ème} hypothèse.

Un service peut en cacher un autre ! Comment définir un service global ?

Un service global est un service dont la finalité fait sens pour l'utilisateur quand services de base et services périphériques sont associés. Combiner l'installation d'un poste de travail à un déménagement apporte une facilité de mise en œuvre et fait du sens pour l'utilisateur. Un service de veille technologique n'aura que peu de relation avec la mise en service directe du poste de travail et sera, à ce titre, plus proche d'un service de base comme le service d'intervention/dépannage où le prestataire intervenant pourra diagnostiquer *a posteriori* le niveau technologique du poste de travail. En revanche, le service de veille fonctionne en amont comme service périphérique.

Vers une maturité des services !

Définition de la maturité

La définition de la maturité selon le Robert est « État d'un fruit mur, période de la vie caractérisée par le *plein développement* intellectuel, physique et affectif, état de l'intelligence d'une faculté qui a atteint son plein développement ». Cette définition repose sur la théorie des stades, et présuppose un modèle défini, qui pré existe, auquel le développement doit aboutir selon un enchaînement de processus ou de programmes, eux-mêmes pré existant. Est-ce la seule manière de la définir ?

¹ Ce terme prend une définition identique mais plus restreinte dans ITIL dans le processus de gestion de la Disponibilité.

NDLR : le néologisme « *servisabilité* » vient de l'anglais *Serviceability* que l'on pourrait traduire par « *aptitude au service* ».

² Les anglo-saxons parlent de « *enabling services* » dont la traduction littérale serait *service d'activation valable pour un produit*. Nous l'étendons ici à l'activation d'un service.

³ J'emploie à dessein le terme de *panne* pour lui.

Maturité et maturation

Le concept même de maturité est solidaire du modèle qui en permet l'évaluation. Un modèle de maturité est comme un prisme qui permet la diffraction de la lumière et laisse apparaître les stades. Néanmoins nous pouvons retenir deux grandes classes de modèles de maturité, que nous appellerons *méta modèles* pour ne pas les confondre avec les modèles de maturité eux-mêmes.

Le premier type de modèles de maturité (statique) est celui qui propose la maturité comme un achèvement, comme une finition.

C'est le modèle organique du développement qui est un modèle descriptif des stades du vivant. Les systèmes d'information correspondent seulement en partie à ce modèle pour le *substrat* qu'ils représentent. R.L Nolan a mis en évidence ces stades⁴ en leur donnant un contenu spécifique.

Le modèle du développement contient en puissance la maturité qui permet son accomplissement. La question de la maturité ramenée à leur fonction⁵ se formule selon une toute autre approche que celle des stades et du développement. La deuxième approche des stades concernant la maturité fait appel au concept d'une maturité, dont le stade ultime d'achèvement ne serait pas en puissance dans sa croissance.

Cette maturité repose sur *un apprentissage*, (modèle dynamique) et permet de concevoir une maturité qui se redéfinit par rapport aux exigences de son environnement.

L'approche systémique a permis de concevoir de ce point de vue des systèmes arrivant à maturité, c'est-à-dire à la plénitude de leur fonction, en s'adaptant aux exigences de l'environnement. C'est d'une certaine manière Neandertal contre Cro-magnon. L'un a dû céder sa place à l'autre après 250 000 ans, pour des raisons d'adaptation. Le modèle qu'il utilise pour « *naviguer* » dans son environnement est évolutif. L'autre pas.

Ce modèle de maturité, qui, tout en respectant les stades et la théorie du développement, intègre des données pour faire évoluer son modèle cible, nous l'appellerons *modèle de maturation*.

Qu'est ce que la maturité fonctionnelle ?

Si l'on retient l'hypothèse que la maturité dépend de la maturité du substrat, et que celle-ci se ramène aux stades énoncés par Nolan, nous avons fait la moitié du chemin pour définir la maturité des services informatiques : il nous reste l'autre moitié à parcourir, en établissant le lien entre processus et maturité.

