

OSSAD...

Faut-il distinguer Organisation et Informatisation ?

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

*Rencontre animée par Laurent Calmes
Compte rendu de Dominique Bergerot*

Le lundi 14 mai 2007, ADELI organisait la Rencontre « Autour d'un verre » ayant pour thème OSSAD. Le conférencier, Laurent Calmes, fondateur de la société Qualiprocess Management nous a donc présenté la méthode libre OSSAD créée au début des années 1990 pour décrire les processus organisationnels. Puis la démarche processus a évolué dans le temps pour se rapprocher de la gestion de la performance des entreprises.

Le conférencier se présente

Laurent Calmes nous parle aujourd'hui de la méthode OSSAD, méthode qu'il connaissait dès la création de QUALIPROCESS Management en 1994. Jeune Qualiticien à l'époque, c'est tout naturellement qu'il a pu commencer à intégrer des graphes OSSAD dans les procédures qu'il rédigeait. Mais il déclare qu'il était encore bien loin de l'approche processus et de la maîtrise de la performance par activité déployée aujourd'hui dans les grandes comme dans les petites structures. Son approche des projets de management de la performance s'est construite à partir de multiples concepts fondamentaux : le balanced scorecard, l'approche processus, les méthodes OSSAD et MERISE, les normes ISO 9000 (autour des systèmes de management de la Qualité), ISO 14000 (sur l'environnement) et l'OHSAS 180001 (sur la santé et la sécurité au travail), modèles d'excellence comme l'EFQM et la qualité totale, les outils de diagnostic développement durable, la nouvelle loi de régulation financière, la responsabilité sociale des entreprises.

Avec son partenaire SYNEXIE, il a développé un ensemble d'outils Intranet-Internet baptisé MORPHEA qui permet d'optimiser un projet de management de la performance :

- modélisation (pour analyse puis publication) de processus et procédures organisationnelles ;
- gestion documentaire ;
- publication ;
- indicateurs et tableaux de bord stratégiques et opérationnels ;
- gestion des plans d'action d'amélioration des processus et activités ;
- gestion des audits du système de management QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) ;
- maîtrise des non conformités et des actions préventives et correctives.

Son domaine de prédilection est l'organisation des systèmes avec les acteurs du terrain pour une plus grande appropriation et un partage des mêmes « valeurs » pour atteindre l'objectif partagé d'une performance de l'entreprise acceptée.

OSSAD, une méthode européenne de modélisation des processus créée en 1989

OSSAD - **Office Support System Analysis and Design** - est le nom d'une méthode de modélisation graphique d'organisation d'entreprise créée en 1989. Mise en place dans le cadre d'un programme européen ESPRIT, son objectif était de promouvoir en Europe l'organisation des processus tertiaires, transverses, dits aussi « administratifs » et l'utilisation des technologies de l'information.

Il s'agit d'un ensemble de principes, d'outils conceptuels et graphiques, un guide de comportement qui structure et facilite les projets de changement dans l'entreprise et répond aux problèmes organisationnels. C'est avant tout un outil de communication pour rendre possible la participation de tous les acteurs internes, ainsi que celle de l'environnement de l'entreprise, à la compréhension et à la définition de leur travail, de leurs activités et de leurs processus.

Il existe une réelle volonté d'analyser et de maîtriser la mise en œuvre de ces systèmes d'information et non plus de la subir. C'est autant une approche globale de conduite de changement organisationnel et d'informatisation qu'une méthode d'analyse et de conception de processus. Elle est utile à la conduite de projet et à la modélisation graphique des processus, notamment pour faciliter le dialogue entre maîtrise d'ouvrage (métiers) et maîtrise d'œuvre (informatique). Cette problématique est toujours d'actualité.

