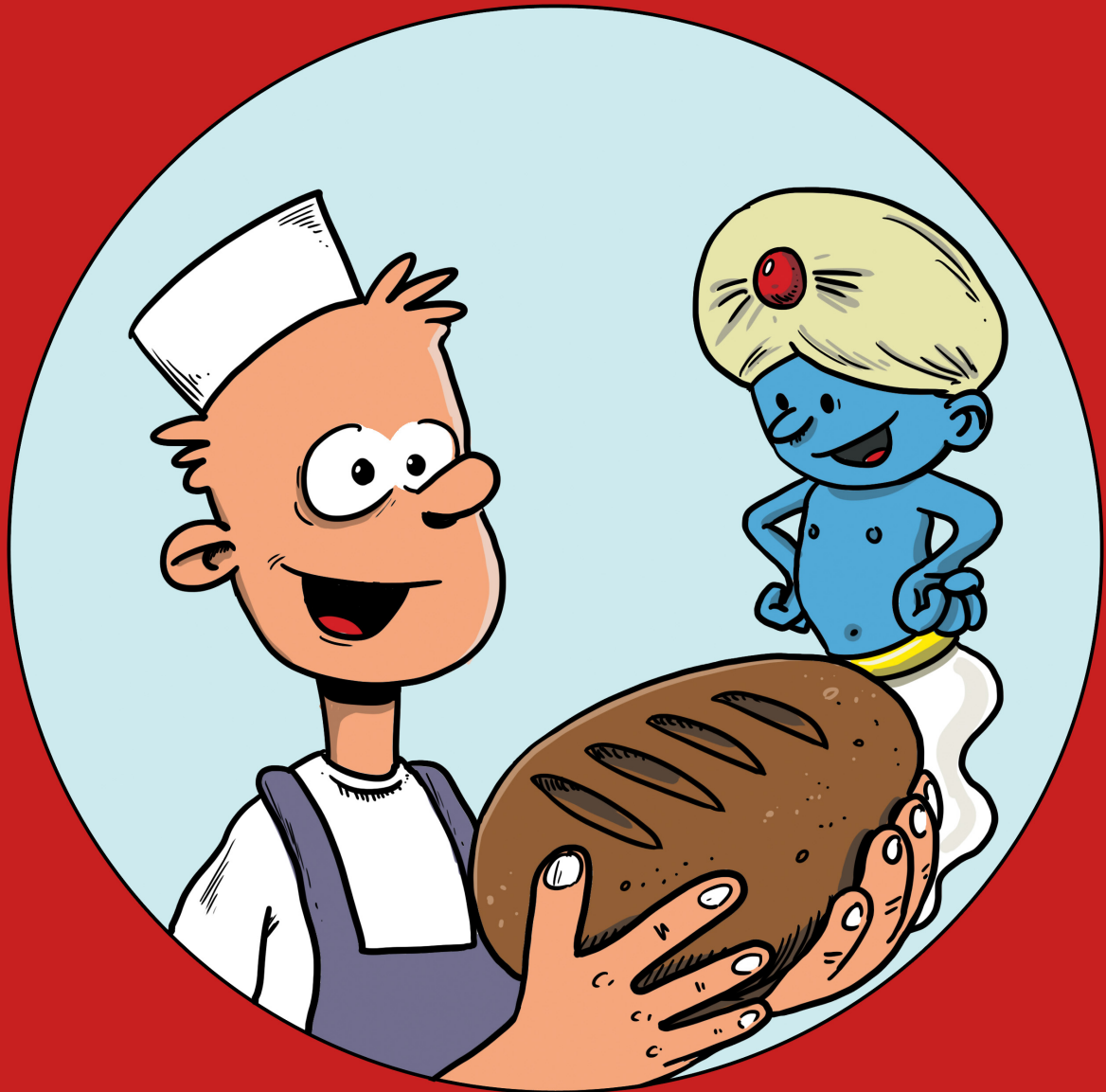


# GEORGE LE BOULANGER



# George Le Boulanger

Version interactive sur <http://www.GeorgeLeBoulanger.com>

Centre d'Excellence en Architecture d'Entreprise  
[www.ceisar.org](http://www.ceisar.org)

Version 1.0  
Décembre 2013



L'histoire de George Le Boulanger est mise à disposition suivant les termes de la  
[Licence Creative Commons Attribution - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

# Introduction

---

## Le CEISAR s'est consacré pendant 6 ans à l'Architecture d'Entreprise

Le CEISAR (Centre d'Excellence en Architecture d'Entreprise [www.ceisar.org](http://www.ceisar.org)) a produit pendant 6 ans des livres blancs sur le thème de l'[Architecture d'Entreprise](#).

L'Architecture d'Entreprise est le [Modèle](#) d'ensemble des [Solutions](#) qu'une [Entreprise](#) choisit pour Produire, Distribuer, gérer ses [Ressources](#) et se piloter. Sa vision globale permet de donner un cadre cohérent dans lequel s'inscrivent les différentes Solutions de l'Entreprise. Ce cadre permet de gagner en simplicité, en agilité et en synergie et nécessite de créer une instance indépendante des Métiers.

## Mais il faut proposer un cadre plus large

Mais l'accélération des Transformations dans les Entreprises change les règles du jeu : on ne peut plus isoler l'Architecture d'Entreprise comme une discipline indépendante de la définition de la stratégie, de la politique [Produit](#) ou de la gestion du changement.

Nous avons donc essayé de définir un cadre plus général qui définit pourquoi et comment mener les Transformations. Bien sûr, l'Architecture d'Entreprise en fait partie, mais elle n'est qu'un des thèmes nécessaires à la réussite des Transformations. Il nous a fallu présenter le fonctionnement et la [Transformation](#) de l'Entreprise dans sa globalité pour aider à une approche pluridisciplinaire de la Transformation : les Stratèges, les concepteurs de Produits, le marketing, les constructeurs de Solutions qu'ils soient coté Métier ou IT, les Organisateur, les formateurs, les gestionnaires de Ressources Humaines... doivent être associés dans la même démarche, au sein d'équipes projet organisées autour d'un [But](#) à atteindre.

## Un langage de la Transformation pluri-disciplinaire

Il existe de nombreux documents, ouvrages, articles qui traitent de ces problèmes. Notre objectif n'est pas de réinventer la roue : nous avons essayé de nous appuyer sur ce qui est déjà disponible.

Toute la difficulté lorsque l'on embrasse large est d'être compréhensible par tous. Il n'est donc plus question d'utiliser un jargon propre à chaque discipline : il faut partager un langage commun rigoureux et simple et une même vision de ce qu'est l'Entreprise.

Notre seule contribution est d'avoir essayé de présenter ces thèmes à l'aide d'un langage commun où chaque concept est défini de façon rigoureuse dans un [glossaire](#).

## Sous la forme d'une bande dessinée

Pour ce qui est de la forme, nous avons été extrêmement surpris par le fait que l'un des livres blancs les plus téléchargés du CEISAR était l'histoire d'un boulanger qui illustre sous forme de bande dessinée l'ascension d'une Entreprise de boulangerie. Cette histoire nous servait à introduire les principaux thèmes de l'Architecture d'Entreprise. On essayait de compenser l'aridité du sujet par un brin de fantaisie. Nous avons donc « écouté nos Clients » et repris le même Modèle pour illustrer le thème plus large de la Transformation des Entreprises.

Pour construire le scénario, nous avons commencé à lister les 78 thèmes essentiels qui touchent à la Transformation pour les organiser sous forme d'une histoire en 10 actes découpés en autant de scènes qu'il existe de thèmes.

Nous avons fait appel à un dessinateur de bande dessinée belge, Tonu, que nous tenons à remercier pour son travail, son apport pédagogique et son humour.

Compte tenu du nombre de thèmes nous n'avons pas cherché à détailler chacun d'entre eux mais simplement à illustrer les idées qui nous paraissaient essentielles.

## **George le Boulanger : Entrepreneur et Transformateur**

George le Boulanger, notre personnage principal, est à la fois un Entrepreneur et un Transformateur : en effet, la création d'Entreprise et la réalisation de grands projets dans des Entreprises existantes, utilisent les mêmes pratiques telles que la Modélisation de l'Offre, la Modélisation des Opérations, l'utilisation de nouvelles approches de Transformation...(sujet abordé [ici](#))

## **Qui peut utiliser cette histoire ?**

Notre objectif est d'aider ceux qui ont l'ambition de Transformer rapidement les Entreprises ou d'en créer de nouvelles.  
Chacun peut donc utiliser cette histoire qui est libre de droit, sous licence « Creative Commons »; vous pouvez même l'utiliser dans des formations payantes : simplement indiquer la source, et n'y faites pas de modifications (mais ne pas hésiter à poster des commentaires).

L'histoire peut être utilisée, par exemple :

- Par les enseignants qui souhaitent présenter ce qu'est une Entreprise, son rôle, sa création et sa transformation.
- Par les organismes de formation continue
- Par les Entreprises, pour souder une équipe de Transformation au démarrage de projets complexes.
- Par ceux qui définissent les nouvelles formes d'organisation dans les Entreprises
- Par ceux qui définissent une approche de Transformation pluridisciplinaire ...

## **Comment améliorer cette histoire ?**

Nous avons initié cette histoire, défini un glossaire des termes essentiels, rédigé les idées qui nous paraissaient les plus pertinentes. Mais cette première version est bien loin d'être parfaite. En particulier certains thèmes sont encore peu développés et nous avons besoin d'aide d'experts pour les étoffer. Nous souhaitons donc que d'autres contribuent à son extension. On peut conserver la trame de l'histoire mais approfondir les recommandations de chaque scène.

Chacun pourra via les rubriques "Commentaires" et "Contributions" participer à l'enrichissement de l'histoire : pour intégrer vos apports nous utiliserons le même langage de façon à conserver la cohérence globale.

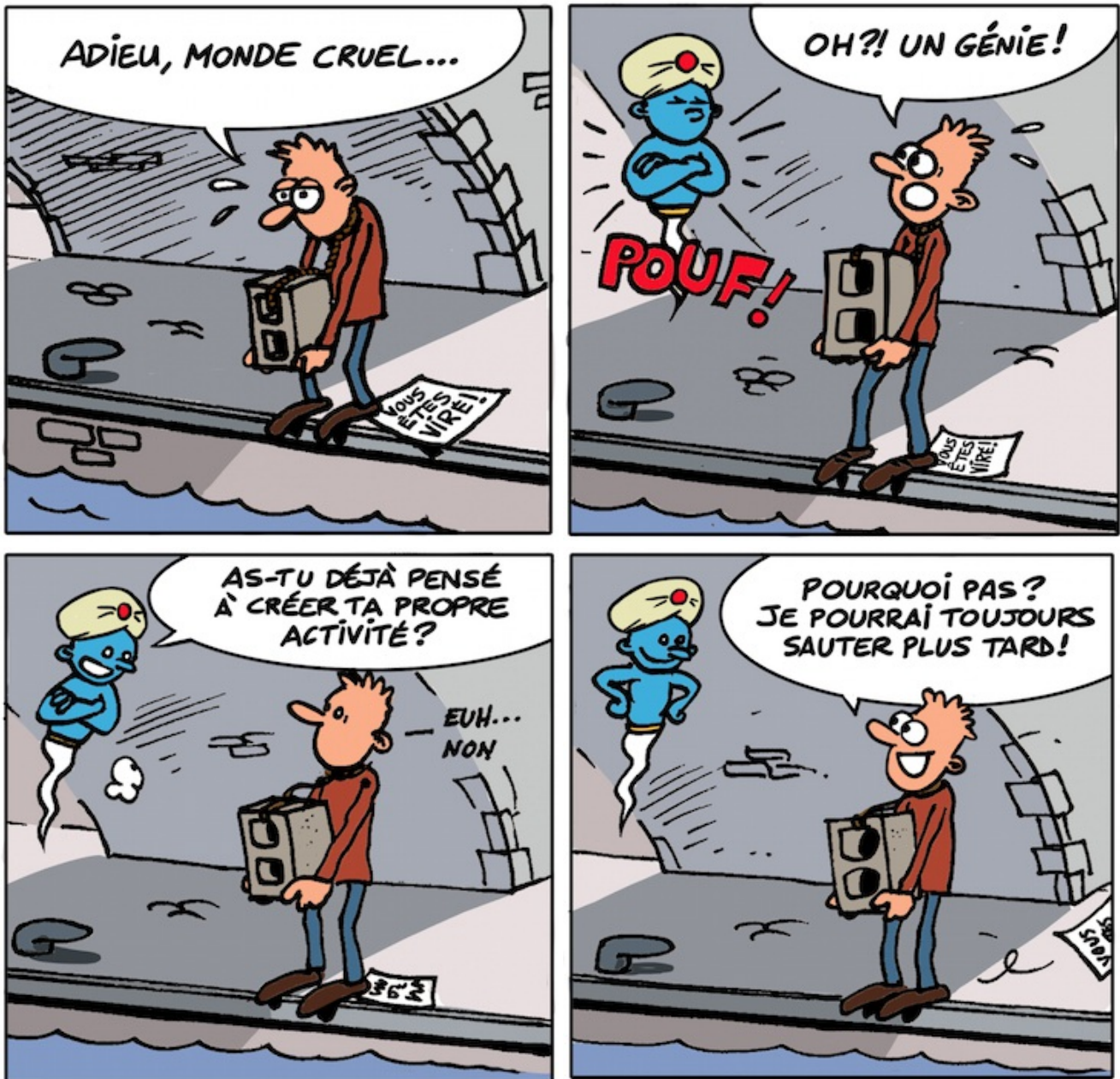
Une version française est diffusée en priorité ; une version anglaise suivra dans le mois qui suit. On essaiera d'entretenir les 2 versions si on dispose de suffisamment de moyens, ou si certains peuvent nous aider à la traduction.





**Acte 1 : Créer son entreprise**

## Pourquoi ne pas créer son job ?



### 1. Les Entreprises se renouvellent : créez la votre

La durée de vie des entreprises diminue.

Les 100 plus grandes entreprises américaines en 1966 : que sont-elles devenues 40 ans après ?

- 19 sont encore dans les 100 premières
- 15 existent toujours mais ne sont plus classées dans les 100 premières
- 66 ont disparu !

La mondialisation, l'innovation technologique accélèrent ce mouvement. Combien d'[Entreprises](#) actuelles existeront encore demain ? On peut supposer, compte tenu du mouvement actuel, qu'il faudra bien moins de 40 ans pour les 2/3 disparaissent.

General Electric considère que 30% de son activité actuelle mourra naturellement dans les 10 ans.

Standard and Poors déclare que la durée de vie des entreprises décroît inexorablement :

- 75 ans en 1957
- 25 ans en 2003
- 10 ans en 2013

**Si de nombreuses entreprises disparaissent, c'est que le renouvellement rapide des Produits rebat les cartes : il se crée de plus en plus d'Entreprises** qui remplacent les Entreprises existantes..

L'appartenance à un « système » n'est plus un gage de sécurité pour l'individu; même l'emploi garanti dans la fonction publique est aujourd'hui menacé dans un nombre croissant de pays. La vraie **sécurité** est désormais liée à sa propre Compétence : la compétence suprême étant d'être capable de créer sa propre entreprise et son propre emploi.

## **2. Comment savoir si on est capable de créer une entreprise ?**

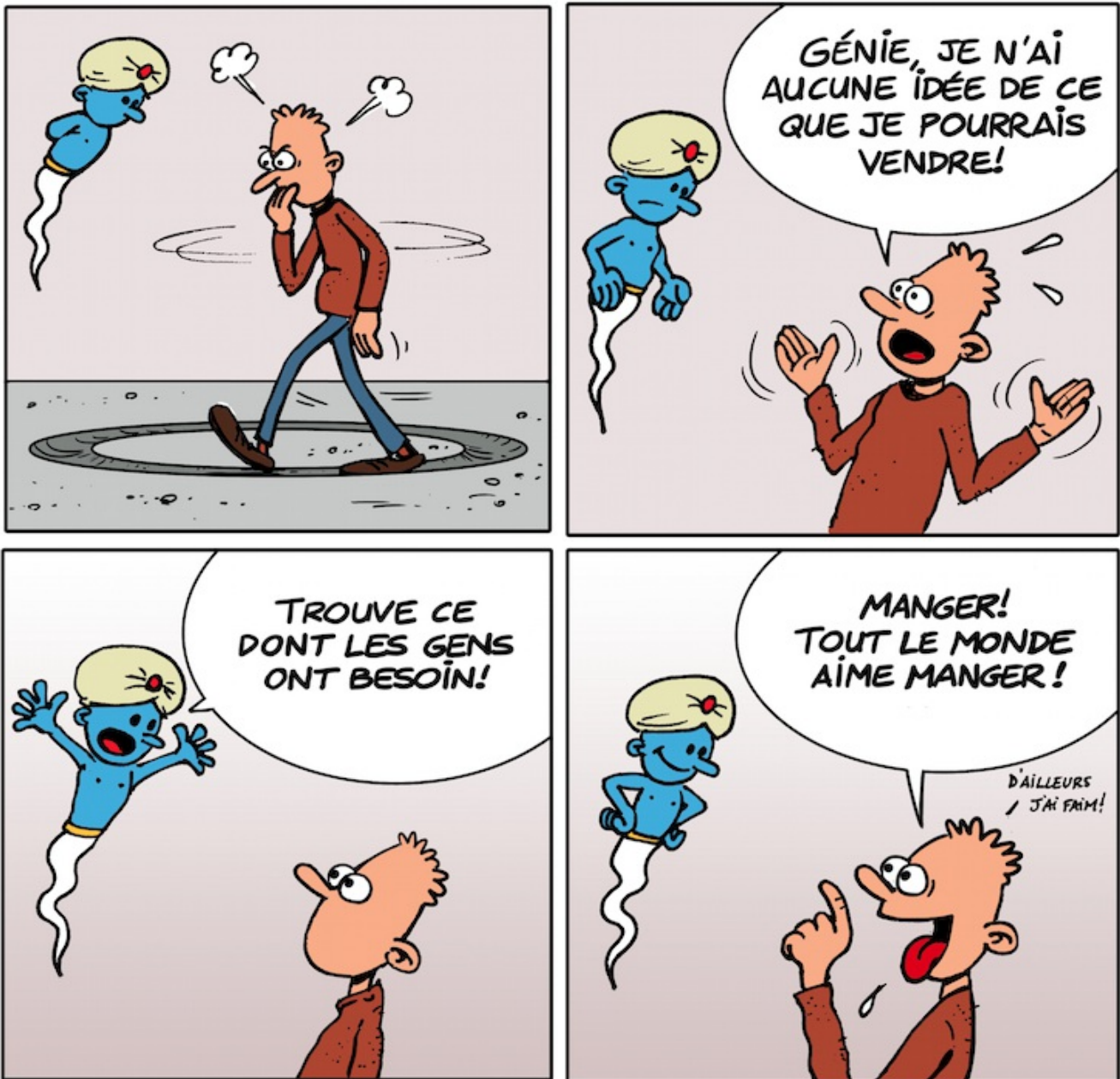
Mais comment savoir si l'on est capable de créer sa propre Entreprise?

La majorité des Entrepreneurs n'avaient pas une expérience de la création d'entreprise avant de se lancer, et pourtant un grand nombre ont réussi. Pas toujours à la première tentative, mais dans les tentatives suivantes : il faut garder confiance dans sa capacité à progresser dans l'art d'entreprendre.

A vrai dire, il est impossible de savoir à l'avance si on va réussir ; la seule règle que l'on puisse établir est qu'il ne faut pas hésiter à tenter sa chance si l'envie est là pour ne pas regretter à 80 ans de n'avoir pas essayé.

Certains affirment qu'ils n'ont plus 20 ans et qu'ils ont passé l'âge de prendre des risques. En réalité, la majorité des créateurs d'entreprises ont eu une première expérience en tant qu'employé dans une entreprise existante. On crée une Entreprise en moyenne autour de 40 ans.

## Partir de la Valeur



TONU

### 1. Définir la Valeur

La raison d'être de toute Entreprise est d'apporter une **Valeur** à ses Clients en leur délivrant des Produits ou des Services.

Avant de décrire les Offres de Produits et Services, il nous faut donc comprendre les Valeurs attendues par les Clients potentiels.

#### 1.1 Valeurs pour l'Individu Client

Nous avons essayé de reclasser les différentes Valeurs proposées dans une liste unique qui se décompose en 3 catégories : les Valeurs primaires, les Valeurs sociales et les Valeurs personnelles. Chaque Valeur est définie par un verbe.

- **Valeurs primaires**
  - Etre vivant : Manger, boire, respirer, dormir, se chauffer, s'abriter, se soigner
  - Etre en sécurité
    - protéger la personne et les biens de la personne
    - assurer une sécurité morale
    - vivre dans un environnement stable et prévisible
  - Optimiser ses ressources
    - Optimiser le ratio qualité/prix des Produits acquis
    - Placer intelligemment ses Ressources financières
- **Valeurs sociales**
  - Etre accepté par les autres
    - Appartenir à un groupe
    - Communiquer : langue
  - Etre reconnu par les autres
    - Avoir accompli une tâche difficile
    - Afficher les attributs de la réussite ou du bon goût: posséder des Biens importants et visibles, être bien vêtu (les marques)
    - Etre au-dessus des autres : gloire, pouvoir
  - Etre aimé
- **Valeurs personnelles**
  - Bénéficiaire de confort
    - Simplicité d'utilisation des Produits utilisés (on parlera donc de **Valeur d'Utilisation** du Produit)
  - Avoir de l'estime pour soi même
    - Etre utile
    - Avoir confiance en soi
    - Accomplir des tâches difficiles
  - Détenir des compétences
    - savoir (lire, écrire, compter...)
    - avoir accès à la connaissance
    - comprendre
  - Avoir du plaisir
    - Se dépasser
    - Spectacles, Arts
    - Jeu, sports, tourisme
    - Sexe
  - Pouvoir se déplacer
  - Se sentir libre
  - Croire à une vie future ; sagesse

## 1.2 Valeurs pour l'Entreprise Cliente

Nous proposons la même décomposition pour les Valeurs d'Entreprise :

- **Valeurs primaires**, celles qui permettent à l'entreprise de vivre
  - Etre profitable (ou bénéficiaire de dons ou de subventions)
  - Disposer des bonnes Ressources : cash, personnel, locaux
  - Grandir
  - Respecter les règles légales : fiscalité, réglementaire
- **Valeurs sociales** qui sont attachées aux relations de l'Entreprise avec le monde extérieur : son **image**
  - Offrir des Produits de qualité: fonctionnalités, robustesse, simplicité d'utilisation
  - Créer des Processus orientés client de qualité : distribution, service après-vente
  - Agir honnêtement
  - Respecter l'environnement
- **Valeurs personnelles** qui sont attachées aux relations internes : sa **culture**
  - Esprit d'équipe, engagement et primauté de l'intérêt collectif
  - Professionnalisme, responsabilité
  - Ambition et innovation

- Justice, éthique
- Convivialité
- Confiance
- Accès à l'information

Cette liste pourrait certainement être perfectionnée, mais elle peut déjà aider les concepteurs de Produits ou Services à identifier la Valeur qu'ils souhaitent apporter **avant** de concevoir le Produit ou le Service.

Cette approche permet de focaliser l'attention du chef de Produit sur un objectif précis qui est la satisfaction des Valeurs présélectionnées, ce qui doit permettre de ne pas se disperser.

### 1.3 Le Client joue plusieurs Rôles

Le Client est la Personne physique ou morale à laquelle l'entreprise apporte une Valeur par son Offre.

Le Client peut être un particulier, un groupe de particuliers (comme une famille), ou une personne morale (entreprise, association, organisme public...)

Sous le terme de Client on regroupe **plusieurs rôles** :

- Décideur : c'est celui que l'on doit convaincre d'acquiescer l'Offre
- Souscripteur : c'est celui qui signe le contrat d'acquisition ou la commande
- Destinataire : celui à qui on livre le Produit
- Utilisateur : c'est celui qui utilise le Produit pour en tirer la Valeur
- Bénéficiaire : celui qui bénéficie du Service
- Payeur : celui qui règle la contrepartie de l'Offre

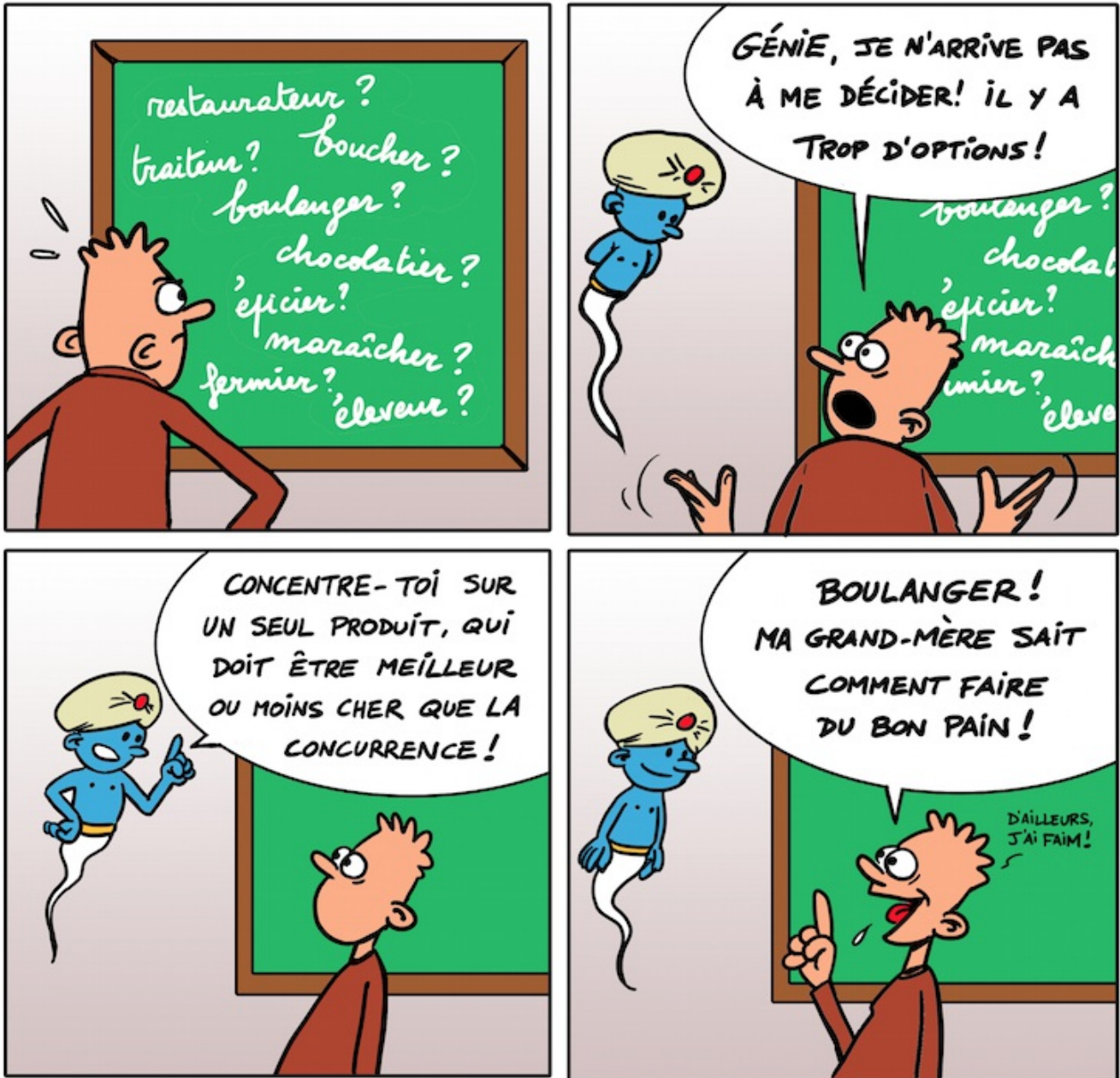
La même personne physique peut jouer différentes rôles : mais ce n'est pas toujours le cas. Dans le cadre de partenariats successifs, la même Entreprise peut être à la fois cliente et fournisseur de Produits.

- Exemple de l'entreprise de tissus pour sièges automobiles; certains distinguent :
  - le client direct (fabricant de sièges auto),
  - le client final (conducteur)
  - le client stratégique (fabricant auto)
- Idem avec le fabricant de tôles d'aluminium, son client fabricant de canette, son client Coca Cola, et le client final qui boit du coca

Ces exemples illustrent le fait que l'on doit définir le concept de Client (ou plutôt **les** concepts de Clients) avant d'entamer la Modélisation de l'Entreprise.



## Identifier un Modèle de Produit



TONU

### 1. La Valeur est apportée par l'Offre

Une fois la [Valeur](#) définie, il s'agit de concevoir une **Proposition de Valeur** : Pour raccourcir nous l'appellerons **l'Offre**.

Pour la même Valeur, différents [Produits](#) peuvent être utilisés, qui peuvent être assemblés dans une même Offre ou se faire concurrence. A titre d'exemple, pour obtenir la Valeur « être en bonne santé », on peut faire appel à un diététicien, à un coach sportif ou à un professeur de taïchi.

### 2. Une Offre est composée de Produits et de Services

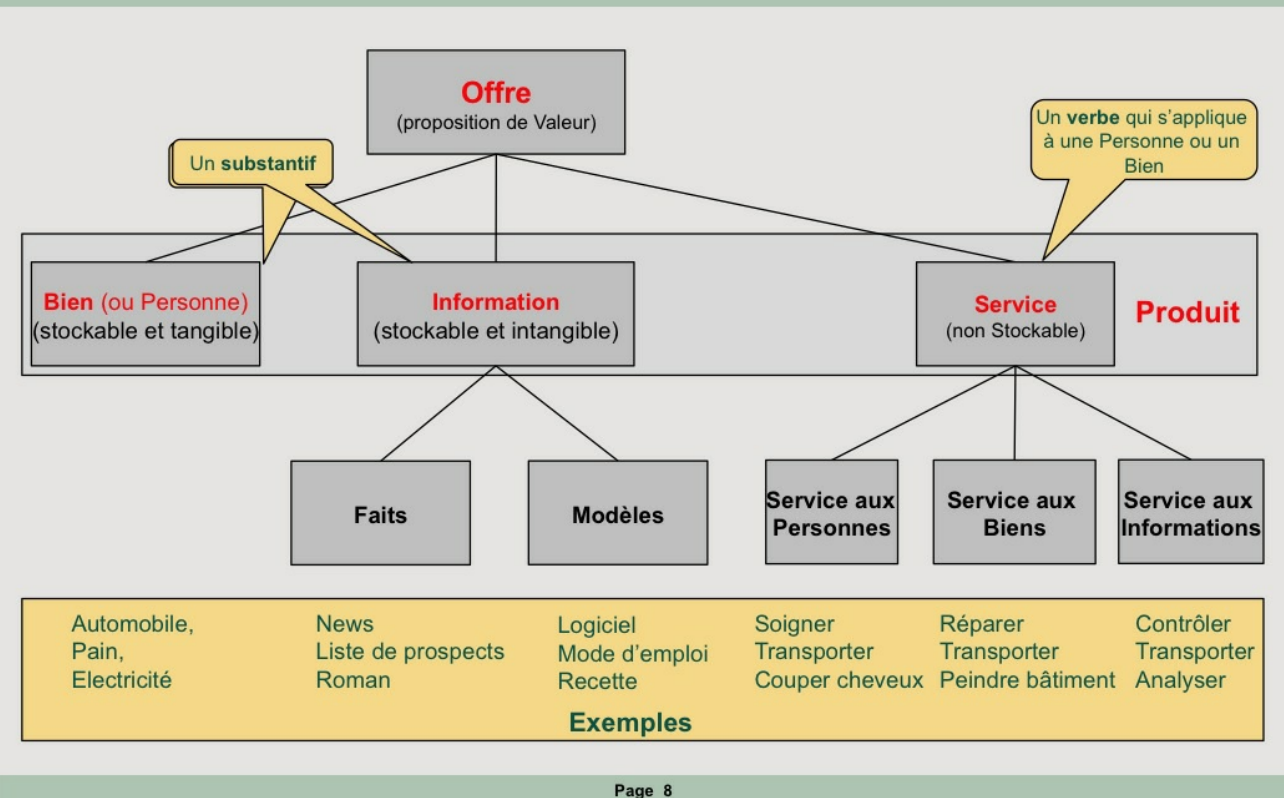
Il existe trois catégories de Produits :



- Le **Bien** qui est **stockable**, tangible et défini par un **substantif** (ex : une voiture, de l'électricité)
- L'**Information** qui est **stockable**, intangible et définie par un **substantif** (ex : des cours de bourse, un logiciel)
- Le **Service** (ex : couper les cheveux d'une personne, réparer un Bien) qui n'est pas stockable et qui est défini par un **verbe**.

Le **cycle de vie** de l'Information est proche du cycle de vie du Bien : on Produit, on Distribue, on stocke, on livre, on utilise l'Information comme on le fait pour les Biens. Par contre on Distribue et on Produit un Service, mais on ne peut le stocker, le livrer, l'utiliser.

## Classification des Produits



Page 8

### 3. Deux sortes de Produits-Information : Fait ou Modèle

Les **Faits** sont essentiellement des Informations Opérationnelles.  
Ex : news, info météo, cours de bourse, musique, état d'un compte...

Les **Modèles** formalisent le monde réel, sous forme **documentaire** ou sous forme de **logiciel**, pour le simplifier, le communiquer et le transformer.  
Ex : savoir-faire, mode d'emploi, procédure, partition musicale, ...

L'industrie de la **connaissance** consiste à transférer des Informations : des faits et des Modèles. On peut par exemple analyser, dans les programmes éducatifs, ce qui porte sur les Faits (une date de bataille, une citation) ou ce qui porte sur les Modèles (une équation mathématique ou les règles d'orthographe).

## 4. Modèles

### 4.1 Modèle de Produit pour les Biens et les Informations

Il formalise :

- La **structure** du Produit: nomenclature et options
- Le **Modèle d'Utilisation** (ou Mode d'Usage du Produit) : sous forme de mode d'emploi ou de logiciel
- La **Valeur du Produit**
  - La **Valeur de base** attachée aux fonctionnalités offertes par le Produit
  - La **Valeur d'Utilisation** du produit, ce que l'on nomme « Usability » en anglais (ex : le succès de l'iPhone tient à sa facilité d'usage)
  - La **Valeur d'image**
- Le **coût** de production du Produit

## 4.2 Modèle de Produit pour les Services

Il formalise :

- Le **Modèle** de Processus puisqu'il s'agit d'une Action
- La **Valeur du Service** qui est sa Valeur de base
- Le **coût** de production du Service

## 4.3 Modèle d'Offre

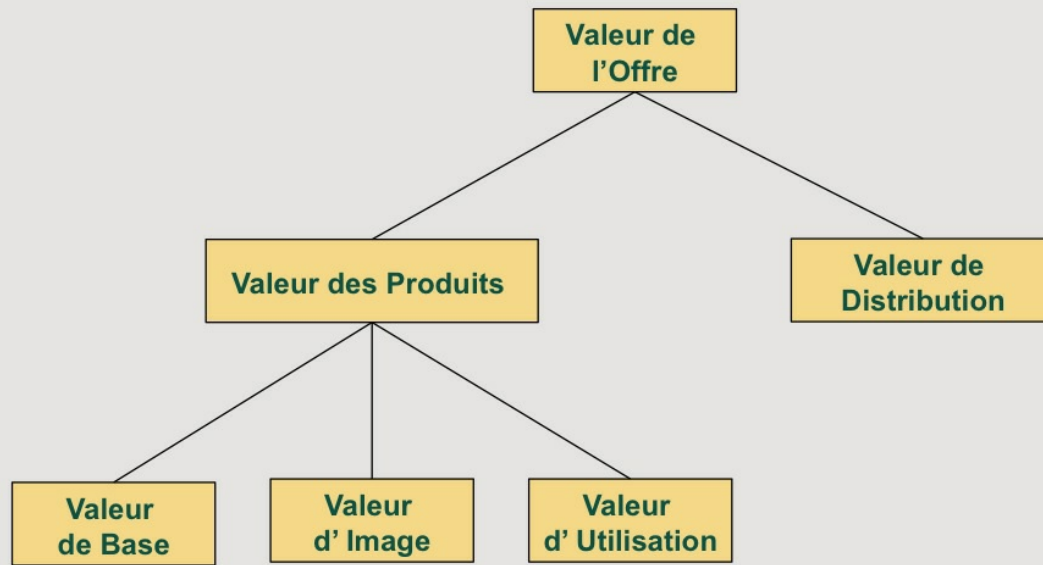
Le même Produit peut être présent dans plusieurs Offres : soit parce que l'on crée des combinaisons de Produits différentes adaptées à des Clientèles différentes, soit parce qu'on les Distribue par différents canaux.

On a donc besoin de formaliser non seulement le Modèle de Produit, mais aussi le [Modèle de l'Offre](#) (ce qui est proposé par la Distribution).

Le Modèle de l'Offre formalise :

- L'assemblage de Produits (peut se réduire à un)
- Les **Processus de Distribution** (ex : commande directe via Internet) : comment on identifie la bonne Offre, comment on est accueilli, comment on l'achète, comment on livre et installe les produits,
- Les **conditions** de l'Offre : Modèle de prix, conditions d'éligibilité
- La Valeur de l'Offre qui est non seulement la Valeur des Produits contenus dans l'Offre, mais aussi la Valeur des Processus de Distribution : on achète plus facilement si on est bien accueilli, dans un local agréable, si on peut acheter sur Internet, si on bénéficie de conseils, de livraison...
  - Valeur des Produits
  - Valeur de Distribution (prix, accueil, livraison...)
  - Valeur d'Evolution (qui ne peut exister que pour les Produits)

## La Valeur



## Acquérir un savoir-faire



TONU

### 1. Apprendre avant d'innover

Créer une entreprise suppose de savoir mieux faire que les autres quelque chose :

- soit une meilleure **Offre** parce qu'elle apporte une **nouvelle Valeur**,
- soit une offre qui apporte la même Valeur à un **moindre prix**.

Ce qui suppose de **commencer par comprendre** les Offres du **Marché** et/ou les **Processus** qui permettent de les Produire et de les Distribuer.

Si le transfert de savoir-faire n'existait pas, chaque être humain serait contraint de tout réinventer par lui-même : l'humanité ne pourrait progresser puisque tout savoir accumulé au cours d'une vie ne serait pas transmis.

Heureusement, dès notre plus jeune âge, nos parents, nos relations, l'école, l'entreprise, les médias... nous transmettent un savoir-faire sur la base duquel on va pouvoir soi-même apporter un complément qui sera peut-être utile à nos successeurs. C'est le principe de la recherche : on appuie son résultat original sur une liste de publications qui contiennent les ferments de ce résultat. On apprend à bien faire en observant ceux qui savent faire, **avant** d'innover soi-même.

Il faut donc se méfier des discours qui préconisent de ne rien apprendre des autres pour ne pas brider son imagination. Même les génies comme Mozart ou Picasso, n'auraient pu s'exprimer si on ne leur avait pas appris le solfège ou les techniques de dessin.

C'est ce qui explique que la majorité des créateurs d'entreprises ont commencé par apprendre un métier avant d'imaginer comment l'améliorer.

Autrement dit la création suppose 90% de travail et 10% de talent ; le travail ayant lieu avant et après innovation.

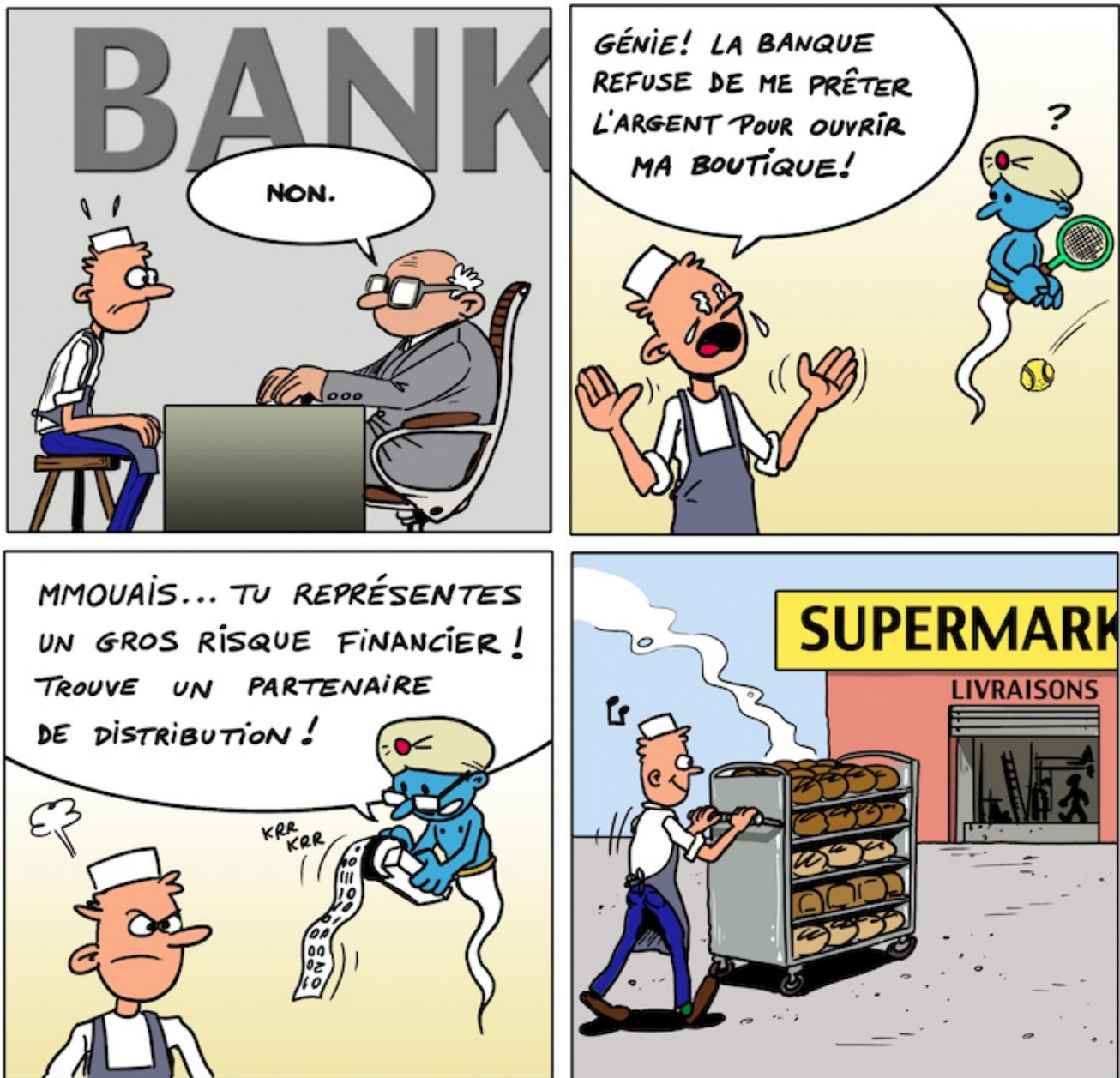
## **2. Innovation continue ou innovation de rupture**

L'amélioration peut être une succession de progrès marginaux (voir automobile allemande) ou une rupture (Google versus encyclopédie). L'innovation continue est davantage le propre des grandes [Entreprises](#), alors que l'innovation de rupture est propre aux créations d'Entreprise. Si une grande Entreprise souhaite investir dans une innovation de rupture, il est recommandé d'isoler l'équipe qui doit créer le nouveau [Modèle](#) dans une structure isolée : c'est de « **l'intrapreneuriat** ».

La stratégie de certains grands groupes consiste à acquérir des petites entreprises innovantes parce qu'elles reconnaissent qu'elles ne sont pas capables d'innover : non pas par manque de cerveaux, mais parce que leur gouvernance et leur mode de fonctionnement ne favorisent pas l'innovation.



## Adopter la bonne attitude : ténacité, inventivité et économie



### 1. Quelles qualités pour un entrepreneur ?

Le manager doit avoir des qualités qui lui permettent de remplir son rôle :

- Niveau Information : observateur actif, diffuseur d'information, porte-parole
- Niveau contact inter-personnel : en tant que leader et agent de liaison
- Niveau décision-action : en tant qu'entrepreneur, répartiteur de ressources, gestionnaire des perturbations et négociateur

Tous ces rôles ont été parfaitement définis dans les travaux de [Henri Mintzberg](#).

Ceci dit il existe une distinction importante entre les **managers Opérationnels** qui appliquent un Modèle existant et les **managers de Transformation** qui inventent les nouveaux Modèles : un Entrepreneur est avant tout un manager de Transformation.

Entreprendre, que ce soit au sein de sa propre [Entreprise](#) ou dans la création d'entreprise suppose de savoir vivre dans **l'incertitude**.

Une création d'Entreprise est une **course d'obstacles** : l'Entrepreneur va être confronté à un ensemble de situations inattendues dans lesquelles il va devoir prendre des décisions rapides alors qu'il n'a pas tous les éléments.

### **1.1 L'Entrepreneur est créatif**

La première qualité est la créativité : il doit être capable de se différencier, c'est-à-dire de définir une **Offre originale**, ou d'apporter la même Offre que les autres à un **moindre coût**, ce qui suppose alors de créer un Modèle d'Opération **original**. Non seulement il doit en être capable, mais il doit y croire avec une forte conviction.

### **1.2 Il sait remettre en cause ses objectifs pour les adapter aux réalités**

Ceci dit, l'expérience montre que les premiers pas conduisent fréquemment à adapter l'Offre en fonction des réactions des premiers prospects ou clients : être convaincu ne signifie pas être obtus. Il faut conserver la colonne vertébrale, les principes auxquels on ne veut pas déroger, et adapter l'Offre en tenant compte des réactions des clients.

### **1.3 Il accepte la prise de risque**

L'entrepreneur ne peut appliquer le principe de précaution : il est impossible de garantir qu'une création d'Entreprise réussira. On peut même affirmer que les échecs sont plus fréquents que les succès. Il doit donc savoir prendre des initiatives, avoir confiance en soi, être autonome, ne pas baisser les bras aux premières difficultés.

On grandit à chaque expérience heureuse ou malheureuse si on sait tirer les leçons de ce qu'on a vécu. La prise de risque est récompensée car même si on échoue, on en ressort plus fort pour la prochaine fois (en partie développé dans The Lean Startup d'Eric Ries; c'est aussi le thème de « l'entreprise apprenante » de Peter Senge).

### **1.4 Il a énormément d'énergie et de persévérance**

Créer une Entreprise nécessite une grande dépense d'énergie dans des domaines très **variés** : la conception de l'offre, l'organisation de sa distribution, les activités commerciales, le pilotage, la recherche de ressources financières, la gestion de personnel, les aspects juridiques et comptables...

Les challenges :

- Commercial : comment convaincre des prospects réticents de faire confiance à une start-up ?
- Equipe : comment identifier les talents et faire qu'ils acceptent cette aventure alors qu'on ne peut offrir des rémunérations importantes ? Comment faire preuve de leadership ?
- Gestion : comment maîtriser ses dépenses même lorsque les premiers succès sont au rendez-vous ?
- Finance : comment trouver les sources de financement alors que l'on n'inspire pas confiance ?
- Juridique : comment construire des contrats qui protègent l'Entreprise naissante ?

Les Entrepreneurs ont des profils très variés, mais ils ont tous un **potentiel d'énergie** supérieur à la moyenne pour résoudre progressivement ces différents challenges.



## 1.5 Il a la volonté permanente d'apprendre

Le pire danger qui guette l'Entrepreneur est l'**autosatisfaction** : nombre d'Entrepreneurs se sont laissé griser par les premiers succès, et n'ont pas su observer l'évolution du Marché. L'Entrepreneur doit être curieux en permanence : il doit chercher à comprendre ce que les autres font de bien, pour en tirer parti dans sa propre évolution.

## 2. Quelle attitude pour l'équipe de Transformation ?

L'équipe de Transformation doit être en harmonie avec l'attitude de son responsable.

- Elle accepte l'**incertitude**
- Elle sait **travailler dur**, sans compter son temps, dans les périodes cruciales telles le lancement du nouveau Produit.
- Elle est très **solidaire** : il faut aider les membres de l'équipe qui ont des difficultés.
- Elle cherche à développer sa Compétence et non à obtenir un poste hiérarchique.
- Elle **fête** tous les succès !

## Une Entreprise nécessite des Ressources



TONU

Une Entreprise en action peut se résumer à « des Ressources qui exécutent des Modèles ». Les Ressources essentielles sont :

- Les Acteurs
- Les Informations
- Les Ressources financières
- Les composants
- Les locaux et les équipements

### 1. Les Acteurs exécutent les Actions

Pour Opérer c'est-à-dire Produire et Distribuer Biens, Informations et Services, l'[Entreprise](#) utilise des [Ressources](#). Les premières Ressources sont les [Acteurs](#) qui vont Produire, Distribuer, gérer ou

piloter, et en premier lieu les **Acteurs-Humains** qui exécutent les [Processus](#) Opérationnels. Ce sont avant tout, les **employés** de l'Entreprise, ou les intérimaires, consultants qui travaillent en interne.

Mais, ce sont aussi, et de façon croissante, les **Clients** qui participent activement aux Processus de Distribution en commandant directement certains produits ou les **Partenaires** qui collaborent au sein de Processus de bout en bout offerts par l'Entreprise.

Mais il existe une deuxième catégorie d'Acteurs : ce sont les **Acteurs-IT** qui savent agir si on programme à l'avance leur comportement : serveur, PC, tablettes, smartphones, et tout ce qui est programmable sont aussi des Acteurs parce qu'ils sont capables d'exécuter des [Actions](#) en respectant un Modèle.

## 2. On exécute des Actions grâce à des Informations

Pour agir l'entreprise s'appuie sur des **Informations** qu'elle constitue progressivement en **interne** ou qu'elle acquiert à **l'extérieur**. Il s'agit d'Informations sur :

- Son [Marché](#)
- Ses [Produits](#)
- Ses prospects ou Clients
- Ses Contrats
- Ses Ressources
- Son activité
- Ses comptes
- ...

Il s'agit de [Faits](#) et non de Modèles : les [Modèles](#), qu'ils soient sous forme de logiciel ou de procédures, ne font pas partie des Ressources.

## 3. Les Ressources financières

Comme l'Entreprise dépense **avant** de recueillir des revenus, il faut des Ressources financières pour acquérir ses autres Ressources, former ses [Acteurs](#), construire et déployer le nouveau [Modèle](#), Produire et Distribuer, et attendre que les clients la règlent.

## 4. Les composants

Pour fabriquer des Biens on s'appuie sur des composants matériels, voire des matières premières, qui simplifient la Production de l'Entreprise et lui permet de se consacrer à ce qu'elle est censée faire le mieux. Ces produits acquis à l'extérieur deviennent des Ressources de l'Entreprise.

Pour fabriquer des Modèles on s'appuie aussi sur des composants immatériels.

## 5. Les Locaux et les équipements

Les Acteurs ont besoin d'un lieu où agir, que ce soit au siège, dans des bâtiments administratifs, des bureaux d'étude, des usines ou des entrepôts.

Les Mobiles, l'usage de fichiers partagés dans le Cloud, l'utilisation de solutions collaboratives permettent aujourd'hui d'effectuer une part croissante de l'activité en dehors de l'Entreprise. Néanmoins les Acteurs ont besoin de se rencontrer de temps en temps pour vivre ensemble et créer une relation humaine qui est indispensable au travail d'équipe. Mais les locaux ne sont plus utilisés de la même façon : la disparition progressive du papier et la numérisation de l'information permettent de banaliser les postes de travail et d'utiliser dynamiquement un espace partagé qui devient plus restreint qu'autrefois.

## 6. Les Ressources évoluent avec la vie de l'Entreprise

A un instant donné, les Ressources sont limitées par les moyens financiers de l'Entreprise. Toute la difficulté est de trouver les bons compromis pour optimiser l'utilisation que l'on fait de l'enveloppe financière :

- Faut-il augmenter les salaires pour motiver les employés ou recruter davantage d'employés ?
- Faut-il accroître les efforts de formation ou donner davantage de temps libre ?
- Faut-il des locaux prestigieux pour construire l'[Image](#) de l'Entreprise ou accroître la R/D ?
- Faut-il acquérir des informations de marché ou les constituer progressivement en interne?
- ...



## Organiser les Opérations



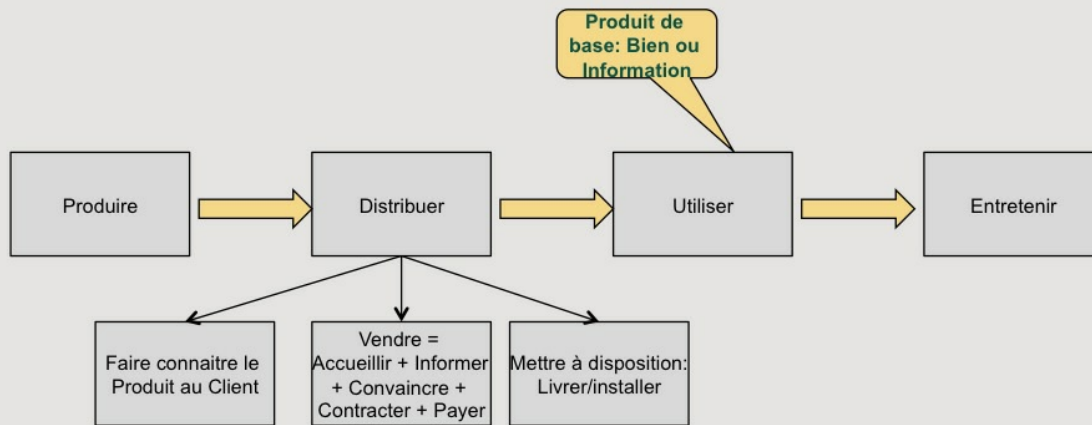
### 1. Le cycle de vie

Le cycle de vie des [Produits](#) comporte différentes étapes : Concevoir et faire évoluer le [Modèle](#), Produire, Distribuer, Utiliser et Entretenir.

La Conception et l'évolution du Modèle, font partie de la « [Transformation](#) » comme on y reviendra plus tard, alors que les 4 autres étapes font partie des « [Opérations](#) » : nous allons dans un premier temps nous concentrer sur les Opérations.

### 2. Le cycle de vie des Produits : Biens et Informations

## Le cycle de vie du Produit: Bien ou Information



Page 14

### 2.1 Produire

- Se doter des **outils** de production.
- Utiliser des **Produits-Composants** acquis auprès d'autres Entreprises
- Produire des Biens ou des Informations mis à disposition de la Distribution

### 2.2 Distribuer

- Faire connaître le Produit et le Distributeur
- Vendre : accueillir, convaincre, gérer le contrat, facturer, recouvrer
- Mettre à disposition : livrer, installer

Télécharger un livre sans avoir à se déplacer dans un magasin, à n'importe quel moment, peut avoir une Valeur de Distribution positive pour certains, alors que d'autres préféreront la Valeur qui consiste à pouvoir feuilleter un livre chez un libraire et à lui demander conseil.

### 2.3 Utiliser le Produit

#### Valeur de Base

L'utilisation du Produit permet au client d'en tirer la Valeur de base.  
En l'occurrence, l'utilisation d'un livre génère la Valeur « plaisir de la lecture ».

#### Valeur d'Utilisation

Quelle différence entre acheter un livre-papier ou télécharger le même livre sous forme digitale ?  
Le contenu du livre (de l'Information) est le même (même Valeur de base), mais **l'utilisation** ne l'est pas.

Certains préféreront le livre papier par habitude, ou pour l'odeur du papier, ou pour le toucher de la couverture, ou pour prendre des notes sur les pages.

D'autres, préféreront le livre digital pour transporter aisément leur bibliothèque, payer moins cher, ou agrandir la taille des caractères.

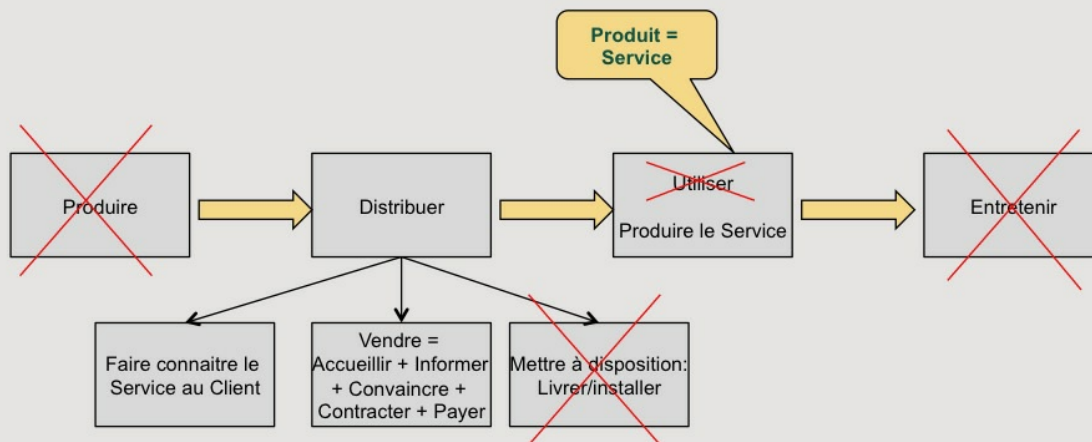
## 2.4 Entretien

Un Bien peut avoir besoin a posteriori de mises à jour, de réparations, de contrôles et même d'élimination... que l'on a regroupés sous le terme d'Evolution.

## 3. Cycle de vie des Services

Le cycle de vie du Service est plus simple parce qu'il n'est pas stockable.

### Le cycle de vie du Produit quand c'est un Service



Page 16

- o Distribuer : Faire connaître le Service et Vendre
- o Produire le Service

## 4. Gérer les Ressources et piloter

Les Processus de Production et de Distribution sont les Processus essentiels de l'Entreprise. Mais toute Entreprise doit aussi exécuter deux autres familles de Processus pour gérer ses Ressources et pour piloter l'Entreprise.

### 4.1 Gérer les Ressources

Des Ressources sont nécessaires pour exécuter les Processus précédents : employés, partenaires, informatique, finance, locaux...

Il faut des Processus Opérationnels pour gérer ces Ressources.

- Gestion des ressources humaines
- Gestion des partenaires tels que distributeurs ou fournisseurs
- Gestion des ressources informatiques
- Gestion des ressources financières
- Gestion des ressources-locaux



## 4.2 Piloter

Le **Pilotage** de l'entreprise inclut la définition des objectifs opérationnels et leur résultat : suivre le niveau de production et de distribution, l'évolution des ressources, les comptes ... avec un granularité variable.

Il inclut aussi la fourniture des informations légales et réglementaires (telles que Comptabilité Générale).

## Formaliser le savoir faire en Modèle d'Opération pour croitre



TONU

### 1. Formaliser le savoir-faire en Modèle pour croitre

Lorsque le fonctionnement de l'[Entreprise](#) devient complexe il faut [Modéliser](#) ses [Opérations](#), faute de quoi les [Acteurs-Humains](#) travailleront dans le désordre. Ceux qui savent faire doivent prendre le temps de bien décrire comment faire pour que les autres en bénéficient. Une autre conséquence en est que la Modélisation permet souvent d'améliorer sa manière de faire parce qu'elle fait apparaître les lourdeurs ou les incohérences.

Un [Modèle](#) est une représentation simplifiée d'un système réel pour mieux l'appréhender : le « système » peut être un [Produit](#) ou les Opérations d'une Entreprise. On peut donc définir un Modèle de Bien (ex : Modèle de voiture), un [Modèle d'Information](#), un [Modèle de Service](#), un [Modèle d'Offre](#) ou un [Modèle d'Opération](#) (ex : « Comment Produire » ou « Comment Distribuer »). Le Modèle permet de comprendre, mémoriser, communiquer, former ceux qui vont l'exécuter. Pour prendre

un exemple, on peut plus facilement exécuter une recette si les proportions des ingrédients (Modèle d'Information) et les temps de cuisson (Modèle d'Action) sont précis.

Grace à ce Modèle on va pouvoir former et guider les autres [Acteurs](#) pour démultiplier le savoir faire. Une des difficultés est que ceux qui savent faire, ne savent pas toujours bien Modéliser ce savoir : il faut les aider en mettant à leur disposition des spécialistes en Modélisation.

## 2. Modéliser Acteurs, Actions et Informations

Pour les Opérations, comme les **Acteurs** exécutent des [Actions](#) avec des **Informations**, il nous faut donc formaliser :

- le **Modèle d'Acteur-Humain** formalise le [Rôle](#) (Vendeur, Producteur, Administratif) : quels sont ses droits et ses devoirs
- le **Modèle d'Action**, ce que l'on appelle souvent
  - Modèle de **Processus** (comment « Vendre », « Produire », « Gérer »)
  - Modèle de **Fonctions** qui composent les [Processus](#) (comment « Tarifer », « Imprimer »).
- le **Modèle d'Information** qui formalise les [Objets](#) (Client, Produit, Contrat, Compte)..., leur identification, leurs relations, leurs attributs et leurs types

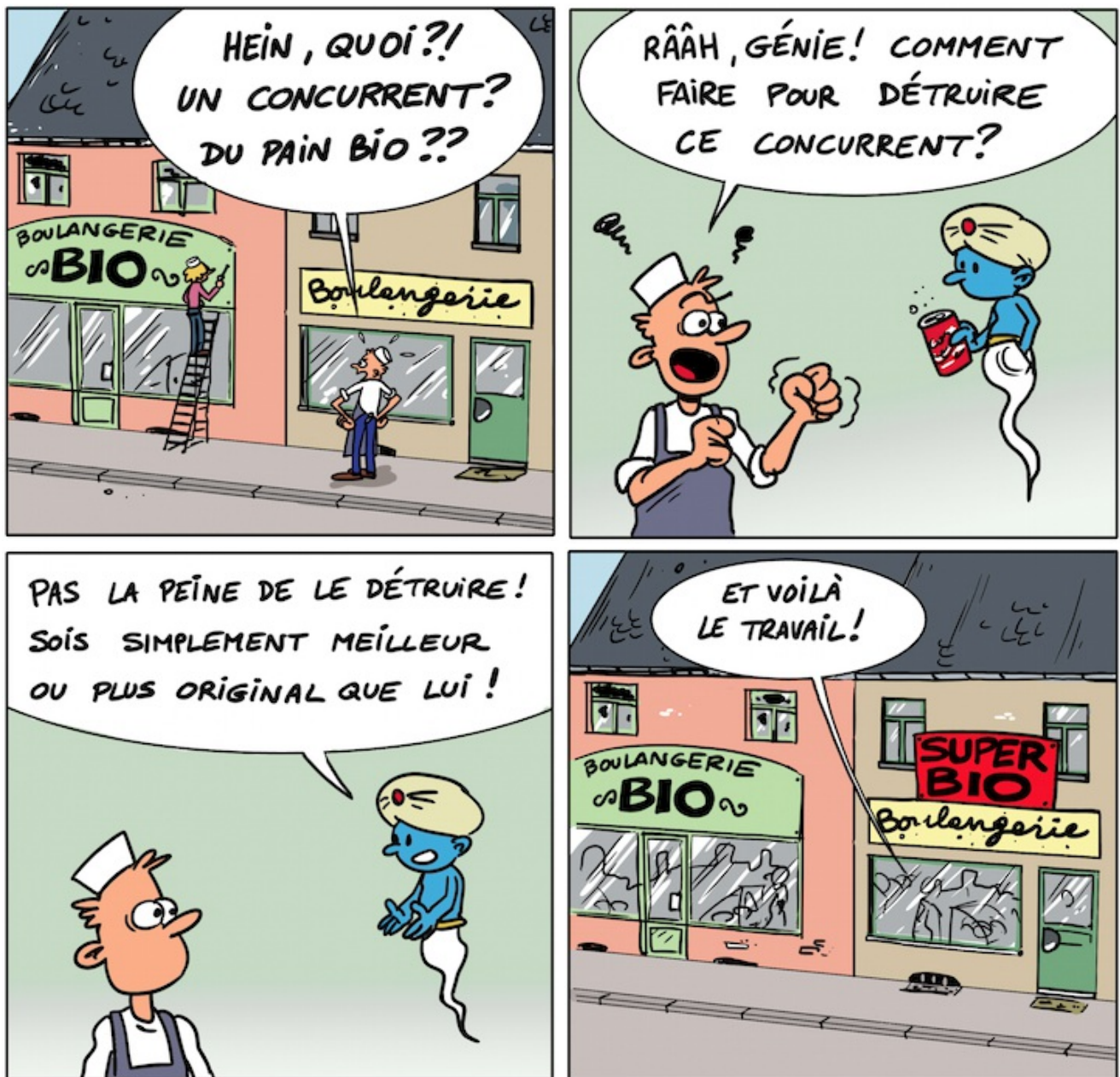
Grâce à ces 3 niveaux de Modélisation, on est capable de décrire avec précision la façon dont les Acteurs doivent bien agir.

## 3. Modélisation globale et Modalisation détaillée

La modélisation peut être **globale** via des Cartes (cartes d'Objets du métier, cartes de Processus, cartes de Fonctions,...) ou **détaillée**.

La Modélisation globale est indispensable lorsque l'Entreprise devient trop complexe : il faut créer le cadre dans lequel vont s'inscrire les différents Modèles détaillés si l'on souhaite éviter un patchwork de Solutions disparates qui communiquent difficilement (voir 4.1).

## A coté des Opérations, existe la Transformation



TONU

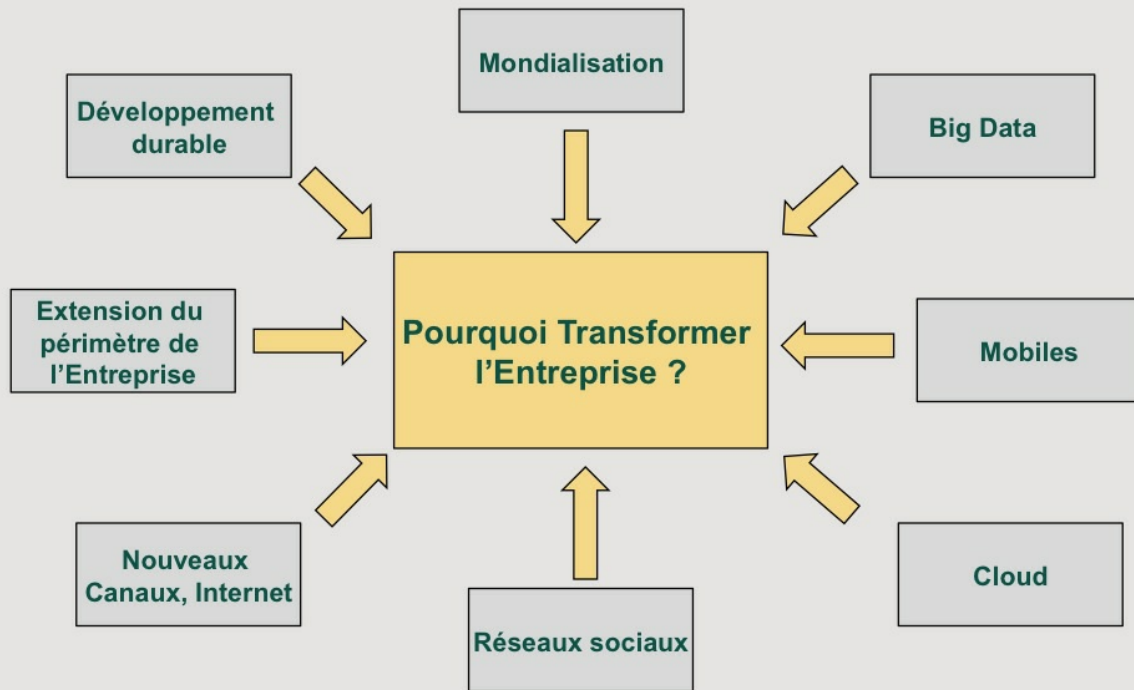
### 1. Que signifie « Transformer » ?

Tant que les [Modèles Produit](#) ou [Modèles d'Opération](#) étaient stables, la [Transformation](#) était une activité marginale. Dans un mode stable, on améliorait à la marge les caractéristiques des [Produits](#), des Services et les [Processus](#) internes.

L'essentiel de l'activité consistait donc à Opérer (Produire et Distribuer) selon le [Modèle](#) établi. Aujourd'hui, le rythme du changement est tel que l'[Entreprise](#) doit adapter ses Modèles en permanence et en créer de nouveaux : on entre dans le domaine de la Transformation.

