



-- ACTES --

## de la conférence annuelle 2015

dans les locaux d'Air France à Paris

Diffusion : Octobre 2015





## **ProcessWay**

*Association Loi 1901 déclarée en Préfecture sous le N° de Référence W923001850 - SIRET 493 12592600037*

Maison des Associations du 15<sup>ème</sup>  
BP33  
22, rue de la Saïda  
75015 PARIS

Tél. 0670090715

**Email :** [association.processway@gmail.com](mailto:association.processway@gmail.com)

**Web :** [www.processway.fr](http://www.processway.fr)

# SOMMAIRE

<b>LA CONFÉRENCE 2015</b>	<b>4</b>
<b>OUVERTURE ET INTRODUCTION</b> <i>(Pierre Girault)</i>	<b>5</b>
<b>QUELLES METHODES ET REPRESENTATIONS POUR DES PROCESSUS AGILES ?</b> <i>(François Versini)</i>	<b>7</b>
<b>PROCESSUS, METIERS, QUALITE DU TRAVAIL : COMPLEMENTARITES ? CONTRADICTIONS ?</b> <i>(Dominique Fauconnier)</i>	<b>9</b>
<b>RETOUR DE L'ENQUETE « PROCESSUS ET INNOVATION »</b> <i>(Eddie Soulier)</i>	<b>12</b>
<b>MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE ET MATURETE NUMERIQUE</b> <i>(Serge Yablonsky)</i>	<b>15</b>
<b>TABLE RONDE. NOUVELLES GENERATIONS, NOUVELLES FORMATIONS : L'ENTREPRISE ET L'EVOLUTION DE SON ENVIRONNEMENT</b> <i>(Eddie Soulier - Christine Charlotin - Jean-Charles Risch)</i>	<b>19</b>
<b>ENJEUX ET DEFIS DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ARCHITECTURE DES DONNEES DANS L'ENTREPRISE DIGITALE</b>	
<b>LA REVOLUTION NUMERIQUE ET LES DONNEES</b> <i>(Gratien Pichon)</i>	<b>22</b>
<b>ENJEUX IT ET TECHNOLOGIES</b> <i>(David Millot)</i>	<b>26</b>
<b>RETOUR D'EXPERIENCE DE LA MUTUELLE GENERALE</b> <i>(Gilles Beaudon)</i>	<b>27</b>
<b>PERFORMANCE OPERATIONNELLE, COLLABORATIF, DEMARCHE CLOUD : DES SOLUTIONS AU SERVICE D'UNE DYNAMIQUE NUMERIQUE</b> <i>(Emmanuel Ménager)</i>	<b>29</b>
<b>TRAVAUX AFNOR / PROCESSWAY</b> <i>(Dominique Thiault)</i>	<b>32</b>
<b>SYNTHESE DES TRAVAUX DES ATELIERS 2014 / 2015</b> <i>(Olivier Savignard)</i>	<b>33</b>
<b>CONCLUSION</b> <i>(Pierre Girault)</i>	<b>34</b>

## LA CONFÉRENCE 2015

La conférence annuelle est le temps fort de l'année pour l'association. C'est l'occasion d'assister à de nombreuses présentations d'intervenants du monde du management par les processus et de rencontrer les adhérents, ainsi que les sponsors de l'association dans une atmosphère conviviale.

### Vague numérique et démarche processus : être de son temps

Développement du numérique dans les entreprises et les administrations, impact des réseaux sociaux, "digitalisation" de modes de fonctionnement ; voilà le bon choix, la vague porteuse. Au détriment de la démarche processus, diraient certains. Une démarche qui ne permettrait plus d'être de son temps", pour cause de rigidité présumée.

Peut-être en effet, si l'on ne prend pas en compte les nouvelles formes d'organisation du travail et de communication, associées au mouvement de numérisation.

Oui, mais... beaucoup d'exemples - souvent peu connus - montrent que la voie du renouveau, du progrès, passe par l'intégration aux processus des atouts du numérique. Les deux ne s'opposent pas, se renforcent au contraire.

Nombre d'intervenants de haut niveau, dirigeants d'entreprises, d'administrations, professeurs, experts ont témoigné sur le sujet lors de la Conférence 2015.

Faire part de leur analyse, expérience, vision - ou comment capitaliser l'organisation du travail collaboratif au sein des process, s'appuyer sur les techniques "big data" et la facilitation des échanges d'information en termes de pilotage de la performance, rapprocher digitalisation et simplification, "codes" des réseaux sociaux et support du management transverse, etc.

Nous avons partagé un nouveau regard sur la numérisation comme sur les process ; découvert des innovations éprouvées, voire de vraies surprises.

Etre de son temps, c'est sans doute utiliser les outils d'aujourd'hui. C'est aussi mieux connaître le levier de performance durable au service des parties prenantes qu'est l'approche processus.

Et c'est enfin s'appropriier les clés pour préparer demain...



## OUVERTURE & INTRODUCTION



### **Pierre Girault**

Président de ProcessWay,  
Directeur Développement Qualité et  
Coordination QSE d'Air France,  
Co-président de France Qualité

Fonctionnement de l'association et son devenir → questions fréquentes des adhérents

### **Forces :**

- Référence en termes de démarche processus (finalisation avec l'Afnor d'un support d'accompagnement en matière de management par les processus). Annonce d'une collaboration directe

avec Afnor pour la préparation de publications nationales.

- Représentativité de l'association augmente ainsi que la diversité des origines (plus de représentants du secteur public notamment ; univers universitaire).
- Ouverture en termes d'approche : la dimension outils reste importante mais ouverture vers la démarche processus plus globalement.

### **Faiblesses :**

- Question des moyens dans le cadre des contraintes de la loi de 1901 (trouver d'autres formes de fonctionnement est donc nécessaire).
- Difficultés à publier des choses = au cours des deux dernières années, publication à deux reprises. Cette faiblesse pourrait devenir un axe de force.
- Implantation essentiellement en région Ile de France → antenne Midi-Pyrénées a été créée. Annonce du projet de mettre en place une structure en Suisse romande.

### **Menaces :**

- Reflux vis-à-vis des démarches processus mais de moindre ampleur que selon la perception partagée dans un passé récent.
- Offres de service à développer pour les PME et PMI ?

- Thématique de la simplification → quelle place pour la démarche processus sur cette problématique ?

#### Opportunités :

- Consolidation des vecteurs de communication → capitaliser sur la richesse des échanges en ateliers.
- Lien avec Software AG et réalisation de benchmarking.
- Consolidation des partenariats → dans quelle mesure une démarche processus peut être liée par exemple au domaine ressources humaines ?

#### Le thème de la conférence. Pourquoi ?

Le numérique est un mouvement qui implique beaucoup de modifications. Quel est le lien entre ce mouvement et la démarche processus ?

Il y a des points de vue assez arrêtés sur le sujet :

- Ces deux mouvements seraient parallèles ;

- voire opposés : processus renvoyant à la structuration ; le numérique plutôt à la simplicité / volet générationnel / opposition entre l'expertise (processus) et l'universalité (numérique).

La thématique a été choisie pour analyser les complémentarités entre numérique et processus :

- Le métier est au cœur de ces démarches → idée d'améliorer la satisfaction client.
- Les deux démarches sont porteuses de l'esprit réseau.
- Les outils du numérique peuvent renforcer le partage, la transversalité.
- Les processus peuvent renforcer l'utilisation du numérique.

Il peut donc y avoir synergie. L'idée de la journée est de creuser cette réflexion à travers les différentes interventions.



## QUELLES METHODES ET REPRESENTATIONS POUR DES PROCESSUS AGILES ?



**François Versini**  
EASYstem

Nous allons parler de processus tout au long de la journée, il est donc important d'en partager une représentation commune.

La place des processus est accentuée dans la norme ISO 9001 (version 2015). Mais sans préciser comment formaliser les processus : une norme définit en effet le « quoi ? » et non le « comment ? ». Un document sera publié en même temps que la norme pour apporter des éléments du 'comment' à

privilégier : l'accord AC X 50-178, issu du partenariat avec ProcessWay.

La présentation se base sur les schémas utilisés dans cette 'pré-norme' et en propose des complémentaires pour faire le pont vers le sujet du jour, vague numérique, et fonctionnements 'de notre temps'.

Les démarches processus ne sont pas quelque chose « en plus », mais une manière de faire mieux, pour 4 raisons :

1. elles rendent compte des activités déjà existantes, en se focalisant sur les principes qui en guident la réalisation, donc sur l'essentiel ;
2. cet essentiel est fédérateur et respectueux du talent des femmes et des hommes qui réalisent au quotidien ;
3. cet essentiel est complet, couvrant et cohérent car il décrit les flux dynamiques de l'organisation ;
4. cet essentiel est suffisant et vertueux pour piloter l'organisation.

Dans ce cas, comment expliquer que le mot processus soit associé pour beaucoup aux adjectifs : compliqué, paperassier, lourd, contraignant, etc. ?

