

CONSTRUCTION d'une BASE

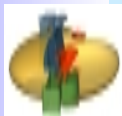
de CONNAISSANCE, de SIMULATION et d'ANALYSE

sur les

PROCESSUS et SAVOIRS FAIRE de l'entreprise

SOMMAIRE

- Introduction: Les enjeux pour les entreprises
- Les facteurs clé de succès :
 - Quoi
 - Pourquoi
 - Comment
- Architecture générale d'une intervention type
- Conclusion





Besoin de description des organisations

• Documentation des Savoirs Faire

- Approche Qualité
- Guides Opératoires
- Fiches de suivi des réalisations

*Procédures...
Ex Ante, Knowledge Mgmt
Ex Post, Fiches de temps*

• Consommations de ressources

- Suivre les Taux d'utilisation des ressources/Savoir Faire
- Suivre l'impact de l'utilisation des ressources ou activités
- Suivre les distributions structurelles

*Redistributions
Système Informatique, Risques...
Services, Géographie, Familles...*

• Politique de production

- Pérenniser les Savoirs faire nécessaires
- Piloter les Conditions d'offre
- Analyse des contraintes
- Réviser les processus de travail

*Best practices
Coûts, Délais, scénarios
Règles de gestion, compatibilités
Re engineering*

• Analyse stratégique

- Contribution des activités aux options stratégiques
- Facteurs discriminants
- Comparaisons aux normes ou pratiques

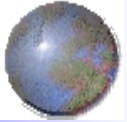
*Balanced Score Cards
Domaines d'Activité Stratégique
Benchmarking*

• Prévisions

- Simulation des Charges par scénarios
ressources

Evenements, affectation de





Les facteurs d'analyse de l'organisation

• Informations structurelles

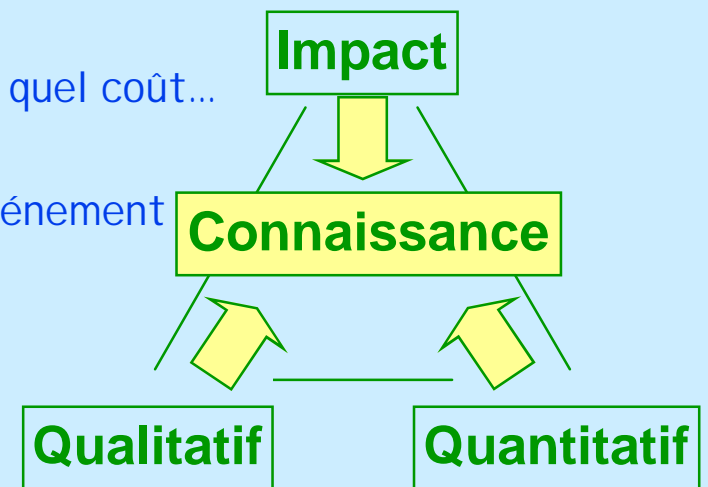
- Qui/Quoi est présent, pour répondre à quel besoin
- représentant de quelles familles (Services, Géographie, Système d'information...)
- Dans quelle posture

• Informations Quantitatives

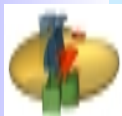
- Combien de temps, sur quel profil de Calendrier, quel coût...
- Étalonnage d'indicateurs de performance
- Niveau de risque présent dans une réponse à l'événement

• Informations qualitatives

- information utile dans le bon contexte
- Règles de gestion applicables
- Relation à des objectifs stratégiques



Le processus structure la gestion de la connaissance
opérationnelle
pour construire de tableaux de bord du fonctionnement
et des supports fiables d'organisation de l'entreprise