Les principes de la méthode OSSAD

Les principes qui guident l'action lors d'un projet OSSAD dans un organisme sont :

- adaptabilité à l'environnement du projet ;
- participation de tous les intéressés à l'analyse et à la conception des systèmes bureautiques comme principe d'éthique et d'efficacité ;

- pragmatisme pour coller à la situation de l'organisme et détecter les opportunités de changement ;
- expérimentation permanente, garante que les solutions imaginées soient faisables et répondent aux attentes réelles du client ;
- itérativité des modèles proposés comme reconnaissance du droit à l'imperfection et à l'apprentissage continu ;
- agrégation/décomposition qui permet toujours de situer le problème au niveau du détail pertinent par rapport à l'interlocuteur.

Les trois niveaux et modèles de la méthode OSSAD

La méthode OSSAD propose trois niveaux fondamentaux selon une démarche Top Down d'analyse : le niveau stratégique (ce que veut faire l'entreprise), le niveau organisationnel (comment on déploie la stratégie et qui fait quoi), le niveau des modes opératoires.

- le **modèle abstrait**, de niveau stratégique s'intéresse aux objectifs de l'organisation, indépendamment des moyens et des ressources mis en œuvre pour les réaliser. Il offre plusieurs niveaux de visualisation en permettant de décomposer un processus en sous-processus et en activités par un effet de zoom. Il a donc un positionnement stratégique et

permet de représenter à un niveau global les activités majeures de l'organisme, leur environnement et les flux d'information (données d'entrée et de sortie) qui circulent. Ce niveau est d'autant plus intéressant qu'il permet de stabiliser les objectifs fondamentaux, les missions de l'organisme quand l'environnement, les technologies, les métiers évoluent rapidement. Il fournit ainsi une base solide pour les personnes en charge de gérer ces évolutions et de promouvoir l'amélioration des systèmes.

- le **modèle descriptif** complète le premier et décrit les moyens humains et les ressources technologiques de l'organisation. Il permet une représentation transversale, interservices, des activités de l'entreprise. Il s'élabore en termes de procédures d'organisation et décrit les éléments fondamentaux du système d'organisation : opérations, rôle, outils et ressources nécessaires à leur accomplissement.
- le **modèle prescriptif** termine la description des activités au niveau des métiers de l'entreprise. Il développe comme d'autres approches (modes opératoires textuels, pictogrammes, schémas, photos...) le savoir-faire associé aux compétences des collaborateurs de l'organisme.

Le schéma suivant illustre pour chacun des trois modèles leurs éléments descriptifs ainsi que leur représentation.

	modèle abstrait	modèle descriptif	modèle prescriptif
Actions	FONCTION		
	ACTIVITE	ACTIVITE PROCEDURE	
		TACHE	TACHE
		OPERATION	OPERATION
Informations	Paquet	RESSOURCES	RESSOURCES
Acteurs		Rôle Unité	Rôle
Moyens	ENTITE EXTERNE	Outil	Outil

Figure 1 : Les 3 niveaux OSSAD

En résumé, chacun des trois niveaux permet de répondre aux questions suivantes :

- modèle abstrait : Pourquoi et vers quoi ?
- modèle descriptif : Qui fait quoi ?
- modèle prescriptif : Comment ?

Modélisation de processus d'une entreprise

Exemple de modélisation OSSAD

On peut représenter de manière simple l'élaboration d'un journal par le modèle abstrait et la matrice activité rôle (modèle descriptif) suivants :

