

Chapitre 3

La vision métier

Sommaire

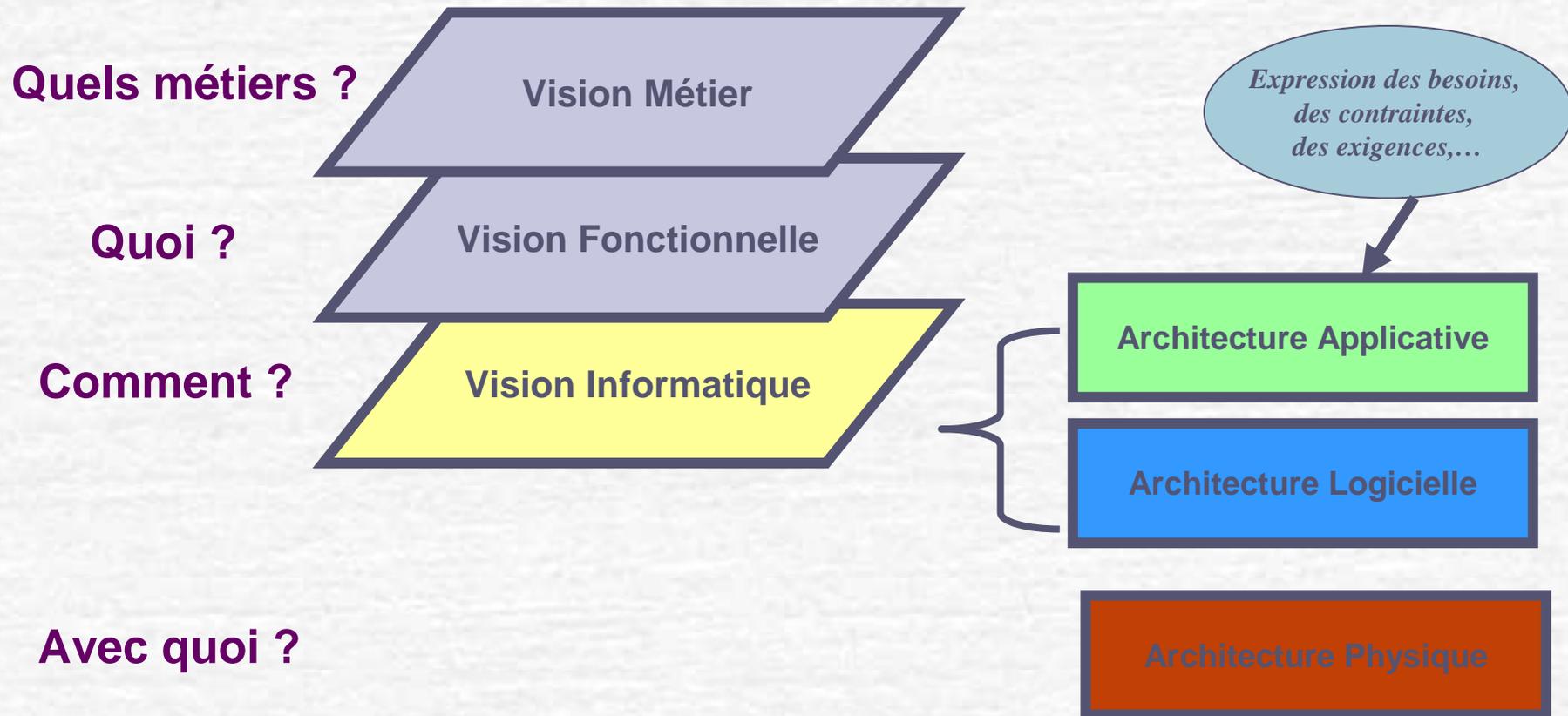
- Concepts et définitions
- Vision métier et stratégie
- Modélisation de la stratégie
- Modélisation des processus métier
- Conclusion : concepts et démarche

L'urbanisation du SI commence par la compréhension des métiers de l'entreprise

- ☞ Urbaniser : concevoir et structurer le SI pour rendre l'entreprise (ou l'organisme) efficace et performante
 - Une organisation réactive : par la capacité des processus et des structures à faire face aux évolutions permanentes de l'environnement
 - Un SI flexible : capable d'adaptation et de transformation face aux besoins de l'entreprise
- ☞ L'entreprise est le théâtre de l'affrontement de 2 familles d'acteurs :
 - Responsables métiers : utilisateurs de l'outil informatique qui ont besoin d'une réactivité organisationnelle toujours plus grande
 - Techniciens de l'information : concepteurs et constructeurs de cet outil dont la flexibilité n'est pas le point fort
- ☞ La réalité opérationnelle de l'entreprise est ambivalente :
 - Réalité organisationnelle : le monde des hommes (et des métiers)
 - Réalité informationnelle : la cité de l'information,
- ☞ Un langage commun est nécessaire pour faire correspondre :
 - La vision organisationnelle : processus traversant les structures, les postes de travail et les individus, activités et tâches
 - La vision informationnelle : services automatisés, fonctionnalités, informations dématérialisées, postes de travail informatisés

Positionnement

URBANISATION / ARCHITECTURE



Concepts / Définitions (1)

- ☞ **La vision Métier** : au sein du Système « Entreprise », elle décrit l'ensemble des processus « métier » et des activités de l'entreprise que le SI doit supporter
- ☞ **SI** : un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations.

On distingue des SI opérationnels (traitement de transactions, contrôle de processus industriels, supports d'opérations de bureau et de communication) et des SI de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision, ...)

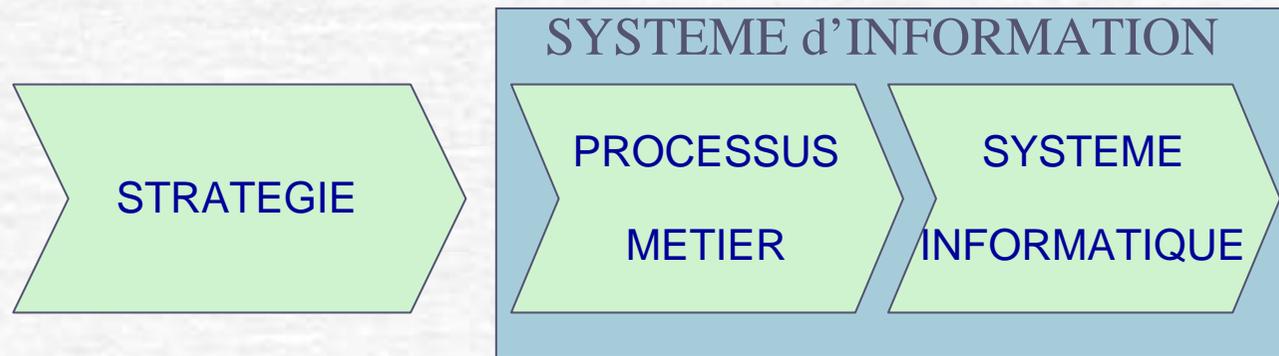
- ☞ **Urbaniser le SI**, c'est le simplifier, c'est trouver un découpage et des grands principes de construction qui permettront de faire évoluer le SI au même rythme que l'organisation

Concepts / Définitions (2)

- ☞ **Processus « métier »** : « **séquence** organisée **d'activités** connexes qui, ensemble, créent un **résultat** ayant de la **valeur** pour les **clients** ou les usagers (institution ou administration)» (M.HAMMER)
-> sous l'effet d'une sollicitation interne ou externe, il est modélisé par un **réseau d'activités** qui produisent les résultats définis. Il est déclenché par un **événement de gestion initiateur** (ex. : arrivée d'une demande d'achat pour le processus « commandes fournisseurs » du domaine achats). Les résultats du processus constituent eux-mêmes des événements qui peuvent initier d'autres processus
- ☞ **Activité** : ensemble des travaux qui correspondent à la contribution d'un acteur métier au déroulement d'une étape d'un processus
- ☞ **Événement déclencheur** : ensemble d'informations, reçu de l'extérieur ou créé dans l'entreprise, qui initie l'enchaînement des activités d'un processus
- ☞ **Procédure** : image d'un processus métier décrit dans le cadre d'une organisation structurée ; elle est déclenchée par une demande et finalisée par l'acceptation d'un résultat