Une activité se ramène à un certain nombre de fonctions, elles-mêmes supportées par des proces-

⁴ Convention ITIL 28 et 29 mars 2006. cf. P Jourdan Présentation « *Modèles de Maturité et progression de l'ITIL* ». www.catalog-etil.com

⁵ On voit se dégager ici le propos de l'Organe et de la Fonction.

sus. La maturité d'une fonction est donc rapportable à la maturité de ses processus. Le terme de processus a en commun sa racine avec d'autres termes, comme procédure, procès, procession, et indique par-là une suite d'opérations, de tâches qui se produisent de manière régulière en vue d'un résultat¹. En revanche, ce qui distingue le processus de ces autres termes, c'est sa convergence vers une *unité*. De ce postulat, on pourrait dire que ce n'est pas parce qu'un processus se déroule, selon la définition énoncée, qu'il en est, pour autant, un processus arrivé à maturité si son unité, et d'autres caractéristiques, ne sont pas respectées.

Les organisations fleurissent de processus dont l'unité est souvent absente. L'unité d'une organisation de support est la convergence vers un résultat unique : la restauration et le maintien de la continuité du service pour l'utilisateur, par exemple.

Tous les processus doivent donc converger vers cet objectif de manière unifiée. S'il s'en trouvait un seul, dont le but et le résultat soient en décalage avec cette finalité, l'unité de la fonction « support » s'en trouverait altérée d'autant.

Maturité des processus

Cette réflexion sur la forme des modèles met en perspective l'application à la pléthore des référentiels qui s'appuient sur la démarche à base de processus. La question devient plus de savoir, à partir de quel type et de quelle nature (propriétés), un référentiel peut-il prescrire un modèle de maturité, plutôt que de combien de processus (inventaire) il dépend.

On comprend aussi pourquoi le modèle de maturité de Cobit est le même que celui de CMMI. Parce que le modèle ne s'intéresse pas à leur contenu, mais à leur forme. L'analyse du contenu du processus d'une activité passe par l'application à ce processus d'un modèle de maturation. C'est à dire de son *évolutivité*, plus que de son évolution. Par exemple pouvoir dire qu'un processus de développement de logiciel est au stade de la *maîtrise* plutôt qu'à celui de *l'optimisation* relève de l'évolution. Définir des métriques de gestion de services et les faire évoluer de manière itérative relève de l'évolutivité.

Au-delà de la forme, nous pouvons envisager la maturité appliquée à un processus de la sorte :

- Le niveau 1 de la maturité du processus peut se comprendre à partir du lien et de la relation qui existent entre les éléments de la séquence « Opérations-Tâches-Activité » qui donne au processus son fondement.
- Le niveau 2 est la simplicité avec laquelle le processus doit se dérouler.

- Le niveau 3 correspond à la finitude et à la continuité / discontinuité du processus. Le processus doit être fini et associer toutes les étapes, opérations d'une activité sans discontinuité.
- Le niveau 4 correspond à sa cohérence logique, c'est-à-dire à sa capacité d'intégration avec son environnement.
- Le niveau 5 est sa capacité à assurer un contrôle de bout en bout, selon des procédures simples et efficaces, répondant aux exigences métier des utilisateurs.

Vers une maturité des services informatiques : ITIL

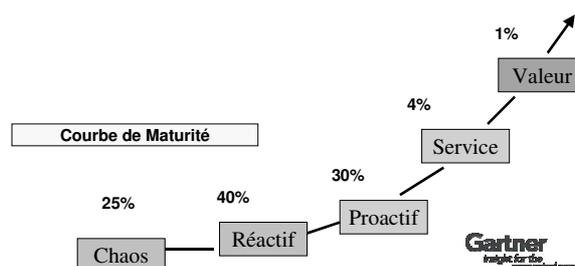
La maturité des services informatiques répondrait alors à l'adéquation entre une maturité du substrat et une maturité des processus, auxquelles s'ajouterait le modèle de maturité des services.

À ce jour il n'existe pas de modèle de maturité concernant ce domaine, mais une matrice qui a été mise en place par Eiglier et Langeard².

Avec les concepts de Domination et de Participation appliqués à l'informatique, on peut citer :

- le jeu croisé de la participation de l'utilisateur et de la domination du prestataire dans la production et la consommation du service ;
- la matérialisation des services selon des niveaux permettant de mettre en relation la Maîtrise d'Ouvrage et la Maîtrise d'Œuvre pour assurer le suivi des besoins, et de leurs couvertures ;
- la production des services (servuction) selon un axe relationnel, et un axe opérationnel assurant le bon équilibre de la distribution des compétences et de la gestion de la relation de service.