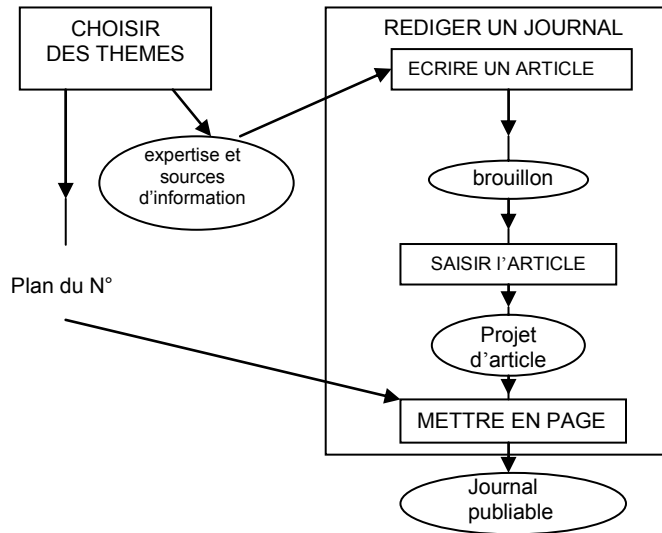


Figure 2 : Modèle abstrait

Activité \ Rôle	Journaliste	Rédacteur	Typographe
Ecriture	X		
Titres	X	X	
Mise en page		X	X
Maquette		X	X

Figure 3 : Matrice activité/rôle

Exemple de modélisation OSSAD

Le schéma suivant illustre la représentation graphique d'un processus d'entreprise selon OSSAD (modèle abstrait) avec l'outil MORPHEA.

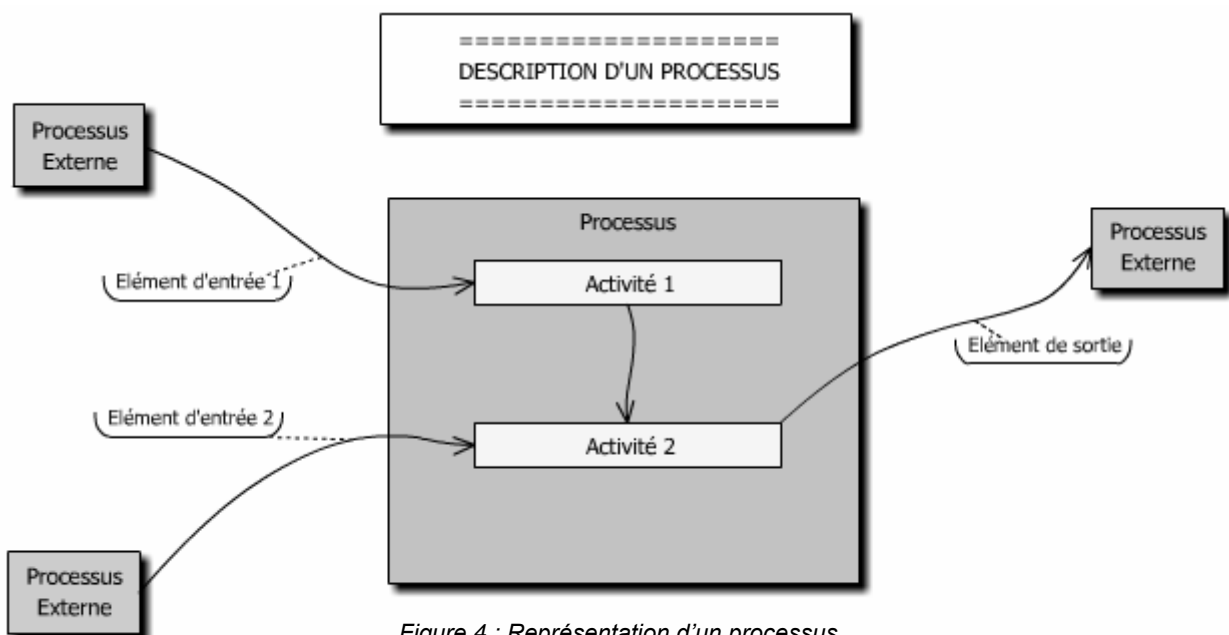


Figure 4 : Représentation d'un processus

Ci-dessous un exemple concret de modélisation du processus d'une entreprise du secteur de l'industrie « Maintenir les moyens » illustre les informations échangées avec les autres processus. Le périmètre

de l'analyse est focalisé sur le processus « Maintenir les moyens ». Le modèle abstrait ne se veut pas exhaustif mais il s'agit de représenter ce qui est important du point de vue stratégique pour l'entreprise.