Vision métier et Stratégie

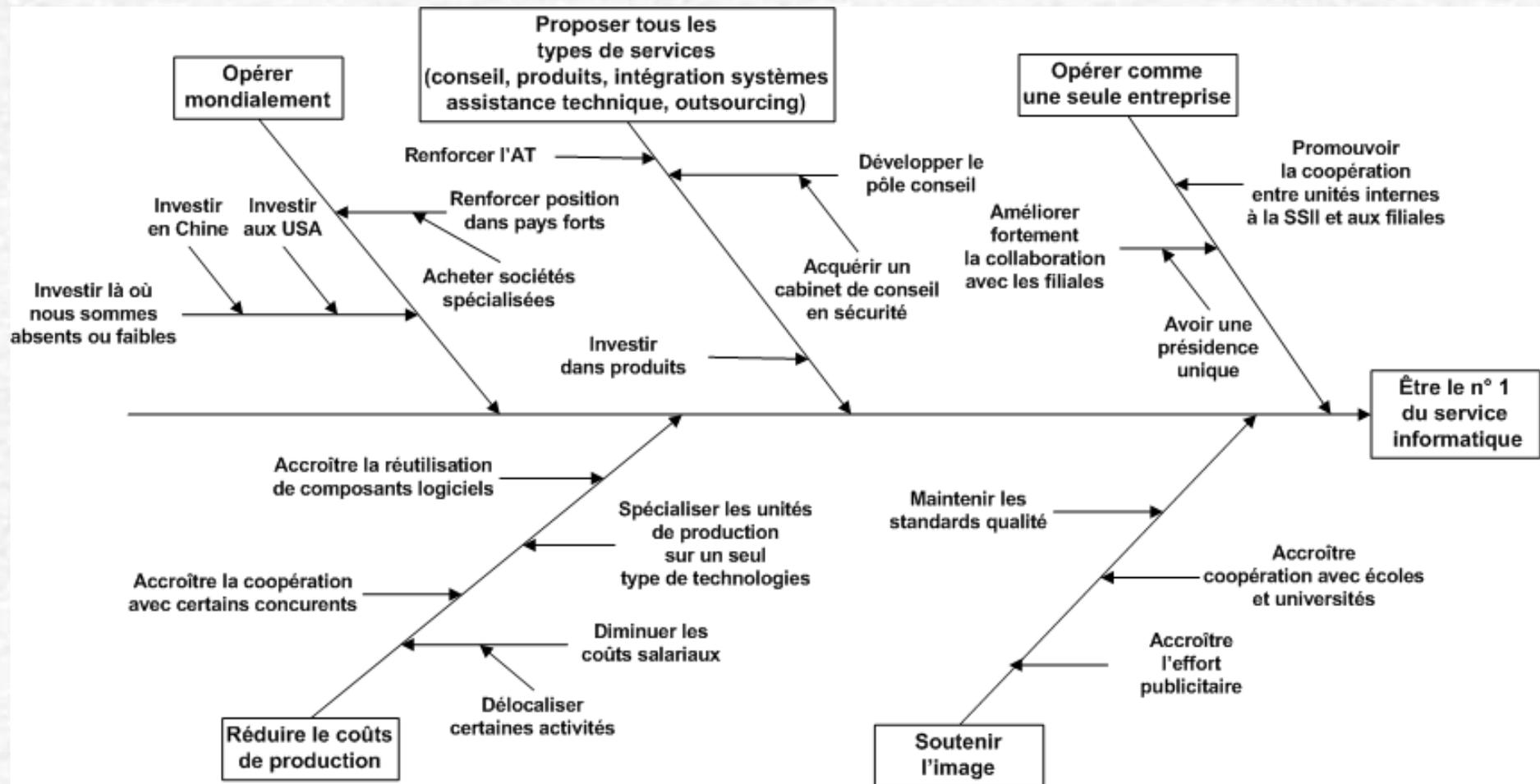
La vision métier et la stratégie



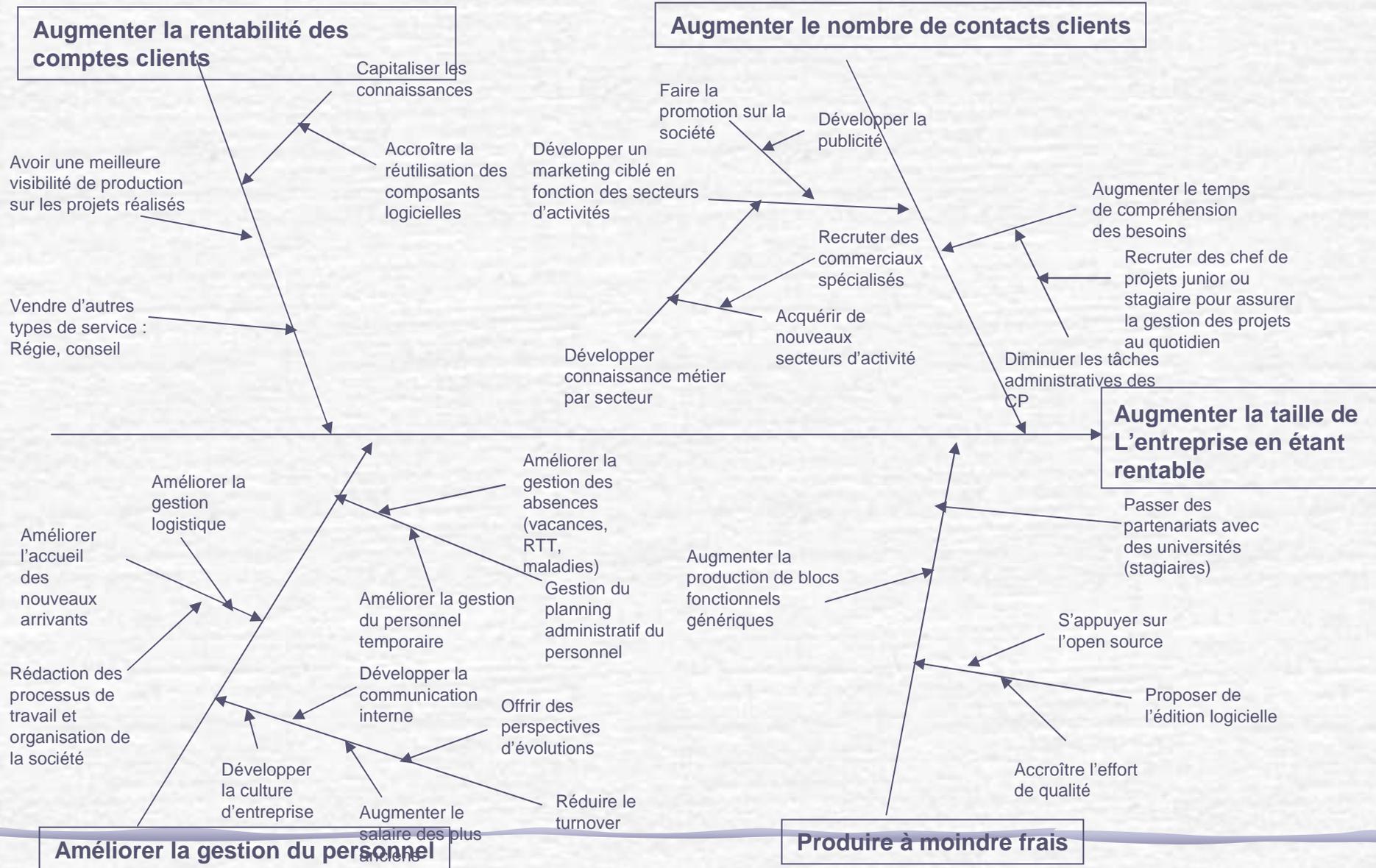
- **Pour la démarche d'urbanisation, la stratégie est supposée définie ; elle doit être formalisée (modélisée) si ce n'est pas déjà fait**
- **La stratégie de l'entreprise est modélisée par une hiérarchie d'objectifs qui sont décomposés en sous-objectifs**
- **La vision « métier » est constituée par la description de l'ensemble des processus de l'entreprise (ou de l'organisme)**
- **Le processus « métier » répond à au moins un objectif : il contribue à l'atteinte d'au moins un objectif ou sous-objectif de la stratégie de d'entreprise (ou de l'organisme)**
- **Au départ, le processus est défini de façon indépendante de l'organisation (ou de la structure) de l'entreprise. Ensuite, prenant en compte l'organisation et tous les acteurs internes, le processus devient « processus organisé » ou procédure**