Rattaché à la courbe de maturité du Gartner, repris dans ITIL,



et appliqué aux services informatiques, ce modèle pourrait nous apporter une approche de la maturité des services informatiques selon la figure ci-après :

¹ Définition de B Lussato : Théories des organisations.

² Servuction Mc Graw Hill.

CHAOTIQUE	REACTIVE	PROACTIVE	SERVICE	BUSINESS
Pas de service	Service identifié	Anticipation	Objectifs	Le Métier
Approche composants	Par l'incident	<i>L'évolution déclenche l'intervention</i>	<i>Le contrat déclenche l'intervention</i>	<i>L'impact métier déclenche l'intervention</i>
COMPOSANTS	ENGAGEMENTS	LIVRABLES	OFFRE	BENEFICE

Il faudrait ajouter à ce modèle la déclinaison de la participation et de la domination, telle que la présente Servuction. En synthèse, réunir les 3 éléments de maturité des services conduit à rassembler :

- un substrat arrivé à maturité ;
- des processus actualisant ce substrat ;
- une formalisation des services, permettant d'assurer l'équilibre de la participation et de la domination entre la MOA et la MOE.

C'est dans ce sens que le CIGREF¹ a mis en évidence la participation croissante des Directions Générales à hauteur de 67%, et celle des Directions Opérationnelles pour 55%, dans l'évolution des SI. Participation qui dessine une association de compétences et un partage des responsabilités² nouvelles dans la construction des projets informatiques : gage de mature IT ! ▲

Pierre Jourdan
www.catalog-e-til.com
www.askconseil.com

¹ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.

² Marketing de l'Informatique auprès des décideurs 1999 CIGREF.

En marge du Guide des certifications SI

Les vicissitudes d'une procédure de livraison

Alain Coulon, Secrétaire d'ADELI

Nous n'avons pas été en mesure de nous procurer, fin août 2006, les exemplaires de l'ouvrage « Guide des certifications SI » commandés à DUNOD pour faire face à vos attentes. Cet article relate les péripéties d'une procédure de livraison aléatoire dont nous tirerons quelques enseignements.

Un processus classique

DUNOD a édité l'ouvrage « Guide des certifications SI » et en a supervisé son impression en Belgique. En exécution d'une commande passée le 6 juillet 2006, ADELI devait recevoir un contingent de 250 exemplaires.

Il restait un problème extrêmement banal : livrer onze colis au siège de l'association : 87 rue BOBILLOT situé dans un immeuble d'habitation.

Je pensais qu'il suffisait de prendre contact avec l'éditeur pour définir une date et une plage horaire pour réceptionner une livraison confiée à un transporteur. Élémentaire, n'est-ce pas ? Pas si sûr !

Une procédure chaotique

Dès le 9 août j'ai pris contact avec DUNOD. Quelques jours plus tard, j'ai appris à mon interlocuteur - ce qu'il ignorait encore - que le livre, dont un exemplaire avait été envoyé à chaque auteur, était sorti des presses, donc qu'un stock était vraisemblablement disponible.

Nous avons fixé la date de livraison au mardi 29 août entre 9 h et 15 h ; plage très étendue que je n'ai pas essayé de réduire et j'ai pris mes dispositions pour accueillir cette livraison.

Mais ce projet de livraison a enchaîné une succession de gags :

- un livreur s'est présenté à l'immeuble, le 22 août, en anticipant, à son insu, d'une semaine la date convenue, et m'a joint par téléphone alors que j'étais à 800 kilomètres de là ; d'où un premier report confirmé au 29 août ; j'ai averti DUNOD de l'incident et je lui ai recommandé de faire respecter la date convenue ;
- le livreur (ou l'un de ses collègues) s'est présenté de nouveau le 28 août ;
- en revanche, le jour fixé, j'ai attendu vainement plusieurs heures avant d'alerter DUNOD qui a remonté la filière d'une procédure tortueuse impliquant plusieurs intermédiaires dont INTERFORUM (service logistique du groupe EDITIS). J'ai pu joindre une personne, basée dans le Loiret, qui a promis une livraison pour le

lendemain à partir d'un dépôt parisien du SERNAM situé boulevard de Clichy.