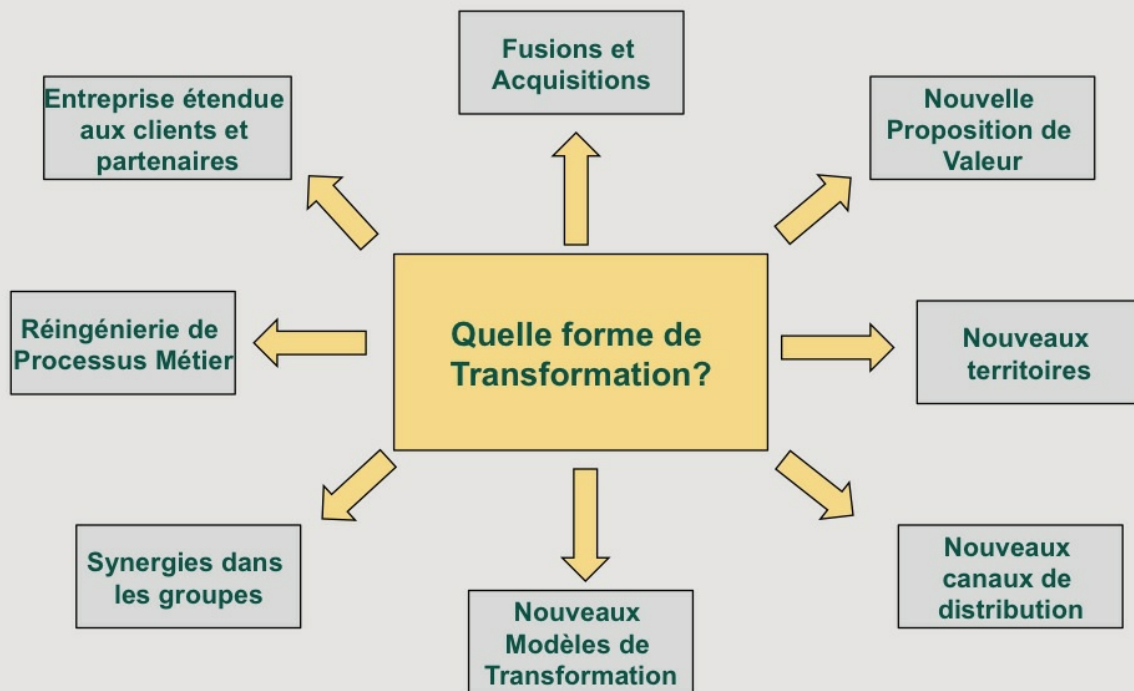


## Pourquoi cette accélération des Transformations?



Page 18

## Quelle forme de Transformation?



Page 20

**Transformer signifie que l'on se dote d'un nouveau Modèle et qu'on le Déploie.**

« Se doter d'un nouveau Modèle » signifie soit « acquérir » un Modèle déjà construit (par exemple, acheter un progiciel ou une licence d'un procédé nouveau), soit construire soi-même le nouveau

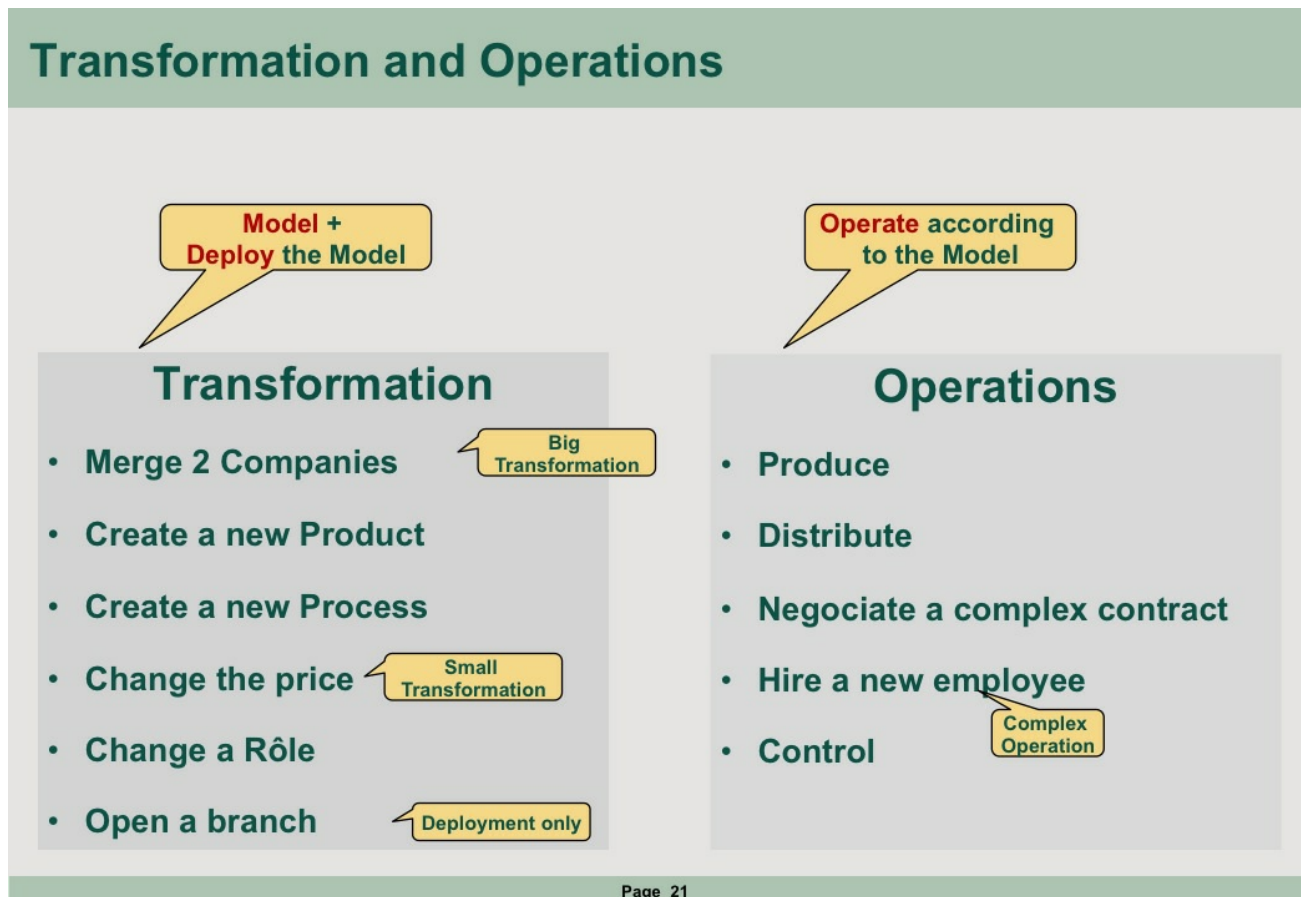
Modèle, soit modifier le Modèle existant.

Le nouveau Modèle peut être :

- Un **Modèle Produit** ou un **Modèle d'Offre** qui combine différents Produits : c'est de l'innovation d'Offre (plus esthétique, plus efficace, moins cher...)
- Un **Modèle d'Opération** : c'est de l'innovation d'Opération (optimisation de Processus, gains de productivité ou de qualité ...)

Il n'existe donc que 2 métiers dans l'Entreprise :

- **Opérer** selon le Modèle existant avec les [Ressources](#) Opérationnelles : c'est ce qui permet de faire vivre l'Entreprise au présent
- **Transformer** c'est-à-dire préparer le futur en construisant de nouveaux Modèles et en les déployant



## 2. Les Processus de Transformation

Les Processus de Transformation sont très différents des Processus d'Opération. Il ne s'agit plus de Distribuer ou de Produire, mais de gérer des Projets, de définir une « Road-Map », de changer un tarif, de modifier un Processus, d'ouvrir une nouvelle agence ou une nouvelle boutique, de conduire un projet d'[Architecture](#), déployer une nouvelle [Solution](#), maintenir des Solutions... On utilise fréquemment le terme de méthodologie pour nommer le Modèle des Processus de Transformation.

Le **Déploiement** consiste à adapter les [Ressources](#) Opérationnelles au nouveau Modèle : réorganiser, affecter des [Acteurs-Humains](#) aux nouvelles [Unités](#), former, adapter les locaux, installer une infrastructure IT, migrer les informations d'un Modèle à un autre,...

Remarques :

- un **nouveau déploiement sans changement de Modèle** tel qu'une ouverture d'une nouvelle boutique ou d'une nouvelle agence est néanmoins une Transformation limitée à la phase de déploiement. Mais elle est moins risquée puisque le Modèle est déjà éprouvé.

- Il existe de **petites** transformations (changer un tarif) qui s'effectuent souvent par configuration (voir la scène « [Le Modèle doit être Modifiable par le Métier](#) ») et de **grandes** transformations (fusionner 2 entreprises). On s'intéressera essentiellement aux grandes Transformations qui posent le plus de problèmes.

### **3. Effectuer un bilan de la Transformation pour convaincre qu'il faut s'en occuper**

La Direction Générale identifie bien des domaines de progression dans les [Opérations](#) comme l'optimisation de la Supply Chain, ou les Processus de Vente, ou les Processus de Back Office. Des moyens sont budgétés pour améliorer ces Processus Opérationnels.

Par contre la Direction Générale n'accorde généralement que peu de ressources à l'amélioration des Processus de Transformation. D'une part parce qu'elle a rarement conscience du coût global de la Transformation, d'autre part parce qu'elle n' imagine pas qu'il soit possible de fortement progresser dans ce domaine : les projets comportent des risques, on n'y peut pas grand-chose.

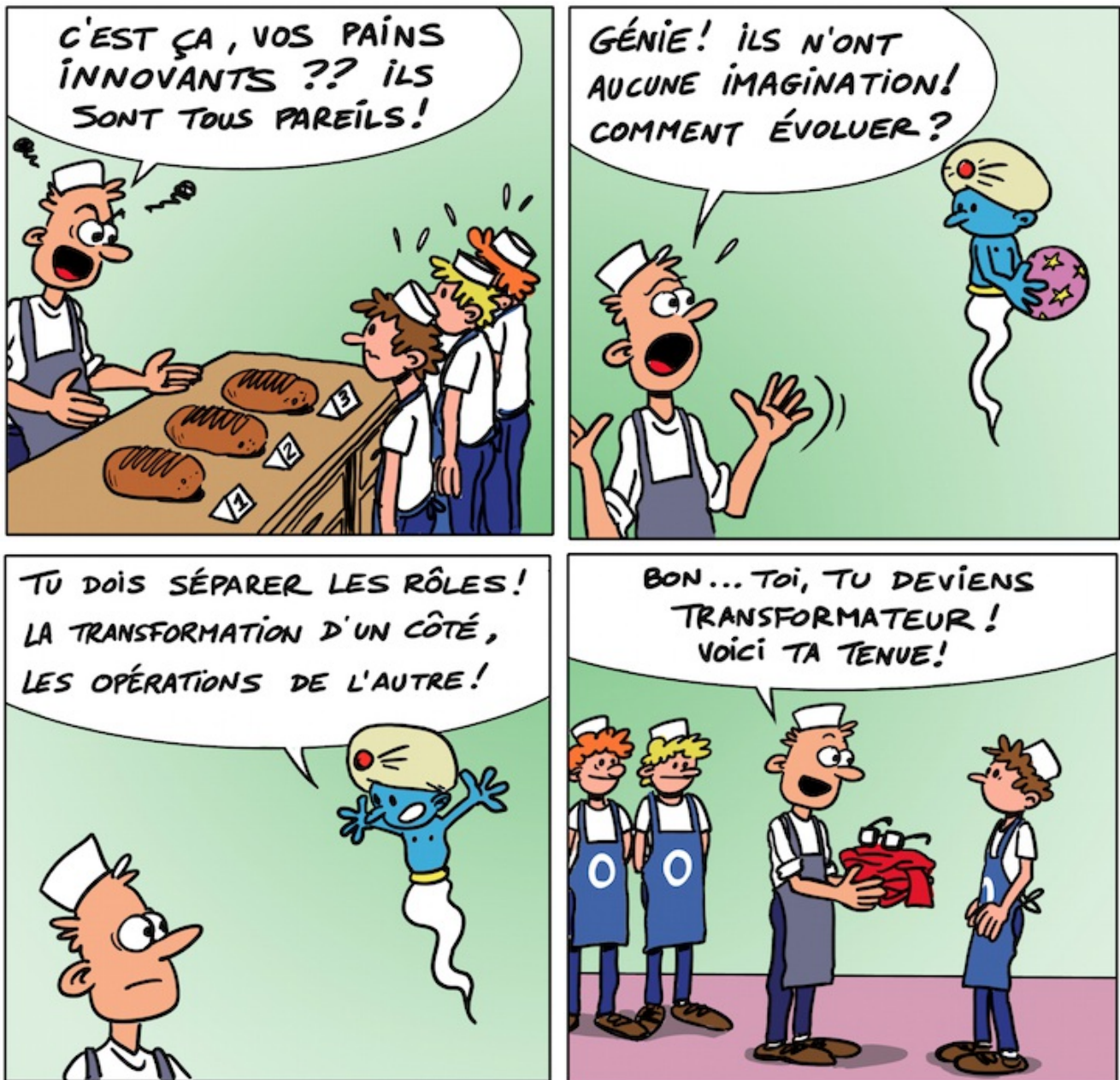
Il est donc nécessaire d'effectuer :

- Un **bilan** de ce que **coûte** la Transformation à l'Entreprise: non seulement les coûts des Développements Informatiques, mais aussi la charge pour les Acteurs Métier, les [Outils de Transformation](#), les coûts pour le management et la gouvernance associée, les formations pour les Acteurs opérationnels, les traitements en double, les migrations d'informations, ...
- Un bilan du degré de satisfaction sur les **délais** de création ou modification de Solutions, et sur la **qualité** des Solutions.

Ce bilan fera nécessairement apparaître que le coût global de la Transformation et la frustration des Métiers vis-à-vis de l'[Agilité](#) des Solutions méritent que l'on prenne ce problème à bras le corps.



## Décharger les Transformateurs des Opérations



TONU

Les préoccupations court terme l'emportent toujours sur le long terme : un incident de fonctionnement dans les [Opérations](#) nécessite une réaction **prioritaire** par rapport aux incidents qui peuvent affecter des Projets de [Transformation](#) en cours. Si on veut réussir **rapidement** des Transformations complexes, on doit donc **décharger les Transformateurs des tâches Opérationnelles**. En clair il faut séparer nettement les Opérations de la Transformation.

Les directions informatiques l'ont bien compris qui traditionnellement isolent les « études » de « l'exploitation ».

Mais cette idée évidente n'est pas si facile à mettre en œuvre. En effet elle se heurte aux réticences des Opérationnels :

- ils produisent les revenus de l'[Entreprise](#) alors que la Transformation est un centre de coût : ils se sentent donc légitimes pour gérer les actions qui consomment les profits qu'ils ont

- généralisés
- ils savent ce qui marche mal et qui doit être amélioré
- ils sont proches du terrain et peuvent imaginer des Transformations réalistes, alors que les Transformations pensées dans leur tour d'ivoire par des Transformateurs déconnectés de la réalité des Opérations peuvent échouer
- ils appréhendent le niveau de changement acceptable par les Opérationnels

On peut laisser les Opérationnels mener des Transformations simples qui ne nécessitent que des adaptations légères du [Modèle](#).

Par contre on ne peut laisser les Opérationnels conduire les Transformations lourdes qui nécessitent la création de nouveaux Modèles :

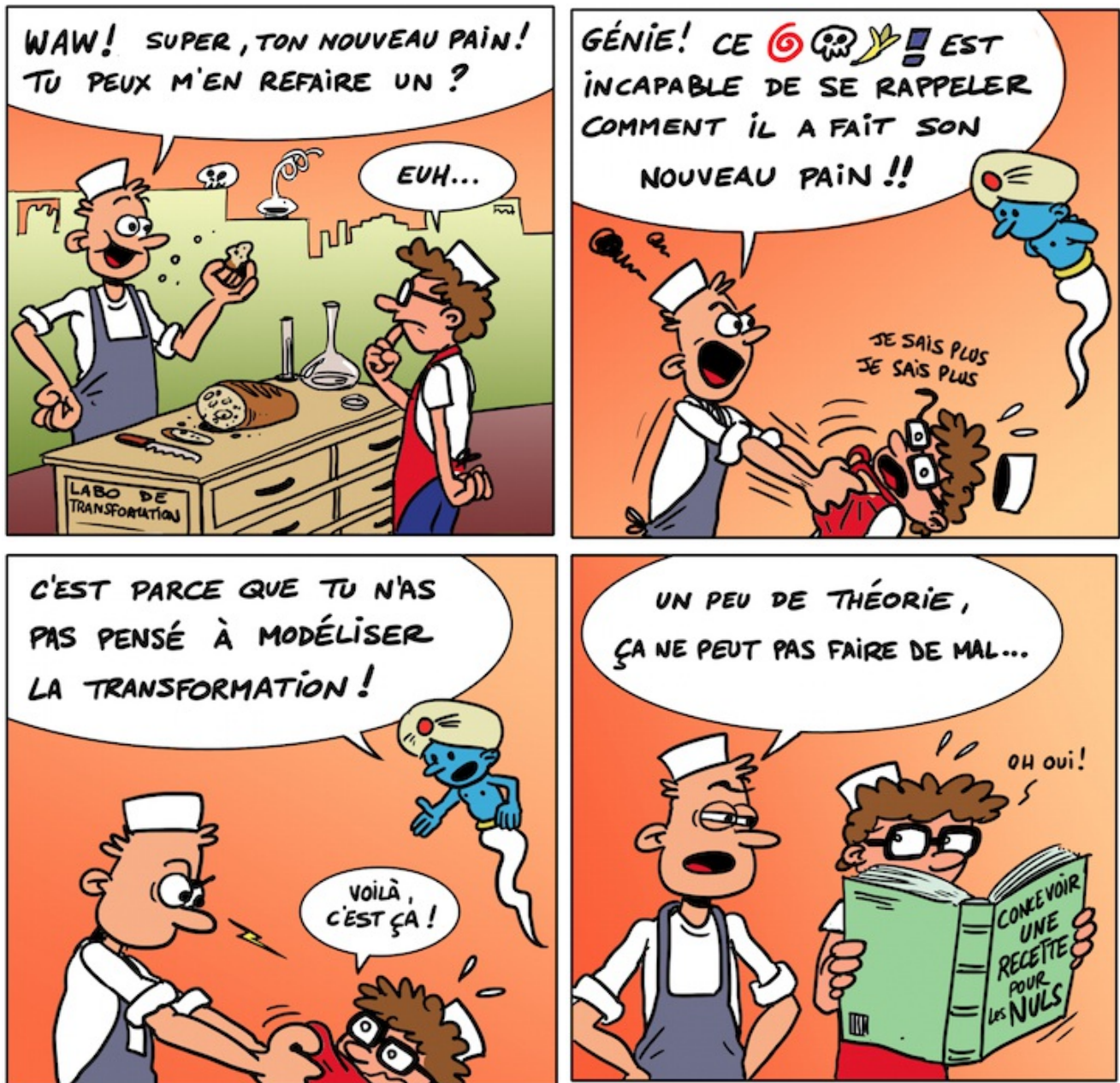
- ils seront toujours accaparés en priorité par les Opérations, aux dépens de la Transformation
- ils manquent généralement de recul : ils savent comment optimiser leur Modèle, mais ils savent rarement le remettre en cause
- ils ont rarement la capacité à construire de nouveaux Modèles
- ils sous-estiment la capacité de leurs troupes à accepter le changement, s'il est bien accompagné

Comment convaincre les responsables Opérationnels?

- Ils ne vont pas diriger la Transformation, mais ils vont y participer
  - Au moment de la définition du [But](#) de la Transformation, leur input est précieux
  - Au moment de la recette du nouveau Modèle, leurs réactions sont précieuses
  - Au moment du [Déploiement](#), ils sont très étroitement associés
  - Et ils fourniront un bilan de la Transformation lorsque le nouveau Modèle sera complètement rodé
- Eviter l'effet-tunnel et présenter des résultats concrets rapides de la Transformation sous forme de livraisons successives pour accroître la crédibilité de la Transformation
- Ne pas hésiter à leur expliquer que les revenus qu'ils génèrent ne sont possibles que parce que certains ont construit le Modèle qu'ils utilisent et que d'autres gèrent leurs ressources.

Si une Ligne Métier souhaite favoriser l'[Agilité](#), elle doit donc impérativement **séparer** les responsabilités de Transformation des responsabilités Opérationnelles.

## Formaliser le Modèle de Transformation



TONU

### 1. La nécessité d'un Modèle de Transformation

L'acte d'innovation requiert certainement de l'imagination et de la créativité. Mais, pour être efficace, il doit aussi s'appuyer sur une [méthode](#), des [Outils](#), de la rigueur, une définition du [Rôle](#) de chacun, de la traçabilité, bref sur un « [Modèle de Transformation](#) » qui décrit comment bien Transformer..

### 2. Le Modèle de Transformation est différent du Modèle d'Opération

Le **Modèle de Transformation** se décompose, comme le Modèle d'Opération, en Modèle d'Acteurs, Modèle d'Action et Modèle d'information.



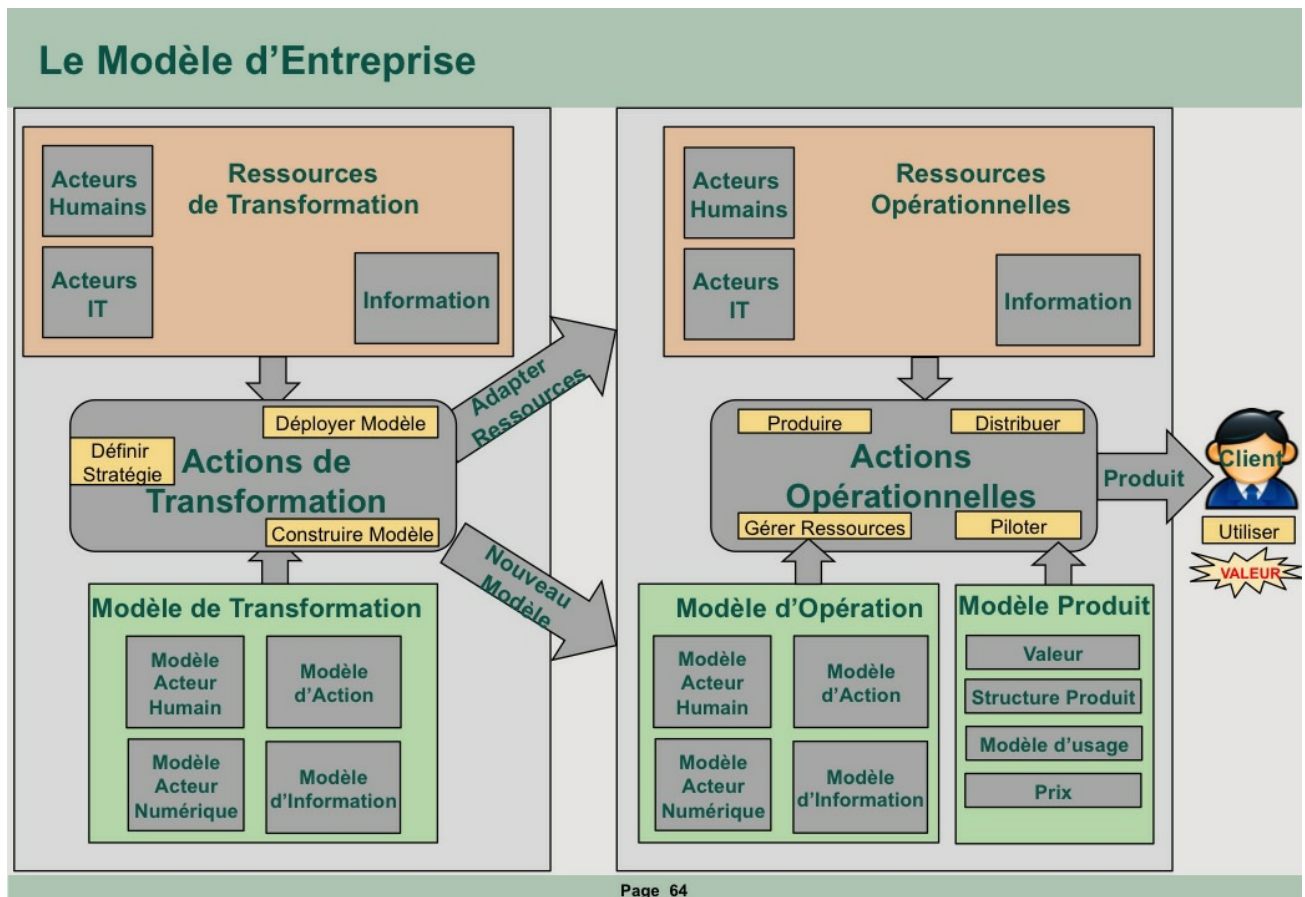
- le **Modèle d'Acteurs Humains** formalise les Rôles de « Stratège », « Chef de Projet », « Architecte », « maîtrise d'Ouvrage », « formateur », ... c'est-à-dire de tous ceux qui contribuent à la Transformation les [Acteurs-Humains](#)
- le **Modèle d'Actions** formalise les **Processus** (ex : « Construire une [Solution](#) », « déployer une Solution », « concevoir un Produit »...) ou les **Fonction** qui composent les Processus (« décrire un Problème », « évaluer le délai d'un projet », « Tester une Fonction »). C'est ce que l'on nomme généralement « méthodologie » ou « [Approche](#) ».
- le **Modèle d'Informations** formalise les **Objets** de la [Transformation](#) tels que Projet, Test, Planning...

Mais ce Modèle doit être adapté à la nature risquée et complexe de la Transformation.

Autant les [Modèles d'Opération](#) doivent être rigoureusement définis pour assurer une Production et une Distribution efficace et standardisée, autant les Modèles de Transformation doivent laisser une part de liberté, la possibilité de tâtonner et d'itérer, et réserver une grande part liée aux tests et à la formation...

Toute la difficulté est de trouver le bon équilibre entre la rigueur de la Modélisation et la liberté d'innover.

### 3. Récapitulatif du Modèle d'Entreprise

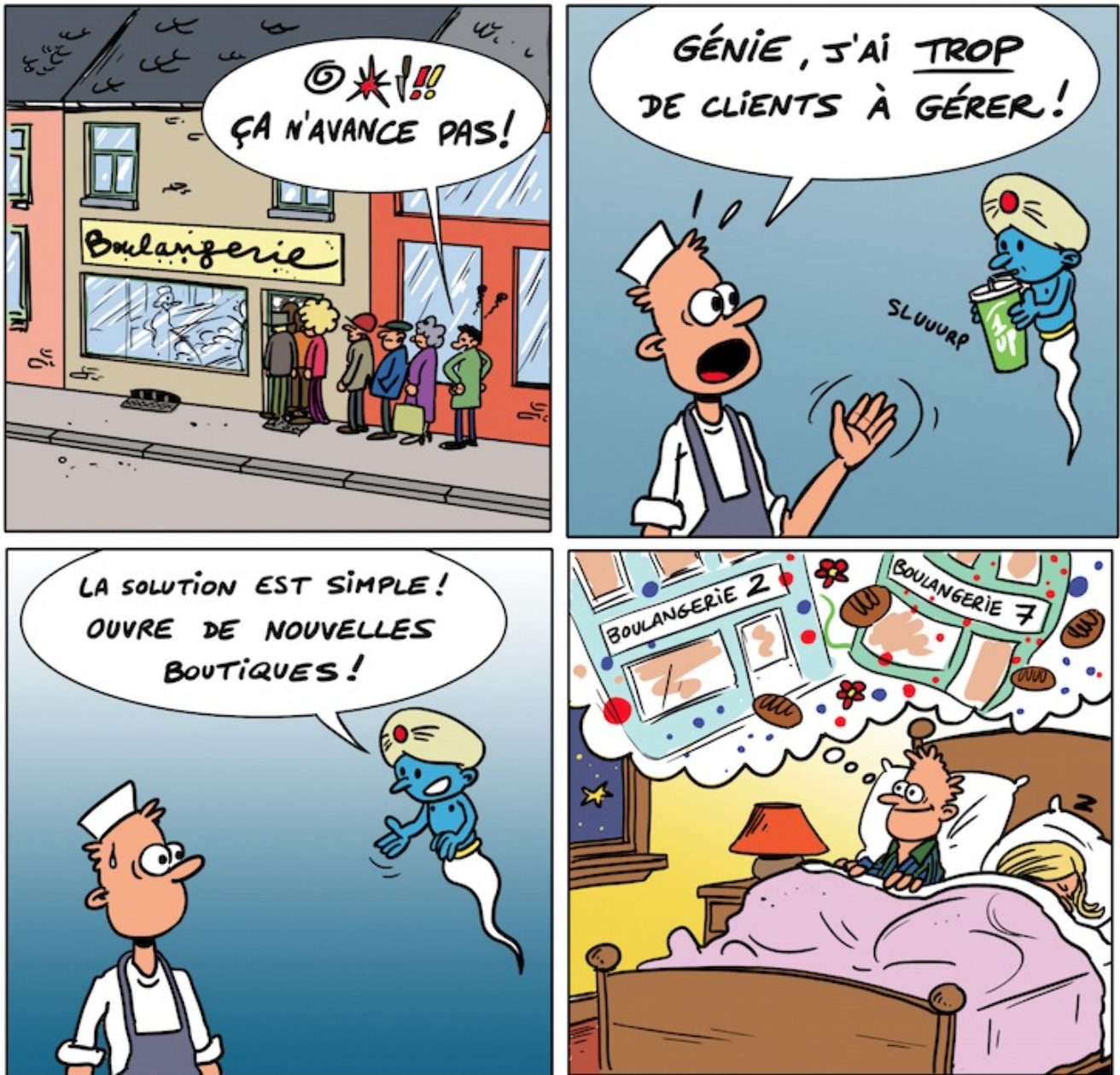




**Acte 2 : Croître par extension géographique**



## La croissance géographique est la plus simple



TONU

### 1. La majorité des Entreprises aiment croître

On entend parfois des chefs d'entreprise déclarer qu'ils souhaitent que leur [Entreprise](#) reste petite pour conserver une taille humaine : « small is beautiful » !

Mais cette volonté de stabilisation de l'entreprise est souvent une façon élégante d'avouer son incapacité à croître.

Pour d'autres, c'est une volonté de ne pas avoir à gérer du personnel ou d'atteindre des seuils sociaux qui imposent des contraintes à l'Entreprise. Rares sont finalement les Entreprises qui affichent une stratégie de non-croissance.

La majorité des Entreprises souhaitent grandir.

- C'est d'abord une reconnaissance du succès et une fierté pour les employés.

- C'est aussi un gage de confiance pour les clients.
- C'est enfin une question de taille critique.

Les [Ressources](#) Opérationnelles sont en général proportionnelles au volume d'Opération, alors que les Ressources de [Transformation](#) sont essentiellement liées à la complexité des [Modèles](#). Si une Entreprise décide de dépenser 10% de son revenu Opérationnel en investissements de Transformation, la force de frappe de la grande entreprise sera bien plus importante. Un exemple simple est celui d'une campagne publicitaire qui vise à construire une [Image](#) : l'impact sera bien plus important pour la grande entreprise.

## 2. La croissance la plus simple est celle qui ne change pas le Modèle

La croissance la plus simple est celle qui ne change pas le Modèle et qui ne demande qu'à faire croître les Ressources. Il ne s'agit donc pas de nouer des partenariats qui changent le Modèle d'Opération, ou de créer une nouvelle ligne de [Produits](#) : il s'agit seulement d'utiliser le Modèle existant sur un territoire plus important.

Les Processus de pilotage doivent être adaptés à la croissance du territoire, en particulier lorsqu'ils se substituent au contrôle précédemment exercé par la présence sur site.

## 3. Approche internationale

Les Entreprises pensent désormais « Global ».

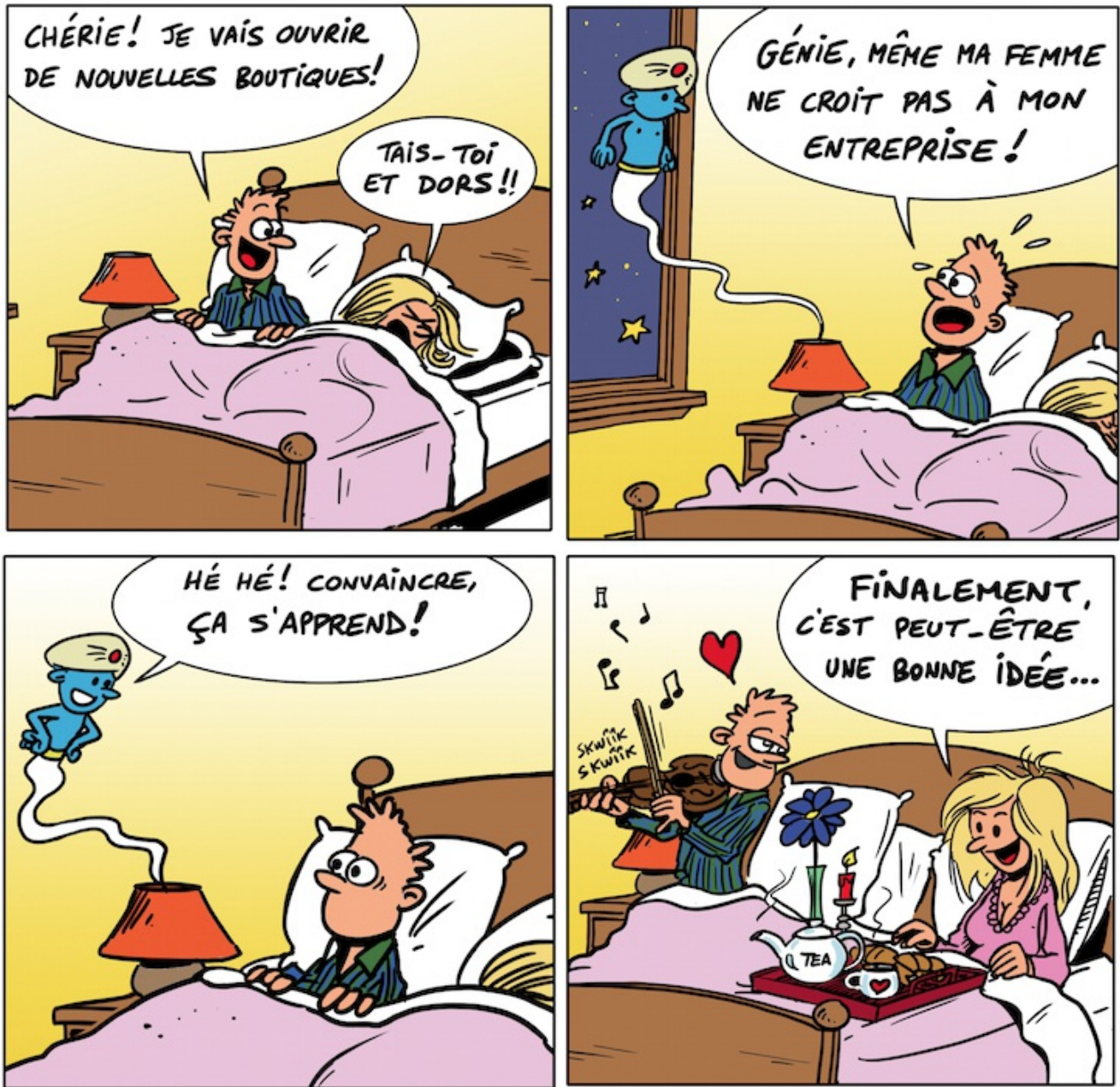
Une approche internationale peut porter sur les Processus d'Usage, de Production, ou de Distribution

- Les bonnes idées circulent vite et sont rapidement copiées, les transports coutent de moins en moins cher (les containers, l'efficacité croissante des moteurs, la meilleure optimisation des transports grâce aux systèmes d'information) : il existe une tendance de fond à la « globalisation » des Produits. Les Produits sont de moins en moins dépendants de la localisation et rendent de plus en plus facile l'expansion géographique. Si le Produit est transportable, le [Client](#) peut **P'Utiliser** dans un pays différent de celui dans lequel il l'a acheté : il suffit que le produit s'adapte alors éventuellement aux normes locales (format de prise électrique, par exemple).
- On peut **Produire** dans des pays différents : si les Modèles de Produits sont les mêmes, les [Processus](#) de production sont aussi les mêmes. On peut répartir dynamiquement la Production entre les différentes [Unités](#) pour optimiser l'utilisation des ses ressources.
- On peut **Distribuer** dans des pays différents : les Modèles des Produits doivent parfois être adaptés pour tenir compte de spécificités réglementaires et culturelles (ex : les produits de construction). La révolution digitale et la possibilité de vendre en direct en ligne, et donc de s'affranchir des réseaux de distribution physique, bouleverse totalement la donne en matière de rapport à la géographie et au territoire. Ce qui compte maintenant, c'est la logistique des stocks et des flux (ex : Amazon). Pour les produits frais comme le pain le contexte est différent.

Remarque : dans tous les cas, il peut y avoir adaptation des Processus de gestion des Ressources locales, et tout particulièrement de la gestion des Ressources Humaines.



## Apprendre à convaincre



### 1. On a besoin de convaincre en permanence

La capacité à convaincre est fondamentale : il ne suffit pas d'avoir raison, il faut que les autres adhèrent. Certains sont naturellement plus doués que d'autres pour convaincre. Mais on peut progresser en se formant, c'est ce que pratiquent les écoles de vente depuis toujours.

Il y a deux approches majeures :

- **Négociation « manipulatrice »** : on utilise toutes les ruses et manipulations pour finir par gagner. Par exemple, on utilise la méthode des « oui récurrents » (vous faire dire plusieurs fois oui sur des évidences ou des points mineurs pour obtenir à la suite un oui majeur).
- **Négociation raisonnée** : on applique une certaine éthique et on cherche un accord qui

optimise la somme des valeurs de chaque partie. C'est une approche qui aboutit à un accord plus durable parce qu'il est accepté sur le fond par les 2 parties ? Ce n'est pas un accord obtenu par habileté dont l'une des parties se sentirait frustrée a posteriori.

Nous proposons de développer la négociation raisonnée de **Harvard (Fisher et Ury)**.

## 2. Comment convaincre dans la négociation raisonnée?

La première remarque est que l'on a beaucoup plus de chance de convaincre si on y croit soi-même : si on a des **convictions fortes**, elles transparaissent naturellement et sont le meilleur atout pour emporter l'adhésion. La Vision ne fait pas appel qu'à la raison, elle peut aussi susciter la passion ou l'émotion.

Les méthodes tournent autour des mêmes principes :

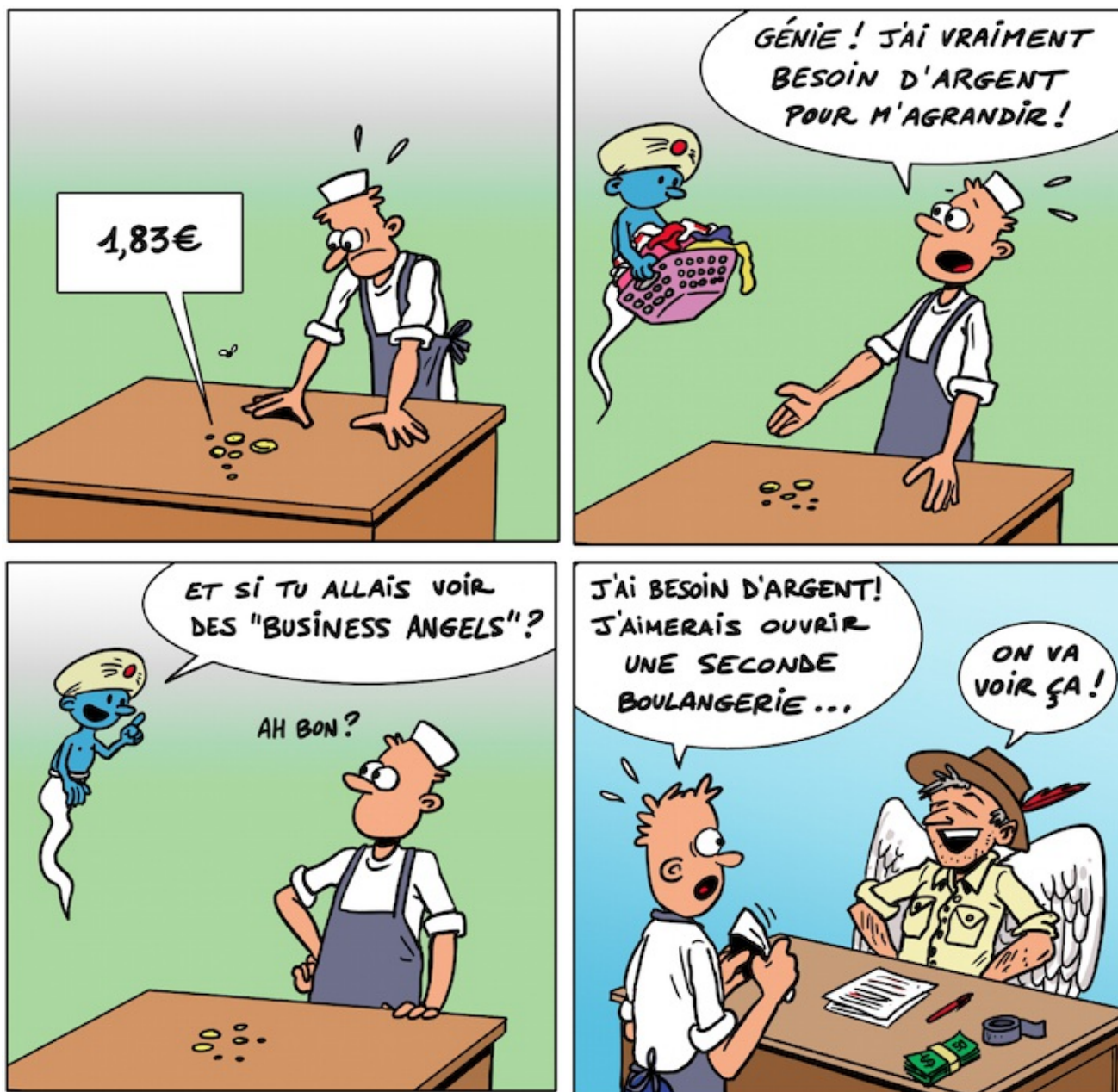
- Identifier **qui** doit être convaincu
- Tout part des **motivations** de la personne à convaincre : adapter son discours et construire son argumentation en s'appuyant sur ces motivations.
- Ne pas sur-argumenter : chercher les arguments essentiels et **oublier les autres**
- Faire **simple**
- Un plan standard de présentation, lorsque l'on cherche à convaincre :
  - Rechercher les motivations profondes de chaque partie : quelle Valeur recherchent-elles, comment les hiérarchiser ?
  - Faire valider les **motivations** de ceux que l'on souhaite convaincre
  - Expliquer la **cible** qui répond à ces motivations : apporter des preuves
  - Montrer le **chemin** pour y arriver
  - **Récapituler** les avantages
  - Essayer d'obtenir un **accord immédiat** ou, au pire, planifier une prochaine étape
  - Etre **doux avec la personne être dur sur les idées**

Une règle est étonnante ; il est beaucoup **plus facile** de créer un différentiel de valeur s'il existe des **intérêts divergents** que si tous les intérêts sont identiques. On construit donc des options pour satisfaire les **intérêts prioritaires** en les finançant par des **concessions sur les intérêts secondaires**.

Il faut aussi définir la BATNA (Best Alternative To Negotiate Agreement) : que faire si l'accord échoue ?

Un accord est théoriquement satisfaisant s'il passe au dessus de chaque BATNA. Il est bien-sûr capital de découvrir la BATNA de l'autre puisqu'il faudra lui offrir plus pour le décider. La BATNA doit être gardée secrète et jamais exposée, car, si elle est mauvaise, vous n'avez plus aucune chance d'obtenir satisfaction et si elle est très bonne, elle peut amener à la rupture ou à une attaque en règle pour la dévaloriser et vous faire douter!

## Financer l'amorçage par des business angels



TONU

### 1. Les Business Angels sont les premiers investisseurs

La **Transformation** nécessite une dépense d'investissement qui ne porte ses fruits que bien plus tard. Avant d'en tirer les fruits, il faut que le **Modèle** soit construit, testé, prototypé, que l'**Entreprise** dispose de locaux ou de conseils juridiques, que les premières **Ressources** soient en place. L'Entreprise recherche un **financement d'amorçage**.

Créer une entreprise nécessite donc un investissement risqué. L'Actionnaire est celui qui investit et prend ce risque parce qu'il pense que le projet peut réussir. L'objectif de l'Actionnaire est que l'entreprise réussisse à être profitable sur la durée.

On démarre généralement par la « **love money** » : les proches consacrent un peu d'argent à l'Entrepreneur pour l'encourager. Mais c'est généralement insuffisant : il faut faire appel à des «



**Business Angels.** Ce sont des particuliers, souvent des anciens entrepreneurs, qui ont cédé leur entreprise, qui savent prendre des risques importants, qui ont un coup de cœur pour un projet, et qui financent, sur leurs biens propres, des créations d'entreprises au moment le plus incertain. Il est extrêmement difficile de faire un business plan crédible au démarrage d'une entreprise.

Leurs critères sont moins basés sur ces business plans que sur la confiance dans une équipe ou dans une idée. Ils apportent non seulement de l'argent, mais aussi un soutien opérationnel et un réseau relationnel.

## **2. Le « crowdfunding » permet aux particuliers de participer aussi à l'amorçage**

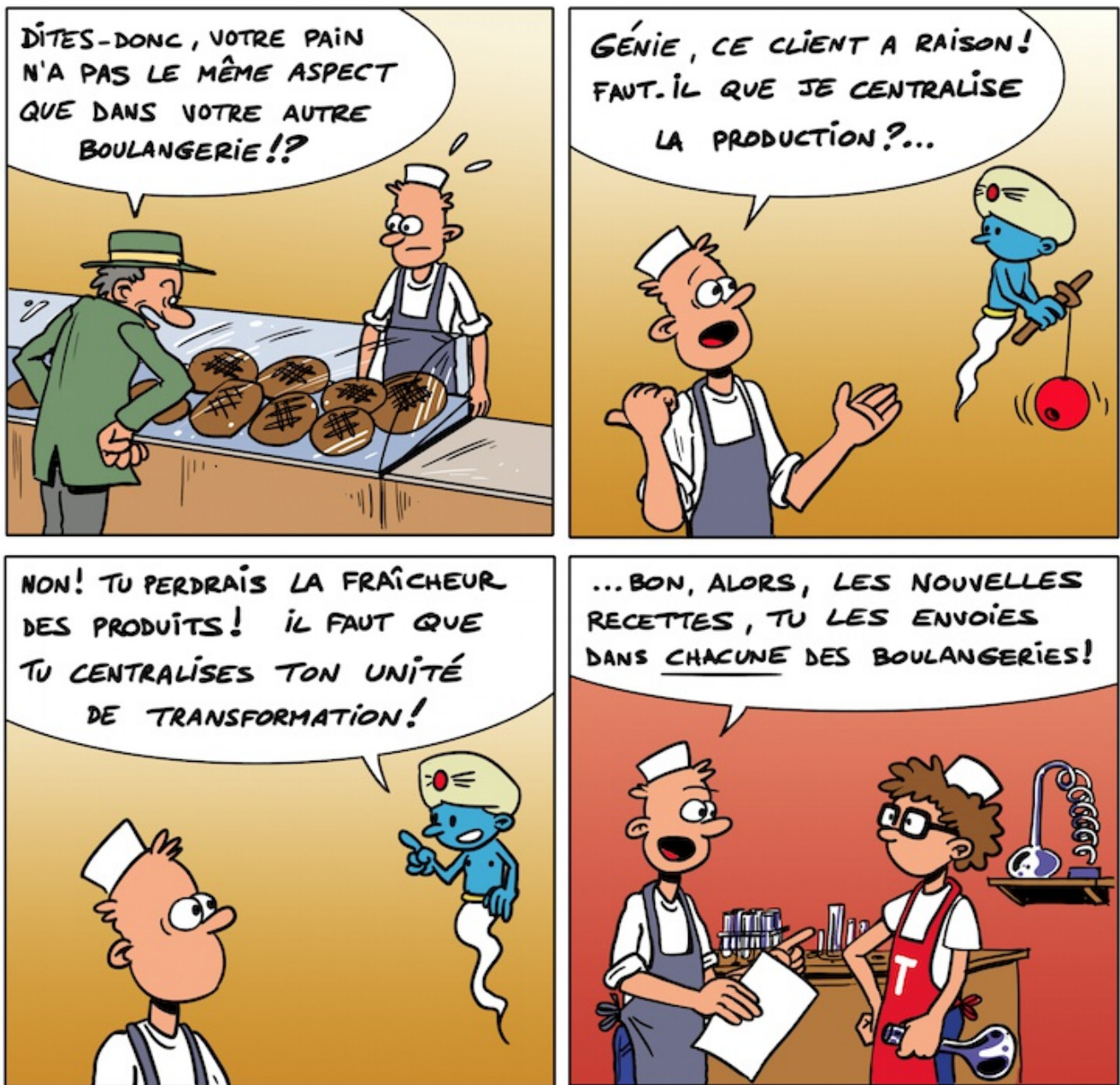
Le « crowdfunding » est un moyen de financer les jeunes pousses entrepreneuriales par des particuliers qui investissent des fonds modestes via des plateformes participatives sur Internet. C'est un moyen rapide de trouver du financement ; c'est aussi un moyen de tester l'intérêt du marché pour le produit et de gagner en visibilité.

Voir les Echos (5/11/2013) : [Les start-ups américaines vont pouvoir se passer des banques pour se financer](#)

*Désespérées de décrocher un emprunt auprès de leur banquier, les start-up américaines pourront bientôt se tourner vers n'importe quel Américain pour financer leurs projets. Dans les semaines qui viennent, elles seront en mesure de vendre une part de leur capital sur les plates-formes de financement participatif que l'on trouve sur Internet. Les start-up pourront lever jusqu'à 1 million de dollars sur le Web et solliciter des investisseurs non accrédités. « Nous voulons que ce marché prospère, tout en protégeant les investisseurs », a fait valoir Mary-Jo White, qui préside le gendarme de la Bourse. Les entreprises pourront présenter leur projet sur les portails Internet, et convaincre ainsi les particuliers d'entrer dans leur capital. « Cela devrait permettre de faire entrer les plates-formes de financement participatif dans une nouvelle ère », commente Slava Rubin, directeur général d'Indiegogo, une plate-forme créée à San Francisco il y a cinq ans. Les formalités à suivre seront bien plus légères que celles requises pour entrer en Bourse. Seules les entreprises levant plus de 500.000 dollars devront auditer leurs comptes financiers. Les autres pourront se contenter de présenter leur état financier une fois par an. Le financement participatif se décline sous plusieurs formes : certains sites internet offrent de l'argent sous forme de prêts. Le Lending Club est le plus important d'entre eux : il a permis aux particuliers d'emprunter environ 2 milliards de dollars cette année, et affiche 100 millions de revenus. Le deuxième acteur, Prosper, est cinq fois plus petit. D'autres sites permettent aux entreprises d'obtenir des dons et de remercier les donateurs sous forme de cadeaux (tee-shirts, montres, jeux vidéos, etc).*

Voir [dossier constitué par Croissance Plus.](#)

## Centraliser la Transformation



TONU

### 1. Pourquoi unifier le Modèle ?

Si différentes Unités d'une même Entreprise proposent des Offres similaires, les Modèles d'Opération doivent être très proches.

Cela conduit les Entreprises à centraliser la Construction (ou l'acquisition) des Modèles.

Un exemple en est le Crédit Agricole : autrefois, chacune des 90 Caisses Régionales disposait de sa propre équipe informatique. Mais les coûts engendrés se sont avérés si élevés par rapport à ses concurrents que les Unités informatiques ont commencé à fusionner. L'objectif en cours est qu'il n'en reste plus qu'une.

La raison ne tient pas qu'à la réduction des **coûts**, elle tient aussi à la capacité de **synergies** entre Unités : si elles partagent le même Modèle, chaque fois qu'une bonne initiative est identifiée dans une des filiales, il est aisé d'en faire profiter rapidement les autres. Il est beaucoup plus rapide de partager des **Modèles** que des **idées** qu'il faut ensuite transformer en adaptations du Modèle

original existant dans chaque filiale. C'est enfin un moyen d'**harmoniser** les Informations de l'Entreprise telles que les informations client ou informations de pilotage.

C'est grâce à l'unicité du Modèle que des Entreprises comme Mac Donalds ont su prospérer. C'est le principe de la franchise : on propose le même Modèle à des Unités qui assurent l'essentiel des [Opérations](#) (« essentiel » et non « toutes » car la société mère peut vouloir par exemple centraliser les achats).

## 2. Comment faire pour centraliser la Transformation ?

De nombreuses Entreprises conservent des équipes de [Transformation](#) dispersées et indépendantes sous prétexte que les besoins locaux sont spécifiques. C'est le plus souvent une excuse locale pour conserver son autonomie locale. Il est très difficile de changer cette posture : les opposants sont déterminés et ne baisseront les bras que lorsque leurs utilisateurs se diront satisfaits du nouveau Modèle centralisé qui leur a été proposé.

Pour homogénéiser les Modèles, il suffit de centraliser l'Unité de Transformation qui les crée. Les Modèles seront alors les mêmes pour tous.

Les étapes sont les suivantes :

- **Vérifier** si les **Modèles d'Offre** sont similaires ou non. Similaire ne signifie pas « identiques » : il peut exister des différences de langue, de fiscalité, de réglementation... qui justifient d'adapter le Modèle unique à chaque Unité (voir le thème « configuration »).
- **Isoler ce qui est spécifique à chaque Unité** et vérifier qu'on peut le respecter avec le même Modèle : attention à ne pas prendre pour argent comptant toutes les demandes exotiques des Unités "autonomistes".
- Créer une Unité **de Transformation centralisée** qui construit ou acquiert le Modèle commun, mais qui le supporte aussi auprès de ses clients que sont les différentes Unités Métier.
- Si la personnalisation est importante, créer une petite équipe de personnalisation par Unité.

Par contre on ne conseille pas une approche fédérale qui consiste à privilégier le consensus : on réunit un certain nombre de représentants des Unités locales pour qu'ils construisent ensemble le nouveau Modèle. Ce scénario a l'avantage de faire participer tout le monde, mais il est peu efficace car on ne construit rapidement un nouveau Modèle performant que s'il y a un responsable à la tête de la Transformation.

On peut utiliser cette approche pour recueillir des demandes d'amélioration, pour mener un portefeuille de projets qui adaptent le Modèle existant, mais on ne peut l'utiliser pour construire des Modèles innovants.

## 3. Mieux vaut des équipes de Transformation dispersées qu'une mauvaise équipe de Transformation centralisée

Si, pour définir un Modèle centralisé, on décide de supprimer les équipes de Transformation dispersées pour les remplacer par une équipe de Transformation centralisée, mais que cette dernière est inefficace, mieux vaut ne rien changer. C'est certainement une lapalissade, mais il est nécessaire de la répéter pour s'assurer que l'équipe de Transformation centralisée est dirigée par des personnes de haut niveau et expérimentées : voir [« Gestion des Ressources Humaines de Transformation »](#).

## 4. Centraliser la Transformation ne signifie pas réduire l'innovation

Le Modèle doit évoluer.

Rien n'empêche de créer des équipes de Transformation autonomes, qui servent à construire et tester de nouveaux Modèles. C'est souvent fait sous forme d'intraprenariat. Ces équipes peuvent être installées dans n'importe quelle Unité.

Mais, en cas de succès, l'équipe de Transformation centralisée doit s'emparer de l'innovation et adapter le Modèle commun pour que l'innovation bénéficie à tous : ce n'est pas l'équipe qui a créé l'innovation qui doit la déployer.



## Centraliser les achats



TONU

### 1. Centraliser ou Décentraliser ?

Un Groupe composé de différentes [Unités](#) peut être géré de différentes façons.

La gestion la plus simple pour la direction générale est de laisser toute autonomie à chaque Unité pour ne faire qu'une consolidation financière. Il suffit alors de distribuer les bons et mauvais points et d'éliminer les Unités qui ne génèrent pas de résultat.

Cette approche purement financière a pour avantage:

- D'alléger les tâches de la direction générale : créer une activité ou acquérir une entreprise, puis suivre les tableaux de bord est suffisant
- De motiver chaque Unité qui est libre de se gérer comme elle le souhaite, pourvu qu'elle génère du résultat.

Malheureusement cette approche a des limites évidentes : aucune synergie dans le Groupe, investissements dupliqués, absence d'économies d'échelle ...



A l'inverse on peut mettre en place une approche très centralisée : les [Modèles](#) sont les mêmes, les Ressources sont gérées centralement, les Clients sont mutualisés...

Cette approche a les avantages inverses de l'approche décentralisée : on peut développer une [Image](#) cohérente, une [Culture](#) homogène, un catalogue Produit unique, une gestion des Clients globaux, une gestion des [Ressources](#) globale.

Mais la direction générale a alors du pain sur la planche et les Unités se sentent dépossédées de toute autonomie.

La question clé est donc : quel est le bon niveau de centralisation compte tenu de la nature de l'activité de l'Entreprise ?

## 2. Centraliser la gestion des Ressources

Une [Entreprise](#) n'est rien d'autre qu'un agent qui exécute un **Modèle** d'Entreprise grâce aux **Ressources** de l'Entreprise.

On peut donc centraliser Modèles ou Ressources ou les deux.

Centraliser les Modèles signifie:

- imposer le même [Modèle d'Opération](#) ou de [Transformation](#) à tous c'est-à-dire changer les habitudes de travail de ceux qui Opéraient ou Transformaient selon un Modèle autonome
- imposer le même [Modèle d'Offre](#) c'est-à-dire supprimer tous les particularismes en matières de [Produits](#)

Il est plus simple de centraliser la gestion des Ressources, et c'est souvent la première étape d'une approche Groupe.

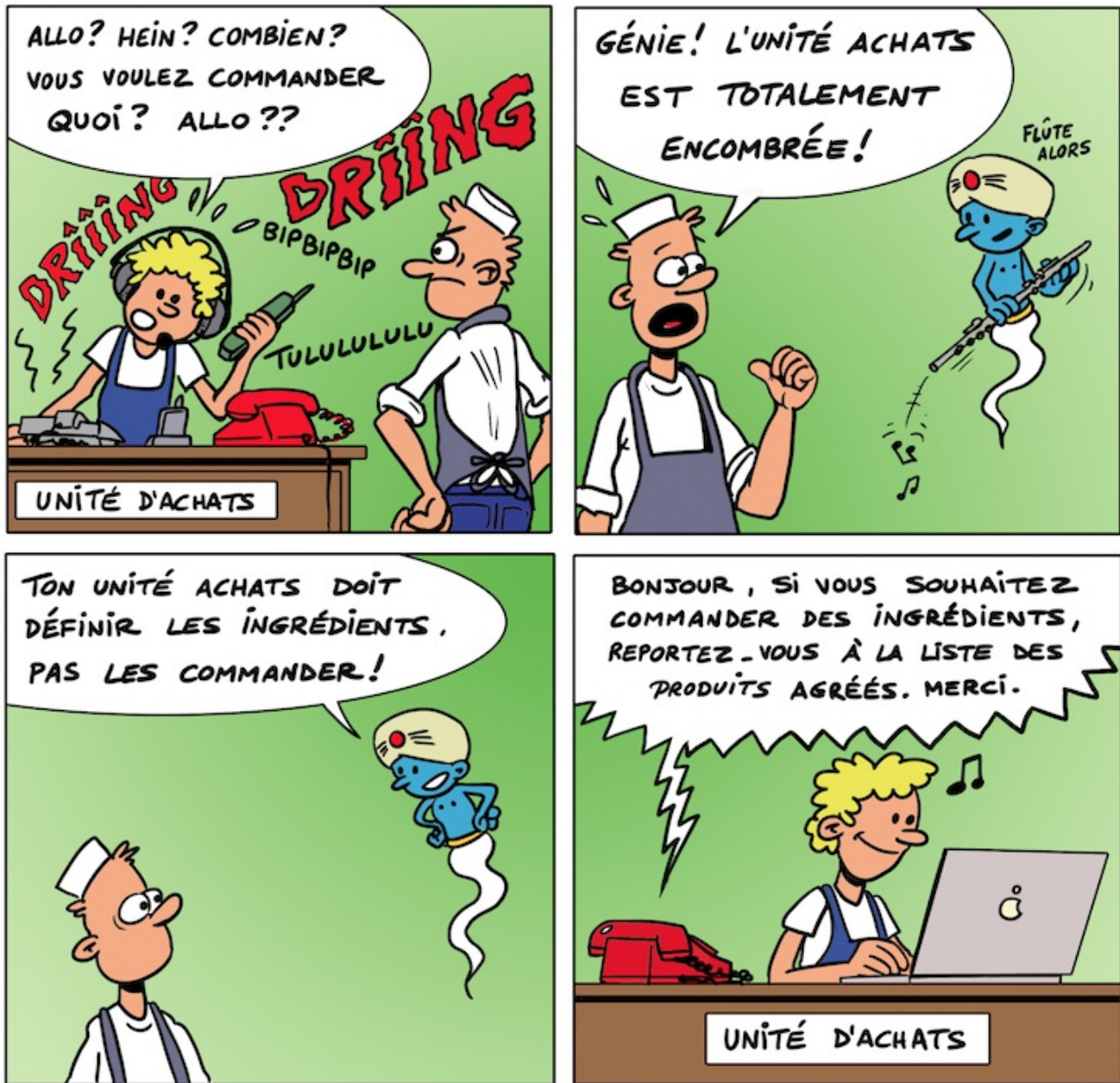
Pour prendre un exemple, si les Unités regroupent leurs **achats**,

- le Groupe obtiendra des économies d'échelle pour tous,
- il pourra contrôler plus aisément qu'il n'y a pas collusion avec les fournisseurs
- on évitera aussi de faire autant de recherches de produits à acheter qu'il existe d'Unités
- il sera plus facile d'imposer ultérieurement un Modèle Produit si les [Composants](#) qui servent à assembler le Produit sont les mêmes.

Il en est de même pour les autres Ressources essentielles :

- centraliser la gestion des Ressources humaines pour s'assurer que les critères de recrutement, de promotions, d'évolution sont identiques
- centraliser la **gestion financière** pour gérer la trésorerie globalement, négocier des conditions de crédit plus favorables
- centraliser la **gestion des locaux** pour partager le même espace entre différentes Unités

## Généraliser le principe : Centraliser les Modèles et décentraliser les Opérations



TONU

### 1. To centralize or not to centralize...

« Centraliser » signifie :

- Homogénéité des [Ressources](#) et des [Modèles](#)
- Meilleur contrôle sur les [Opérations](#)
- Economies d'échelle

mais

- lourd à gérer : les économies d'échelle peuvent être insuffisantes à compenser le surcout de la complexité
- démotivant pour les équipes décentralisées

« Décentraliser » signifie

- simplicité de gestion pour le chef d'Entreprise
- autonomie des équipes

mais

- hétérogénéité des Modèles : fige le personnel dans les [Unités](#) décentralisées autonomes
- multiplication des investissements
- difficultés à échanger les bonnes pratiques

Les [Entreprises](#) naviguent entre les 2 formes d'organisation, certaines n'hésitant pas à alterner. [Voir Challenges \(09/11/2013\) : pourquoi certains souhaitent supprimer les fonctions de support centralisées.](#)

## 2. Centraliser les Modèles et décentraliser les Ressources

Il existe une troisième forme d'organisation qui permet d'obtenir le beurre et l'argent du beurre : **centraliser les Modèles** pour homogénéiser les [Processus](#), les Rôles, les Informations ; mais **décentraliser les Ressources** pour laisser de l'autonomie aux équipes locales.

Prenons des exemples :

- Production
  - Centraliser les Modèles de Processus, la façon dont on Produit
  - Décentraliser la Production dans différentes localisations où chacun gère ses achats, son personnel, ses locaux mais en respectant le Modèle de Production
- Distribution
  - Centraliser [Modèles d'Offres](#) (la définition de ce que l'on vend) et Modèles de Distribution (comment on vend)
  - Décentraliser les Ressources de Distribution, comme c'est fait dans le cas de la Franchise
- Gestion des Ressources Humaines :
  - La DRH centralise les Modèles : Modèle de recrutement, Modèle de formation, Modèle d'évaluation
  - Chaque Unité applique le Modèle localement : elle gère son propre personnel en respectant les règles générales qui sont définies dans le Modèle

## 3. Les structures d'organisation des Opérations et de la Transformation ne sont pas parallèles

Pour appliquer cette règle :

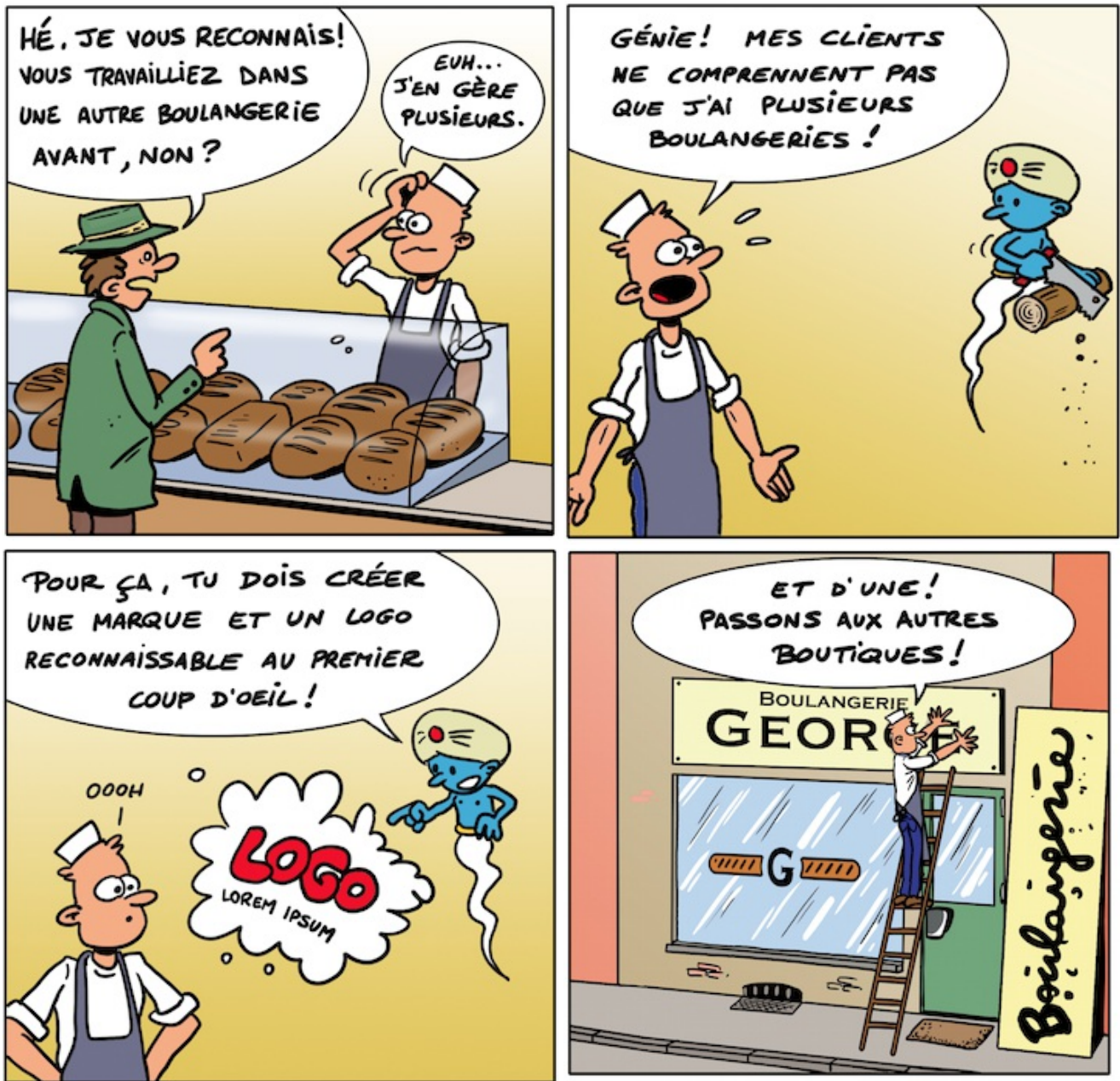
- Les équipes de [Transformation](#) sont organisées par groupe de Modèles.
- Les équipes Opérationnelles sont organisées par région géographique, ou par ligne Produit ou par domaine de Processus.

ce qui signifie que les structures d'organisation de la Transformation et des Opérations ne sont pas parallèles.

Remarque : le découpage géographique qui prédominait dans les Opérations, compte tenu des délais de déplacement, est aujourd'hui progressivement remplacé par un découpage par ligne produit (ex : [Produits](#) pour entreprise ou Produits pour particuliers) ou par domaine de Processus (ex : séparation de la Production et de la distribution).



## Puissance de l'image et de la marque



TONU

### 1. Pourquoi développer une image et une marque

On acquiert un [Produit](#) pour la [Valeur](#) qu'il apporte :

- Valeur de base
- Valeur d'Utilisation,
- Valeur de Distribution,
- Valeur d'Entretien
- Valeur d'image

Une marque est un signe permettant de distinguer les [Produits](#) fabriqués ou fournis par une [Entreprise](#) de ceux d'autres Entreprises.

La marque peut apporter une Valeur d'image qui peut influencer le consommateur : elle peut apporter du prestige ou de la confiance. Elle peut aider à fidéliser le [Client](#). Elle incite aussi

l'Entreprise à s'assurer de la haute qualité de ses nouveaux produits pour ne pas nuire à l'[Image](#) et à la marque.

La marque peut permettre de satisfaire les couches hautes de la pyramide de Maslow : reconnaissance sociale, appartenance à un groupe.

Dans un certain nombre de domaines, les Clients achètent parfois plus une marque qu'un Produit.

Mais attention, l'image peut aussi devenir négative, et une forte notoriété d'une marque peut se retourner contre elle.

## **2. Comment développer une marque ?**

De multiples possibilités existent pour développer une marque.

Des moyens classiques comme la publicité ou les points de vente ou l'identité visuelle ou la qualité de service...

Mais il existe aussi des moyens numériques de développer une marque. Les réseaux sociaux représentent un vecteur important de diffusion d'une marque.

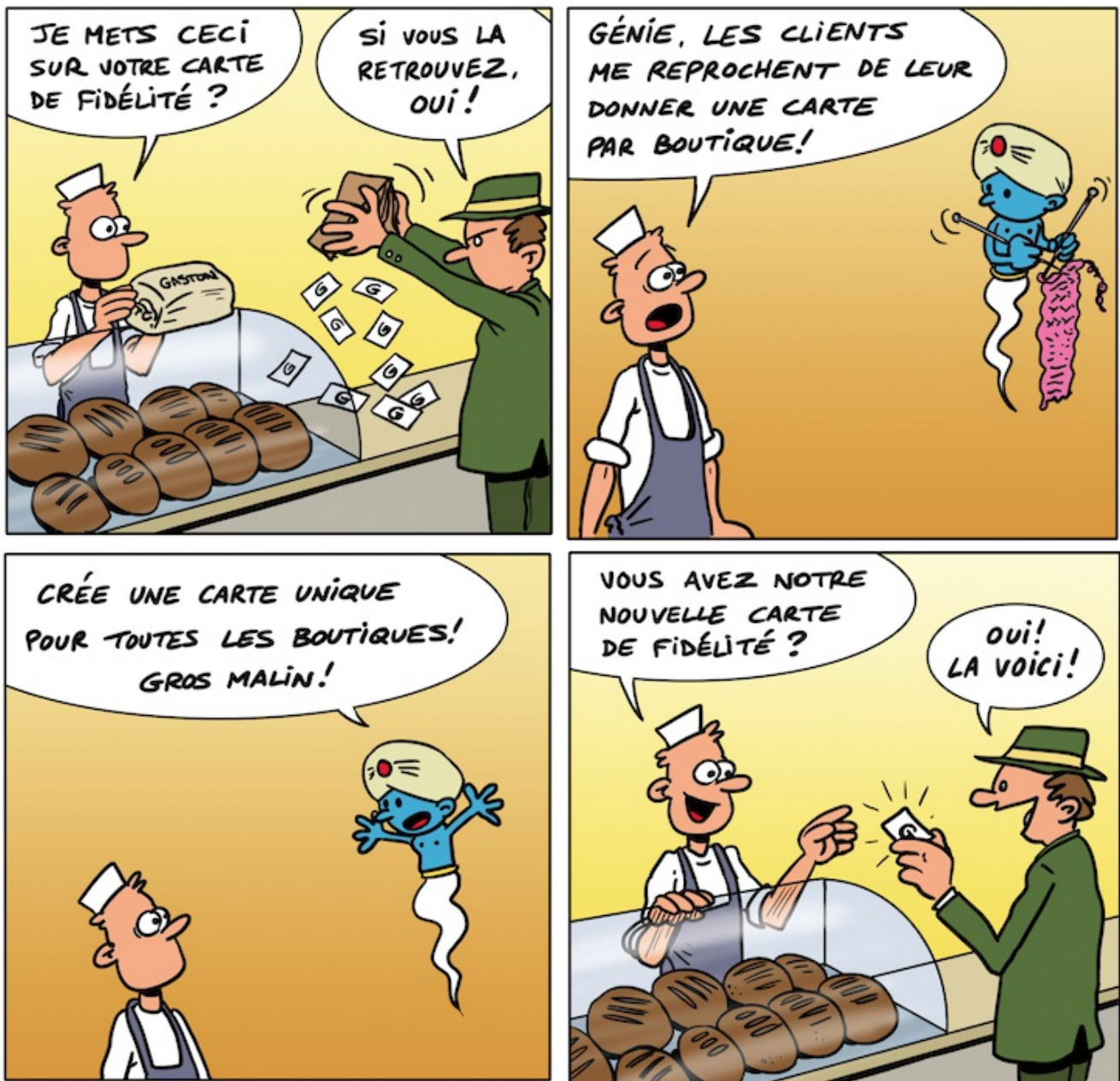
La taille de l'Entreprise joue un rôle considérable sur les investissements en matière d'image, en particulier pour le « B to C ».