Exemples de stratégie d'entreprise

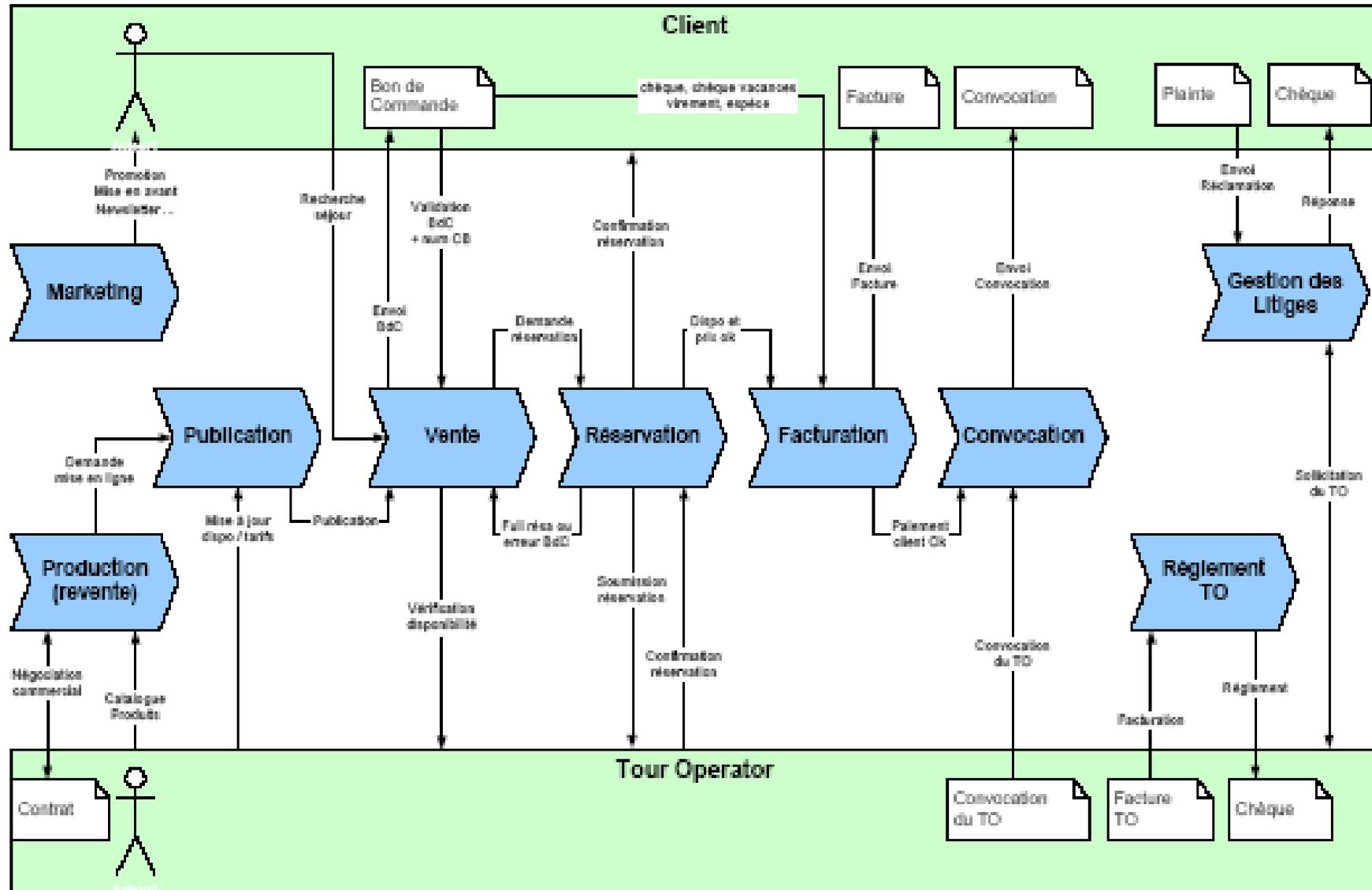
Cas d'une SSII



Stratégie : cas réel d'une société de communication interactive



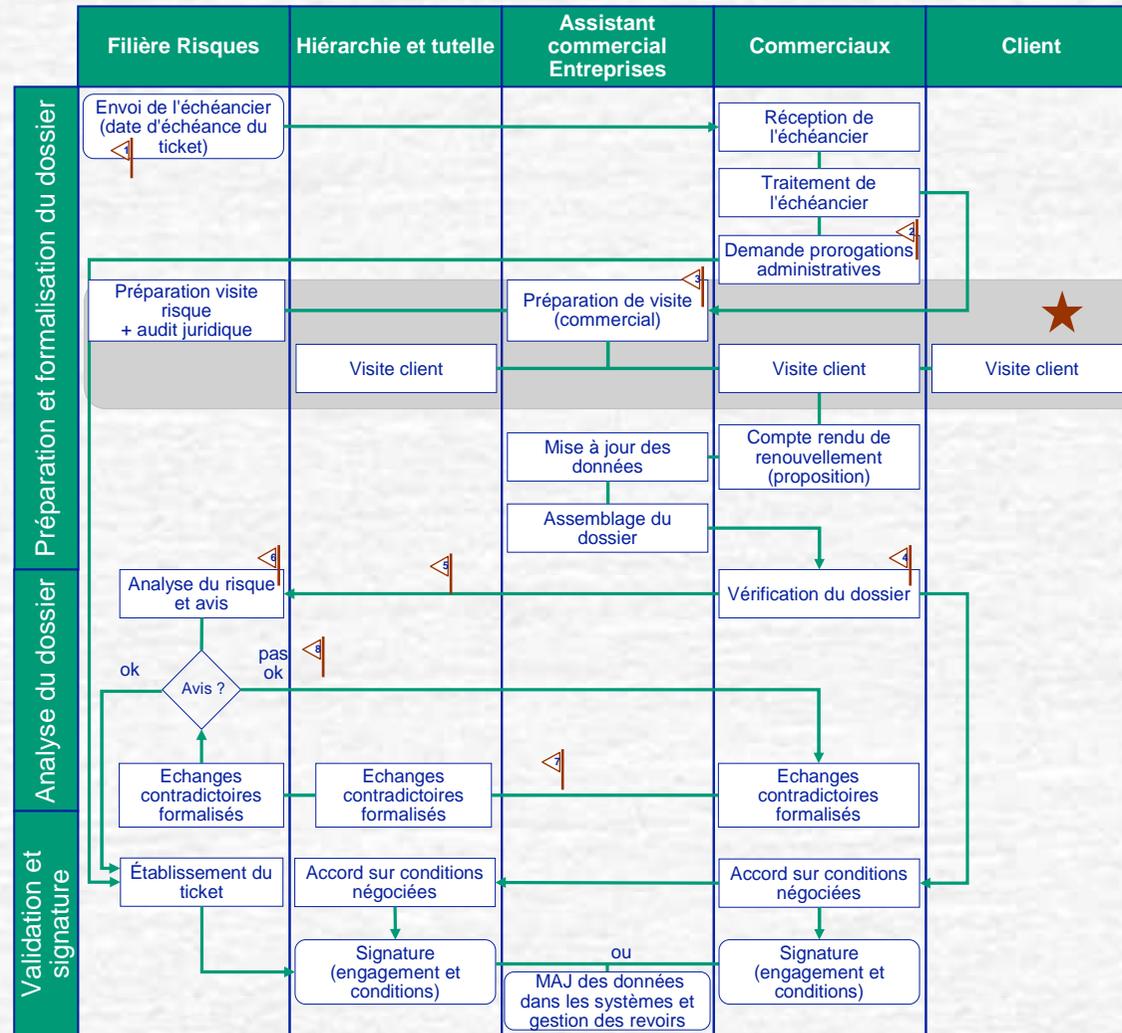
Exemple de processus global



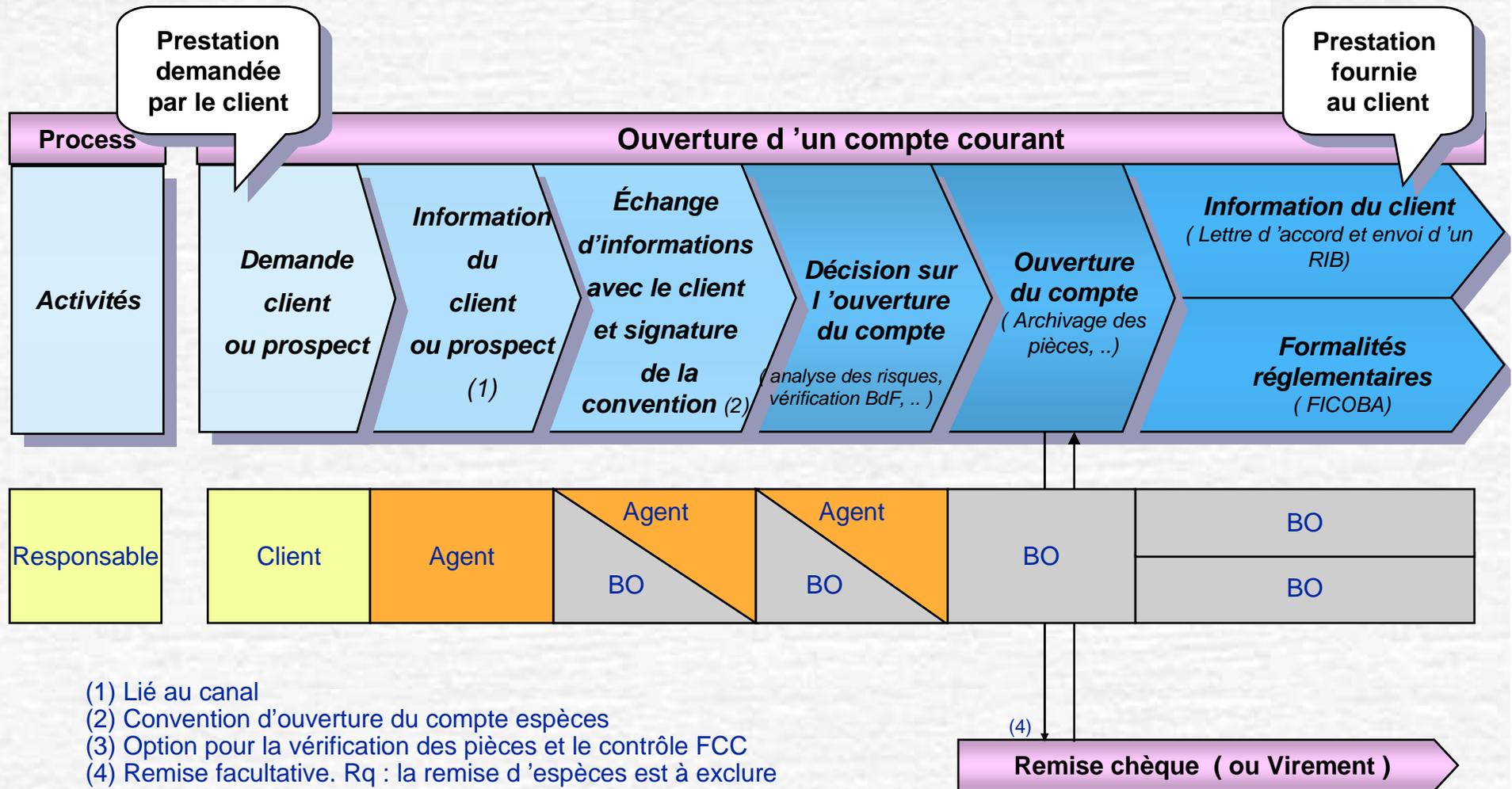
Société de vente de séjours/voyages à distance

Exemple de processus

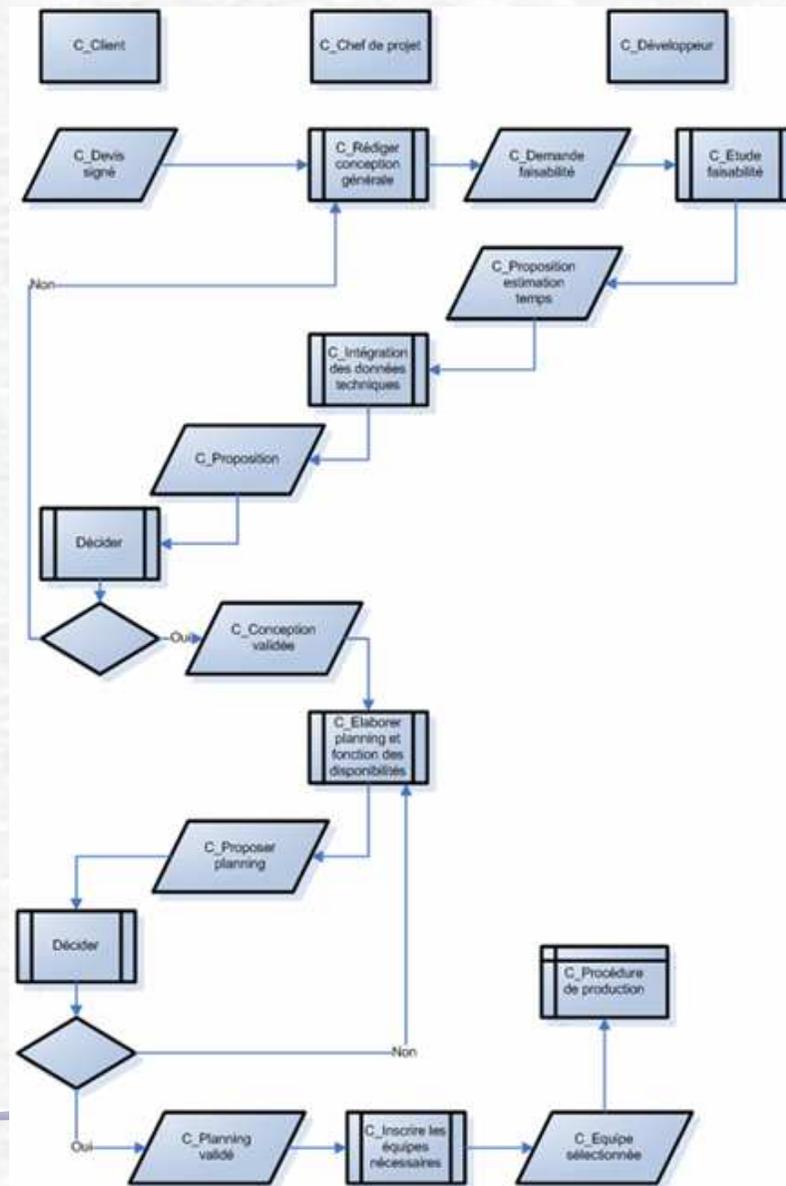
Cas du renouvellement du dossier « entreprise » dans une grande banque



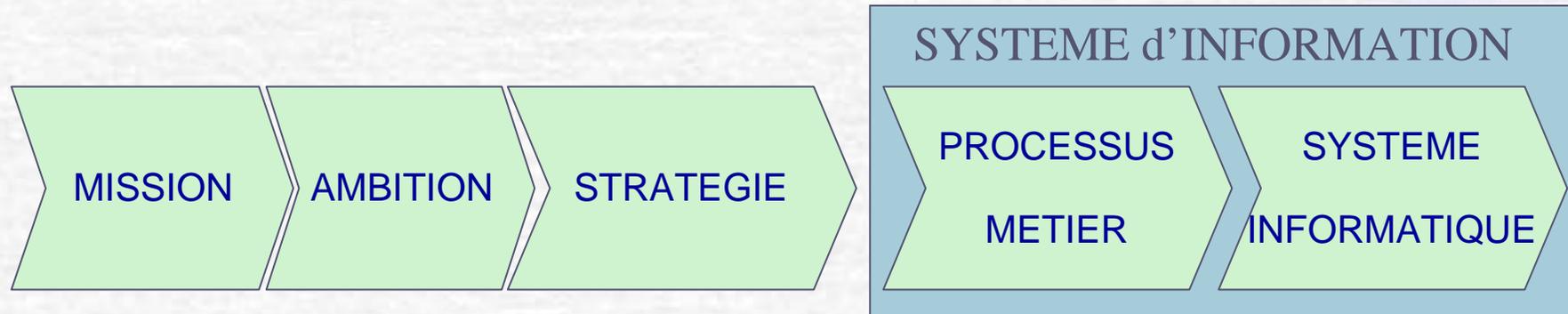
Un exemple de processus: l'ouverture de compte bancaire



Un exemple de processus: la gestion des projets dans «sté de comm. interactive»



La vision métier est issue de la stratégie (1/2)