- Le lendemain, 30 août, en fin de matinée, j'ai tenté de joindre les numéros de téléphone du SERNAM en échouant sur des standards filtrés par des « cerbères vocaux ». Mon interlocuteur chez DUNOD, alerté par nos récriminations, n'a pu - lui non plus - joindre un quelconque tronçon de cette « labyrinthesque » procédure de livraison.
- J'ai averti DUNOD que l'on reprendrait le film au retour d'un déplacement en province, ce qui n'a pas empêché, le 1^{er} septembre, un livreur, échoué au pied de l'immeuble de me laisser un message téléphonique angoissé, à l'heure où mon TGV filait vers Montpellier.
- Enfin, le 11 septembre, après avoir vérifié tous les jalons du circuit et avoir rongé mon frein toute la matinée, j'ai eu l'immense joie, à 12h30, d'être interrompu dans mon repas, par un appel du livreur stationné au pied de l'immeuble, prêt à décharger les précieux colis.
- Nous avons enfin réussi ce véritable rendez-vous orbital.
- J'ai alors constaté que chaque colis était consciencieusement recouvert d'une grande étiquette remplie d'informations diverses et variées ... où il ne manquait que les conditions de livraison, demandées par le client !

Quelques enseignements

Un processus simple est pollué par une procédure lourde et complexe qui implique une kyrielle d'intermédiaires dont chacun ne traite qu'un aspect très parcellaire. Le phénomène bien connu du « téléphone arabe » – désormais véhiculé par des supports modernisés – ampute les messages et ne garde que les références de l'objet à livrer et les lieux de transit et de livraison, en omettant de transmettre les besoins spécifiques du client, en particulier les contraintes de date. Un tel système d'information, dans notre cas, a révélé ses carences en grevant les coûts du client et du transporteur.

Cependant, cette procédure de livraison, que l'on imagine, fondée sur l'optimisation des tournées du transporteur semble fonctionner avec une majorité de clients. C'est vrai, lorsque ceux-ci font preuve de la plus grande souplesse et disposent d'un guichet de

réception, constamment ouvert, pour accueillir des livraisons imprévisibles qui ne sont vérifiées par le destinataire final qu'*a posteriori*.

Le client au centre du système qualité ?

Ce slogan, complaisamment repris dans toutes les brochures commerciales, reste pour beaucoup d'entreprises un vœu pieux.

La qualité dont elles se réclament ne consiste-t-elle pas à reporter une partie du fardeau sur un client captif ?

Le client se voit, alors, contraint de compléter, à ses frais, une procédure qui ignore superbement les besoins spécifiques qu'il a exprimés et que son fournisseur a commercialement et verbalement promis de satisfaire. ▲

info@adeli.org

La gestion des coûts

Rappel de la technique de la courbe en S

Alain Coulon, Secrétaire d'ADELI

L'article « La valeur acquise », publié dans le numéro 64 de La Lettre, s'appuyait essentiellement sur une méthode de calcul des écarts entre les coûts prévus et les coûts consommés.

Au commencement du projet, la planification estime un coût du travail à accomplir. À un instant donné du projet, on enregistre un coût pour un travail effectué.

Comment, à partir de ces mesures, estimer le coût global de l'ensemble des travaux projetés ?

Les aléas d'un projet

Un projet se déroule rarement comme on l'avait prévu ; à tout moment, des incidents viennent perturber les prévisions. Des méthodes et des techniques permettent de déterminer les écarts en vue de corrections (variations de productivité, modification des ressources, report des délais).

La courbe en S

La planification initiale permet de construire une courbe qui cumule les coûts prévus en fonction du temps.

Cette courbe a la forme d'un S : la pente (consommation instantanée) est faible en début et en fin de projet ; elle est forte dans la partie centrale du projet.