Parce que le succès d'une démarche processus repose fortement sur le choix de la méthode pour les formaliser. Cette méthode consiste le plus souvent à créer des logigrammes, descriptifs détaillés de

séquences de tâches, dont le schéma clé est le QQQQCP. Les logigrammes ont leur utilité pour, par exemple, spécifier des savoir-faire à préserver, corriger des dysfonctionnements, répondre à certaines exigences réglementaires. Mais, si on les utilise pour décrire l'ensemble des activités d'une organisation, ils peuvent conduire à des systèmes compliqués, paperassiers, lourds, etc.

Tout comme l'organigramme, qui est un schéma très utile mais qui conduit à des silos fonctionnels, le logigramme ne doit pas prendre le pas sur deux autres schémas clés, justement préconisés pour éviter les inconvénients cités plus haut :

- la cartographie en trois couches pilotage/réalisation/support ;
- le cœur de la logique objet-relation : les « actigrammes » soit les modèles d'activités.

Ce sont des descriptifs synthétiques des flux dynamiques d'une activité, schématisés en flux entrées-sorties autour de l'activité, bordés par des contraintes et supportés par des ressources. Ce schéma simple conduit à pratiquer sans effort la logique objets : inventaire d'un nombre le plus limité possible d'objets, nommés selon la sémantique voulue, puis les relations entre objets.

Cette méthode est plus simple (décrire l'essentiel), mais surtout plus fédératrice (éviter les redondances, partager l'essentiel) et donc plus puissante.

Les démarches focalisées sur les logigrammes restent utiles pour définir un domaine dans le détail, mais il apparaît qu'elles sont de plus en plus rejetées par les équipes et au contraire plébiscitées pour devenir les spécifications de systèmes informatiques.

Finalement peut-être est-ce la clé pour les démarches à venir ? Distinguer :

- ce qui doit être détaillé, destiné à être automatisé dans les systèmes informatiques ;
- ce qui gagne à avoir des degrés de liberté, à laisser des marges de manœuvre aux acteurs.

Ces deux pans sont complémentaires : construire au mieux ce qui peut être automatisé permet de dégager du temps et des degrés de liberté pour les équipes. La structuration générale à base d'actigrammes permet de concevoir des processus agiles, ceux qui correspondent au positionnement de la journée ProcessWay !

## PROCESSUS, METIERS, QUALITE DU TRAVAIL : COMPLEMENTARITES ? CONTRADICTIONS ?



**Dominique Fauconnier**  
Responsable de l'atelier des métiers

A l'occasion de la conférence annuelle 2015, Pierre Girault m'a demandé de préciser comment la notion de métier pourrait nous aider à réfléchir les grandes évolutions de notre époque afin de nous y adapter le plus efficacement possible et d'être en capacité de produire un travail de qualité. Nos métiers changent, les façons de concevoir, de mettre en œuvre puis de piloter un processus sur la durée évoluent en fonction

des métamorphoses organisationnelles et technologiques ; et les vagues informatiques successives continuent de nous emporter à chaque fois plus loin que ce que nous aurions pu imaginer. Dans ce contexte comment réussir à vivre avec son temps ?

Je rappelle ici les principales étapes de mon intervention.

**1 - Informer vient de « en-former », donner une forme.**

Dans les années 80, j'ai travaillé pour des sociétés de service informatique comme Sema-Métra, ou pour des constructeurs comme Digital Equipment. J'ai pu assister pendant une quinzaine d'années à la formidable évolution de ce secteur et aux révolutions qu'il provoquait dans l'ensemble de notre monde. Malgré tous nos discours extrêmement enthousiastes quant à la puissance de l'informatique en général, je découvrais souvent des écarts assez importants entre ces visions et mes réalités professionnelles. Comme j'avais besoin de trouver des liens concrets entre ce que j'entendais et ce que je vivais au quotidien, j'ai rejoint une entreprise du secteur de la presse afin de mieux comprendre le phénomène.

Là, un typographe m'a appris l'importance du choix des caractères, par exemple un texte écrit en lettre bâton (comme la police helvética) est difficile à lire en plein texte, un

texte écrit en majuscule l'est encore plus. Un rédacteur m'a permis de comprendre l'importance de la stabilité des rubriques dans un journal : le lecteur doit pouvoir retrouver ce qu'il cherche là où il a l'habitude de le trouver. Le Monde avait tenté de modifier sa maquette à cette époque en multipliant les cahiers mais il a dû rapidement revenir en arrière pour ne pas perdre ses lecteurs. Ce que je découvrais là était l'importance de la *forme* donnée à l'information. Le mot lui-même, informer, vient de en-former (Le Robert) : donner une forme. Le mot touche donc autant le détail, ce que nous appelons communément l'information, que le global. Dit avec un terme plus technique, l'information est fractale.

## 2 - Exercer un Métier exige une intimité avec la matière.

C'est également en assistant à une conférence de rédaction que j'ai découvert l'importance de la notion de métier. La Une d'un journal, celle qui va accrocher le lecteur potentiel, se décide en conférence de rédaction. C'est l'expérience qui permet de trancher chaque jour entre différentes possibilités afin de maintenir la stabilité du lectorat, qui elle-même permet de passer des contrats avec les publicistes afin de financer le journal. Ici, c'est le métier qui parle, le coup d'œil du professionnel, parfois son instinct.

Constatant que *l'usage* du mot Métier ne suit pas une définition universitaire ni ne correspond à un quelconque concept, mais permet à des professionnels de se comprendre rapidement sur l'essentiel, j'ai essayé de suivre la piste que l'usage de ce simple mot semblait ouvrir. Très curieusement, et sans exagération aucune, c'est tout un univers qui s'est ainsi révélé à ma curiosité. Pour le dire rapidement, toute la culture du geste et du travail bien fait qui

vibre encore lorsque ce mot est prononcé par des professionnels<sup>1</sup>. Le mot est noble et conserve son sens au travers de l'histoire de notre langue, il désigne un investissement humain dédié à la réalisation d'un service concret destiné à autrui et fait à partir de soi-même. Il exprime une forte dimension identitaire associée à un strict professionnalisme, tous deux ancrés dans un domaine particulier, qui est celui de chaque métier. Un simple exemple permet d'entrevoir ce fait. Imaginez quelques personnes assises autour d'une table recouverte d'une nappe et à qui l'on demanderait : à quel métier appartient celui qui a fabriqué cette table ? Vous obtiendriez quelques réponses données au hasard et puis, à un moment, l'une des personnes soulèverait la nappe et donnerait la bonne réponse. Si la table est en bois, il peut s'agir d'un menuisier, mais si elle est en métal ou en pvc, le métier n'est plus du tout le même. Conclusion : *c'est la matière transformée qui définit le métier et non la forme obtenue*. Dit autrement, le service est lié au contrat et à la forme alors que le métier est lié à ce que l'on transforme pour rendre le service attendu. Si l'on poursuit le fil, on peut dire qu'*une fonction n'est pas un métier*, la fonction correspond au contrat – le service à rendre - alors que le métier est lié à ce que transforme concrètement la personne pour remplir sa mission. On peut penser que c'est parce que nous ne savons plus nommer ce que nous transformons concrètement que nous éprouvons une profonde difficulté à parler utilement du travail que nous réalisons...

## 3 - Un outil est une matière en-formée prolongeant le corps humain.

---

<sup>1</sup> Confère « Réinventer son Métier. Accéder à son imaginaire professionnel », Dominique Fauconnier (Editions Chronique Sociale, 2015).

Pour passer la frontière entre ce qui serait matériel et ce qui ne le serait pas, il est possible - encore une fois - de passer par l'usage que nous faisons des mots. On dit, par exemple, « Table des Matières », et là, on peut lire : mathématique, philosophie, géographie etc. La « Matière humaine » évoque bien autre chose que le corps humain. Et que désigne la « Matière à penser » ? Finalement, si l'on considère que la matière est soit ce qui résiste - définition extrêmement concrète et opérationnelle - soit ce qui est transformable, on obtient une façon d'appréhender le réel transposable à notre monde et à ses évolutions numériques. Toute situation est transformable, certains en ont la capacité et l'expérience, et l'on dit d'eux qu'ils « ont du métier ». Cela vaut pour un financier, un manager ou un pilote de processus. Si l'on considère qu'un outil est fait de matière, rien n'empêche de considérer que toute réalité utilisable pour aboutir à un résultat puisse être considérée comme étant un outil. Un conflit permet parfois de rentrer en contact avec les membres d'une équipe, pour exercer son métier un médiateur doit savoir appréhender ce genre de situation et se servir des prises qu'elle lui donne. Nous avons alors :

- Matière = ce qui est transformable.
- Outil = ce qui permet de transformer.
- Œuvrier (potentiellement nous tous) = l'origine d'une transformation.
- Métier = Savoir-faire de l'Œuvrier = Maîtrise des outils + Connaissance intime de la Matière.