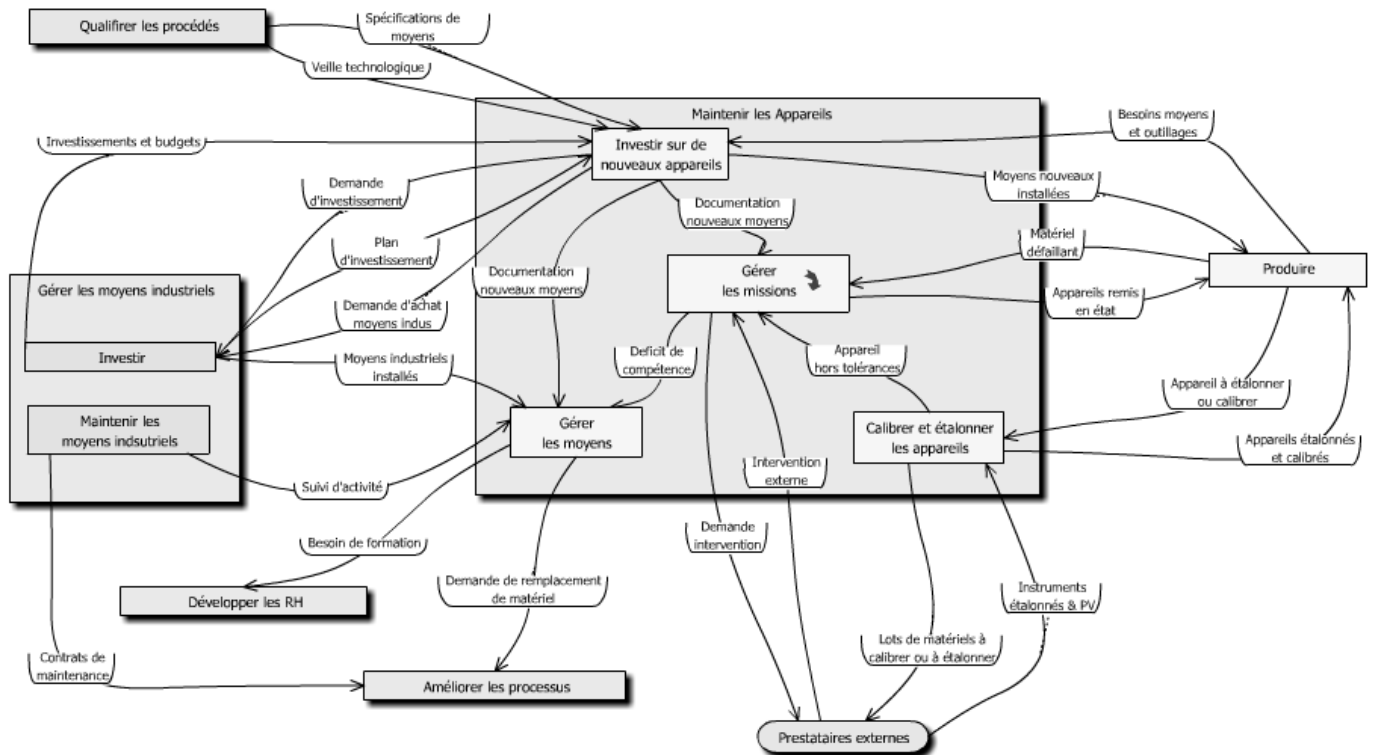


Figure 5 : Processus "maintenir les moyens"

Organisation, informatisation et performance de l'entreprise

Les 4 systèmes d'une entreprise

L'essentiel pour un dirigeant d'entreprise (PME) n'est pas de décrire les processus, mais de les maîtriser avec des objectifs de stabilité, cohérence, maturité et performance.