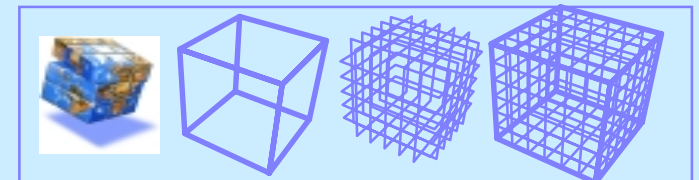
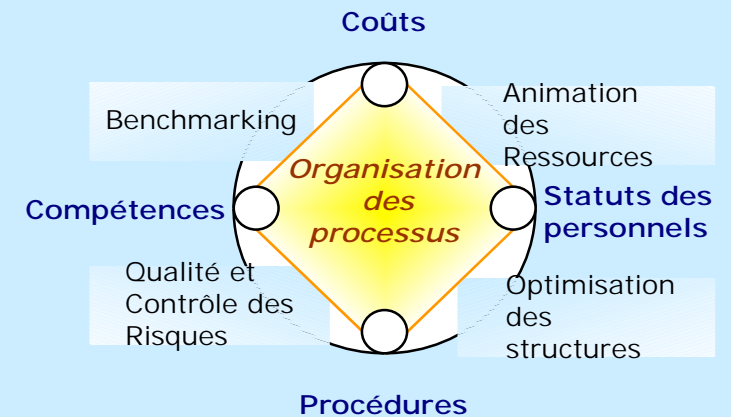
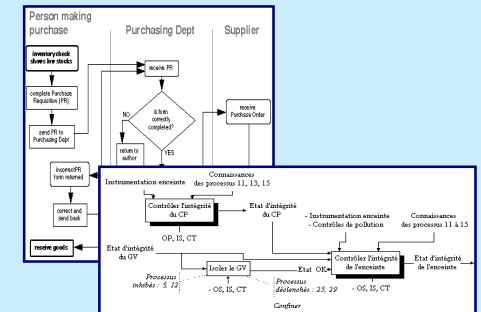


Base de connaissance sur les processus

- Nous ne nous contentons pas de faire des schémas

Nous organisons des informations pour qu'elles puissent être

- ☐ Enrichies dans le temps
 - Modifications de processus
 - Modifications de structures
 - Nouveaux événements à traiter
- ☐ Complétées
 - Nouvelles analyses nécessaires
 - Nouvelles données significatives
 - Nouvelles contraintes de documentation
- ☐ Utilisées opérationnellement
 - Simulations
 - Suivi de réalisation
 - Guides de travail
- ☐ Analysées
 - Par plusieurs populations d'intérêt
 - Par synthèse significative / décisionnel
 - Par détail auditable / Compréhension





Points d'appui méthodologique des descriptions

• Activités/Ressources

- Informations unitaires simples
- Décomposition au niveau de détail utile

• Savoirs faire

- Vision logique des métiers de l'entreprise
- Principe stable de comparaison

• Evénements

- Ce qui entraîne l'association de savoirs faire, combinant ressources et activités, pour répondre à un besoin interne ou externe
- Inducteurs quantitatifs ou qualitatifs de scénarisation



Activités/ressources

Propriétés

Savoirs Faire

Evénements

**Ces croisements créent des contextes (Processus)
où peuvent être suivies et mesurées
des informations opérationnelles**





Besoin d'un savoir faire spécifique de description de processus

La description de processus est d'un principe facile ...

MAIS

D'une application délicate (recueil d'informations) ...

Qui Justifie d'une organisation précise pour respecter les points clé suivants:.

Sinon:

Multiplicité des supports

informations structurées, non structurées, spécialisées ...

Spécialisation des études par disciplines

Système d'Information, Métier ...

Divergences des modèles

qui a raison ? (entre modèles ou entre modèle et réalité)

Recommencer à chaque fois

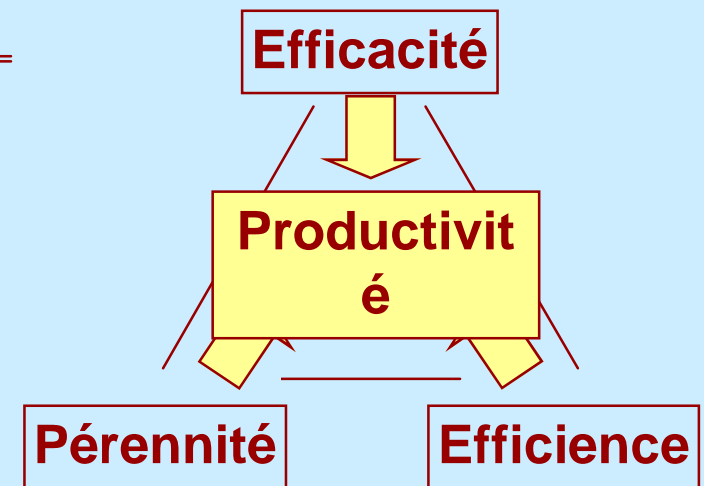
Non fiabilité opérationnelle

les généralités ne sont pas un outil de travail

Pas de réutilisation de l'existant pour former le futur

pas de solution de continuité, pas de gestion du changement

...



Un savoir faire spécifique qui passe par des outils spécifiques en relais des concepts et méthodes





Principe d'efficacité: atteindre les objectifs

- Sommes nous en Phase...
- J'aimerais documenter plus précisément cet aspect ...

•Mais qu'est ce que cela représente en termes de...