Si l'on regarde la dynamique propre au développement de tout métier, on remarque assez vite que tout ouvrier, et tout groupe professionnel, ne cesse

d'améliorer ses outils et la maîtrise de son art. L'un des résultats en est que les gestes qu'il avait dû apprendre pour manier les outils précédents deviennent aussitôt périmés, au moins partiellement. Chaque nouvel outil impose le renouvellement du métier et l'invention de nouveaux gestes. Tout métier crée ainsi continuellement les conditions de sa propre obsolescence.

#### 4 - Nous en-formons le Monde.

De même, si l'on y prête attention, on peut remarquer que toute œuvre est utilisable ou agissante. Toute œuvre est un outil potentiel qui peut servir à transformer de nouvelles réalités. Une entreprise fabrique des stylos à l'aide de machines et de matières premières. Je me sers de l'un de ces stylos pour écrire un texte que je transmets à un interlocuteur qui y trouvera les informations qu'il me demandait. Grâce à elles, il va pouvoir donner des instructions à ses équipes etc. L'homme ne cesse de transformer des matières et s'en servir pour en transformer d'autres. Nous participons ainsi à une transformation continue de la matière en outils de plus en plus élaborés. La vague informatique actuelle ne change en rien ce processus qui a commencé lorsqu'un premier hominidé a détourné un morceau de matière pour en faire un outil - ou une arme - et qui se prolonge aujourd'hui par la transformation de nanoparticules, l'envoi de satellites dans l'Espace ou la transformation du corps humain par des biotechnologies : nous donnons continuellement et de plus en plus profondément au monde des formes. Et ce processus n'a pas encore rencontré de limites. Par l'exercice quotidien de nos métiers nous en-formons continuellement le monde.

# RETOUR DE L'ENQUETE

## « PROCESSUS ET INNOVATION »



Objectif de l'enquête : sondage réalisé auprès de 18 experts processus (responsables processus d'entreprise ; consultants ; chercheurs ; etc.).

2 questions posées :

### 1/ Les tendances actuelles des démarches processus

Niveau de déploiement :

- Le processus est une installation durable pour les entreprises qui ont mis en place des démarches → démarche irréversible mais il faut tenir compte des tensions ou écarts entre les engagements et les implications des managers.

La maturité est essentiellement sur le back office. Les directions sont en général engagées mais cela n'induit pas automatiquement de l'implication.

- Mise en œuvre localisée pour les processus orientés client : implique un pilotage avec des indicateurs, et parfois des obstacles viennent des back offices. Pour ces organismes, il est plus difficile de déployer sur le back office et les processus supports.
- Il faut stratifier les déploiements et faire preuve de discernement, se poser la question : le déploiement doit-il être générique ?

Caractérisation du processus :

- Problématique pour rendre des processus adaptables, dynamiques mais aussi robustes pour être externalisés mais aussi réinternalisés.
- Des processus à temps court / temps réel / l'exécution est clé / impact du processus sur la qualité de la relation client.
- L'objet est un grand oublié du processus → on voit de plus en plus d'approches

centrées sur l'objet. Cela apparaît plus concret que la démarche processus dans la mesure où cela fait penser à quelque chose.

- Dans une approche processus, il convient de revenir sur l'objet (en particulier celui transformé par le processus) et de mieux le caractériser.

#### Périmètre du processus

- En interne : les opérations + domaine client / Comment marier le hiérarchique et le matriciel ?
- En externe : la notion de réseau de processus apparaît. Il ne s'agit pas de mettre au centre une entreprise mais plutôt un éco-système.
- Notion de « business process Network » et a minima d'« éco-système ».
- Le haut et le bas → lien entre le management par les processus et les flux de travail. On ne peut pas tout résoudre par les processus. Il faut aussi avoir le contenu, l'intelligence du réel.
- Granularité de la description = cette question est capitale et il y a des tensions entre les experts. Il n'y a pas d'accord sur le sujet.
- « Avoir l'intelligence du contenu : métiers, travail réel, interactions. »

## 2/ Tendances disruptives :

- Pas de rupture vis-à-vis de la démarche processus.
- Les ruptures proviennent d'autres facteurs.
- Il y a une tension communautaire dans le monde de la gestion des processus concernant leur leadership (qualité ; responsables systèmes d'information ; contrôle de gestion ; logistique ; etc.).

- Agilité et exigences de flexibilité : il y a deux cultures d'entreprise = 1) un système où l'entreprise est le guichet client 2) l'entreprise s'appuie sur le client pour construire ses processus.

En 1, le processus est stable. En 2, le processus est naturellement plus « agile ».

Lorsque l'on parle d'agilité, il y a également la question de la gouvernance qui se pose...

- Processus en réseau → besoin accru d'articulation.
- Notions d'événements qui appellent des actions.
- Transformation digitale impactant la démarche processus. Le comment reste à préciser.

Exemple : automatisation ; hotline...

- Le mobile peut modifier la vue processus.
- Question de la vie privée : s'interroger sur les normes qui paraissent aujourd'hui et voir si cela peut bloquer / conforter le développement des processus notamment client.
- Remise en question des processus dits « rigides » : ne faut-il pas rapprocher les personnes travaillant sur les systèmes de management et l'innovation ?
- Emergence des processus en tant que service (« Business Process As A Service ») → liens entre les processus et l'externalisation ? N'allons-nous pas nous rapprocher d'organisations « marché » / « système » ?

#### Vœux :

- Implication du management et des opérateurs : il faut distinguer l'engagement et l'implication. Les acteurs peuvent être engagés mais peu impliqués. L'implication n'est pas acquise aujourd'hui.
- Comment faire comprendre la notion de processus ? Est-ce possible ? Que met-

on derrière processus ? Activités ?  
Métiers ? Tâches ? Fonctions ?

Qu'est-ce qu'il y a juste « en dessous »  
de la notion de processus ? (processus à  
associer à quelque chose de niveau  
inférieur... pour faire du progiciel, de la  
data, du métier, de l'humain...). Il y a un  
enjeu pédagogique pour en faire un  
terme général afin que les acteurs  
opérationnels puissent se l'approprier.

- La notion de processus porte la  
transversalité / l'intérêt général. Avec le  
processus, on est orienté vers le résultat,  
le collectif. Cela peut bloquer face à des  
logiques individuelles.
- Ne pas céder au mythe de la  
contrôlabilité parfaite.
- Ne pas faire l'autruche sur les évolutions.

**Conclusion :**

- Tensions entre la consolidation de la  
démarche et l'abandon.
- Tensions entre la maîtrise et l'agilité.
- Tensions processus / travail collaboratif.
- Tension objet / processus.
- Tension valeur interne et externe.
- Tension stabilité et créativité.

Il faut approfondir l'enquête pour confirmer  
les axes d'évolutions.

Il faut aussi regrouper certains thèmes et de  
manière conséquente, peut-être, dégager  
des sujets d'étude.

**CONCLUSION DE DOMINIQUE THIAULT :**

**Volonté de faire vivre une dimension  
innovation autour de ProcessWay.**

Il faut bien cerner les règles d'engagements,  
de traitements des données pour la  
satisfaction des clients. Pour ce faire, la  
transversalité est importante, le processus  
porte une intelligence qui doit être reconnue.  
Quel niveau de granularité retenir ?  
Beaucoup de débats existent sur ce sujet.

Peu de disruption sur la gestion des  
processus, les ruptures proviennent de  
l'environnement, des générations, des  
modes de management, des évolutions  
technologiques. Le contrôle de gestion a  
abandonné aux qualitatifs et aux  
informaticiens, les problématiques de  
transformations. Alors que le processus est  
un bon levier pour gérer autrement. Agilité,  
exigence de flexibilité, prise en compte de  
l'éco-système, conflit de performance  
interne/externe sont des points critiques.

Les événements, le marketing  
comportemental, les moteurs d'analyses, de  
règles sont autant de points qui deviennent  
critiques pour la mise en œuvre et la  
maîtrise du processus. Transformation  
numérique inévitable mais comment les  
processus vont-ils être impactés (sécurité,  
hotline, case management, quality advisor,  
mobiles, ...) ? Liens vies privées et processus.  
Conciliation entre créativité,  
imagination/normes.

# MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE ET MATURITE NUMERIQUE



**Serge Yablonsky**

Académie des sciences et techniques  
comptables et financières

Quelles différences voyez-vous entre GOOGLE, la SNCF, ACCOR ou LA POSTE ? Les quatre investissent lourdement dans le numérique, la révolution industrielle en cours. Pour autant, nous ne nous attendons pas à des performances identiques entre ces entreprises. Pourquoi ?

Le contrôle de gestion ou même la Balance Scorecard apportent des informations

pertinentes sur la performance de ces entreprises, mais pas assez pour répondre à la question « Pourquoi ces différences ? ».

C'est l'objet du Groupe de travail de l'Académie des Sciences et Techniques comptables et financières : La Mesure de la performance globale de l'entreprise.