Laurent Calmes nous a ensuite expliqué que pour lui, OSSAD est avant tout une méthode d'organisation.

En guise d'introduction à la partie performance de l'entreprise de sa présentation, il nous a cité les phrases suivantes :

- « on ne devrait pas s'informatiser sans être organisé »,
- « il ne suffit pas d'être organisé pour s'informatiser »,
- « il faut être organisé pour être performant »,
- « il ne suffit pas d'être organisé pour être performant ».

La performance s'appuie sur les données des 4 systèmes d'une entreprise

Pour Laurent Calmes, une entreprise est décrite au travers de quatre systèmes :

- le **système des ressources humaines** qui décrit la hiérarchie de l'entreprise et gère les compétences : l'outil OSSAD qui est utilisé soit par les qualitateurs soit par les personnes des ressources humaines est la matrice activité / rôle (les lignes correspondent aux activités et les rôles aux colonnes).
- le **système organisationnel** qui décrit l'activité de l'entreprise et identifie les processus, les informations échangées, les événements déclencheurs d'activité, les événements résultant de l'activité, et les ressources nécessaires aux activités ;
- le **système de pilotage** utilisé pour le management organisationnel, des affaires, des projets ;
- le **système d'information** qui regroupe les workflows, les progiciels, les applications métier et les bases de données.

La performance de l'entreprise s'appuie sur les données de ces quatre systèmes. Les tableaux de bord sont les outils de mesure de la performance de l'entreprise.

Le système de management est défini par des objectifs qui relèvent du système d'information et/ou du système d'organisation et/ou du système de pilotage et/ou du système RH.

Les objectifs sont alors liés à l'individu (niveau de compétence par exemple), à la performance de l'activité de l'entreprise et aux performances des processus et des affaires.

Il s'agit pour une entreprise de mesurer, selon une démarche interne puis externe, les quatre niveaux correspondants de performance :

- la performance individuelle (responsable processus, chargé d'affaire) ;
- la performance d'un service de l'entreprise ou Business Unit ;
- la performance de processus ;
- la performance des affaires.

Le système de pilotage s'appuie sur une démarche qualité d'amélioration continue (roue de Deming : Plan, Do, Check, Act) et reboucle sur la performance individuelle.

En complément du système applicatif métier, le système de management de risques de MORPHEA permet d'analyser les risques liés aux processus et aux activités selon une approche préventive plutôt que corrective.

Organisation et informatisation – point de vue du conférencier

Pour Laurent Calmes, lorsque les projets prennent en compte à la fois l'aspect informatisation et l'aspect organisation, les projets se passent mal. Il s'agit bien de deux sujets séparés dans le contexte de l'outil MORPHEA.

L'aspect organisationnel est traité et modélisé avec OSSAD et l'outil MORPHEA. Le projet d'informatisation est lié aux traitements effectués sur les données pour afficher le tableau de bord. Pour Laurent Calmes, l'informaticien gère les données métier (comme dans le cadre d'un projet décisionnel : nettoyage des données, extraction puis mise en forme des données). Le projet d'organisation gère, lui, les activités. Chez les clients, bien souvent la personne qui doit gérer les activités n'a pas toujours le bon tableau de bord.

OSSAD est une démarche organisationnelle pure qui peut être abordée par toutes les portes d'entrée possibles (aspect métier, aspect organisationnel ou aspect stratégie). Il n'y a pas de méthode à proprement parler mais plutôt une démarche guidée par les besoins de l'entreprise.

Ce qui est important pour un dirigeant de PME ou d'une collectivité territoriale, ce n'est plus la performance budgétaire ou le point financier global de l'organisme mais plutôt le suivi opérationnel de la performance des activités au travers d'indicateurs de

processus et de tableaux de bord mieux ciblés, plus pertinents.