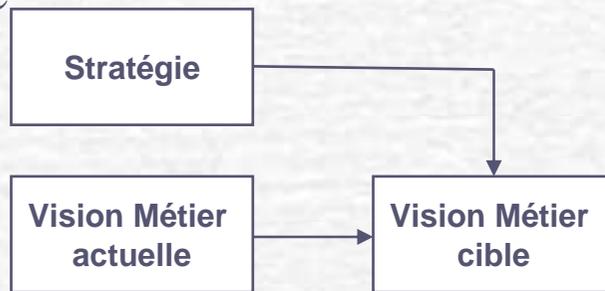
- **Mission** : raison d'être de l'entreprise (ou de l'organisme)
- **Ambition** : ensemble des objectifs de haut niveau associés à la Mission
- **Stratégie** : moyen de réaliser l'ambition
- **La démarche d'urbanisation commence par le recueil et la compréhension de la stratégie de l'entreprise**
- **La stratégie est exprimée par l'ensemble des objectifs (et des sous-objectifs : il y a une hiérarchie). La décomposition en sous-objectifs s'arrête quand tous les objectifs sont liés à au moins un processus**
- **Modélisation de la stratégie**
 - **Diagramme d'entreprise** : vue « aérienne » de l'entreprise faisant apparaître les différentes entités fonctionnelles de l'entreprise et détaillant les grandes activités et les principaux flux échangés entre ces entités
 - **Modèle des objectifs** : Diagramme d'Ishikawa ou diagramme de décomposition hiérarchique des objectifs

La vision métier est issue de la stratégie (2/2)

- **Le processus métier est producteur de valeur : il est « utile », il contribue à l'atteinte d'un objectif**
- **Deux types de processus pour la modélisation du métier de l'entreprise : processus opérationnels (impact direct sur la performance) et processus de support (impact indirect)**
- **Un troisième type de processus pour le pilotage des activités de l'entreprise : le processus de pilotage**
- **Cartographie des processus : premier niveau de représentation qui permet d'avoir une vue « aérienne » de l'ensemble des processus et de « raisonner » sur celle-ci pour :**
 - classer les processus et identifier les liens entre processus,
 - leur affecter une priorité en vue d'une reconfiguration,
 - Permettre à toute l'organisation de se situer,
 - Faciliter la mise en place d'un système d'amélioration de la performance
- **Modélisation des processus : le modèle de processus est constitué de :**
 - **Un diagramme de processus : décrit le réseau des activités entre les différents acteurs sur un schéma obéissant à des règles plus ou moins strictes suivant la phase du cycle de description du plan d'urbanisation**
 - **Une description de processus : complète le diagramme avec toutes les informations qui expliquent les différents choix le plus clairement possible**

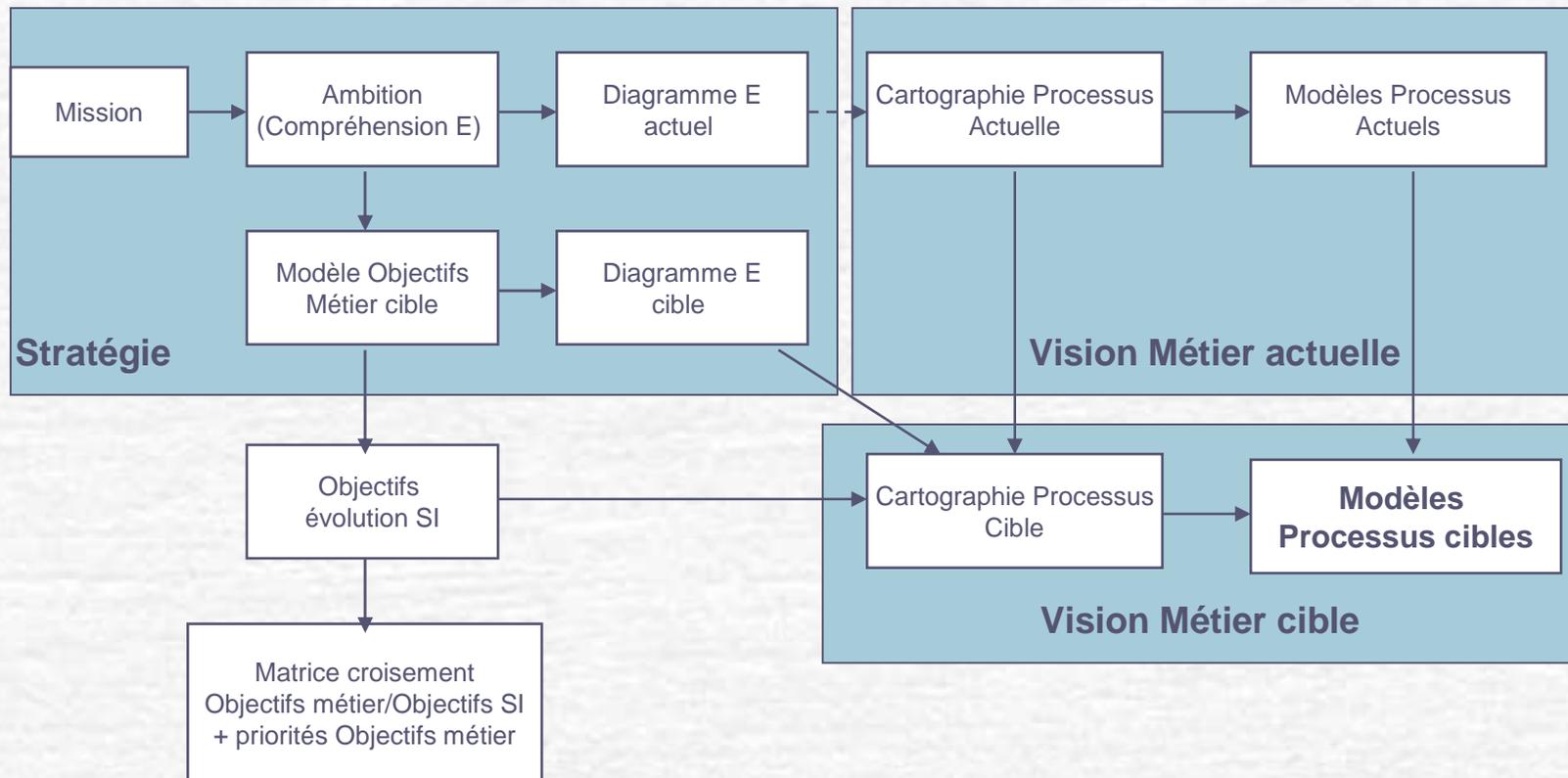
Démarche : de la stratégie aux modèles de processus métier cibles

Démarche générale



Cartographie processus :
Diagramme E + liens entre processus

Démarche détaillée



Modélisation de la stratégie

Modélisation de la stratégie

- ☞ Règles d'urbanisme pour le modèle des objectifs
 - Règle 1 : un même objectif ne figure qu'une seule fois dans le diagramme
 - Règle 2 : lorsque un objectif est décomposé en sous-objectifs, la liste des sous-objectifs doit être exhaustive pour atteindre l'objectif
 - Règle 3 : un objectif de niveau le plus fin doit pouvoir être associé à un ou plusieurs KPI (Indicateur Clé de Performance) réalistes et significatifs

- ☞ Règles de bonne pratique pour le modèle des objectifs
 - Règle 1 : un objectif commence par un verbe
 - Règle 2 : le libellé d'un objectif ne comporte pas de « et » qui pourrait masquer 2 objectifs

- ☞ Règles de bonne pratique pour le diagramme d'entreprise
 - Règle 1 : Privilégier la clarté et la lisibilité à l'exhaustivité
 - Règle 2 : Indiquer dans le commentaire associé au diagramme les flux entre processus de premier niveau qui n'ont pas été indiqués sur le diagramme