## **3. Comment entretenir une marque ?**

La gestion de sa marque suppose une surveillance et une gestion dynamique des réseaux sociaux, pour intervenir rapidement dans les discussions entre internautes dans lesquelles la marque serait malmenée. Les grandes entreprises se dotent d'outils de surveillance et d'intervention sur les réseaux sociaux (ex : Radian6), et d'équipes pour exploiter les données et intervenir dans les forums.



## Centraliser les informations clients



TONU

### 1. Pourquoi faut-il rassembler les Informations clients ?

Grace aux potentialités numériques, la relation client évolue fortement : on passe d'une approche classique basée sur la segmentation par **groupe de clients** à une approche **personnalisée** qui est rendue possible par les nouveaux moyens numériques que sont

- La connectivité de toutes sortes de **mobiles** associés au **Cloud** qui gère des Informations accessibles à tout instant
- le **big data** pour comprendre le contexte du client et offrir le bon produit au bon moment
- les **réseaux sociaux** qui offrent de multiples Informations
- les **volumes** d'échanges et **bande passante** qui croissent de façon continue
- **l'éducation** et **équipement** des consommateurs

L'ensemble des Informations disponibles sur un [Client](#) croit considérablement : en analysant intelligemment ces Informations, on en arrive à mieux comprendre le comportement, les réactions, les attentes des Clients et donc à leur proposer des [Offres](#) qui ont plus de chance de les satisfaire. Le Client peut recevoir moins de messages de sollicitation mais des messages bien mieux ciblés. On passe :

- D'une approche de masse à une approche très personnalisée
- D'un mode asynchrone (la communication vers le client a lieu après l'analyse des segments) à un mode synchrone (on peut informer le client sur son smartphone, qu'il existe des opportunités qui peuvent l'intéresser dans un magasin proche, ou même dans la boutique où il se trouve)
- D'un mode où le multicanal existait mais de façon cloisonnée, à un mode cross-canal où les clients peuvent dynamiquement, pour le même [Processus](#) de Distribution, passer d'un canal à un autre. Par exemple : signal sur le smartphone, indication sur le rayon, et reprise des informations à la caisse.
- On passe d'un mode « pull » où l'[Entreprise](#) communique à l'attention du consommateur final (ou du prescripteur) en utilisant notamment la publicité, pour **l'attirer vers le produit**, à un mode « push », où l'entreprise **pousse le produit** vers le consommateur.

<b>Approche Classique</b>	communication de masse	asynchrone	Multi canal, mais canaux cloisonnés	pull
<b>Approche Numérique</b>	Très personnalisé	Temps réel	Cross canaux	push

L'utilisation massive des informations clients a d'autres utilisations que de proposer des Offres cibles.

Elle permet aussi de gérer

- Un **compte Client** qui rassemble tous les échanges financiers d'une Entreprise avec son [Client](#) en y associant des crédits qui peuvent dépasser le financement d'une seule Offre.
- le **risque** client : est-ce un bon ou un mauvais payeur ?
- la **profitabilité** par client : en considérant le Client globalement on peut connaître sa rentabilité totale et donc être capable de réduire le coût sur une Offre parce qu'on se rattrape sur une autre, on peut savoir si on doit lui proposer une assurance complémentaire s'il est soigneux...

Les Informations Clients sont utiles non seulement dans les [Opérations](#), comme on vient de le décrire, mais aussi dans la [Transformation](#) : pour renouveler rapidement les produits, il faut comprendre les comportements et les attentes des Clients.

## 2. Comment centraliser les Informations Clients ?

### 2.1 Définir le Modèle d'Information du client

Pour gérer le risque, la profitabilité par client ou savoir lui proposer la bonne offre, il faut rassembler les informations clients dispersées dans différentes [Unités](#) de l'Entreprise.

La première action consiste, comme toujours, à définir le [Modèle d'Information](#) du Client

- Donner une **définition** au concept de [Client](#)
  - Dissocier le Décideur, le Souscripteur, le Payeur, le Bénéficiaire, l'Utilisateur du Produit...
  - Définir si la même personne peut jouer plusieurs de ces rôles
  - Définir si le Client peut être une personne physique et ou une Personne Morale
  - Définir si le rôle de Souscripteur peut être tenu par plusieurs personnes (par exemple, un compte joint, dans une banque)
- Identifier les différents **groupes d'information** qui concernent le client : informations juridiques, informations familiales, informations professionnelles, adresses de toutes formes, patrimoine, équipement en produits, comportement...

- Définir les **relations** entre ces [Objets](#) : un client peut avoir plusieurs adresses
- Définir les **informations** logées dans chaque Objet
- Définir comment **identifier** un client : format de l'identifiant, qui le génère, comment dé-doublonner ?
- Définir les **Types** de chaque information : comment représenter une adresse, un nom, une catégorie socio-professionnelle...

C'est la rigueur de ce Modèle d'Information qui va faciliter l'ensemble des actions décrites ci-dessus. On n'est pas toujours capable de faire respecter ce Modèle à toutes les Informations Clients puisque l'origine des Informations peut être extrêmement diverse. Heureusement les **moteurs de recherche** d'aujourd'hui savent travailler sur des données imparfaites et mal formatées.

## 2.2 Modéliser les Processus de gestion des Clients

Une fois les Informations Modélisées on peut Modéliser les [Actions](#) qui portent sur ces données :

- connaître les **avis** des Clients sur les marques, l'[Image](#), les Offres de [Produits](#) et Services de l'Entreprise ou de ses concurrentes
- déduire les **attentes** des Clients de leur comportement
- définir la **bonne Offre** au **bon moment** en jouant en particulier sur les possibilités de géolocalisation
- sélectionner des panels de clients pour tester ses offres en permanence : appliquer les principes du « **lean startup** » ([http://en.wikipedia.org/wiki/Lean\\_Startup](http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_Startup)), qui recommande de tester rapidement ses nouvelles offres auprès de panels de Clients pour affiner le Modèle avant qu'il soit définitif.

## 2.3 Protéger les Informations Clients

La multiplicité des Informations disponibles pose le problème de la confidentialité et de la protection de la vie privée.

Les législations sont plus ou plus restrictives ou permissives selon les pays.

Il faut respecter certains principes :

- Les Informations Client utilisées doivent être accessibles par le Client qui peut en interdire leur utilisation.
- En cas d'incident il faut immédiatement prévenir le Client et les autorités de défense de la protection des Informations.
- Il faut définir précisément qui a le droit d'interroger quelles données clients
- Il faut aussi définir une stratégie de mise à jour des données : qui a le droit de les créer ou de les modifier. Faut-il prévenir un responsable client en cas de mise à jour d'Informations sensibles ?

## 2.4 Stocker les Informations Clients

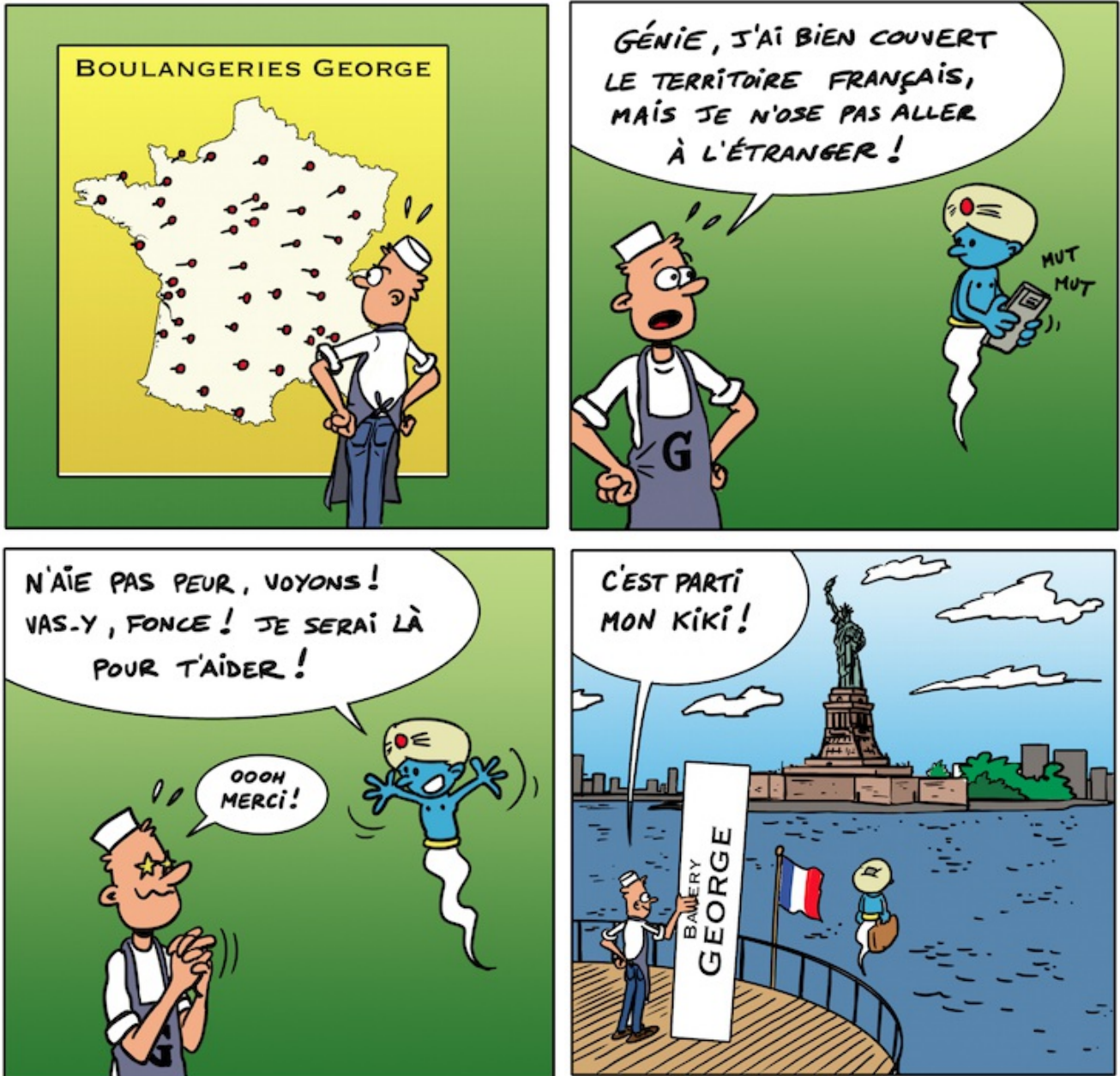
La tendance est à loger les Informations dans le **Cloud** pour qu'elles restent accessibles par toutes sortes de terminaux, mobiles ou non.

Mais les différences de législation conduisent à ne pas être indifférent au lieu de stockage (voir les récents déboires de la NSA) : l'Europe permet davantage de protection que les USA.

L'autre tendance est à **rassembler** les Informations et non à les répartir. Si la base de données est répartie, selon quels critères doit-on effectuer la répartition : par région ? par type de client ? Faut-il prévoir un système de duplication et de réplication, ce qui est relativement complexe ?



## S'ouvrir à l'international



TONU

### 1. Autrefois on opposait l'activité locale à « l'étranger »

Autrefois, les Entreprises étaient essentiellement nationales : elles produisaient et distribuaient dans le pays ou dans la région où elles étaient installées.

Pour les rares entreprises internationales on distinguait dans son organisation le département national et le département « étranger ». Ce dernier qui rassemblait toutes les activités des pays dans lesquels on produisait et distribuait, était considéré le plus souvent comme une activité mineure.

### 2. Aujourd'hui les Entreprises œuvrent pour le marché mondial



Mais depuis 30 ans le monde a bien changé :

- Les Entreprises ont commencé à **Distribuer** dans les pays étrangers, tout en conservant généralement une Production locale
- Puis elles ont décidé de **Produire** dans les pays proches de leurs clients
- Puis elles ont décidé de Produire dans les pays où les coûts de Production étaient les moins chers

Un nombre croissant de [Produits](#) sont devenus internationaux, c'est-à-dire distribués dans tous les pays. Les différenciations s'estompent progressivement : il est de plus en plus difficile, lorsque l'on voyage, de rapporter un objet original.

Pourquoi la plupart des Produits offerts dans différents pays sont-ils les mêmes ?

Il existe trois raisons essentielles :

- Les personnes voyagent de plus en plus et **identifient les meilleurs produits** : les bons produits ont un succès mondial, les mauvais produits disparaissent. La convergence produit est en route, tout particulièrement pour les Produits stockables (Biens et Information) et non pour les Services.
- Les frais et délais de **transport d'Information** ont été considérablement réduits
- Les frais de **transport de Biens** ont aussi considérablement diminué malgré l'envolée des prix du pétrole, grâce aux containers, à la taille des véhicules ou des cargos et aux Modèles d'optimisation des transports.

La convergence est en route.

- C'est vrai pour les **Biens** : Ikea, Apple, Mercedes, Nestlé, Sanofi, Michelin... proposent des Biens quasiment identiques dans les différents pays.
- C'est vrai aussi en partie pour les **Informations**
  - Les **Informations Opérationnelles** sont partiellement globales : le cinéma, la musique sont internationaux, les news ne le sont pas à cause des différences de langues et de l'intérêt local
  - Les [Modèles](#) deviennent globaux : c'est significatif dans l'industrie du progiciel (voir le livre blanc du CEISAR)
- Le **Service** est encore partiellement protégé : mais on voit les Banques ou les Assurances rapprocher les Modèles Produit dans les différents pays où ils opèrent, même si les différences de réglementation obligent toujours à personnaliser les Modèles.

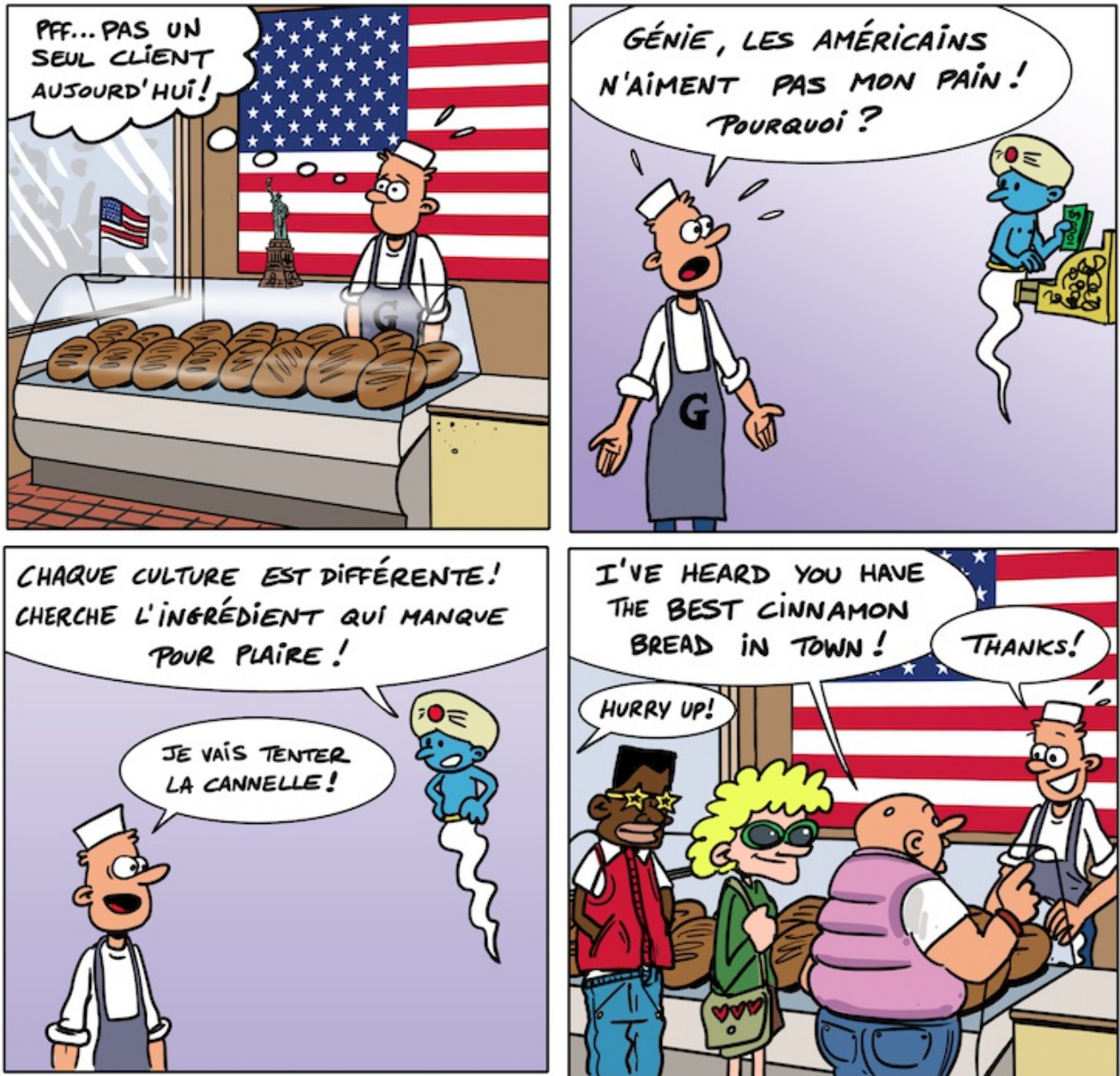
### **3. Passer d'un marché local à un marché global change les règles du jeu**

Les conséquences de la mondialisation sont claires :

- La taille du marché induit des Entreprises plus importantes : il y a une réduction du nombre d'Entreprises qui se maintiennent sur les marchés mûrs.
- Les économies d'échelle sont considérables
- Le management des Entreprises devient international et réparti.

Heureusement l'effet « big brother » est compensé par le rythme de création d'Entreprises qui apportent des propositions de valeur originales.

## Différencier les produits par pays



TONU

### 1. Il subsiste des spécialisations par pays

Les spécialisations par pays qui subsistent sont liées à 2 domaines:

- La réglementation, la fiscalité, les normes locales qui sont imposées par les pouvoirs publics locaux.
- Les fondamentaux de la Culture : langue, habitudes alimentaires, image personnelle (aux USA il faut une grande voiture ou une grande maison pour être bien considéré)

### 2. Comment personnaliser les Produits et Services ?

Pour **personnaliser les Biens**, la technique la plus efficace consiste à isoler les parties personnalisables sous forme de Composants, de façon que l'architecture du Bien et la majorité des pièces soit réutilisés et que l'assemblage des parties spécifiques soit aisé.

Pour **personnaliser les Informations Opérationnelles**,

- il faut commencer par traduire la langue. Compte tenu des différences de concepts dans les cultures, la traduction littérale n'est pas toujours suffisante : il faut savoir adapter l'Information.
- Il faut aussi essayer de produire localement l'information qui n'est utilisée que localement. Ce n'est pas toujours possible : par exemple, les satellites peuvent donner des informations météo qui ne sont utilisées que localement.

Pour **personnaliser les Informations de [Modèle](#)**, il faut faire comme pour les Biens, c'est-à-dire construire sous forme de composants pour isoler la partie locale, et jouer avec les langues.

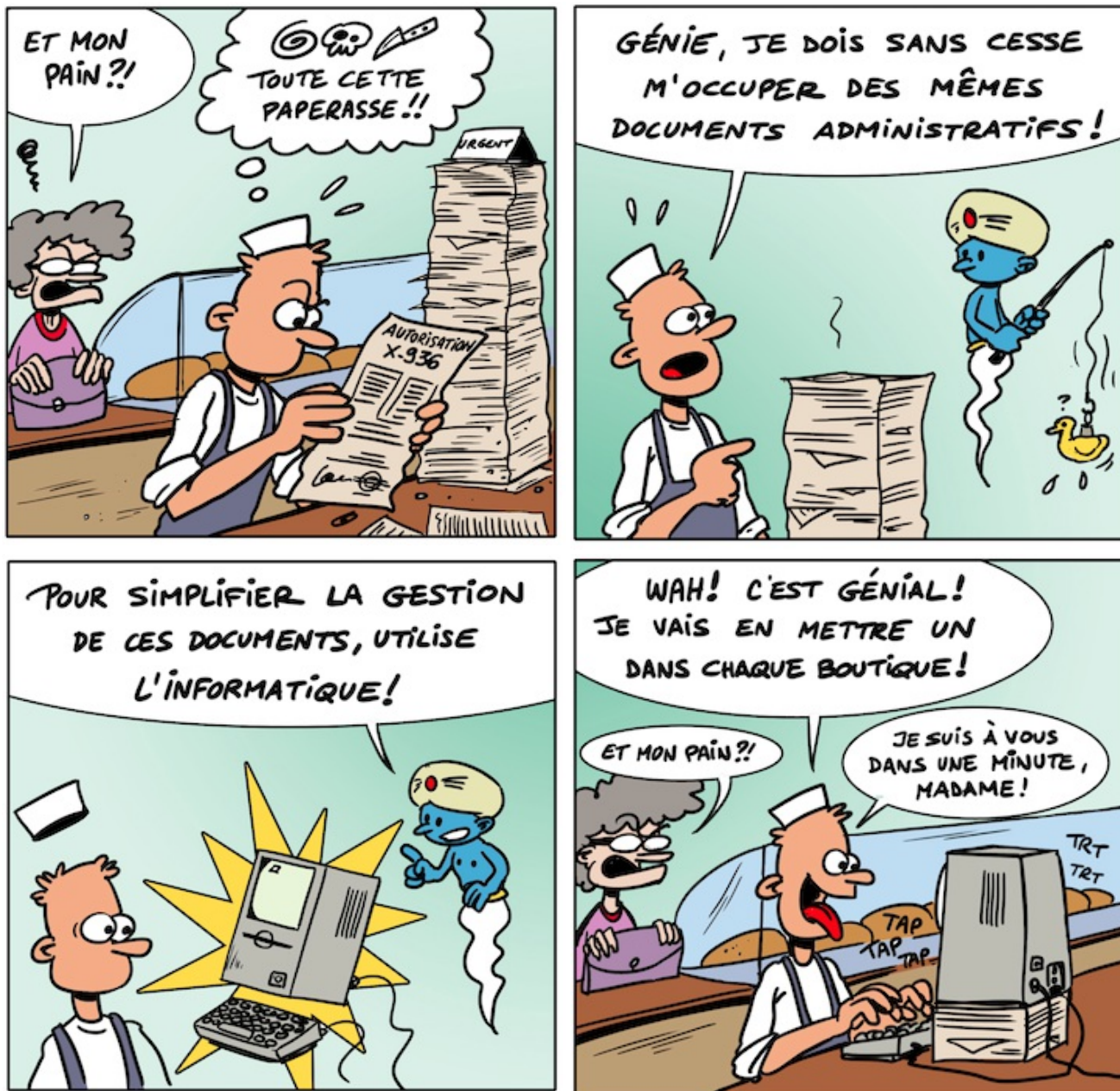
Pour **personnaliser les Services**, la pression est moindre car les Services sont généralement exécutés localement : seul le [Modèle de Service](#) doit être construit sous forme de composants comme décrit ci dessus pour adapter les facteurs langue, fiscalité, réglementation.



**Acte 3 : Gagner en efficacité par le numérique**



## Des Acteurs Numériques assistent des Acteurs Humains



TONU

### 1. Certaines Actions peuvent être exécutées par des Acteurs Numériques

Traditionnellement, les [Actions](#) sont exécutées par les [Acteurs-Humains](#). Mais depuis qu'existent les machines programmables, une part croissante des Actions est exécutée par ces machines que l'on nommera « Acteur Numérique » ou « [Acteur-IT](#) » pour faire plus court. Il s'agit des postes de travail, serveur, smart phone, tablette, ou tout objet « programmable » (plutôt « qu'intelligent ») que l'on peut introduire dans les Biens d'aujourd'hui. On associe souvent Acteur-Humain et Acteur-IT pour démultiplier la capacité de l'Acteur Humain.

L'utilisation des termes « Acteurs-Humain » et « Acteur-IT » peut déplaire à certains qui ne souhaitent pas que l'on puisse associer un être humain à une machine. Mais l'utilisation du même

terme « Acteur » pour représenter celui qui exécute les Actions, a pour intérêt de faire apparaître que les Actions d'un même processus métier peuvent être exécutées par l'un ou l'autre. La prise en compte d'Actions par les Acteurs-IT soulage l'Acteur-Humain d'[Activités](#) à faible valeur ajoutée, ce qui permet de se consacrer à des tâches plus nobles.

De toute façon, un Acteur-IT ne pourra qu'exécuter les Actions pour lesquelles il a été programmé par l'Acteur-Humain. L'Acteur-IT ne peut ni décider, ni inventer, ni innover, mais il peut être un bon outil qui accompagne l'Acteur-Humain dans ses tâches.

L'Acteur-Humain est un système social autonome avec ses propres objectifs (comme une entreprise) alors que les Acteurs-IT ne sont pas autonomes et n'ont pas d'objectifs. Cela amène des contraintes et des résultats différents dans l'usage de ces ressources : à titre d'exemple on se doit de donner du sens à une [Transformation](#) pour que les Acteurs-Humains l'acceptent, alors que les Acteurs-IT n'ont pas à l'accepter.

## 2. Le Modèle des Acteurs-IT est le logiciel

Procédure et logiciel sont des [Modèles](#) que doit suivre l'Acteur.

Une **procédure** est une liste d'instructions destinées à l'Acteur-Humain pour qu'il exécute bien son activité. Par exemple, une recette de cuisine contient la liste des ingrédients et la liste des actions à exécuter avec ces ingrédients. Il s'agit du **Modèle d'Information** (les ingrédients) et du **Modèle d'Action** (la liste des Actions).

La liste d'instructions destinée à l'Acteur-IT est appelée **logiciel** : il comprend là aussi son Modèle d'Information et de son Modèle d'Action. **Le Logiciel n'est rien d'autre qu'un Modèle.**

## Standardiser les Solutions du même domaine fonctionnel



TONU

Dans un Groupe décentralisé, chaque Unité décide de la manière dont elle Opère. Cela signifie que l'Unité choisit son Modèle et tout particulièrement la Solution Informatique qui l'accompagne, que ce soit pour gérer la Distribution, la Production, les Ressources ou le pilotage. C'est beaucoup **plus simple** à gérer pour le responsable du Groupe, qui n'a pas à se préoccuper de ces choix, et plus motivant pour chaque Unité décentralisée qui gagne en **autonomie**. C'est pourquoi de nombreux Groupes ont préféré historiquement multiplier les Solutions décentralisées.

Mais cette approche a des limites :

- Le **cout de Transformation** est plus élevé : chaque Unité refait les études de choix de Solution, acquiert ses progiciels, relie les Solutions les unes aux autres, construit des supports de formation, gère sa propre hot line, effectue les montées de version, ...
- Les **synergies Opérationnelles** sont impossibles : comment construire des centres de

services partagés s'ils n'utilisent pas le même Modèle ? comment dupliquer de bonnes pratiques si les Modèles sont différents ?

- Il est plus difficile de **muter les employés** d'une Unité à l'autre, puisqu'un nouveau Modèle devra être utilisé et que l'effort sera important pour l'employé. Les opportunités offertes aux employés de l'[Entreprise](#) sont plus restreintes.
- Il est plus difficile d'obtenir les bonnes **informations de pilotage** : difficile d'additionner des choux et des carottes

Il est donc recommandé de choisir des **Modèles de Solutions les plus proches possibles** pour les différentes Unités. Il faut savoir maximiser la partie commune et minimiser la partie spécifique. On passe :

- d'une époque où l'on mettait en valeur la subsidiarité, le « small is beautiful », la décentralisation,
- à une époque où on met en valeur la [synergie](#), les économies d'échelle, la cohérence et la centralisation.

Donc on ne peut que recommander d'être extrêmement vigilant sur ce point : chaque fois qu'une Unité souhaite faire le choix d'une Solution spécifique, il faut lui demander de justifier en quoi sa mission est différente des autres Unités, en quoi la Solution standard ne permet pas d'assumer sa mission. Ce n'est pas une œuvre simple dans la mesure où certaines Unités auront tendance à mettre en valeur leurs spécificités pour conserver leur Modèle spécifique et leur autonomie.



## Distinguer Solutions de Commodité et Solutions Métier



TONU

### 1. Qu'est-ce qu'une Solution ?

Une **Solution** est une partie du **Modèle d'Opération** modélisé par la même équipe de **Transformation**: elle couvre un ou plusieurs **Processus**, parfois simplement des **Fonctions** d'un Processus (ex : Solution de tarification ou Solution de sécurité ou Solution de Traitement de texte). Une Solution comporte à la fois le Modèle procédural destiné aux **Acteurs-Humains** et le Modèle logiciel destiné aux **Acteurs-IT**. C'est pourquoi on a préféré ce terme de Solution au terme traditionnel d'Application qui est limité au logiciel et n'inclut pas les procédures humaines.

### 2. Des Solutions bien interfacées

La première qualité des Solutions est l'absence de redondance.

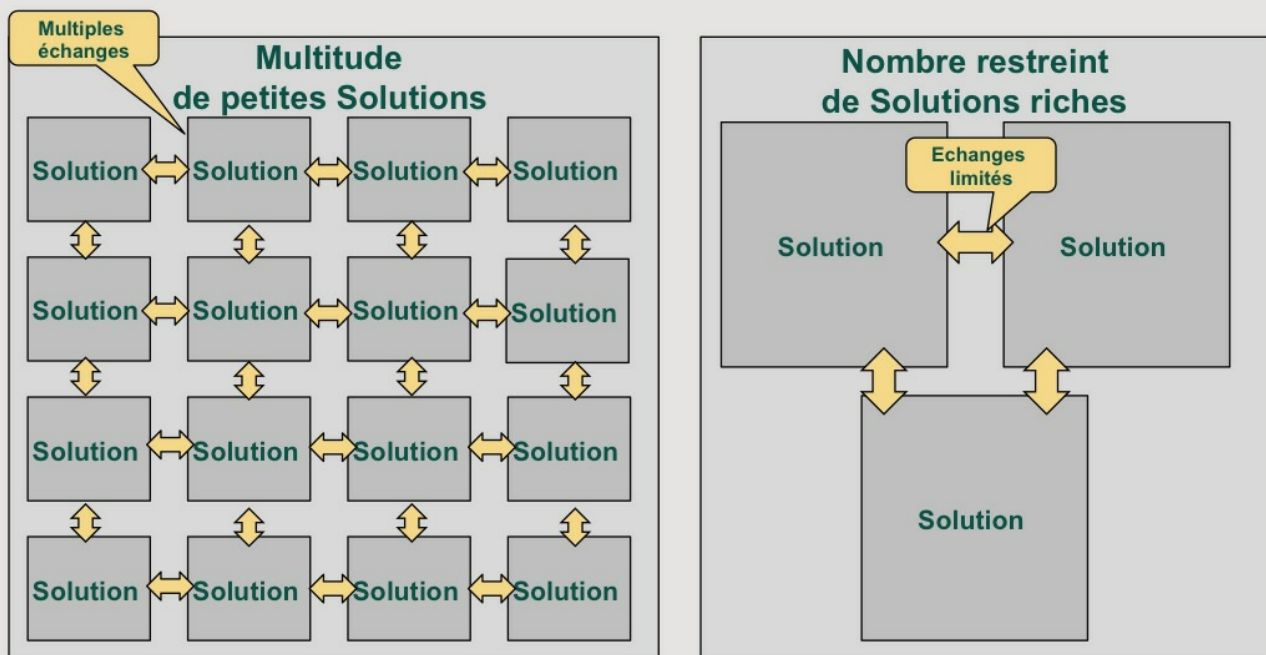
La couverture fonctionnelle doit être claire : une Fonction donnée n'est rendue que par une Solution. A titre d'exemple, si une Solution gère les Informations Client, toutes les autres Solutions doivent l'alimenter ou réutiliser les Fonctions qu'elle offre pour mettre à jour le Client. Chaque Solution offre donc une liste d'interfaces qui sont réutilisables par les autres Solutions.

### 3. De nombreuses Solutions simples ou peu de Solutions à large périmètre ?

On peut utiliser une multitude de petites Solutions : il est aisé de sélectionner et d'utiliser chaque Solution, mais les échanges sont extrêmement nombreux et créent un système complexe, difficile à faire évoluer.

On ne peut que recommander d'utiliser un **petit nombre de grandes Solutions** : chacune est plus complexe puisqu'elle inclut une partie des échanges précédents, mais les liens entre Solutions sont beaucoup plus simples. La possibilité d'intégrer un système complexe en deux temps, d'abord au sein de la Solution puis entre Solutions, fait gagner en terme de tests, de robustesse, de modularité.

#### Multitude de petites Solutions ou nombre restreint de Solutions riches ?



Page 24

### 4. Domaines Fonctionnels

On peut classer les Solutions Opérationnelles en différents domaines :

- Production du [Produit](#) qu'il s'agisse de Bien, d'Information ou de Service (certains parlent de « servuction » pour la Production de Service)
- Distribution de l'[Offre](#) de [Produits](#)
- Usage du Produit pour les Biens et les Informations
- Evolution et maintenance du Produit
- Gestion des [Ressources](#) : pour gérer les Ressources Humaines, les Ressources IT, les Ressources Financières, les locaux...
- Pilotage de l'Entreprise

## 5. Solutions de Commodités et Solutions Métier

Les **Solutions Métier**, parfois appelées « Solutions Verticales », sont les Solutions de Distribution et de Production.

Les **Solutions de Commodité**, parfois appelées « Solutions Horizontales » sont ainsi nommées parce qu'elles sont les mêmes quel que soit le métier : la paye ou la comptabilité sont des Solutions de Commodité réutilisées par des Entreprises de Métier différents.

A un instant donné, parmi les Solutions Métiers, certaines sont différenciantes, d'autres ne le sont pas.

Par exemple les compagnies d'assurance considèrent que la gestion de sinistre est aujourd'hui banalisée. Mais le jour où elles vont transformer les processus de remboursement actuels en nouveaux Services, ces Solutions Sinistres vont devenir différenciantes.

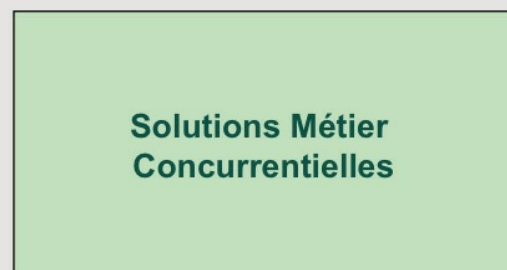
Pour ne pas compliquer cette présentation, on réservera le terme de « Solutions Métier » pour les Solutions Métier concurrentielles.

### Solutions Métier et Solutions de Commodité

#### Solutions de Commodité



#### Solutions Métier



Page 26

## 6. Conserver la responsabilité des Solutions Métier

Les Solutions Métier sont celles qui permettent de se différencier. Il est donc important d'en maîtriser le Modèle et son exécution.

Maîtriser le Modèle est plus important que maîtriser son exécution.

Ainsi Apple construit le Modèle de ses Produits mais fait Produire ces Produits à des entreprises chinoises pour des raisons de compétitivité selon un Modèle de production dont l'essentiel est défini par Apple.

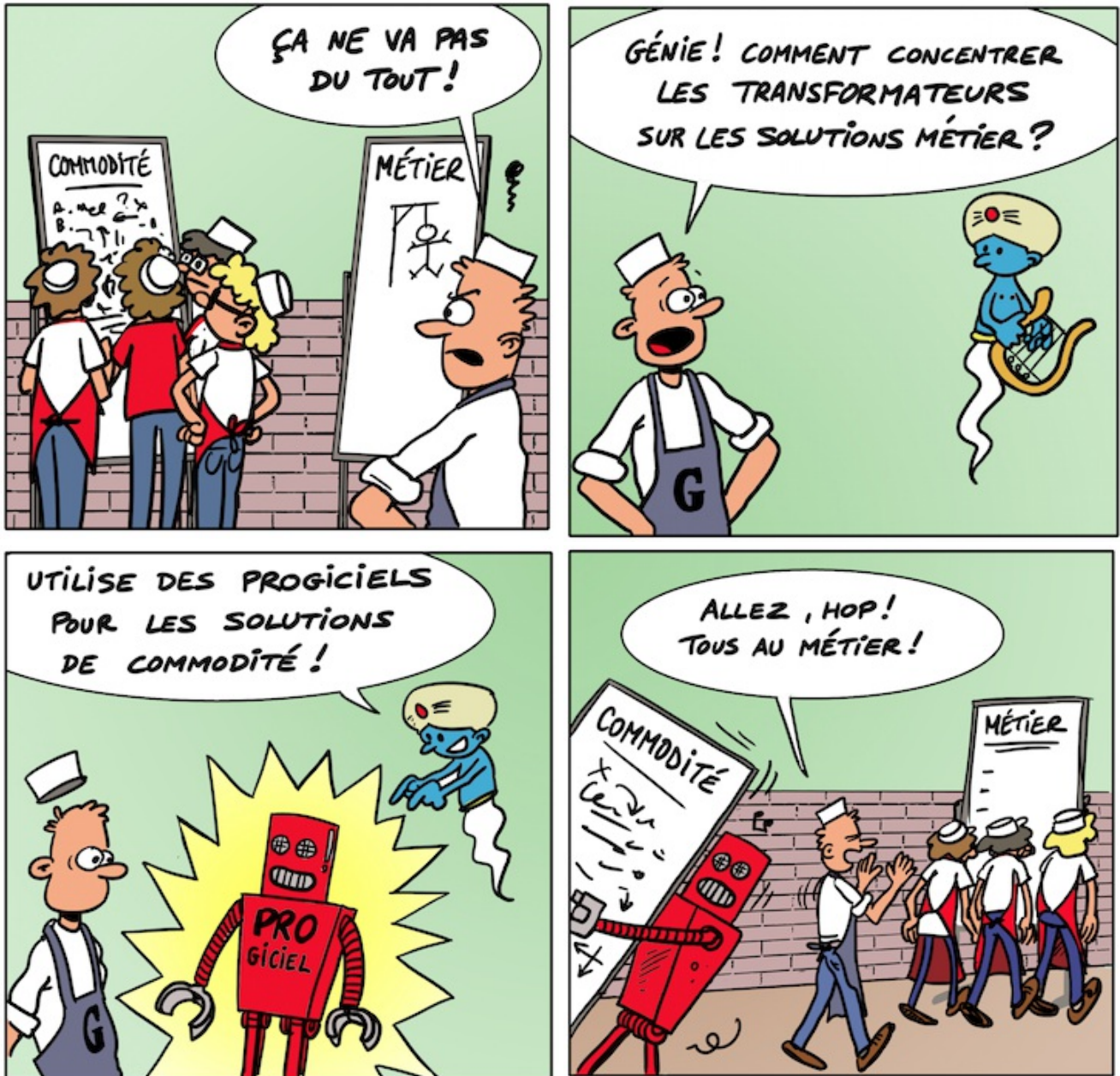
De même Apple ne produit pas les Informations Météo ou la musique de iTunes : il se contente de construire un Modèle d'Utilisation de ces Informations qui est le véritable avantage concurrentiel.

Pour la Distribution, Apple a construit un Modèle de Distribution pour ses Apple store, mais laisse aussi à des partenaires le soin de Distribuer selon leur propre Modèle.





## Utiliser des Progiciels pour les Solutions de Commodité



TONU

### 1. Pour les Solutions de Commodité, une industrie du Progiciel s'est développée

Comme les besoins des [Solutions de Commodité](#) sont proches entre des [Entreprises](#) d'activités différentes, une industrie du Progiciel s'est développée pour ces Solutions, et ce d'autant plus rapidement que la taille du [Marché](#) était énorme.

Les Oracle, SAP, Microsoft, Google... ont construit et Distribué des Solutions de Commodité utilisées par un nombre croissant d'Entreprises.

Ces Progiciels ont aujourd'hui 2 modes de distribution : soit sous forme de **licence**, ce qui permet un usage interne dans l'Entreprise, soit à l'usage, sous forme **SaaS**, ou Cloud (voir livre blanc du CEISAR sur le Cloud).

Dans les 2 cas, le développement du logiciel est assuré par le fournisseur même si des adaptations sont souvent nécessaires.

On ne développe donc plus aujourd'hui une Solution de gestion des ressources humaines en interne, on fait appel à un Progiciel qui inclut non seulement un logiciel mais aussi des Procédures humaines associées. L'avantage, pour les Entreprises, est que

- Les responsables Métier peuvent visualiser au moment du choix une Solution **concrète** déjà disponible qui offre une partie des [Processus](#) souhaités. Si les [Unités](#) Métier ont subi des échecs dans le passé à l'occasion de projets mal conduits, ils peuvent se sentir soulagés et **rassurés** de s'appuyer sur une Solution qui s'exécute déjà avec succès dans d'autres Entreprises.
- Les responsables Métier voient s'alléger **leur tâche de définition des nouveaux Processus**: ils exécutent plutôt un « gap analysis », au moment du choix, pour vérifier qu'il ne manque pas de fonctionnalités, ce qui est un effort beaucoup plus léger.
- **Coûts** et **délais** devraient être réduits par rapport à une Solution indépendante puisque l'investissement et l'évolution du Progiciel sont mutualisés entre plusieurs Entreprises, y compris pour les évolutions de réglementation
- le Progiciel est mieux rodé, disponible, et riche en fonctionnalités qu'une Solution interne.

Par contre, le Progiciel peut s'avérer lourd pour les petits clients si le progiciel est construit comme un sur-ensemble des besoins de tous et non comme un ensemble modulaire dont on ne sélectionne que ce qui est utile.

## 2. Le Progiciel ne peut être une réponse aux Solutions Métier que s'il est construit à partir de Composants.

Une industrie des Progiciels Métier se développe aujourd'hui.

Mais c'est plus difficile : d'une part le marché se restreint aux entreprises du même Métier, ce qui peut décourager les investisseurs. D'autre part, la volonté de différenciation est plus forte, ce qui suppose que le progiciel soit aisément modulable, donc plus difficile à construire.

La Solution-Progiciel ne peut être une réponse aux [Solutions Métier](#) que si elle est construite à partir de [Composants réutilisables](#) : la modularité doit marier la capacité à se singulariser avec la robustesse d'une architecture commune, mais le niveau d'exigence est alors plus élevé pour l'éditeur du Progiciel.

Comme les Métiers évoluent de plus en plus rapidement, il est extrêmement difficile pour les fournisseurs de Progiciels Métier de faire face à la fois à la satisfaction des clients existants et à la conquête de prospects soucieux de retrouver dans le progiciel les dernières fonctionnalités numériques.

## 3. Comment sélectionner un Progiciel ?

Il faut prendre en compte non seulement les Fonctionnalités disponibles, mais aussi coûts et délais globaux.

### 3.1 Les fonctionnalités et la facilité d'utilisation

Une Solution déjà disponible est toujours plus séduisante qu'une Solution qu'il faut Construire. Une « Solution de Commodité » va, bien sûr, évoluer au gré des changements d'organisation, des changements réglementaires, mais elle va évoluer dans un périmètre connu.

Donc, les premiers critères de choix sont naturellement la disponibilité des **fonctionnalités** nécessaires à l'Entreprise et la facilité d'utilisation, c'est à dire tout ce que voit l'utilisateur final.

Les autres critères sont le délai d'installation, le coût (en particulier pour les adjonctions ultérieures), la pérennité du fournisseur, la capacité à s'intégrer dans l'[Architecture](#) de l'entreprise (duplication de données, interface utilisateur spécifique, spécialisation des Transformateurs), la possibilité de se différencier, et la rapidité d'évolution.

Le coût doit être complet : l'acquisition du Progiciel (licence ou droit d'utilisation) ne représente qu'une part minime du coût total. Il faut y ajouter :

- Coût de personnalisation du progiciel à l'installation et durant sa vie dans l'entreprise
- Coût d'interfaçage avec les autres Solutions
- Coût de migration des données vers le progiciel
- Coût de montée de version
- Coût d'optimisation et tuning
- Coût de [Déploiement](#) : formation, installation de matériels
- Coût d'utilisation pour l'utilisateur final : le coût est plus élevé si le Modèle d'utilisation du Progiciel est spécifique
- Coût d'exploitation de la solution

### **3.2 Ne pas oublier la capacité d'évolution du progiciel**

Mais un critère essentiel est souvent négligé au moment du choix : la **capacité d'évolution** du Progiciel.

Or, les Solutions doivent évoluer :

- La réglementation évolue
- La technologie évolue
- On arrive à automatiser un nombre croissant de fonctionnalités et le Progiciel s'enrichit progressivement
- On connecte un nombre croissant de Mobiles à la Solution
- On partage une partie des fonctionnalités avec les partenaires et les clients.
- La Progiciel doit s'interfacer à d'autres Solutions.

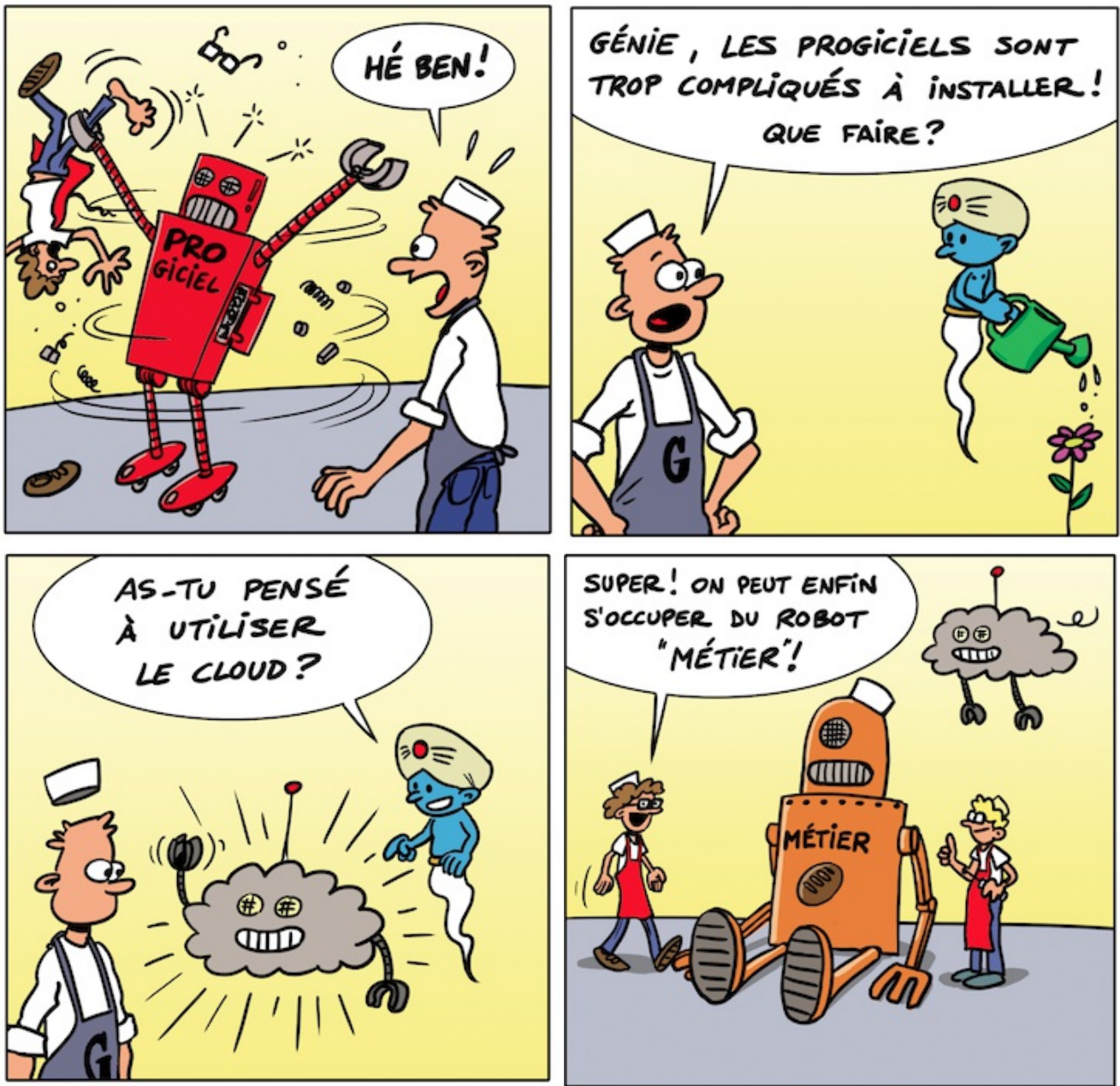
Si le Progiciel a une forte capacité d'évolution, il sera aisé pour l'éditeur d'ajouter les Fonctions qui peuvent manquer ou d'optimiser ses performances ou sa fiabilité, bref de compenser progressivement les faiblesses du Progiciel. Sinon, le progiciel installé va rapidement vieillir et il devra être remplacé rapidement, ce qui n'est pas toujours bien compris des utilisateurs.

Pour juger de sa capacité d'évolution, il ne faut pas hésiter à comprendre **l'architecture** du progiciel, et à s'informer auprès des Clients existants du Progiciel sur la facilité pour **monter de version** ou pour **personnaliser** le Progiciel.

*Pour plus d'information, voir le livre blanc sur les Progiciels.*



## Tirer parti du Cloud



TONU

Installer un **progiciel** s'avère généralement plus compliqué que prévu. Il faut paramétrer le logiciel, installer les matériels informatiques, tester, optimiser les performances, former l'exploitation, monter de version, adapter la configuration à la charge...

Le **Cloud** est une façon de simplifier la vie de l'[Entreprise](#) en transférant ces préoccupations au **fournisseur** : non seulement le logiciel utilisé est celui d'un fournisseur externe, mais son exploitation est assurée à l'extérieur ce qui permet de commercialiser son usage sous forme de consommation à la demande ou d'abonnement, et non plus de licence.

Ce phénomène va bouleverser les relations de l'Entreprise avec son informatique :

- Les exigences du Cloud vont faire croître la **qualité** des logiciels exploités
- L'utilisation des Solutions Cloud va gagner en simplicité : le fournisseur assure une partie de



- la hot line, c'est son intérêt de réduire le nombre d'appels
- La qualité de service ne peut que croître : la contractualisation d'un « SLA » (Service Level Agreement) contraint le fournisseur à garantir un niveau de service élevé s'il ne veut pas voir disparaître son client ou dégrader sa réputation
  - Les entreprises vont être beaucoup plus **agiles** pour mettre en place de nouvelles [Solutions](#)
  - Les **petites Entreprises** vont pouvoir s'offrir des Solutions modernes à des prix abordables
  - Le Cloud va aider à faire fonctionner **L'Entreprise étendue** intégrant non seulement son personnel mais aussi ses partenaires et ses clients dans des [Processus](#) partagés
  - Le Cloud va favoriser la **mobilité** et des formes d'organisation innovantes
  - Le Cloud va permettre **d'imaginer** des Solutions qui n'étaient pas possibles auparavant.

Pour obtenir cette valeur, l'Entreprise doit relever les défis suivants :

- Comment assurer la sécurité de données qui sont « ailleurs » ?
- Comment accepter une Solution standard qu'on ne peut modifier, en particulier lorsqu'elle automatise le cœur du métier ?
- Comment intégrer les Solutions « SaaS » sans accroître la complexité du [Modèle d'Entreprise](#) ?
- Comment adapter son organisation et répartir les rôles entre Métier et Informatique ?
  - Comment renforcer le rôle des architectes pour évaluer la qualité et intégrer des services Cloud dans le Modèle de l'entreprise
  - Comment faire croître le rôle des configureurs aux dépens des développeurs ?
  - Comment gérer la disparition des opérateurs informatiques de l'Entreprise ?
  - Comment faire émerger le rôle de pilote de la qualité de service et de la sécurité ?
- Comment maîtriser de nouvelles pratiques contractuelles et bien anticiper la sortie de la Solution SaaS ?

La migration vers cette nouvelle forme de consommation de l'informatique n'impacte pas que les Clients, elle va aussi bouleverser les positions acquises chez les fournisseurs: les acteurs existants (éditeurs, constructeurs, intégrateurs, opérateurs, SSII...) vont devoir s'adapter, ou bien changer de métier.

- de grands Editeurs traditionnels pourraient **disparaître** s'ils ne se convertissent pas au SaaS
- les Editeurs de Logiciels vont devoir être beaucoup plus **rigoureux** sur la qualité de leurs produits
- la **taille** des Editeurs de Logiciel Métier va croître pour faire face à un investissement plus important que pour un progiciel pour les grandes applications verticales, et vont cohabiter avec une multitude de tous petits éditeurs pour des applications autonomes
- les **Intégrateurs** vont voir leur marché se réduire puisque les développements spécifiques vont se restreindre : ils vont se reconvertir dans les travaux de configuration, de construction d'interfaces pour faire coexister Solutions Cloud et Solutions en place et de migration de Données
- des Fournisseurs de **BPO** vont croître : les économies d'échelle générées par le Modèle SaaS vont les rendre plus compétitifs
- des **Fournisseurs d'Infrastructure** seront de plus en plus puissants pour faciliter la scalabilité : ils deviennent les acheteurs essentiels des fournisseurs de matériels informatiques. Ils agissent comme la grande distribution a pu agir auprès de ses fournisseurs. Certains (comme Google) peuvent même assembler leurs propres serveurs à partir de composants achetés directement.
- Les **cabinets de conseil** vont devoir conseiller leurs clients pour qu'ils tirent parti des offres Cloud dans leur métier.

Le Cloud s'accompagne de la généralisation des [Approches](#) agiles et de l'évolution continue de solutions sur étagère hautement configurables, avec peu de développement spécifiques, et des évolutions plus réduites mais plus fréquentes que pour les progiciels historiques. Les projets Cloud apportent des résultats rapides au moindre coût, minimisent les risques d'échec (et le coût associé) et permettent de construire de manière progressive des solutions au périmètre de plus en plus large.

Parmi les caractéristiques essentielles d'une bonne solution SaaS, on retiendra :

- Une bonne capacité de **configuration** : une même Solution est exploitée pour de nombreux clients qui doivent pouvoir la personnaliser à leurs besoins par configuration et non par développement spécifique
- Une bonne capacité **d'intégration** (à la fois entre Clouds et avec le SI interne) grâce à des APIs riches et stables
- Une bonne capacité **d'évolution** ce qui suppose une [Architecture](#) de base saine et un processus d'évolution permanent

Le cycle de vie d'une Solution SaaS inclut les phases suivantes :

- Evaluer : l'entreprise doit mener une veille active pour juger de la qualité et de la sécurité des solutions Cloud. Lors d'un projet de mise en œuvre, elle doit auditer les capacités de développement, d'évolution et d'opération de la Solution par le fournisseur. Elle doit également identifier le type de contrat proposé et le niveau de négociation possible.
- Décider : l'Entreprise doit s'auto évaluer sur sa maturité face au Cloud, connaître son existant et les coûts initiaux, connaître le niveau de criticité de la solution à construire, bâtir un business case et vérifier la qualité de la solution proposée et la fiabilité du fournisseur
- Mettre en œuvre : l'Entreprise doit être consciente que la mise en œuvre doit passer principalement par de la configuration et que les exigences doivent être simples et priorisées. La mise en œuvre est généralement itérative et passe par de la configuration plus que par du développement spécifique. Une partie importante concerne la migration des données et l'intégration avec l'existant qui n'est possible que si la solution propose les bonnes APIs.
- Déployer : le [Déploiement](#) peut être facilité grâce à une interface utilisateur simple et conviviale et grâce à l'accès international que permet Internet. Mais la nécessité de renoncer à certaines spécificités de l'Entreprise pour s'aligner sur le standard de la solution SaaS peut nécessiter une conduite du changement importante.
- Opérer : la gouvernance des services en production doit être préparée dans le projet de mise en œuvre et inclure une supervision précise des indicateurs de performance du service. L'éditeur exploitant de la solution se rapproche de ses clients et le rôle de gestionnaire de service se professionnalise.
- Terminer : la sortie du contrat doit être prévue dès sa signature avec les conditions de récupération des données (format et délais). Ce point doit aussi est revu à chaque évolution du service.

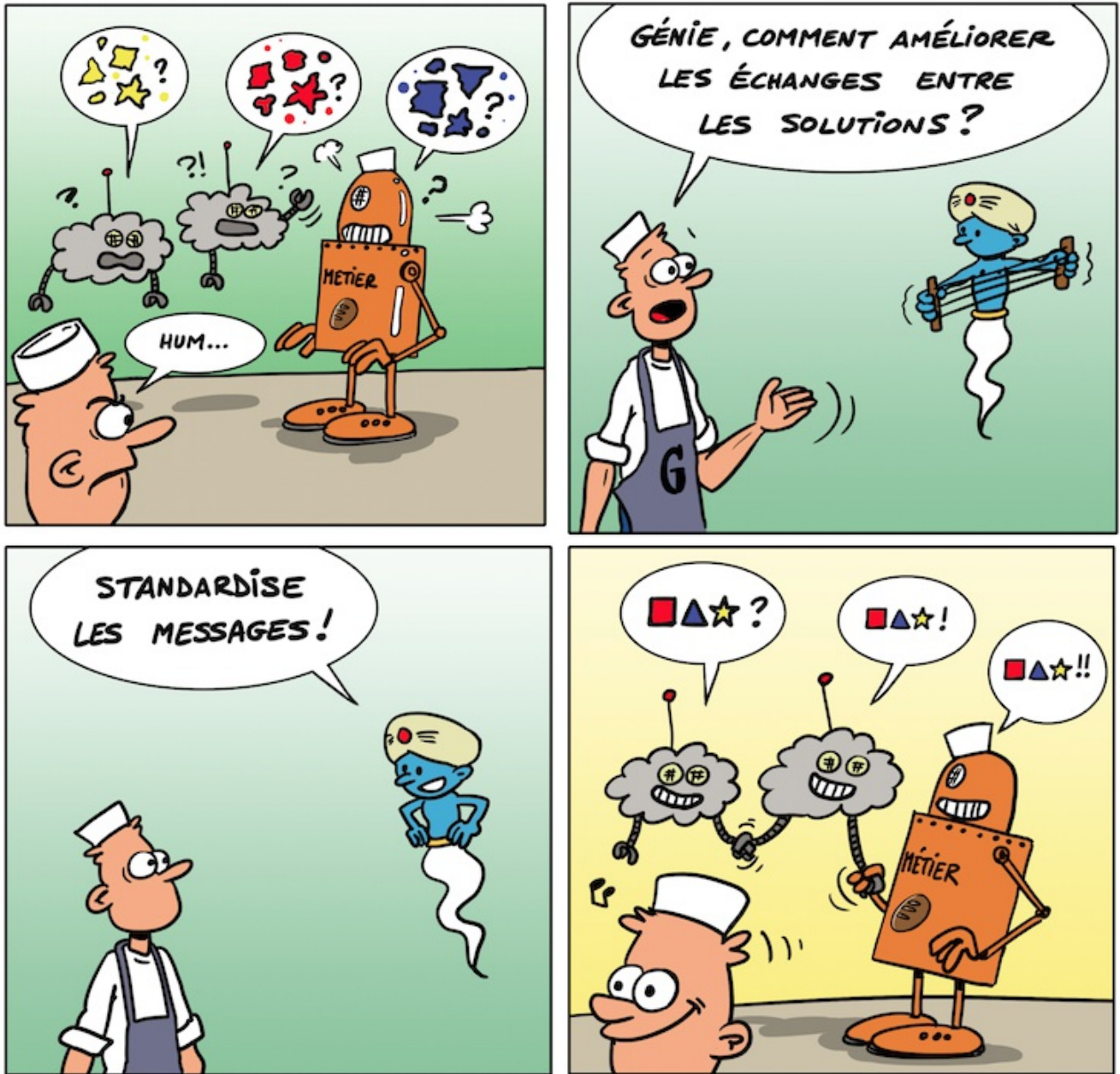
Le Cloud apparaît comme une tendance lourde, aboutissement de l'évolution progressive des technologies et des pratiques, qui va profondément renouveler les rôles de tous les acteurs de l'écosystème, tant dans les entreprises utilisatrices, que chez les fournisseurs. Dans le choix et la mise en œuvre de solutions, il renforce le rôle de l'architecte d'entreprise, qui est le chef d'orchestre de la construction et de l'évolution d'un SI agile, et qui sait tirer tout le potentiel de ce nouveau mode de mise à disposition de ressources et de logiciels informatiques.

Voir [le livre blanc du ceisar](#)



**Acte 4 : Se doter d'une Fondation**

## Interconnecter les Solutions des différents domaines



TONU

### 1. Dynamisme et ordre

La diversité des Transformations conduit à un nombre croissant de Solutions : il faut non seulement gérer les Solutions de Distribution, de Production, de gestion des Ressources ou de pilotage, mais il faut en outre :

- Accompagner les nouvelles Offres rendues possibles par les opportunités du numérique
- Gérer le multi canal
- Ajouter des Solutions d'analyse de données (Big Data)
- Interconnecter les Solutions des partenaires qui sont de plus en plus intégrées à celle de l'Entreprise
- Permettre aux différents Mobiles d'accéder aux différentes Solutions

Faut-il un **cadre** pour que ces multiples Solutions s'insèrent dans un ensemble cohérent ou faut-il



laisser toute **liberté** à chaque Solution pour ne pas nuire à la dynamique ?

A vrai dire on n'a pas le choix, différents facteurs conduisent à créer un cadre global :

- Regrouper les informations qui permettent de gérer le **Client** : son comportement, son équipement en Produits, ses attentes, sa rentabilité, son risque...
- Agréger des données de **pilotage** cohérentes
- Maitriser des **Processus de bout en bout** quels que soient les canaux utilisés
- Offrir un **Usage homogène** aux Utilisateurs pour qu'ils ne craignent pas de passer d'une Solution à une autre.
- Mutualiser les Fonctions **d'indentification** et de **sécurité**

Toute la difficulté est de créer un cadre qui non seulement ne freine pas les initiatives, mais qui accélère les projets de Transformation.

Différentes méthodes y contribuent : que l'on regroupe sous le terme de « Fondation » :

- Bien **Interconnecter** les Solutions des différents domaines
- Réutiliser des **Composants** pour construire de nouveaux Modèles de **Produits**
- Réutiliser des **Composants** pour construire de nouveaux Modèles de **Solutions**
- Offrir un **Usage** utilisateur homogène
- Harmoniser les **Processus de Transformation**

Dans cette scène, nous abordons la première méthode : échanges de Solutions.

## 2. Les différentes Solutions doivent échanger

### 2.1 Des Solutions alimentent d'autres Solutions

Les premières [Solutions](#) installées en [Entreprise](#) étaient indépendantes les unes des autres. Il fallait ressaisir les mêmes informations au sein de différentes Solutions, ce qui se traduisait par une charge de travail importante, des erreurs de saisie, des décalages de mises à jour, bref par une incohérence croissante dans le système d'information de l'Entreprise.

Puis on a compris qu'il fallait interconnecter les Solutions pour éviter ces difficultés et déverser automatiquement les informations d'une Solution à une autre ; par exemple :

- La Production alimente la Distribution.
- La paye alimente la comptabilité.
- Toutes les Solutions alimentent la Solution de pilotage.

### 2.2 Des données sont partagées

Les mêmes **Informations Clients** sont utiles dans des Solutions différentes : Solutions de Distribution des différentes lignes Produit, Solutions de maintenance, Solutions de facturation,... Il faut donc être capable de partager les mêmes informations Clients entre différentes Solutions.

De même, les Informations qui décrivent la **structure de l'Entreprise** ou les droits et devoirs des utilisateurs sont utiles dans toutes les Solutions.

### 2.3 Des Processus de bout en bout traversent plusieurs Solutions

La gestion de la commande client peut passer par des Solutions différentes : Solution de devis, Solution de gestion de contrat, Solution de facturation, Solution de gestion des règlements et du contentieux, Solution de gestion des livraisons, Solution pour statistiques commerciales... Chaque Solution doit être capable d'alimenter la Solution suivante dans le cadre d'un [Processus de bout en bout](#), tout en sauvegardant le contexte du Processus.

### 3. Différents types d'échanges entre Solutions

Il existe différents types d'échanges entre Solutions :

- Synchrones ou asynchrones
- Interrogation ou mises à jour d'informations
- Déclenchement de Services IT (ce que l'on implémente fréquemment aujourd'hui sous forme de Web Service)
- Réplication de données
- Flux entre Solutions

### 4. Comment bien définir les échanges entre Solutions ?

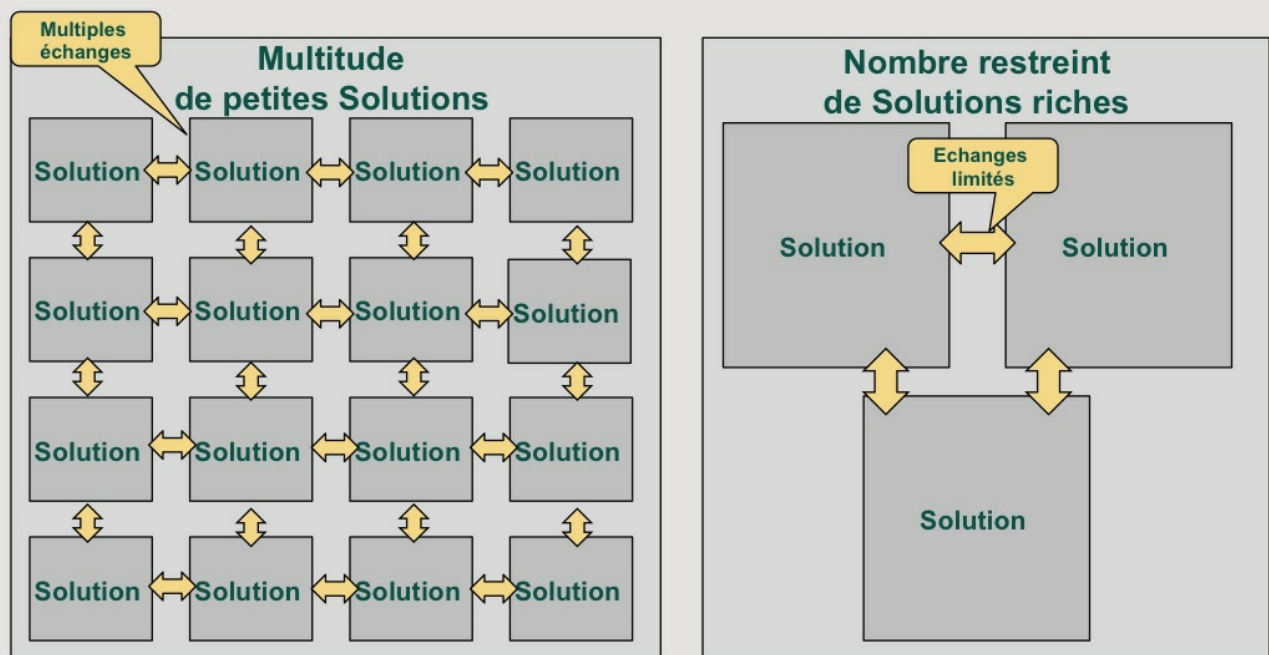
La multiplication des échanges génère une grande complexité : certains directeurs informatiques se plaignent d'être devenus des plombiers qui passent leur temps à raccorder les Solutions.

Il n'est pas rare que la construction de ces échanges représente plus d'efforts que la construction des fonctionnalités attendues par l'utilisateur de la Solution.

Pour limiter cette complexité il y a 3 moyens :

1. Limiter le nombre de Solutions : rechercher des Solutions à périmètre large pour qu'un certain nombre d'échanges soient pris en compte au sein de chaque Solution.

#### Multitude de petites Solutions ou nombre restreint de Solutions riches?



Page 24

2. Regrouper différents échanges dans des Services à périmètre large. Par exemple si on a besoin

- de connaître le nom du client par son identifiant, pour une Solution commerciale
- de connaître l'adresse du client par son identifiant, pour une Solution de facturation
- de connaître le compte du client par son identifiant pour une Solution de gestion des règlements client

alors on peut créer un seul Service d'échange qui, à partir de l'identifiant client, fournit les 3

informations : à chacun ensuite de n'utiliser que ce dont il a besoin. Toute la difficulté est de trouver le bon compromis entre la diminution du nombre de types d'échanges et la plus grande lourdeur de chaque échange.