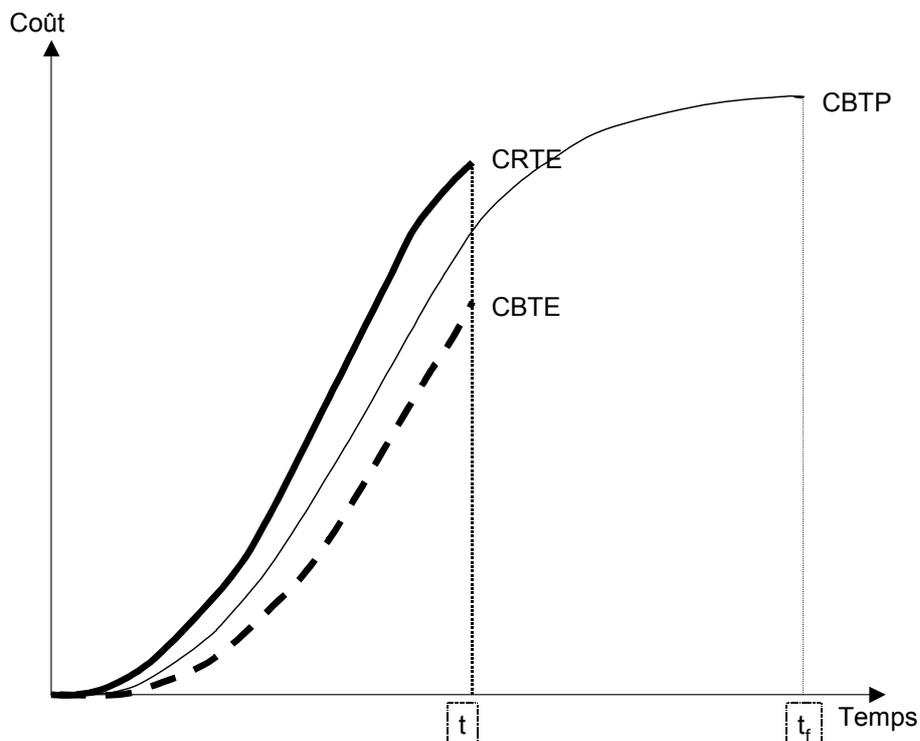
À un instant donné on mesure 3 valeurs de coût :

- Le Coût que l'on avait Budgété pour le Travail Prévu = CBTP ;
- Le Coût que l'on avait Budgété pour le Travail réellement Effectué = CBTE, ce que l'on appelle la valeur acquise ;
- Le Coût que l'on a Réalisé pour ce Travail Effectué = CRTE.

Si à cet instant, le travail prévu a été réalisé pour le coût prévu, on est parfaitement en ligne avec l'objectif. Mais il y a rarement coïncidence entre ces trois valeurs et il faut interpréter les écarts.

Il faut se garder d'interpréter trop hâtivement la différence [CBTP - CBTE]. Si l'on a dépensé moins que prévu, a-t-on effectué le travail prévu à cette date ?

Cette différence n'a aucun sens si l'on ne sait apprécier le travail réellement effectué et le coût prévu pour cette réalisation soit CBTE.



À la date t, on avait prévu de dépenser CBTP pour un travail achevé à cette date.

À cette date, on enregistre une consommation CRTE pour un travail réellement effectué dont le coût budgété avait été estimé à CBTE.

CBTP - CBTE n'a pas de signification ; une perversion optimiste consiste à escompter des économies, car on consomme moins vite que prévu ; alors que CRTE - CBTE constitue le véritable écart sur le coût à cette date.

Glissement des coûts

Au cours du déroulement du projet, on peut être amené à constater un décalage des coûts par rapport aux prévisions. Peut-on prévoir l'incidence de ce décalage sur le coût total du projet ?

Soit CBT_0 le coût total initial prévisionnel.