La performance se mesure d'abord au niveau de la stratégie, définie pour répondre à l'attente des parties prenantes mais aussi pour gérer l'impact de l'entreprise sur son environnement.

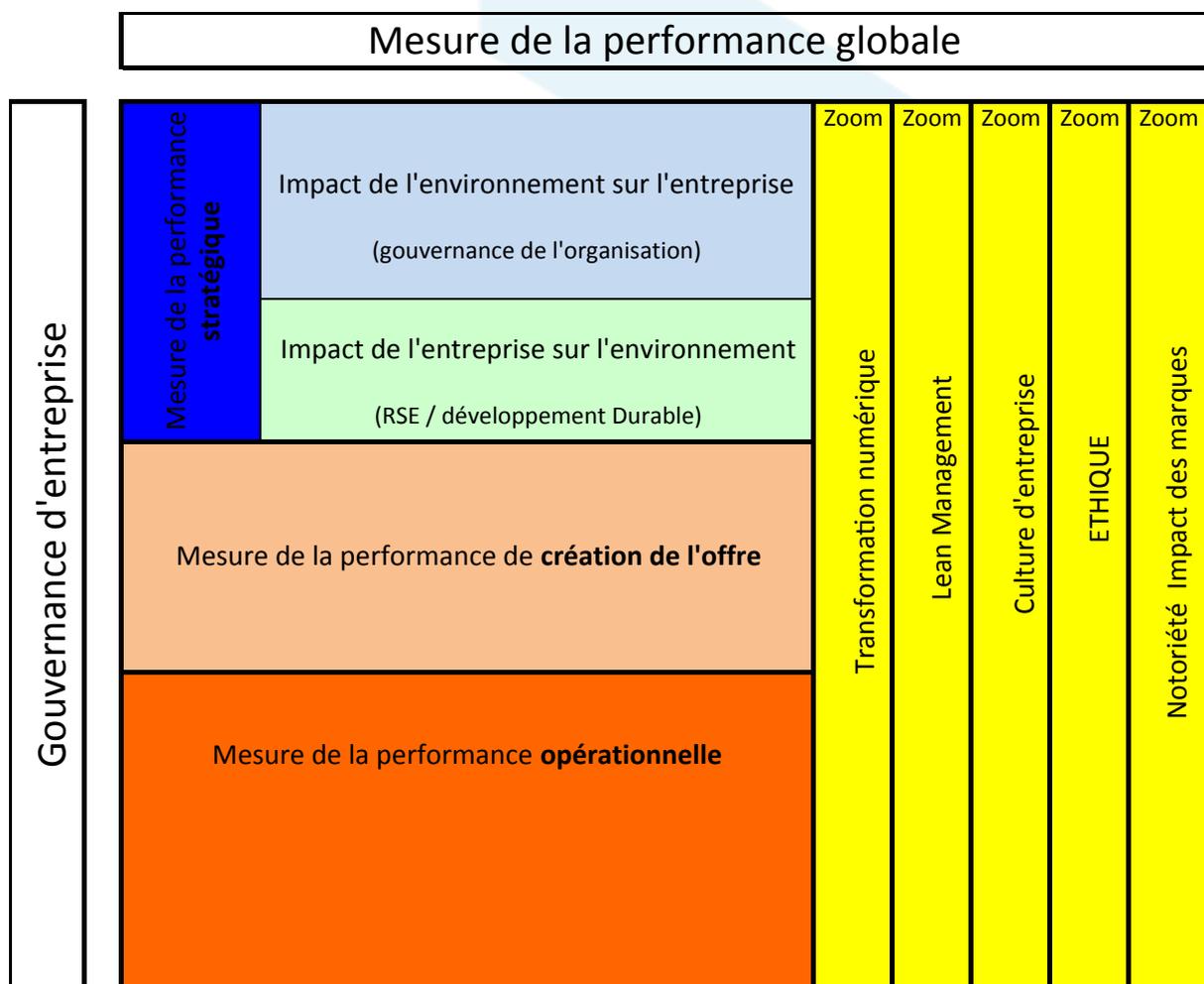
La performance se mesure ensuite sur sa capacité à faire évoluer son offre et ses business modèles.

Vient alors la performance généralement bien mesurée qui est la performance des processus opérationnels.

Mais est-ce suffisant pour expliquer le « Pourquoi ces différences » ? Dans les quatre sociétés citées ci-dessus, chacune a une culture d'entreprise bien spécifique, qui est par exemple plus ou moins ouverte sur le changement, la créativité et l'innovation. Ces différences de culture ont un impact majeur sur la performance. De même, le degré de transformation ou de prise en compte du numérique par l'entreprise impacte beaucoup la performance actuelle et future ; ne dit-on pas que les entreprises

numériques ont une rentabilité de 20 % supérieure ? Mais il faut aussi compter sur les changements de valeur de la société, question d'éthique et de transparence. Les marques, la notoriété et la e-réputation ont un impact majeur sur la rentabilité, d'où l'importance de les prendre en compte. Et puis il y a les bonnes pratiques du LEAN MANAGEMENT qui ont été à la source de la productivité dans l'industrie et que l'on voit s'étendre au LEAN SERVICE, LEAN IT et LEAN

START-UP. Une entreprise bien organisée qui fait la chasse au gaspillage et qui recherche une amélioration continue est-elle plus performante pour aujourd'hui comme pour demain ? En synthèse, il s'agit de capitaliser des « ZOOMS » complémentaires aux mesures habituelles de la performance, afin de mieux approcher la mesure de la performance globale de l'entreprise, qui peut être synthétisée sur le schéma suivant :



On ne peut avoir la prétention de tout mesurer avec des chiffres comme pour le contrôle de gestion. Néanmoins, il est possible de mesurer la maturité d'une entreprise par rapport à un standard ou à une autre entreprise. C'est l'objet de cet

ouvrage qui présente un certain nombre de questionnaires de mesure de la maturité pour la gouvernance d'entreprise en général et pour chacun des zooms, tout en donnant leurs lettres de noblesse aux bonnes pratiques de contrôle de gestion, des

méthodes ABC / ABM et de Balance Scorecard.

En tout premier lieu, il faut positionner le rôle et les attentes des acteurs par rapport aux composants de l'environnement de l'entreprise :

**IMPACT DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENTREPRISE**

	Economique			Politico légal		socio culturel		Techno	
	Environ. Economique et financier	Environ. concurrentiel	Environ. médiatique	Environ. politique / géopolitique	Environ. juridique	Env Social (salaire, partenaires sociaux)	Env culturel / confession	Environ. démographique	Environ. technologique
<b>ACTEURS</b>									
Clients	X	X		X	X		X		X
Consommateurs	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Salariés			X			X	X	X	X
Actionnaires	X		X	X	X		X		X
Concurrents	X	X	X					X	X
Fournisseurs	X	X			X				X
Partenaires	X	X		X	X				X
Sphère publique				X	X	X	X	X	
Financeurs	X	X	X	X	X				X

**IMPACT DE L'ENTREPRISE SUR L'ENVIRONNEMENT (RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE)**

	socio culturel		Env écolo	Economique		
	Droits de l'homme	Conditions travail	Environ. Ecologique	Loyauté des pratiques	Pratiques commerciales	Env local et communautés
<b>ACTEURS</b>						
Clients				X	X	
Consommateurs	X	X	X	X	X	X
Salariés	X	X				X
Actionnaires						
Concurrents					X	
Fournisseurs	X		X	X		
Partenaires	X		X	X		
Sphère publique	X	X	X	X		X
Financeurs					X	X

Viennent ensuite :

- Introduction + questionnaire sur la maturité en termes de **stratégie** pour répondre aux attentes de l'environnement.
- Introduction + questionnaire sur la maturité en termes de **stratégie** pour piloter l'impact de l'entreprise sur l'environnement (RSE).
- Introduction + questionnaire sur la maturité en termes de gouvernance d'**offre** de l'entreprise.
- Introduction + bonnes pratiques de mesure de la performance des

processus opérationnels par l'exemple du contrôle de gestion selon les méthodes ABC / ABM et l'exemple d'une Balance Scorecard.

Viennent les ZOOMS :

- Introduction + questionnaire sur la maturité en matière de **transformation numérique**.
- Introduction explicative avec un cas simple + questionnaire sur la maturité en matière de **LEAN MANAGEMENT**.

- Introduction + questionnaire sur la maturité en matière de **culture d'entreprise**.
- Introduction + questionnaire sur la maturité en matière d'**éthique**.
- Introduction + questionnaire sur la maturité en matière d'impact des **marques et de notoriété**.

Certains de ces questionnaires ont été rédigés, d'autres sont en cours. Par ailleurs, des reprises sont faites des précédentes publications du Groupe de travail :

- La gouvernance d'entreprise, une vision globale du management (key speaker de la conférence de présentation : **Claude BEBEAR**).

- La gouvernance de l'offre (key speaker **Francis MER**).

Le 4<sup>e</sup> trimestre 2015 sera consacré aux tests des questionnaires en entreprise pour enrichissement et validation.