Questions et débat – organisation, système d'information, performance, méthode d'analyse et communication

Le débat a permis de clarifier le sujet, d'une part dans l'environnement des entreprises de type PME qui disposent déjà d'un système d'information et souhaitent un tableau de bord et en abordant, d'autre part, les problématiques spécifiques des grands comptes.

La première question portait sur l'intérêt d'une double modélisation (pour l'organisation et pour l'informatique) alors que, au fond, le processus est le même. Laurent Calmes répond qu'il n'a jamais vu d'analyse de processus établie par les informaticiens qui soit utilisée comme procédure (au sens organisationnel et qualité) sur le terrain.

OSSAD peut être utilisé pour autre chose que la qualité, par exemple dans l'industrie pour formaliser le processus de pilotage d'un système de production, cadré sur les processus des activités terrain.

Il est possible de modéliser des « procédures » qui serviront à générer un workflow avec OSSAD, mais OSSAD n'a pas été conçu à la base pour cela. Par contre le potentiel existe et de nombreuses entreprises conçoivent leur workflow avec des modèles OSSAD, enrichis dans ce cas des particularismes de génération de workflow.

On peut utiliser OSSAD pour rétrodocumenter un processus qui a été informatisé avec en complément des logigrammes qui sont, eux, mieux adaptés pour représenter les workflows.

De manière concrète, on ne peut pas limiter un projet d'amélioration de la performance au système d'information d'une entreprise ou à son organisation, car il faut tenir compte des deux et du contexte managérial. Pour faire converger la démarche OSSAD et celle des « informaticiens », Laurent Calmes suggère de « tout mettre à plat », puis de définir un projet de management de la performance qui regroupe tous les acteurs impliqués. Cette démarche est plus ambitieuse et pérenne, mais aussi plus longue et nécessite une implication forte des acteurs. Une autre manière de procéder est de limiter ou segmenter l'étendue du projet. L'analyse du système d'information doit toujours être précédée de l'analyse abstraite des processus pour bien définir le périmètre concerné avec les acteurs internes et externes associés aux processus.

Ce qui est important pour une entreprise, ce sont les objectifs de performance et l'enchaînement des activités pour optimiser et améliorer l'organisation. Le système d'information est inséparable de l'organisation au-delà de ce que l'on peut faire via l'organisation. Si on atteint la performance fixée, il ne faut pas aller plus loin, sinon c'est de la sur-qualité. Si la

performance fixée n'est pas atteinte via le système d'information tel qu'il est défini, alors on va utiliser l'outil informatique pour voir où le système d'organisation peut être amélioré car on est obligé de cibler les actions les plus efficaces. Il ne faut pas laisser l'amélioration se localiser à un seul service. Il faut « regarder » le processus comme une suite d'activités qui s'enchaînent, puis s'assurer qu'en termes d'organisation et de système d'information on va développer ce qui est nécessaire pour atteindre la performance qui sera pilotée par la suite. Organisation et système d'information sont étroitement liés par la performance dans toutes les entreprises, qu'il s'agisse de PME ou de grandes entreprises.

OSSAD : langage ou méthode ?

Autre question : OSSAD est-il un langage ou une méthode ?

Laurent Calmes explique que la démarche qualité a été perçue comme une démarche abstraite avec un vocabulaire pas toujours bien compris dans les entreprises. L'informatique est un moyen pour communiquer et se faire comprendre.

MORPHEA est un outil qui propose un langage graphique aux PME européennes pour mieux communiquer (en interne et/ou avec les partenaires) et s'organiser afin de pouvoir s'engager vis-à-vis de leurs clients. Dans les grandes entreprises, c'est effectivement un moyen possible pour faire dialoguer et mieux se comprendre les maîtrises d'ouvrage entre elles, puis communiquer avec la DSI. Tout dépend du rôle de la direction informatique au sein de l'entreprise, qui peut être un rôle de maître d'ouvrage délégué (métier) ou bien se limiter à un rôle de maître d'œuvre informatique.