- Je souhaite un regroupement spécifique d'informations...
- Raisonnons par grandes masses...
- Êtes vous sûrs de cette info ...

•Pouvoir contrôler en temps réel chaque description

- Réalisme des descriptions: *Éviter l'effet tunnel*
- Utilité des recueils d'information: *Avancer sélectivement*

•Greffer plusieurs objectifs sur une même description

- Syst. d'information, Compétences, Coûts, Risques, Évaluation de performance, Règles de gestion, Corrélation Stratégique, E-learning, Procédures, *Capitaliser*
- Simulations d'événements ou de comportements
- Intégrer des indicateurs / informations à la demande

•Favoriser l'expression d'expertises internes Et/Ou externes

- Lisibilité sélective des descriptions: *Vues*
- Tableaux de bord: *Synthétiques*
- Auditabilité des informations: *Mécanismes d'élaboration*
- Donner un sens logique aux informations *Arbres Sémantiques*





Principe d'efficacité: faible coût de réalisation

- J'ai un complément d'info...
- Il n'y a pas de connaissance complète et centralisée ...

• Alimenter les descriptions au jour le jour

- Liberté d'approfondissement
- Le modèle est déduit de chaque information
- Pas de barrière méthodologique

*des niveaux de détail utiles
dans une synthèse continue
Langage métier*

- J'ai déjà dit ça...
- Oui mais dans ce cas, ce n'est pas tout à fait pareil...

• Réutiliser les points décrits

- Activité, ressource, savoirs faire, processus
- selon les cas / événements d'appel
- En totalité ou en partie

*1 appel = N Informations
Avec adaptation spécifique
Facilité de maintenance*

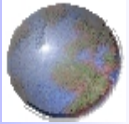
- C'est vrai partout. Sauf
- Je ne peux pas évaluer la charge que cela représente
- Il y a déjà un document sur le sujet

• Limiter les saisies de données au strictement utile

- Héritages de propriétés
- Règles de calculs intégrées
- Références à des éléments de connaissance

*Information utile
Information facile
catalogues documentaires*





Principe de pérennité: recycler les évolutions

•Je vous assure que dans ce cas, c'est différent...

•Mais il faudra revenir au cas général...

•Que donnerait une configuration de type...

•Quelles sont les variantes de mon savoir faire...

•Quelles implications dans les changements de compétences...

•Ma cible est elle réaliste...

•dois je accompagner ou refuser des changements...

•Gérer les généralités et les exceptions

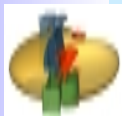
- Gestion des conflits d'information: *Expression réaliste*
- Tableau de bord des écarts: *Moyens d'Arbitrage*

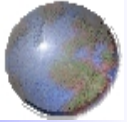
•Former une base de données Modulaire

- Construction modulaire de processus: *Combinaisons entre sur des Scénarios Actuel ou Futur(s) Evenement/SavoirFaire/Ressource*
- Créer de nouveaux événements, ou savoirs faire
- Lisibilité et comparaison des Modèles: *Variations des détails d'objets*

•Entretenir la fiabilité des modèles

- Vérifications fonctionnelles ET ... *Vérifications opérationnelles*
- Évaluation et Recyclage du réalisé *Suivi et Arbitrage de évolutions*





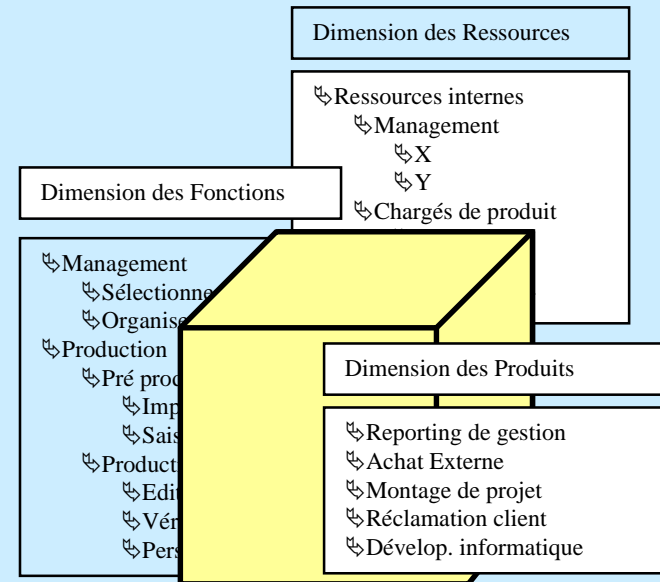
Tableaux Multi dimensionnels : synthèse et analyse dynamique