Nous souhaitons une diffusion importante de ce travail dans la mesure où nous pensons que c'est une approche originale et quasi exhaustive de la performance des entreprises, que c'est une approche qui intègre la RSE à la place qui lui revient dans la stratégie et qui met en exergue la transformation numérique nécessaire, tout en faisant appel aux valeurs et à la culture d'entreprise

# TABLE-RONDE

## NOUVELLES GENERATIONS, NOUVELLES FORMATIONS : L'ENTREPRISE ET L'EVOLUTION DE SON ENVIRONNEMENT

**Eddie Soulier**, Enseignant- Chercheur  
Université de technologie de Troyes

**Christine Charlotin**, Fondatrice OpenMind  
Conseil RH

Témoignage de Jean-Charles Risch

**Eddie Soulier (ES) : Pourquoi votre engagement sur cette problématique ?**

**Christine Charlotin (CC) :** fondatrice du cabinet de conseil OpenMind Conseil RH. Travaille sur les enjeux RSE et notamment sur les enjeux sociaux (égalité ; management de la différence ; approche générationnelle). Sensibilisation à l'approche générationnelle aux Etats-Unis.

Génération : ce ne sont pas les rapports / liens familiaux. Il s'agit des cohortes c'est-à-dire des individus d'une période n. Ils partagent les mêmes valeurs, les mêmes codes, la même culture.

Le management intergénérationnel n'a pas vocation à « mettre les individus dans des cases ». Il n'y a pas de déterminisme. Il y a essentiellement des traits marquants...

Génération Y : enfants nés de 1982 à 1995.

Génération Z : enfants nés à partir de 1996.

Ce qui caractérise la jeune génération :

- rapport au temps très court = « tout tout de suite et maintenant » ;
- multi-tâches : risques d'erreurs à faire beaucoup de choses en même temps ; on approfondit moins ;
- génération digitale et numérique : née



avec/pour les générations Z ;

- introduction de l'affect dans les entreprises : plus d'échanges avec les parents / moins de règles. Le management doit être différent (management de la reconnaissance, de l'échange, de valeurs culturelles, etc.).

### **ES : Existe-t-il des problématiques spécifiques de management pour ces générations ? Quelles sont les solutions ?**

**CC :** Il n'y a pas de problèmes particuliers. Les jeunes vont apprendre avec l'expérience. Les traits de caractère vont se nuancer. Les valeurs sont emportées dans l'entreprise et il y a tout de même des impacts dans les modes de management.

Les impacts sont :

- plus cool, plus sympa mais on bosse beaucoup (exemple : Google) ; six entretiens en moyenne pour rentrer chez Google ;
- très pressés, besoin de partager rapidement ;
- ils peuvent faciliter la mise en œuvre des processus et introduire le mode de vie autour des processus ; ils sont transparents et transversaux avec de la flexibilité ;
- évolutions rapides souhaitées ;
- accélération du rythme de fonctionnement en raison de l'utilisation du digital ;
- avec les réseaux sociaux, partage de l'information ;
- conception non verticale de la hiérarchie → cela peut dérouter des managers « seniors » ;
- demande d'être managés en « face à face » ;
- pour cette génération, l'essentiel est d'être « bien » ; cela transforme le risque psycho-social.

**Jean-Charles Risch (JCR) :** se retrouve sur l'horizontalité et le côté moins de contraintes hiérarchiques (conception non verticale de l'autorité) → l'entreprise Google est une « référence », notamment au vu de l'image « ludique » et « fun » qu'elle véhicule... alors qu'on y travaille beaucoup... mais dans le fun.

**CC :** Google porte une image « fun » → l'essentiel est d'atteindre ses objectifs. Le rythme est soutenu chez Google mais le cadre d'activité fait « oublier » la charge de travail (toboggans pour passer d'un étage à l'autre, etc.).

L'entreprise travaille son marketing ressources humaines. Google insiste sur les résultats et laisse libre sur le comment.

**JCR :** Travaille au département Recherche à Cap Gemini. Aime la transversalité – fluidité de la recherche d'information sur internet.

**CC :** L'intérêt pour la transversalité permet d'apporter un regard nouveau sur les processus.

### **ES : S'agit-il de caractéristiques éducatives ou d'effets générationnels ? Ils ont des caractéristiques communes mais aussi des traits individuels...**

**CC :** Le 21<sup>e</sup> siècle est un siècle de l'individualisme. Les nouvelles générations sont individualistes mais savent travailler en réseau. Les deux dimensions ne sont pas opposées mais plutôt complémentaires.

### **ES : La génération Y va-t-elle perdurer dans le temps ? Va-t-elle entrer dans le moule ?**

**CC :** Les générations Y vont se polir. Mais ils resteront porteurs de leur valeur générationnelle.

Ils pourront faire « évoluer » les choses en entreprise lorsqu'ils représenteront une masse critique (30 à 40 %).

### **ES : Quels sont les impacts sur les formations / les cursus universitaires ?**

**CC :** Les générations dans leur formation ont besoin d'autonomie et de ne pas s'ennuyer. La position à 127 degrés (affalé dans son siège) est notamment un marqueur. Mais ils sont surtout demandeurs de prescription. Ils veulent savoir où ils vont et avoir des objectifs.

**ES :** L'apprentissage de l'autonomie n'est pas évident dans la mesure où ces générations sont demandeuses de but / d'objectif. Ils sont dans des logiques contractualistes.

**CC :** La génération Y vient de « WHY ? ». C'est effectivement une génération qui demande souvent « pourquoi ? ».

### **ES : Quelles sont les différences entre la génération Y et la génération Z ?**

**CC :** La génération Z aurait pu être la génération Y en plus vite et plus tôt. Or ils n'ont pas été élevés par les mêmes parents. Les parents leur mettent plus de cadre. Ils seront certainement plus structurés. Ils seront moins méfiants et moins cyniques vis-à-vis de l'entreprise et souhaiteront y apporter des choses. Ils seront dans le gagnant / gagnant.

Les membres de cette génération veulent beaucoup créer leur entreprise ou travailler dans des entreprises à taille humaine.

**JCR :** Arbitrages entre sphères professionnelle et personnelle = en faveur du personnel.

**CC :** C'est lié à l'utilisation des outils / réseaux sociaux, qui permet de concilier plus facilement professionnel et personnel.



# TABLE RONDE :

## ENJEUX ET DEFIS DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ARCHITECTURE DES DONNEES DANS L'ENTREPRISE DIGITALE

### LA REVOLUTION NUMERIQUE ET LES DONNEES

**Par Gratiem Pichon, Expert architecture d'entreprise**

#### Présentation de l'association CESAMES et de ses activités

CESAMES est une émanation de la chaire de gestion des systèmes complexes de Polytechnique et est avant tout une communauté d'experts liant académiques et professionnels. Sa mission est de permettre aux entreprises de mieux gérer leur complexité, et particulièrement la complexité de leurs projets de transformation.

CESAMES anime trois grandes conférences annuelles, deux en France (CSD&M, Forum de l'Entreprise Numérique) et une à Singapour (CSD&M Asia).

CESAMES a également des activités de formation et de conseil auprès des décideurs de grandes entreprises.

Entre autres activités d'animation de communauté, nous pilotons actuellement un groupe de travail sur la gouvernance et l'architecture des données, dont l'objectif est de répertorier les principaux facteurs clés de succès de mise en œuvre d'une stratégie de données au sein des entreprises.

Pour cela, nous organisons une série de rencontres avec des représentants du monde académique ; des professionnels viendront ensuite alimenter notre réflexion par des retours d'expérience concernant la perception des grandes entreprises vis-à-vis de la gouvernance et de l'architecture des données.

Nous compilerons l'ensemble des bonnes pratiques et des retours d'expérience dans une publication à paraître courant 2016.

Par ce groupe de travail, notre ambition est d'effectuer une revue de l'état de l'art de la gouvernance et de l'architecture des données, de donner des éléments d'évaluation de maturité dans le but de permettre aux entreprises de disposer d'éléments d'évaluation de leur maturité vis-à-vis de la gouvernance des données, des transformations permettant de préparer l'avenir etc.

#### Pourquoi travailler sur ce thème ?

Bien qu'étant un sujet disposant de beaucoup de visibilité, il est difficile de saisir l'ensemble des tenants et aboutissants de la gouvernance et de l'architecture des données car ce sujet est tantôt abordé sous



l'angle métier (principalement marketing) tantôt sous l'angle technique, mais jamais intégré en une vision cohérente incluant l'ensemble des dimensions nécessaires (stratégie, métier, IT).

Les questions auxquelles nous tentons de répondre par notre groupe de travail sont donc :

- Que doivent changer les entreprises dans leur business model pour survivre et s'adapter à la révolution numérique ?
- Comment mettre le système d'information des entreprises en capacité de délivrer des services innovants et avec un time to market qui permettront de rester dans la compétition face aux acteurs émergents ?