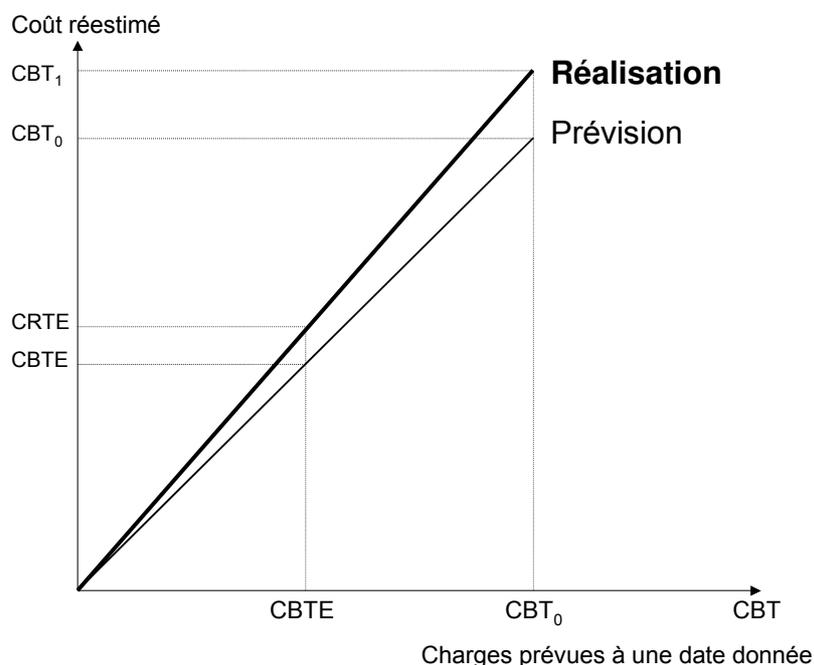
À l'instant t du projet, on enregistre le coût réellement dépensé des travaux effectués CRTE ; à cet instant, les tâches complètement terminées avaient été prévues pour une charge cumulée CBTE.

Le taux de consommation à l'instant t est $CRTE/CBT_0$.

Le taux de réalisation à l'instant t est $CBTE/CBT_0$ (où CBTE est le coût que l'on avait prévu pour les tâches terminées).

Si l'on admet que le taux d'achèvement ($CRTE/CBTE$) est constant, le coût, recalculé à la date t, nécessaire à la réalisation de l'ensemble des tâches sera :

$$CBT_1 = CBT_0 * CRTE/CBTE.$$



Pour corriger les discontinuités de croissance de CBTE, (coût prévisionnel des tâches terminées à l'instant t), on conseille de prendre les 4 ou 5 derniers points et de tracer la droite des moindres carrés.

Ainsi, les fluctuations de CBTE ne seront plus soumises aux aléas des dates d'achèvement des tâches, mais traduiront les véritables tendances.

Cette méthode surestime les retards, en négligeant totalement toute tâche entreprise et non formellement terminée ; elle a l'avantage d'inciter à hâter les recettes. Elle ne peut que réserver des bonnes surprises lors de l'accélération des recettes, en fin de projet.

Actualisation du planning

En cas de dérive importante constatée en temps voulu, une correction du planning s'avère nécessaire en jouant sur les paramètres suivants :

- report du délai global ;
- accroissement des effectifs (donc des coûts) ;
- recours à la sous-traitance ;
- abandon de certaines tâches jugées non prioritaires ;
- augmentation de la productivité. ▲

a_coulon@club-internet.fr

Le vocabulaire de la validation

Comment éviter des quiproquos à la livraison des fournitures

Alain Coulon, Secrétaire d'ADELI

Cet article, rédigé dans le cadre de notre commission « Vocabulaire maîtrisé », vous propose une réflexion sur les concepts utilisés lors de la validation des résultats d'un projet.

À la fin d'une phase du projet, le fournisseur remet un livrable (ensemble de produits et de résultats de services) au client. Le client, après avoir formellement constaté la conformité de la fourniture, donne acte, au fournisseur de la bonne exécution de la mission qu'il lui a confiée.

Le processus de validation enchaîne des actions et des décisions. Dans le contexte du management de projet, les termes qui désignent ces actions et ces décisions demandent à être précisés.

L'auteur de cet article présente quelques suggestions utilisées dans son contexte professionnel, avec lesquelles vous pouvez être en désaccord ; nous vous offrons un devoir de réponse sur le wiki que nous avons ouvert sur notre site (www.adeli.org/wiki). N'hésitez pas à vous y rendre et à vous exprimer.

Un vocabulaire confus

Dans le langage courant, et selon les différents usages professionnels, on utilise indifféremment les mots suivants : réception, recette, contrôle, vérification, qualification, approbation, validation, pour désigner les actions et les décisions par lesquelles un client reconnaît la conformité de la fourniture livrée.

Cette confusion peut engendrer quelques différends lorsque les deux parties, souvent de bonne foi, n'attribuent pas le même sens au même mot.