Tableaux de synthèse,
pour

- *tirer parti de plusieurs milliers de lignes d'information*
- *obtenir une information utile ... parce qu' inattendue*
- *guider l'analyse ... vers les endroits importants*

Tableaux d'analyse,
pour

- *Fiabiliser les agrégations de données en accédant aux informations élémentaires*
- *Exposer les mécanismes de formation d'un coût ou d'une consommation de ressource*
- *Sélectionner un périmètre précis en comparaison du reste*



- Dimensions:
Ressources, Activités, Savoirs faire, Scénarios, Contraintes, Flux transversaux, regroupements sémantiques, propriétés, branches décisionnelles ...
- Suivi de valeurs:
Impact
Quantitatives
Qualitatives



Avant les graphiques: des tableaux d'évaluation des processus

- Le Nombre de tableaux d'évaluation n'est pas limité, mais tous ont des fonctions communes

Opex			L1	L2	
			Ressources		
L1	L2	L3	Sv.Achat	Sv.Juridique	Sv.Logistique
Savoir Faire de Référence	Sv.Achat Passation achat	envoyer bon de commande Mettre à jour répertoire sources achat Valider article Valider fournisseur	X	X	X

Éclater un groupe de lignes

Opex			L1	L2					
			Ressources humaines						
L1	L2	L3	Direction	Secrétariat	Service	Sv.Achat	Sv.Intelligence	Sv.Juridique	Sv.Logistique
Savoir Faire de Référence	Sv.Achat Passation achat	envoyer bon de commande Mettre à jour répertoire sources achat Valider article Valider fournisseur	X	X	X	X	X	X	X

Filterer l'information

Opex			L1	L2	L3				
			Ressources humaines						
L1	L2	L3	Direction	Secrétariat	Service	Sv.Achat	Sv.Intelligence	Sv.Juridique	Sv.Logistique
Savoir Faire de Référence	Sv.Achat Passation achat	admettre au destinataire recevoir livraison Valider référence	X	X	X	X	X	X	X

Éclater un groupe de colonnes

Opex			L1	L2	L3				
			Ressources humaines						
L1	L2	L3	Direction	Secrétariat	Service	Sv.Achat	Sv.Intelligence	Sv.Juridique	Sv.Logistique
Savoir Faire de Référence	Sv.Achat Passation achat	envoyer bon de commande Mettre à jour répertoire sources achat Valider article Valider fournisseur	400	600	200	0	0	100	200
	Sv.Logistique Réception marchandise					800	900	400	0

Formater la lecture de l'information chiffres (bruts, pourcentages ...)