#### La vision du groupe de travail concernant la révolution numérique

Notre conviction est que la révolution actuelle est l'équivalent de la révolution industrielle du XIXème et du début du XXème siècle, qui avait permis l'apparition d'une industrie de biens atteignant une performance et une rentabilité inégalées suite à la découverte de la machine à vapeur, de l'électricité, de la chimie...

Les caractéristiques de notre révolution (Christian Saint Etienne, L'Iconomie, 2014) :

- la part importante des services dans la production puisque l'industrie produit des assemblages sophistiqués de biens et de services,
- une production personnalisée puisque chaque combinaison de biens et de services doit être personnalisée,
- la robotisation puisque, pour être viable, la personnalisation nécessite d'automatiser des processus de production de plus en plus sophistiqués,
- une production collaborative à la géographie mondiale alors que les deux premières se sont cantonnées à la chaîne de valeur nationale.

#### Quelles sont les composantes de la révolution numérique déjà perceptibles ?

Le marketing one-to-one a été théorisé il y a une dizaine d'années et a été une des premières ruptures engendrées par la révolution digitale. Il consiste à proposer des produits et des services adaptés à chaque client (à l'inverse du paradigme de la consommation de masse qui avait cours au XXème siècle). Ce changement implique, du point de vue de l'entreprise, d'intégrer de nouveaux éléments à sa chaîne de création de valeur :

- Maîtriser la chaîne amont à la vente, afin de disposer de l'information qui

profilera le prospect et permettra de retenir son attention ;

- Maîtriser la chaîne aval, car l'ensemble de la relation avec le client peut être modifiable et personnalisable, passer par plusieurs canaux successifs selon leur pertinence.

Ce type de marketing nécessite de connaître son client. Pour cela, on utilise des informations issues de sources très disparates :

- Les données opérationnelles que l'entreprise possède (pas seulement les données Customer Relationship Management mais également l'ensemble de l'historique client, des données issues de la production, du support,) – sur l'ensemble des canaux.
- Les données que le client donne lui-même volontairement (self-care, éléments de satisfaction) et involontairement (traces numériques, métadonnées d'usage de smartphone, applications, GPS ....)
- D'autres données collectées à l'extérieur de l'entreprise.

Par effet miroir, on voit que toute entreprise peut donc potentiellement développer un modèle business dans la collaboration Business to Business, en tant que fournisseur de données permettant à une autre entreprise de faire un usage commercial efficace. Deux des clés de ce marché : la fiabilité et la rapidité, une donnée n'a de valeur que pour un cycle de vie limité. L'acteur qui s'en sort bien est celui qui a la meilleure information au bon moment, celui qui parvient à susciter l'intérêt du client sur ses services au moment où ce dernier est réceptif.

Un autre marché émerge en lien avec les données issues des appareils connectés. Ce marché se développe beaucoup bien que peu perceptible en Europe et concerne la généralisation des ventes de métadonnées

de smartphones, de GPS, voiture connectée ...

Au final, la valeur perçue par le client n'est que la partie émergée d'un dispositif complexe qui est le fruit d'une stratégie de l'entreprise.

### Que signifie la révolution numérique du point de vue interne à l'entreprise ?

Quelques éléments illustrant les changements des entreprises perceptibles dès aujourd'hui :

- Le pilotage des grandes entreprises internationales nécessite de disposer d'un volume très important d'informations agrégées pour les rendre compréhensibles et exploitables par le cerveau humain ;
- Les inflations réglementaires (dans les banques notamment) nécessitent des outillages de traitement de données très complexes et transverses à l'entreprise ;
- Le pilotage des risques se fait de manière automatisée : le risque de crédit peut maintenant être pré-évalué en temps réel par certaines banques en ligne, de même que l'anti-blanchiment et l'anti-fraude ;
- La prise de décision s'automatise de plus en plus (big data) au détriment de la décision humaine, pouvant occasionner à terme une remise en cause du mid-management.

### Qu'appelle-t-on la gouvernance des données ?

*C'est la mise en pratique de l'autorité du contrôle et des décisions (planification, surveillance, etc.) sur la gestion des données, basée sur la supposition que les données représentent un patrimoine vital à l'entreprise. La gouvernance des données est la responsabilité des niveaux les plus hauts de l'entreprise.*

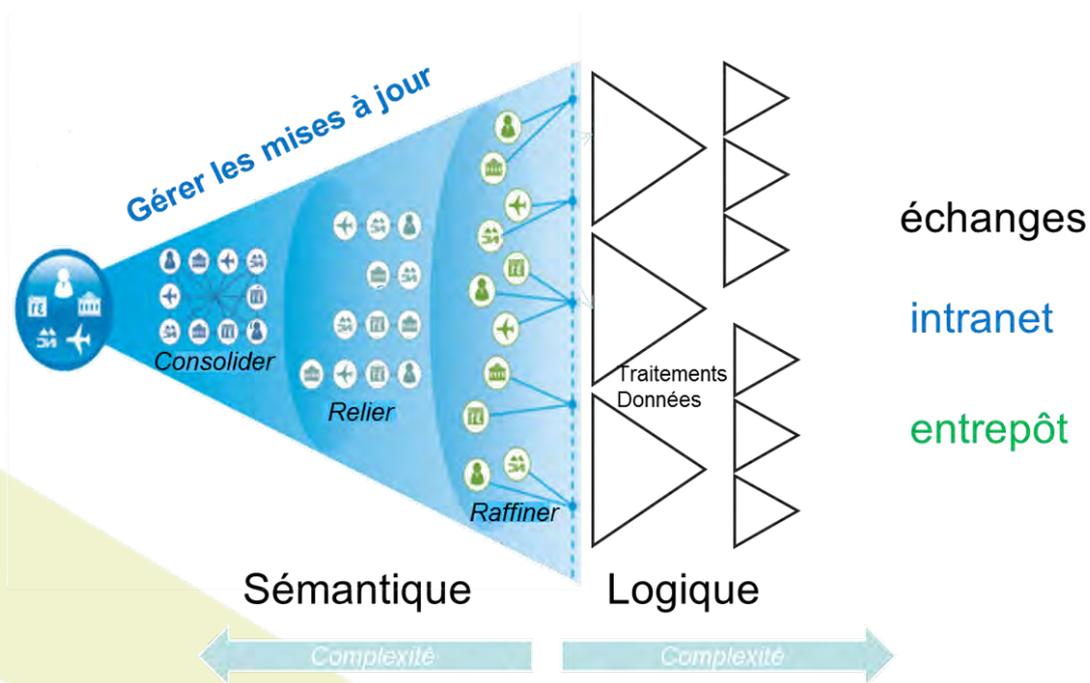
La gouvernance des données est en interaction et en influence avec l'ensemble des activités de gestion des données :

- Elle donne un cadre pour définir la stratégie de gestion des données. Elle favorise la déclinaison des réglementations en normes et standards internes à l'entreprise.
- Elle sponsorise les transformations autour des données.
- Elle permet au métier de reconquérir la sémantique des données, c'est-à-dire de se réapproprier le sens porté par les données pour mieux analyser les événements, mieux prédire.
- Elle permet de définir une stratégie d'archivage, d'identifier les durées de conservation et surtout ce qui doit être conservé.

- Elle garantit la bonne gestion des risques et permet ainsi des nouveaux modes d'interactions avec le client.

**Pourquoi a-t-on besoin d'une gouvernance des données pour mettre en application une stratégie orientée vers les données ?**

Pour illustrer l'importance de la gouvernance des données, voici un exemple de pattern de big data : nous allons parcourir en accéléré l'ensemble des traitements d'un batch de données pour comprendre les interactions entre les systèmes et les acteurs nécessaires à la création de valeur par les données.



- 1) Les sources : des ensembles de données de sources hétérogènes, internes et externes, a priori tantôt structurées tantôt non-structurées ... des connexions à des API permettant de délivrer du flux (couche logique) ;
- 2) Des séries de traitements massivement parallèles sont effectuées dans le but de faire émerger des informations à partir de ces données (couche sémantique) ;

- 3) l'application de modèles permet de structurer l'information et la transforme en connaissance ;
- 4) à partir de cette connaissance, on peut agir et faire du business.

Ce processus complexe demande l'interaction de l'informatique et des métiers et doit être orienté vers la création de valeur. Les outils nécessaires au fonctionnement de l'ensemble sont coûteux. L'ensemble doit être agile et réactif. Y sont associées des

exigences sur la qualité, la disponibilité des données sources.

La gouvernance des données n'est qu'un point de départ d'une transformation profonde de l'entreprise : transformation de la mission de l'entreprise : apparition de nouvelles offres, collaboration entre entreprises.

- Transformation métier : transformation du modèle opérationnel (gestion de la donnée, valorisation, exploitation...);
- Transformation organisationnelle : émergence de nouveaux rôles (gestionnaire de base de données);
- Transformation IT : Hadoop, open-API, cloud...