Modèle des objectifs

Cas d'une SSII

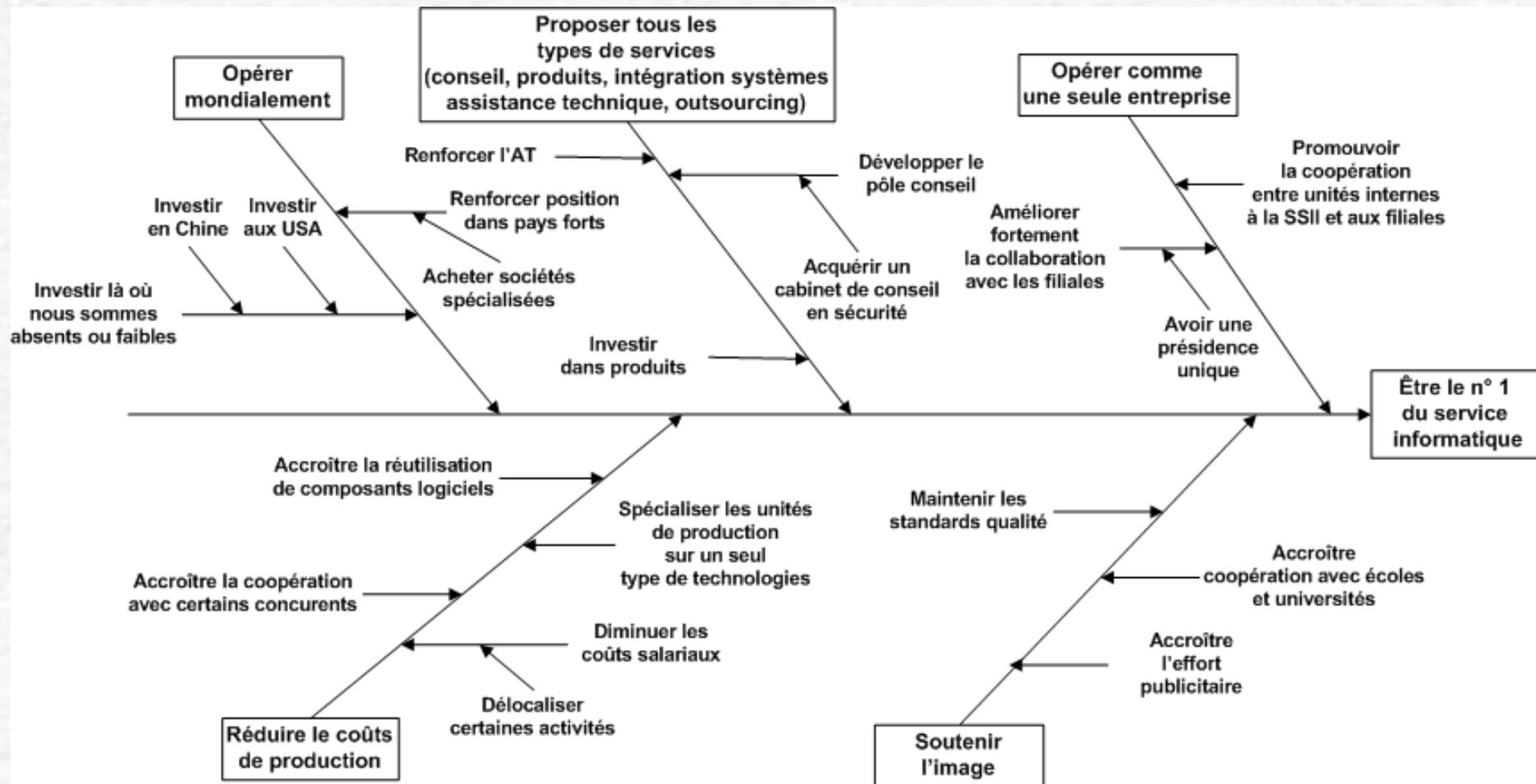


Diagramme d'entreprise

Cas d'une SSII

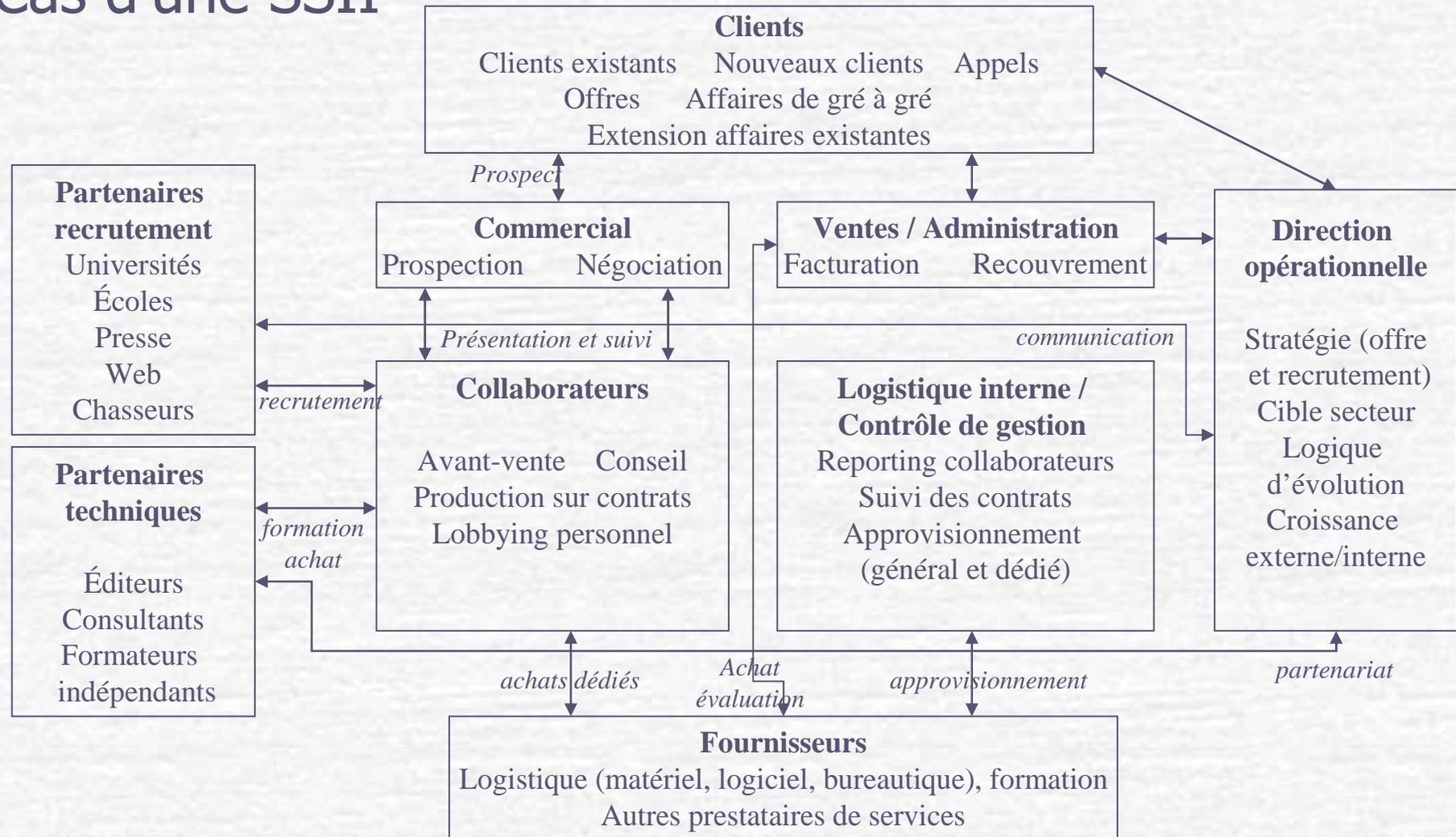
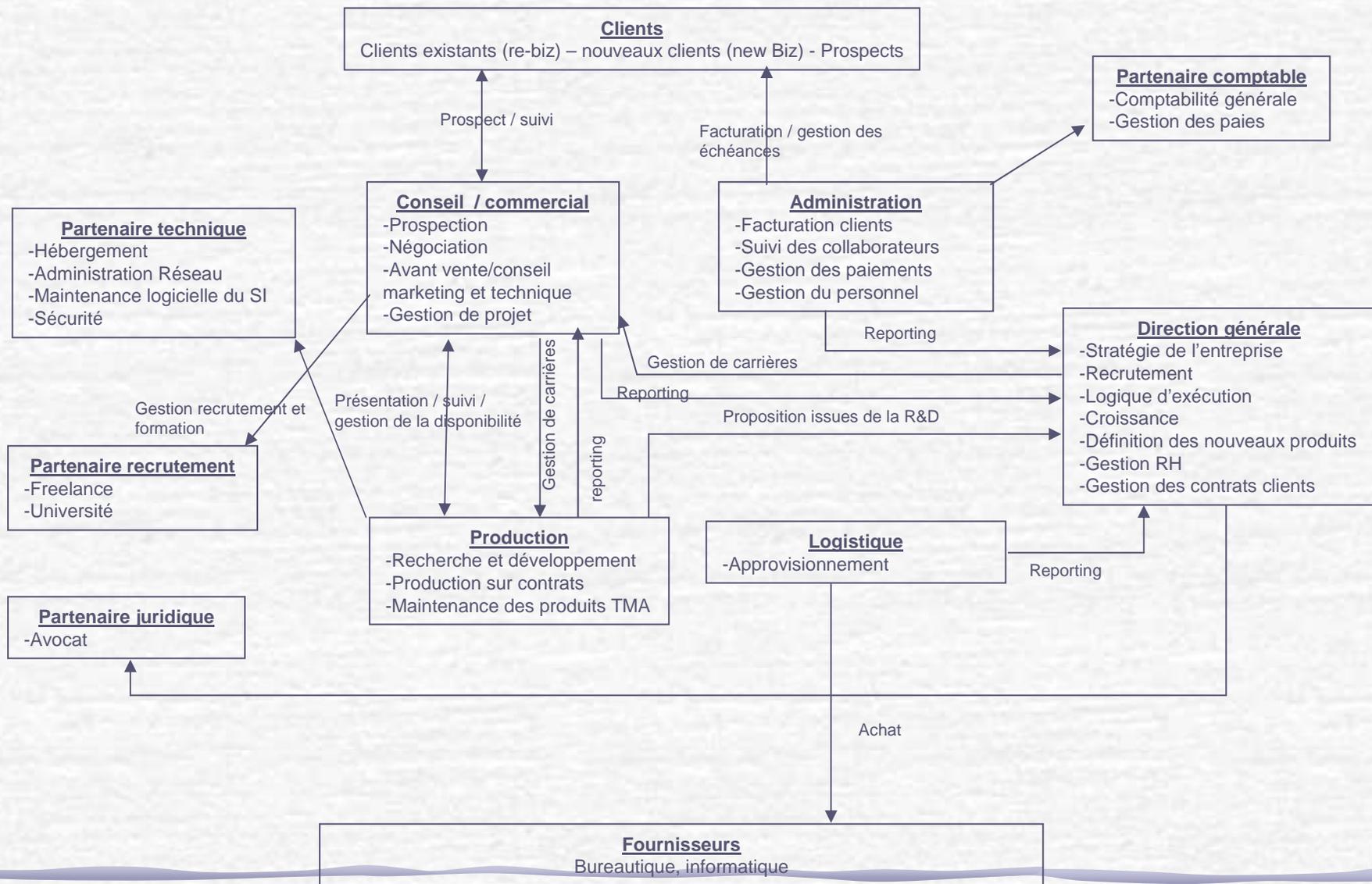


Diagramme d'entreprise : cas de la société de communication interactive



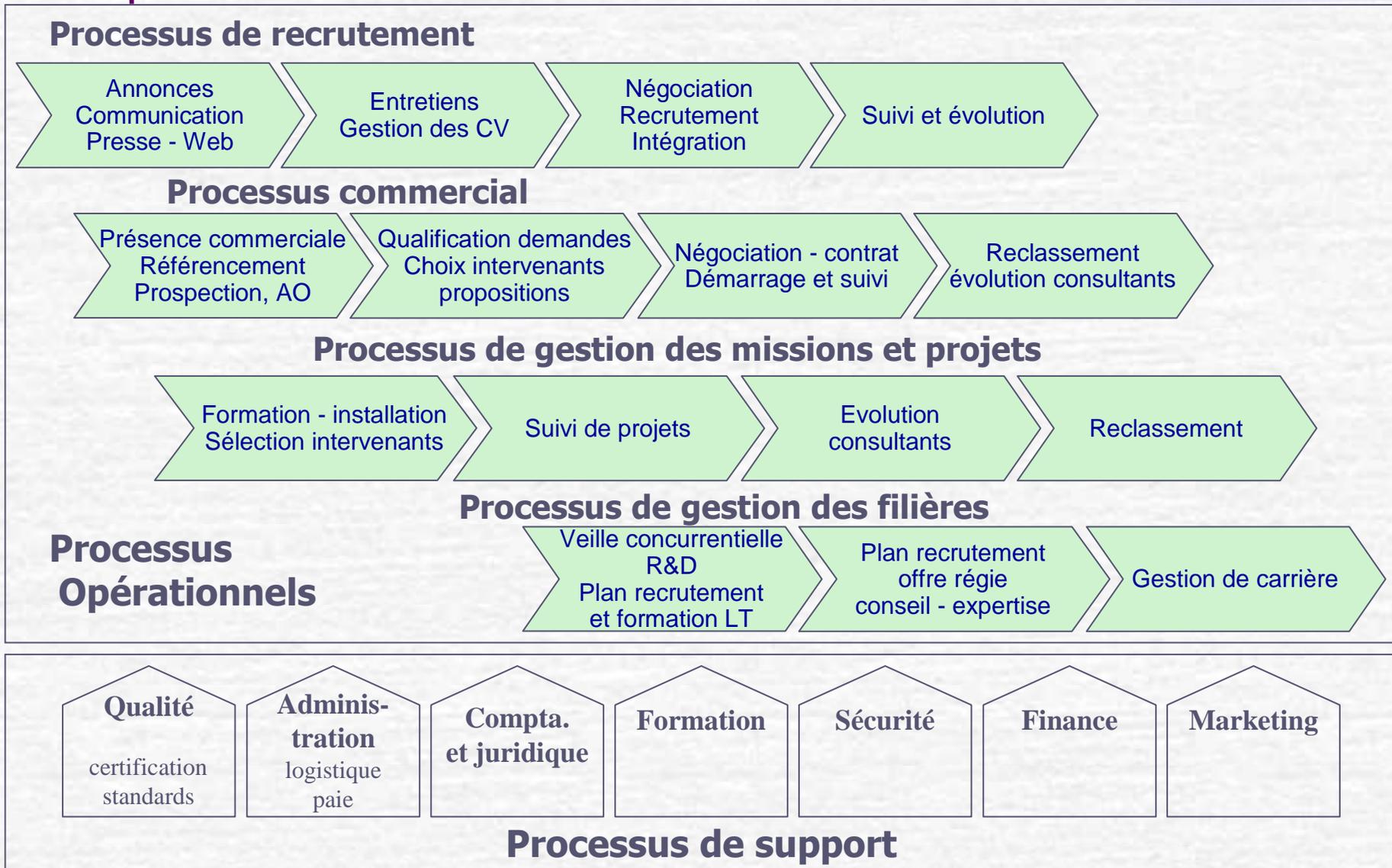
Cartographie des processus et lien avec la stratégie