Présence Cycles de vie Graphiques

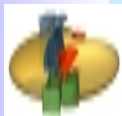


Matière riche et organisée

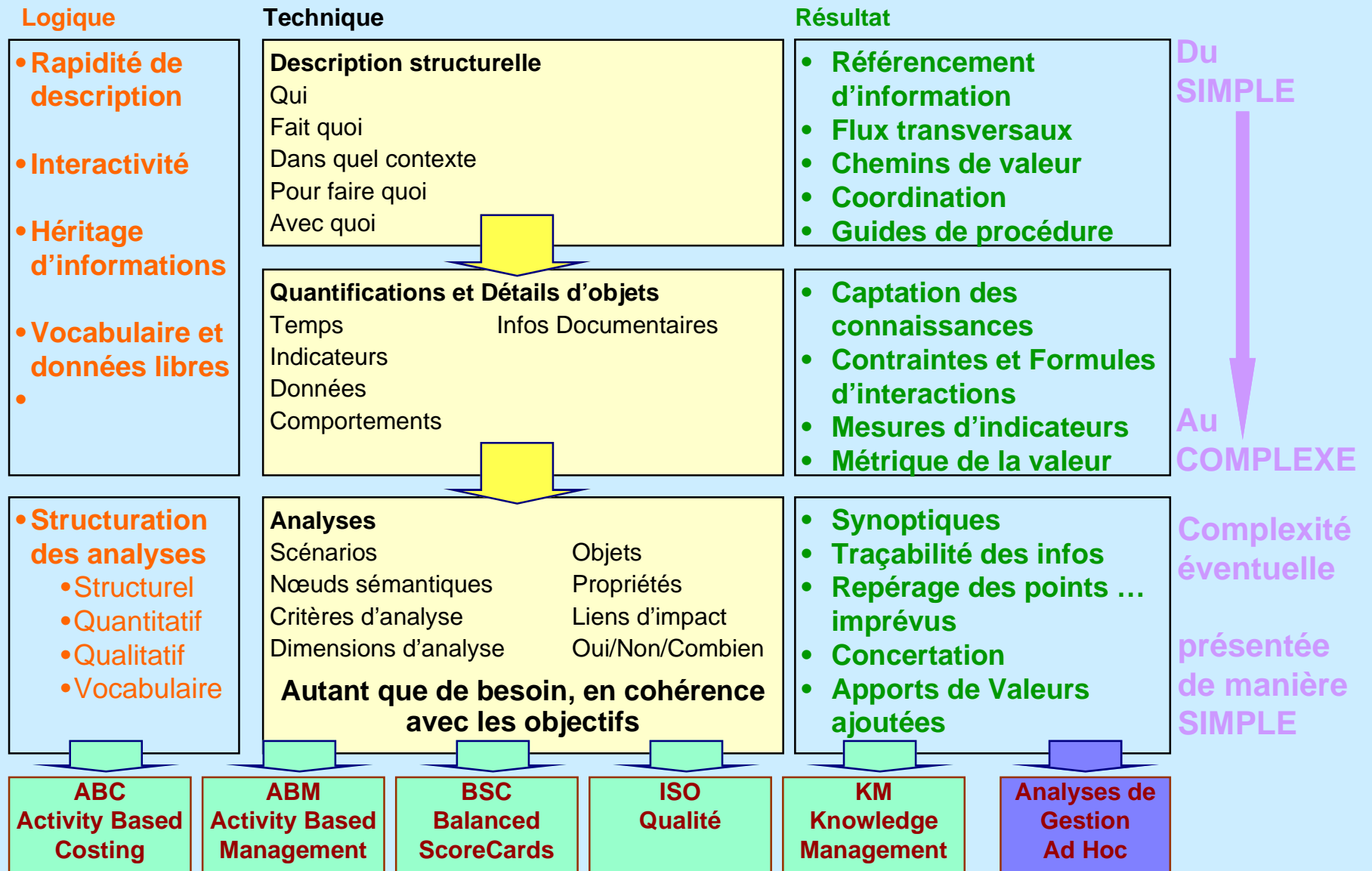
Des informations analysables pour action

- **Une base de données gérant des connaissances**
 - N lignes de descriptions
- **Utilisable opérationnellement**
 - réaliser des scénarios: par produits, plan ou client
 - suivre l'évolution des temps passés
 - analyser, documenter et adapter l'organisation
- **Facilement enrichissable**
 - Au contraire d'un rapport papier
 - faire vivre l'effort consenti
 - documenter les procédures
 - rendre compte de l'évolution des structures
 - recevoir des informations nouvelles

- **Des tableaux de bord dynamiques**
 - Modulables, offrant plusieurs niveaux de synthèse de l'information
 - 1 chiffre: (résultat, combien)
 - N lignes et colonnes: (comment et où)
- **Fiables**
 - fondés sur des données auditable
 - Valeurs significatives patentes,
 - Réactualisables, automatiquement, quelle que soit l'évolution des données
- **Supportant de nombreux formats d'analyse**
 - Analyse de l'organisation (impact des processus et des événements sur les structures et ressources)
 - Analyse des consommations (temps)
 - Analyse des calendriers...



Architecture générale d'intervention





Cadrage de Mission

Besoin de description

Périmètre d'intérêt

Besoin de diagnostic & de scénarios de Révision

Structures des ressources

Métiers représentés

Evenements traités

Accès à l'information

- Information documentaire
- Périmètres d'entretiens
- Interlocuteur

Indicateurs à évaluer

- Temps
- Volumétrie
- Resc. humaines
- Support Admin.
- Commercial
- Stratégique

Granularité de description

- Ressources ciblées
- Niveau Documentaire
-

Critères d'approfondissement

- en fonction des analyses souhaitées
-

Intervenants Internes externes

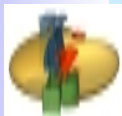
Benchmarking
Orientation générale
Validation opérationnelle

s

Options initiales de définition
PÉRIMÈTRE GÉNÉRAL & SOUS PÉRIMÈTRES PARTICULIERS

Périmètre de Mission

La mission s'engage sur des objectifs initiaux qui pourront être arbitrés et amendés au vu des analyses intermédiaires





Politique d'animation de la mission

• Gestion des intervenants

- Spécificités et statuts
- Besoins d'action pédagogique
- Session de présentation générale de la mission
- Phases de restitution des informations: latitude et modalités en Grand Groupe Général, en Ateliers ou en individuel (synthèse d'entretiens)
- Animation de communauté des interviewés
- Logistique, préparation et calendriers d'entretiens