Ces transformations font émerger des risques de plusieurs natures. L'architecture d'entreprise est une réponse et un bon moyen de mettre en œuvre un pilotage des données, avant tout en garantissant la cohérence de la transformation et de la stratégie métier de l'entreprise, l'alignement métier et IT de la transformation.

(Il existe un référentiel du management de la donnée – le DMBOK, qui formalise un panorama plus complet de l'ensemble des activités de gestion des données dans l'entreprise connectée.)

## ENJEUX IT ET TECHNOLOGIES

**Par David Milot, VP Avant vente et solutions Europe et LATAM Software AG**

Définir en quoi nous avons une évolution des pratiques.

Dans la majorité des entreprises, nous avons une donnée opérationnelle / donnée source qui est stable, efficace et standardisée.

En face, il y a des systèmes d'interactions avec le front office.

Classiquement, il y a une frontière entre les données sources et l'utilisation en front office. Cette frontière tend à disparaître et cela pose différentes problématiques.

Actuellement, la problématique des entreprises est d'exploiter les mêmes données de manière différente et personnalisée. Avec le digital, le système d'information doit aller chercher des informations qui ne sont pas « traditionnellement structurées ». On est dans une logique de plate-forme qui permet d'agréger les données.

Deux modèles d'accès à l'information :

- Modèle éprouvé = modélisation des données dans un progiciel (ERP).
- Mode agile = on demande à l'informaticien d'être flexible : données instables.

Le mode agile apporte des évolutions concernant le rapport donnée / application...

- ➔ Schéma de données flexibles.
- ➔ Service orienté et déclenché par les événements.

Les clients souhaitent de plus en plus créer des « data as a service ». Les entreprises doivent également définir les règles de gestion, de gouvernance et d'utilisation...

- ➔ Stockage dynamique ;
- ➔ Gouvernance intégrée : règles de gestion ; responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de la donnée ;
- ➔ Quels événements découlent de l'information et de la donnée ?
- ➔ Publication : règles de partage de l'information ; maîtrise de l'accès.

## RETOUR D'EXPERIENCE DE LA MUTUELLE GENERALE

Par Gilles Beaudon

La Mutuelle Générale est marquée par la transformation : développement du nombre d'adhérents depuis les années 70 (ouverture aux particuliers, entreprise puis prévoyance) + contexte de concentration et compétition du monde des mutuelles + instabilité réglementaire (entrée en fiscalité depuis 2014 ; Solvabilité II ; ANI [Accord National Interprofessionnel]) = revirement de business model.

Ces évolutions ont été accompagnées par une démarche permettant cette transformation :

- Le management par les processus ;
- Direction des risques et qualité ;
- Direction d'architecture d'entreprise (DAE).

Le principe directeur de la DAE est de considérer la donnée en tant qu'actif de l'entreprise. C'est la matière première de l'organisation et c'est ce que l'on produit. La démarche est fondée sur la conception partant de l'architecture métier de bout en bout, le cycle des données de bout en bout, aboutissant à une conception qui assure la qualité des données. Exemple : l'implémentation d'un nouveau produit (modification du parcours client ?, nouveau canal de distribution ?, impact sur les campagnes ?, quid du plan comptable ?, impact sur les systèmes d'information en matière financière, comment va-t-on piloter ce nouveau produit ?, quelle granularité nécessaire aux actuaires pour les revalorisations ? ...).

- Cela a donné lieu à la constitution d'un Socle de données par la conception (référentiel, opérationnel, pilotage...), sur lequel on peut s'appuyer en confiance.
- L'idée étant de vaincre les silos projets.

La transformation digitale :

- La démarche de mise en place d'un CRM (Customer Relationship Management) Cloud a permis de diffuser et d'ouvrir l'information → vente à distance ; signature électronique ; ouverture des données aux adhérents.
- Marketing relationnel / personnalisation de l'offre → Outil de gestion de campagne couplé à un outil DMP (Data Management Platform) qui permet de capter les données des individus dans les écosystèmes. Réflexions autour de leur intégration dans les données de l'entreprise pour mieux connaître les clients.
- Passage du multicanal au crosscanal (démarrer par un canal et finir par un autre) / omnicanal (faire une adhésion par n'importe quel canal).
- Démarche de maîtrise et d'ouverture des données de l'entreprise → les référentiels de données qui permettent d'assurer le socle de données conçu, une gouvernance, et des rôles métiers identifiés autour de la donnée et de l'application de management qui permet de coupler les exigences de l'écosystème digital de LMG avec son système d'information interne.

**1<sup>e</sup> prérequis :** Fédérer l'information client autour d'une épine dorsale.

Il faut interconnecter les données clients là où on les capte les informations, là où on les gère les données, là où on contrôle les données : le CRM.

L'outil CRM en tant qu'épine dorsale du parcours client. Constitution autour des process métier et intégration du parcours de vente → vue 360 des adhérents consolidée dans l'outil CRM.

Il faut redescendre toutes ces informations dans les outils de gestion et la chaîne décisionnelle pour améliorer le fonctionnement. Il faut fédérer l'information pour améliorer l'information.

**2<sup>e</sup> prérequis :** Connaître son client et ses prospects pour personnaliser sa relation avec lui/eux.

Réflexions sur le cycle de vie de la donnée pour améliorer la démarche client → segmentation de l'information → déclenchement d'actions vers les adhérents pilotées par campagne.

**3<sup>e</sup> prérequis :** La gestion des données de référence pour apporter souplesse et agilité des intégrations.

La donnée référentielle est une donnée transverse à l'ensemble de l'entreprise. Elle doit permettre de briser les silos et lier les cœurs d'activités (Front Office <-> Back Office) et permettre une consolidation optimale dans la chaîne décisionnelle afin de fiabiliser le pilotage de l'entreprise.

Enfin, des démarches d'ouverture du système d'information comme celle de l'API (Applications Programming Interface) Management ne sont possibles que si l'on maîtrise ces données.

**Conclusion :**

→ La transformation est l'ADN de notre organisation et nous pilotons cette transformation par l'architecture de bout en bout, des processus jusqu'aux applications en passant par la donnée.

→ En positionnant la donnée au cœur de la démarche, comme un actif de l'entreprise, cela a permis d'appréhender la transformation digitale non pas comme une révolution mais bien comme une évolution de nos métiers qu'il est nécessaire d'accompagner dans la modification de leurs processus.

# PERFORMANCE OPERATIONNELLE, COLLABORATIF, DEMARCHE CLOUD : DES SOLUTIONS AU SERVICE D'UNE DYNAMIQUE NUMERIQUE



Emmanuel Ménager

## 1er axe : Le processus est collaboratif / partagé par un ensemble d'acteurs.

Le processus doit permettre que tous les acteurs puissent contribuer, participer, optimiser. Un processus n'est pas un objet isolé ; il doit être intégré dans un ensemble plus vaste. Il doit pouvoir évoluer avec cet univers au risque ne se pas s'exécuter.

Il faut faire en sorte qu'il y ait une véritable intégration. Cela doit se faire via un référentiel UNIQUE.

Il faut notamment corrélér le métier avec le système d'information pour que les projets informatiques répondent au besoin métier.

Il faut faire en sorte que les référentiels soient :

- Partagés
- Enrichis
- Exploités.

Et supportent les scénarios cibles.

Pour favoriser les échanges, il faut mettre en place des outils qui favorisent la communication entre les différents acteurs, **des outils collaboratifs.**

Il y a :

- Les acteurs métiers,
- Les experts,
- Les informaticiens,
- Les auditeurs, les pilotes des performances,
- ....

Chacun contribue en fonction de ses compétences et de ses missions à la description des processus.

Autour d'Arise CONNECT, **nouvelle version collaborative de la plate-forme ARIS**, il y a

également la capacité de valoriser le patrimoine d'information. L'outil supporte un pilotage de l'information en fonction des projets et des objectifs. On peut signaler l'outil Alfabet de pilotage de la stratégie Informatique qui s'appuie notamment sur les processus, l'architecture d'entreprise, les données temporelles et financières, les compétences et bien entménagerendu la stratégie.

Aris et Alfabet sont synchronisés l'un avec l'autre.

## 2<sup>ème</sup> axe : La performance avec Process Performance Manager (PPM)

L'outil doit automatiquement répondre à un certain nombre de questions :

- Comment se sont exécutées les différentes instanciations des processus analysés ?
- Quels sont les points bloquants ?
- Où intervenir pour améliorer la performance ?
- Comment cerner les capacités à s'adapter ?
- Comment répondre aux différents défis internes et externes en autorisant des évolutions disruptives ?
- Quels sont les facteurs clés qui influent sur la performance des processus ?

Plus le nombre d'instances de processus est important, plus il est nécessaire d'avoir une vision analytique, synthétique directement exploitable pour faciliter le pilotage de l'exécution, des actions à entreprendre, voire des acteurs des processus.

La performance peut s'apprécier selon différentes dimensions. Pour les analyser de manière globale dans l'entreprise, il faut faire remonter les informations des processus (temps d'attentes, retour arrière clients, arrêts clients, étapes supplémentaires, boucles de gestion, facteurs bloquants ou retardants, ...).