3. Outiller la fabrication des échanges pour que chaque construction d'un Service d'échange soit plus rapide

## **5. Une vision globale est nécessaire**

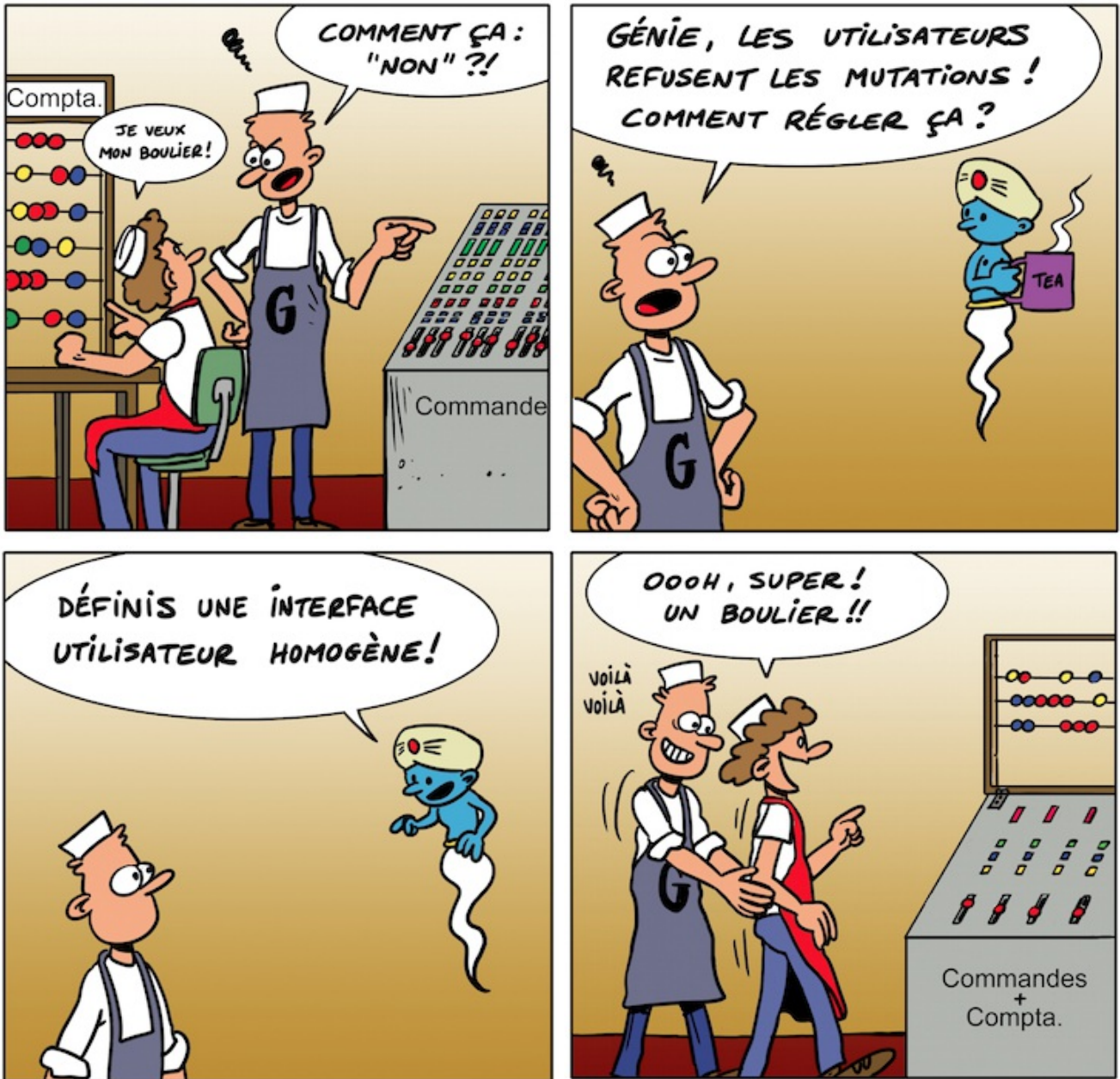
Le plus important est de traiter les échanges comme un tout cohérent et non comme une adjonction continue de formats d'échange au fur et à mesure de la mise en place des Solutions.

La bonne démarche consiste à :

- Définir le Modèle de données de l'Entreprise
- Définir la cartographie des Solutions
- En déduire la liste des Services d'échange

Voir [le livre blanc du ceisar](#)

## Définir une Utilisation simple et homogène



TONU

### 1. La Valeur d'Utilisation devient primordiale

L'utilisateur admire ce qui est complexe, mais aime ce qu'il comprend : c'est ce qui guide ses motivations d'achat. La simplicité d'utilisation est une des clés du succès.

On se rappelle ce sondage qui révélait que 50% des utilisateurs de magnétoscopes ne savaient que lire des cassettes et ne savaient pas enregistrer ! Les multiples boutons et fonctions proposées par les fabricants pour justifier des prix plus élevés n'avaient aucun sens.

A l'opposé, le design et la simplicité d'utilisation d'un appareil comme l'iPhone a été la raison essentielle de son succès. C'est aussi une occasion de démontrer que richesse des fonctionnalités ne rime pas forcément avec interface utilisateur complexe.

Les constructeurs automobiles réfléchissent à de nouvelles interfaces qui remplacent la multitude de boutons que l'on trouve sur les tableaux de bord. Plusieurs pistes ont à l'étude : descendre dans



des menus afin de choisir un élément précis (volume radio, température, clignotants...) d'un simple mouvement de la main passée devant un écran grâce à un système de reconnaissance des gestes, ou bien, via la détection des mouvements oculaires du conducteur par des caméras. Avantage : être moins distrait permet de se concentrer sur la conduite.

## 2. L'homogénéité de l'utilisation facilite l'acceptation

Une Utilisation Homogène a des conséquences profondes sur l'acceptation de nouvelles [Solutions](#) par les utilisateurs.

Apprendre un mode d'Utilisation prend du temps : certains prétendent qu'il faut oublier 7 fois une fonctionnalité pour l'assimiler. Si de nouvelles Solutions sont offertes qui respectent la même utilisation que les Solutions précédentes, alors l'[Acteur](#) se trouve en terrain de connaissance : il aime la nouvelle Solution parce qu'il sait comment la découvrir et y naviguer ; la difficulté se transforme en plaisir.

L'[Entreprise](#) y gagne en souplesse d'organisation puisqu'il devient beaucoup plus simple de changer les affectations des Acteurs.

## 3. Comment obtenir une utilisation homogène ?

Il existe plusieurs approches :

- Utiliser des **Solutions à périmètre large** : la même équipe de développement, qu'elle soit interne ou externe (progiciel ou Cloud) offre des fonctionnalités différentes avec la même interface utilisateur. On a donc tout intérêt à rechercher des Solutions qui offrent le maximum de fonctionnalités. Si le développement est en interne, il faut s'assurer que l'équipe de développement a bien établi ses normes (qui peuvent s'appuyer sur des standards bien établis) et qu'elle les fait respecter au sein de son équipe ; la meilleure méthode est d'effectuer des revues d'ergonomie en cours de développement.
- Offrir des [Composants](#) aux constructeurs de Solutions qui génèrent des interfaces utilisateur standardisées, que ce soit pour le « look and feel » ou la navigation.
- Choisir des Solutions dont la partie « interface utilisateur » est **isolée** pour être personnalisable

## Fabriquer différents Produits avec les mêmes Composants



TONU

L'industrie automobile est un bon exemple de la réutilisation de [Composants](#) pour concevoir de nouveaux Modèles de voiture (voir l'exemple des [plateformes Volkswagen](#)).



Les gains sont considérables :

- Gains en temps et en cout sur la conception de nouveaux [Modèles](#)
- Meilleure fiabilité puisque la majorité des composants des nouveaux véhicules sont déjà éprouvés
- Economies d'échelle liées à la réutilisation : les mêmes composants sont réutilisés sur de nombreux modèles de véhicules.

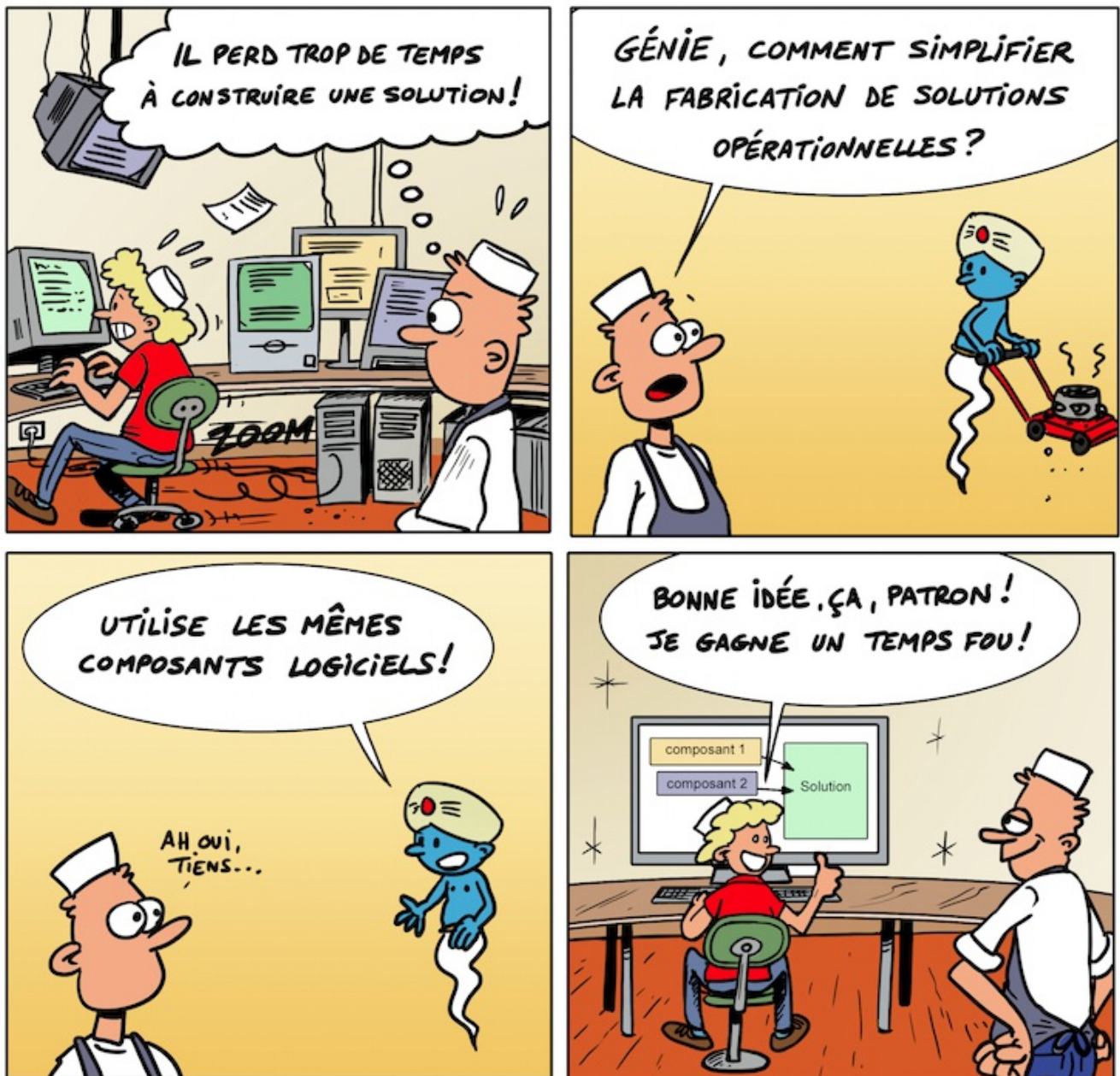
Mais cette approche nécessite un management fort. Chaque concepteur d'un nouveau Modèle cherche à se différencier et n'est pas conduit naturellement à réutiliser ce qui existe déjà pour les autres.

Il faut donc donner des moyens et du pouvoir à ceux qui construisent et diffusent les composants.

On retrouve la même démarche dans le **Modèle d'Opération**.



## Fabriquer différentes Solutions Opérationnelles avec les mêmes Composants



TONU

### 1. Quels avantages à réutiliser des composants pour construire une nouvelle Solution

Pour gagner en agilité dans la construction de Solutions, il faut réutiliser pour avoir moins à construire.

Il existe 2 formes de réutilisation : réutilisation par Progiciel ou réutilisation par [Composants](#).

La réutilisation par Progiciel a eu un succès croissant ces dernières années pour les [Solutions de Commodity](#) pour lesquelles les besoins sont similaires entre [Entreprises](#).

Mais une activité économique n'atteint la maturité que lorsqu'elle est capable de réutiliser des



composants communs pour construire des **Solutions Métier**: il a fallu 200 ans à l'Industrie pour aboutir à sa maturité actuelle. Le délai de conception d'un nouveau Modèle automobile a été réduit de 5 ans à 18 mois par la réutilisation de Composants.

Il faudra un certain délai pour que l'industrie du Logiciel en fasse de même. Mais on peut avoir de grands espoirs. Les tendances « **SOA** », « **Composant réutilisable** », « approche Objet » vont toutes dans ce sens, et les résultats obtenus dans un certain nombre de **Modèles** de Solution prouvent que des taux de 70% de réutilisation sont réalistes, c'est-à-dire que l'on **n'a plus que 30% du Modèle à Construire** pour satisfaire un besoin spécifique.

Les fabricants de Progiciels effectuent eux-mêmes cette mutation : les nouvelles offres de Progiciels sont souvent Construites à base de Composants.

Comme pour la modélisation de Produits, on retrouve les mêmes atouts :

- Gains en temps et en cout sur la conception de nouveaux Modèles de Solution
- Meilleure fiabilité puisque la majorité des composants sont déjà éprouvés
- Utilisation standardisée ce qui facilite la vie des utilisateurs

## 2. Ne pas confondre Architecture et Composants

**Architecture** et Composants participent tous deux à mettre de l'ordre.

Mais ils procèdent de deux façons :

- L'Architecture donne une vision globale du Modèle dans lequel s'inscrivent les différentes Solutions
- les Composants sont des Modules réutilisables que l'on peut assembler pour construire des Solutions spécifiques.

## 3. Comment construire des composants

Il est plus difficile de Construire des Composants qu'une Solution: les Composants doivent réutiliser les Composants, ils doivent être versionnés, documentés et satisfaire des besoins extrêmement divers.

Si l'on n'a pas d'expérience, il faut commencer modestement, savoir dès le départ que l'on devra itérer et redévelopper un certain nombre de composants, mais ne pas abandonner l'idée de taux de réutilisation importants. (*Voir livre blanc du CEISAR sur la Fondation*).

Il ne suffit pas de construire de bons composants, il faut aussi qu'ils soient aisément accessibles et compréhensibles.

## 4. Acquérir des composants

On peut acquérir une banque de composants ou les fabriquer soi-même.

Si on souhaite éviter le délai de maturation, on peut acquérir un framework de composants à l'extérieur puis l'adapter à son contexte.

Un des scénarios les plus efficaces, si l'on utilise un Progiciel comme Solution centrale de son système d'information, consiste à acquérir les composants auprès du fournisseur : les travaux d'interfaçage seront simplifiés, et l'utilisation sera standardisée. Cette option est limitée au bon vouloir du fournisseur de progiciel qui doit accepter de fournir les composants qui lui servent à construire ses propres Solutions.

## 5. Conditions du succès

Réussir à réutiliser des **Composants** en masse nécessite des conditions du succès :

- **Isoler** dans une équipe « Fondation » ceux qui construisent, supportent, récupèrent les Composants.

- S'assurer qu'ils ont acquis le **savoir-faire** pour construire des composants : qualité des interfaces, structure de petits composants qui se réutilisent les uns les autres et non liste plate de gros composants, versioning, usage approfondi des Patterns, compatibilité ascendante, gestion de configuration adaptée ...
- Encourager et contrôler la **réutilisation** dans les équipes Solution.

Voir le livre blanc du CEISAR sur la [Fondation](#)



**Acte 5 : Etendre son entreprise aux partenaires**

## Se concentrer sur ses points forts



TONU

Une Entreprise ne fait pas tout toute seule. Elle est insérée au sein d'une chaîne de Valeur. Elle acquiert des Biens auprès d'autres Entreprises pour les utiliser dans la Production.

Elle acquiert aussi des Informations.

Elle acquiert enfin des Services qui peuvent remplacer des Processus qu'elle aurait elle-même exécutés.

Dans tous les cas on peut utiliser les termes de fournisseurs, de partenaire ou d'externalisation.

Toute la difficulté est de savoir se concentrer sur ses points forts, même si on pense savoir exécuter les autres activités.

### 1. Externalisation de Processus?

Pour aboutir à Offrir un [Produit](#) à ses Clients, une cascade de [Processus](#) est nécessaire.



Une [Entreprise](#) peut choisir d'exécuter elle-même tous ces Processus ; c'est une Entreprise intégrée.

Elle peut aussi choisir de se concentrer sur ce qu'elle sait faire le mieux et **externaliser certains Processus** auprès de partenaires : mission de conseil, nettoyage des locaux, transport de Biens...

La motivation pour externaliser est soit une **meilleure valeur** (ex : appel à un cabinet de conseil) soit un **moindre prix** (ex : appel à une entreprise de nettoyage).

Dans le monde économique d'aujourd'hui une Entreprise n'est jamais totalement intégrée : le Boulanger ne cultive pas lui-même les champs pour faire pousser du blé et obtenir la farine, il ne construit pas les tracteurs nécessaires aux champs et ne produit pas le gasoil nécessaire au fonctionnement du tracteur.

Cela signifie que l'Entreprise doit acquérir des [Produits](#) ou des Services auprès d'autres Entreprises :

- Des **Biens** intermédiaires qui vont servir à l'assemblage des Biens qu'Offre l'Entreprise : pièces détachées, outillage, moyens de transport, fournitures, locaux,...
- Des **Informations** nécessaires à l'accomplissement des Processus qu'elle exécute elle-même : des [Modèles](#) (tels que des Logiciels) ou des [Faits](#) (fichiers de prospects, données de marché)
- Des **Services** lorsque le résultat attendu est un changement d'état des Biens (nettoyage des locaux, entretien des machines) ou des Personnes de l'Entreprise (formation, coaching, conseil). Dans ce cas, l'Entreprise ne souhaite plus maîtriser les Processus, elle se contente d'en obtenir le fruit.

On peut externaliser des **Processus Opérationnels**.

- Externalisation de la Production.
  - Ex : sous-traitance de la production dans des régions offshore (usine pour des Biens ou BPO pour du Service)
- Externalisation de la Distribution
  - Ex : partenariat avec des réseaux de Distribution
- Externalisation de gestion des [Ressources](#) :
  - Ex : nettoyage locaux
  - Ex : exploitation informatique (Cloud ou autre)

Par contre, on n'externalise pas la gestion des Ressources humaines ou les Processus de pilotage de l'Entreprise.

On peut externaliser les **Processus de Transformation**.

- Externalisation de la Modélisation des Produits
  - Ex : on utilise des [Modèles de Produit](#) déjà existants, si l'on exerce un métier de Distributeur
- Externalisation de la [Modélisation des Opérations](#)
  - Ex : on sous-traite Distribution et Production pour ne conserver que la conception de Produit, on vend alors des licences Produit
  - Ex : on acquiert un Modèle IT d'Opérations (Progiciel)

## 2. Externalisation de Ressources

L'Entreprise peut conserver la responsabilité de l'exécution du [Processus](#) mais faire appel à des **Ressources externes** qui ne lui appartiennent pas : louer des locaux, utiliser des intérimaires, se fournir en Composants, acquérir de la ressource informatique sur le Cloud,...

Pour les Processus que l'Entreprise souhaite maîtriser, elle a besoin d'[Acteurs-Humains](#). Ces Acteurs peuvent être des employés de l'Entreprise ou des Acteurs extérieurs : mais la responsabilité en incombe à l'Entreprise. Elle conserve la responsabilité de son Processus même si elle a externalisé la Ressource.

A titre d'exemple, les Acteurs extérieurs peuvent être des **clients** qui exécutent une partie des

Processus à l'aide d'une [Solution](#) Informatique (Modèle d'Opération) fournie par l'Entreprise. Dans ce cas, l'Entreprise conserve bien la maîtrise de son Processus même si elle en externalise les Ressources.

### 3. Quels conseils ?

Une entreprise ne peut être la meilleure dans tous les domaines.

Il faut faire des choix.

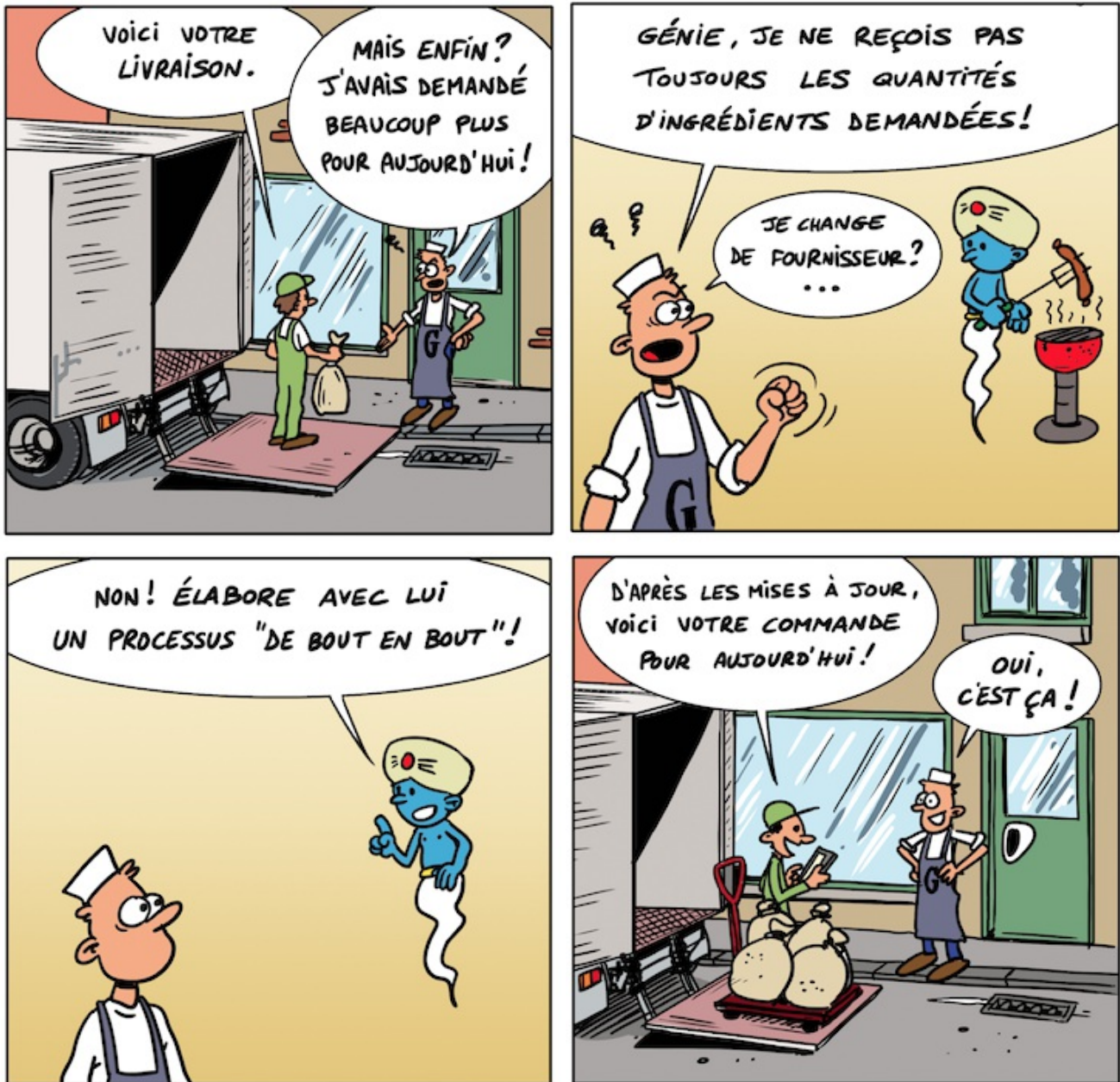
Les critères sont les suivants :

- Conserver les Processus que l'on sait mieux exécuter que les autres Entreprises
  - Soit parce que l'on dispose de **Ressources plus productives** : cout de la main d'œuvre, motivation, savoir-faire, temps de travail
  - Soit parce que l'on dispose de **Modèles meilleurs**. On peut compenser une productivité des Ressources plus faible par un Modèle plus efficace. C'est une incitation à maîtriser en interne la Modélisation des Produits et des Opérations, qu'il faut savoir protéger.
- S'assurer que l'on peut adapter les Ressources des Processus conservés en cas de retournement du marché. Il est clair que faire appel à des Acteurs externes (intérimaires, clients, partenaires...) donne plus de souplesse aux Entreprises dans les pays où la législation du travail est trop contraignante.

Dans tous les cas, l'entreprise doit conserver l'entière RESPONSABILITE de ses Produits et Services même lorsqu'elle sous-traite. Elle doit répondre de la qualité et de la sécurité de ses Produits et Services, même si tout ou partie est sous-traitée.

De même l'Entreprise est responsable de la sécurité des données de ses clients, même si celles-ci sont dans des systèmes tiers.

## Modéliser les Processus de bout en bout



TONU

### 1. Modéliser les Processus destinés aux Acteurs externes

Les [Entreprises](#) ont commencé par Modéliser les [Processus](#) internes exécutés par leurs propres employés. Comme ces processus sont aujourd'hui étendus au monde extérieur, elles doivent aussi modéliser les Processus destinés aux fournisseurs, aux partenaires ou aux clients.

Une des difficultés est d'offrir une interface utilisateur homogène par type d'utilisateur. Pour inciter le [Client](#) à utiliser les [Solutions](#) de distribution (ex : commande) et Solution de maintenance (ex : gestion d'incidents) proposée par l'Entreprise, il faut que l'usage de ces 2 Solutions soit le même. Or les extensions des Solutions internes vers les Clients génèrent souvent des interfaces utilisateurs aussi diverses que les Solutions d'origine.

Si on ne souhaite pas refondre en profondeur les Solutions internes pour les adapter aux Clients, il

faut donc avoir prévu que l'[Architecture](#) des Solutions internes **isole bien l'interface utilisateur**.

Il faut aussi que le niveau de qualité soit excellent.

- Si les Solutions internes sont de qualité moyenne, l'employé sera irrité mais ne démissionnera pas.
- Si les Solutions externes sont de qualité moyenne, la conséquence peut en être beaucoup plus grave : on peut perdre rapidement des Clients ou des Partenaires.
- Par ailleurs, la multiplication du nombre d'utilisateurs ne peut que rendre coûteuse la gestion de la « hot-line » et du service client.

## **2. Interfacer les Processus externes aux Processus internes**

Les partenaires utilisent leurs propres Solutions avec lesquelles il faut coexister.

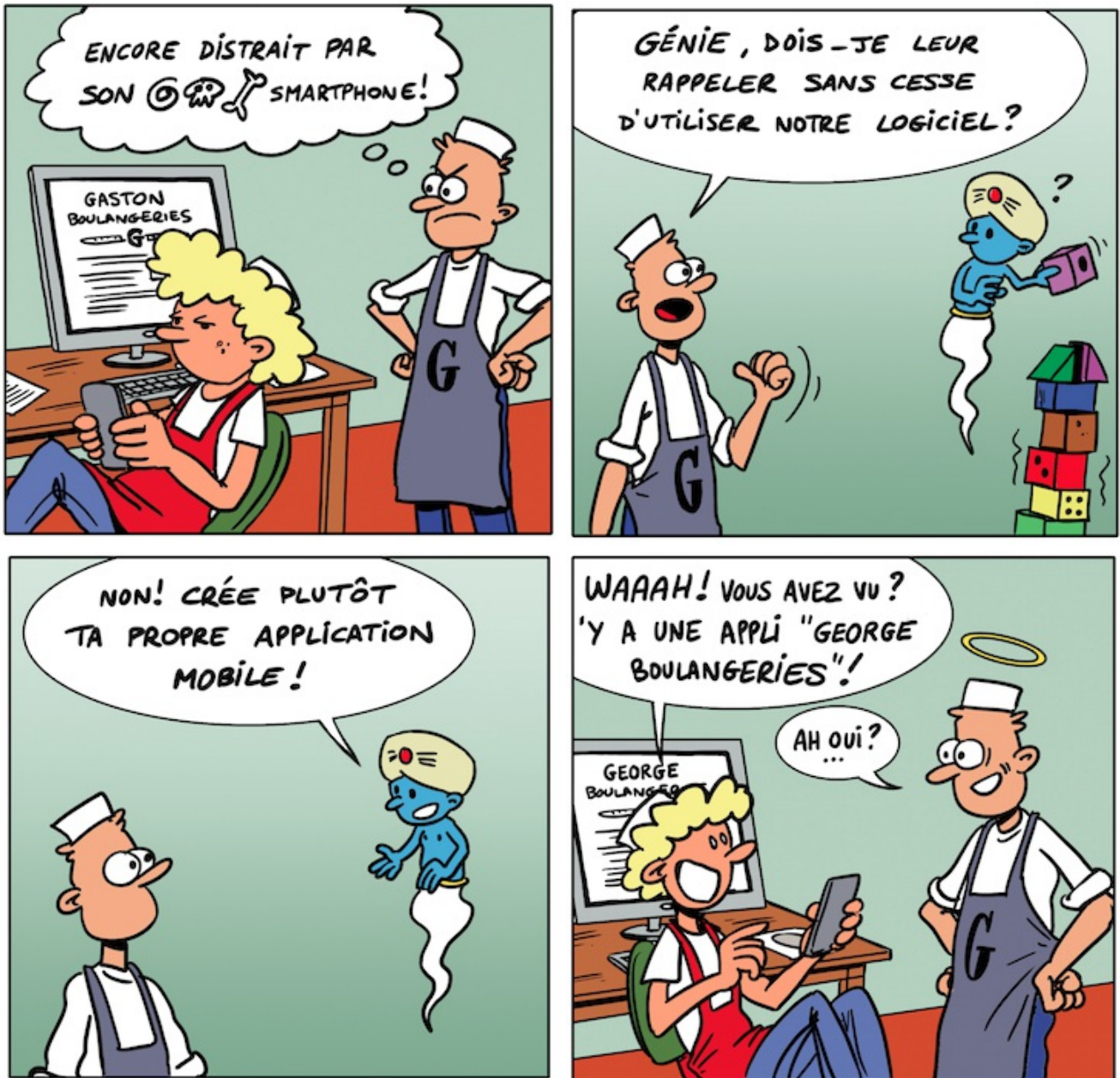
Par exemple, un courtier en assurance effectue la vente du contrat, mais doit ensuite transférer les informations à la compagnie qui assume le risque. S'il effectue une partie de la gestion du sinistre, la même contrainte existe.

Pour aider ces Solutions à communiquer on a besoin de **normes** d'échange inter-professionnelles qui guident chaque intervenant.

On a aussi besoin que chacun offre un **catalogue de Services IT** d'échange qui permettent aux partenaires de se connecter.



## Connecter les mobiles



TONU

### 1. La diffusion des Mobiles

La diffusion des Mobiles est aujourd'hui exponentielle. Elle permet à leur utilisateur d'accéder à tout instant et en tous lieux à un ensemble de fonctions autrefois disponibles uniquement sur un poste fixe.

Le rythme d'utilisation croît plus vite que le nombre d'utilisateurs connectés. Pour donner un exemple concret, la BNP a remarqué que, sur 30 mois, le nombre de clients connectés avait augmenté de 15% mais que le nombre de connexions avait cru de 60%.

La diversité des Mobiles conduit les [Entreprises](#) à comprendre les habitudes d'utilisation.

A titre d'exemple, « Voyages SNCF » a observé que :

- Les smart phones sont utilisés par les jeunes, surtout le matin
- les tablettes sont utilisées par une population urbaine, éduquée plutôt le soir
- les PC ou portables sont utilisés aux heures de bureau, sans doute sur le lieu de travail

## 2. Le phénomène du BYOD

Certains employés sont victimes du « syndrome du dimanche soir-lundi matin » : le dimanche soir, ils utilisent leur mobile moderne auquel ils sont habitués. Le lundi matin ils se retrouvent devant leur vieux PC en entreprise, et ont du mal à l'accepter, d'où cette volonté de pouvoir utiliser leur mobile au sein de l'Entreprise. L'intégration de ces mobiles dans le système d'information de l'Entreprise pose alors des problèmes de sécurité, de compatibilité avec les applications existantes, de standards ergonomiques...

Pour maîtriser cette intégration, certaines entreprises ont préféré offrir de nouveaux mobiles à leurs employés que ces derniers peuvent aussi utiliser pour des besoins personnels : il est alors plus simple pour l'Entreprise de gérer la sécurité ou les mises à jour d'applications.

## 3. Le « sans contact »

Les « sans contact mobiles » qui respectent le standard NFC permettent aujourd'hui, avec son téléphone, de régler des achats, de payer le parking, d'acheter et de valider des tickets de transports, d'utiliser des points de fidélité ou encore de lire des tags pour obtenir des informations pratiques. Reste à choisir un téléphone compatible NFC : ils devraient représenter 50% du marché fin 2013.

## 4. Les Objets connectés

Equipés d'une puce ou d'un capteur, tous les objets qui nous entourent ont vocation à être connectés et à produire des données.

Il s'agit non seulement des Mobiles (Smart phones et Tablettes), mais aussi de:

- Bornes interactives mises à disposition par les entreprises
- Etiquettes digitales
- Capteurs divers
- Véhicules connectés
- Lunettes, montres... digitales

[Les Echos - L'internet des objets](#)

*En 2020, le nombre d'objets connectés pourrait atteindre 80 milliards dans le monde, selon l'Idate, think tank spécialisé dans l'économie numérique...*

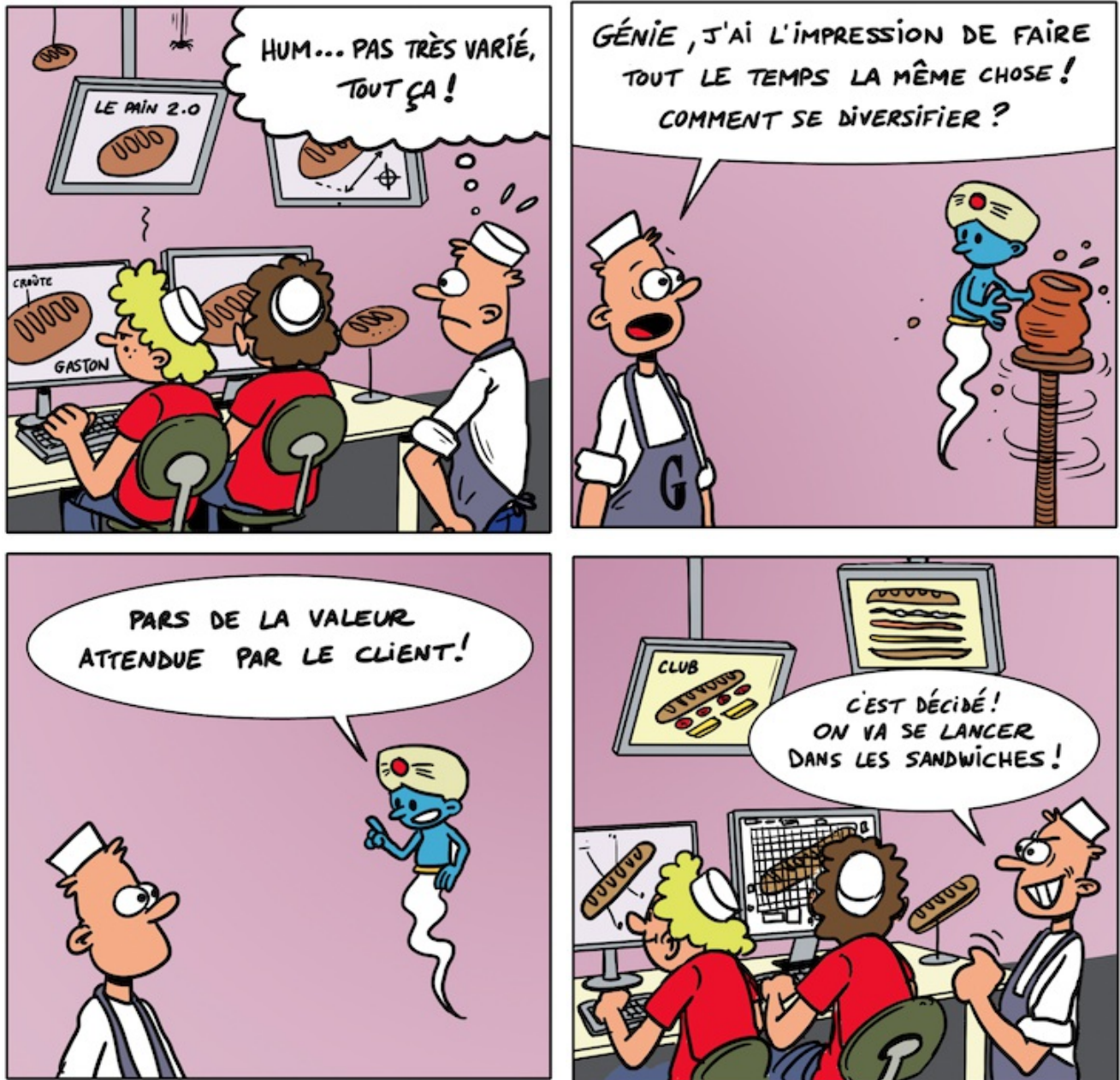
## 5. Non seulement davantage de confort, mais aussi changement de Modèle

Les nouveaux objets connectés tirent souvent une Transformation en profondeur du Modèle de l'Entreprise. Ce n'est pas juste de l'informatisation de processus existant (ex : vente en direct sur smartphone versus vente via un réseau physique). Des pans entiers de l'entreprise se trouvent remis en cause par ces nouvelles technologies. A titre d'exemple, l'expertise à distance dans l'assurance modifie profondément le rôle de l'expert.



**Acte 6 : Nouvelle Proposition de Valeur :  
Distribuer des sandwiches via internet**

## Imaginer une nouvelle proposition de Valeur



TONU

### 1. Valeur d'Usage et Valeur d'Utilisation

Pour éviter les contre-sens, on propose de distinguer Valeur d'Usage et Valeur d'Utilisation :

- La **Valeur d'Usage** (« Usage ») est la Valeur obtenue par les Fonctions de base d'un Produit : accéder à sa messagerie via son téléphone est une nouvelle Valeur d'Usage
- La **Valeur d'Utilisation** (« Usability ») est attachée à la facilité d'Utilisation du Produit : si l'interface utilisateur de la messagerie est complexe, la Valeur d'Usage est positive, mais sa Valeur d'Utilisation est faible.

### 2. Pourquoi rechercher une nouvelle proposition de Valeur ?



Le Numérique transforme en profondeur les [Offres](#) proposées au [Client](#). Les Valeurs attendues par les Clients, qu'ils soient Particuliers ou [Entreprises](#), sont stables ; mais la façon de les satisfaire évolue rapidement. Il ne suffit plus de copier et d'améliorer, mais d'innover profondément en proposant des Produits/Services de rupture. « Ce n'est pas en améliorant la bougie que l'on a créé l'ampoule électrique ».

Nous en donnons quelques exemples succincts. Chacun pourra faire évoluer cette liste en fonction de ses observations.

## 2.1 Les Produits-Information sont en danger

Tous les modèles d'entreprises basés sur le Produit-Information sont en danger actuellement : de nouveaux modèles apparaissent.

Le secteur de la musique a été bouleversé par iTunes et ses successeurs. Le chiffre d'affaire mondial de la musique est passé de 27 milliards de dollars à 22 entre 2000 et 2012. Spotify utilise un modèle basé sur l'abonnement, mais teste un nouveau modèle basé sur la gratuité et la publicité.

Le secteur de l'information est actuellement en crise : presse, télévision sont confrontés au fait que les jeunes ne consomment plus l'information de la même façon.

Le secteur de l'édition est aussi en crise : plus de la moitié des livres sont aujourd'hui lus sur tablettes aux USA ; les chaînes de librairies (Borders, Barnes and Nobles) disparaissent.

Google utilise une caméra dont la résolution est de un gigapixel pour numériser les œuvres d'art et les rendre accessibles à tous avec un degré de précision inaccessible dans les musées : quelle en sera la conséquence dans les musées ?

Deux secteurs n'ont pas encore été touchés profondément parce qu'ils ont des [Modèles](#) plus complexes : l'éducation et la santé. Mais on peut s'attendre à des bouleversements profonds.

## 2.2 L'éducation va être bouleversée par le numérique

- La diffusion extrêmement rapide des **Moocs** (« Massive Open Online Courses ») a débuté aux États-Unis en 2011 quand l'université de Stanford a ouvert son premier cours en ligne sur l'intelligence artificielle. Les cours sont distribués gratuitement sur Internet. Les élèves peuvent suivre les cours des meilleurs professeurs et obtenir un certificat (payant) à l'issue du cursus. L'apprentissage est gratuit, mais le diplôme est payant. La conséquence est que les universités trouvent une nouvelle source de revenus dans la certification et qu'ils ont un moyen de sélection complémentaire pour identifier les meilleurs étudiants qu'ils peuvent inviter dans leur prestigieuse université. Les cours magistraux vont donc progressivement être supprimés : pourquoi avoir à se déplacer dans un amphithéâtre alors que l'on peut chez soi avoir gratuitement, au moment où on le souhaite, accès aux cours des meilleurs enseignants. Les enseignants s'orientent vers des séances de questions/réponses, des travaux pratiques, des études de cas, bref des moments où l'enseigné devient actif. Reste à trouver le Modèle économique : il faudra sans doute passer par les trois étapes incontournables de l'innovation Numérique : construire l'Offre et vérifier sa pertinence, créer du volume, et enfin chercher la rentabilité soit faire payer la certification à l'issue des cours, soit utiliser la publicité, soit vendre des cours à des autres organismes d'enseignement qui veulent étoffer leur offre, soit développer la formation continue auprès des entreprises, soit s'associer à des éditeurs de livres scolaires... (voir [Le Nouvel Economiste : La déferlante des MOOCs](#)).
- Equiper chaque élève d'un ordinateur, permet d'avoir accès aux cours (nombreux en mathématiques mais plus rares en français ou histoire) et aux exercices, d'accéder à la connaissance via Internet, de travailler en groupe... L'équipement Numérique des élèves : en équipant ses élèves et professeurs d'ordinateurs, le district québécois d'Eastern Townships a divisé par deux en dix ans l'échec scolaire : 22% des collégiens quittent l'école sans obtenir de diplôme, contre 42% en 2002.

## 2.3 La santé va être bouleversée par le numérique

On peut effectuer aujourd'hui un nombre croissant de **diagnostics à distance** : les équipements sont disponibles, performants et connectables.

Les séjours dans les hôpitaux ou cliniques peuvent être réduits sans risque dans un grand nombre de cas, pourvu que l'Offre de Services à domicile se développe et que les systèmes de surveillance à distance soient bien opérationnels. Mais pour refondre le Modèle de Santé, on a besoin de mettre d'accord de multiples intervenants, en particulier au niveau de l'administration, qui ne sont pas habitués à des [Transformations](#) rapides. En particulier la question « qui paye qui » est vitale pour que l'équilibre économique du système soit atteint.

Cette évolution va permettre de passer d'une médecine curative à une médecine préventive, et ce pour le bien de tous.

## 2.4 Même les Industries de Biens seront touchées

Les nouveaux tracteurs sont guidés par satellite : un GPS, dont la précision est de 2cm et non de 10 mètres comme ceux des voitures, permet aux agriculteurs de ne pas repasser deux fois au même endroit lorsqu'il labourent : on économise 10% à 20% de carburants et de produits. Les moissonneuses-batteuses adaptent elle-même leur vitesse en fonction de ce qu'elles récoltent, ce qui permet une amélioration de 20% du rendement horaire.

La « Google car » expérimentée en Californie est une voiture autonome, sans chauffeur.

Qui va gagner dans cette compétition :

- les constructeurs installés parce qu'ils savent construire des châssis, des boîtes de vitesse, des moteurs, parce qu'ils disposent de réseaux de concessionnaires, parce qu'ils ont une clientèle fidèle,
- ou les nouveaux entrants comme Google parce qu'ils maîtrisent les systèmes d'informations ou les données de localisation ?

Quel que soit le gagnant, comment les compagnies d'assurance vont-elles analyser les responsabilités ?

## 2.5 Les sites collaboratifs proposent de nouvelles formes d'usage

Les sites collaboratifs proposent de nouvelles formes d'usage dont nous donnons 2 exemples :

- Exemple d'un site collaboratif pour proposer des chambres : **airbnb** ([Nouvelobs](#))  
C'est un site où des particuliers proposent des chambres aux touristes. Valeur pour le locataire : non seulement la chambre va coûter moins cher qu'un hôtel, mais le client va bénéficier de conseils donnés par les propriétaires sur les restaurants voisins, ou les commerçants. On est accueilli comme une personne et non comme un client.
- Exemple de «**covoiturage.fr**» qui est le 1er opérateur en Europe de covoiturage. Le site met en relations les conducteurs et des passagers potentiels qui font le même trajet pour partager les coûts.

La concurrence devient rude non seulement pour les acteurs traditionnels, mais aussi pour l'Etat dont les recettes fiscales sont touchées.

# 3. Partir de la Valeur plutôt qu'améliorer un Produit

Comme on l'a décrit plus haut, il faut d'abord décider quelle Valeur on souhaite satisfaire.

Dans un monde où est privilégiée l'amélioration **progressive**, le bon processus de création consiste à copier ce qui se fait de mieux, puis à chercher à l'améliorer. La veille métier est vitale pour identifier les bonnes idées des concurrents. On commence par tirer parti de ce qui a déjà été inventé

par les autres, puis on l'améliore en apportant sa touche. Si on veut faire tout le processus d'apprentissage par soi-même, on sera peu efficace.

Dans un monde où dominent les [Produits](#) de **rupture**, cette approche est moins efficace : il vaut mieux partir de la Valeur attendue par le [Client](#) pour imaginer des Produits qui n'existent pas encore aujourd'hui. C'est une façon d'être le premier sur un nouveau [Marché](#) ce qui représente un atout considérable, mais pas suffisant, comme l'ont démontré les difficultés de Yahoo sur les moteurs de recherche, ou de Blackberry sur les smart phones.

## Offrir une nouvelle Valeur de distribution



TONU

### 1. La Valeur de l'Offre n'est pas la Valeur du Produit ou du Service : l'expérience Client

De nombreuses [Entreprises](#) ne Produisent pas : elles se contentent de Distribuer. Elles ont compris que l'important n'est pas de maîtriser le Produit, mais de **maîtriser le Client** : on cherche à se situer en aval dans la chaîne de Valeur, le plus proche possible du client.

Rappelons que la [Valeur](#) de l'[Offre](#) ne tient pas que dans la Valeur du Produit, mais aussi dans :

- o La **Valeur de Distribution**

- Un bon marketing Opérationnel qu'il s'agisse de publicité, de campagne de mailing, ou d'offre personnalisée, est un atout pour réussir sa vente
- La qualité de l'accueil que ce soit en magasin, au téléphone, sur Internet est aussi un atout



- La disponibilité de produits
- La rapidité de transaction
- L'efficacité de livraison et installation
- Et, bien sûr, le **coût** et les facilités de financement

L'« Expérience Client » désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un Produit (voir [Définition de l'expérience Client](#)).

Ce terme unique regroupe les différents thèmes qui permettent d'attirer et de retenir le Client parce que l'on considère aujourd'hui que ces thèmes doivent répondre à une stratégie concertée pour:

- Identifier le Client quel que soit le point de contact
- Comprendre les attentes des Clients
- Comprendre comment ils considèrent la marque et les Produits d'une Entreprise
- Analyser quels points de contacts sont privilégiés par quels Clients : quels canaux, quels moyens d'accès
- Imaginer comment conserver la Clientèle
- Evaluer ce que coûte l'acquisition d'un Client
- Etre informé de la consommation de chaque Client pour savoir réagir

## 2. Quelques exemples

- Un exemple intéressant est celui de **Shazam** qui a créé une Solution sur mobile pour identifier une musique à partir de son écoute. Lorsque l'air est identifié, l'utilisateur peut l'acheter en cliquant tout simplement sur un bouton. Aujourd'hui 12% des ventes de musique passent par Shazam !
- **Booking.com** détient aujourd'hui près de 40% du marché de l'hôtellerie et récupère une moyenne de 20% à 30% de marge sur les ventes effectuées. C'est une menace réelle sur la rentabilité de l'hôtellerie qui assure la Production.
- La **grande distribution** n'a pas innové dans les [Produits](#), elle a innové dans un nouveau Modèle de Distribution, ce qui lui a permis d'atteindre une taille et un pouvoir de négociation qui réduit ses coûts d'acquisition de Produits. Elle évolue aujourd'hui en proposant des Produits sous sa propre enseigne.
- **L'achat de Produit sur Internet** est une nouvelle forme de distribution qui réduit d'autant les formes de distribution classiques
  - Biens : quasiment tous les biens peuvent être acquis sur Internet
  - Informations : musique, cinéma, news...
  - Services : covoiturage, ...

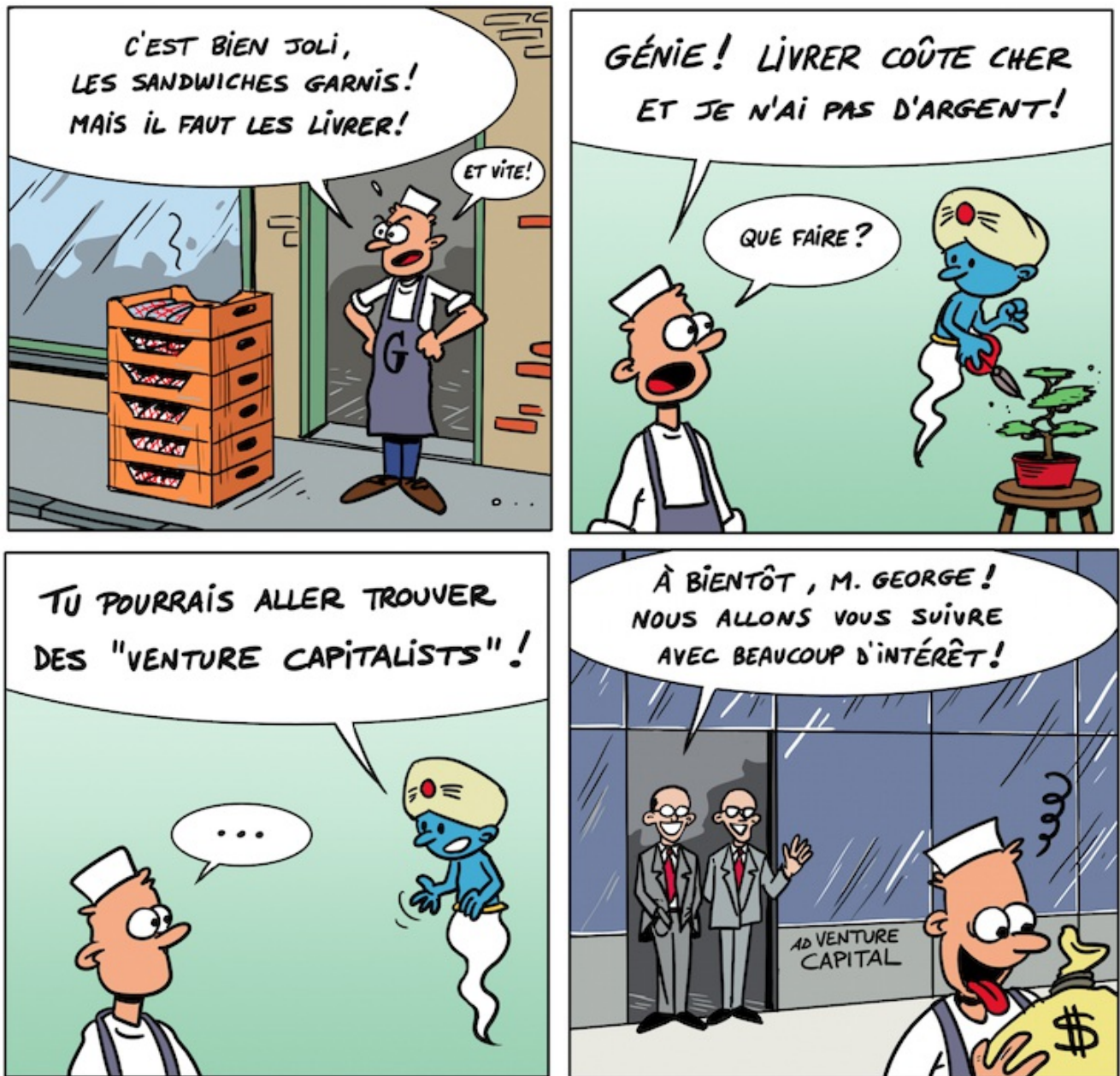
## 3. Le « SOLOMO »

« Social Local Mobile » est une nouvelle forme de distribution qui s'adresse aux utilisateurs de Mobiles utilisant les réseaux sociaux et utilisant la géolocalisation.

L'idée est de nouer une relation personnalisée avec le client pour lui donner des informations ciblées lorsqu'il passe à proximité d'un lieu de vente : c'est une Offre géolocalisée très pertinente.

[Les Echos : Solomo](#)

## Financer par le Capital-Risque



TONU

### 1. Après les Business Angels, l'Entreprise a besoin de Venture capitalists

Le Business Angel peut aider à l'amorçage, mais n'a pas les moyens suffisants pour soutenir la phase 2, qui est celle de la croissance ou d'une étape de recherche-développement coûteuse. Pour donner un ordre de grandeur, le besoin de financement est alors supérieur à un million d'euros. Entrent en scène les **Venture Capitalists** (ou capital-risqueurs) qui disposent de plus de moyens que les Business Angels. Ils investissent des sommes de 1 à 10 millions d'euros, pour une durée de 3 à 5 ans, pour financer des Entreprises à **forte croissance** et innovantes. Ce ne sont plus des particuliers, comme les Business Angels, mais des sociétés de gestion spécialisées qui utilisent les ressources des fonds d'investissement dédiés à cette catégorie d'Entreprise.

Le « **Corporate Venture** » permet aux grands groupes d'investir en minoritaire dans des petites

sociétés en croissance. C'est une façon pour ces groupes de s'assurer une veille stratégique, de s'ouvrir à des procédés innovants, et d'intégrer une nouvelle dimension entrepreneuriale dans la [Culture](#) d'Entreprise.

## 2. Approche court terme ou long terme ?

Dans le monde numérique on cherche à créer du volume avant de rentabiliser le Modèle : une approche rentabilité à court terme ne fait pas de sens. Des [Actions Opérationnelles](#) telles que « contrôler la qualité Produit » ou « contrôler la satisfaction client » ont un prix. Supprimer ces dépenses accroît les marges à court terme, mais obère l'avenir.

Pourtant certains se plaignent que les entreprises ne soient souvent dirigées qu'en fonction de résultats trimestriels. Les résultats trimestriels ont un sens s'ils s'inscrivent dans le cadre d'un budget long terme qui inclut ces dépenses d'investissement.

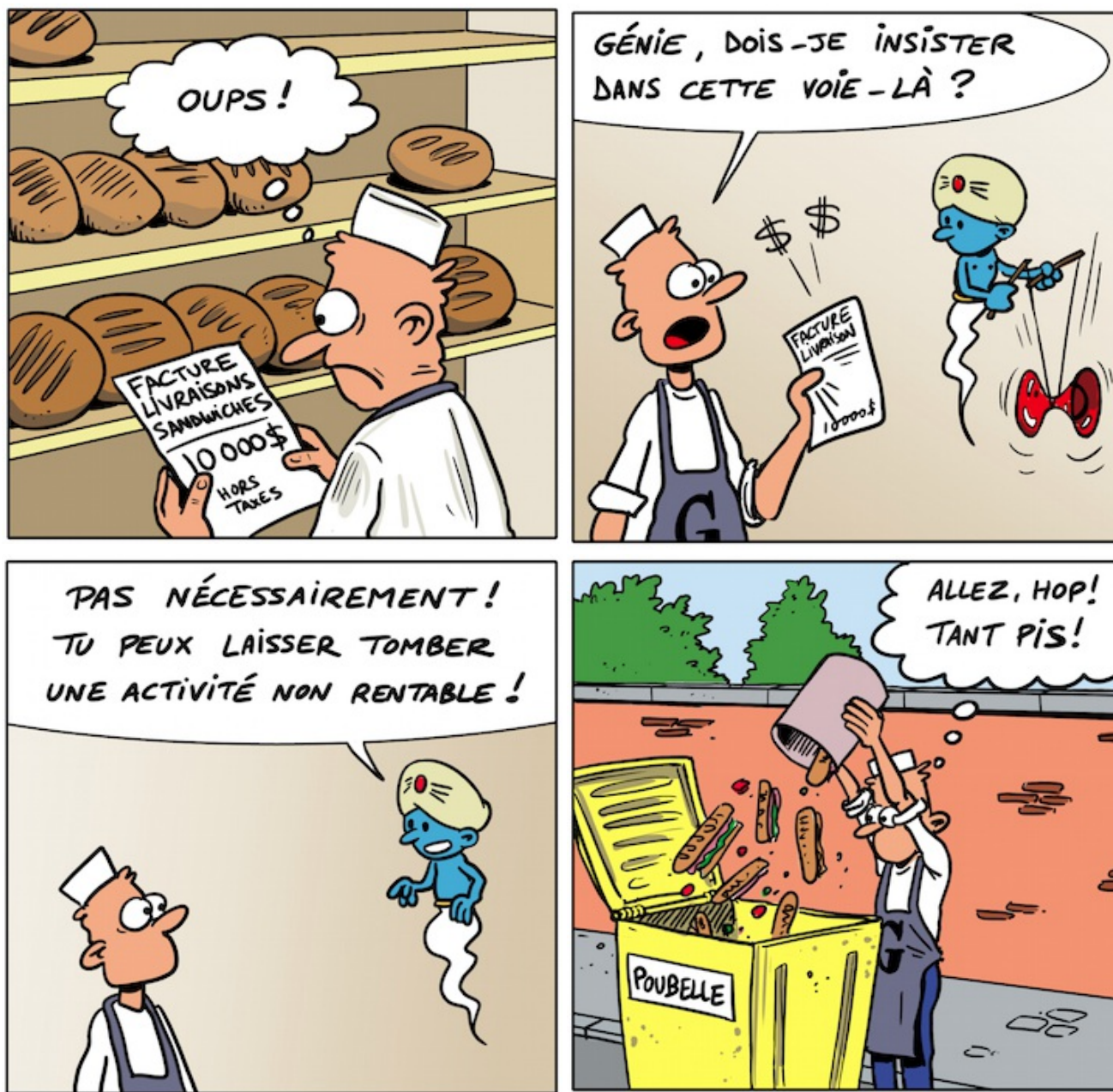
Il faut donc choisir des Capital Risqueurs qui ont une **vision long terme** et acceptent d'adapter la stratégie au fur et à mesure des avancées de l'entreprise sur son [Marché](#) : ils ne doivent pas être de simples financiers, mais posséder une vision de ce que l'Entreprise naissante peut réussir sur le long terme.

## 3. Comment présenter son entreprise pour séduire les investisseurs ?

- Faire **simple** : ils ne peuvent aimer que ce qu'ils comprennent.
- Dégager en quoi le Produit proposé donne un **avantage concurrentiel** à l'entreprise : quels différenciateurs ?
- Mettre en valeur la **qualité de l'équipe de direction** : c'est le critère le plus important pour un investisseur.
- établir une projection financière : elle est rarement respectée par la suite, mais induit un Modèle dont on peut par la suite faire évoluer le contenu
- Eviter [les 10 mensonges identifiés par Guy Kawasaki](#)
  - Nos projections sont conservatrices
  - Une équipe d'analystes renommés nous a indiqué que le marché serait de \$50 milliards en 2018
  - Une Entreprise importante va nous signer un gros contrat la semaine prochaine
  - Des employés clé vont nous rejoindre dès que nous aurons obtenu le financement
  - Personne ne fait ce que l'on fait
  - Personne ne peut faire ce que nous faisons
  - Prenez rapidement une décision, d'autres capital-risqueurs sont intéressés
  - Oracle est beaucoup trop gros et lent pour représenter un danger
  - On a une équipe de management expérimentée
  - Les brevets déposés protègent notre produit
  - Tout ce que nous à faire est d'obtenir 1% du marché



## Abandonner ce qui ne marche pas



TONU

Si une [Entreprise](#) est déficitaire mais qu'elle a l'espoir de se redresser, on peut demander au secteur financier de soutenir l'Entreprise pendant la phase de convalescence.

Mais faut-il sauver des entreprises qui ne peuvent redevenir bénéficiaires pour sauver des emplois ? Mais faut-il qu'un Groupe conserve des activités déficitaires parce qu'il fait des bénéfices par ailleurs ?

Ce sont des questions d'actualité qui donnent lieu à polémique.

Pourtant la réponse est évidente : financer des activités déficitaires réduit d'autant la capacité d'investir dans les activités d'avenir et met l'entreprise en danger.

Plutôt que de financer ce qui ne peut fonctionner, il vaut mieux consacrer la même ressource à créer des activités d'avenir, à former les employés concernés pour les orienter vers les nouveaux métiers.



Il faut aussi préparer les personnes à changer plusieurs fois d'activité dans leur vie professionnelle : si la durée de vie des entreprises passe de 35 ans à 10 ans (voir prévisions de Standard and Poors), il y aura bien peu d'employés qui passeront leur vie professionnelle dans la même entreprise. La sécurité de l'emploi n'est pas attachée à **l'appartenance à un système** dont la durée de vie est de plus en plus courte, elle passe par la **Compétence** nécessaire à l'exercice des nouveaux métiers. Il faut aider ceux qui n'ont pas cette Compétence à l'acquérir. La formation professionnelle est une des clés de la réussite de ces adaptations.

En résumé, il faut préparer les [Acteurs](#) à accepter l'idée :

- que l'Entreprise a une durée de vie limitée,
- qu'ils auront à changer d'emplois plusieurs fois dans leur vie professionnelle,
- que la formation continue est vitale et
- que la Compétence est leur meilleur atout.

## Les Transformateurs ont droit à l'erreur



TONU

Les américains considèrent comme positives les tentatives de création d'entreprise, même quand elles ne sont pas couronnées de succès. Les français les considèrent comme négatives.

Les activités **Opérationnelles** sont prévisibles : lorsque le [Modèle](#) est sain, réussir à Opérer est à la portée de ceux qui appliquent proprement le Modèle.

Par contre, l'incertitude est de mise dans la [Transformation](#). Impossible d'avoir toujours raison : même Steve Jobs a connu des échecs avec Lisa ou avec Next.

Vouloir appliquer le principe de précaution, chercher à mettre en place des méthodologies lourdes pour éviter les erreurs, créer des principes de gouvernance bureaucratiques, ... ne peuvent qu'étouffer la créativité. En pratique, plus les équipes sont de qualité, moins elles ont besoin de procédures.

Par contre, il faut savoir regarder la réalité en face et refuser le syndrome « ça va bientôt marcher »

quand il devient répétitif : avoir le courage d'abandonner une initiative même si elle a représenté de lourds investissements. Rien n'est pire que d'entendre : « comme nous avons déjà beaucoup dépensé, on ne peut abandonner » ; ce qui est perdu, est perdu !

Ne pas décourager les Transformateurs qui ont essayé un échec. Une bonne méthode consiste à leur demander d'analyser les raisons de cet échec, puis d'identifier les mesures à prendre pour ne pas refaire les mêmes. Cette analyse leur donne généralement le courage de recommencer un projet difficile.

Pour réduire les conséquences d'échecs possibles, on peut utiliser des approches qui permettent de tester des idées au moindre coût :

- [Test and learn](#)
- [Proof of concept](#)
- [Lean Startup](#)
- Bac à sable



**Acte 7 : Nouvelle proposition de Valeur:  
Vendre des Modèles**



## Connaître les attentes des Clients par les réseaux sociaux



TONU

### 1. Connaître les attentes des Clients par les réseaux sociaux

La masse d'information dispersée dans les réseaux sociaux ou dans les requêtes sur moteurs de recherche peut aider les [Entreprises](#) à mieux comprendre le comportement ou les attentes de leurs clients : ils utilisent les techniques du « big data » qui permettent d'analyser ces informations volumineuses.

Le « big data » ne recouvre pas seulement la notion de très gros volumes de données. Ce qui le définit ce sont les « 3V » : Volume, Variété, Vitesse

- Variété : les données peuvent être structurées en bases de données, comme on le fait depuis toujours, mais elle peuvent aussi être désordonnées, comme celles que l'on recueille à partir

des réseaux sociaux

- Vitesse : la technologie « flash » permet de traiter en mémoire vive d'immenses volumes de données autrefois accessibles uniquement sur le disque.

## 2. Les autres fonctions des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont une source d'échange dans les deux sens. Elles Ils ne se contentent pas de faire du « branding ».

EN 2013, 38% des entreprises les utilisent déjà pour répondre à une demande d'information ou d'assistance, de la part du [Client](#), ou pour traiter une réclamation.

Certaines banques utilisent les données recueillies sur les réseaux sociaux pour analyser le risque de crédit. A titre d'exemple, ils peuvent utiliser des règles telles que :

- Plus on a d'amis, plus le risque diminue
- Si on a un ami qui est un mauvais payeur, on risque de ne pas avoir droit au crédit

Certains cabinets de recrutement utilisent aussi les réseaux sociaux pour mieux cerner les caractéristiques des candidats.

## 3. Les réseaux sociaux pour désengorger la messagerie traditionnelle

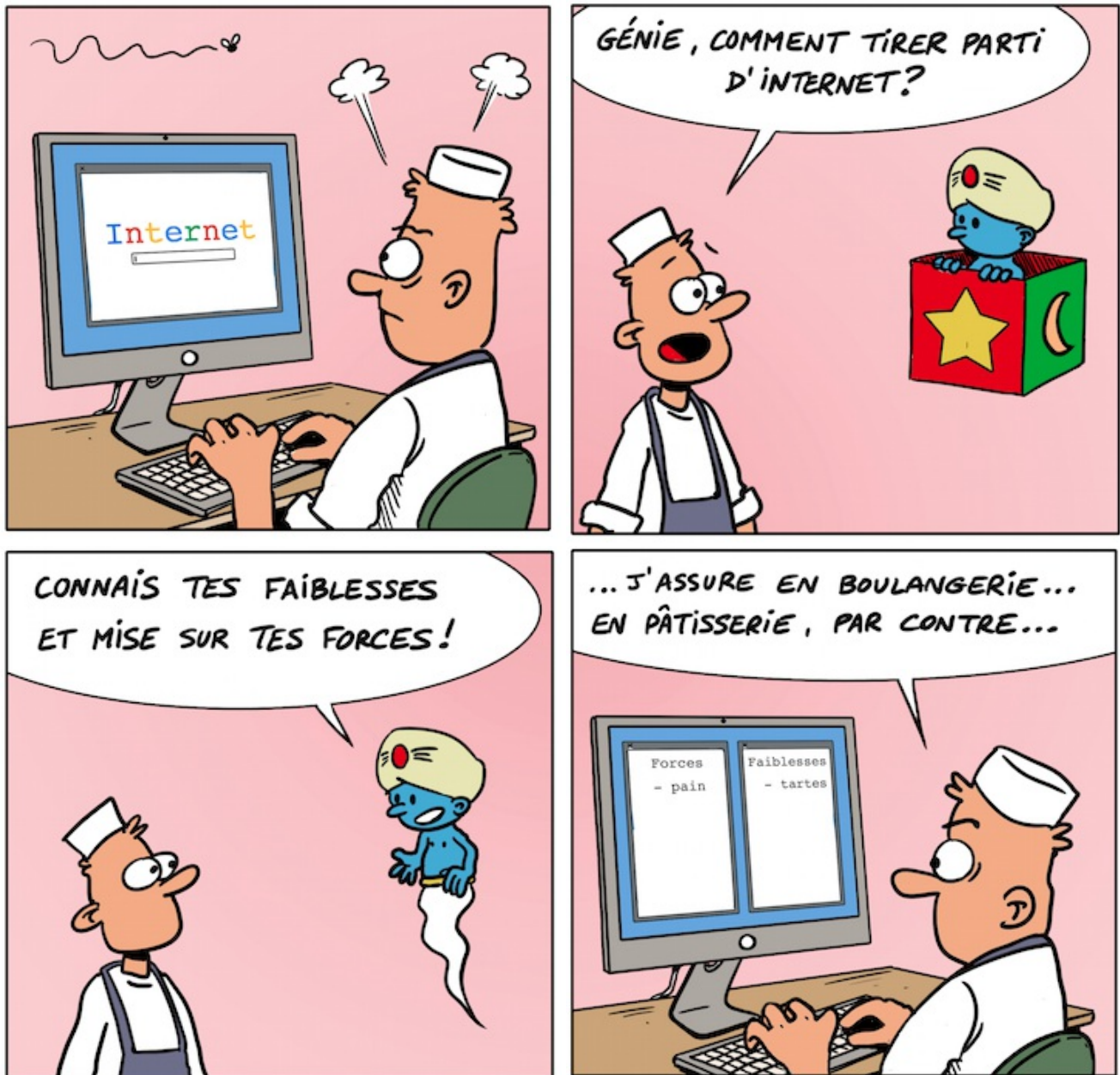
Un nombre croissant d'Entreprises mettent à disposition de leurs salariés ou proches partenaires des réseaux sociaux internes. Ils servent souvent à remplacer la messagerie qui est devenue un fourre-tout de la communication. Comme on le fait pour les détritrus, il faut trier, segmenter les usages:

- Les messages instantanés sont plutôt du ressort des Chats si on est au bureau ou des SMS si on est sur son mobile
- Le partage de fichiers au sein d'une même équipe utilise plutôt des systèmes tels que Dropbox ou Skydrive
- La messagerie par groupe passe par les réseaux sociaux
- La discussion personnelle passe souvent par le téléphone (skype ou autre)
- Bien sûr il faut aussi utiliser une messagerie mais la réduire à ce que les autres modes ne prennent pas en compte.

La messagerie est toujours dominante, mais les échanges via les réseaux sociaux croissent rapidement.

Certaines Entreprises envisagent même de supprimer la messagerie pour la remplacer par des réseaux sociaux internes.

## Connaître ses forces et faiblesses



TONU

Certaines entreprises sont tirées par le [Client](#) et d'autres par le [Produit](#) (entreprises de technologie). Les premières s'interrogent d'abord sur les besoins des clients, les secondes se focalisent d'abord sur le Produit et cherchent un Client ensuite ... Pour ces dernières, le savoir-faire est clé.

On ne peut être le meilleur dans tous les domaines. Le bon sens doit conduire l'entreprise à se positionner sur des marchés où ses qualités lui donnent un avantage concurrentiel alors que ses faiblesses ne lui seront pas un gros handicap. Mais cela suppose d'y voir clair sur ses forces et faiblesses.

Comme une [Entreprise](#) n'est qu'un [Modèle](#) exécuté par des [Ressources](#), il s'agit d'analyser l'ensemble du Modèle de l'Entreprise et de ses Ressources, telles qu'elles ont été décrites précédemment, pour identifier ses points forts et faibles.