• Animation de la périphérie des intervenants

- Présentation de lancement
- Présentation de synthèse: objectifs et formats

L'analyse de processus est un domaine sensible, qui permet cependant à chacun d'augmenter son niveau d'adhésion dans une chaîne de valeur





Dispositif de suivi de la mission

- **Composition des comités de pilotage**
- **Logistique et Calendriers**
- **Suivi du déroulement de la mission**
 - ❑ Bilan et Diagnostic sur les sessions de recueils d'information
 - ❑ Actions de communication et coordination utiles
 - ❑ Besoins d'accès à l'information
- **Tableaux de bord sur les processus**
 - ❑ Validation des formats et principes de construction
 - ❑ Procédure de validation de l'information
 - ❑ Bilan des diagnostics sur les informations collectées
- **Bilan documentaire**
 - ❑ Supports de description et de communication
 - ❑ État de la base documentaire, textes opératoires
- **Arbitrage des objectifs initiaux**
-





CONCLUSION

- La connaissance des activités
 - ❑ ... est une activité stratégique

- À des niveaux de synthèse ou de détail selon le besoin
 - ❑ la réflexion dirige la recherche d'information
 - ❑ L'information suscite la réflexion, et la pérennise

- Il est nécessaire et possible d'entretenir cette position, par des résultats complémentaires les uns des autres
 - ❑ Documentation des procédures
 - (Génération automatique HTML)
 - ❑ Référencement des connaissances
 - (accès interactif ou documentation HTML)
 - ❑ Contrôle interne, Suivi des risques et de la performance
 - (tableaux multidimensionnels standardisés)
 - ❑ Suivi des activités
 - (Saisie des temps sur la base de modèles modifiables)
 - ❑ Analyses de gestion
 - (Tableaux multidimensionnels variables selon le besoin)

- Il est normal de vouloir capitaliser ces informations
 - ❑ Il faut une démarche unificatrice de méthodes et d'objectifs différents
 - ❑ Il faut une base de connaissance partageable





Définition du qui fait quoi, sur des zones d'activité ciblées

Description structurelle

Qui quoi...
Organigrammes

Quantifications et Détails de variables

Données, Temps
Comportements

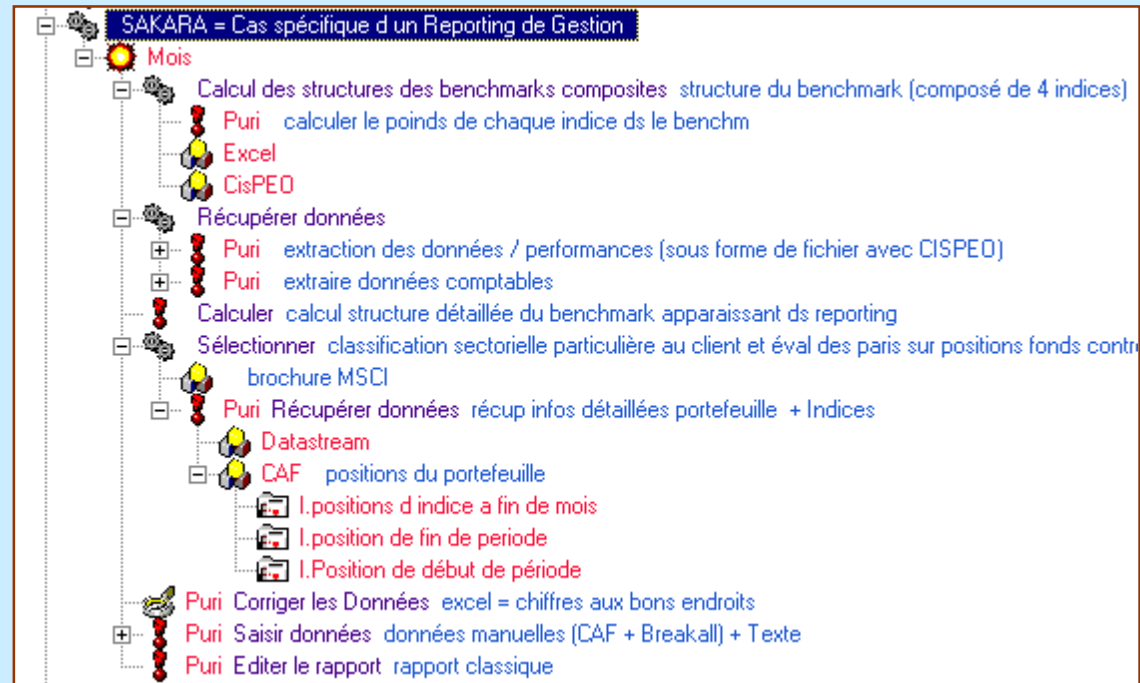
Analyses

Scénarios

Oui/Non

Combien

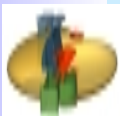
Sur des zones d'activités choisies: définir la structure d'enchaînement des activités

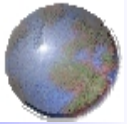


L'ergonomie de représentation permet au groupe de valider rapidement les enchaînements, les cas rencontrés, les intervenants, les outils utilisés.