OSSAD, UML et MERISE

OSSAD n'est pas un langage graphique concurrent d'UML ou de MERISE, ce sont des approches complémentaires. OSSAD permet de constater si le Système d'Information est utile et performant par rapport aux objectifs fixés par la direction générale.

MERISE est une méthode d'analyse de système d'information qui intègre la dimension organisationnelle en couvrant les phases d'études amont mais également les phases techniques (niveau physique) de réalisation informatique. On a constaté que MERISE a été plus souvent utilisée pour les phases de réalisation en oubliant les phases amont au sein de la DSI. Laurent Calmes nous a expliqué qu'il y a quatre ans, il s'est intéressé au processus Achat dans l'entreprise. Les documents MERISE étaient trop détaillés et, par voie de conséquence, incompréhensibles. Les deux approches sont différentes. Dans OSSAD, les concepts de contrainte ou de cardinalité n'existent pas.

OSSAD est-il utile pour la gestion des droits d'usage des documents ?

Philippe Blot-Lefebvre, expert du droit d'usage des documents, s'est interrogé sur la possibilité d'utiliser OSSAD pour modéliser les droits d'usage des documents d'une entreprise. Il nous a rappelé que les systèmes de sécurité traditionnels permettaient de gérer les droits d'accès mais pas les droits d'usage (lire, écrire, modifier, archiver) d'un document transmis par messagerie. Le contrôle d'accès est effectué en général par contrôle de mot de passe et tous les droits d'usage sont autorisés. Modéliser les droits d'usage liés aux processus opérationnels pourrait être une utilisation d'OSSAD. Il nous a cité le cas des banques, pour lesquelles en général les droits d'usage sont liés à une structure hiérarchique alors qu'une vision opérationnelle serait mieux adaptée.

La Gestion Électronique de Documents (GED) est-elle une procédure ou un processus ?

Pour Laurent Calmes, la GED n'est pas un processus mais une procédure. Dans ce cas précis, on cherche à définir des contrôles de processus détaillés. Dans MORPHEA on décrit des processus stratégiques. Une procédure est constituée d'instructions et n'est que transverse avec un début et une fin, donc une chronologie des actions. Un processus décrit l'interaction entre les activités. Les processus se « supportent » entre eux mais il n'y a pas nécessairement de lien chronologique entre eux.

Quand est-il utile de proposer OSSAD aux entreprises clientes ?

En général, les grandes entreprises « veulent informatiser » parce que « le métier a dit » mais rarement parce que l'entreprise se pose la question de la performance. OSSAD est une démarche efficace pour valider la pertinence du choix d'informatiser ou non, d'utiliser un progiciel ou l'autre, de prendre tel périmètre plutôt qu'un autre moins stable, de réorganiser ce processus avant de l'informatiser...

Laurent Calmes précise que ses clients sont plus souvent les métiers que les directions informatiques. Par contre, dans la majorité des cas, un projet OSSAD s'appuyant sur une application intranet (comme Morphéa) est décidé par la direction générale. Dans une première étape, on définit quels sont les indicateurs et tableaux de bord de performance stratégique pour la direction générale.

Certaines Directions ne font que du pilotage stratégique, mais il faut prendre conscience que la performance ne pourra s'améliorer qu'à partir de la maîtrise des processus métier, et donc du déploiement d'un pilotage opérationnel.

Un outil de pilotage opérationnel nécessite d'appliquer la bonne règle de gestion au bon moment. Un

moteur de règles est alors à envisager, assorti d'un système prédictif (analyse de tendance des événements passés). Le module Morphéa Scorecard permet de construire tout le système de suivi opérationnel et de reporting stratégique nécessaire.