Pour donner quelques exemples de questions :

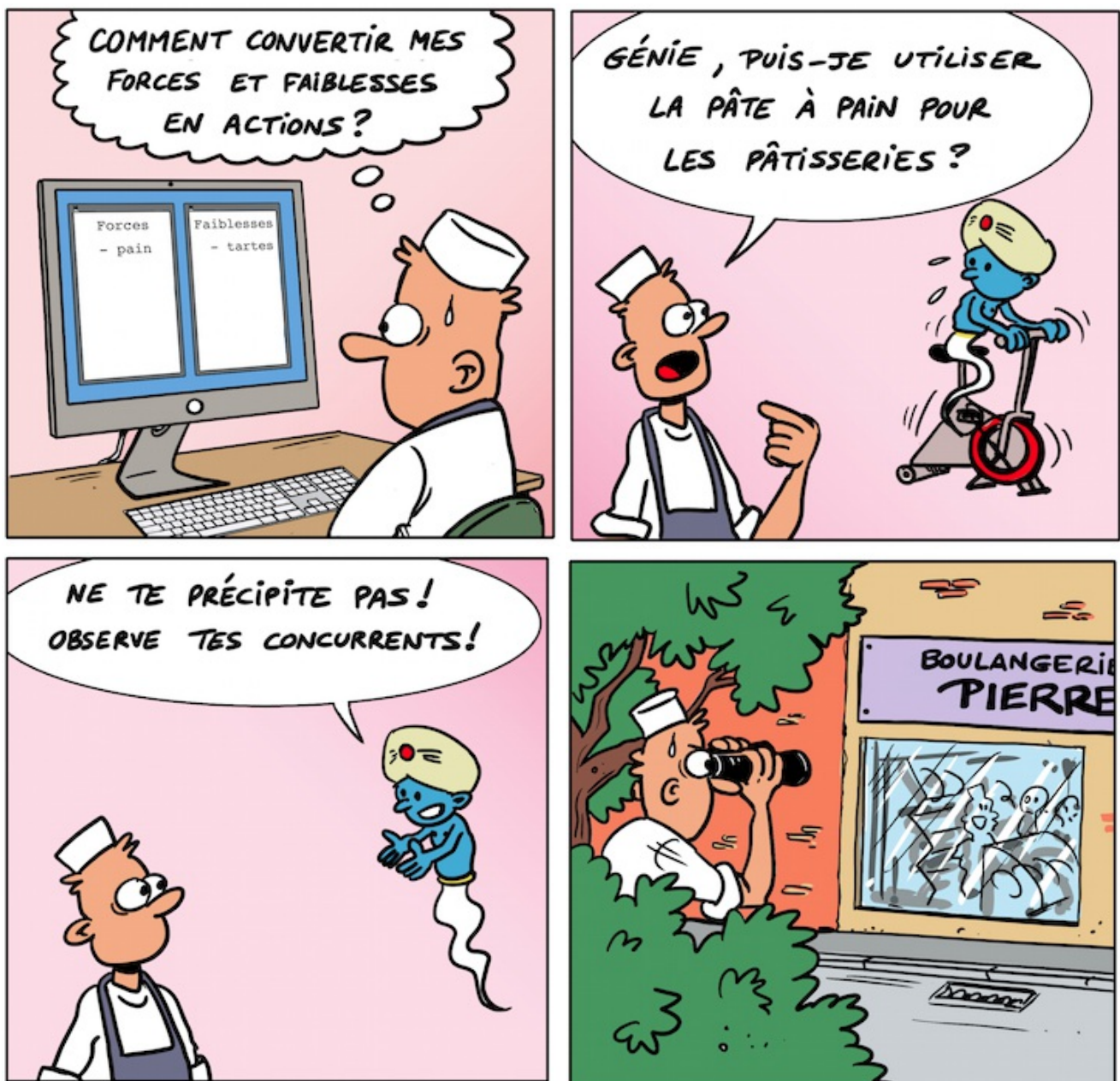
- Modèle de l'Offre
  - L'Offre est-elle adaptée aux nouveaux Marchés, pour quelle Valeurs ?
  - L'Offre en Produits est-elle surabondante ?
  - La qualité des Produits est-elle suffisante ?
  - L'Usage des Produits est-il simple et homogène ?
- Modèle d'Opération
  - Le Modèle de Distribution est-il innovant ?
  - Quel est le coût de la Production par rapport aux concurrents ?
  - Quel est le poids des procédures dans les décisions ?
- Modèle de Transformation
  - La rapidité de la Transformation est-elle suffisante ?
  - A-t-on des chefs de projets capables de gérer toutes les dimensions d'une Transformation et sait-on les garder ?
  - Une équipe Fondation puissante est-elle en charge de la cohérence d'ensemble ?
- Image
  - traditionnelle ou innovante ?
  - qualité des Produits ou prix compétitifs ?
- Culture
  - Fier de son modèle ou crainte de la concurrence ?
  - Le personnel a-t-il compris qu'il fallait changer en profondeur ?
  - Capable ou non de prendre des risques ?
  - Antagonismes ou collaboration positive entre Métier et IT ?
- Ressources Humaines
  - Acceptation du changement chez les Opérationnels ?
  - Organisation par projet ou par compétence ?
  - A-t-on suffisamment de Transformateurs de qualité, Sait-on les garder ?
- Ressources Information
  - L'information sur les Clients est-elle suffisante ?
  - A-t-on un retour suffisant sur la satisfaction vis-à-vis des Produits et Services ?
  - Les Informations de pilotage sont-elles pertinentes ?
- Ressources financières
  - Peut-on se donner les moyens pour Transformer en profondeur ?

L'avis externe est aussi important que l'avis interne : les clients et les partenaires sont la meilleure source d'information.

Encore une fois, la plus grande force nous semble être la capacité à se réinventer rapidement : c'est l'[Agilité](#) de l'[Entreprise](#) qui compte avant tout. A l'inverse, quel que soit son avantage concurrentiel actuel, la plus grande faiblesse est de ne pas savoir évoluer à temps. Qui aurait cru, il y a quelques années, aux difficultés de Kodak, Blackberry, Nokia, Sony, Peugeot....



## Exercer une veille Métier



TONU

### 1. Savoir douter

L'autosatisfaction est le plus grand danger des [Entreprises](#) et en particulier des Grandes Entreprises.

Les grands groupes peuvent disparaître rapidement aujourd'hui : l'[Image](#) peut être excellente, les finances florissantes, et le personnel fier de son Entreprise, puis tous ces atouts peuvent s'effondrer en quelques années : les exemples de Kodak, Nokia, Peugeot, Surcouf, ... sont dans toutes les mémoires.

### 2. Exercer une veille métier

Une façon de rester vigilant est d'exercer une veille métier.

Partir de la [Valeur](#) pour élargir le nombre de concurrents : il ne suffit pas d'observer ce que font les

concurrents traditionnels, mais comprendre aussi ce que proposent de nouveaux entrants qui cherchent à apporter la même Valeur avec des [Produits](#) différents. Les concurrents d'une chaîne de TV sont non seulement les autres chaînes de TV, mais surtout l'usage d'Internet qui conduit les jeunes à abandonner progressivement la télévision classique.

### 3. Mais ne pas hésiter à se démarquer

Ceci dit, plus les produits évoluent rapidement, plus il est difficile de s'appuyer sur une observation des concurrents pour comprendre l'évolution du [Marché](#).

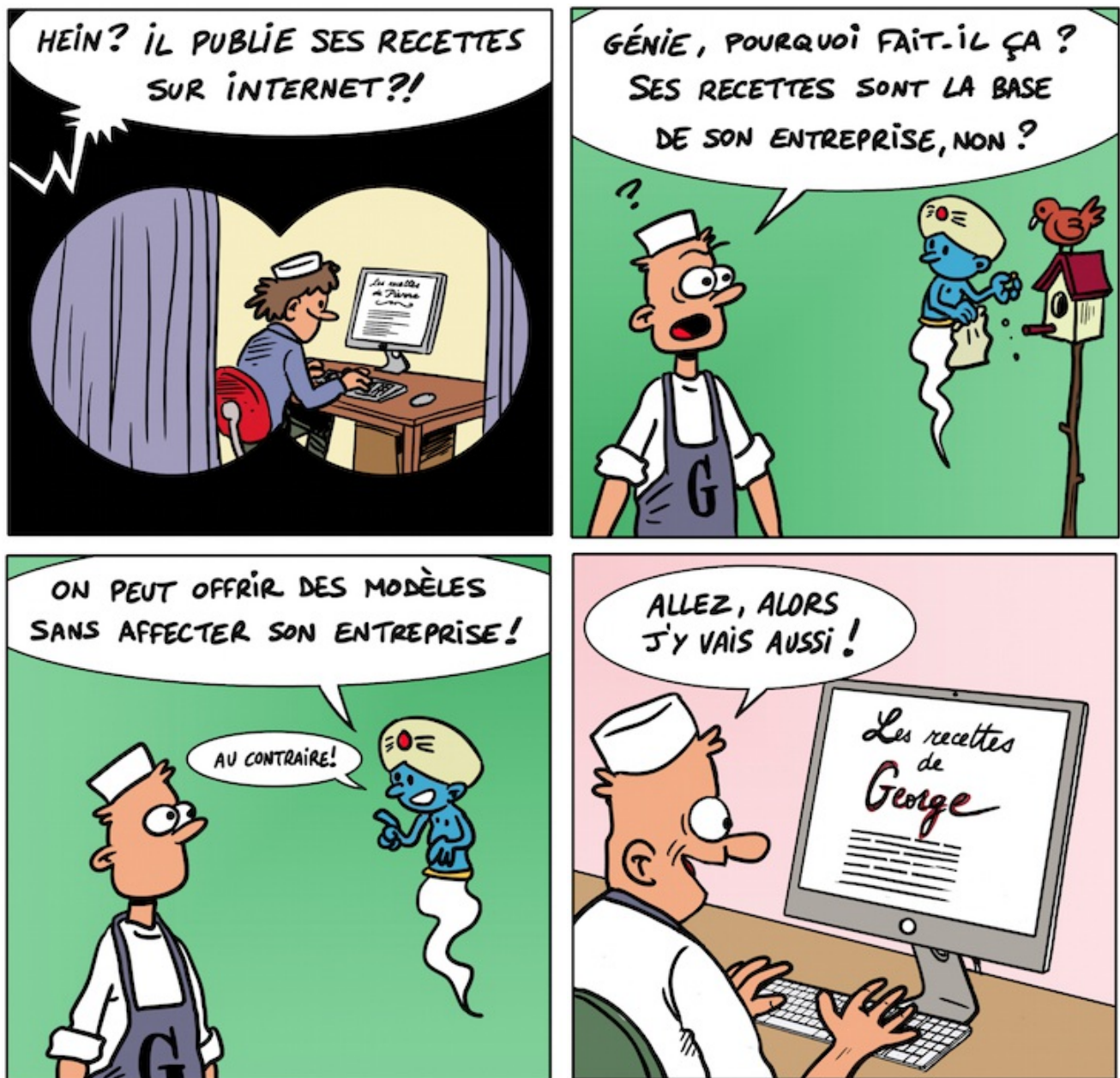
Dans les marchés où le renouvellement des Produits est rapide, il faut se concentrer davantage sur le [Client](#) que sur les **concurrents** pour imaginer de nouveaux produits :

- le rythme du changement est trop important pour que l'on doive attendre que les concurrents aient mis au point les nouvelles [Offres](#) pour prendre des décisions
- les grandes réussites (Google, Amazon, Apple...) ont été guidées avant tout par l'observation de ce qu'attend le client

Une des difficultés est de rester objectif dans cette analyse.

Pour donner un exemple, la **banque directe** a un succès considérable en Angleterre et pas en France : est-ce dû à une différence culturelle entre les comportements des consommateurs ou à une Offre qui est différente ? Comme les cultures se rapprochent, il faut se méfier de ceux qui vont incriminer le comportement de la clientèle alors que leur Offre est peut être insuffisante.

## Offrir des Modèles



TONU

### 1. Quelles Entreprises distribuent des Modèles ?

Les [Produits](#) sont des Biens ou des Informations ou des Services.

Les Produits-Information peuvent être de deux types :

- les [Faits](#), essentiellement des **Informations Opérationnelles** sur les Clients, les contrats, les comptes, le [Marché](#)... bref toutes les Informations qui servent à Opérer dans l'[Entreprise](#).
- Les [Modèles](#), qu'ils soient destinés aux [Acteurs-Humains](#) sous forme documentaire, ou aux [Acteurs-IT](#) sous forme de logiciels.

Pour donner quelques exemples de Produits-Modèles :

- Roland Moreno a inventé la carte à puces en 1974: il a bénéficié pendant 24 ans des droits

- de ses brevets qui ne sont rien d'autre que des Modèles
- Les éditeurs de Logiciels (Microsoft, Oracle, Sales Force, SAP) construisent et distribuent des logiciels qui ne sont que des Modèles
  - Un franchiseur (comme Afflelou ou Mac Donald) distribue un Modèle aux franchisés : une marque, un Modèle Opérateur, des Modèles de Produits et de Services
  - Un laboratoire pharmaceutique peut Distribuer à des fabricants de médicaments la licence sur une des molécules qu'il a découverte.
  - Un compositeur reçoit des droits sur ce qu'il a créé et qui n'est rien d'autre qu'un Modèle « Opéré » par des musiciens ou des chanteurs.

## 2. Pourquoi acquérir un Modèle à l'extérieur ?

3 raisons conduisent à développer l'industrie des Modèles :

- La **rapidité** des [Transformations](#) conduisent les Entreprises à rechercher des Modèles à l'extérieur parce qu'elles n'ont pas le temps de les construire.
- La **Complexité** des nouveaux Modèles qui assemblent des [Offres](#) sophistiquées de [Produits](#) et qui font intervenir des Acteurs externes (Clients et partenaires), rendent de plus en plus ardue la tâche des Transformateurs internes. La part croissante des Acteurs-IT (Mobiles, PC, outils intelligents...) nécessite de plus en plus de logiciels : les bons logiciels sont extrêmement difficiles à construire.
- **L'éclatement des activités** entre différents partenaires favorise l'émergence d'Entreprises spécialisées dans les Modèles qui leur permettent de coopérer.

## 3. Quels avantages à la Distribution de Modèles ?

### Les Opérations sont simples

Une des caractéristiques des Entreprises qui construisent et Distribuent des Modèles, est que les activités de Transformation occupent une part plus importante que les [Opérations](#). L'industrie du Modèle a pour avantage que, après investissement pour [Construction du Modèle](#), les efforts pour Produire sont limités à la duplication de Modèles : ce n'est que de la duplication d'Information.

Ce n'est pas un hasard si Microsoft, Google, Amazon, SAP, Oracle, Salesforce.com... sont si prospères.

Imaginez un Modèle innovant, expérimentez le pour vérifier sa validité, puis Distribuez ce Modèle : vos Clients géreront les Opérations, vous toucherez des royalties, ou des droits d'usage ou des licences sans d'autre effort que de maintenir les logiciels...

### Le logiciel peut être modifié

Pour bénéficier d'un nouveau Bien (ex: une nouvelle voiture qui correspond à un nouveau Modèle, on doit changer le Bien (en l'occurrence la voiture).

Par contre, pour bénéficier d'un nouveau Modèle, on peut se contenter de remplacer l'ancien Modèle par le nouveau : il s'agit d'une nouvelle version du même Modèle. On pérennise ainsi la relation client qui préférera passer à la version suivante du Modèle installé plutôt que de remplacer son Modèle existant, tant que son fournisseur est capable de faire évoluer son Modèle pour qu'il reste compétitif.

A vrai dire les « montées de version » ne sont pas toujours simples dans les Modèles-Logiciels : il peut y avoir nécessité de convertir les données pour qu'elles s'adaptent au nouveau Modèle, il faut parfois adapter les interfaces avec les autres Solutions en place, il faut former les utilisateurs aux nouvelles fonctionnalités...

## 4. Modèle modifiable ou non par le Client?

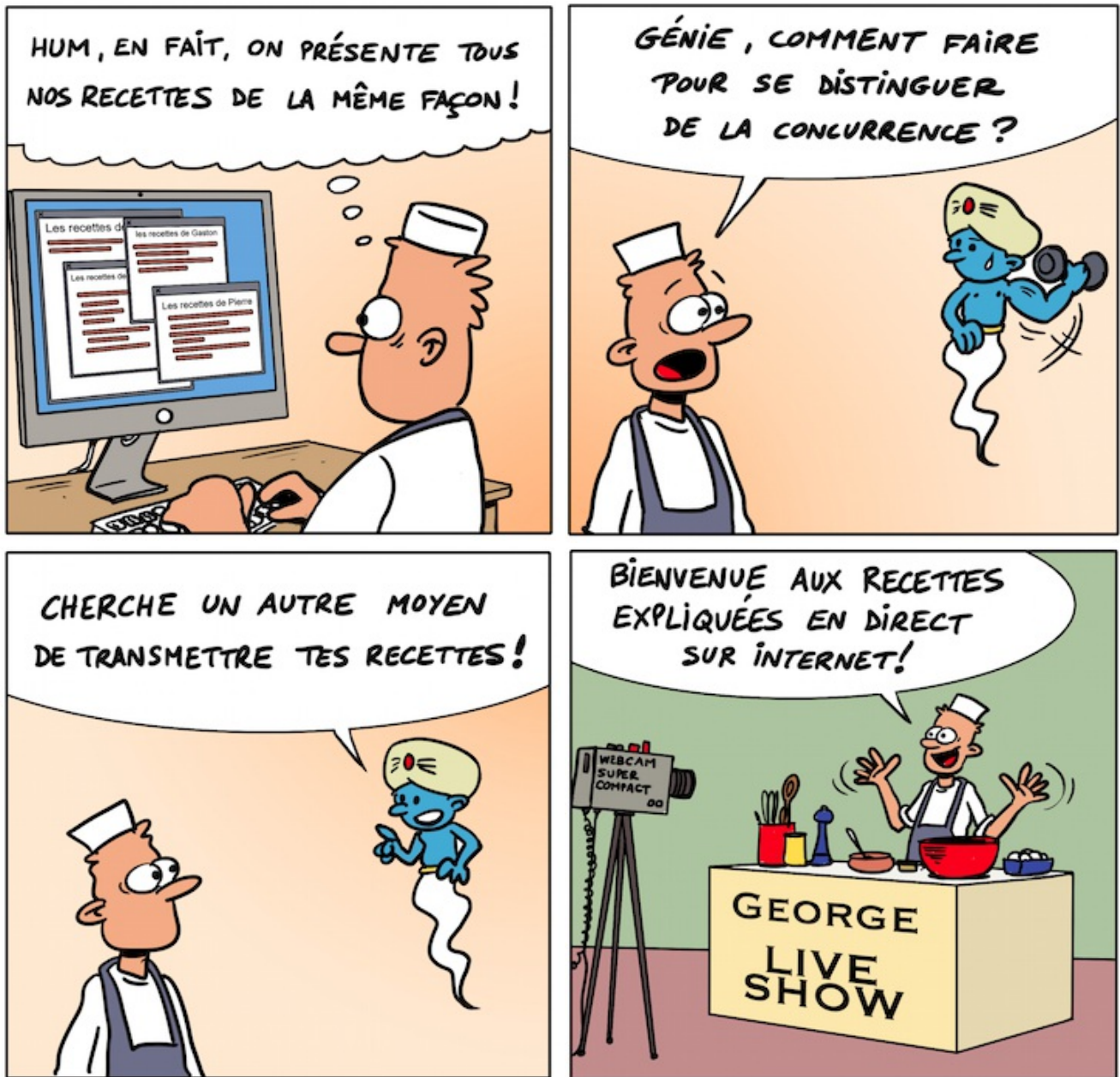
Pour que le Client qui acquiert un Modèle puisse bénéficier des futures versions, il ne doit pas modifier le Modèle. C'est pourquoi les fournisseurs de logiciels ne délivrent pas les sources de leur



Produit, l'autre raison étant de préserver leur savoir-faire.

Mais il existe aussi une tendance qui se développe : les **logiciels libres** qui sont non seulement gratuits, mais qui donnent aussi accès aux internes du logiciel. On peut alors les modifier, les assembler, et diffuser les incréments sous la même forme, dans le cadre d'une communauté ouverte.

## Offrir une nouvelle Valeur d'usage

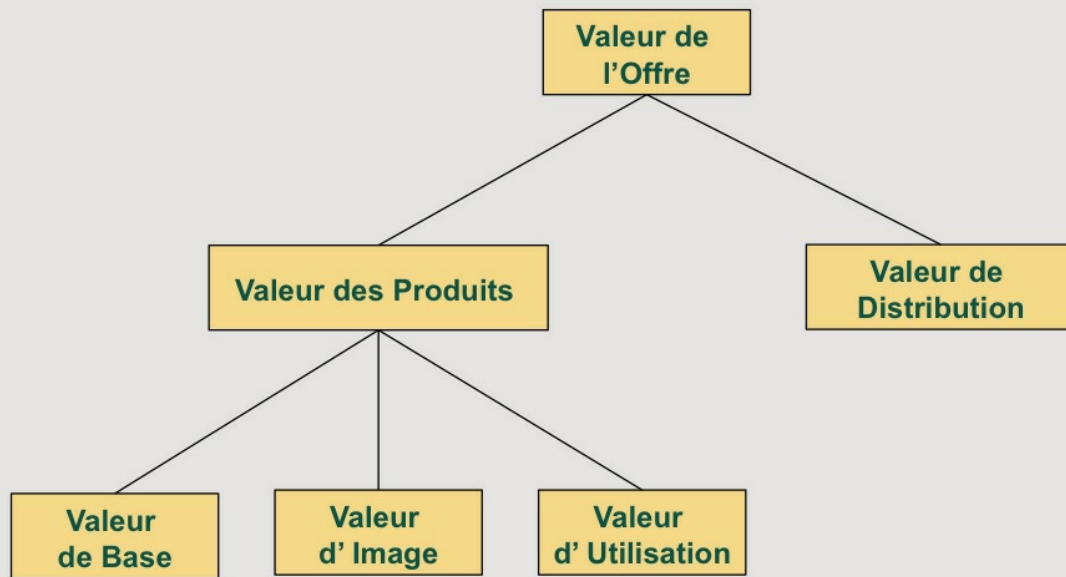


TONU

### 1. Qu'est-ce qu'une Valeur d'usage ?

La [Valeur](#) d'une offre a été décrite dans le « [Modèle de Produit](#) ».

## La Valeur



Page 10

>Le Numérique peut impacter les [Offres](#) à différents niveaux :

- Nouvelles utilisations plus confortables : on ne change pas la Valeur de base, mais on rend l'**utilisation** plus aisée
  - Ex : musique aisément accessible sur son smartphone
  - Ex : Wikipedia versus Encyclopédie papier
  - Ex : video conférence versus réunion physique, sans avoir à se déplacer
- Mais aussi nouveau Modèle de **Distribution** : on permet un mode de distribution plus simple pour le [Client](#)
  - Ex : télécharger un livre sur sa tablette
  - Ex : commander sur Internet
- Et enfin nouvelles **Valeurs de base**
  - Ex : trouver le meilleur chemin grâce à son GPS
  - Ex : les chaussures intelligentes qui informent des efforts faits par celui qui est chaussé
  - Ex : Bitcoin comme nouvelle monnaie

Ces exemples démontrent que tous les secteurs d'activité sont touchés : qu'il s'agisse de Bien, d'Informations ou de Services. Non seulement les positions acquises sont remises en cause, mais la mutation est extrêmement rapide.

## 2. Comment imaginer les nouveaux usages ?

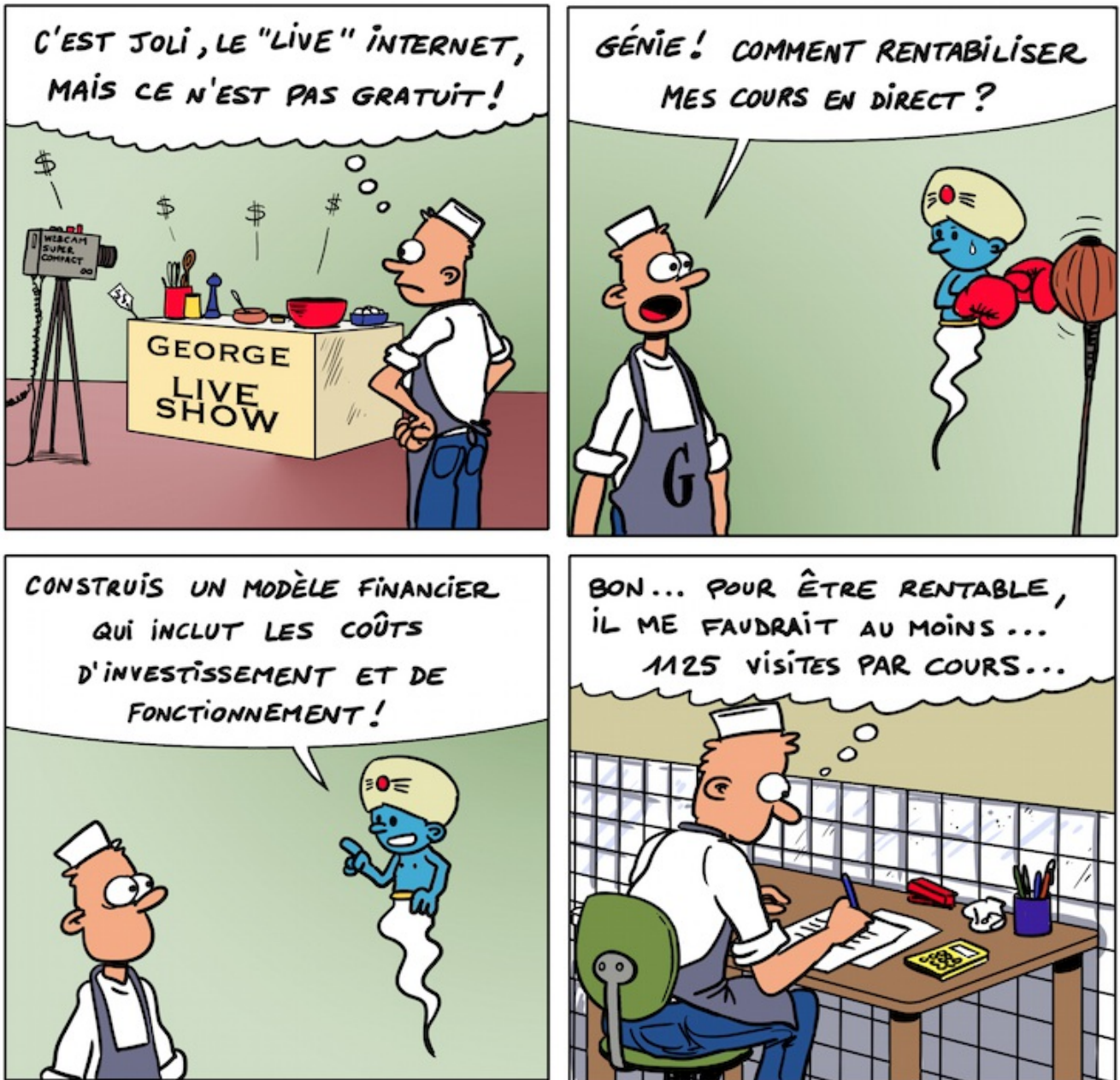
C'est manifestement la question à laquelle on aimerait savoir répondre : on pourrait avant tous les autres mettre sur le marché des Offres innovantes et construire rapidement de nouveaux Google, Facebook, Sales Force ou Amazon... Malheureusement nous n'avons pas trouvé de recette miracle. Autant on peut rationaliser l'optimisation des [Processus](#) Opérationnels autant il est difficile d'imaginer ces nouveaux usages.

Tout au plus peut-on appliquer certains principes tels que:

- S'assurer que l'innovation apporte une réelle **Valeur**
- Penser « **Global** » : le [Marché](#) est mondial
- Commencer par **prototyper** l'idée nouvelle sur un échantillon pour vérifier son succès
- Comme toujours, la majorité des innovations seront peu convaincantes : **ne pas baisser les bras** aux premiers échecs
- Essayer de **protéger l'innovation** par des brevets
- Dès qu'une idée est validée, **monter très vite en volume** pour prendre la part de marché
- Ne rechercher la **rentabilité** que lorsque le volume est là
- Conserver toujours la **maitrise du Modèle**, ce qui n'empêche pas de sous-traiter tout ou partie des [Opérations](#)
- Être à **l'écoute des concurrents** qui vont essayer d'imiter et de perfectionner l'innovation



## Construire un Modèle financier



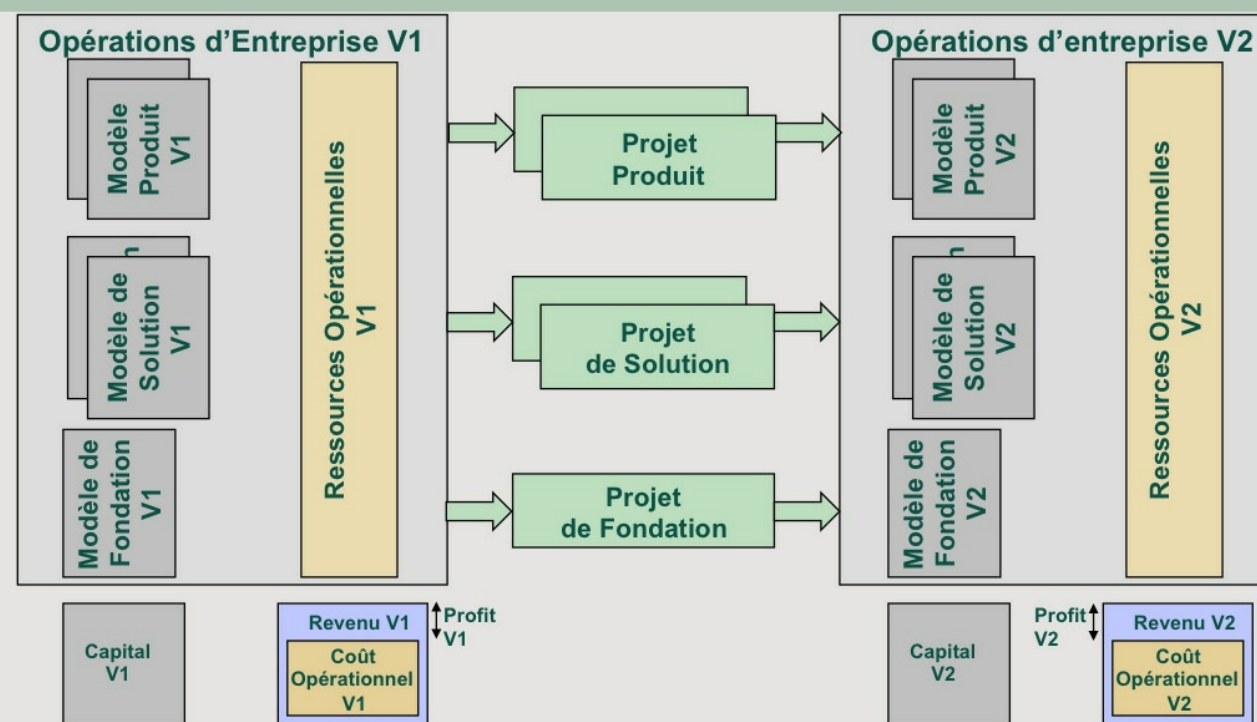
TONU

### 1. Qu'est-ce qu'un Modèle financier ?

Un Modèle financier permet de simuler la situation financière de l'[Entreprise](#) en fonction d'hypothèses d'investissement, de fonctionnement et de croissance.

A titre d'exemple, un Modèle financier pour décider d'un Projet de nouveau [Produit](#) ou de [Solution](#) ou de [Fondation](#) ressemble à ce qui est indiqué dans le schéma ci-dessous.

## Quel bilan financier pour la Transformation ?



Page 28

A un instant donné, l'Entreprise Opère avec un [Modèle V1](#) : elle respecte son [Modèle Produit](#); elle Opère en respectant le [Modèle d'Opération](#), c'est à dire les Modèles de [Solution](#) qui, eux-mêmes, sont bâtis en respectant le Modèle de [Fondation](#). Ses couts Opérationnels doivent être déduits de ses revenus Opérationnels pour en déduire son Profit.

Mais si l'Entreprise envisage d'Opérer avec un Modèle V2, par exemple pour accroître sa productivité (nouvelle Solution) ou pour lancer une nouvelle gamme de Produit, il va falloir Construire puis Déployer ce Modèle, ce qui nécessite un Projet dont le cout d'investissement doit être compensé par l'augmentation des profits Opérationnels à venir. Le nombre d'années pendant lesquelles le nouveau Modèle va être actif dépend du délai qui s'écoule entre 2 versions du Modèle.

Pour atteindre une bonne précision, on doit savoir évaluer le délai et donc le coût d'une [Transformation](#), ce qui est une première difficulté puisque l'on sous-estime systématiquement les délais d'une Transformation. On doit aussi savoir évaluer les différences de cout et de revenus Opérationnels entre les deux versions, ce qui est une deuxième difficulté. On doit enfin déterminer l'espérance de vie du nouveau Modèle pour savoir sur combien d'années l'amortir.

## 2. Comment évaluer le Capital immatériel ?

Mais la conséquence d'un Projet de Transformation change aussi le Capital de l'Entreprise. Quand on pense « Capital », on pense généralement « Bien » : les locaux, les équipements, les stocks de Biens intermédiaires en font partie.

Mais l'Entreprise possède aussi un **Capital immatériel** qui peut évoluer à la faveur d'un Projet :

- Le [Modèle de Transformation](#) et son corollaire, l'[Agilité](#), peuvent aussi évoluer
- La [Fondation](#) s'enrichit : elle participe à la cohérence globale de l'Entreprise.
- L'[Image](#) de l'Entreprise peut être modifiée
- La [Culture](#) de l'Entreprise peut aussi être transformée

On arrive aujourd'hui à valoriser l'image à travers la marque : des évaluations et des classements sont établis tous les ans pour associer un montant à une marque.

Il est extrêmement difficile de valoriser la [Culture](#) de l'Entreprise et son Modèle de Transformation. Or chacun comprend que la Valeur d'une Entreprise tient aussi à sa capacité à évoluer rapidement : mais comment le quantifier ? Les financiers incluent cette évaluation dans ce qu'ils appellent le « goodwill », mais les méthodes d'évaluation sont encore bien empiriques.

## 2.1 Ne pas oublier la Fondation

Comme présenté précédemment, une Fondation représente tout ce qui peut être réutilisé pour contribuer au **bien-commun** dans l'Entreprise et tout particulièrement l'Architecture d'Entreprise et l'ensemble des [Composants](#) de Modèles réutilisables à partir desquels on peut assembler de nouveaux Modèles de Solutions ou de nouveaux [Modèles de Produit](#).

Lorsque l'on investit dans une Fondation, on accroît les coûts sans résultats immédiats. Les bénéfices viendront lors de la [Construction](#) de nouveaux Modèles qui utilisent la Fondation. La rentabilité d'une Fondation ne peut donc être atteinte qu'au deuxième niveau : non seulement la Fondation doit être bien construite, mais elle doit aussi être utilisée par les nouveaux Modèles de Solutions ou par les nouveaux Modèles Produits. C'est donc un investissement extrêmement difficile à déclencher ; et pourtant ceux qui ont réussi en ont tiré un avantage concurrentiel durable.

On peut citer les exemples des constructeurs automobiles allemands qui ont un fort taux de réutilisation de leurs composants pour assembler leur nouveaux Modèles.

On peut aussi citer les entreprises de technologies comme Amazon, Apple ou Sales Force qui réutilisent fortement les composants logiciels pour construire de nouvelles Solutions pour eux-mêmes, et qui mettent maintenant à disposition ces composants sous la forme d'une nouvelle Offre destinée à d'autres éditeurs de logiciels.

Le Modèle économique doit donc inclure le capital immatériel que représente la Fondation. Construire plus rapidement de nouveaux Modèles de Produits ou de nouveaux Modèles de Solution a une Valeur : **l'agilité** fait partie du capital de l'Entreprise.

Mais comment évaluer la Valeur de l'[Agilité](#) ? Comment prouver que l'investissement en vaut la chandelle ? Encore une fois on se heurte aux limites de l'approche financière.

Le même raisonnement peut être tenu pour les autres éléments immatériels que sont la [Culture](#) ou **l'Image** qui nécessitent des investissements dont la rentabilité est difficilement démontrable.

Une méthode consiste à suivre une **check-list de critères** pour identifier où on apporte de la Valeur :

- Critères liés à la Transformation
  - Davantage d'Agilité ?
  - Meilleur « time to market » ?
  - Solutions plus robustes ?
- Critères liées aux [Opérations](#)
  - Permet une Croissance plus rapide ?
  - Améliore la Relation client ?
  - Génère des Produits internationaux ?
  - Aide à la [Synergie](#) entre différentes entités d'un groupe ?
  - Maîtrise mieux les risques ?
  - Donne de meilleures informations de pilotage ?
  - Améliore la qualité de service ?
- Critères sur les [Ressources](#)
  - Facilite la gestion des ressources humaines ?
  - Réduit les couts Opérationnels ?
  - Réduit les couts de Transformation ?
  - Facilite les Fusions ?
  - Permet de mieux maîtriser les Opérations IT ?

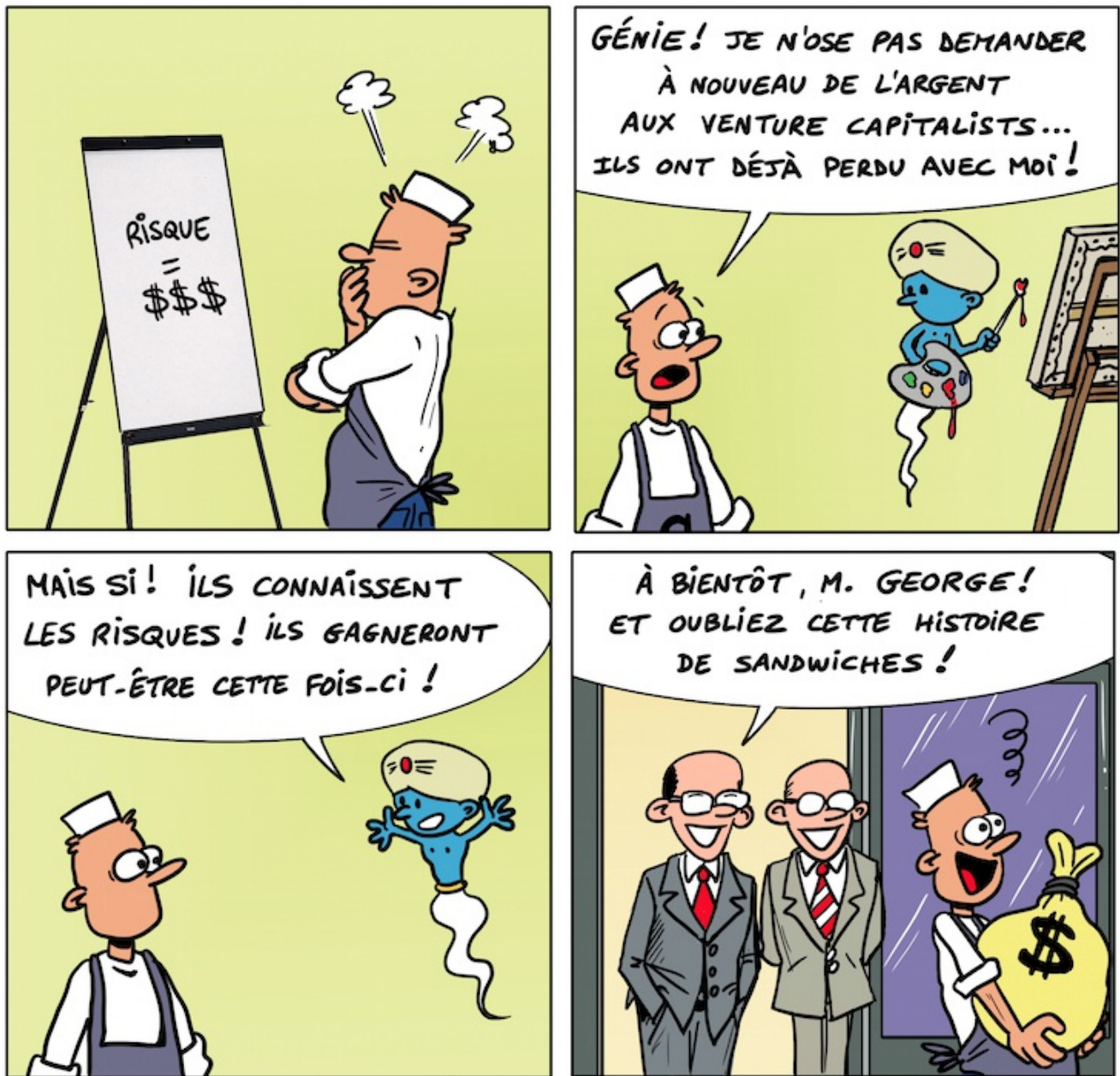
### **3. Financement par la publicité**

En 2013, YouTube capte 20,5% du marché de la publicité vidéo sur Internet, au même titre que Google ou Facebook (voir [étude emarketer](#)).

Une partie croissante des budgets de publicité est désormais consacrée à financer des Solutions accessibles sur Internet. Le revenu n'est plus tiré de la Distribution payante de l'Offre, mais de la publicité en ligne qu'il faut prendre en compte dans le Modèle financier.



## Le risque financier est élevé pour les investisseurs



TONU

### 1. Difficile d'établir un bilan financier des Transformations de rupture

Qu'il s'agisse de création d'entreprise ou de [Transformation](#) de rupture au sein d'une [Entreprise](#) existante, le risque est grand.

A vrai dire, plus la Transformation est profonde, plus il est difficile d'en prévoir les conséquences financières : il existe une part de risque dans toute Transformation, ce qui explique que les talents financiers ne sont pas suffisants pour la prise de décision; il faut des convictions profondes sur la viabilité d'une Transformation. Peu d'Entreprises innovantes ont été créées par des financiers : la prise de risque nécessite une [Compétence](#) et une vision Métier. Une Transformation réussit souvent parce que l'initiateur a une vision innovante de son [Marché](#) et ne suit pas les traces de ses confrères. Les Business Plan des startups ne sont jamais respectés : les investisseurs le savent bien qui privilégient la confiance dans l'équipe de management à des prévisions financières aléatoires. Ils

souhaitent néanmoins un Business Plan qui sert de référence et qui est mis à jour au fur et à mesure des évènements.

## 2. Le bon usage avant la rentabilité

Conscients de la difficulté à établir un bilan financier réaliste dans les Transformations de rupture, les investisseurs ont fait évoluer leur approche en 3 temps :

- Etape 1 : prouver que le [Produit](#) ou la [Solution](#) fonctionne. Il s'agit par exemple, pour un nouveau Produit, de trouver le **bon usage**
- Etape 2 : créer du volume et prendre une **part de marché** importante
- Etape 3 : chercher la **rentabilité**

Les expériences récentes dans les nouvelles technologies démontrent que la recherche de rentabilité dès le départ conduit généralement à l'échec.

## 3. Ne pas avoir honte de l'échec

On ne peut gagner à tous les coups : c'est en investissant dans plusieurs startups que les investisseurs répartissent leurs risques.

L'Entrepreneur ou le chef de projet de l'Entreprise ne doivent pas avoir honte de leur échec : l'expérience acquise fait croître la probabilité de succès des prochaines Transformations. Et encre une fois, ne pas hésiter à abandonner une Transformation si elle s'avère inefficace.



**Acte 8 : Fusionner avec un réseau de pâtisseries**

## Les fusions sont un moyen rapide pour croître



TONU

Il n'y a que 2 façons de réussir : soit faire **mieux** que les concurrents (une meilleure [Offre](#) ou une meilleure organisation), soit proposer la même Offre à un **meilleur prix**.

Dans le deuxième cas la taille permet de réaliser des économies d'échelle en même temps qu'elle permet une meilleure visibilité, et inspire davantage confiance.

La croissance peut être organique : c'est le succès de l'[Entreprise](#) sur son [Marché](#) qui la fait progressivement croître.

Mais certains dirigeants souhaitent aller plus vite : la solution consiste alors à s'associer à des confrères ou à les acquérir, puis à fusionner les Entreprises pour atteindre plus rapidement la taille critique souhaitée.

C'est aussi une manière d'acquérir des [Modèles](#) complémentaires :

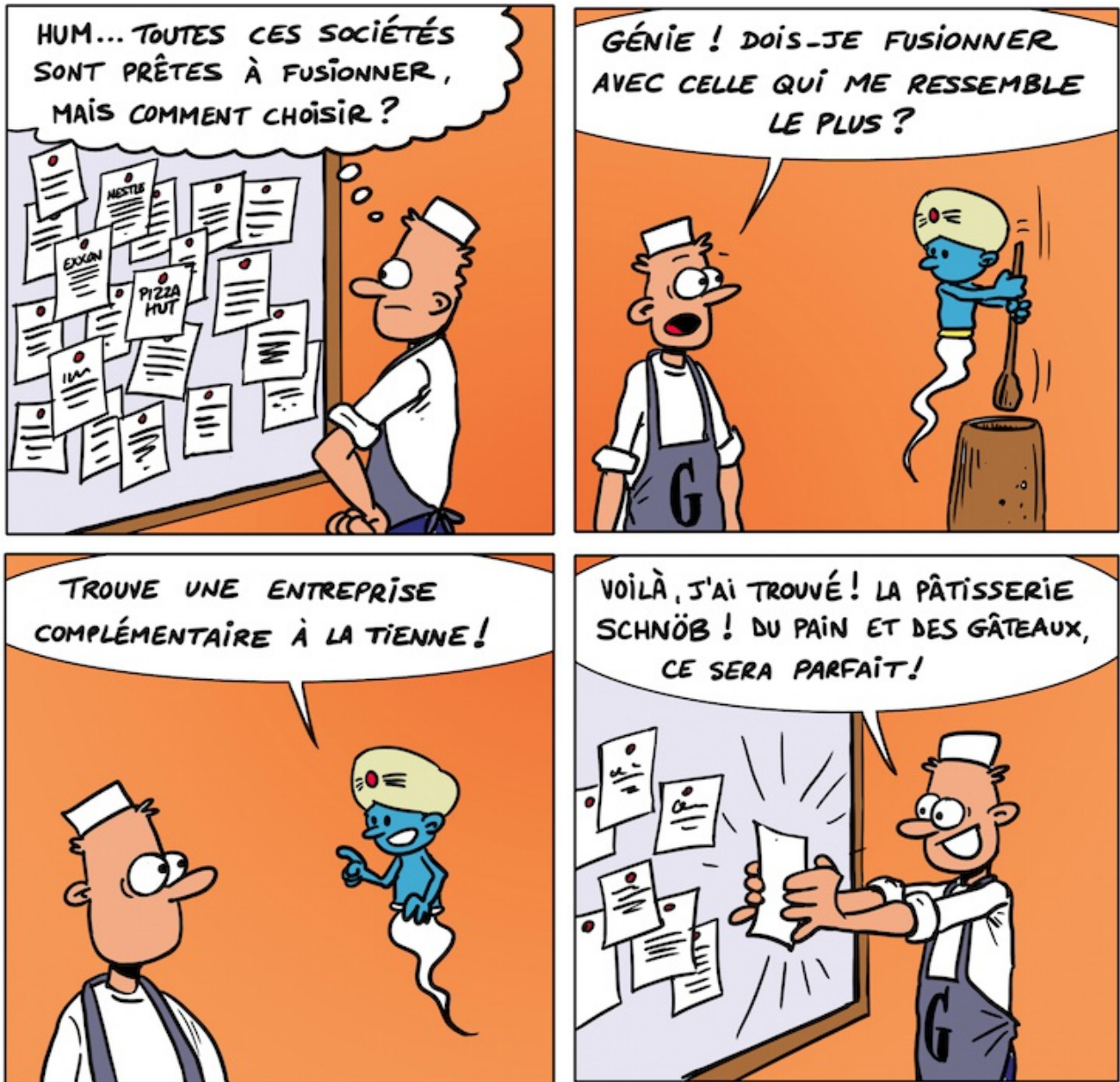


- de nouveaux [Modèles Produits](#),
- des Modèles Opérationnels qui peuvent être plus efficaces dans certains domaines,
- des Modèles de Transformation plus agiles,
- une [Image](#) positive

La fusion d'Entreprise accélère considérablement la croissance. Mais elle est plus risquée que la croissance organique puisqu'elle fait se confronter deux Modèles d'Entreprise différents qu'il va falloir rapprocher si on veut en tirer un bénéfice réel et ne pas contenter de l'addition de 2 comptes d'exploitation :

- rapprocher les [Offres](#)
- rapprocher les [Modèles Opérationnels](#)
- rapprocher les [Modèles de Transformation](#)
- rapprocher les [Cultures](#)
- rapprocher les [Images](#)

## La fusion doit avoir un intérêt Métier



TONU

Fusionner deux entreprises identiques est toujours un choc de [Culture](#) : on connaît ses clients, ses produits, sa hiérarchie, ses outils, ses locaux et on a du mal à s'ouvrir à un autre monde. La fusion sera de toute façon difficile.

Mais le jeu en vaut la chandelle s'il existe une complémentarité qui renforce chacune des 2 entités d'origine.

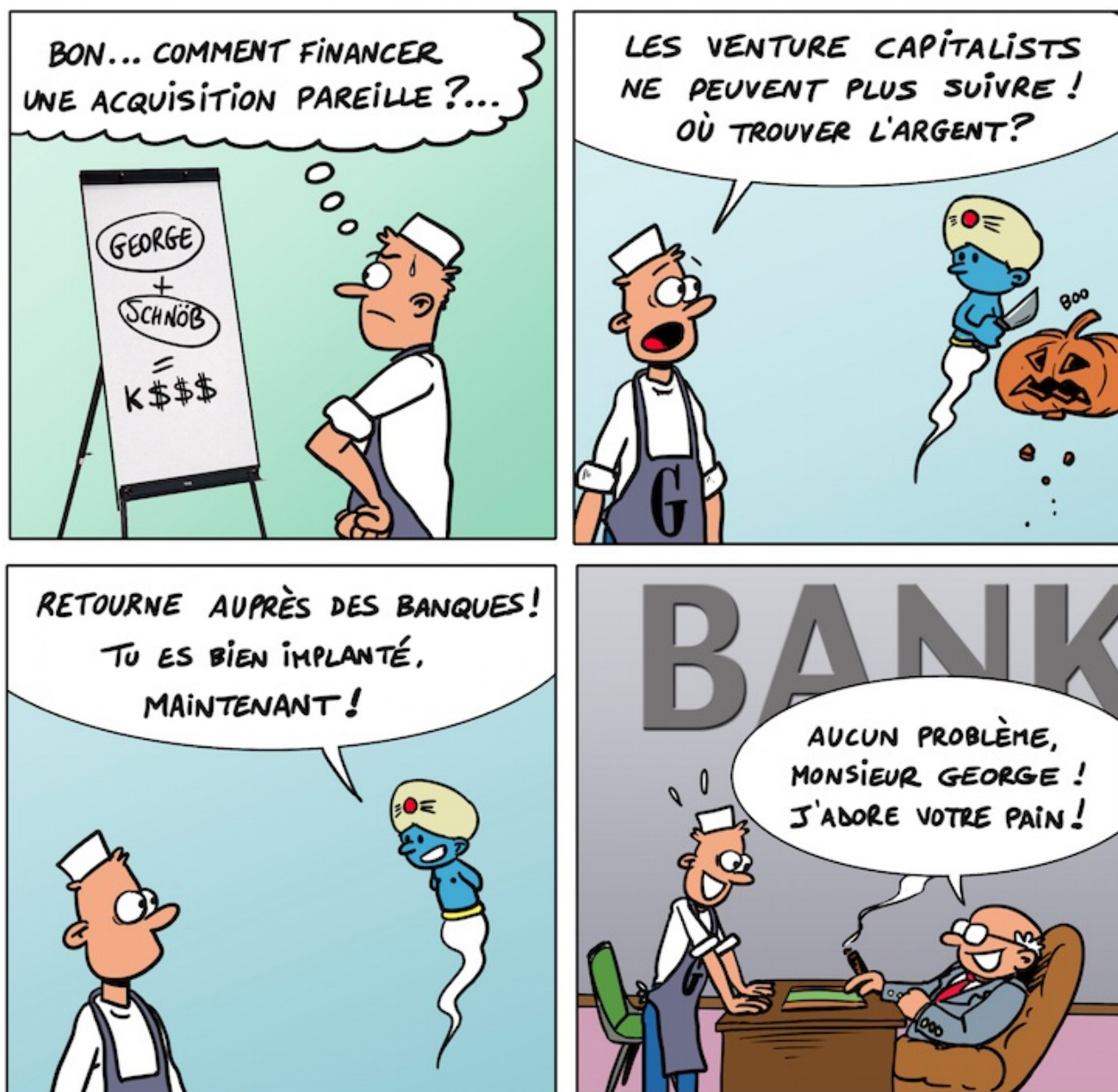
Si les [Offres](#) sont différentes, on peut envisager que chaque entité vende 2 gammes dans son réseau de distribution. On double le potentiel du marché.

Si les **territoires** sont complémentaires, on peut faire de même.

Si on choisit de sélectionner puis de généraliser les meilleurs [Processus Opérationnels](#) de chacun, on peut gagner en productivité globale.

Si on rassemble les meilleures pratiques de [Transformation](#) pour construire une nouvelle [Approche](#), on peut gagner en [Agilité](#).

## Financer par les banques



TONU

## 1. Les Banques entrent en jeu

L'analyse de risque dans les banques les contraint à ne financer que les organismes pour lesquels ils ont de la visibilité financière.

Ils ne peuvent donc se retrouver en première ligne dans les premières étapes trop risquées de la création d'Entreprise. Impossible dans les premiers temps de l'[Entreprise](#) de donner des garanties suffisantes aux banques : quelque soient les premiers succès, on manque d'historique pour démontrer la capacité de remboursement.

Les banquiers interviennent quand le nouveau [Modèle](#) a fait ses preuves et que l'on a besoin de financer la croissance.

La méthode passe davantage par une analyse financière que dans l'analyse du bien-fondé du projet ou de la qualité des équipes qui ont été les critères essentiels lors des premières étapes.

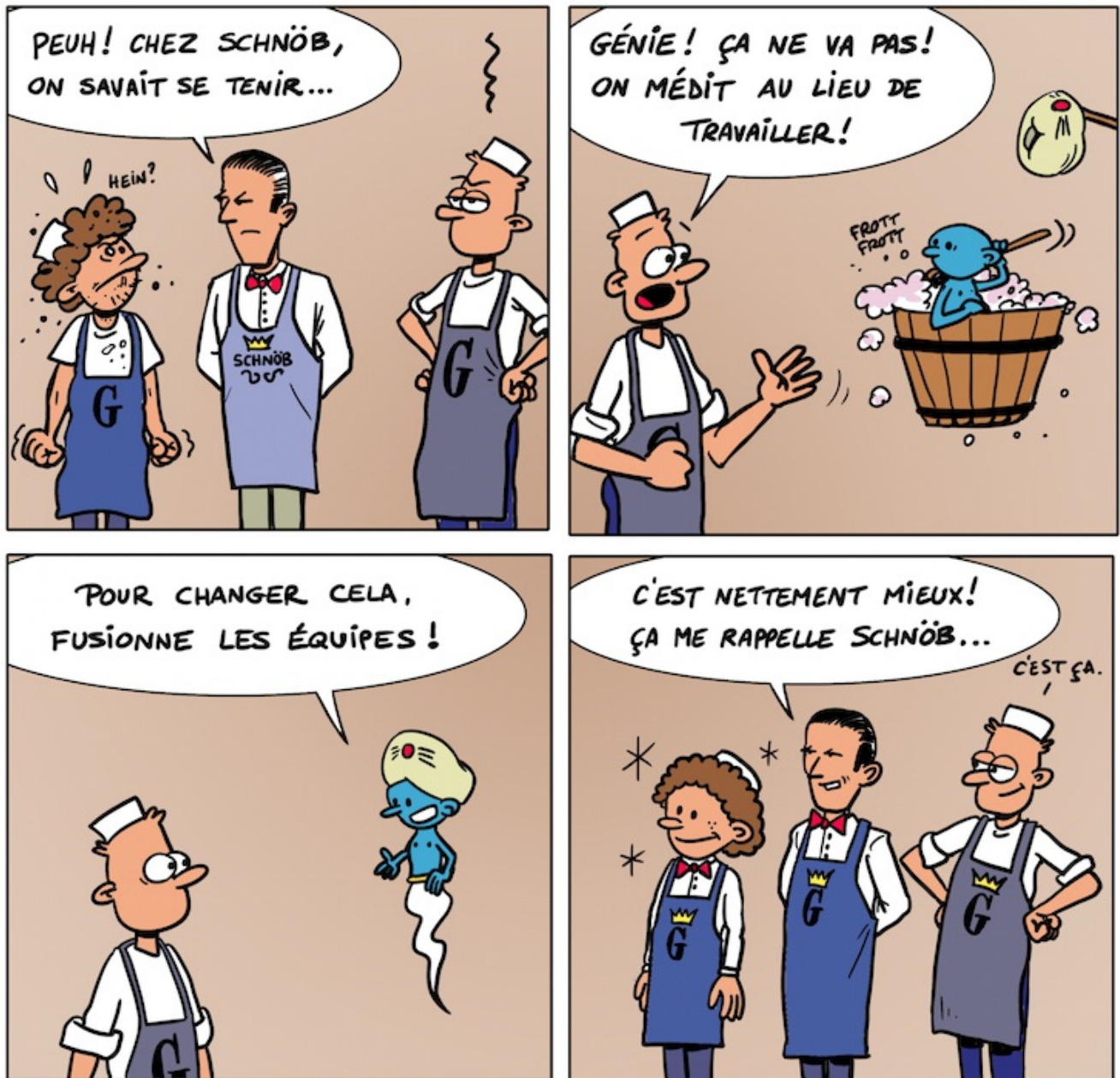
## **2. L'introduction en bourse est aussi une option**

A partir d'au moins 10 millions d'euros, l'introduction en bourse peut être une source de financement.

La procédure est assez complexe, porteuse de certaines contraintes légales et réglementaires. C'est une façon de diversifier les sources de financement, d'accroître la notoriété de l'Entreprise et d'offrir une sortie aux investisseurs historiques (Business Angels ou Venture Capitalists). Elle peut aussi avoir un impact important sur la motivation des salariés.



## La fusion des cultures est difficile



TONU

Des entreprises qui opèrent sur le même [Marché](#) peuvent avoir des [Cultures](#) très différentes :

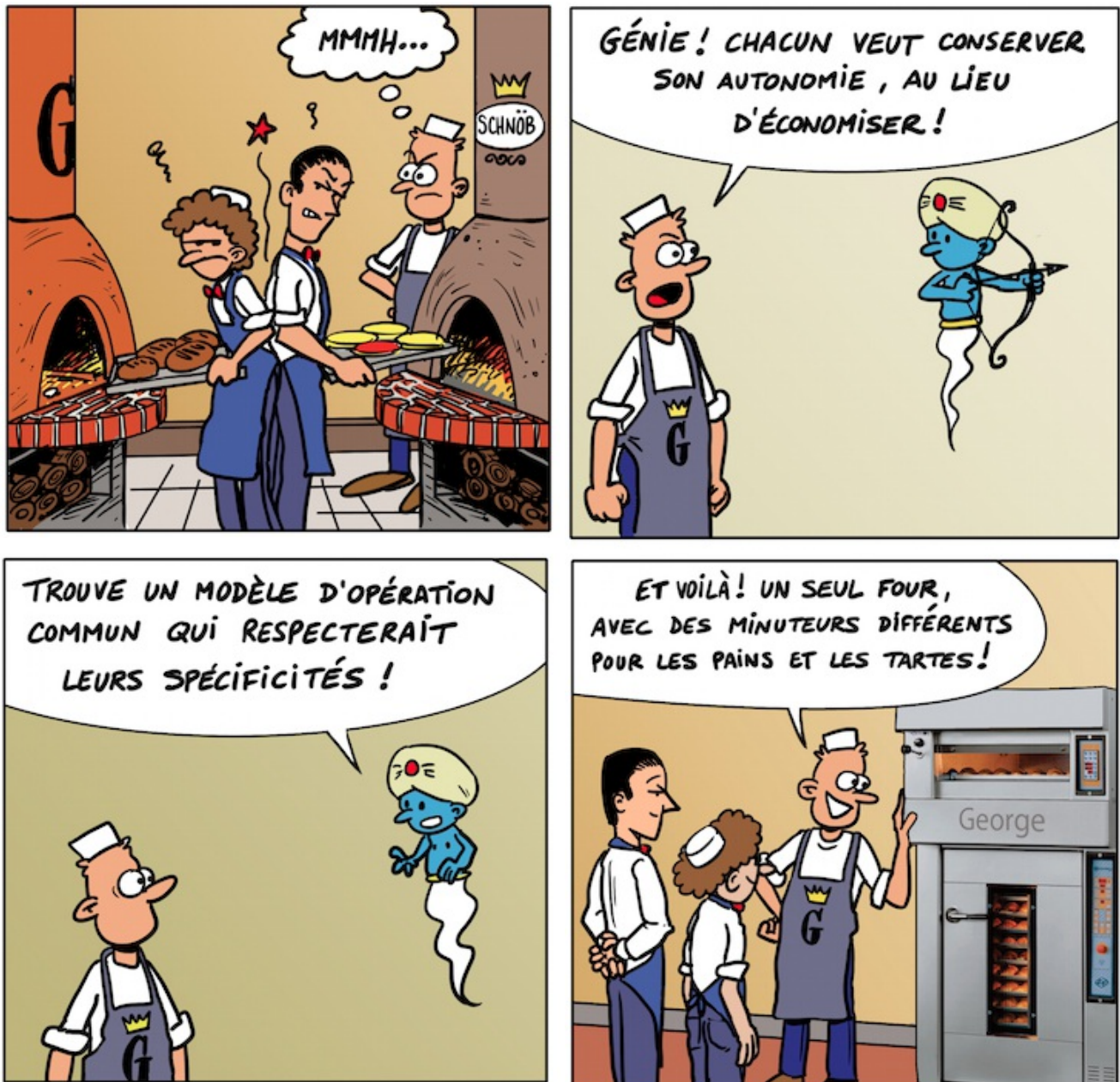
- La diffusion de l'information interne est limitée ou au contraire elle est généralisée
- La hiérarchie est loin du terrain ou elle est proche de ses équipes
- La direction générale s'intéresse à la [Transformation](#) ou aux [Opérations](#)
- Le Numérique est considéré comme une préoccupation secondaire, ou comme un domaine vital
- On accepte ou non la prise de risque
- On cherche l'égalitarisme ou on cherche à récompenser les meilleurs
- On privilégie le [Client](#) ou le personnel
- On passe beaucoup d'énergie au reporting ou on se contente de quelques éléments de synthèse
- ...

Même si les [Produits](#) et les [Processus](#) sont proches, la fusion peut se heurter à des Cultures

différentes et aboutir à un rejet de l'une ou l'autre partie. Il ne suffit pas d'harmoniser les [Modèles](#) il faut aussi adapter les [Cultures](#).

A vrai dire, la façon la plus efficace de fusionner rapidement consiste à définir la structure d'organisation et à nommer **dès le départ** les nouveaux responsables pour agir rapidement. C'est la meilleure manière de mettre au travail les équipes et d'éviter que chacun gamberge sur les chances de chaque manager d'être choisi pour occuper des postes de responsabilité.

## Les économies d'échelle supposent de fusionner les Modèles Opérationnels



TONU

### 1. Converger vers un même Modèle Opérationnel

Si chaque [Entreprise](#) continue à appliquer ses propres [Modèles](#), la fusion n'a pas réellement lieu : il s'agit simplement d'une opération financière qui consiste à additionner 2 comptes d'exploitation distincts.

Pour réaliser une fusion réussie il faut non seulement que les [Modèles Produits](#) convergent, mais aussi que les [Modèles d'Opération](#) (Production, Distribution, gestion des Ressources humaines ou pilotage) soient identiques.

On ne peut pas fusionner 2 agences ou 2 back offices, si chacune travaille avec ses propres méthodes et ses propres applications informatiques.

On ne peut pas fusionner les équipes de [Transformation](#) si chacune travaille sur sa propre [Architecture](#).

Cette fusion des [Processus](#) est difficile parce qu'elle nécessite de changer les méthodes de travail de nombreuses personnes : non seulement les employés, mais aussi les partenaires et les clients.

Mais le plus difficile et couteux est de fusionner les systèmes d'information : nombre de fusions achoppent sur la difficulté à accueillir les données d'une entreprise dans le Modèle de l'autre, à introduire les fonctionnalités originales de l'autre dans le Modèle du premier.

## 2. Quel Modèle cible choisir

Si l'on décide de ne conserver qu'un Modèle d'Opération pour les 2 Entreprises, la question difficile est de choisir le Modèle cible.

Trois scenarios existent :

- On panache des [Solutions](#) provenant de chaque Entreprise pour obtenir un Modèle mixte
  - C'est une façon de ne faire de peine à personne et d'équilibrer les efforts
  - Mais le résultat est en général un patchwork de Solutions dissociées qu'il va être difficile de faire évoluer
- On privilégie le Modèle d'une des 2 entreprises qui devient le Modèle commun : l'autre Entreprise doit y migrer
  - C'est la façon la plus rapide de réussir une fusion
  - Mais l'Entreprise qui doit migrer peut se sentir pénalisée
- On construit un nouveau Modèle et on attend qu'il soit disponible pour y migrer progressivement
  - On construit du neuf, à l'occasion de la fusion, et on ne favorise personne
  - Mais il faut attendre que le nouveau Modèle soit prêt

Notre recommandation est :

- Ne jamais panacher : le résultat est trop complexe ; si on choisit néanmoins de le faire pour raisons politiques, sélectionner les meilleures Solutions et ne pas chercher à respecter un équilibre pour ne vexer personne.
- Favoriser le 2<sup>o</sup> scénario pour aller vite : sélectionner un des 2 systèmes d'information pour ne pas avoir à interfacer des Solutions qui viennent de 2 mondes différents. Là encore le critère est de choisir le **meilleur système** et non **celui de la plus grande entreprise**.
- Dans un 2<sup>o</sup> temps, reconstruire un Modèle moderne pour tous. Mais l'expérience montre qu'après les efforts de fusion, il est extrêmement difficile de mobiliser les troupes pour changer à nouveau profondément.

Parmi les critères essentiels du choix de Solution:

- Existe-t-il une [Architecture](#) et une [Fondation](#) autour desquelles on va pouvoir faire grandir le Modèle ?
- Les Processus sont-ils efficaces ?
- Quelle est la qualité des informations client ?
- La technologie est-elle obsolète ?
- Les performances et la qualité de service sont-ils de bonne qualité ?
- La Solution est-elle capable d'évoluer rapidement ?





**Acte 9 : Bien exécuter la Transformation**

## Transformer une Entreprise utilise les mêmes pratiques que créer une Entreprise



TONU

### 1. Transformation de rupture et création d'Entreprise

#### 1.1 Innovation pour tous les Produits

L'innovation peut toucher ce qui compose l'[Offre](#) (les Biens, les Informations ou les Services) ou ce qui compose le [Modèle d'Opération](#).

- Pour innover dans les Biens, il faut pratiquer les sciences qui concernent les Biens : physique, électronique, chimie, énergie...
- Pour innover dans l'Information, il faut pratiquer l'informatique
- Pour innover dans les Services, il faut pratiquer la modélisation de Processus et

- l'informatique
- Pour Innover dans le Modèle d'Opération, il faut aussi pratiquer la modélisation de [Processus](#) et l'informatique

Si l'on souhaite faire émerger des entreprises telles que Google, Amazon, SalesForce ou SAP, il faut savoir investir non seulement dans les sciences classiques de l'ingénieur, mais aussi dans le **logiciel** ou la **modélisation de Processus**.

## 1.2 Innovation dans la Grande Entreprise ou dans la « start-up »

On oppose souvent la grande entreprise qui bénéficie d'une forte notoriété, d'une clientèle fidèle, d'économies d'échelle considérables, d'un [Marché](#) international, et de produits fiables à la petite entreprise innovante qui fait preuve d'originalité mais qui n'a pas les moyens de s'imposer sur les marchés internationaux.

Et pourtant exécuter une [Transformation](#) de rupture dans une grande entreprise peut être aussi difficile, voire plus difficile que de créer une [Entreprise](#).

## 2. Les mêmes pratiques sont utilisées dans la Grande Entreprise et la Start-Up

Que l'on exécute une Transformation de rupture au sein d'une Grande Entreprise ou que l'on crée une nouvelle Entreprise innovante on utilise les mêmes pratiques de base :

- Modéliser de nouveaux Produits et Services
- Choisir un Modèle de Transformation
- Se doter d'une Fondation
- Constituer des Ressources d'Opération et de Transformation
- Savoir construire un Modèle financier

### 2.1 Savoir créer de nouveaux Modèles Produits ou Services

Que l'innovation soit une innovation [Produit](#) ou une innovation du Modèle d'Opération, il faut savoir construire les nouveaux Modèles, et en particulier le logiciel associé.

Les grandes entreprises innovatrices ont conservé la maîtrise de la fabrication de leurs logiciels métier : Google, Microsoft, Facebook, Amazon, Sales Force... développent et maintiennent leurs propres logiciels métier, même s'ils utilisent souvent des progiciels de commodité pour la gestion de leurs Ressources.

Les bons développeurs de logiciel font partie des employés les mieux rémunérés.

De petites équipes composées d'excellents experts en Modélisation, est une des clés du succès.

### 2.2 Choisir un Modèle de Transformation

Avant de se lancer dans le Projet de Transformation ou dans la création d'Entreprise, il faut déterminer avec quelle [Approche](#) et quels [Outils](#) on souhaite construire le Modèle d'opération ou le Modèle de l'Offre : il s'agit du choix du Modèle de Transformation.

### 2.3 Se doter d'une Fondation

Comme expliqué précédemment, si l'on souhaite mettre de la cohérence, de la fluidité entre les différentes activités de l'Entreprise, il faut définir une [Architecture d'Entreprise](#) qui est le cadre dans lequel s'installent les différentes [Solutions](#). De bonnes Interfaces permettent aux Solutions d'échanger sans que l'on ait besoin de dupliquer des informations, sans qu'on ait besoin de les

ressaisir.

Si l'on souhaite construire une Entreprise agile, il faut se doter d'une banque de [Composants](#) qui accélèrent le processus de [Construction](#) de nouveaux Modèles.

Architecture d'Entreprise et Composants font partie de la [Fondation](#).

## **2.4 Constituer des Ressources d'Opération et de Transformation**

Séparer [Opérations](#) et Transformation : c'est une condition nécessaire de l'[Agilité](#).

## **2.5 Savoir construire un Modèle financier**

[voir la scène correspondante](#)

# **3. Ce qui est plus difficile dans la création d'Entreprise**

## **3.1 Trouver un financement**

Contrairement à la grande entreprise, la « start up » a du mal à trouver un financement parce qu'elle représente un gros risque.

## **3.2 Trouver et convaincre la clientèle**

L'[Image](#) et la notoriété de l'Entreprise débutante sont un handicap à la diffusion de nouvelles offres : comment faire savoir que l'on propose une Offre innovante ?

## **3.3 Rassembler toutes les compétences**

Le lancement d'une nouvelle Offre nécessite de faire appel non seulement à des compétences d'ingénierie et de marketing, mais aussi à des compétences commerciales, juridiques, financières, comptables... qui sont disponibles dans la grande entreprise mais qui font souvent défaut dans la petite.

# **4. Ce qui est plus difficile dans une Grande Entreprise**

## **4.1 La difficulté d'innover**

La gouvernance des Grandes Entreprises favorise la continuité, la sécurité, le principe de précaution...mais bride l'innovation : difficile de transgresser les règles pour imaginer de nouvelles propositions de valeur.