Des identificateurs particuliers permettent de positionner:

- Les produits (livrables aux clients) résultant du déroulement des processus
- Les problèmes, les idées ...
- Les natures d'interventions (environnement d'échange, contrôle, décision ...)





Inter relations entre zones d'activités

Description structurelle

Qui quoi...
Organigrammes

Quantifications et Détails de variables

Données, Temps
Comportements

Analyses

Scénarios

Oui/Non

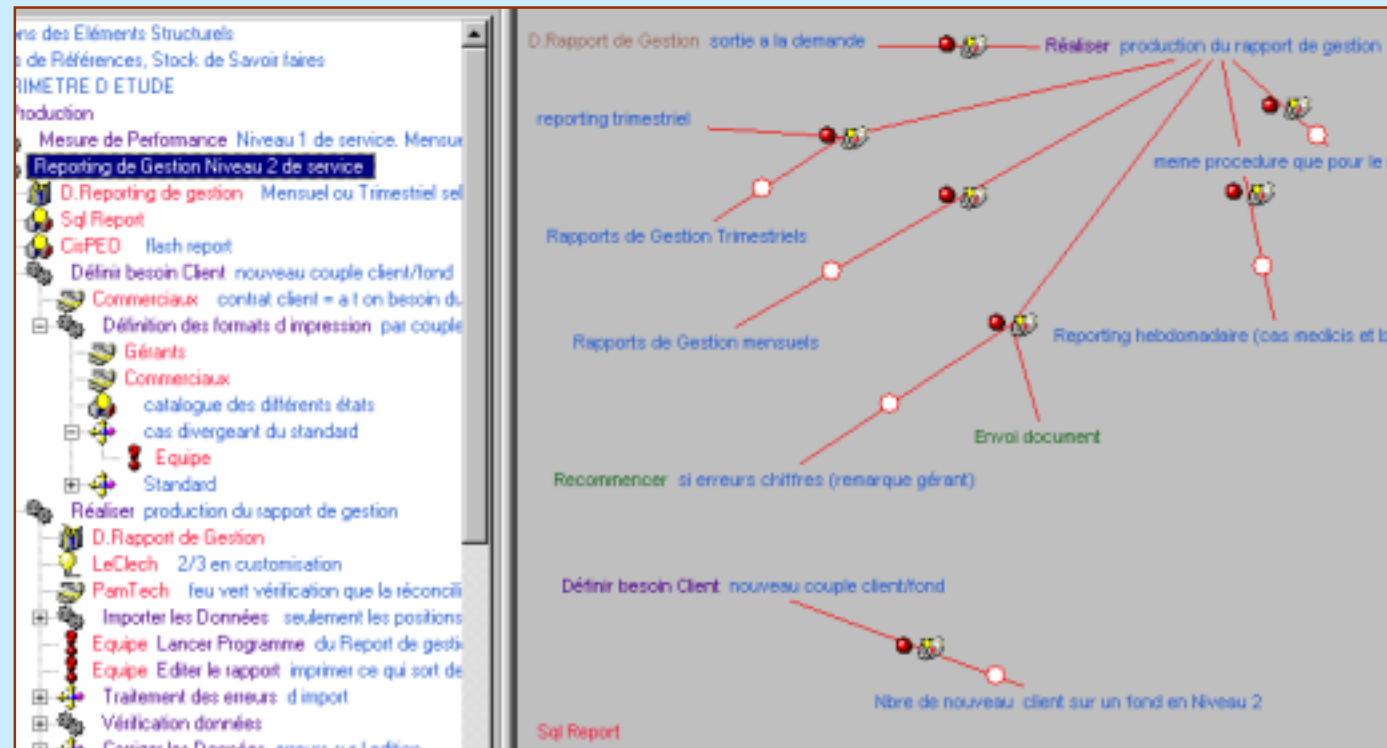
Combien

La mission opère le recensement des activités, d'une manière plus systématique

- Pour documenter de nouvelles activités
- Pour établir des regroupements ou décompositions en savoirs faire de base,
- Pour assembler ces savoirs faire dans le cadre de processus particuliers

La description des processus nécessite de décrire les enchaînements et les appels croisés entre activités dans des contextes particuliers

- C'est un cas d'application de la mise en relation d'objets distincts dans la base





Éléments de quantification des consommations, ici en temps

Description structurelle

Qui quoi...
Organigrammes

Quantifications et Détails de variables

Données, Temps
Comportements

Analyses

Scénarios

Oui/Non

Combien

quantification des consommations de ressources

L'ergonomie facilite l'énoncé des temps pour chaque contexte, pris indépendamment

Pour UN cas à traiter: combien de temps est passé ?