Formation OSSAD dans les années 90

OSSAD est une méthode européenne mal « vendue » en Europe dans les années 90 qui s'est développée en Suisse. Le Conseil International OSSAD a été créé en 1992 à Genève. Un chercheur de l'équipe projet européen OSSAD a rencontré un universitaire informaticien de l'Université de Lausanne. Ils ont travaillé ensemble puis OSSAD a été intégrée à la formation d'administration d'entreprise de l'université de Lausanne. OSSAD est une démarche qui a été globalement peu utilisée.

Dans les années 90, prévue pour moderniser le secteur tertiaire, la méthode OSSAD a été utilisée pour décrire les processus administratifs dans les banques et les industries (grandes entreprises) telles qu'EDF.

En 93-94, j'ai été formée à OSSAD (5 jours) dans le cadre du master système d'information de l'école de management. Je l'ai utilisée professionnellement au sein d'une entreprise Grands Comptes, non pas dans le cadre d'un projet organisationnel mais pour reformuler et clarifier une instruction qualité qui décrivait le processus d'avant vente de projets télécoms complexes. J'ai alors utilisé la matrice activité/rôle dans une feuille Excel (liste ordonnée des activités dans les lignes et les rôles des nombreux acteurs en colonnes).

Autres outils de modélisation de processus OSSAD et environnements d'implémentation

Les autres outils de modélisation OSSAD actuels sont OSSAD Process Design et Windev en environnement Windows.

OSSAD Process Design est édité par C-LOG international. Cette société a son siège à Genève mais est représentée en France. Elle a développé et commercialise un atelier de génie organisationnel dédié à OSSAD ainsi qu'un générateur d'applications workflow à partir de modèles ossadiens utilisables sur le web (solution autour de Lotus/Domino). Workey est un atelier qui implémente le troisième niveau de modélisation à la méthode européenne OSSAD : le niveau prescriptif qui vient s'ajouter aux niveaux abstrait et descriptif.

Cet atelier permet :

- de modéliser les processus et procédures selon la méthode OSSAD et son extension prescriptive centrée sur la notion de document ;
- de procéder à des simulations sur ces modèles de façon à optimiser les procédures de travail ;
- de générer les procédures optimisées sur un moteur de workflow Lotus Notes/ Domino en environnement web.

Win Design est un outil de modélisation graphique qui initialement était lié à méthode MERISE. Il offre une extension UML, une extension OSSAD mais n'a pas été conçu initialement pour OSSAD.

Conclusion

En ce qui concerne l'avenir d'OSSAD, la modélisation des processus intéresse les entreprises par exemple au travers des ERP. L'informatique dans l'entreprise n'est pas toujours suffisamment bien comprise et les utilisateurs ne se l'approprient pas. On peut effectivement se poser la question : que peut-on faire pour améliorer l'existant ? Au sein des entreprises, l'audit interne ne fait pas tout. Le vrai problème est plus celui de l'appropriation des processus par les collaborateurs et de savoir se situer dans l'organisation.

L'amélioration de la performance est une préoccupation d'actualité surtout dans un contexte de fusion/acquisition d'entreprises et de la nouvelle loi d'orientation financière.

La modélisation est une activité qui demande du temps. Pour limiter les dysfonctionnements, les qualitatifs, managers de la performance, ont besoin quant à eux, d'une description détaillée de l'organisation avec une vision opérationnelle et une structuration par processus du système de management.

À titre d'information, Le Centre de Recherche Henri Tudor de Luxembourg étudie les technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment au sein du département CITI (Centre de Recherche en Technologies de l'Innovation). En 2006, ce centre de recherche a publié une étude consacrée à la modélisation de l'organisation des entreprises et présente huit méthodes issues de la recherche dans les années 1990 et 2000.

([http://www.citi.tudor.lu/cms/citi/publishingfr.nsf/id/\\$first?op=endocument](http://www.citi.tudor.lu/cms/citi/publishingfr.nsf/id/$first?op=endocument)) ▲

dobergerot@aol.com