Même lorsque l'innovation est présente, la route est difficile : les labos de Kodak avaient inventé la photographie numérique, mais l'Entreprise a sombré parce qu'elle n'avait pas su remettre en cause son [Modèle](#) traditionnel. L'innovation est nécessaire, mais pas suffisante : l'Entreprise, et tout particulièrement son top management, doit s'en emparer et porter la Transformation à son terme.

## **4.2 La gestion du changement**

Le corps social de l'Entreprise n'aime pas changer, tout particulièrement lorsque l'Entreprise est prospère, parce que tout changement nécessite un effort, une remise en cause des hiérarchies: comment expliquer qu'il faut changer de Modèle alors que le Modèle actuel fonctionne ?



Même si les employés de l'Entreprise sont convaincus, il faut aussi convaincre les clients et les partenaires qui aiment conserver leurs habitudes : voir la difficulté qu'a Microsoft à imposer Windows 8.

### **4.3 La migration depuis l'ancien Modèle**

Basculer les informations de l'Entreprise d'un ancien Modèle au nouveau peut s'avérer extrêmement complexe.

### **4.4 Les procédures internes**

Les lourdeurs de la grande entreprise peuvent être incompatibles avec la prise de décision rapide.

### **4.5 L'auto-satisfaction**

Les Employés doivent être fiers de leur Entreprise. Mais cette fierté frise parfois l'auto-satisfaction : le fait d'appartenir à une grande entreprise puissante, conduit certains à ne pas considérer les initiatives des autres, surtout s'ils sont beaucoup plus petits.

### **4.6 Une notoriété négative**

La notoriété peut être positive ou négative ; dans ce deuxième cas, il est difficile de remonter la pente et il vaut souvent mieux repartir de zéro en créant des filiales qui ont une image vierge.. Certaines Entreprises telles que Adidas ou Monoprix ont réussi à transformer et à moderniser leur image.

## L'équipe de Transformation doit être pluridisciplinaire et posséder un leader



TONU

### 1. Toute innovation est un compromis itératif entre espoirs métier et possibilités techniques

Dans un monde en lente évolution on peut améliorer progressivement les [Produits](#) et [Processus](#) existants par touches successives. Comme on reste dans un environnement connu et que les évolutions sont progressives, on peut procéder par une [Approche](#) classique, de type séquentiel (ou « waterfall »)

- Les stratégies définissent le [But](#)
- Le marketing définit un nouveau Produit
- Les maîtrises d'ouvrage traduisent la définition du nouveau Produit ou du nouveau

Processus en spécifications

- L'organisation définit les rôles et la répartition des tâches
- Les informaticiens construisent ou adaptent le logiciel en fonction des spécifications
- Les testeurs valident la [Solution](#)
- La DRH forme le personnel

Dans un monde à évolution rapide, on ne peut plus utiliser la même méthode : la sérialisation des tâches est un handicap à la rapidité et les objectifs peuvent être remis en cause en fonction du succès aléatoire du nouveau [Modèle](#).

Il devient donc plus efficace de rassembler dans une seule équipe tous les intervenants de la [Transformation](#) : Stratèges, Marketing, Organisation, Informatique, gestion du changement, DRH...

Le compromis dynamique entre espoirs métier et possibilités techniques se découvre par itérations successives, au sein de la même équipe.

## 2. Peut-on fonctionner avec des équipes dispersées ?

Une équipe Projet fonctionne toujours mieux lorsque ses représentants sont installés dans les mêmes locaux. Mais ce n'est pas toujours faisable.

On peut néanmoins appliquer une approche agile entre équipes dispersées s'ils partagent des outils de communications efficaces non seulement entre individus mais aussi entre Modèles.

L'idéal est d'offrir à chaque équipe locale un référentiel (repository) local, et d'agréger au niveau Central les contributions de chaque équipe locale dans un référentiel global qui gère le versioning, la consistance et qui offre à chacun les [Vues](#) qu'il souhaite.

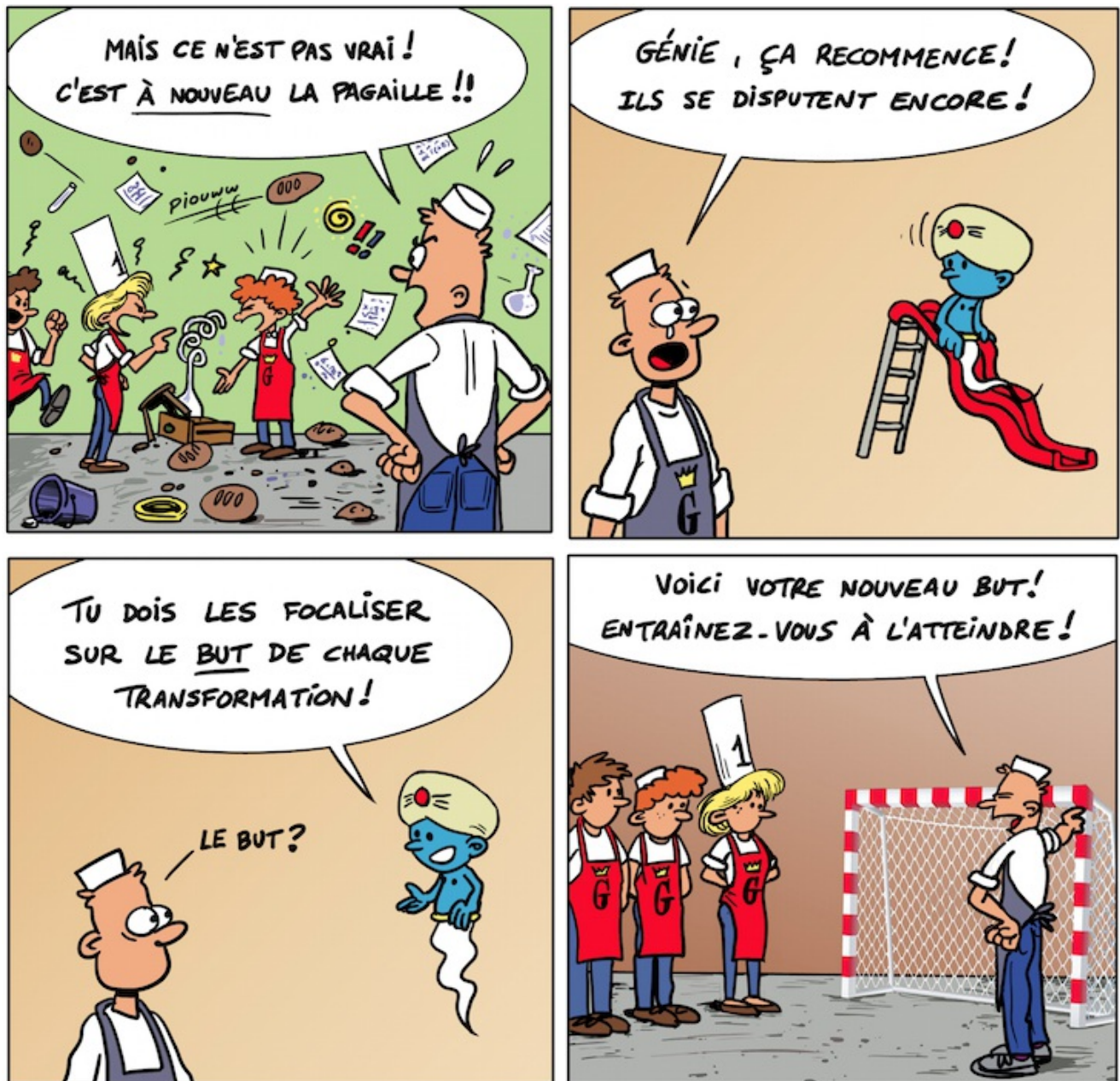
## 3. L'équipe pluridisciplinaire doit avoir un leader et un seul

On ne peut réussir rapidement une Transformation si les décisions ne sont pas rapides. Un leader est nécessaire. Mais quel profil privilégier pour ce leader ?

Difficile de trouver l'oiseau rare qui arrive à comprendre l'ensemble des disciplines. C'est pourtant le lot du créateur d'entreprise qui doit associer ces talents, tout en se faisant respecter par sa [Compétence](#), sa capacité à décider clairement dans un environnement incertain, et son leadership naturel.

Les simples qualités de **gestionnaire** ne suffisent pas, il faut aussi **comprendre les nouveaux Modèles d'Entreprise** pour savoir les critiquer ou les perfectionner.

## Formaliser et partager le but



TONU

### 1. Le But de la Transformation doit être formalisé

Il est surprenant que le [But](#) des Transformations soit rarement formalisé : tout projet de [Transformation](#) génère pléthore de documents sur le planning, les budgets, les équipes, la gouvernance, les spécifications, les résultats des tests... mais il est rare de trouver un document court et précis qui définit le But à atteindre.

Dans la plupart des cas, c'est parce que ce but est implicite et considéré comme évident par tous. Mais l'absence de ce document génère une dispersion d'énergie : certains vont suivre des pistes différentes et inutiles, tout simplement parce qu'ils n'ont pas compris le But.

Pour prendre de bonnes décisions, les [Acteurs](#) doivent toujours se référer au But qu'ils cherchent à atteindre : en quoi les actions proposées contribuent-elles à atteindre le But ?



## 2. Comment décrire un But

Un But est décrit en 3 parties :

1. Le **périmètre** : qui combine plusieurs dimensions telles que

- géographique,
- ligne produit,
- domaine de processus

2. les **objectifs** et les **indicateurs** associés : les objectifs peuvent être des gains de productivité, un accroissement de la qualité de service, un nouveau territoire géographique, le lancement de nouveaux [Produits](#), un changement d'[Image](#)... Les indicateurs sont des éléments en général quantifiés, qui vont permettre de vérifier que les objectifs sont atteints.

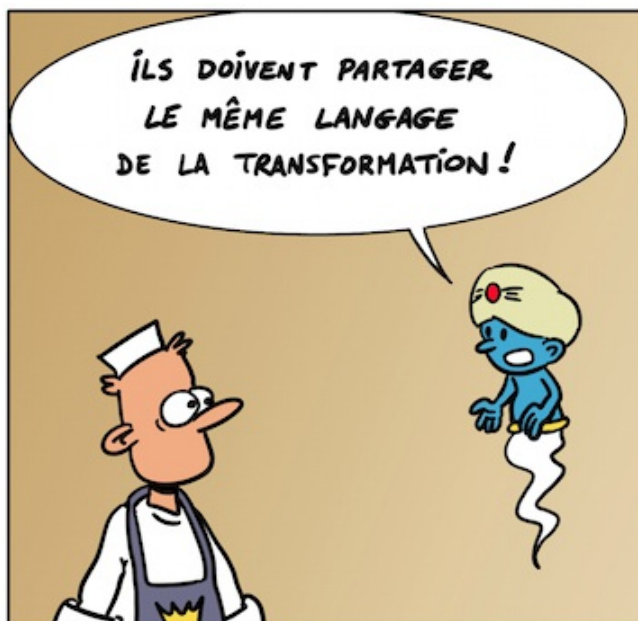
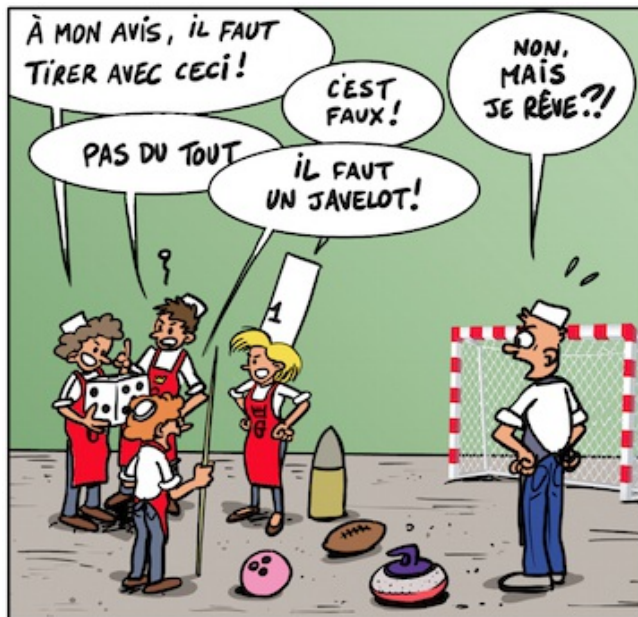
3. Les **contraintes** que l'on fixe au projet : délais, budget, implication de quelles équipes

## 3. Le **But** doit être communiqué largement

Pour que tous les Acteurs d'un Projet prennent les bonnes décisions quotidiennes, il faut systématiquement se référer au But, ce qui suppose que chacun ait compris et retenu le But pour bien **aligner** la [Solution](#) sur ce But. Il faut donc en donner une **explicitation simple (une page)** et la communiquer à tous, par exemple en l'affichant dans tous les bureaux des équipes de Transformation.

La diffusion du But est utile aux Acteurs de la Transformation, mais elle est aussi utile aux Acteurs Opérationnels: la compréhension par tous de l'objectif que souhaite atteindre l'[Entreprise](#) facilite l'acceptation de la Transformation.

## Tous les Acteurs de la Transformation doivent partager le même langage de la Transformation



TONU

### 1. Une équipe de transformation pluridisciplinaire doit partager le même langage de la Transformation

Chaque corps de métier utilise son propre jargon : difficile pour les autres disciplines de bien comprendre les stratégies, le marketing, les juristes, les informaticiens... Comme on souhaite les faire œuvrer ensemble, ils doivent partager un même langage.

### 2. Un Glossaire est proposé

Un glossaire est proposé à la fin de cet ouvrage qui peut servir de base à l'établissement d'un langage commun dans chaque entreprise.

## Principes

- Les termes retenus doivent être compréhensibles par tous les [Acteurs](#)
- Les définitions doivent être **courtes** et extensibles par [Rôle](#)
- Les concepts du glossaire commencent par une **majuscule**
- Pas d'homonymes Service :
  - Service-Métier, Service-IT, Service-Logiciel, par défaut veut dire Service-Métier
  - [Architecture](#): Modèle d'Architecture ou Discipline d'Architecture, par défaut veut dire "Modèle d'Architecture"

## Tous les Acteurs de la Transformation doivent partager le même langage Métier



TONU

### 1. Le langage de la Transformation n'est pas suffisant : il faut aussi définir un langage Métier

La rigueur est aussi nécessaire à l'utilisation des termes Métier : pour que les experts se comprennent ils doivent partager des concepts clairs.

Lorsque le Métier définit son [But](#) et son [Modèle](#) de [Solution](#) il doit utiliser des termes Métier précis qui vont l'aider à préciser son Modèle et à **communiquer plus facilement** avec l'IT. C'est aussi un moyen de **bien structurer le Modèle** de Solution qui s'appuie avant tout sur le Modèle des Informations et de faire émerger des [Composants Réutilisables](#).



Les termes que l'[Entreprise](#) utilise tous les jours tels que Client, Produit, Contrat, Service, Partenaire... sont rarement définis avec précision : mais, pourquoi perdre du temps à définir des Termes que tout le monde connaît ? Tout simplement parce que dans la pratique, chaque terme regroupe le plus souvent plusieurs Entités.

Par exemple « Client » peut signifier :

- celui à qui on vend (pour le commercial),
- celui qui souscrit (pour le juriste),
- celui qui paye (pour le comptable),
- celui à qui on livre le [Produit](#) (pour le destinataire)
- celui qui bénéficie de la [Valeur](#) du Produit (pour l'utilisateur),

La même personne peut jouer plusieurs de ces rôles.

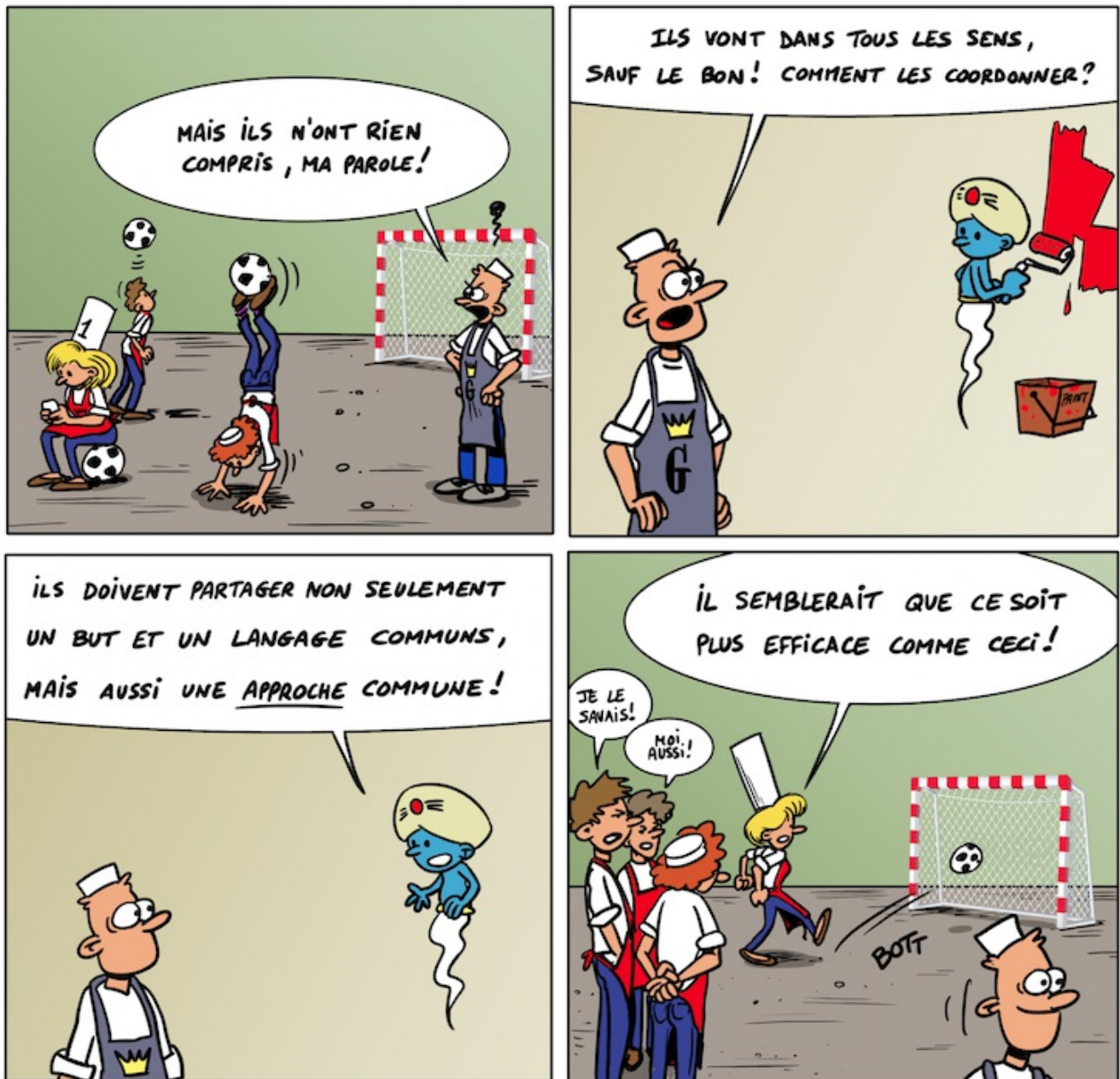
Mais demander de suivre la croissance du nombre de clients n'a de sens que si on précise ce que l'on entend par Client.

On peut faire le même exercice avec « Offre », « Produit », « Service », « Contrat », « Ressource », « Vol » chez Air France ou « Train » à la SNCF...

## 2. Comment faire ?

- Nommer un responsable du glossaire Métier (ce n'est pas un job à plein temps)
- Utiliser les dictionnaires des organismes inter-professionnels.
- Chercher à avoir **peu de définitions** : chercher le « PGCD » (le sous-ensemble commun aux différentes activités de l'Entreprise) et non le « PPCM » (le sur-ensemble des besoins de chacun). Les Grandes entreprises qui se sont lancées dans cette approche n'ont réussi à imposer un langage commun que lorsqu'elles ont réduit leur glossaire au minimum. Dans la pratique il suffit de définir 50 à 100 termes Métier avec rigueur pour améliorer considérablement le dialogue.
- Affiner le glossaire par **versions** successives : demander à tous les intervenants de l'utiliser et à l'affiner progressivement.
- Ce Glossaire est **prolongé par le Modèle** des Entités du Métier (relations, héritages, identifiants, cycle de vie de chaque Entité) qui représente l'[Architecture](#) des Solutions. Cette définition utilise les verbes « Être » pour les héritages et « Avoir » pour les relations.

## Les Acteurs de la Transformation partagent Approche et outils



TONU

### 1. Décomposition de l'approche de Transformation

#### 1.1 Les Processus de Transformation

Il existe **différents Processus de Transformation** : Concevoir un nouveau Produit, Construire une Solution, Construire une Solution innovante, mais aussi Modifier une Solution (évolution ou correction de « bug »), Construire des Fondations, Définir une Road-Map,... Ce document développe surtout le Processus de Construction ou de Modification de [Solutions](#).

## 1.2 Un Processus de Transformation est décomposé en Phases

On sait bien formaliser les [Processus Opérationnels](#) comme le Processus de commande et on les automatise progressivement. C'est beaucoup plus difficile pour les Processus de **Transformation** comme le Processus de Construction d'une Solution, compte tenu des incertitudes de tout projet.

De nombreux progrès ont néanmoins été accomplis : chaque [Entreprise](#) a défini son propre Processus de Transformation en le décomposant en **Phases** progressives. Chaque Phase a un objectif et un livrable. Un Jalon de fin de Phase permet de faire le point, de valider le Livrable et de passer à la phase suivante.

## 1.3 Chaque Phase fait appel à des Fonctions

Les **Processus** sont différents d'une entreprise à l'autre, mais ils réutilisent tous des **Fonctions de Transformation identiques**. On distingue deux types de [Fonctions](#) :

- les **Fonctions d'Ingénierie** (comme « Modéliser les Processus ») pour bien **Construire** la Solution
- les **Fonctions de Gestion** (comme « Planifier ») pour bien **Gérer** le Projet.

Les Fonctions d'Ingénierie sont les **Fonctions Métier** de la Transformation : elles doivent être accomplies quelle que soit l'Organisation en place. Les Fonctions de Gestion sont les **Fonctions Organisation** de la Transformation : elles dépendent étroitement de l'Organisation et de l'Approche. Elles sont donc **spécifiques** à chaque Entreprise, alors que les Fonctions d'Ingénierie sont **universelles**.

## 1.4 Progrès dans la Gestion mais insuffisances dans l'Ingénierie

Les Progrès ont surtout porté sur la **Gestion**.

Il faut poursuivre dans cette voie d'amélioration de la Gestion, mais ne pas tomber dans l'excès : trop de tâches de Gestion empêchent le chef de projet de se consacrer aux Fonctions d'Ingénierie. On peut **bien Gérer** le projet d'une Solution **mal Construite**.

# 2. Comment Transformer le Modèle de Transformation ?

## 2.1 Une approche pluridisciplinaire

Définir une **seule Approche** partagée par tous les participants à la Transformation, en particulier le Métier et l'IT, ce qui n'est pas encore le cas dans toutes les Entreprises. Cette Approche sera d'autant mieux acceptée que l'on aura au préalable défini le langage de la Transformation et le langage du Métier.

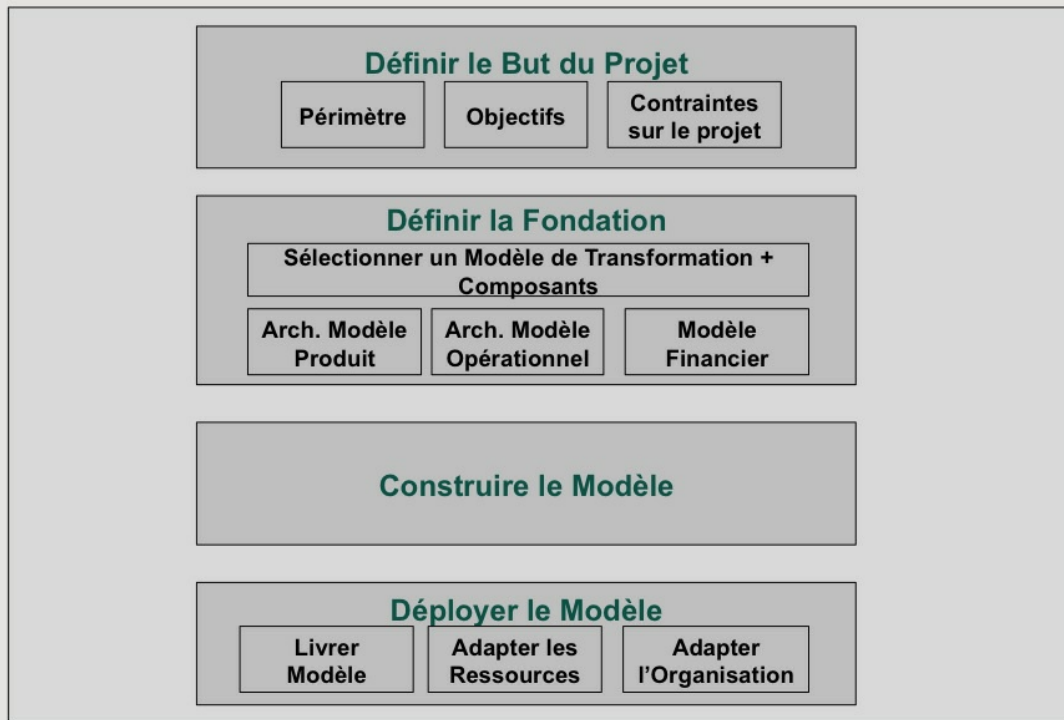
## 2.2 Des outils de Modélisation partagés

La Transformation doit être outillée comme les Opérations: aussi bien pour gérer que pour construire.

- Des outils pour gérer : gérer le planning, les ressources, les incidents, le budget, la communication...
- Des outils d'ingénierie : outils de conception et de simulation 3D, outils de cartographie, outils pour modéliser des produits, des exigences, des processus, des logiciels, des interfaces utilisateurs, outils pour contrôler la qualité du Modèle, tester, documenter, analyser les performances, outils collaboratifs, outils de gestion de configuration...

### 3. Modèle de Transformation pour un Projet

#### Processus de Transformation pour un Projet isolé



Page 32

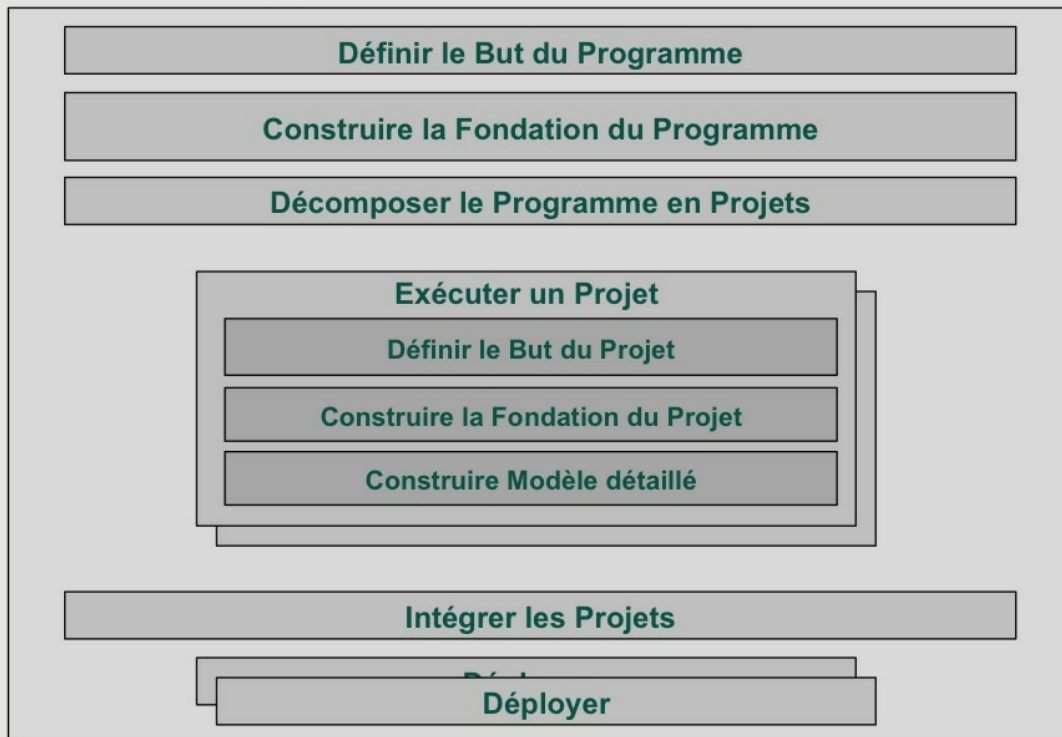
Ce schéma décrit succinctement le Processus de Transformation pour un Projet simple.

- Définir le **But** du Projet de Transformation (doit tenir en une ou deux pages)
  - Définir le **périmètre** et la volumétrie associée : géographique, Ligne Produit, Domaine de Processus, segment de clientèle...
  - Définir les **objectifs** et les indicateurs associés pour vérifier le résultat obtenu
  - Définir les **contraintes sur le Projet**, en particulier sur les budgets et délais
- Définir **la Fondation**
- **Construire** (ou Modifier) le **Modèle** de Solution ou le Modèle de l'**Offre**
- **Déployer** la Solution ou le Modèle Produit
  - Migrer les informations
  - Réorganiser Unités et locaux
  - Affecter et Former les Acteurs Opérationnels
  - Affecter, installer, configurer les Acteurs-IT
  - Préparer la hot line

### 4. Modèle de Transformation pour un Programme composés de plusieurs Projets



## Processus de Transformation pour un Programme de plusieurs Projets



Page 34

Lorsque l'ambition de la Transformation est grande, on doit découper le Programme en Projets pour éviter l'effet tunnel et isoler des Projets de durée courte. On distingue alors

- le **But** global du Programme et le But individuel de chaque Projet qui contribue au But global
- la **Fondation** du Programme qui va donner la cohérence d'ensemble

En outre on doit **décomposer** le Programme en Projets ce qui permet de fournir une première estimation de coût et de délai pour l'ensemble du Programme. Ces coûts et délais sont ensuite précisés Projet par Projet.

Comme les Projets sont exécutés par des équipes dispersées, il est nécessaire **d'intégrer** les résultats de chaque équipe pour s'assurer que l'ensemble fonctionne bien en respectant les conditions de fiabilité et de performance.

Enfin, on doit **Déployer** : soit Projet par Projet, soit en regroupant les résultats de plusieurs Projets.

Remarque : pour les Programmes les plus complexes on peut envisager **plus de 2 niveaux** (Programme, Projet), mais le principe est le même : pour obtenir un découpage en unité de Transformation maîtrisable **il faut une Fondation** : Modèle de Transformation, composants et Architecture.

Il est recommandé de faire un **bilan** des Programmes et Projets :

- Est-ce que le **But** a bien été atteint ? vérifier avec les indicateurs
- Quelles **leçons** en tirer ?
  - Est-ce que l'approche de Transformation peut être améliorée
  - Bilan de l'architecture
  - Quels nouveaux Composants sont réutilisables pour la Fondation



## Tous les Acteurs de la Transformation doivent partager le même esprit d'équipe



TONU

### 1. Un programme de Transformation est une suite de problèmes

Contrairement aux [Opérations](#), la [Transformation](#) suit une ligne brisée chaque angle représentant un nouveau problème inattendu qu'il faut surmonter : on découvre que les spécifications sont incomplètes, qu'un Transformateur est tombé malade, que la dernière mise à jour des outils logiciel s'est mal effectuée, qu'une équipe est en retard par rapport aux autres, que les performances obtenues sont désastreuses, que les utilisateurs n'aiment pas l'usage de la nouvelle [Solution](#)...

A chaque obstacle, il faut trouver un remède. Le talent du leader ne suffit pas à tout résoudre, il est indispensable que l'ensemble de l'équipe se sente solidaire du succès du programme et participe à la

recherche de la solution adéquate.

## 2. Comment créer la solidarité d'une équipe de Transformation

- Un leader respecté par son équipe
- Un [But](#) partagé
- Un planning réaliste : rien de pire que de mettre en échec l'équipe dès le début du Programme
- Fêter chaque succès intermédiaire sans attendre la fin du programme
- Félicitations en public et reproches en privé
- Vivre dans les mêmes locaux et déjeuner ensemble : le travail à distance évite les déplacements, mais nuit à l'esprit d'équipe

## 3. Le Rôle du chef est primordial

En réalité il existe 2 « chefs » :

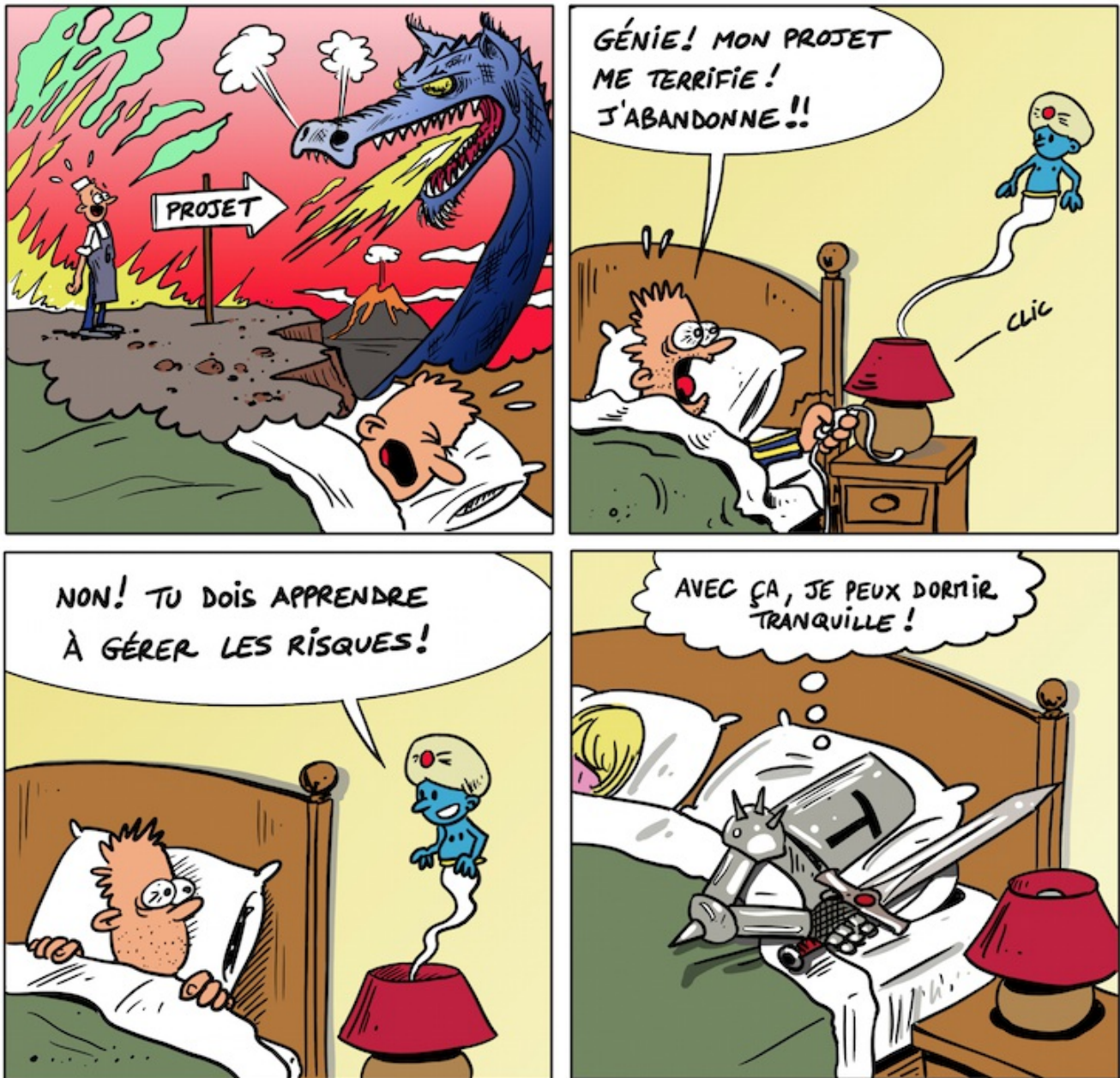
- Le **sponsor** de la Transformation : il définit le But, il décide de lancer la Transformation et affecte le budget, il nomme le responsable du projet de Transformation
- Le **chef de Projet** de la Transformation : il construit le [Modèle](#) cible qui répond au But et il le déploie.

Le sponsor a un rôle considérable à jouer non seulement dans la prise de décision, mais aussi dans le support qu'il apporte au Projet dans la durée, et en particulier dans les phases difficiles. C'est lui qui va communiquer à l'[Entreprise](#) le pourquoi de la Transformation, c'est lui qui va encourager le projet dans les phases difficiles.

Le chef de projet va créer la culture au sein de son équipe : s'il travaille dur, s'il est transparent, s'il est compétent, s'il sait s'occuper de ses troupes, s'il est enthousiaste, alors il sera suivi.



## Gérer les risques



TONU

### 1. La Transformation est plus complexe que les Opérations

On sait Modéliser le [Processus](#) Opérationnel de « Commande », mais on sait mal Modéliser le [Processus](#) de [Transformation](#) « Construction d'une [Solution](#) ». Les incertitudes sont nombreuses :

- Incertitudes sur le livrable
- Incertitudes sur l'[Architecture](#) de la Solution
- Incertitudes sur le déroulement du Projet
- Incertitudes sur le degré d'acceptation par les [Acteurs](#) Opérationnels.

Elles nécessitent que le chef de Projet ait les talents nécessaires pour prendre des décisions dans un environnement incertain.

On a progressivement réussi à Modéliser des Fonctions de **Gestion de la Transformation**: gouvernance, planning, budget, ressources, communication...

On n'a pas encore bien réussi à Modéliser les Fonctions **d'Ingénierie de la Transformation**: comment définir le [But](#), comment Architecturer une Solution, comment réutiliser des [Composants](#), comment Construire une Solution, comment intégrer différents [Modèles](#), comment donner de la souplesse à l'organisation...

## 1.1 Différents Processus de Transformation

Il existe **différents Processus de Transformation** : Construire un [Modèle Produit](#) ou une nouvelle Solution, Construire des [Fondations](#), Définir une Road-Map,...

En outre, à côté des Projets Fondations et des Projets Solution, certaines Entreprises ont créé la catégorie « Projet Innovant ». Ces Projets comportent une part de **risque** plus importante. Ils sont généralement écartés par les Processus de Gouvernance classiques qui ne favorisent pas la prise de risque.

Ce type de projet innovant peut représenter plus de 10% des Projets de Transformation. Ils procèdent d'une gouvernance différente et appliquent un Processus de Transformation plus souple.

## 1.2 Quels sont les risques ?

A vrai dire le risque essentiel est celui de l'incertitude : un projet de Transformation n'est pas certain d'aboutir.

### 1.2.1 Les principaux risques

- But irréaliste ou instable
- Absence de support du Sponsor dans les moments difficiles
- Dispersion et qualité moyenne de l'équipe de Transformation
- Reproduction de l'existant
- Tests exécutés à la fin et non au fur et à mesure du projet
- Généralisation sans expérimentation dans un site pilote
- Négliger le [Déploiement](#) et l'acceptation par les Acteurs Opérationnels
- Bureaucratie et lenteur des décisions

### 1.2.2 Les difficultés d'un programme de Transformation peuvent faire perdre confiance aux investisseurs

La vulnérabilité d'un business model vient de la rapidité de diffusion des informations Une mauvaise nouvelle peut faire diminuer de plusieurs milliards de dollars la capitalisation d'une grande entreprise : voir [l'exemple de Tesla](#)

## 2. Comment se prémunir contre les risques de la Transformation ?

On ne peut garantir le succès d'un Programme de Transformation.

On peut simplement faire croire la probabilité de succès et identifier les risques à la source.

### 2.1 On peut faire croire la probabilité de succès

Par des actions telles que :

- Une **direction de programme expérimentée** : si une équipe a préalablement réussi un Programme de Transformation, elle a de fortes chances de réussir à nouveau. Il faut savoir conserver ces talents dans l'Entreprise.
- Une équipe de concepteurs réduite, mais d'excellente qualité
- Une transparence totale : ne pas cacher les problèmes

- Un processus de décision rapide
- Un découpage du Programme et Projets maitrisables par de petites équipes
- La capacité à arbitrer dynamiquement entre les besoins et les possibilités techniques : ne pas s'arcouter sur des spécifications validées si on découvre des alternatives moins coûteuses pour résoudre le même problème
- La volonté permanente de ne pas reproduire l'existant.

## **2.2 Identifier les risques à la source**

Pour identifier les risques le plus tôt possible, on utilise différentes techniques :

- Un planning précis (mais modifiable) qui permet d'identifier les retards, souvent synonymes de problèmes.
- La séparation des rôles entre ceux qui construisent et ceux qui testent : les tests doivent démarrer le plus tôt possible
- Un système de suivi du projet qui met l'accent sur les exceptions et non sur ce qui se déroule conformément à ce qui était prévu.

Remarques : les méthodes projets type PMI ou CMMI consacrent une grosse partie de leurs chapitres à la gestion des risques : identification des risques, définition des actions de couverture, acceptation du risque, etc.

## Découper un programme en projets



TONU

### 1. Les difficultés d'un Programme trop complexe

Un système complexe est difficile à construire compte tenu du nombre d'interaction entre ses éléments.

On parle souvent de « plat de nouilles » pour évoquer les Solutions informatiques complexes. Chaque fois que l'on change une partie de la [Solution](#), on déstabilise l'ensemble : les tests de « non-régression » qui ont pour objectif de vérifier que la Solution reste robuste malgré les dernières évolutions, peuvent s'avérer beaucoup plus coûteux que la modification : on peut faire une modification pendant une semaine et exécuter des tests de non-régression pendant 2 mois. Lorsqu'un problème apparaît, la correction est d'autant plus longue qu'il faut en chercher la raison dans un ensemble trop large.

La seule méthode consiste à architecturer la Solutions en Modules pour que le nombre d'interactions soit plus limité.



Cette stratégie n'a pas qu'un avantage de simplification globale. Elle permet aussi de livrer rapidement de premiers résultats concrets aux utilisateurs Opérationnels, elle évite l'effet tunnel et **crédibilise le Programme** parce que les premiers Projets délivrent de la Valeur rapidement à travers les premiers Modules. C'est aussi une façon de **tester progressivement** la viabilité de la Solution sans attendre une livraison globale en fin de Programme. Mais comment effectuer le découpage d'un Programme en Projets?

## 2. Comment découper un Programme en Projets

### 2.1 Bâtir le cadre avant la Solution

Chaque Projet du Programme sera plus simple s'il s'inscrit dans un cadre bien structuré. La clarté du périmètre, la précision des interfaces avec les autres Solutions, la réutilisation de Fonctions d'accès aux Informations sont autant d'atouts pour concentrer l'énergie du chef de Projet sur son Modèle, et non sur son environnement.

Avant d'entamer la construction de la première solution il faut donc disposer du cadre dans laquelle elle va s'inscrire. Ce cadre a deux dimensions :

- L'Architecture d'Entreprise qui définit la carte des Solutions et les relations entre les Solutions
- Les Composants réutilisables pour construire chaque Solution

### 2.2 Simplifier progressivement un système existant

Lorsque la Solution complexe est déjà en place et qu'on souhaite la simplifier, une autre stratégie est possible qui consiste à simplifier progressivement la Solution au fur et à mesure des Projets.

Pour définir la **road-map** de simplification progressive, il faut isoler progressivement les composants d'accès aux informations pour rendre indépendants l'évolution des données de l'évolution du logiciel. Puis isoler progressivement les Fonctions Métier réutilisables. En déduire des interfaces standardisées entre Solutions.

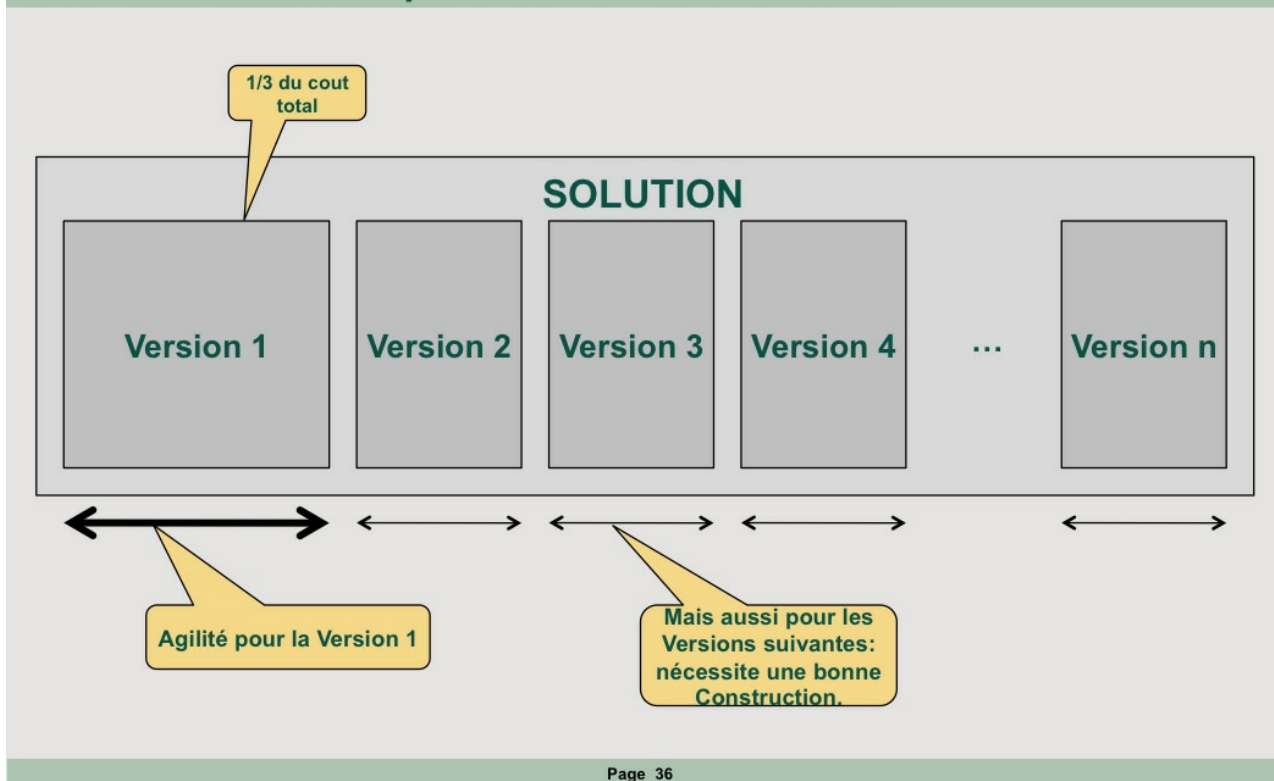
Cette stratégie a été définie dans le livre blanc du CEISAR « **Simplify Legacy Systems** » : nous proposons au lecteur intéressé de télécharger ce livre blanc à partir de [www.ceisar.org](http://www.ceisar.org)

### 2.3 La première Version d'une Solution est la plus difficile

La Création de la Version 1 de la Solution est plus coûteuse que chacune des Versions suivantes puisqu'elle inclut la Construction de l'Architecture de la Solution et de la Fondation qui seront conservées pour les Versions suivantes.

Mais, compte tenu de la durée de vie des Solutions, la somme des coûts des Versions 2 à n représente 2 à 3 fois le cout d'origine de la Version 1. L'Agilité est donc non seulement l'art de Construire **rapidement** la première version de Solution, mais aussi l'art de Construire, dès cette 1<sup>o</sup> Version, une Architecture de Solution **efficace** pour que les Versions suivantes en bénéficient. L'Agilité à l'instant T ne doit donc pas hypothéquer l'agilité à l'instant T+1 : c'est la définition du développement durable appliqué aux Systèmes d'Information.

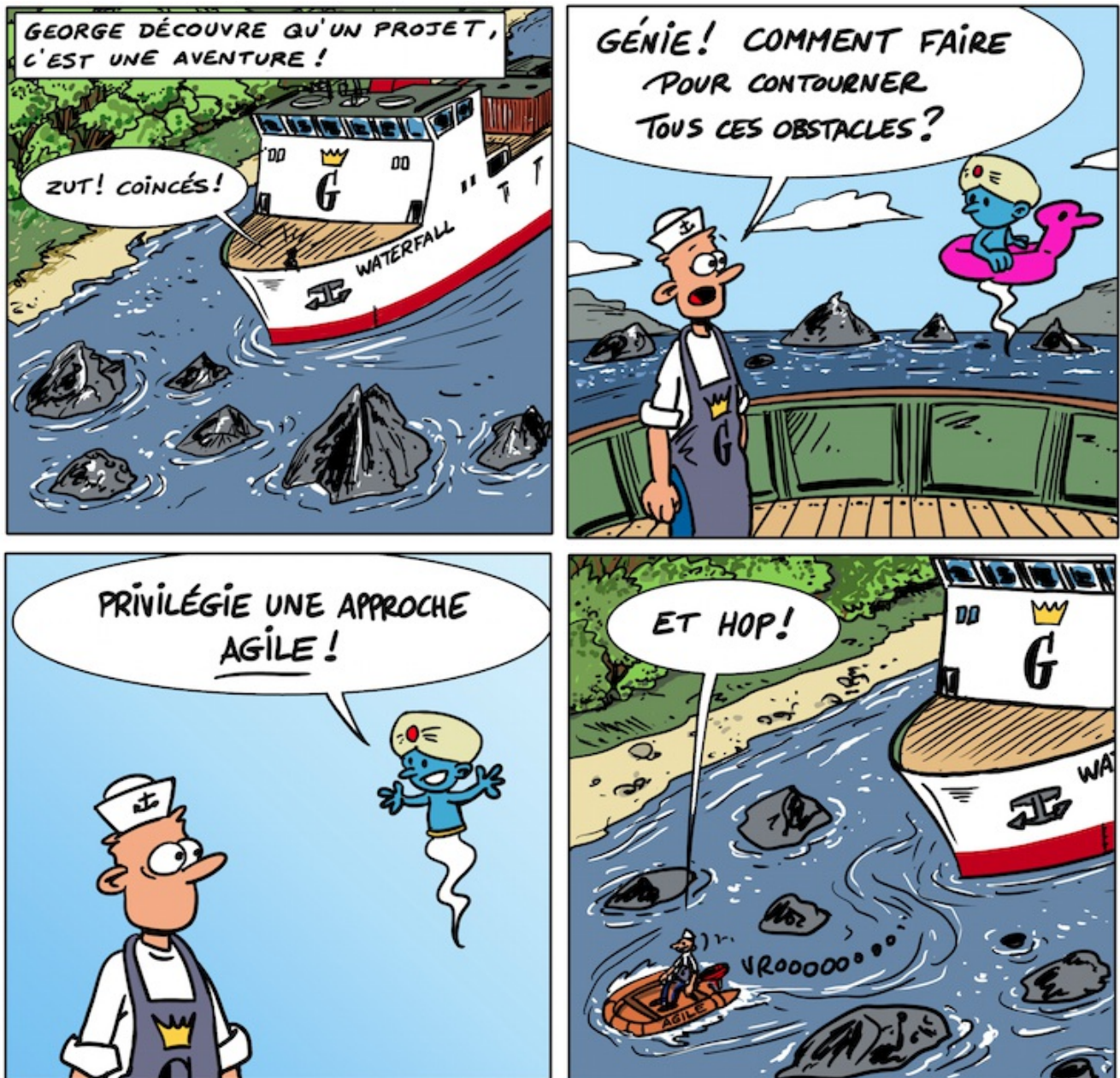
Agilité = non seulement construction **Rapide** de la V1, mais aussi **bien Construit** pour les Versions suivantes



## 2.4 Donner un sens « Métier » au découpage

Il faut aussi que les jalons du projet correspondent à des "étapes métier", c'est à dire à des étapes qui font aussi du sens pour le métier, et pas seulement pour l'IT. Car sinon, il sera très difficile de faire adhérer au projet les partenaires métier. Il faut donc être capable de "raconter une histoire" autour du projet, et sur la valeur apportée au métier à chaque étape.

## Privilégier une Approche agile



### 1. Agilité: un avantage concurrentiel majeur

#### 1.1 Réactivité et Agilité

La **Réactivité** est l'art d'Opérer vite et bien alors que **l'Agilité** est l'Art de Transformer vite et bien.

#### 1.2 Etre capable de « Bouger Vite » est plus important que « Voir loin »

Comme il est impossible de garantir que les innovations initiées dans **l'Entreprise** seront meilleures que celles des concurrents, il semble que la stratégie la plus sûre pour accroître

l'efficacité soit non seulement d'innover par soi-même, mais surtout de mettre au point des Processus de Transformation plus **agiles** que ceux des concurrents, pour implémenter rapidement les innovations venues d'ailleurs et corriger ses points faibles. En ce sens, l'Agilité devient la **qualité majeure d'une Entreprise** : identifier ses faiblesses et bénéficier de son Agilité pour corriger le tir.

Pour être agile, la Grande Entreprise peut acquérir des start-up, copier des innovations réussies par certains concurrents, et obtenir un véritable avantage concurrentiel **non pas parce qu'elle « voit loin », mais parce qu'elle « bouge vite »**. La Stratégie n'est plus basée sur la prévision de plus en plus aléatoire du futur, mais sur la saisie d'opportunités dont l'Entreprise sait tirer parti plus rapidement que ses concurrents.

## 2. Comment être plus agile ?

### 2.1 L'agilité : une question rarement abordée

Les Opérationnels identifient des domaines où ils recherchent plus de réactivité, plus de qualité de service. On affecte des budgets à des projets qui visent à optimiser le Modèle d'Opération. Par contre, on identifie mal que l'on peut aussi améliorer les [Processus](#) de [Transformation](#) pour davantage d'agilité, pour davantage de qualité. La raison essentielle en est que l'on n'imagine pas que l'on puisse Transformer plus rapidement, et que de toutes façons les processus budgétaires ne font pas de place à ce type d'investissement.

### 2.2 Adopter une Approche agile

Ne pas contraindre le Métier à tout spécifier, procéder par versions successives, mettre l'accent sur la qualité de la [Construction](#) de la [Solution](#) pour qu'elle accepte rapidement des modifications dans les Versions ultérieures.

### 2.3 Accélérer la construction de Modèles

#### 2.3.1 Une vision globale de l'architecture

Plutôt que le recensement **exhaustif** des besoins, privilégier la Construction d'une [Architecture](#) de Solution capable d'accueillir des incréments successifs au fur et à mesure de la maturation des besoins.

#### 2.3.2 Construire à base de composants

Une **nouvelle forme de réutilisation**: non plus uniquement réutiliser des Solutions-Progiciel que l'on peut adapter à la marge, mais réutiliser aussi des [Composants](#) que l'on peut assembler pour construire des Solutions innovantes, différenciantes en particulier pour le Métier.

#### 2.3.3 Des outils adaptés

L'approche Agile est plus efficace si elle s'appuie sur un **Modèle unique** de la Solution : toute modification qu'elle provienne d'un changement Métier ou d'un changement IT met à jour le Modèle unique et modifie instantanément les vues offertes à chacun. On parle d'outils « Round Trip ».

#### 2.3.4 La puissance de Configuration



Isoler les parties de la Solution qui bougent fréquemment, pour permettre leur modification sous forme de Configuration : il doit être possible de modifier un tarif, une règle d'éligibilité, un commissionnement... sans avoir de talents de développeur informatique.

### 2.3.5 Le soin apporté à la facilité d'usage

Puisque les utilisateurs recherchent un usage homogène, la meilleure façon de faire respecter cette homogénéité passe par la mise à disposition de **composants d'usage** standardisés dont la réutilisation par les constructeurs de Solutions, garantit la standardisation d'usage bien mieux que ne feraient la mise à disposition de **normes documentaires**.

## 2.4 Attitude

Comme évoqué par ailleurs, d'autres facteurs jouent sur l'agilité : équipe pluridisciplinaire et non équipes séparées, savoir prendre des risques, gouvernance adaptée, peu de bureaucratie...

## 3. D'une approche linéaire à une approche agile

### 3.1 Une approche linéaire pour les Solutions de Commodité

Pour se doter de Solutions de Commodités, les Entreprises ont développé une Approche Linéaire qui privilégie la sécurité ou la fiabilité à l'agilité.

Cette lenteur de la Transformation interne, qui a pour conséquences un accroissement des coûts associés, est caractérisée par l'établissement d'un Contrat qui contient le Modèle Métier à traduire en Modèle IT, la séparation des équipes Métier et IT, et une multiplicité de Rôles qui nécessitent de gérer leurs relations. Cette lourdeur a permis à une industrie du **Progiciel** de se développer rapidement en se présentant comme une alternative aux Solutions spécifiques trop longues à mettre en œuvre.

### 3.2 Une approche Agile pour les Solutions Métier

Dans l'Approche **Agile**, on ne détaille pas toute la Vision Métier du Modèle avant d'entamer la Modélisation Informatique. La définition des Fonctionnalités est progressivement affinée au fur et à mesure des **itérations**. Cette approche est préférable lorsque les spécifications sont incertaines et que l'on souhaite construire des Solutions Évolutives plutôt que des Solutions définitives, ce qui concerne plutôt des Solutions Métier que des Solutions de Commodité. Cette approche est plus rapide, elle gomme l'effet tunnel, elle ne contraint pas le Métier à définir tout son Modèle avant de passer la main à l'Informatique, elle fluidifie la relation Métier-IT, elle permet une vérification progressive, elle permet d'associer Métier et IT dans une équipe mixte seule responsable de la Solution, mais elle ne peut être choisie **que si le Modèle global de la Solution supporte les adjonctions ultérieures**.

#### 3.2.1 Comment réussir ?

Pour réussir, il faut respecter les règles suivantes

- Dans l'analyse des Processus Métier, dissocier le Cœur-Métier et l'**Organisation** : on définit le « quoi » avant de définir le « qui »
- suivre la **séquence** « Objets, Fonctions, Processus » : pour analyser le Processus « le commercial vend un Produit » il faut analyser d'abord ce qu'est un « Produit », puis l'action de « vendre », puis définir ce qu'est un « commercial »
- réutiliser un maximum de **Composants**.
- prévoir que tous les éléments du Modèle vont évoluer (tous les éléments du Modèle doivent intégrer une gestion de **Version**)

- demander aux **meilleurs** « Modeleurs » de se consacrer à la Construction des Modèles de Solutions ou Fondations; ne pas les surcharger par des tâches de pure gestion, ils représentent une ressource rare
- faire **certifier** la qualité du Modèle Global par des experts
- limiter les spécifications fonctionnelles par la **date** et non par le périmètre fonctionnel.

### 3.2.2 Savoir arrêter une version

Comme on ne définit pas tout ce qu'il faut faire avant de faire, il faut définir une règle pour arrêter une Version.

Il faut appliquer la règle suivante : « comme il est aisé de passer à une nouvelle version incrémentale, livrons rapidement une première version pour offrir un premier niveau de service aux Acteurs ». Naturellement, s'il s'agit du remplacement d'une Solution ancienne, il faut au moins reprendre les Fonctions qui étaient offertes par l'ancienne Solution.

La bonne règle est de fixer une **date limite** réaliste pour la première version, ce qui a pour conséquence que les Maitrises d'ouvrage doivent désigner un leader capable de **faire le tri** entre les exigences progressives pour tenir la bonne date. Ce principe de sobriété est la clé d'une approche agile réussie.

## 4. La méthode agile pour concevoir des Biens

La méthode agile est aujourd'hui massivement utilisée pour Construire des Solutions ou des Services.

Certains ont décidé de Construire aussi des Modèles de Biens en s'inspirant des méthodes agiles.

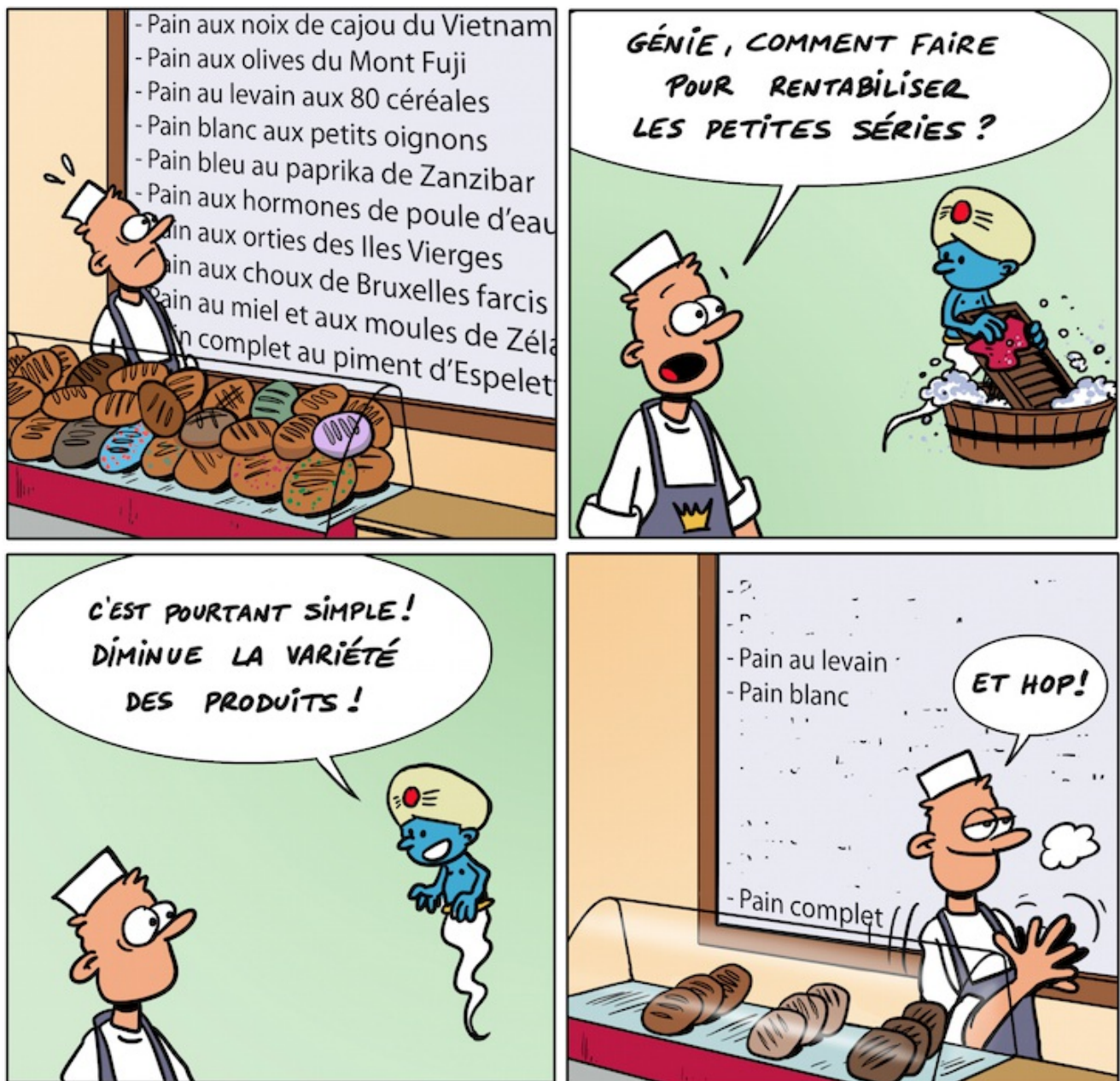
Voir [cet article](#).

En synthèse :

### Les 10 commandements de l'agilité

1. Bouger **vite** est plus important que voir loin
2. Développer la **Culture** de l'innovation, du risque et de la remise en cause
3. Simplifier: But Simple, Usage simple, Modèle simple
4. Conserver la **maitrise des Modèles Métier**
5. Le rôle fondamental de la **Fondation** pour agilité et cohérence
6. Attirer, motiver et conserver les **talents**
7. Savoir Gérer n'est plus suffisant, il faut **savoir Modéliser**
8. Approche **pluridisciplinaire** qui bouleverse les organisations actuelles
9. Halte à la **bureaucratie** dans la gestion de projets
10. L'importance des **outils** de Transformation

## Réduire la variété des Produits



TONU

### 1. Le dilemme des Offres multiples

Comment résoudre le dilemme entre « offrir une grande variété de [Produits](#) pour être certain de séduire tous les clients » et « réduire le nombre d'[Offres](#) pour simplifier le fonctionnement de son [Entreprise](#) » ?

Il est plus facile de multiplier les Offres que de les réduire : pour le marketing, ajouter une Offre signifie une nouvelle cible de clientèle ou une modernisation de l'Offre existante et donc davantage de revenus.

Mais la multiplication des Offres génère de la complexité :

- Complexité de la Production d'une multitude d'Offres
- Complexité de la Distribution : les vendeurs sont-ils capables d'assimiler toutes les Offres ?

Comment présenter toutes les Offres ?

- Complexité du service après-vente
- Complexité des logiciels qui supportent l'ensemble
- Complexité de la gestion de stocks

Bref, l'accumulation des Offres génère de la complexité, qui a un coût Opérationnel et qui nuit à l'[Agilité](#) ; elle disperse aussi les forces vives de la [Transformation](#) qui représente une ressource rare.

C'est pourquoi un certain nombre d'entreprises mettent un point d'honneur à réduire leurs Offres. Apple, la plus grande capitalisation boursière, en est un bon exemple qui réduit son offre à un smartphone, une tablette et un ordinateur. Des variantes de ces produits existent, mais elles sont en nombre très limité.

Le contraste avec Sony est impressionnant qui propose des ordinateurs, des smart phones et des tablettes, mais aussi des lecteurs de CD portables, des radios, des appareils photos, des téléviseurs, des enregistreurs vocaux, des caméscopes, du matériel médical, des systèmes de visio-conférence, ...et qui en outre produit du contenu.

## **2. Se concentrer sur ce que l'on fait le mieux**

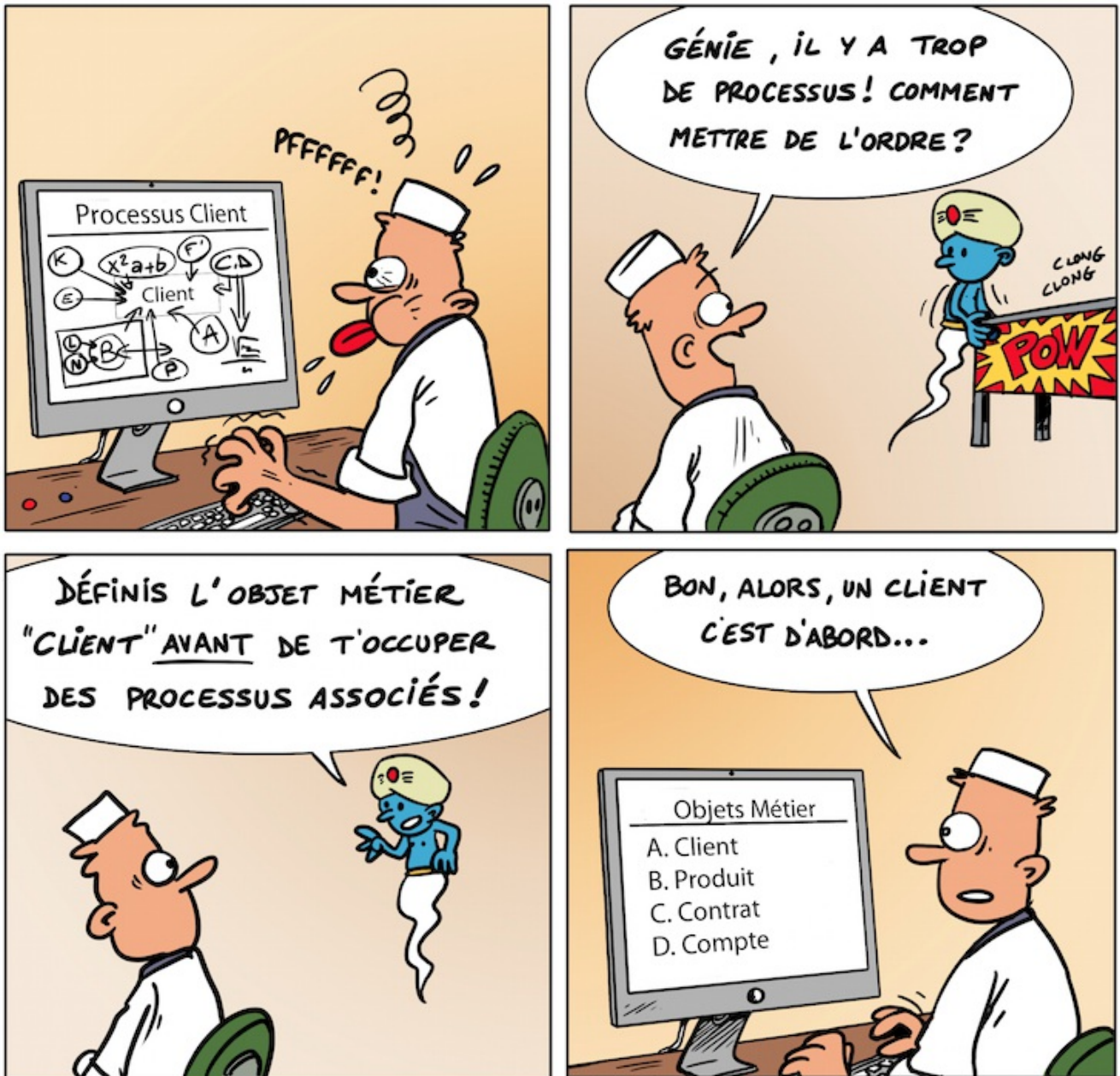
On ne peut être le meilleur sur tous les produits.

Ce n'est pas parce que l'on est capable de Produire et de Distribuer un Produit qu'on doit le faire : il faut s'assurer que l'on sera capable de faire mieux que les concurrents sur la durée et que l'on concentre son énergie sur l'essentiel.

Une des fonctions du chef d'Entreprise est de savoir **dire « non »** aux multiples initiatives alléchantes proposées par les différentes unités de l'Entreprise : c'était la force de Steve Jobs.



## Les Objets du Métier sont définis avant les Processus



TONU

### 1. Les approches actuelles mettent l'accent sur l'analyse des Processus et non des Objets

On automatise des [Actions](#) : si on souhaite informatiser tout ou partie du fonctionnement de l'[Entreprise](#), on observe la façon dont elle Opère aujourd'hui :

- Comment l'ouvrier Produit un [Produit](#)
- Comment le vendeur distribue l'[Offre](#)
- Comment le directeur du personnel recrute des employés

La description de chacune de ces [Opérations](#) est décomposée en 3 parties : l'[Acteur](#), l'[Action](#), l'[Objet](#) (on nous a appris qu'une phase était composée d'un « Sujet », d'un « Verbe », et d'un « Complément »)

<b>Acteur</b>	<b>Action</b>	<b>Objet</b>
Ouvrier	Produit	Produit
Vendeur	Distribue	Offre
Directeur du Personnel	Recrute	Employé

L'observation porte d'abord sur ce que l'on voit : les Acteurs.  
Puis sur le fait que ces Acteurs s'activent : les Actions.  
L'Objet sur lequel porte l'action n'apparaît qu'à la fin.