Règles de bonne pratique pour la cartographie

1. Les processus opérationnels et les processus de support doivent être distingués
2. Chaque processus est décomposé en sous-processus, représentés chacun par un symbole. Chaque sous-processus pourrait faire l'objet d'un modèle de processus
3. Chaque processus de support est représenté par un symbole unique pour ne pas alourdir le schéma
4. Les processus de pilotage ne sont représentés que dans l'étude spécifique du domaine « pilotage » de l'entreprise (ou d'un sous-ensemble de l'entreprise)

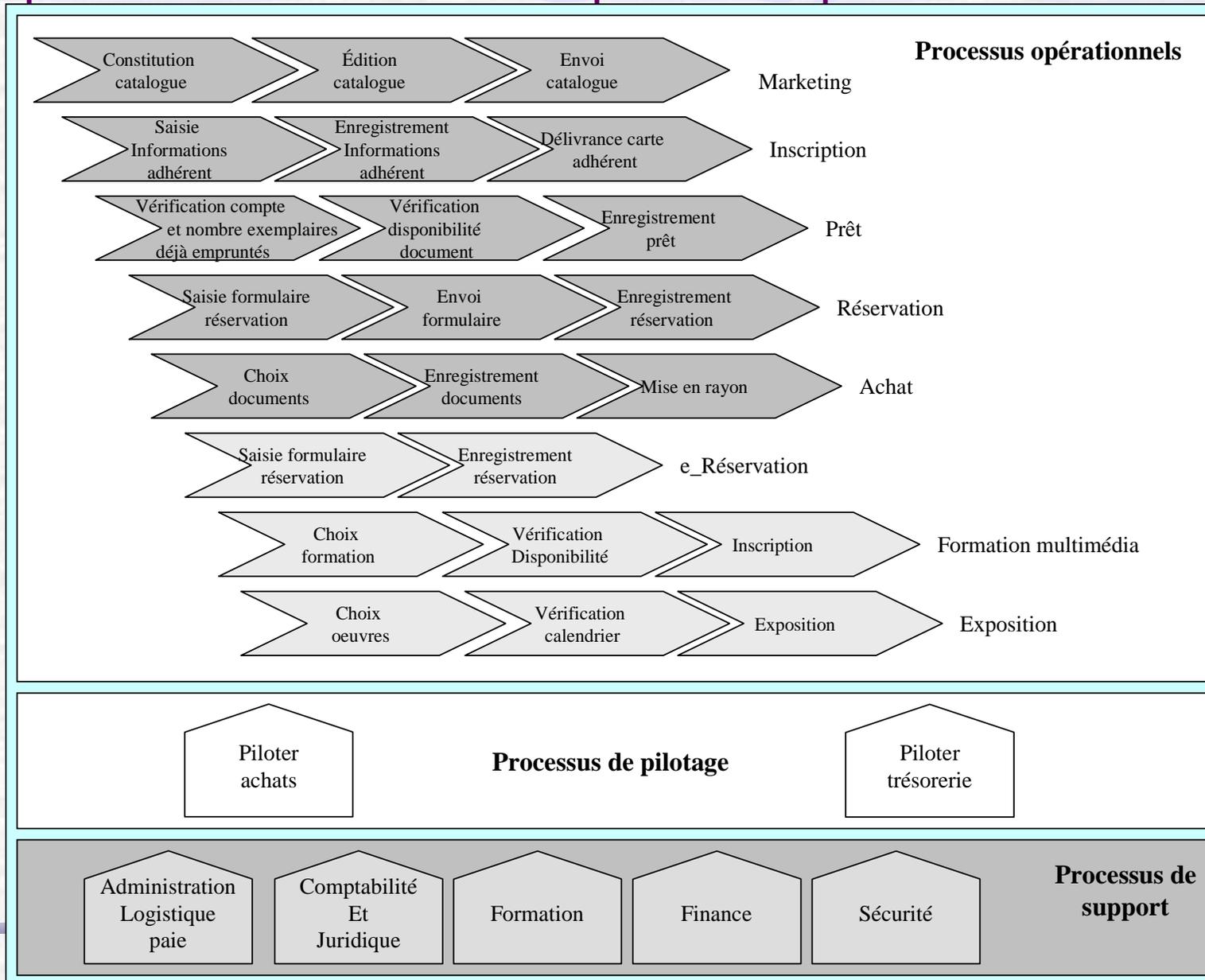
Cartographie des processus et lien avec la stratégie

Exemple : cas d'une SSII



Cartographie des processus et lien avec la stratégie

Exemple : cas d'une médiathèque municipale

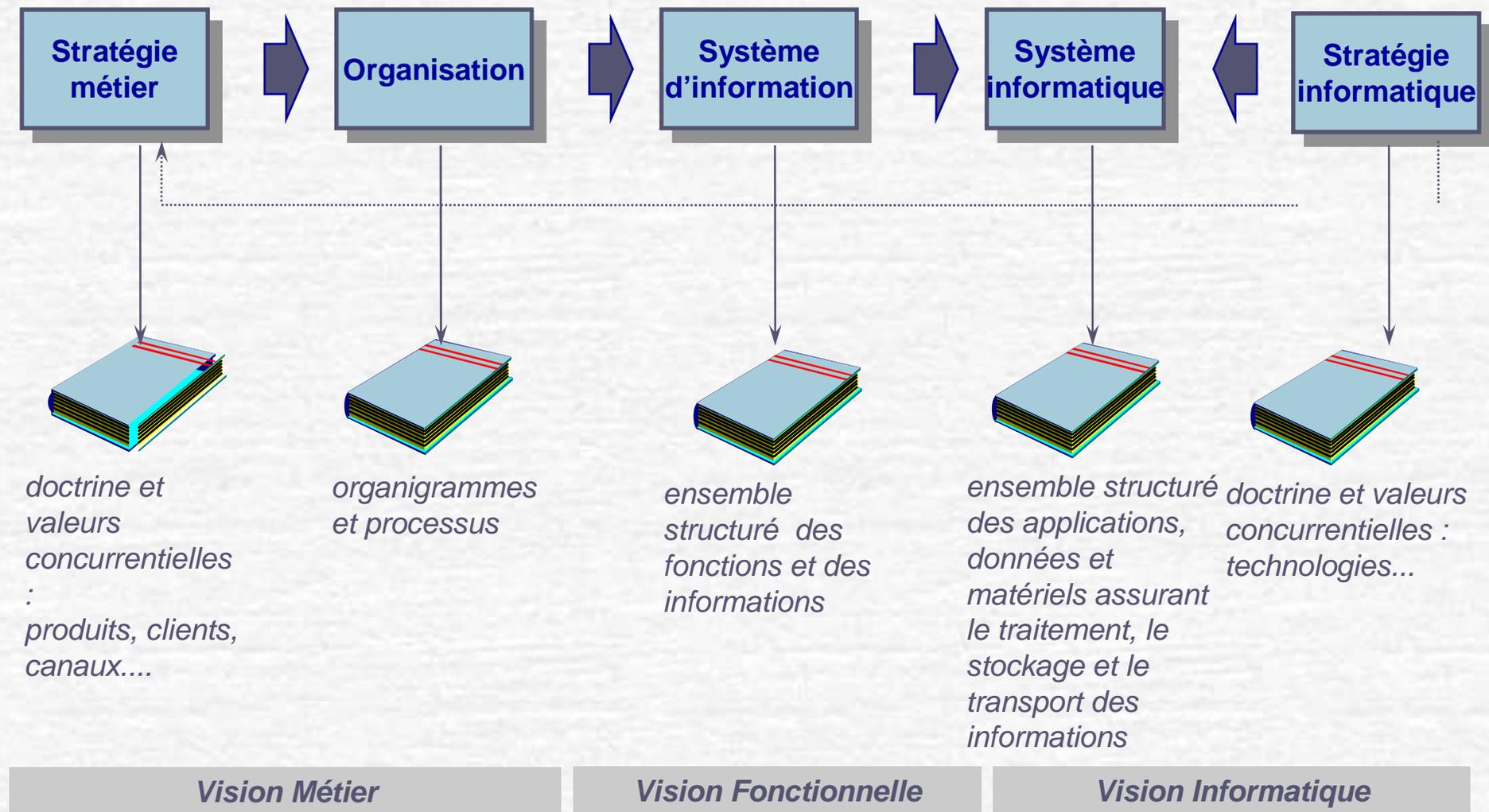


Cartographie des processus et lien avec la stratégie : la matrice processus / objectifs stratégiques

- La matrice « Processus/Objectifs Stratégiques » permet de contrôler l'alignement des processus métier sur la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation
- Les objectifs stratégiques sont en colonne (autant que de flèches sur le diagramme d'Ishikawa moins une qui correspond à l'objectif central de l'entreprise)
- Les processus sont en ligne
- Les cellules intersection des lignes et colonnes permettent d'indiquer la contribution du processus à l'atteinte de l'objectif :
 - Pas de contribution
 - Contribution faible : un dysfonctionnement sur le processus ne met pas en cause à lui seul l'atteinte de l'objectif
 - Contribution forte : un dysfonctionnement sur le processus peut mettre en cause à lui seul l'atteinte de l'objectif
- Sur la matrice, on peut identifier :
 - Les processus ne contribuant à aucun objectif stratégique
 - Les objectifs stratégiques non adressés par au moins un processus

Modélisation des Processus métier

Aligner en permanence le système informatique sur les inflexions de la stratégie et de l'organisation