Les tableaux d'analyse multidimensionnelle construits par l'application permettent de contrôler immédiatement le caractère raisonnable de la synthèse des saisies réalisées

The screenshot shows the 'Descriptions de contexte' window with the following elements:

- Navigation:** View, Window, Help menus and navigation icons.
- Tabbed Interface:** Memo, Quantification (selected), Caractéristiques, Contrôle des Coûts/Revenus.
- Fields:**
 - Nbre Ressources Utilisées: 1
 - Pourcentage de Réponses Sur Appel: 1
 - Historique des Cycles de Répartition hérités (table with columns: Libellé, Cycle, QA, P...)
 - Nombre de Cycles de Répartitions: 1
 - Nouvel Inducteur: [dropdown]
 - Répétitions de l'Activité: 1
 - Consommation d'Unité d'oeuvre par occurrence: 0.1
 - Heure simple: [dropdown]
 - Indice de Satisfaction Subjectif: 10
 - Dates de Réalisation: Début 00:00:00, Fin 00:00:00
 - Inducteurs Standards: [dropdown]
- Buttons:** Valider
- Bottom Section:**
 - Description de la ligne
 - New Ressource: Puri
 - New Activité: [dropdown]
 - Commentaire: [text area]
 - Nature: Pexécution
 - extraction des données / performances (sous forme de fichier a
- Left Tree View:** A hierarchical tree structure with icons (Puri, Excel, CisPEO) and text labels like 'Calcul des structures de', 'Puri calculer le poi', 'Excel', 'CisPEO', 'Récupérer données', 'Puri extraction des d', 'CisPEO', 'Excel', 'Puri extraire donn', 'Calculer calcul structur', 'Sélectionner classificat', 'brochure MSC', 'Puri Récupérer donn', 'Datastream', 'CAF positions c', 'I.positions d i', 'I.position de', 'I.Position de', 'Puri Corriger les Donnée', 'Puri Saisir données don'.



Consommation des ressources dans les processus ...

Description structurelle

Qui quoi...
Organigrammes

Quantifications et Détails de variables

Données, Temps
Comportements

Analyses Scénarios

Oui/Non
Combien

Possibilité d'éclatements verticaux ou horizontaux

Prce 2	Prce 3	Prce 4	Rsce 1 Rsce 2 Rsce 3								Total	
			NA	autres	RH Nomenclature							RH Externes
					Developpeurs	Equipe	Charges de Produit	CRM	Keravis	Managem ent		
...activités périodiques						192	618	797				1 607
...APT Analyse du Risque	...décision APT / Barrat	...4 réunions					12			6		18
		...tests sur 6					570					570
		..Brondet.Dossier de Projet (Alimenter).écrire / rappo					200					200
		..LeClech.Rechercher.décision d investigation sur le					8					8
		..Pam Direction.Signer.Signer / décision d achat										
		..Sancier.Rechercher.								4		4
	Somme ...décision APT /						790			10		800
	...développement (2 mois)					156	56	2		8		222
	...extension du champ d					184	368					552
	...maquette de reporting 6						376	144		20	32	572
...sensibilisation des						47			10		57	
..Rechercher.le besoin						120			40		160	
Somme ...APT Analyse du Risque					340	1 757	146		88	32	2 363	
...Cas CORDIUS client externe					40	6	703	20				769
...créer un fonds						0					0	
...Créer un indice						1					1	
...Développement client Perf						2 414	1	1 302	294		1 992	6 003
...Etudes et Propositions							805		237			1 042
...Mensuel Fonds				0			8	12				20
...SAKARA = Cas spécifique d un				5			20					25
..Analyser la Concurrence.Brochures										1		1
..Coordonner.les développements /						192	96	384		192		864
..Former.						79	1 343	593	631		186	2 832
..Produire Document.Reporting de				5			431		146			582
			10		3 065	2 874	5 385	2 283	1	466	2 024	16 109