C'est pourquoi il a paru naturel d'analyser les Actions avant les Objets. La majorité des [Approches](#) actuelles sont basées sur l'analyse des Processus.

## **2. Commencer par l'analyse des objets, puis des Actions et enfin des Acteurs**

Notre recommandation est de faire exactement l'inverse : commencer par analyser les Objets avant les Actions.

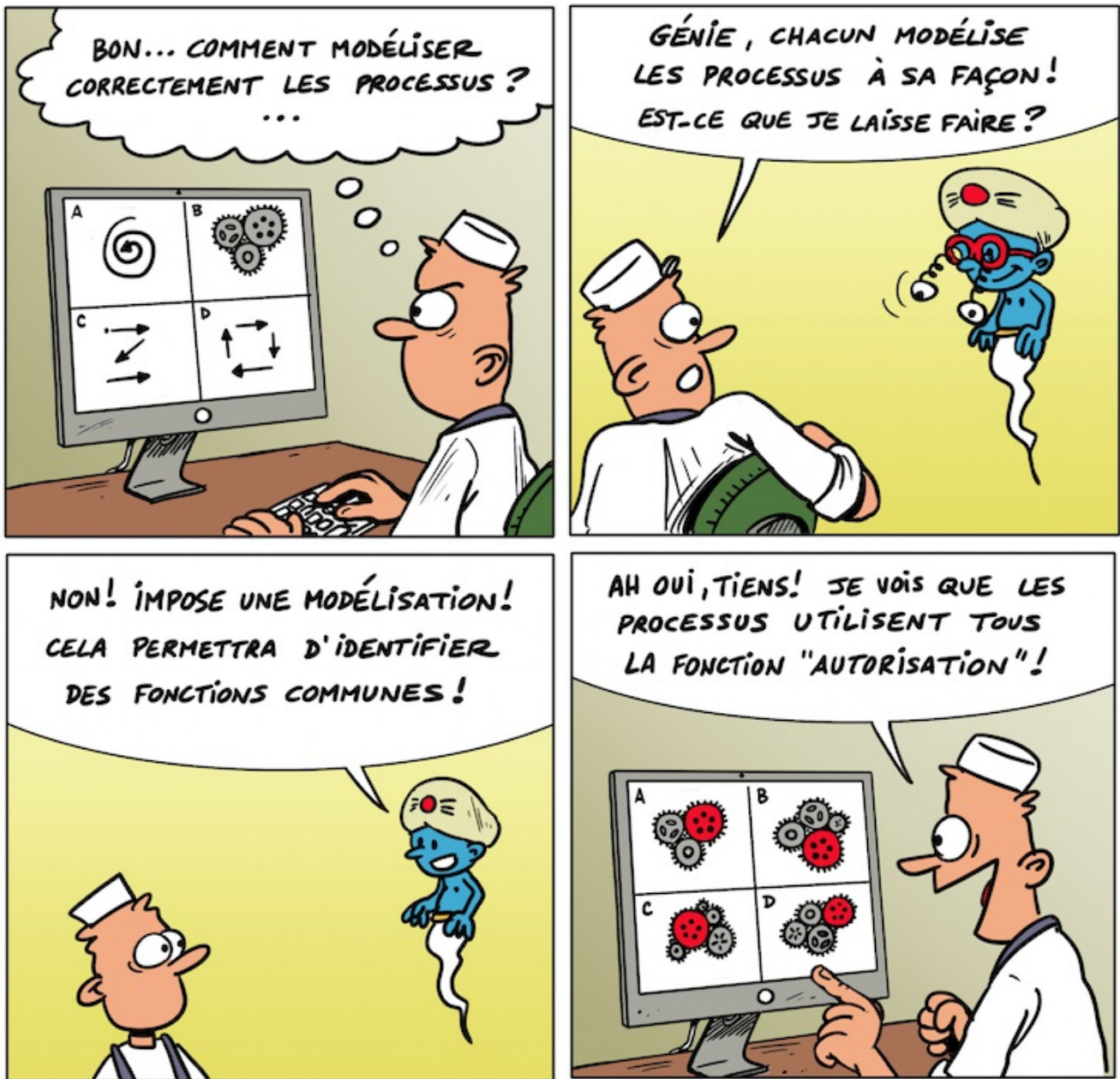
D'abord parce qu'il existe beaucoup moins d'Objets que d'Actions possibles sur ces Objets : c'est donc un moyen de **ranger les Actions**.

Ensuite parce qu'il est impossible de définir avec précision « créer Client » si on n'a pas au préalable défini « Client ». Les Processus ne sont **précis** que s'ils s'appuient sur des Objets bien définis.

Enfin il est recommandé de ne s'occuper des Acteurs qu'après les Actions : le fait que des [Processus](#) autrefois exécutés par du personnel de l'Entreprise sont aujourd'hui exécutés par les Clients ou par les partenaires, exige de la souplesse en terme d'Acteurs : le Processus métier est le même mais l'organisation et le rôle de chacun peuvent évoluer.

Cette recommandation semble simpliste, mais elle a de profondes conséquences sur la robustesse du Modèle d'une Entreprise : on ne peut que recommander de s'appuyer en premier lieu sur un **Glossaire du Métier** (voir scènes précédentes).

## Modéliser et optimiser un Processus



### 1. Qu'est-ce qu'un Processus ?

Une [Entreprise](#) doit agir pour apporter de la [Valeur](#) à son [Client](#) : elle doit Produire des [Produits](#), distribuer des [Offres](#), gérer ses [Ressources](#) et piloter son fonctionnement.

**Mais comment distinguer un [Processus](#) et une [Fonction](#) à l'intérieur d'un Processus ?**

Un Processus est un enchaînement de Fonctions qui s'exécute à partir d'un évènement indépendant : une demande client, ou une demande partenaire ou une demande interne, ou une échéance...

Recruter un employé, vendre une [Offre](#), acheter des Composants sont des Processus.

Par contre, « calculer le tarif » n'est pas un Processus, mais une Fonction qui s'insère dans un Processus : elle est utilisée dans le Processus « Souscrire un Contrat » ou dans le Processus « Faire un devis » ou dans le Processus « Facturer mensuellement ».

**Mais comment distinguer un Processus et un domaine de Processus ?**

Le Domaine « Processus de gestion des Ressources Humaines » comprend différents Processus tels que:

- Processus « Recruter un employé »
- Processus « Evaluer un employé »
- Processus « Former un employé »
- Processus « Muter un employé »

Chacun de ces Processus est déclenché par un évènement indépendant.

C'est ce qui permet de distinguer Processus et Domaine de Processus.

A titre d'exemple, « Gérer le personnel » n'est pas un Processus puisqu'il n'y a pas d'évènement indépendant non ambigu, c'est un domaine de Processus.

## 2. Comment modéliser un Processus ?

Un Processus est une suite de Fonctions exécutées par un ou plusieurs [Acteurs](#) à l'aide d'Informations. Il faut donc Modéliser les Fonctions, les Acteurs et les Informations.

Mais auparavant il faut définir le début et la fin du Processus:

- Début : quel est l'**évènement déclencheur**, quels sont les **éléments d'entrée** ?
- Fin : quel sont les éléments de sortie et **à qui** sont-ils destinés ?

Le Produit-du-Processus est un Bien ou une Information si on considère le Processus de Production.

Mais s'il s'agit d'une Production de Service, le Produit-du-Processus est un changement d'Etat de l'[Objet](#) sur lequel porte le Service : locaux nettoyés ou nouvelle coupe de cheveux ou Bien transporté dans un autre lieu.

Le destinataire du Processus peut être interne ou externe : un Client ou un Partenaire.

**L'enchaînement de Fonctions** n'est pas forcément séquentiel. Par exemple, « souscrire un contrat » peut demander l'intervention d'un expert si le montant du contrat est important. En outre, une Fonction peut enchaîner d'autres Fonctions. Par exemple, la Fonction « vérifier l'éligibilité du client » appelle les Fonctions « obtenir l'âge du client » et « vérifier que le client n'est pas déjà recensé comme un mauvais payeur ». Il faut donc représenter l'algorithme d'enchaînement des Fonctions.

Les Fonctions s'appuient sur des **Informations** : informations Produit, Client, Contrat, Compte... Il faut donc représenter ces Informations.

Enfin ces Fonctions vont être exécutées par des **Acteurs** : Acteurs-Humains (employés, partenaires ou client) ou Acteurs-IT.

Différentes **formes de Modélisation** de Processus existent qui respectent ces principes: il est recommandé d'en **choisir une** et une seule au sein d'une Entreprise pour faciliter le dialogue entre les différents Acteurs de la [Transformation](#).

## 3. Un seul Modèle Opérationnel avec différentes vues

Lorsque l'on doit transformer un [Modèle](#) de Processus en logiciel, 2 méthodes existent :

- soit on utilise un outil de Modélisation spécifique aux Processus, et les informaticiens doivent ensuite traduire le Modèle de Processus en logiciel
- soit on dispose d'un outil unique : on Modélise le Processus dans l'outil et le logiciel est automatiquement généré

Il est évident que le deuxième type d'outil est plus efficace puisqu'il supprime une intervention humaine (la traduction du Modèle de Processus en logiciel) : on y gagne en temps, en argent, en fiabilité et en [Agilité](#). En particulier, on n'a plus besoin de vérifier par un plan de tests que les 2 Modèles sont cohérents.

On préfère utiliser une **Modèle unique** plutôt que 2 Modèles séparés pour la partie Métier et la partie IT, et on offre des [Vues](#) de ce Modèle adaptées à chaque Acteur : c'est un outil précieux pour

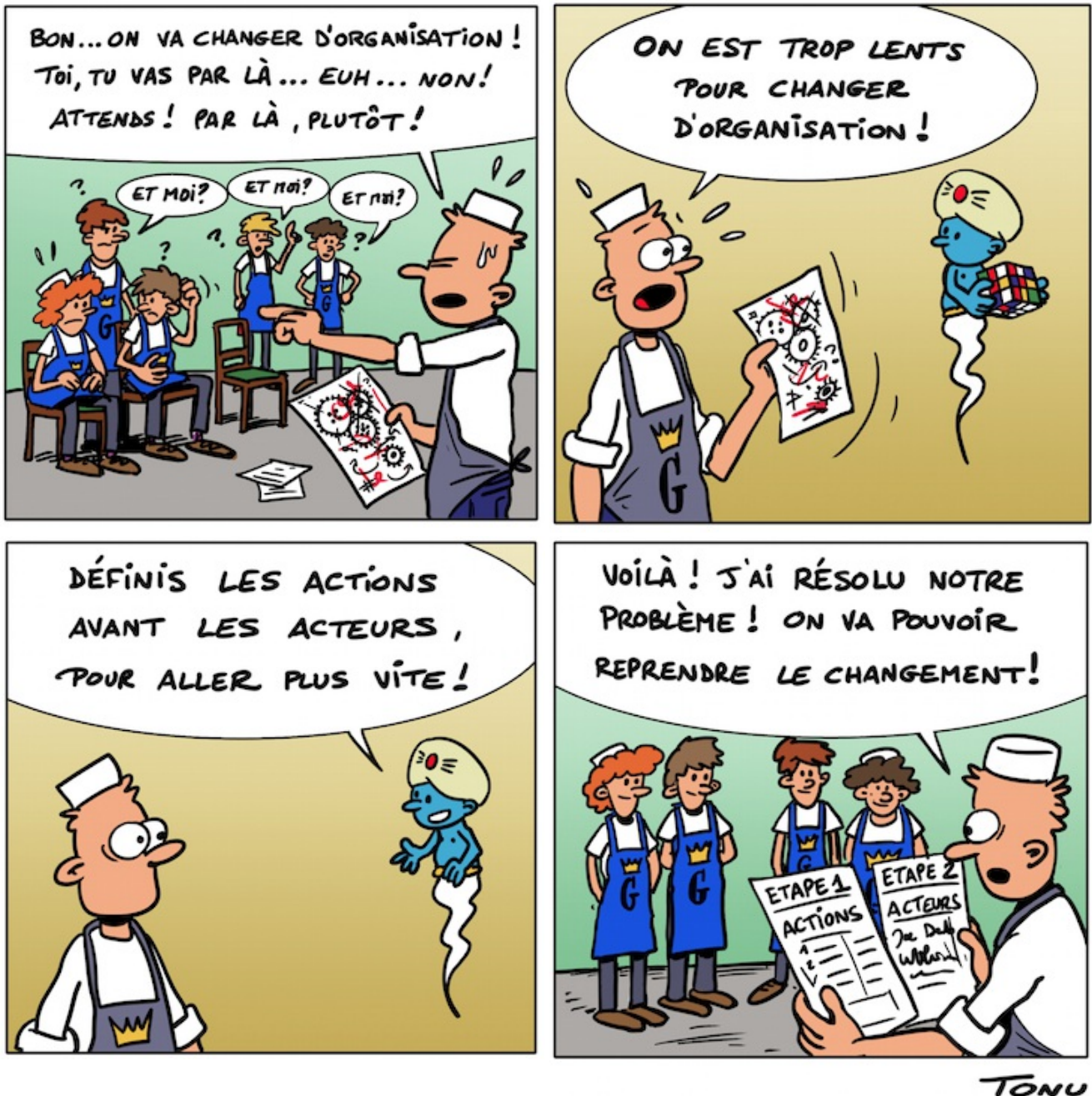


une approche pluri-disciplinaire.

Il n'existe pas encore d'[Outil](#) universel qui transforme tout un Modèle Métier en Modèle IT, mais des progrès sont faits sur des parties du Modèle :

- Modéliser les Informations et générer automatiquement le Modèle de Données IT
- Modéliser directement des Règles métier dans un moteur de règles
- Modéliser un Processus et générer automatiquement la navigation et l'affectation
- Modéliser la présentation et générer automatiquement le Modèle GUI
- Modéliser des livrables de Business Intelligence et générer automatiquement la production des Informations

## Le même Modèle de Processus doit supporter des formes d'organisation différentes



### 1. Processus Métier et Processus Organisé

Un Processus de souscription de contrat doit enchaîner des [Fonctions](#) telles que :

- Acquérir les informations client (déjà stockées ou nouvelles)
- Identifier le Produit acquis et ses options
- Vérifier que le Client est éligible
- Calculer le prix
- Imprimer le contrat
- Signer le contrat
- Facturer

- Payer
- Livrer

Cette suite **d'Actions** s'appuie sur des **Informations** Produit, Client, Contrat, Compte. Dans cette liste on n'a pas déterminé quel **Acteur** exécutait ces différentes Fonctions.

Il s'agit là du **Processus Métier**.

Différentes formes d'Organisation (donc différents "**Processus Organisés**") peuvent être définies pour exécuter ce Processus Métier :

- Par exemple l'ordre peut être saisi dans l'agence de l'entreprise par l'employé, ou par un partenaire distributeur du produit ou par le client sur internet
- Par exemple la livraison peut être effectuée par le service livraison de l'entreprise, ou un partenaire de livraison ou La Poste

En résumé, on appelle «**Métier** » tout ce qui définit le Métier indépendamment de l'Organisation choisie par l'**Entreprise** : définition des **Produits**, Informations sur les Clients, choix des Partenaires, règles de tarification.

On appelle « **Organisation** » l'organigramme, le **Rôle** des Acteurs, les autorisations, les devoirs, la répartition des **Activités**.

Cette distinction fondamentale doit aider à construire une **Solution** qui s'appuie sur le Métier et supporte des Organisations différentes (successives ou parallèles).

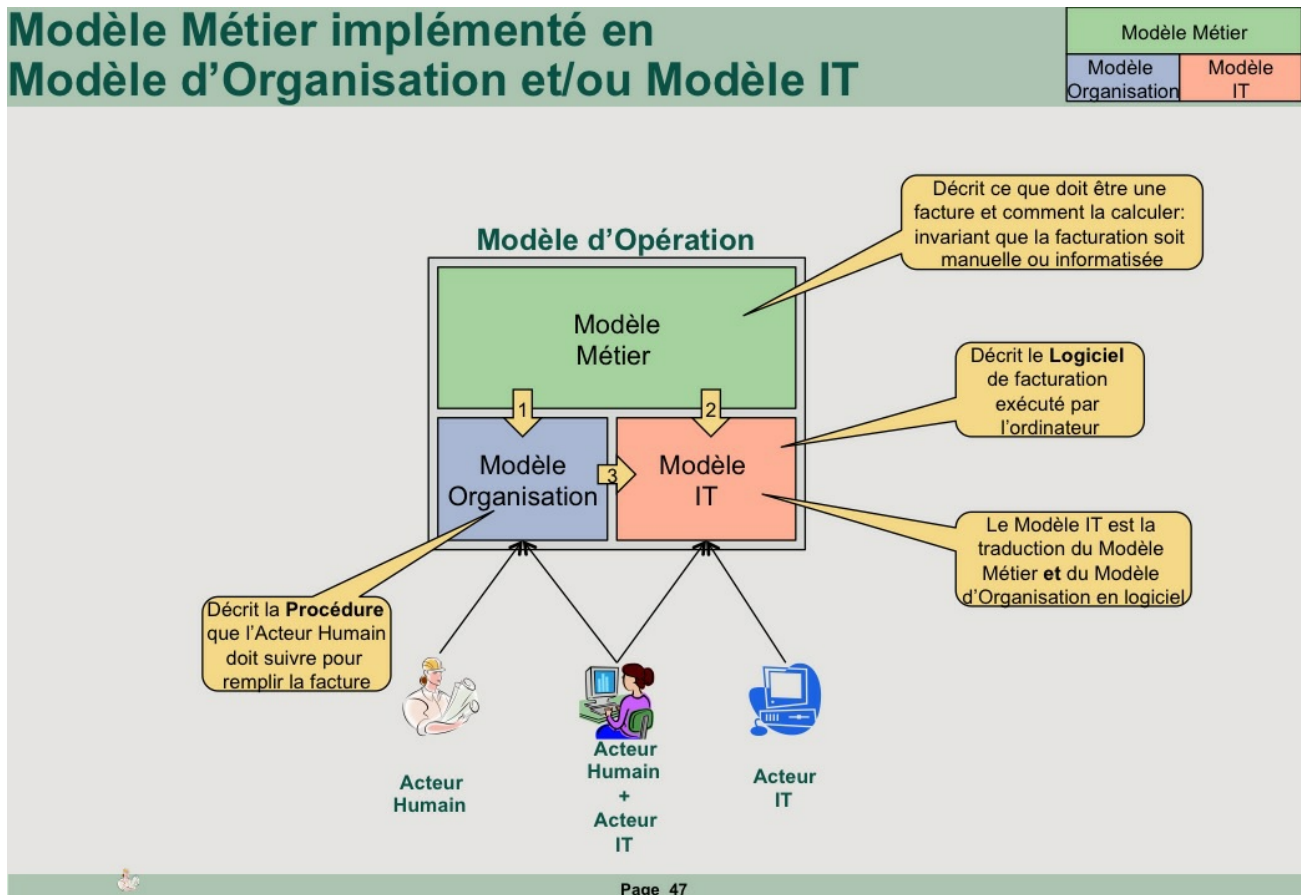
## 2. La Démarche

La démarche est simple : il ne faut pas se précipiter pour définir qui fait quoi, mais se concentrer sur les **Actions** et les Informations du Processus Métier.

Puis dans un deuxième temps, choisir une ou plusieurs formes d'organisation.

Enfin informatiser le Processus Métier et isoler la partie Organisation pour que l'on puisse rapidement changer l'organisation sans perdre l'investissement déjà réalisé.

L'exemple suivant montre comment analyser la facturation :



Une Solution Logiciel dure 20 ans, les Organisations sont en perpétuel mouvement : comment analyser les Processus pour que le Logiciel qui s'en déduit supporte aisément différentes Organisations successives ou simultanées ?

Si vous demandez à un Acteur Opérationnel de décrire la façon dont il travaille ou la façon dont il aimerait travailler, il décrit naturellement ce qu'il vit quotidiennement : des **Acteurs** qui exécutent des **Activités**. Il vous parlera rarement de Processus et d'Informations.

A partir de ce qu'exprime l'Acteur opérationnel, la démarche du Constructeur de Solution doit être la suivante:

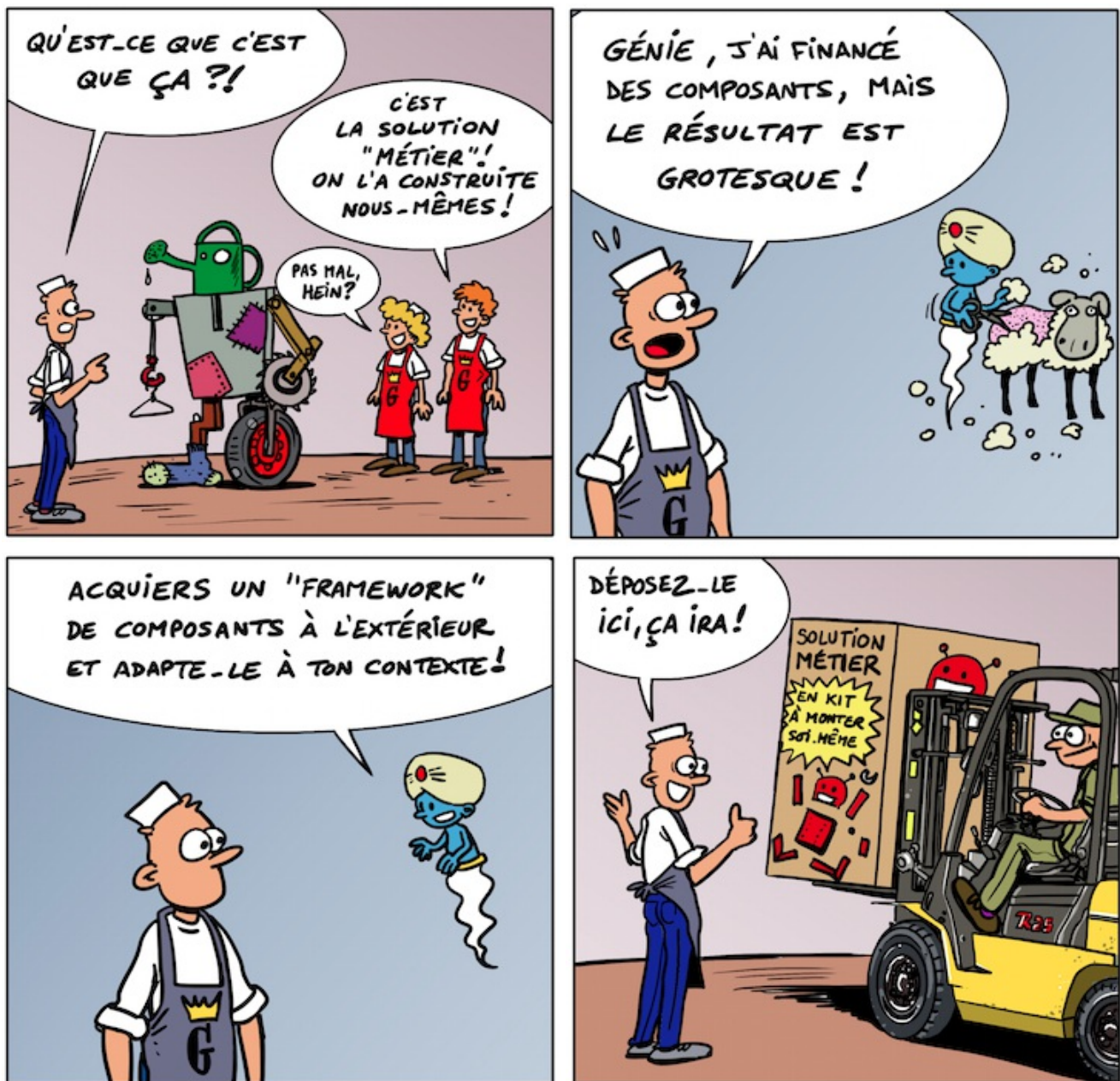
- On définit le **Modèle Métier** : Informations, Fonctions Métier et leur enchaînement
  1. Définir les **Objets du Métier** telles que « Client », « Produit », « Commande », « Livraison » : ce sont les éléments les plus stables de l'**Architecture d'Entreprise**.
  2. Définir le cycle de vie de chacun de ces Objets pour faire apparaître les **Fonctions Coeur-Métier** : « créer », « contrôler », « modifier », « interroger », « tarifier », « débiter »...
  3. Définir les **Processus Métier** et les décomposer en réutilisant les Fonctions Métier définies dans l'Étape 2 et en rajoutant de nouvelles que l'on ne peut découvrir qu'en analysant les besoins du Processus.
- On définit les différentes formes **d'organisation** : qui fait quoi (Acteurs-Humains et Acteurs-IT)
  4. Définir quels **Rôles** sont attribués aux **Acteurs** ou aux **Unités organisationnelles** qui les regroupent.
  5. Définir les **Processus Organisés** découpés en **Activités** (une Activité n'est exécutée que par un Acteur) pour les affecter aux Rôles définis en 4. Décomposer chaque Processus Organisé en Fonctions Métier et Fonctions Organisation (ces dernières font partie des **Fondations**)
- On construit le **logiciel** en dissociant la partie métier de la partie organisation

L'intérêt de cette démarche de **Construction** en 5 étapes, qui dissocie Métier et Organisation, est multiple :

- Les Solutions, basées sur le Métier, sont pérennes et supportent des **changements d'organisation**
- On fait apparaître des Objets et des Fonctions **réutilisables** parce qu'on analyse les Objets Métier avant les Processus.
- On peut commencer à Construire la Solution **sans attendre** que toute l'Organisation soit définie.
- La Solution peut aisément s'adapter à des partenariats externes.



## Bien construire et supporter des Composants



TONU

### 1. Il est difficile de construire des Composants

Comment prendre en compte les besoins de tous les clients potentiels des Composants, alors qu'on ne les connaît pas tous ?

L'expérience joue un rôle considérable : ceux qui ont déjà construit des composants, connaissent mieux les besoins. C'est la raison pour laquelle il est recommandé de vérifier s'il existe sur le marché un Framework de composants efficace avant de se lancer dans sa propre construction.

Comme les composants sont utilisés par tous, les conséquences d'une évolution d'un composant sont plus difficiles à prévoir. Comment s'assurer que les [Solutions](#) en place ne sont pas perturbées par les nouvelles versions de composants ? Faut-il privilégier :

1. la **compatibilité ascendante** : on assure que les nouvelles versions de composants ne

perturbent pas les Solutions qui les utilisaient déjà, mais on limite les évolutions des composants

**2. L'efficacité croissante** : on n'hésite pas à refondre un composant parce qu'on a muri une nouvelle conception, mais la compatibilité ascendante n'est plus garantie.

Les Composants permettent de modulariser la Construction de Solutions. Mais la décomposition en modules signifie de nombreux appels successifs qui peuvent avoir une incidence sur les **performances**.

La recherche des **causes d'un incident** sont plus complexes puisqu'elles peuvent provenir des Composants, lesquels s'appellent les uns les autres.

## 2. Il est difficile d'utiliser des Composants

Même si les Composants sont bien construits, cela ne suffit pas : il faut que les constructeurs de Solutions les utilisent.

Si le refus est « politique » (on souhaite conserver son indépendance), il faut instaurer la bonne gouvernance (voir [chapitre sur la gouvernance de la Transformation](#)).

Mais le refus peut être technique :

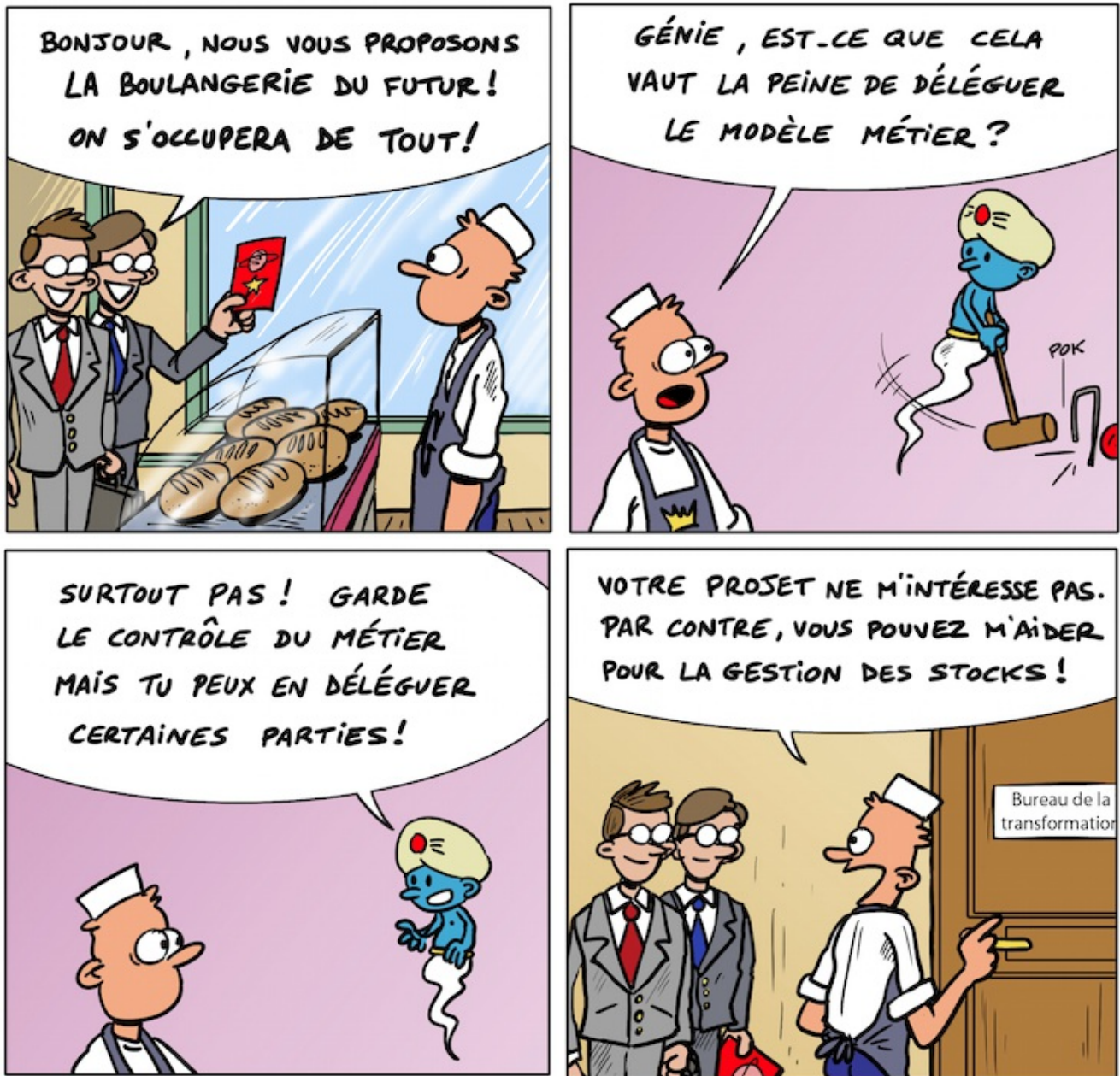
- Trop nombreux, on ne sait pas les retrouver
- On ne comprend pas ce qu'ils font
- On ne sait comment les utiliser
- On ne sait s'il faut installer la nouvelle version

Il faut donc établir des règles de construction des Composants.

## 3. Quelques règles de construction des composants

- Les Composants sont petits : 1 ou 2 pages de code. Sinon, il faut les décomposer en plusieurs composants.
- Les Composants doivent réutiliser les composants
- Les Composants sont versionnés : non seulement dans la documentation mais aussi dans l'appel du Composant.
- Penser au client du composant quand on le nomme
- Organiser un catalogue de Composants.
- Donner des exemples d'utilisation

## Conserver la responsabilité des Solutions Métier



### 1. Pourquoi conserver la responsabilité des Solutions Métier ?

Une tendance a dominé ces dernières années : les développements informatiques doivent être externalisés.

La raison essentielle en est la difficulté à construire des logiciels en interne : trop tard, trop cher, trop incompréhensible !

La raison affichée est le plus souvent « mon métier c'est l'automobile, ce n'est pas l'informatique », ou « mon métier c'est l'assurance, ce n'est pas l'informatique ».

On pourrait aussi bien dire « mon métier c'est l'automobile, ce n'est pas la gestion des ressources humaines » ; donc externalisons la gestion des ressources humaines...

Plutôt que de phrases à l'emporte-pièce, on a besoin de réflexion. Les activités informatiques



comprennent 2 parties :

- La [Transformation](#) : construire le [Modèle](#) pour les [Acteurs-IT](#) (ce que l'on appelle le logiciel)
- Les [Opérations](#) : exploiter ces logiciels sur les plateformes que sont les Acteurs-IT.

Compte tenu du rôle croissant des Acteurs-IT, une part croissante du Modèle de l'Entreprise se retrouve dans le logiciel. L'[Entreprise](#) doit-elle conserver la maîtrise de ce logiciel, ou a-t-elle intérêt à l'externaliser ?

L'Entreprise utilise des [Solutions de Commodité](#) semblables à celles qu'utilisent les concurrents, et des [Solutions Métier](#) qui peuvent lui donner un avantage concurrentiel.

Les Solutions de Commodité sont informatisées sous forme de Progiciel ou de Service Cloud standardisé. On abandonne la volonté de les maîtriser : les conséquences ne seront pas bien graves puisque ces Solutions ne donnent pas un avantage concurrentiel. Par contre, la question se pose pour les Solutions Métier.

Une approche consiste à définir le Modèle Métier en interne, puis à externaliser sa traduction en logiciel à l'extérieur. Cette traduction est de plus en plus considérée comme une tâche externalisable sans véritable valeur ajoutée : les **Transformateurs IT** sont souvent **peu considérés** dans l'Entreprise.

Cette approche présente 2 dangers :

- D'une part, si le Modèle Métier est bien construit au départ, il est **rarement mis à jour** par la suite alors que le logiciel subit des modifications successives. Finalement seul le Modèle IT représente la réalité à jour du Modèle d'Entreprise : lorsqu'elle a externalisé son Modèle IT, il devient plus difficile pour l'Entreprise de savoir avec précision comment elle fonctionne.
- D'autre part, l'externalisation va être un frein à la mise en place d'une [Approche](#) Agile dans les Entreprises : difficile de jouer le jeu du compromis entre Souhaits fonctionnels et Possibilités IT si on externalise et contractualise la relation IT

C'est pourquoi un nombre croissant d'Entreprises cherchent aujourd'hui à garder la main sur leurs Solutions Métier. Elles considèrent que l'utilisation d'un Progiciel pour une Solution Métier empêche de se différencier de ses concurrents. Elles souhaitent conserver la responsabilité de leur Modèle Métier, et en particulier du logiciel associé, pour rester originales.

Pour donner un exemple, « Voyages SNCF » a finalement décidé récemment d'internaliser ses développements : impossible de coordonner les graphistes, le marketing, la relations client et l'informatique sans les faire travailler en équipe à l'intérieur de l'entreprise. De même Axa-France a décidé de reconstituer des équipes de développeurs pour les mêmes raisons.

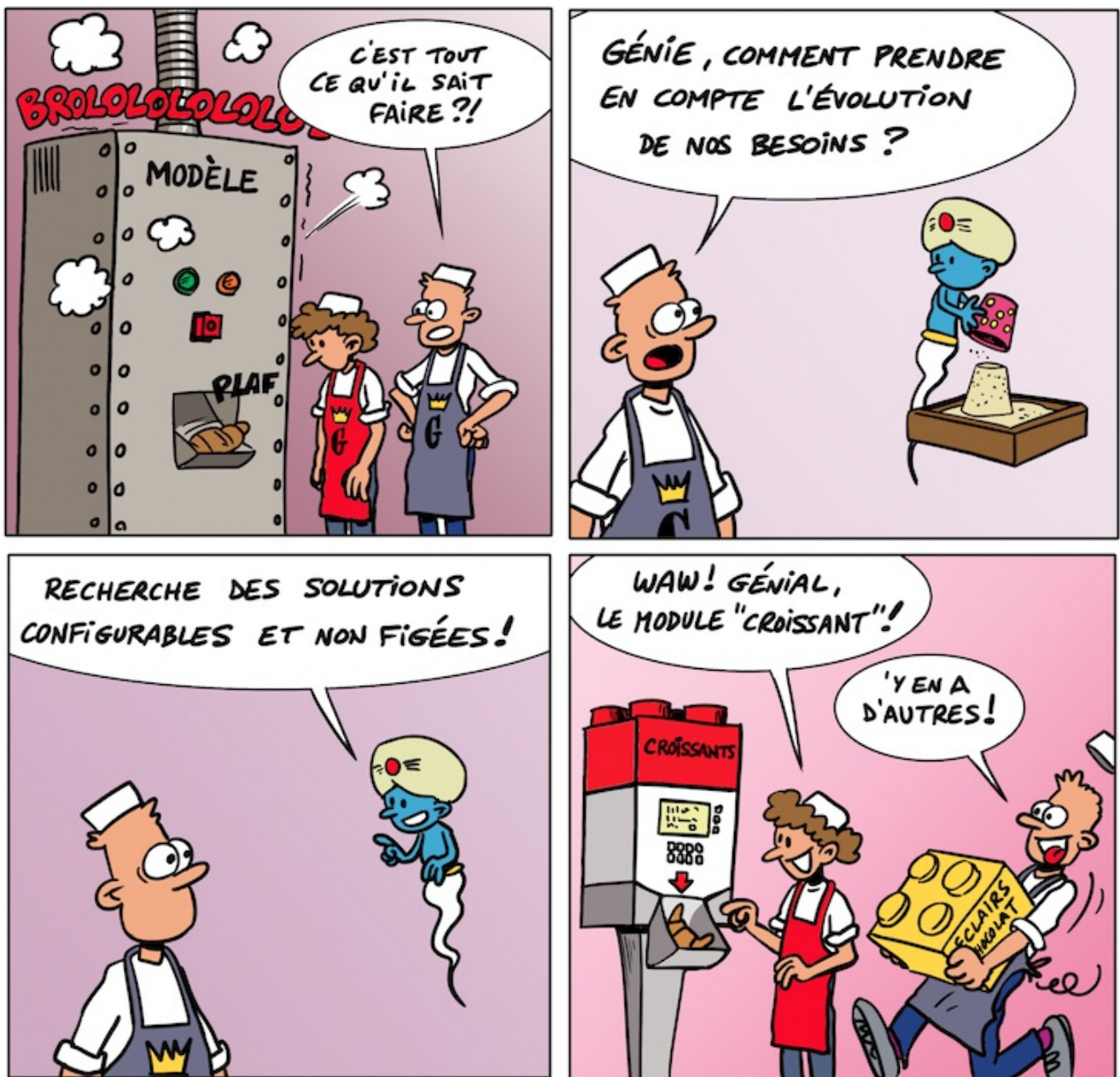
## 2. Peut-on sous-traiter les développements informatiques ?

La sous-traitance des développements informatiques est possible. Mais il est préférable qu'elle procède par petits contrats successifs, plutôt que par un contrat global qui est censé tout contenir : un Contrat de sous-traitance peut être défini pour chaque Version après qu'un nombre suffisant d'itérations aient été effectuées pour sélectionner les exigences de la Version courante.

Il est souhaitable que toute Entreprise conserve un noyau de compétences IT reconnues, qui ont la main sur la conception globale du Modèle IT, faute de quoi elle se retrouvera un jour dépendant de fournisseurs qui auront fait évoluer les Solutions sans que l'Entreprise ne conserve la connaissance de son Modèle Métier.



## Le Modèle doit être modifiable par le Métier



TONU

### 1. Identifier ce qui change souvent dans le Modèle

Un [Modèle](#) évolue au fil du temps.

Certains éléments du Modèle sont rarement modifiés. Par exemple les définitions des [Objets](#) du Métier et leurs relations: si on a défini qu'un Contrat n'était relié qu'à un Client, il y a peu de chance pour que cela bouge.

Mais d'autres éléments changent fréquemment : la tarification, les conditions d'éligibilité, la répartition des tâches entre [Acteurs](#), le rajout de données dans les Objets... c'est-à-dire des règles (ou [Fonctions](#)), des enchaînements de [Processus](#) et des Informations.

Identifier ce qui est souvent modifié aide à sélectionner une [Solution](#) qui supporte aisément ces modifications.

### 2. Se doter d'une Solution configurable

Une des qualités essentielles d'une Solution est de permettre la modification de ce qui change souvent par « Configuration ».

L'idée est simple : on isole ce qui change fréquemment et on propose des outils accessibles par des non-informaticiens qui permettent de modifier ces éléments. C'est une modification du Modèle, mais elle est parfaitement localisée et ne nécessite pas de Fonctions complexes de programmation, d'intégration, de tests de non régression...

Parmi les techniques utilisées : paramétrage, moteur de règles, moteur de workflow, données dynamiques (voir le livre blanc sur les Progiciels).

C'est non seulement une technique qui permet à l'[Entreprise](#) d'évoluer rapidement, mais c'est aussi un moyen de se différencier des concurrents.

### **3. Personnaliser le Modèle unique pour l'adapter à différentes Unités**

Comme cela vient d'être présenté, les techniques de configuration permettent de modifier rapidement ce qui change souvent.

Il existe une autre utilisation de la configuration : **personnaliser** le Modèle unique pour **différentes Unités**.

Lorsqu'un Groupe cherche à rationaliser ses Solutions, il doit néanmoins respecter les **spécificités** de chacune de ses Unités (ou filiales) : langue, devise, réglementation, fiscalité, commissionnement,

...

Les techniques de configuration permettent d'entretenir différentes implémentations du même Modèle : le Modèle commun peut évoluer par versions successives parce que la personnalisation de chaque Unité a été isolée.

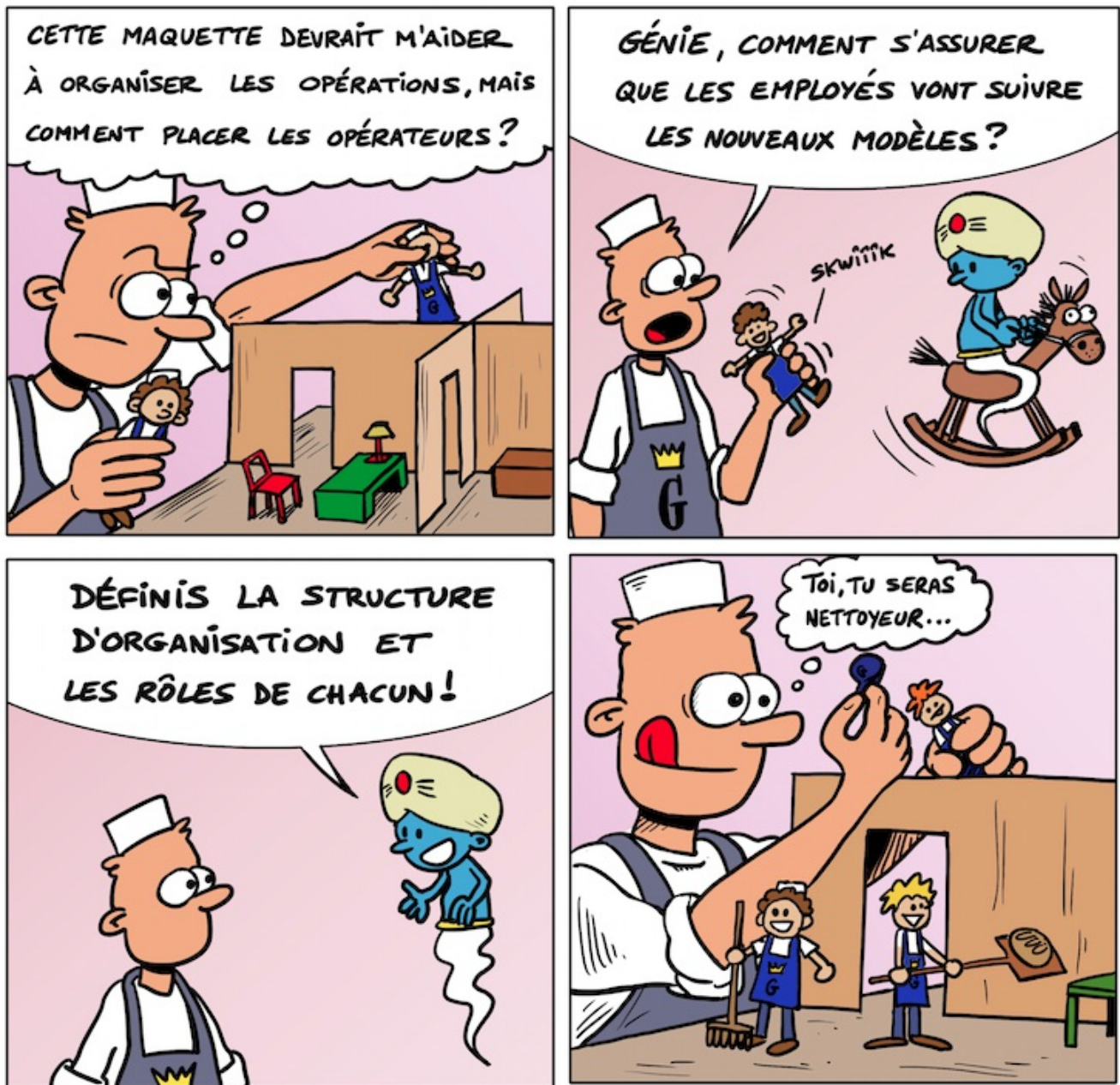
### **4. Et demain, le Client configure son Produit**

Les Clients aiment acquérir des [Produits](#) qui leur sont propres. Certaines entreprises imaginent des [Offres](#) personnalisables.

A titre d'exemple, la chaussure "[One Many](#)" de Newfeel distribuée par Decathlon permet des combinaisons infinies de dessins, de matière et de couleurs : le [Client](#) crée lui-même un Modèle unique !

Il s'agit là encore de configuration : l'architecture du Produit est la même, mais ce qui « change souvent » dans les goûts des clients a été isolé pour permettre de configurer le [Modèle de Produit](#). Cerise sur le gâteau : le Modèle configuré par un Client peut être proposé aux autres clients : une façon de coller au marché puisque ce sont les Clients eux-mêmes qui guident l'Entreprise dans la Modélisation des Produits qui leur sont destinés.

## Définir l'organisation des Opérations et les rôles



TONU

### 1. Les Organisations classiques

Toute entreprise se structure en fonction d'un certain nombre de dimensions : dans la majorité des cas on retrouve les dimensions suivantes :

- Ligne Produit : par exemple, on sépare les automobiles des poids lourds
- Domaine de Processus : par exemple, on sépare Production et Distribution
- Territoire : par exemple une Unité par région
- Client particuliers et Clients Entreprise
- Forme de Distribution : on sépare la Banque directe de la Banque de réseau

Les 3 premières sont les plus utilisées.

La dimension majeure était le Territoire ; c'est aujourd'hui la ligne Produit tout simplement parce



que la rapidité des transports, les facilités de communication et la banalisation des [Produits](#) ont gommé les différences entre pays.

Une [Entreprise](#) peut bien sûr combiner ces dimensions : par exemple, elle crée une division par ligne Produit et chacune de ces divisions est décomposée entre Département-Production et Département-Distribution.

## 2. L'accélération des Transformation fait apparaitre une autre dimension

Si l'Entreprise souhaite que leurs [Transformations](#) soient plus rapides que celles de leurs concurrentes, elle demande aux Transformateurs de consacrer 200% de leur énergie à la réussite de la Transformation, ce qui suppose qu'ils ne soient pas occupés à des tâches opérationnelles. Une nouvelle ligne de démarcation apparait **entre Opérations et Transformation**. Et au sein de la Transformation, on voit apparaitre la séparation entre [Solutions](#) et [Fondation](#) (rappelons que la Fondation contient les [Modèles](#) communs aux différentes Solutions).

Pour prendre un exemple, un **Groupe** est décomposé en plusieurs **Compagnies**, chacune ayant en charge une ligne Produit.

### 2.1 Structure d'une Compagnie

Chaque Compagnie est structurée en 2 Unités : Transformation et Opérations.

Les **Opérations** gèrent le présent et génèrent les revenus de la Compagnie :

- La Production
- La Distribution
- Les [Ressources](#) ; ressources humaines, finances, locaux, informations...
- Le pilotage de la Compagnie

La **Transformation** prépare le futur :

- Définition de la stratégie
- [Construction](#) des nouveaux [Modèles](#) pour [Offre](#) de [Produits](#) et Service, [Modèle Opérationnel](#), [Image](#)
- [Déploiement](#) des nouveaux Modèles : formation des [Acteurs](#), installation des matériels, migration des informations...

### 2.2 Structure du Groupe

Le Groupe est structuré de la même façon : Opérations et Transformation.

Les **Opérations** ne concernent pas la Distribution ou la Production qui sont effectuées par les Compagnies, mais

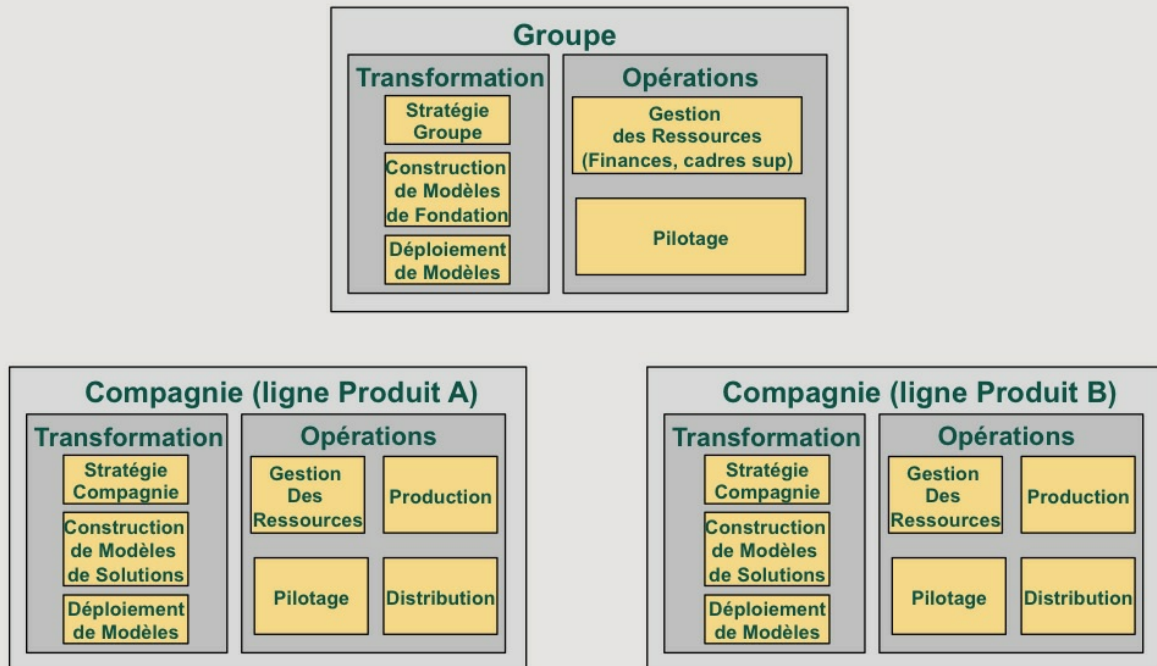
- la gestion des **Ressources** propres au Groupe, la gestion des cadres supérieurs, la gestion financière
- et le **pilotage** de l'ensemble

La **Transformation** prépare le futur :

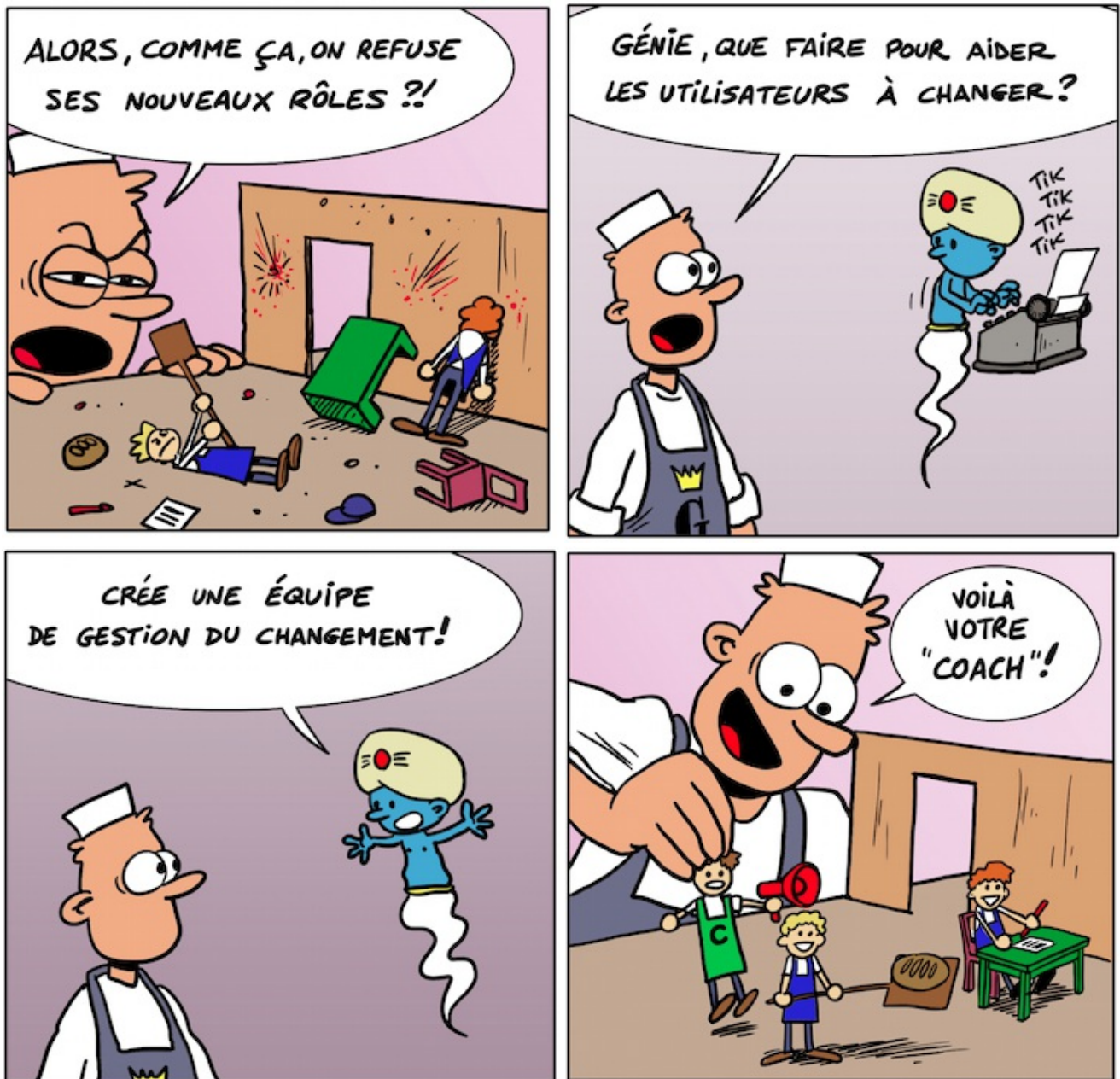
- définition de la **stratégie** du Groupe
- construction de la **Fondation** Groupe qui représente tous les Modèles qui peuvent être réutilisables par les Compagnies : Modèle de gestion du personnel, Modèle de gestion financière, Solutions mutualisées, [Composants](#) communs, [Approche](#) de Transformation commune...
- déploiement des Modèles communs auprès des équipes de Transformation des Compagnies



## Organisation de l'Entreprise



**Il ne suffit pas de se doter d'un bon Modèle,  
il faut aussi gérer le changement pour les utilisateurs**



TONU

## 1. Déployer un nouveau Modèle cause des perturbations

Les [Acteurs](#) aiment ce qu'ils connaissent, et tout particulièrement leurs habitudes de travail. Un nouveau [Modèle d'Opération](#) représente un effort d'adaptation :

- Modification des structures d'organisations et des locaux associés
- Changement du rôle de chacun
- Application informatique nouvelle
- Migration d'information d'une [Solution](#) à une autre
- Installation de nouveaux matériels et logiciels

## 2. A la recherche de recettes pour simplifier le

## Changement

Conscient que l'accélération des [Transformations](#) risque de provoquer des rejets de la part des Acteurs, qu'ils soient internes ou externes, les [Entreprises](#) s'appuient sur différents principes :

- Des efforts de **formation** considérables pour expliquer le fonctionnement des nouvelles Solutions.
- La disponibilité d'une **hot-line** aisément accessible qui peut les aider à tout instant.
- L'utilisation massive et standardisée **d'Internet** n'oblige plus à changer la station de travail et à adapter le réseau de télécom pour chaque nouvelle Solution : il suffit de disposer d'une station pourvue d'un navigateur Internet pour accéder aux nouvelles Solutions, c'est une grande simplification par rapport au passé. Cela signifie que la gestion des locaux devient plus simple : nombre d'Entreprises proposent aujourd'hui des « open spaces » où les employés peuvent s'installer librement pourvu qu'ils aient aisément accès à internet et donc à leurs informations.
- L'utilisation de **Solutions Mobiles** accessibles depuis un smart phone ou une tablette, donne l'opportunité de travailler à distance, ce qui peut être particulièrement confortable pour l'employé de l'Entreprise.
- La recherche de **standards d'usage** que ce soit à l'initiative de l'Entreprise ou de ses fournisseurs, simplifie la phase d'apprentissage de toute nouvelle Solution.
- Les anciennes données stockées dans les anciennes Solutions doivent migrer vers les nouvelles Solutions. La rigueur des contrôles effectués sur ces Informations est souvent bien plus importante dans les nouvelles Solutions qui rejettent une partie des anciennes Informations. Les concepts évoluent et il est difficile de faire coïncider les informations des deux Solutions. C'est souvent la plus grande difficulté d'un [Déploiement](#) : nombre de déploiements sont ralentis par la difficulté à migrer les informations. **L'automatisation des migrations** d'information est un facteur de succès, mais les outillages sont encore insuffisants aujourd'hui.

### 3. S'adapter à la nouvelle culture d'entreprise

Ces avancées facilitent le déploiement de nouvelles Solutions.

Mais il reste un domaine où elles sont insuffisantes : la nouvelle [Culture](#) d'Entreprise.

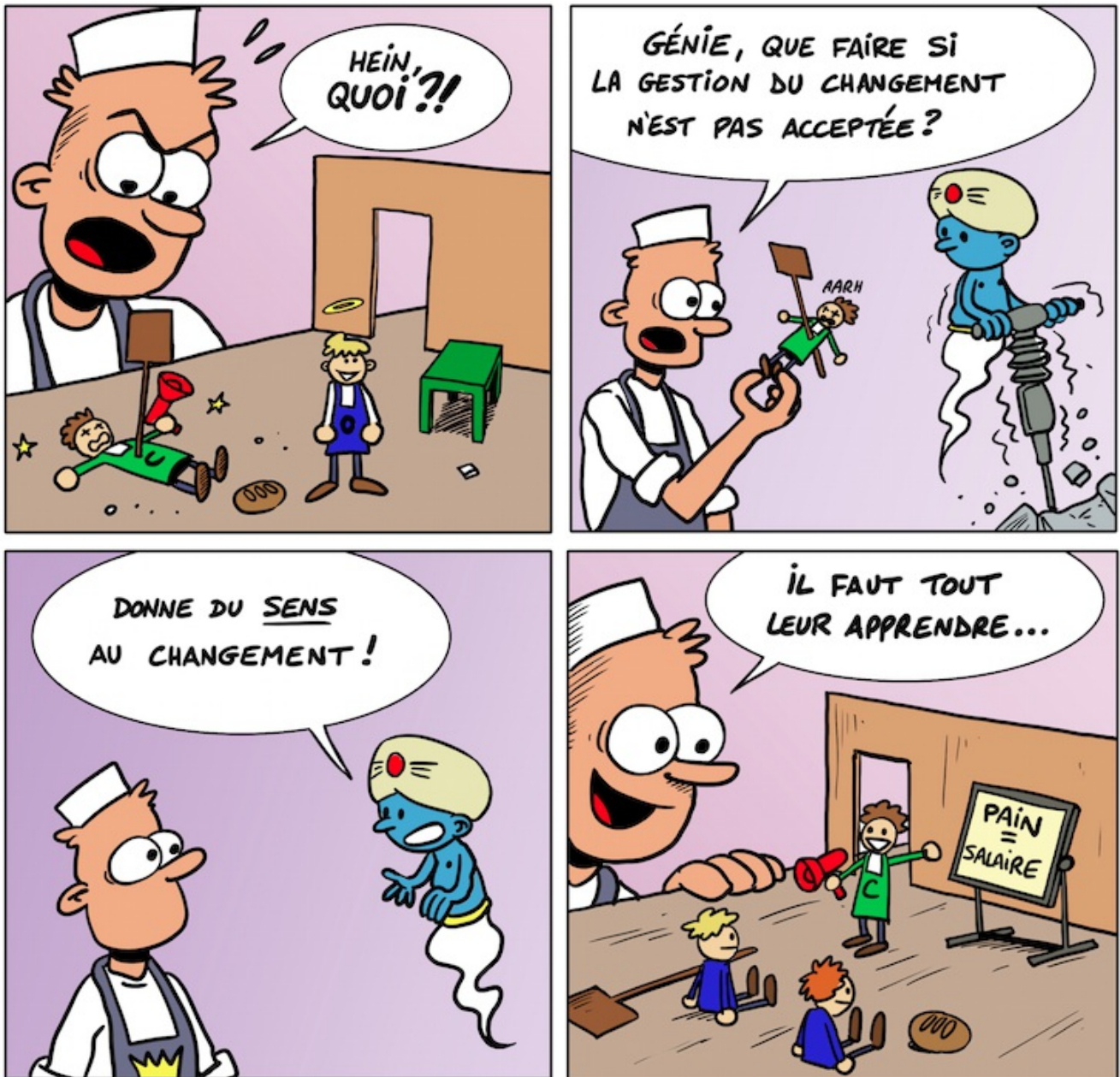
Les nouvelles formes d'organisation doivent tenir compte de ce changement culturel : les générations actuelles ne se comportent pas comme les précédentes.

Elle est caractérisée par des principes simples:

- **L'information est libre** : on ne doit plus détenir son pouvoir de la détention de l'information, mais de sa capacité à la partager.
- On ne tient pas non plus son pouvoir de son niveau hiérarchique, mais de sa [Compétence](#).
- Le besoin de **confiance des Acteurs** qui ont besoin d'autonomie.
- Echanges horizontaux et **intelligence collective**



## Donner du sens



TONU

## 1. Peut-on refuser la Transformation ?

On entend fréquemment : la [Transformation](#) ne doit avoir lieu que si les [Acteurs](#) l'acceptent. Autrement dit, si les Acteurs n'en veulent pas, il ne faut pas chercher à Transformer.

Il est clair qu'il est beaucoup plus sain de mener une Transformation dans un contexte favorable que dans un contexte hostile.

Mais la question n'est pas « peut-on refuser la Transformation si les conséquences sociales sont trop difficiles » mais plutôt « puisque nous devons Transformer l'[Entreprise](#) pour continuer à exister, comment accompagner le changement pour le rendre plus facile ? ».

## 2. Comment fait-on accepter une Transformation aux Acteurs?



Comme présenté précédemment, on diminue la part de stress en standardisant l'usage, en donnant plus de mobilité, en facilitant les migrations d'Informations... Bref, en contribuant à donner de la **fluidité**.

Mais ce n'est pas suffisant : il faut aussi donner du **sens** au changement pour que chacun comprenne qu'il s'agit d'une initiative réfléchie qui doit donner un avantage concurrentiel à l'Entreprise, et qu'ils vont y contribuer.

La **Vision** doit être communiquée à tous en séparant bien le « pourquoi » on Transforme (ce que l'on appelle le **But**), de la description du nouveau **Modèle d'Entreprise** qui permet de satisfaire ce But.

Lorsque les Acteurs comprennent la Vision, ils en **acceptent plus facilement les conséquences**, mêmes si elles leur semblent négatives.

Selon John Kotter, une vision pertinente doit être tout à la fois :

- **Imaginable**, c'est-à-dire qu'elle doit véhiculer une image claire du futur ;
- **Désirable** de manière à ce que chacune des parties prenantes au changement y trouve son compte ;
- **Réaliste** pour pouvoir être déclinée en objectifs atteignables ;
- **Précise** pour permettre de réellement guider l'action et la prise de décision ;
- **Flexible** de manière à permettre l'implication et l'appropriation à travers la prise d'initiative ;
- **Communicable**, c'est-à-dire facilement transmissible et explicable. N'importe qui doit comprendre la vision en moins de cinq minutes.

Une fois la Vision définie, il faut décrire la Transformation dans le temps : à quel rythme le changement va-t-il atteindre l'organisation, et quand vont-ils être impactés. Il est souhaitable d'éviter l'effet tunnel et de procéder par incréments progressifs (voir **Approche** agile) pour crédibiliser la démarche.

Si les différents Acteurs partagent une vision commune de l'avenir, il sera beaucoup plus simple de les faire **travailler ensemble** à sa construction.

Si leur job est touché, il faut leur donner des perspectives : là encore, la formation joue un rôle considérable.

### 3. Un consensus total est illusoire

La situation idéale serait que l'on parvienne ainsi à convaincre tout le monde avant de démarrer la Transformation. Mais attention à l'angélisme !

Quelque soient les efforts, on retrouvera toujours trois types de population dans l'Entreprise :

1. Les **positifs** déclarent qu'ils attendent ce changement depuis toujours, ils ne comprennent pas qu'on ne l'ait pas fait plus tôt
2. Le **marais** n'a pas de conviction et balance d'un bord à l'autre en fonction des succès ou des échecs de la Transformation
3. Les **négatifs** refusent le changement et les efforts associés en déclarant que ça ne marchera jamais, que c'est déjà assez compliqué aujourd'hui, que l'on a déjà trop à faire pour dépenser de l'énergie à changer de Modèle...

Les proportions des 3 groupes dépendent

- de la **Culture** de l'Entreprise : les Entreprises numériques qui font évoluer leur **Offre** en permanence acceptent plus le changement que les industries traditionnelles
- du **statut** du personnel : si la sécurité de l'emploi est garantie, le 3<sup>o</sup> groupe est puissant, si à l'inverse l'emploi de chacun dépend du succès de son Entreprise, le premier groupe est important
- de son **histoire** : en particulier les échecs passés peuvent faire grossir la 3<sup>o</sup> population.

L'expérience démontre qu'on ne peut convaincre la 3<sup>o</sup> population dans les phases préalables d'une

Transformation, ce qui ne doit pas empêcher de les informer comme les autres.

Si on recherche un consensus complet avant de démarrer une Transformation, on risque de ne jamais la démarrer.

Il est recommandé de s'appuyer sur le premier groupe, pour les premières phases qui sont en général les plus difficiles : on cumule la [Construction](#) de l'[Architecture d'Entreprise](#), des [Composants](#), on apprend à la nouvelle équipe de Transformation à travailler ensemble, on rode les premiers Modèles.

Les « positifs » vont essayer les plâtres.

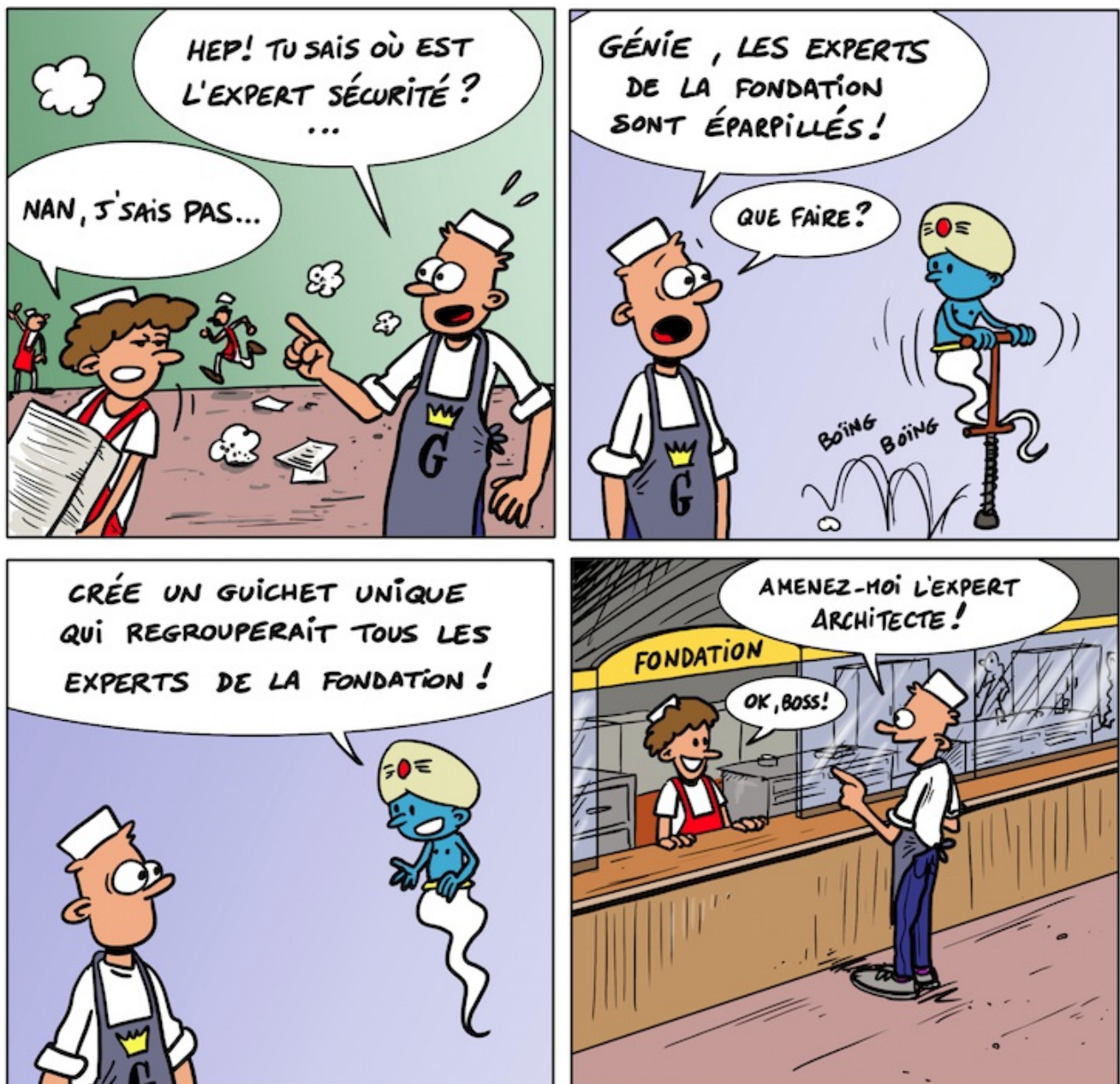
En cas de succès, les faits sont têtus et le marais rejoindra le premier groupe.