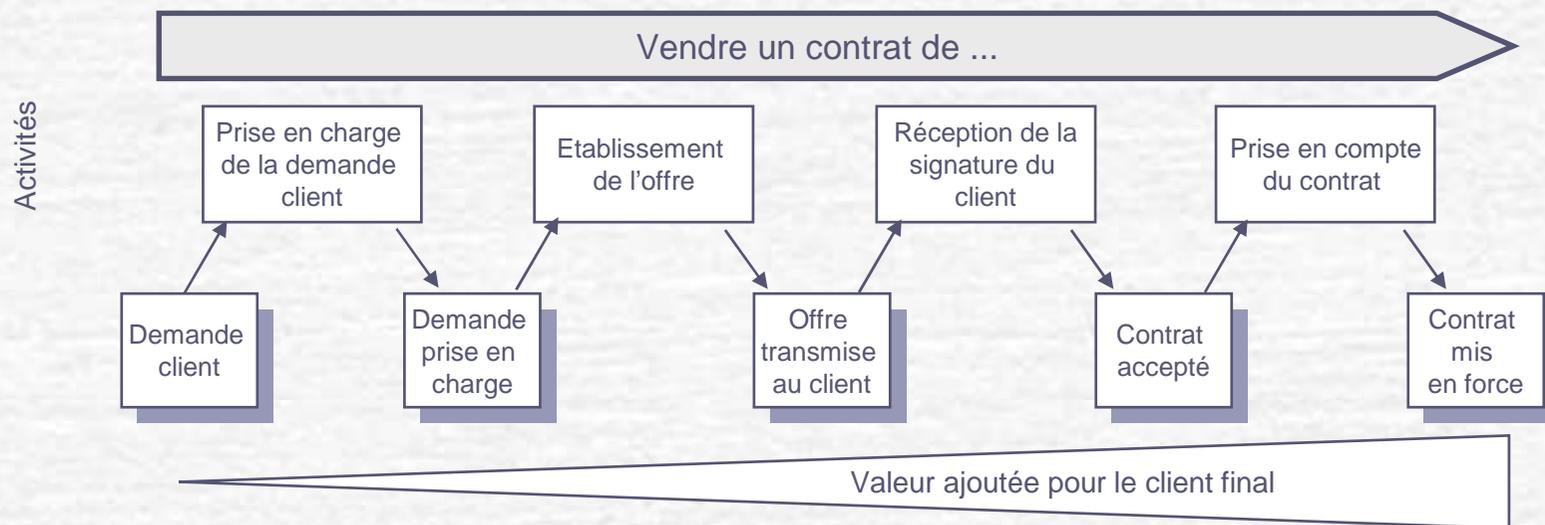


Le processus : une définition de bout en bout

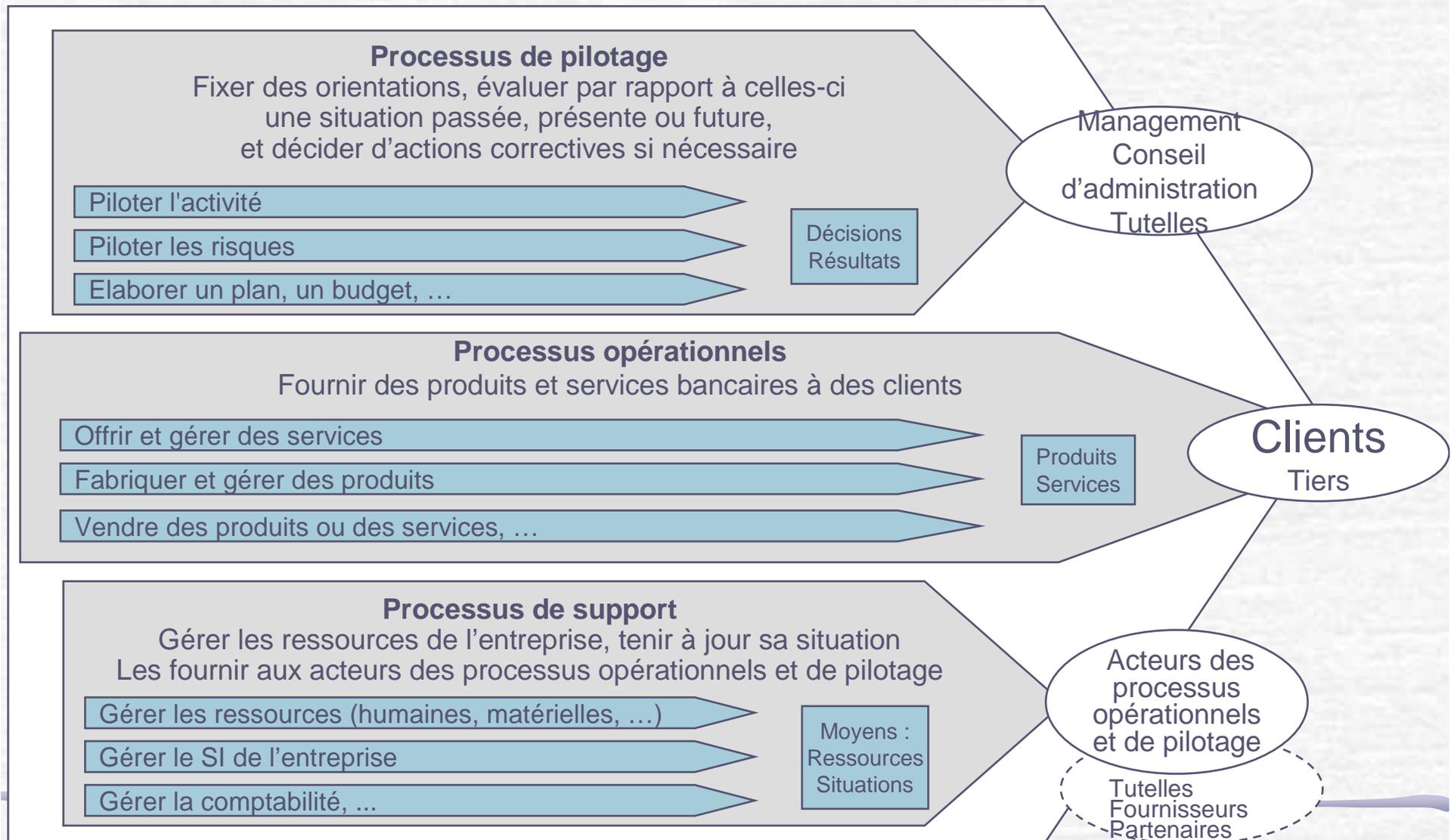
Un processus est :

l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités

- déclenché par un événement de gestion initiateur (déclencheur),
- produisant une valeur ajoutée croissante et
- permettant de délivrer au client interne ou externe le produit / service correspondant à sa sollicitation initiale (processus «de bout en bout»)

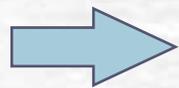


Les processus : classification en trois types en fonction du client final



Résultat : une classification arborescente des processus, invariante par rapport à l'organisation

Offrir et gérer des produits de dépôt à vue et d'épargne	Offrir et gérer des produits dépôts à vue et comptes courants	Offrir et gérer des dépôts à vue	Offrir et gérer dépôt à vue ordinaire
		Offrir et gérer des comptes courants	Offrir et gérer compte courant ordinaire
			Offrir et gérer compte courant bloqué
	Offrir et gérer des produits dépôts spéciaux		
	Offrir et gérer des produits d'épargne	Offrir et gérer de l'épargne à vue	Offrir et gérer livret B
			Offrir et gérer LEP
			Offrir et gérer Livret Jeunes
			Offrir et gérer CODEVI
			Offrir et gérer CEP
			Offrir et gérer CEL
Offrir et gérer de l'épargne à terme			Offrir et gérer PEL
	Offrir et gérer PEP bancaire		
	Offrir et gérer dépôt à terme		
Offrir et gérer des produits de placemnt financiers et marchés	Offrir et gérer des produits de placement assurances	Offrir et gérer des placements assurance vie	Offrir et gérer placement d'assurance vie
			Offrir et gérer bon de capitalisation
			Offrir et gérer PEP assurance
		Offrir et gérer des placements fonds de pension	Offrir et gérer fonds de pension
	Offrir et gérer des produits de placement titres	Offrir et gérer des placements titres ordinaires	Offrir et gérer contrat titres ordinaire
			Offrir et gérer des placements titres PEA
			Offrir et gérer des plans d'investissement en Bourse
Offrir et gérer contrat PEA			

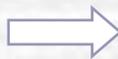
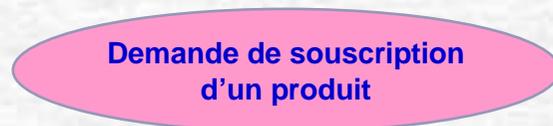


Catalogue de référence des processus métier décrits indépendamment de toute organisation

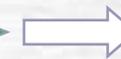
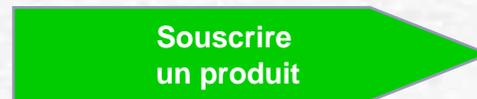
Définition d'un processus

- Un processus est un ensemble ordonné d'activités permettant de délivrer le produit et/ou le service demandé ou induit par un client (externe ou interne)

1 événement déclencheur



1 processus



1 événement résultat



L'événement sanctionne le début du processus par une demande à satisfaire

L'événement traduit la valeur ajoutée produite durant le processus

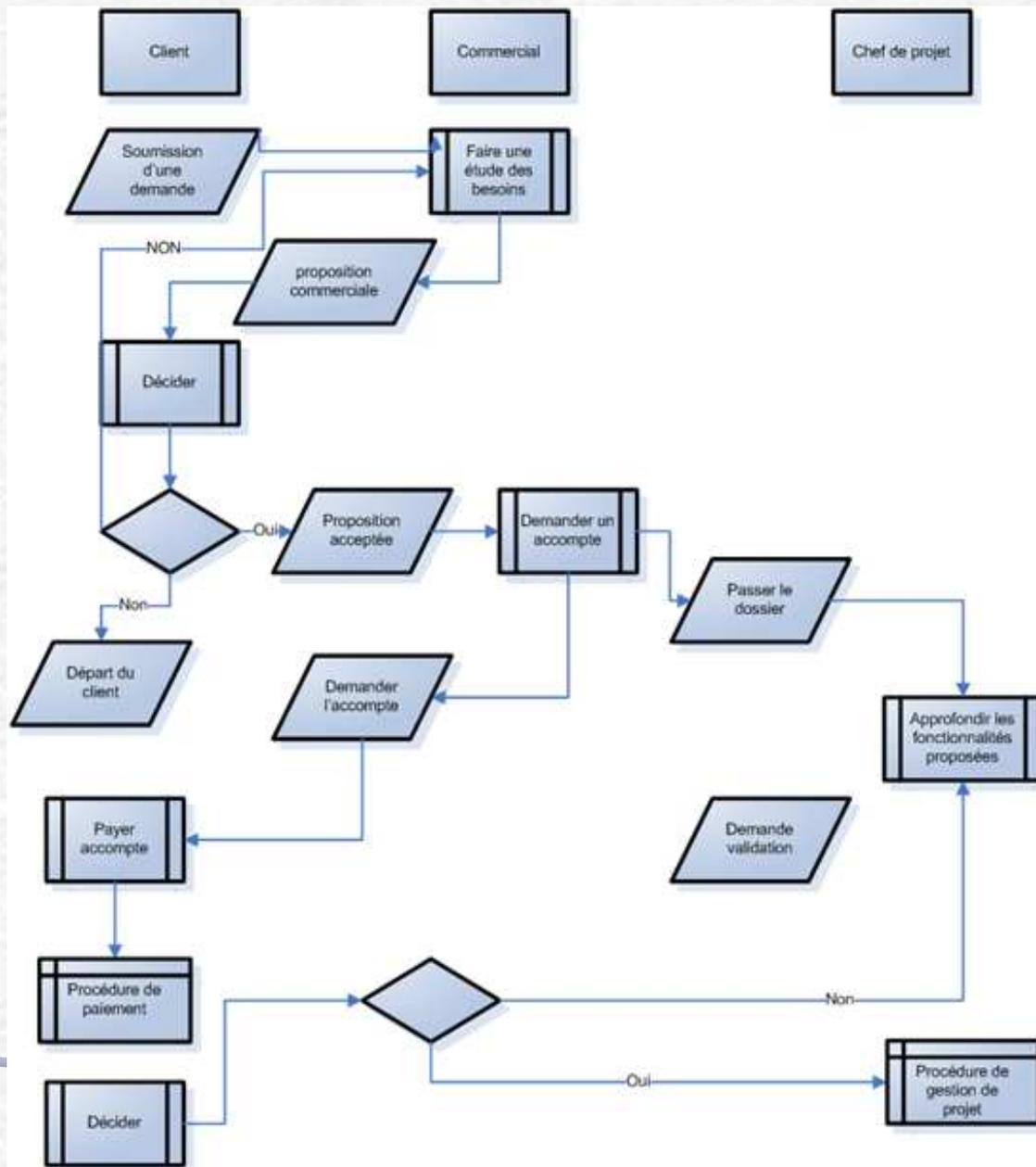
- Il a pour objectif la production des flux de résultats définis dans des conditions de délais et de qualité fixés pour répondre aux besoins (ou attentes)

La modélisation du processus : le diagramme de processus

Un diagramme de processus est composé des éléments suivants :

- Les **unités organisationnelles** où les **acteurs** sont chargés de réaliser les activités
- Les **activités** : tâches ou actions conduites sur un objet (avec pré- et post-conditions)
- Les **événements** : déclenchent les activités ou peuvent être le résultat d'activités
- Les **données** : participent au processus (format papier ou électronique)
- Les **matières premières** : sont les marchandises qui contribuent à la fabrication des produits finis
- Les **produits** : sont les produits finis fabriqués ou les services élaborés par l'entreprise
- Les **ressources informatiques** : ordinateurs, réseaux, logiciels, entrepôts données,...