Il faut faire remonter automatiquement et synthétiquement un ensemble d'informations pour évaluer la performance d'un service ou d'un processus au regard de multiples dimensions temporelles, géographiques, par produit, ... En réalité, les informations de base existent mais elles ne sont pas toujours synthétisées, agrégées, analysées pour une amélioration continue de la performance.

PPM fait apparaître immédiatement les tâches sur lesquelles il faut se focaliser pour que le processus s'exécute de manière optimum.

Que de différences entre les processus documentés, les processus implémentés, les processus exécutés, les processus mesurés. De plus rares voire inexistants sont les tableaux de bord de la Process Intelligence, le pilotage se fait sur la Business Intelligence qui n'est que le résultat de la Process Intelligence. Avec PPM tout est analysé avec plus d'anticipation. Plus besoin d'enquêtes, de sondages souvent déformés voire déformants, la réalité apparaît immédiatement au travers des tableaux de bord PI de PPM.

## ARIS PPM : Démarche d'analyse type

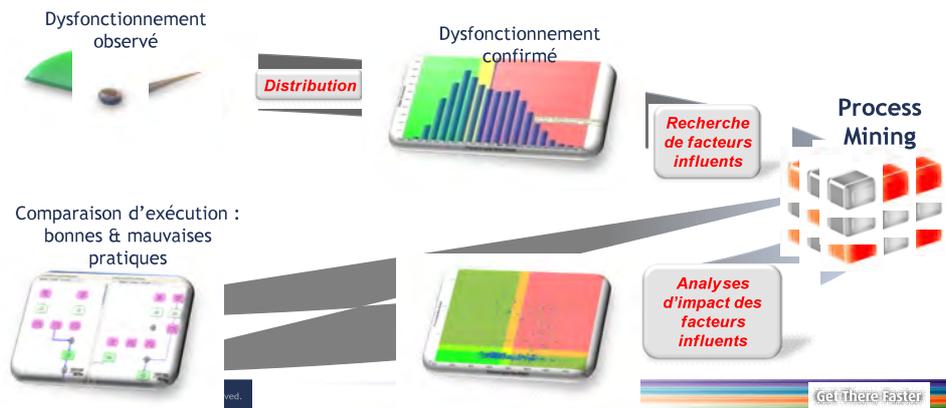


Illustration d'une démarche outillée avec Process Performance Manager

Le pilotage intelligent est le pilotage qui s'appuie sur le passé en tenant compte du présent et en se projetant sur le futur (avec ARIS Simulation par exemple).

L'entreprise a beaucoup d'informations. Il faut savoir les consolider, les utiliser, les analyser, les cibler pour assurer la performance de l'entreprise.

Ces informations sont captées sur tous types d'outils supportant les processus ciblés. L'entreprise a 90 % voire 100 % des informations nécessaires pour produire les bons éléments d'analyses. PPM assure la cohérence et la coordination entre toutes les informations.

Pour un projet PPM il faut trois types de composants :

- La connaissance métier ;
- L'analyse des informations par les experts ;
- Une description des rôles et notamment du pilote de processus.

PPM a vocation à capter l'information pour décider de manière objective et le plus rapidement possible ET a une finalité

affichée de recherche de la performance opérationnelle.

### 3<sup>ème</sup> axe : La démarche cloud.

L'offre cloud confie à des tiers le support informatique des référentiels de processus, l'architecture d'entreprise, le pilotage de l'activité IT, des développements agiles voire des transferts d'informations entre divers applications ou centres IT, entre différents acteurs, le tout en garantissant les sécurités et confidentialités requises.

Le cloud tout en préservant la sécurité d'accès, renforce le développement du collaboratif, amortit les chocs des variations d'usages, réduit les coûts IT (infrastructure, montées de versions, ...), le tout en préservant les spécificités de chaque entreprise. ARIS CONNECT est la solution qui peut être installée soit sur le site du client soit sur un cloud privé ou public.

ARIS CONNECT sous cloud est transparent pour l'utilisateur final. Les aspects techniques d'exploitation sont pilotés par des personnes externes qui assurent la continuité de service avec des taux de disponibilité très élevés. Le contenu reste de

la responsabilité des utilisateurs métiers ou IT.

### EN CONCLUSION

#### **Le processus est un point clé de la performance globale de l'entreprise**

- Il permet à tous de contribuer à la maîtrise de la création de valeur.
- Il est mesurable donc peut s'améliorer.
- Il peut bénéficier de solutions de plus en plus agiles.
- Il est orienté "client" interne-externe.

- Il est en mouvement, agile, évolutif etc.
- Il favorise l'intégration et le collaboratif.
- Il est un facteur clé de restauration de marge dans la compétition et la résolution des défis auxquels sont confrontées les entreprises privées ou les organisations publics.

**Le processus est au cœur de la gouvernance, il favorise l'innovation, renforce la pérennité et optimise la valeur de l'entreprise.**

## TRAVAUX AFNOR / PROCESS WAY



**Par Dominique Thiault, Safran, Vice-Président ProcessWay**

Volonté de transformation en norme d'accompagnement.

Objectif : comment mettre en place une démarche qualité et un pilotage par les processus au service de la performance de l'entreprise ?

L'idée est de donner des pratiques graduelles.

Beaucoup de matière collectée, qui sera transformée en fiches pratiques et qui alimentera nos travaux futurs.

## SYNTHESE DES TRAVAUX DES ATELIERS 2014 / 2015



### LES ATELIERS

- Bilan synthétique des ateliers : 8 ateliers – en moyenne 10 participants.
- Un nouveau format depuis début 2015 et un nouveau lieu.
- Des échanges riches et fructueux :
  - A partir de présentations de cas concrets par des externes à l'association ou par des membres de ProcessWay.
  - Des débats animés toujours dans l'objectif de faire progresser les démarches processus dans le

contexte de l'évolution du numérique.

- Des sujets variés multidimensionnels :
  - Concepts,
  - Outils,
  - Démarches,
  - Principes,
  - Innovants.
- Des illustrations toujours concrètes.
- Des échanges de bonnes pratiques.

### THÈMES TRAITÉS

- N6-14 : Présentation ARIS V9 – PPM – GRC – RGM ;
- N7-14 : Nouvelle approche dédiée aux Processus (NADAP) et de la modélisation à l'exécution des processus ;
- N8-14 : Métriques - Indicateurs – Audit – Surveillance ;
- N1-15 : Restitution des travaux AFNOR ;
- N2-15 : Benchmark des produits "processus" – Avancement, recueil des besoins et outils "adon" ;
- N3-15 : Les langages de modélisation et l'exécution des processus ;
- N4-15 : Performance et intégration – Management des performances opérationnelles des processus ;
- N5-15 : Processus complexes – Processus externalisés.

### MORCEAUX CHOISIS

- Les nouveautés ARIS et présentation complète de l'offre Software AG autour de la suite ARIS – de la modélisation, au contrôle en passant par l'analyse, l'anticipation dans un environnement collaboratif et "cloud".
- De la modélisation ... à l'exécution en temps réel – Deux exemples "IT : demande de prestation" et "RH : évaluation".

- Métriques Indicateurs Surveillance - *On ne pilote que ce que l'on mesure - On ne mesure que ce que l'on pilote.*
- Le management par les processus au sein d'Air France.
- Une super production Processway en cours de tournage - Bench Outils – *"Il n'existe pas d'étude aussi complète disponible sur le marché"*.
- Quel langage pour quel usage ? – Modéliser pour opérer les processus – Mise en œuvre de "Process to Execute" (Software AG).
- Performance et intégration ou comment choisir les indicateurs – L'impact du Big Data sur la performance.
- Processus complexes et externalisés – Définition et Pilotage.

#### THÈMES À VENIR

- N6-15 : Migration ARIS V9 – Retours d'expériences.
- N7-15 : Démarche Processus et Modélisation des processus.

- Cartographie des risques,
- Gouvernance et indicateurs,
- Amélioration continue,
- Déploiement de la stratégie d'entreprise dans les processus – Benchmark.
- N8-15 : Architecture d'entreprise et Proposition de thèmes pour les ateliers 2016.

#### PERSPECTIVES

- Améliorer le mode de restitution des échanges au cours des ateliers – **Capitalisation.**
- Des présentations réalisées par des externes à ProcessWay – **Ouverture.**
- Création d'une "fiche adhérent" décrivant les positionnements et les préoccupations des membres de ProcessWay permettant de mieux cibler les attentes des participants aux ateliers – **Anticipation.**
- Développer les échanges à travers le site ProcessWay partie ATELIERS – **Collaboratif.**

## CONCLUSION



Par Pierre Girault, Président de ProcessWay

- Poursuite de l'étude conduite par Eddie Soulier.
- Publication des « Actes de la Conférence ».





En partenariat avec :



Actes réalisés avec le soutien de France Qualité [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)