On peut évidemment se référer aux documents normatifs tels le CCAG-PI (Cahier des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés publics – Prestations Intellectuelles) ou les normes NF EN ISO 9000, NF ISO/CEI 12207 et NF ISO/CEI 9126. Mais la diversité des contextes et des habitudes recommande de préciser, en concertation entre le fournisseur et le client, le vocabulaire applicable à chaque projet.

Les étapes de la validation

Remise de la fourniture

Le fournisseur remet à son client la fourniture prévue à l'échéancier contractuel.

Contrôle de la complétude de la fourniture

Le client constate la présence de tous les éléments qui font l'objet de la même livraison, sans avoir la possibilité matérielle d'en contrôler immédiatement le bon fonctionnement. Il émet un avis formel qui reconnaît la complétude d'une fourniture sans préjuger de la conformité de son contenu.

▪ Le destinataire d'un courrier postal recommandé signe un avis de réception, qui atteste qu'il a bien reçu le courrier... mais qui ne saurait signifier qu'il en approuve le contenu.

▪ Le réceptionniste signe un bon de livraison qui atteste de la présence de la nomenclature des objets attendus, sans pour autant se prononcer sur la conformité du contenu.

C'est ce que nous appellerons la « réception ». Une réception se borne à enregistrer la complétude de l'objet livré.

Contrôle des fonctionnalités de la fourniture

Après la réception, le client s'assure, par recueil de preuves objectives, que les différentes exigences spécifiées ont été correctement remplies.

Dans les domaines des systèmes d'information, ce contrôle peut recouvrir des activités telles que :

- relecture et revue de documents ;
- réalisation de démonstrations ;
- exécution de jeux d'essais ;
- enquête de satisfaction.

Ce contrôle, effectué par des compétences appropriées, concerne la fourniture mais aussi - si cela est prévu au contrat - son processus de production.

C'est ce que nous appellerons les « vérifications » qui sont effectuées sur les différents composants de la fourniture. Chaque vérification ponctuelle donne lieu à un enregistrement.

Contrôle de la conformité aux exigences contractuelles

Le contrat prévoit un processus de contrôle destiné à la reconnaissance formelle de la conformité de l'ensemble de la fourniture aux exigences contractuelles.

C'est ce que nous appellerons la « recette ».

▪ Une « recette provisoire » vise à constater l'aptitude des caractéristiques d'une fourniture à satisfaire les exigences, en environnement expérimental ; c'est une « vérification d'aptitude » ou une « qualification ».

Le succès à ces épreuves de qualification permet

d'envisager une mise en exploitation en environnement réel.

- Une « recette définitive » vise à constater la capacité de la fourniture livrée à assurer un service régulier dans les conditions normales de fonctionnement.

Avis formel émis par une autorité

Les résultats de la vérification de la conformité d'une fourniture sont soumis à l'acceptation formelle d'une personne habilitée, dont la signature déclenche généralement un règlement financier.

C'est ce que nous appellerons « approbation ». Une approbation peut être assortie de réserves écrites qui devront être levées ultérieurement par le fournisseur.

Validation

Ainsi, la validation d'une activité ou d'une fourniture livrable résulte de deux actions consécutives :

- vérification de la conformité aux exigences, dans les conditions de fonctionnement ;
- approbation par la signature d'un responsable habilité.

Récapitulation

Fourniture soumise au contrôle	Contrôle	Enregistrement de la décision	Degré de validation après contrôle
Livrée	Complétude physique des constituants	Signature d'un bon de livraison	Réception
Réceptionnée	Fonctionnalités	Résultat des contrôles (lecture, tests, etc.)	Vérification
Vérifiée	Vérification d'aptitude	Approbation hiérarchique	Recette provisoire Qualification
Qualifiée	Service régulier	Approbation hiérarchique	Recette définitive Validation

Dans ce court article, nous n'avons pas abordé le cas d'une anomalie qui impose de signaler l'incident au fournisseur et de relancer tout le cycle de validation.

Wiki vous attend : www.adeli.org/wiki/

La catégorie « Vocabulaire » de notre wiki propose les définitions de quelques dizaines de concepts,

dont approbation, conformité, contrôle, qualification, réception, recette, validation, vérification.

Ces définitions sont accompagnées d'espaces de discussion destinés à recueillir des remarques, des critiques et des suggestions. ▲

info@adeli.org