Exemple de diagramme de processus : vente dans une société de communication interactive



Détail du processus :

Un client contacte un commercial pour lui soumettre une demande sans cahier des charges, ou le commercial répond à un appel d'offre.

Dans ces deux cas la démarche est sensiblement la même.

Cet événement déclenche une activité « Faire une étude des besoins ». Le commercial lui soumet une proposition commerciale faisant l'objet d'un devis initial.

Le client étudie la proposition :

- soit il refuse, et le processus est terminé ou alors on repart sur une nouvelle étude des besoins

- Soit il accepte : si le client accepte le devis, il le signe, le commercial demande un acompte; le client paie l'acompte qui est de 50% du montant total de la facture

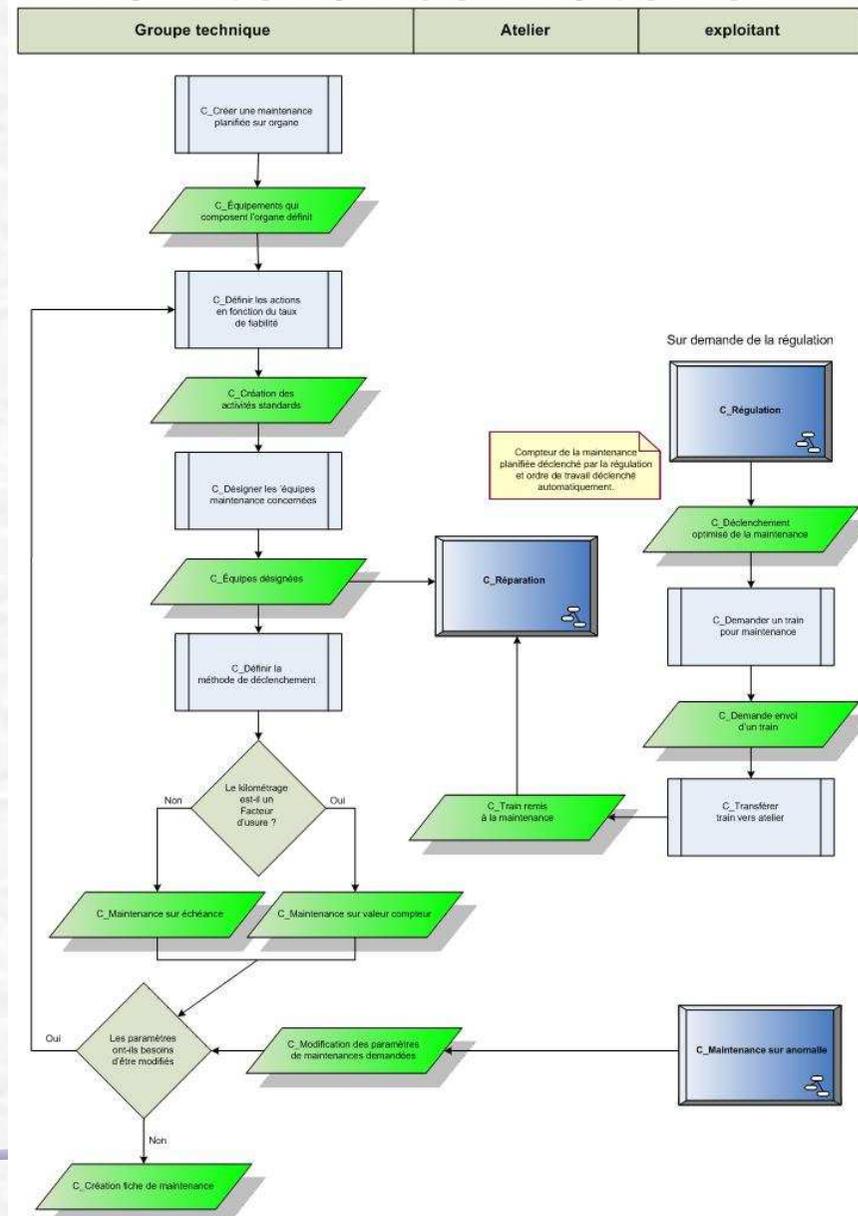
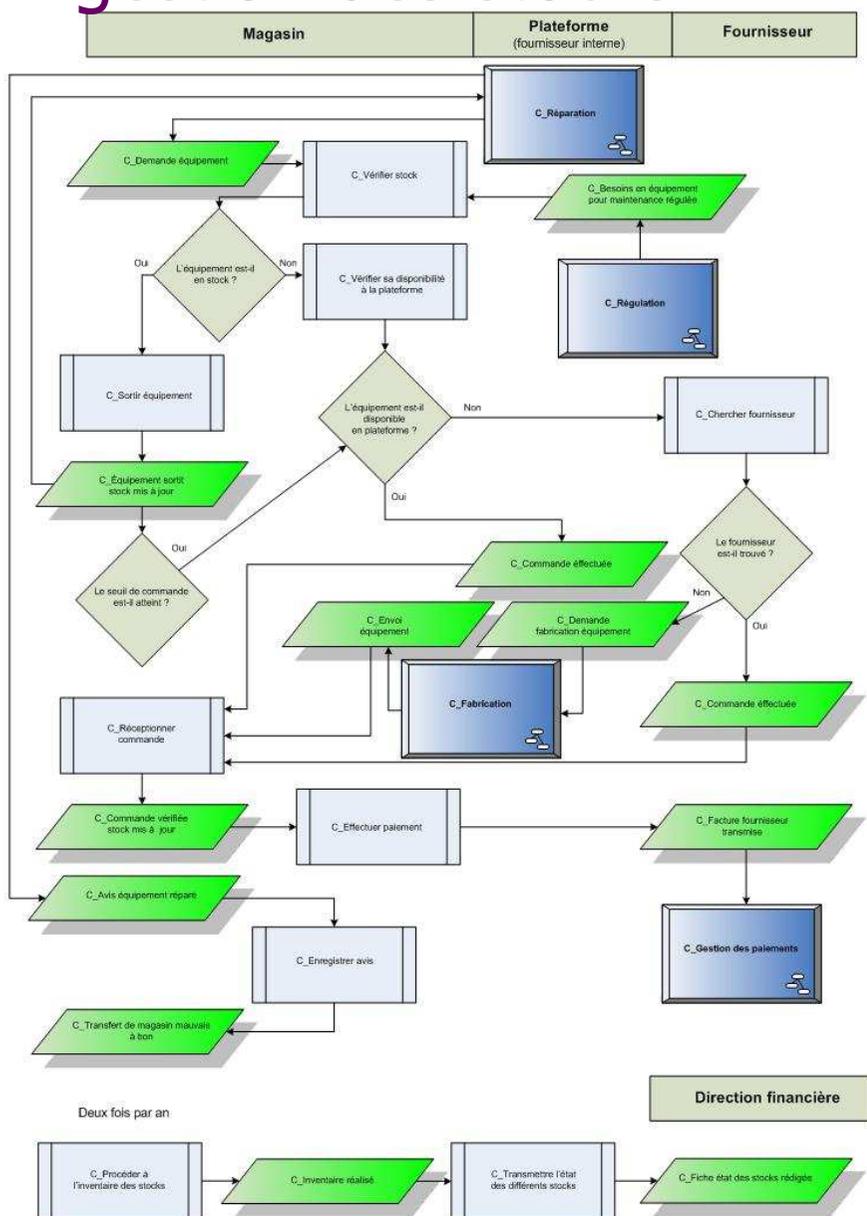
Le dossier du client est redirigé vers le chef de projet qui va le suivre tout au long de sa réalisation.

Le chef de projet va approfondir l'étude des fonctionnalités et le soumet au client pour validation. Le client étudie cette seconde proposition et le valide ou non.

S'il le valide, on entre dans le processus de gestion de projet

S'il ne valide pas : on recommence l'étude des fonctionnalités jusqu'à validation.

Exemple de diagramme de processus : transport gestion des stocks maintenance matériel



Les règles d'urbanisme pour les modèle de processus

- ☛ Règle 1 : toute transformation des propriétés d'un objet est une activité. Dans un diagramme normalisé, une activité ne peut concerner qu'un seul objet (qui peut être un objet composé)
- ☛ Règle 2 : une activité élémentaire ne peut être interrompue ; pour cette raison, un acteur affecté à une activité ne peut pas être réaffecté avant la fin d'exécution ou la fin anormale de celle-ci
- ☛ Règle 3 : toutes les activités peuvent avoir une fin anormale, mais aussi des événements temporels ou d'abandon. Chacun de ces événements constitue un événement particulier

Les règles de bonne pratique des modèles de processus

- Règle 1 : une étape du processus correspond à un type de transformation d'un objet exprimé comme son état
- Règle 2 : toute fin d'activité génère un événement qui marque la fin de la transformation ou son interruption
- Règle 3 : l'occurrence d'un événement porte en elle la fin des transformations des objets liés à l'objet principal
- Règle 4 : un événement peut activer de nombreux événements déclenchés, au moins un pour chaque objet concerné
- Règle 5 : chaque déclenchement est associé à une décision qui peut commander une activité ou une autre encore
- Règle 6 : une activité peut nécessiter un ou plusieurs déclenchements si des activités doivent être synchronisées

L'évaluation et l'amélioration des processus

- ☞ L'évaluation des processus : détermination des coûts et de la qualité des produits et services fournis. Le manque de qualité peut provenir :
 - D'un retard de livraison
 - De la non-conformité aux spécifications
 - Du manque de flexibilité et donc de la non-satisfaction des besoins du client

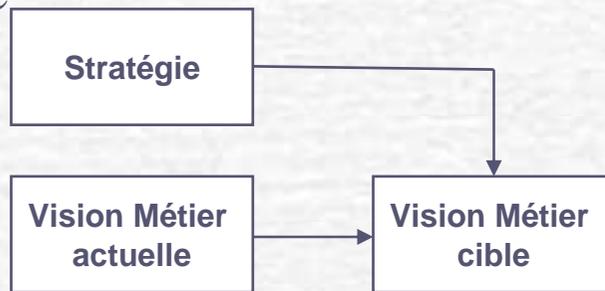
- ☞ Les 6 axes pour améliorer un processus sont :
 - L'automatisation des activités,
 - La gestion plus précise des activités
 - L'anticipation des besoins
 - Le développement des différents scénarios d'exécution
 - La réduction des interfaces manuelles et des opérations de réconciliation
 - L'amélioration de la technologie

Synthèse :

Concepts et Démarche

Démarche : de la stratégie aux modèles de processus métier cibles

Démarche générale



Cartographie processus :
Diagramme E + liens entre processus

Démarche détaillée