Si le succès se confirme, on n'entendra plus les irréductibles. Certains d'entre eux reconnaîtront même que la Transformation est une réussite.



**Acte 10 : Organiser la Transformation**

## Définir organisation et rôles de la Transformation



TONU

### 1. Demander un bilan de la Transformation

Il est nécessaire d'effectuer : Un bilan de ce que **coûte** la Transformation à l'Entreprise : non seulement les coûts des Développements Informatiques, mais aussi la charge pour les Acteurs Métier, les Outils de Transformation, les coûts pour le management et la gouvernance associée, les formations pour les Acteurs opérationnels, les traitements en double, les migrations d'informations, ... Un bilan du degré de satisfaction sur les **délais** de création ou modification de Solutions, et sur la **qualité** des Solutions.

Ce bilan fera nécessairement apparaître que le coût global de la Transformation et que la frustration des Métiers vis-à-vis de l'Agilité des Solutions méritent que l'on prenne ce problème à bras le corps.



## 2. Comment classifier les rôles de la Transformation ?

Il existe de nombreux Rôles dans la Transformation et chaque organisation a défini ses propres rôles.

On recommande de classifier les rôles (en rouge ci-dessous) par grande fonction. A titre d'exemple :

- Stratégie : Stratège, Sponsor
- **Offre** de **Produits** et Services
  - Marketing : Marketer
  - Fondation de composants pour construire les **Modèles de Produits** : Architecte Produit/Service (ex : responsable des composants dans l'industrie automobile)
  - **Modèles Produits/Services** : chef de produit/Service, concepteur de Produit/service
- **Modèle d'Opération**
  - **Architecture d'Entreprise** : Architecte Métier, urbaniste, administrateur de données
  - Modèles de Solutions : chef de projet, analyste, concepteur de Solution informatique, configurateur de Solution
  - Fondation de composants pour construire les Modèles de Solutions : Architecte Métier et Architecte Technique, Architecte Sécurité , ergonomiste, support des fondations auprès des constructeurs de Solutions
  - **Déploiement** de Solutions : Formateur, gestionnaire du changement, organisateur, évaluateur de Solution
- **Modèles de Transformation** : méthodologue, responsable qualité
- Support de la Solution auprès des utilisateurs : hotline

Dans chacune des catégories peuvent exister différents niveaux **hiérarchiques** selon la taille de l'équipe.

. En outre de nouveaux rôles apparaissent. Par exemple le « Big Data » nécessite des rôles tels que « Chief data officer », « Directeur de l'expérience client », « Chief Customer Officer », « Data scientist » ou « Data Officer ».

La seule recommandation que l'on peut faire est de ne pas multiplier les Rôles d'Acteur : si on a le choix, il vaut mieux **peu d'Acteurs de haut niveau** et donc polyvalents, plutôt que de **nombreux Acteurs spécialistes**. Ce n'est pas parce que « qualité », « sécurité », « ergonomie », « urbanisme », « organisation », « méthode », « intégration », « performance », « tests »...sont importants qu'il faut avoir autant de Rôles différents. La **multiplication des Rôles** accroît les problèmes de suivi, de coordination et d'intégration, et **déresponsabilise** les équipes. Encore une fois, chercher plutôt des intervenants de qualité **capables d'assumer plusieurs rôles**.

Pour chaque rôle il faut ensuite préciser la mission. Par exemple le « sponsor » définit le But, approuve le nouveau Modèle d'Entreprise qui respecte ce But, accorde le budget, suit l'avancement de la Transformation et supporte l'équipe de Transformation dans ses difficultés.

## 3. Focus sur les Rôles qui concernent le « Bien commun »

Les rôles de Constructeurs de Solutions ou de Produits/Services existent dans les Entreprises actuelles, sous des noms divers.

Par contre les Rôles transversaux qui créent la synergie, la cohérence, les économies d'échelle au sein de l'Entreprise ne sont pas toujours présents. Il s'agit des rôles qui prennent en charge le **Bien commun** et qui sont rattachés à l'équipe « Fondation » :

- Fournisseur de **Composants** pour construire les **Modèles de Produits**
- Fournisseur de **Composants** pour construire les **Modèles de Solutions**
- Architectes d'Entreprise qui définissent le plan d'ensemble des Solutions
- Méthodologues qui proposent le Modèle de Transformation réutilisé par les différentes équipes
- Constructeurs de Solutions réutilisables par différentes Unités d'un groupe
- Constructeurs de Modèles de Produits réutilisables par différentes Unités d'un groupe

Ils représentent tout ce qui contribue à mettre de l'ordre, à simplifier, à donner de la cohérence et à

faciliter les synergies : le **Bien Commun** qui est géré par l'équipe **Fondation**.

L'absence totale ou partielle de ces Rôles est dû au fait qu'il n'existe pas d'Unité transversale aux Métiers. Il faut impérativement expliquer à la Direction Générale l'importance de ces préoccupations pour que des ressources Métier de qualité les prennent en charge au sein de la DSI ou ailleurs.

## 4. Principes d'Organisation de la Transformation

Une fois les Rôles définis, on peut choisir une Organisation adaptée à l'[Agilité](#) et à la cohérence. Les principes d'organisation sont simples :

- **Séparer Opérations et Transformation** parce que les préoccupations présentes sont toujours prioritaires vis-à-vis des préoccupations futures.
- **Isoler le Bien Commun** : réunir des compétences pluridisciplinaires au sein de la même équipe
- Organiser par livrable (pluridisciplinaire) et non par compétence
- L'Entreprise doit **maîtriser son Modèle Global** et ne sous-traiter auprès des partenaires que des Modèles détail : c'est la clé de son évolutivité.

## 5. Découper en équipes de 7 personnes

Un consensus se dégage sur un **nombre de 5 à 12** Transformateurs par équipe, **l'idéal étant de 7**.

- Au-dessous de 5 l'équipe devient fragile aux événements extérieurs et manque de créativité.
- Au-dessus de 12, la productivité baisse, la cohésion diminue, les luttes de pouvoir se développent.

## 6. Les qualités d'un Chef de Projet Transformation : Modélisateur et Gestionnaire

- Un chef de projet qui n'est que **Gestionnaire** sans avoir de talents de **Modélisation** n'aura pas les réflexes de bon sens de celui qui sait ce qui est réaliste, ce qui s'implémente aisément, ce qui remet en cause le Modèle profondément. Pour compenser ce manque de jugement ou d'expérience, il aura tendance à se protéger en alourdissant les procédures de contrôle, de reporting, ou de réunions pour obtenir un consensus qui le protège.
- Un chef de projet qui n'est que **Modélisateur** sans avoir de talents de **Gestionnaire** sera confronté à d'autres problèmes bien identifiés : entre autres, il ne saura pas arrêter l'afflux d'exigences, il négligera les aspects reporting ou documentation.
- S'il a des compétences Métier et IT, c'est un profil parfait, mais rare.
- S'il ne les a pas, il faut qu'il s'entoure d'experts qui lui apportent cette compétence.

## 7. Evolution du rôle de la DSI

Ce mouvement remet en cause le rôle actuel de la DSI :

- D'une part la séparation Opérations/Transformation conduit à séparer la production informatique des Etudes
- D'autre part la pluridisciplinarité de projets qui consistent à transformer le business model en profondeur et non à simplement informatiser les processus existants : la DSI n'est plus l'intervenant essentiel sur les projets.
- Enfin le « BYOD » (« Bring Your Own Device », qui représente la tendance qu'ont les Acteurs à utiliser leur propres Mobiles au bureau), détourne une grande partie du budget informatique : 30% à 40% des dépenses informatiques sont effectuées hors DSI.

Ce mouvement remet en cause le rôle actuel de la DSI :

- D'une part la séparation Opérations/Transformation conduit à séparer la production informatique des Etudes
- D'autre part la pluridisciplinarité de projets qui consistent à transformer le business model

en profondeur et non à simplement informatiser les processus existants : la DSI n'est plus l'intervenant essentiel sur les projets.

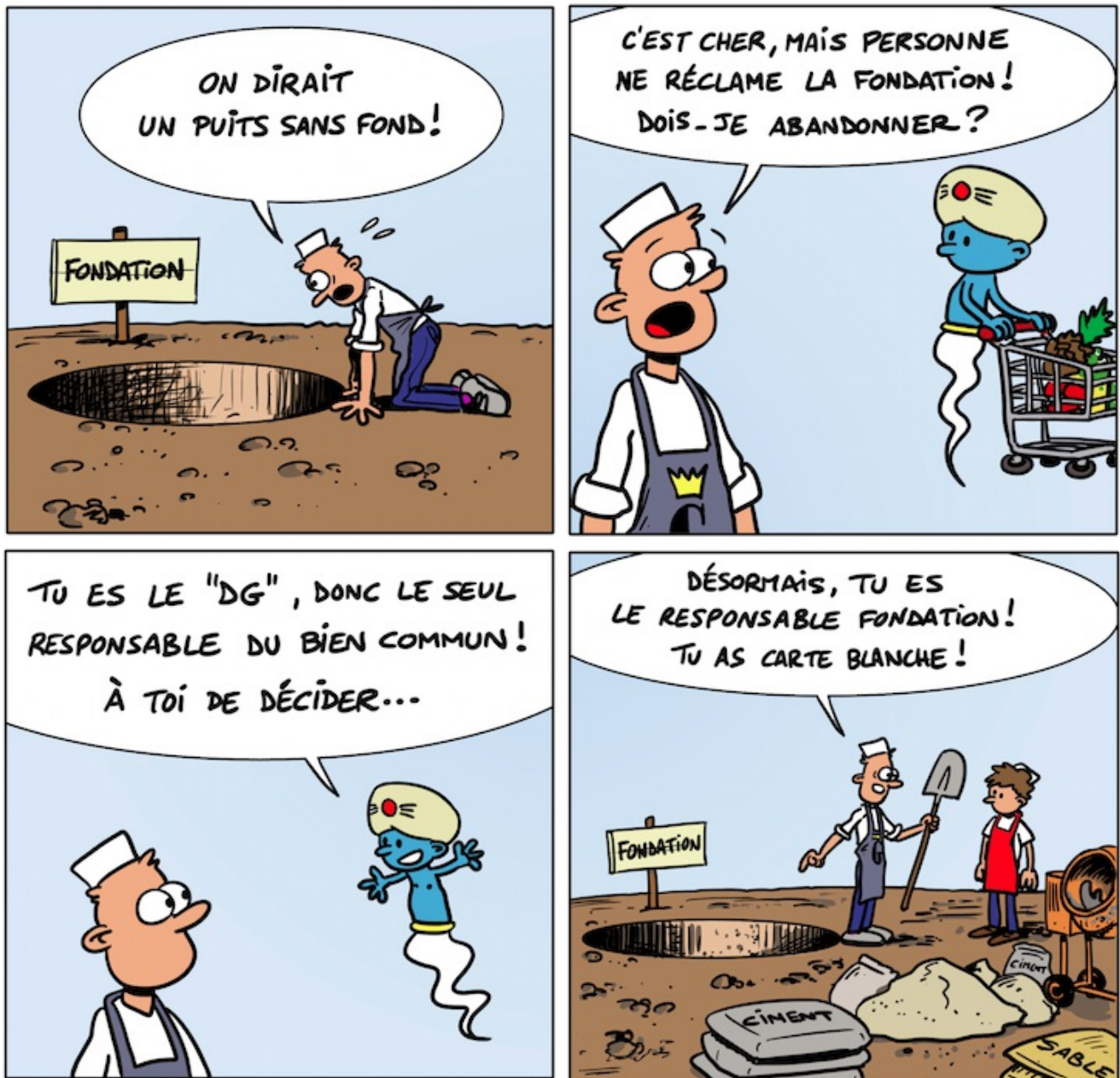
- Le « BYOD » (« Bring Your Own Device ») : les Acteurs souhaitent utiliser leurs propres Mobiles au bureau
- 30% à 40% des dépenses informatiques sont effectuées dans les métiers.
- Le Numérique consiste à transformer le business model en profondeur et non simplement à informatiser les processus existants. Les Entreprises sont aujourd'hui prêtes à repenser leur Organisation :
  - Certaines entreprises, comme Voyage SNCF, ont supprimé la DSI. Ils préfèrent constituer des groupes de travail mixant informaticiens, marketing, et gestion client.
  - D'autres comme Air France ont créé des comités numériques où la direction informatique joue un rôle important.
  - D'autres comme Pernod-Ricard ont créé une « Digital Accelerator Team » qui regroupe 80 experts dans le monde pour répertorier les initiatives en cours et initier des Projets de Transformation Numériques.
  - BNPParibas a isolé l'activité de banque directe qui sert de prototype pour le reste de la banque. Permet de s'affranchir des lourdeurs de l'organisation en place. Elle ne représente que 4% de l'activité aujourd'hui, mais croit de 15% à 20% par an.

La DSI conserve deux atouts pour jouer un rôle fondamental dans ces nouvelles Transformations :

- elle est la seule direction de l'Entreprise qui a de l'expérience pour promouvoir le bien commun, elle comprend le mieux ce qu'est une Fondation qui donne de la cohérence à l'Entreprise
- elle connaît la complexité des logiciels et peut apporter une dose de réalisme dans les phases de décision

Ses représentants actuels devraient jouer un rôle essentiel dans les nouvelles équipes de Transformation.

## Isoler l'équipe Fondation et lui affecter un budget



TONU

### 1. Le Bien commun est pris en compte par une équipe Fondation

La [Transformation](#) vise à construire des [Offres](#) de [Produits](#) et des [Modèles](#) de Solution. Pour que ces Offres et ces [Solutions](#) soient construites dans un cadre cohérent, il faut aussi prendre en compte le « **Bien Commun** ».

C'est pourquoi à côté des équipes chargées de ces projets (Produits nouveaux et Solutions nouvelles), existent d'autres petites équipes souvent dispersées telles que « Méthodologie », « Urbanisme ou [Architecture d'Entreprise](#) », « cartographie », « Glossaire d'Entreprise », « Sécurité », « normes d'usage », « Architecture », « Outils de Développement », « Infrastructure technique », « Interfaces », « [Composants](#) », ...



Notre suggestion est de créer **une** Unité, que l'on peut appeler « [Fondation](#) » (ou « Bien Commun ») responsable de tout ce qui est mutualisable entre les Lignes Métier pour que le Chef de Projet Solution n'ait affaire qu'à **un** fournisseur interne. Dans ce qui est mutualisable on retrouve :

- Le [Modèle de Transformation](#) : comment on Transforme ([Approche](#) et [Outils](#))
- Les [Composants](#) pour construire des **Produits et Services**
- Les **composants** pour construire les **Solutions**
- Les **Solutions mutualisables** qui peuvent être communes à plusieurs [Unités](#)
- **L'Architecture d'Entreprise** qui décrit la structure globale des Solutions et leurs échanges

## 2. L'équipe « Fondation » n'existe que par la volonté de la Direction Générale

Chaque Unité Métier est jugée sur son résultat. Il est donc illusoire de lui demander de travailler pour le « bien commun » de l'[Entreprise](#): elle a naturellement un comportement égoïste.

C'est à la Direction Générale d'assumer la responsabilité de ce bien commun. Pour cela elle doit créer une **Structure** qui œuvre pour compte commun des Unités Métier et qui regroupe d'excellentes compétences à la fois Métier et IT.

Une des difficultés majeures est que l'on a du mal à justifier de la rentabilité économique de la Fondation. On sait qu'il faut de la cohérence pour simplifier le système global mais il est difficile de monétiser ce qui est structurel. On ne justifie pas économiquement qu'il faut de l'électricité ou des moyens de communications dans l'Entreprise, on le sait ; il en est de même pour la Fondation.

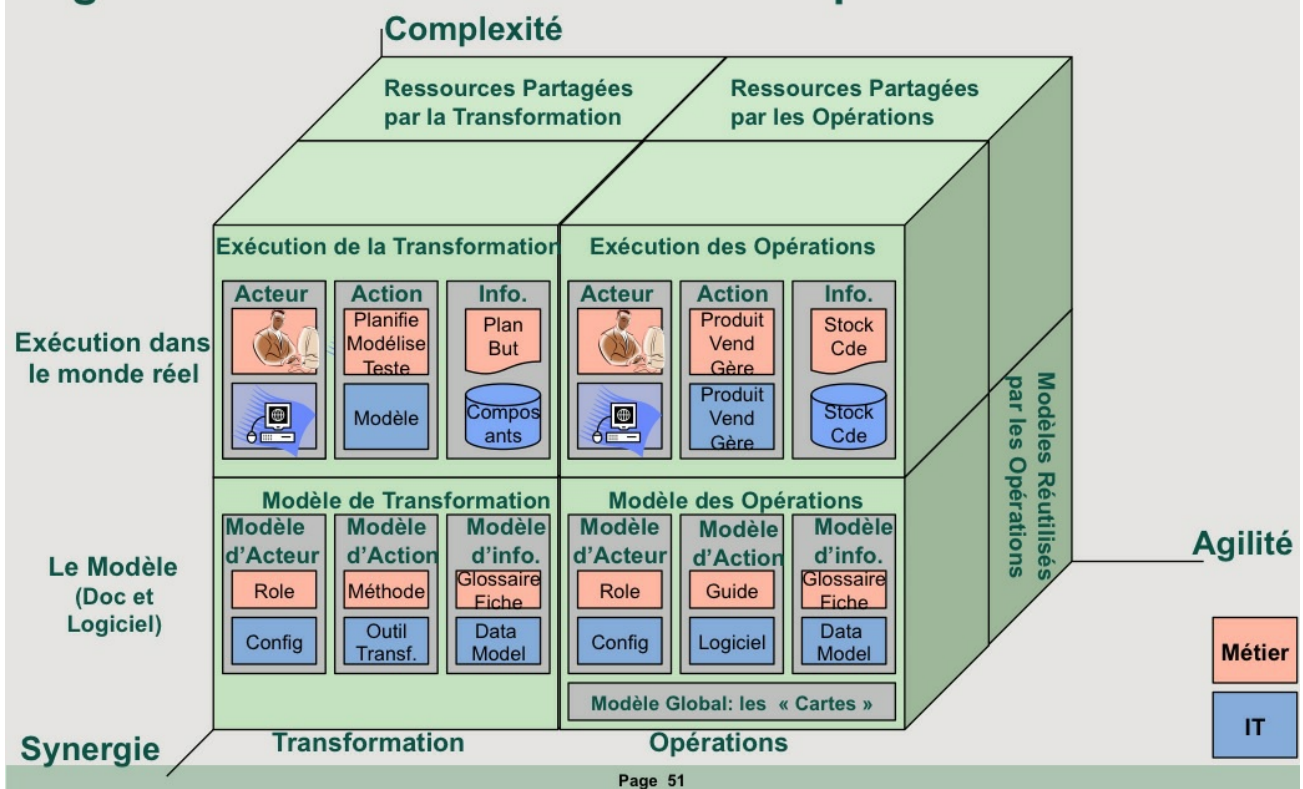
## 3. Objectifs donnés à la Fondation : Agilité, Synergie, Simplification

Le [Rôle](#) de l'Unité « Fondations » est de faire croître l'[Agilité](#) dans ses 2 caractéristiques « vite » et « bien », d'identifier le bon niveau de [Synergie](#) entre Lignes Métier ou Filiales et de donner des pistes pour **simplifier** le [Modèle d'Opération](#).

Définir la **road-map** pour **simplifier** l'[Architecture d'Entreprise](#). Un projet sera plus simple s'il s'inscrit dans une Architecture d'Entreprise bien structurée. La clarté du périmètre, la précision des interfaces avec les autres Solutions, la réutilisation de Fonctions d'accès aux Informations sont autant d'atouts pour concentrer l'énergie du chef de Projet sur le Modèle de Solution, et non sur son environnement. Toute la difficulté consiste à établir une stratégie de simplification progressive pour que chaque Projet contribue à cette simplification globale. Cette première piste a été définie dans le livre blanc du CEISAR « **Simplify Legacy Systems** » : nous proposons au lecteur intéressé de télécharger ce livre blanc à partir de [www.ceisar.org](http://www.ceisar.org)

Pour vérifier que son [But](#) est bien atteint, l'équipe Fondation doit se doter d'instruments de mesure pour suivre l'évolution des **indicateurs d'Agilité** (rapidité du changement et qualité des Solutions) et de **Synergie** (partage de référentiels, réutilisation de Solutions ou de Composants).

## Un seul Modèle d'Entreprise pour Métier, Organisation et IT avec des vues adaptées



Le Cube du CEISAR est un cadre de rangement dont les 3 dimensions correspondent aux 3 plus grands challenges des Entreprises d'aujourd'hui : **Complexité**, **Agilité** et **Synergie**.

- gérer la Complexité croissante nécessite de séparer le monde réel de sa **Modélisation**
- gérer l'Agilité nécessite de séparer **Opérations** et **Transformation**
- gérer la Synergie nécessite de **Partager** des **Ressources** (ressources humaines, ressources informatiques ou référentiels d'informations) et de **Réutiliser** des Modèles (Modèles de Solutions ou Composants ou **Approches**)

## Définir la bonne gouvernance de Transformation



TONU

### 1. Qu'est-ce que la gouvernance ?

La Gouvernance est l'art de prendre les décisions importantes et de suivre leur application. Comme les décisions les plus importantes sont les changements de [Modèles d'Entreprise](#) et qu'il s'agit de Transformation, la Gouvernance touche donc beaucoup plus la Transformation que les Opérations.

### 2. Tout le monde est président

La culture numérique a pour caractéristique que l'information circule désormais librement. Chacun, dans l'entreprise, possède aujourd'hui les moyens de formuler un jugement sur le diagnostic et ce qu'il faudrait faire pour progresser : chacun devient « Président ». Le temps passé à convaincre tous ces « présidents » peut retarder les décisions.

En outre la possibilité d'échanger directement favorise la création de groupes de pression en dehors des instances en place : voir le mouvement des pigeons qui a squeezé les syndicats.

La gouvernance de l'Entreprise devient plus délicate. Et pourtant il faut bien décider et choisir une voie.

Le découpage en 5 étapes de la gouvernance reste le même, mais le contenu de ces étapes évolue :

1. **écouter** : les **réseaux sociaux**, qu'ils soient internes ou externes, sont précieux pour comprendre les réactions et les suggestions des clients, des partenaires et du personnel interne. Un groupe comme Pernod Ricard a mis en place un réseau social interne déjà utilisé par la moitié du personnel un an après sa mise en place, qui permet de faire sauter les barrières entre direction et sa base et de recueillir des suggestions remarquables d'améliorations dans le groupe.
2. **bâtir des scénarios** : il faut aller plus vite qu'autrefois, et s'assurer que la **Fondation** est respectée si l'on souhaite éviter un empilage de projets hétéroclites
3. **décider** : la décision doit être accompagnée **d'indicateurs** de réussite ; il faut être capable de justifier objectivement du degré de succès de l'initiative à son terme pour mieux la communiquer
4. **communiquer** la décision : chacun doit comprendre le **sens** de la décision ; ne pas hésiter à utiliser les réseaux sociaux internes
5. **supporter** ses décisions : les projets de transformation sont difficiles, surtout dans leur premières étapes ; les décideurs ne doivent pas simplement décider et accorder le budget, ils doivent s'assurer que le projet réussit et **soutenir** les équipes de Transformation.

### 3. Gouvernance de la Fondation

La plus grande difficulté est d'être capable de lancer de multiples Projets tout en respectant une certaine cohérence : l'équipe Fondation doit gérer le Bien Commun. Mais les responsables de Projets Solution peuvent considérer l'équipe Fondation comme une contrainte qui ne leur laisse pas l'indépendance dont ils ont besoin pour mener à bien leur Projet. Comment faire ?

#### 3.1 Un responsable de la Fondation compétent et reconnu

Le responsable de l'Unité Fondation doit être crédible et respecté par les responsables de Projet si l'on souhaite que ses recommandations soient écoutées.

#### 3.2 Le périmètre de la Fondation est en adéquation avec la stratégie

On n'a pas le même besoin de **Synergie** dans l'Industrie ou dans les Services. Le besoin de synergie est moins fort chez Total que chez BNPParibas.

Dans l'industrie pétrolière, les métiers d'exploration, de raffinage, de distribution, de chimie sont extrêmement différents et ne justifient que peu une banque de **Composants** communs. On peut par contre mettre en commun des Solutions de commodité pour gérer les ressources humaines ou la finance ou la collaboration des équipes.

Dans la banque, on ne traite que des Services et de l'Information : les **Modèles Produits/Services** sont basés sur l'informatique et la Modélisation de **Processus**. Les dépenses informatiques représentent aisément 10% du chiffre d'affaires. La synergie potentielle est considérable entre les lignes Produits, les implantations de différents pays, les front-offices et back-offices. La **Fondation** va y jouer un rôle crucial.

Le périmètre et les moyens de l'Unité Fondation doivent être adaptés à l'ambition du Groupe. Il faut une Unité Fondation importante si le Groupe applique le principe « Centralisons les Modèles et décentralisons les **Ressources** ».

#### 3.3 Communiquer sur le But de la Fondation



Il faut rappeler le [But](#) de la Fondation :

- L'[Agilité](#) : parce que l'on réutilise des Solutions ou des composants communs
- La qualité des Solutions : parce que tout ce qui est réutilisé a déjà été testé
- La capacité à échanger non seulement des bonnes idées, mais aussi de bonnes Solutions
- La cohérence des instruments de pilotage
- L'unicité de l'information : on ne la saisit qu'une fois, on sait présenter toutes les informations sur le [Client](#)
- La plus grande facilité à muter les employés parce qu'ils retrouvent un usage homogène.

### **3.4 Les chefs de projet doivent respecter la Fondation ou prouver qu'elle est inadéquate**

Il faut trouver des règles de **Gouvernance** qui conduisent les Lignes Métier à réutiliser ce qui est proposé par l'Équipe Fondation.

Tout Projet doit respecter la Fondation ou faire la preuve que ce n'est pas possible, mais l'équipe projet **ne peut ignorer** l'investissement fait par le groupe.

Le contrôle de la conformité du Projet à la Fondation doit avoir lieu **avant** que l'instance de décision ne se réunisse pour valider projet et budget; c'est la seule façon d'éviter des remarques du chef de Projet telles que « pour respecter le budget et le délai que vous m'avez accordé, je ne peux, cette fois, utiliser la Fondation ».

### **3.5 Ne pas pénaliser par des refacturations internes ceux qui jouent le jeu de la Fondation**

La tentation est grande de facturer la Fondation à ses Clients (les constructeurs de Solutions Métier) pour en faire un centre de profit et non un investissement difficilement justifiable.

Mais, si l'on souhaite être incitatif, il faut faire l'inverse : les premiers Clients de la Fondation, qui vont essayer les plâtres, doivent être payés en remerciement de leur solidarité.

Ce n'est qu'après généralisation de l'utilisation de la Fondation que l'on pourra envisager de la facturer.

### **3.6 L'Unité Fondation doit se comporter comme un fournisseur**

L'Unité Fondation se comporte comme un Fournisseur des Lignes Métier et non comme une structure hiérarchiquement supérieure. L'Unité Fondation est généralement découpée en 2 : ceux qui construisent la Fondation et ceux qui la supportent.

### **3.7 L'Unité Fondation enrichit son offre grâce aux initiatives Métier**

Inciter l'Unité Fondation à **recupérer** et à packager des Composants issus des Lignes Métier.

Les Unités Métier doivent se comporter en force de **proposition** vis-à-vis de l'Équipe Fondation.

### **3.8 Suivre des indicateurs pour jauger l'efficacité de la Fondation**

Suivre la **progression** des indicateurs d'agilité, de qualité... de tout ce qui peut rassurer sur l'utilité concrète de la Fondation.

## **4. Gouvernance des achats**

La fonction Achat a du sens lorsque le Produit à acquérir est parfaitement identifiable.

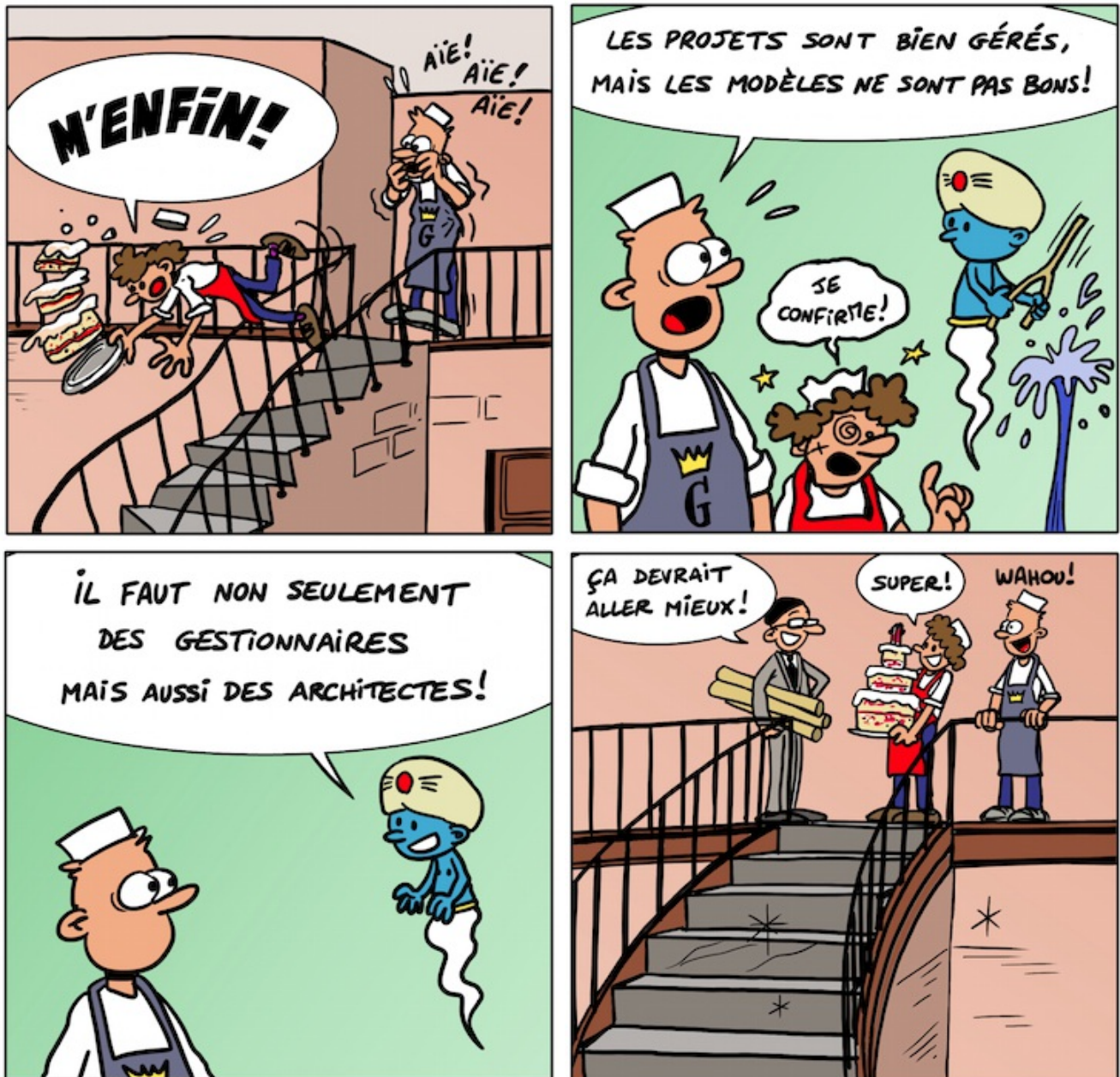
Mais lorsqu'il s'agit de juger de la qualité d'un expert ou d'un Modèle, la seule discussion sur le prix ou les conditions d'achat est insuffisante. La fonction Achat a dès lors des effets pervers : pour

économiser, on peut privilégier une qualité médiocre.

Pour éviter ce traquenard on propose quelques suggestions :

- Mettre en valeur la **Qualité**, et pas seulement le prix
- Favoriser les partenariats avec les petites structures **innovantes**.
- Trouver de nouvelles formes de partenariat entre régie et forfait
- favoriser les solutions Cloud (voir [thème associé](#))

## La bonne gestion de projet ne suffit pas à produire un bon Modèle



TONU

### 1. On a bien progressé dans la Gestion de Projet

Changer les [Processus](#) Opérationnels via un Processus de [Transformation](#) est une tâche difficile.

Changer les Processus de Transformation eux-mêmes dans le but de les rendre plus efficace est encore plus difficile parce qu'ils sont **plus complexes**.

De nombreux projets souffrent d'une mauvaise gestion de projet : les Phases ne sont pas formalisées, les livrables ne sont pas fournis, le planning est incomplet, les affectations d'acteurs ne sont pas anticipées, le reporting est oublié, les décisions ne sont pas formalisées, le suivi des incidents est aléatoire...

Pour gérer cette complexité, on a formalisé la gestion de projet : gouvernance, planning, budget, ressources, communication....

Les organismes de définition des méthodologies comme CMMI ou Open Group (TOGAF®) ont bien approfondi les Fonctions de Gestion de la Transformation. Les [Entreprises](#) ont sensiblement progressé en tirant parti de cette tendance et en maîtrisant de mieux en mieux la Gestion de Projet. On est passé d'une période d'improvisation à une période d'amélioration continue qui est bien illustrée par les niveaux de maturité du CMMI qui définissent comment une Entreprise progresse dans sa gestion de projet.

## 2. Mais on maîtrise toujours mal les Transformations : pourquoi ?

Malgré tous ces efforts, le taux de succès des Projets de Transformation est encore faible (voir les résultats publiés par le Standish Group).

Et les recommandations du Standish Group sont essentiellement des recommandations de bonne Gestion :

- L'engagement de la direction
- L'implication des utilisateurs
- L'expérience du chef de projets
- La formulation des objectifs métier
- Un périmètre limité aux besoins essentiels
- Une infrastructure technologique normalisée
- Des spécifications précises et stables
- Des méthodologies formelles et utilisées
- Des estimations fiables et rigoureuses
- Autres : découpage des livraisons, [Compétence](#) du personnel, etc.

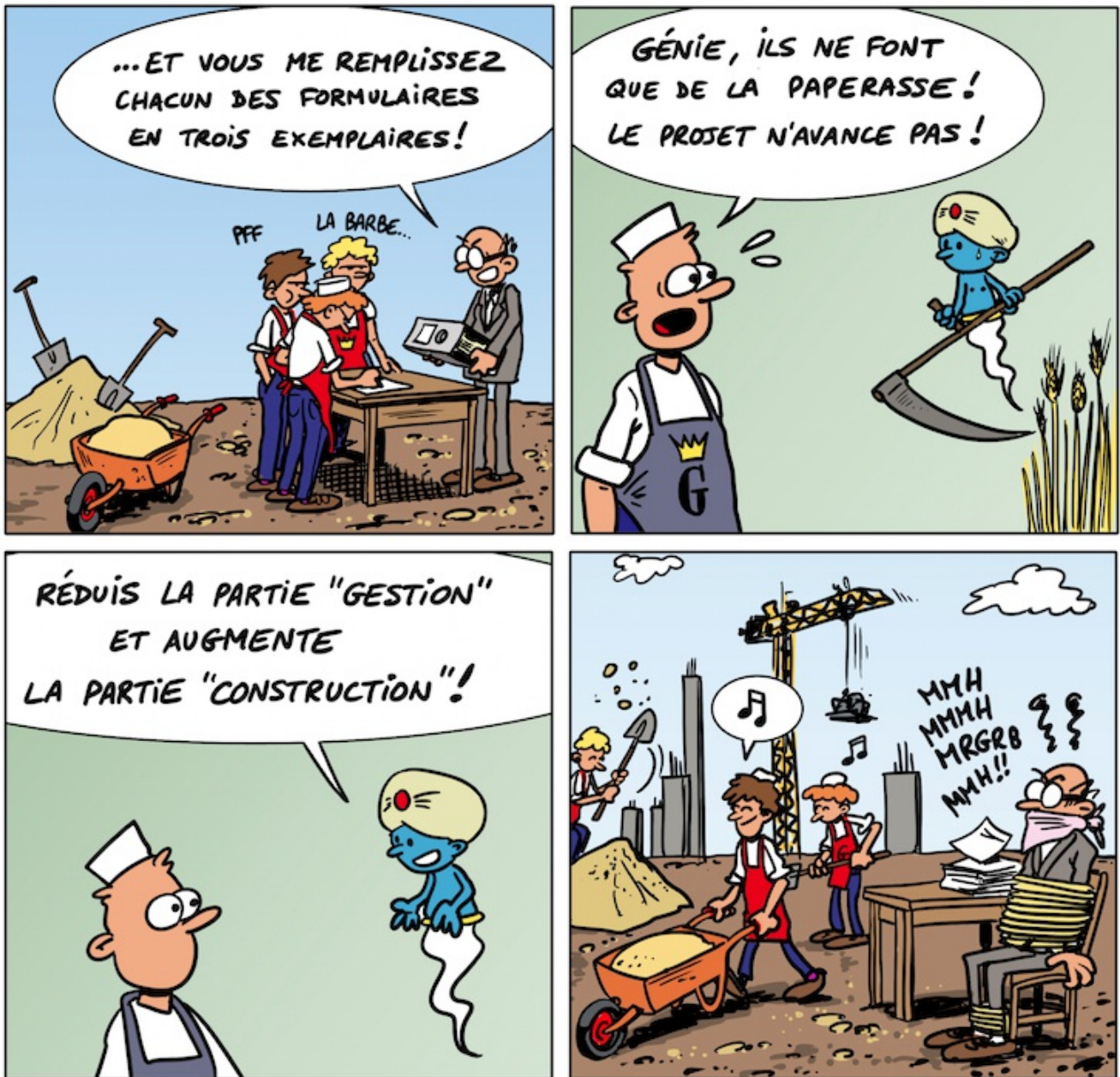
Il faut poursuivre dans cette voie d'amélioration de la Gestion, mais ne pas tomber dans l'excès : trop de tâches de Gestion empêchent le chef de projet de se consacrer aux Fonctions d'Ingénierie.

Notre analyse est que l'on peut **bien Gérer** le projet d'une [Solution mal Construite](#). Autrement dit il ne suffit pas de bien gérer le projet et ses ressources, il faut aussi s'assurer que le nouveau [Modèle](#) est réussi. **L'Ingénierie** est aussi importante que la **gestion**.

Mais on n'a pas encore bien réussi à Modéliser les Fonctions **d'Ingénierie** : comment définir le [But](#), comment concevoir une nouvelle [Offre](#), comment Architecturer une Solution, comment réutiliser des [Composants](#), comment Construire une Solution qui supporte différentes Organisations. De grands progrès restent à faire dans ce domaine.



## La bureaucratie peut faire échouer une Transformation



TONU

### 1. A quoi les Transformateurs passent-ils leur temps ?

L'excès de réunions et de reporting tue la [Transformation](#).

Certains chefs de projet commencent la semaine avec un agenda plein de réunions :

- Réunion de son équipe pour faire le point sur l'avancement du projet
- Réunion avec son chef
- Réunion avec ses clients internes
- Réunions avec ses partenaires
- Réunions avec les futurs utilisateurs du [Modèle](#)
- Réunions avec les fournisseurs

Il ne leur reste plus de temps pour construire le Modèle ou vérifier qu'il est bien construit.

Certains passent beaucoup de temps à reporter ce qu'ils ont fait ou vont faire au lieu de faire.

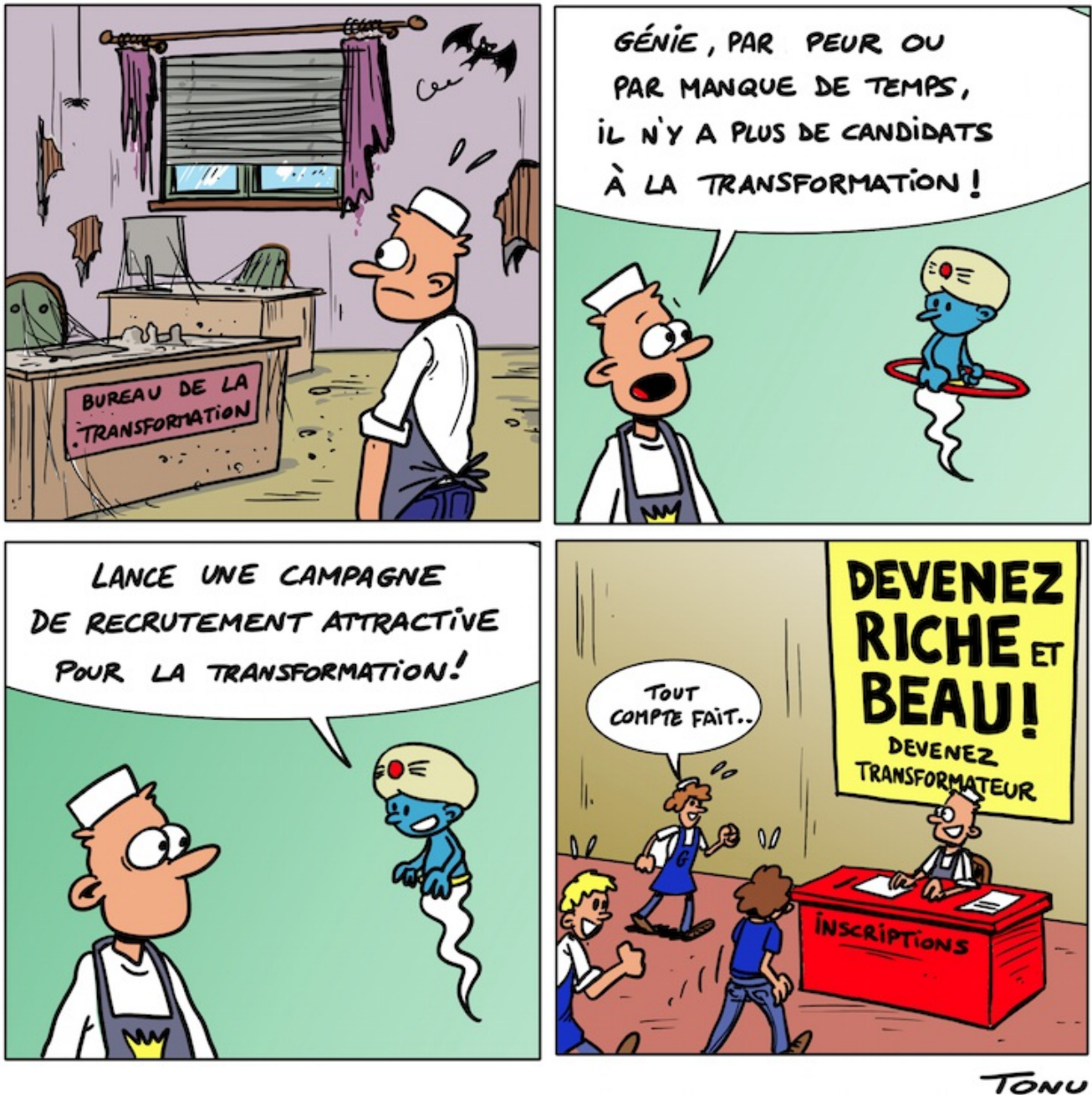
Ces contraintes partent d'une bonne intention : si l'on est bien au courant, on pourra réagir à temps. Mais ce manque de confiance est souvent lié à des échecs passés : on a voulu tirer la leçon d'un projet échoué, en ajoutant des couches de contrôles.

En réalité, si le Modèle est bien construit, le projet est généralement un succès : les responsables devraient passer plus de temps sur le nouveau Modèle que sur la gestion des ressources et du planning, ce qui suppose de faire preuve de pédagogie pour rendre abordable le Modèle, par des prototypes, des explications claires, des exemples.

## 2. Des recommandations pour limiter la bureaucratie

- Réunions
  - Il existe des réunions d'information et des réunions de travail où on traite les problèmes
    - Limiter le nombre de réunions d'information : utiliser des canaux de communication (Intranet, par exemple)
    - Interdire les réunions de travail de plus de 5 personnes (exemple vécu extrêmement efficace)
  - Une réunion ne doit pas servir à décrire ce qui fonctionne normalement (un reporting est accessible pour ceux que ça intéresse) mais à gérer les exceptions.
  - Donner un délai de fin de réunion impératif.
  - Tous les thèmes sont préparés.
  - Le compte rendu est succinct : non pas la tenue des échanges mais les actions : **qui** fait **quoi** pour **quand**.
- Reporting
  - Automatiser la production d'un reporting simple : bien réfléchir à un petit nombre d'indicateurs essentiels
  - Automatiser la consultation du reporting
- Qualité des transformateurs : si les Transformateurs sont de grande qualité, ils sont moins nombreux et ont moins besoin de communication. La bureaucratie touche surtout les organisations où les transformateurs sont de niveau moyen.

## Gestion des ressources humaines de Transformation et culture de la Transformation



### 1. La Transformation est plus difficile que les Opérations

On sait Modéliser le [Processus](#) Opérationnel de « Commande », mais on sait mal Modéliser le Processus de [Transformation](#) « Construction d'une Solution ».  
Les incertitudes sont nombreuses :

- Incertitudes sur le livrable
- Incertitudes sur l'[Architecture](#) de la [Solution](#)
- Incertitudes sur le déroulement du Projet
- Incertitudes sur le degré d'acceptation par les [Acteurs](#) Opérationnels.

Elles nécessitent que le chef de Projet ait les talents nécessaires pour prendre des décisions dans un



environnement incertain.

## 2. Comment choisir les Transformateurs ?

- **Sélectionner** des Acteurs de la fonction « Constructeur de [Solution Métier](#) » de **grande qualité**, capables d'effectuer un maximum de tâches de Transformation pour éviter la multiplication des Rôles (voir ci-dessus).
- Choisir et Former des chefs de Projet qui ne sont pas que des **Gestionnaires**, mais aussi des **Constructeurs**. On a davantage valorisé les premières parce qu'elles suffisaient dans une [Approche](#) linéaire adaptée aux **Solutions de Commodité**. Elles sont aujourd'hui insuffisantes pour appliquer une Approche agile adaptée aux **Solutions Compétitives** : la qualité de l'[Architecture](#) de la Solution est clé. Comme les bons Constructeurs sont plus rares que les bons Gestionnaires, nous recommandons de choisir comme « Chef de Projet » des Solutions Compétitives non pas les meilleurs gestionnaires, mais les **meilleurs Constructeurs**, quitte à faire épauler ces Constructeurs par des personnes chargées de l'administration du Projet. C'est un changement culturel important dans les Organisations qui ont plutôt mis en avant les Rôles de Gestionnaires.
- Il semble que les caractéristiques essentielles de ceux qui réussissent sont
  - **L'empathie** : il faut savoir se faire aimer par les personnes avec lesquelles on travaille ; le responsable autoritaire ne passe plus.
  - L'acceptation du **changement permanent**

## 3. Comment valoriser la fonction de Transformateur ?

Comment entretenir l'esprit entrepreneurial dans ses équipes ?

Si l'on souhaite affecter des personnes talentueuses à la Transformation **Métier**, il faut **valoriser** (salaire, formation, reconnaissance) **la fonction de Transformation** et ne pas définir comme critère essentiel de reconnaissance la taille des équipes (Opérationnelles) que l'on dirige.

## 4. Comment gérer les Transformateurs ?

La gestion des RH dans la Transformation nécessite un Modèle pertinent : sélection des meilleurs, opportunités de carrière, full time job, droit à l'échec...

Les rémunérations importantes ou les signes extérieurs de reconnaissance, comme la taille du bureau ou la place de parking, ne doivent pas être réservés uniquement à ceux qui dirigent des troupes importantes : il faut aussi y associer les bons Transformateurs.

Protéger les chefs de Projet d'un excès de tâches de Gestion (voir "[la bureaucratie peu faire échouer une Transformation](#)").

## 5. Comment former les Transformateurs ?

Si l'on souhaite que les Constructeurs Métier s'approprient la Transformation et collaborent efficacement avec l'IT, il faut les former à la Transformation. Ils doivent avoir assimilé l'[Approche](#), les [Outils de Transformation](#), les [Fondations](#) et l'[Architecture](#) du **Modèle en place** qu'ils doivent Transformer.

Le préalable à toute formation est donc de définir l'[Approche](#), les Outils et les Fondations.

S'il s'agit de l'Approche, des Outils et des Fondations **en place**, cette formation peut être assurée par les équipes internes qui les utilisent déjà.

Si l'[Entreprise](#) souhaite **améliorer** son Approche, ses Outils et ses Fondations, il faut alors faire intervenir des experts externes qui peuvent apporter des éléments nouveaux aux équipes en place : exemples concrets de Projets d'Entreprises qui ont réussi avec des Approches, Outils et Fondations différentes, conditions du succès.

Offrir des **Formations** adaptées à ces Constructeurs pour les faire murir rapidement :

- Comprendre les **opportunités du Numérique** (Mobiles, Réseaux Sociaux, Big Data, Cloud, Internet, ...) pour en tirer parti
- Savoir analyser de nouvelles **Offres** composées de Biens, d'Informations et de Services qui tirent parti du Numérique



- Savoir imaginer une **entreprise étendue** qui fait participer partenaires et Clients à des Processus qui vont bien au delà des limites de l'entreprise
- Comprendre ce qu'est un **Modèle d'Entreprise**: [Modèle Produit](#), [Modèle d'Opération](#), [Modèle de Transformation](#), Modèle Financier, [Image](#), [Culture](#)
- Comprendre ce qu'est l'**Architecture d'Entreprise** : alignement avec la Stratégie, décomposition entre [Opérations](#) et Transformations, décomposition entre Monde réel et Modèle, recherche de [Synergies](#) par Réutilisation de Modèles et Partage de [Ressources](#)
- Savoir exécuter un Projet : **décomposition en Fonctions d'Ingénierie** (Comprendre le Contexte, Définir le [But](#), Construire la Solution, Vérifier la Solution, Adapter la Solution, Configurer la Solution, Déployer la Solution).
- Comprendre **Approche linéaire** et **Approche Agile**
- **Savoir être** : préparer les Transformateurs Métier à séparer l'essentiel, la structure du détail, et à ne pas compter que sur le respect « scolaire » du Processus de Transformation pour faire réussir leur projet.
- **Connaissance des Fondations** : il faut d'abord expliquer qu'il est possible de Construire des Offres de Produits ou des Solutions pour des besoins très **spécifiques** à l'aide de Fondations **communes**. Une fois ce principe acquis il faut expliciter la variété des Solutions et [Composants](#) que l'on peut réutiliser.
- Détailler chaque **Fonction d'Ingénierie** dans sa composante Métier et technique et tout particulièrement
  - comment définir le **But**,
  - comment construire les Entités-Métier et le **langage Métier**
  - définir les standards **d'usage**
  - comment tirer parti des **réseaux sociaux**
  - résoudre les problèmes de **sécurité**

## 6. Faut-il encourager ou retenir les collaborateurs tentés par le lancement de leur propre activité ?

Les talents capables de mener un Programme de Transformation sont rares. Il faut les retenir, mais pas en leur proposant une responsabilité de gestionnaire Opérationnel.

Pour retenir ces talents il faut créer une fonction « **d'intrapreneur** » : donner à une équipe isolée au sein de l'Entreprise la possibilité d'innover sans être prisonnière de l'administration de la grande entreprise.

On peut aussi créer des filiales que l'on fait diriger pendant toute la phase de croissance par ceux qui ont réussi des projets de Transformation difficiles.

## 7. La culture de Transformation est propre à chaque Entreprise

Les Entreprises ont des cultures extrêmement différentes qui favorisent ou non la Transformation. A titre d'exemple :

- l'initiative peut partir du haut ou de la base
- l'Entreprise aime ou n'aime pas la Transformation
- la Transformation est séparée ou non des Opérations
- les équipes de Transformation sont gérées comme les autres ou ont un statut à part
- les équipes de Transformation sont fréquemment renouvelées ou non
- les [Approches](#) sont plutôt Linéaires ou Agiles
- l'Entreprise accepte le risque ou non
- les Opérationnels acceptent ou refusent les Transformations
- la population interne est jeune ou âgée
- la population interne a un statut qui le protège ou sait que son emploi dépend de la santé de l'Entreprise
- ...

Il est extrêmement difficile de changer la culture de Transformation.

Il est recommandé de bien **comprendre la Culture de l'Entreprise** avant de démarrer des

Transformations pour comprendre le degré de difficulté auquel elles seront confrontées.



**Epilogue**

## Céder son entreprise



TONU

### 1. Pourquoi céder son entreprise ?

L'Entrepreneur aime le challenge, l'innovation, le risque.

Il peut avoir envie de céder son [Entreprise](#) lorsque l'Entreprise est sur la bonne voie : son [Modèle](#) est pertinent, la croissance est là, les résultats aussi.

C'est souvent le moment où il va avoir envie d'une autre aventure.

### 2. Comment faire pour trouver un acquéreur ?

C'est une expérience que l'entrepreneur n'a pas : il vaut mieux se faire aider par des spécialistes qui savent comprendre le Modèle de l'Entreprise, qui savent comment le présenter, qui savent quels sont les acquéreurs potentiels, et comment mener ce type de négociation.



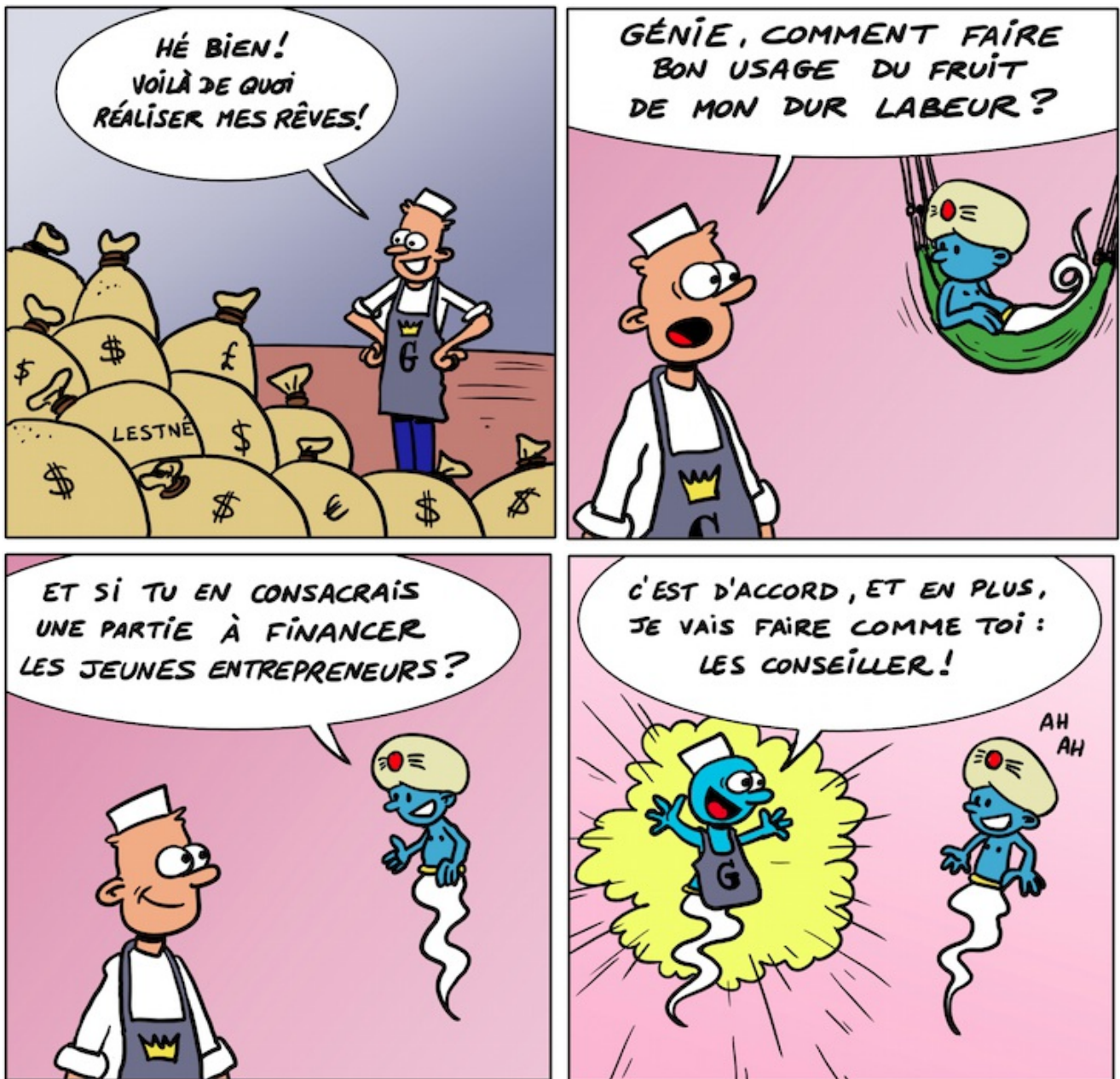
### **3. Que faire après la cession ?**

Poursuivre, mais c'est souvent pour un temps limité : difficile de vivre dans une structure plus importante qui a ses propres normes, sa propre [Culture](#), lorsque l'on a été responsable de son entreprise.

Si l'acquisition se traduit par une fusion avec une autre entité déjà existante chez l'acquéreur, le challenge peut intéresser l'entrepreneur.

Il peut aussi relancer une activité ou jouer un rôle de business angel pour aider d'autres entrepreneurs.

## Aider les jeunes entrepreneurs



TONU

On peut aider financièrement les Entrepreneurs, mais on peut aussi utilement les conseiller. Pour réduire le taux d'échec dans la création d'[Entreprise](#), on peut aider le créateur d'entreprise. Le meilleur coach est celui qui a déjà réussi une création d'Entreprise, qui est déjà passé par toutes les difficultés et qui peut par ses conseils faire gagner du temps à l'entrepreneur débutant. La même approche pourrait être appliquée pour de grandes [Transformations](#) d'Entreprise : il ne faut pas hésiter à coacher le chef de projet, pourvu que ce coaching soit effectué, là encore, par quelqu'un qui a réussi de grands projets.

# Glossaire CEISAR

---

"Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde" (Albert Camus 1944).

## Principes

- Les termes retenus doivent être compréhensibles par les Acteurs du **Métier** et de l'informatique
- Les définitions doivent être **courtes** et extensibles par Rôle
- Les concepts du glossaire commencent par une **majuscule**
- Pas d'homonymes
  - Service : Service-Métier, Service-IT, Service-Logiciel, par défaut veut dire "Service-Métier"
  - Architecture: Modèle d'Architecture ou Discipline d'Architecture, par défaut veut dire "Modèle d'Architecture"

## Acteur

Celui qui exécute une [Action](#). On distingue **Acteur-Humain** ou **Acteur-IT** (machine programmable ou "objet numérique") ou **Acteur-Assisté** (quand un Acteur-Humain et un Acteur-IT sont combinés).

## Action

Tâche exécutée par un [Acteur](#). Peut être un [Processus](#) ou une [Fonction](#) ou une [Activité](#).  
Récursif : une Action se décompose en Actions. Toujours dénommée par un verbe.

## Activité

Groupe de [Fonctions](#) d'un [Processus Organisé](#) exécutées par le même [Acteur](#) au même moment.  
Ex : la prise de commande et la livraison sont deux Activités du même Processus de Commande.

## Agilité et Réactivité

L'Agilité est la capacité de Transformer vite et bien. Elle permet de réduire le délai entre l'apparition d'une nouvelle idée et sa mise à disposition dans les [Opérations](#) de l'Entreprise.  
La **Réactivité** est la capacité d'Opérer vite et bien.

## Approche

Processus de [Transformation](#). On distingue généralement :

- **Approche linéaire** : on doit terminer chaque phase avant d'entamer la suivante (ex : définir tous les besoins avant de commencer la construction du [Modèle](#))
- **Approche Agile** : on procède par itération

## Architecture

2 significations:

- Livrable : **Description de l'Architecture** représente la structure (au sens d'éléments structurants) d'un Modèle (cf. norme IEEE 1471).
- Pratique : **Discipline d'Architecture** représente les Processus de Transformation pour construire la Description de l'Architecture

## Architecture d'Enterprise

**La Description de l'Architecture d'Enterprise** représente la structure du [Modèle d'Opération](#) et du [Modèle de Transformation](#) de l'Entreprise.

Elle se présente généralement sous la forme de cartes, ce qui donne une vue d'ensemble pour mieux comprendre un [Modèle](#) complexe : Carte des Processus, Carte des Entités, Carte des [Fonctions](#), Carte des [Solutions](#) sont les plus couramment utilisées.

**La Discipline d'Architecture d'Entreprise** représente l'ensemble des Processus de Transformation et des principes nécessaires pour construire l'Architecture d'Entreprise.

## But

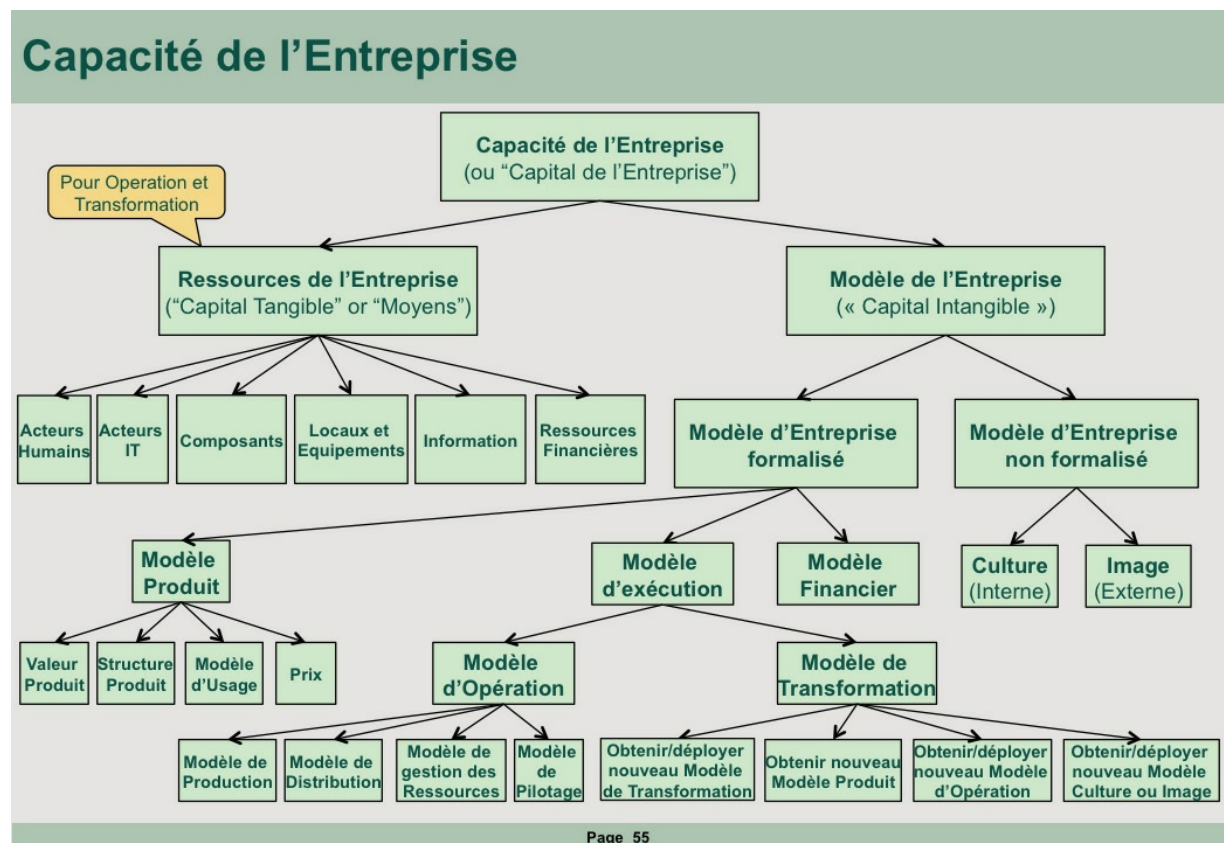
Ce que l'Entreprise souhaite atteindre à l'issue d'une Transformation. A ne pas confondre avec le [Modèle d'Entreprise](#) : le But décrit le « pourquoi » on Transforme, alors que le nouveau Modèle d'Entreprise en est le « comment ».

Un But comprend :

- Le périmètre : géographique, ligne Produit, domaine de Processus
- Les objectifs (productivité, time to market, nouveau produit, nouveau [Marché](#), nouveaux partenaires, ...) et les indicateurs attachés
- Les contraintes sur le Programme de Transformation : budget, délais, degré d'implication des équipes internes, [Approche](#)...

## Capacité

La Capacité de l'Entreprise est ce que l'Entreprise est capable de faire avec ses Ressources et ses Modèles.



## Client

Celui à qui est destiné le [Produit](#). Un Client regroupe différents rôles qui peuvent ou non être exercés par la même personne physique ou morale:

- Bénéficiaire de la [Valeur](#) du Produit
- Utilisateur du Produit
- Décideur
- Payeur
- Destinataire des informations

## Compétence

Définit ce que l'[Acteur](#) sait faire (et non « devrait faire »). Pour les Acteurs-IT la compétence est appelée « Configuration ».



### Composant Réutilisable

Eléments de [Modèle](#) que l'on peut assembler pour construire des Modèles plus importants. Il existe 2 types de Composants :

- Les **Composants Produits** qui entrent dans la composition du [Modèle de Produit](#)
- Les **Composants Solution** qui entrent dans la composition du [Modèle d'Opération](#)

### Composant Solution

Élément de [Modèle](#) qui est Réutilisable par différentes Solutions : Classe, Fonction, modèle d'information, type, pattern...

Distinguer Composant Noir (interface publique, implémentation cachée de type « boîte noire ») et Composant Blanc (héritage, types, patterns).

### Construction d'un Modèle

[Action](#) qui consiste à créer un nouveau [Modèle](#) ou à modifier un Modèle existant. Après Construction le Modèle doit être Déployé.

### Culture

[Modèle](#) du comportement des employés de l'entreprise.

### Déploiement

Une partie du Processus de Transformation qui a pour objectif d'adapter les [Ressources](#) Opérationnelles au nouveau [Modèle](#) qui a été Construit: réorganisation, formation, installation de matériels IT, chargement de logiciels, migration de données, adaptation des locaux, ...

### Entreprise

Une Entreprise est un agent qui apporte de la [Valeur](#) à ses Clients à travers un [Produit](#). Couvre non seulement les Entreprises capitalistiques mais aussi les institutions publiques, les universités, les centres de recherche, les associations ... Une Entreprise peut être une entité légale, une sous-partie d'une entité légale, un réseau d'entités légales.

### Fait

Un Fait est une Information décrivant la réalité que ce soit dans les [Opérations](#) (ex : données sur un Client) ou la [Transformation](#) (ex : planning d'un projet).

### Fonction (ou Règle)

[Action](#) au sein d'un [Processus](#). Une Fonction peut appeler d'autres Fonctions. La même Fonction peut être réutilisée dans différents Processus. Une **Fonction Métier** est indépendante de l'Organisation choisie par l'Entreprise. Exemple: "vérifier une information", "calculer un tarif". Une **Fonction d'Organisation** est ajoutée pour implémenter l'Organisation. Exemple : « vérifier autorisation »

### Fondation

Regroupe tout ce qui peut être réutilisé pour contribuer au **bien-commun** dans l'Entreprise :

- Le [Modèle de Transformation](#)
- L'[Architecture d'Entreprise](#)
- Les [Composants Solution et Composants Produits](#)
- Les Produits réutilisables dans les différentes [Unités](#) d'un groupe
- Les [Solutions](#) réutilisables dans les différentes Unités d'un groupe

Réutiliser des Modèles est une façon de créer de la synergie et d'harmoniser les méthodes de travail de différentes Unités.

### Image

Modèle de la façon dont l'Entreprise est perçue par le monde extérieur (les clients et prospects, les partenaires, les concurrents et la puissance publique).

### Information

Ce qui permet au cerveau de communiquer, aussi bien en entrée qu'en sortie. Une Information est soit un [Fait](#) soit un [Modèle](#).

### Marché

Espace réel ou virtuel où s'échangent les Produits. Un espace est défini par tout ou partie des dimensions suivantes :

- les Valeurs recherchées par les clients
- les lignes Produits
- les segments de clientèle
- le territoire géographique

Ex : marché des véhicules pour seniors en Asie

### **Modèle**

Représentation qui simplifie le monde réel pour mieux l'appréhender, le mémoriser, le communiquer et le modifier.

Le Modèle peut être **global** via des Cartes (cartes d'Entités du métier, cartes de Processus, cartes de [Fonctions](#), cartes de Blocs, cartes de Services...) ou **détaillé**.

### **Modèle d'Acteur**

Formalise le [Rôle](#) des [Acteurs](#).

### **Modèle d'Action**

Décrit les instructions données à un [Acteur](#) pour la bonne exécution des [Actions](#).

- Pour les Acteurs-Humains, les instructions sont de la **documentation** (procédure, guide utilisateur, mode d'emploi, recette de cuisine, ...)
- Pour les Acteurs-IT, les instructions sont du **logiciel**
- Pour les Acteurs-Assistés, les instructions sont de la documentation + du logiciel

On distingue

- le Modèle de **Processus** (« Vendre », « Produire », « Gérer »)
- le Modèle de **Fonctions** qui composent les Processus (« Tarifier », « Imprimer »).

### **Modèle d'Entreprise**

Formalise le fonctionnement de l'Entreprise. Il inclut les Modèles formalisables :

- Le Modèle Produit.
- Le Modèle d'Exécution
  - Le Modèle d'Opération
  - Le Modèle de Transformation
- Le Modèle Financier

et les Modèles non formalisables :

- L'[Image](#) (pour l'extérieur de l'Entreprise)
- La [Culture](#) (pour l'intérieur de l'Entreprise)

### **Modèle d'Exécution**

Le Modèle d'Exécution comprend 3 parties :

- Le **Modèle d'Acteurs** : le Modèle des Acteurs-Humains est appelé « **Rôles** » (Vendeur, Producteur, Administratif), le Modèle des Acteurs-IT est appelé « **Configurations-IT** » (Matériels, Logiciels, réseau).
- Le **Modèle d'Actions**
- le **Modèle d'Information** des Client, Produit, Contrat, Compte...

### **Modèle d'Information (ou Modèle de Données)**

Définit le langage commun du Métier, les Modèles d'[Objet](#), leurs relations et héritages.

Décrit comment les Objets sont identifiés, versionnés, reliés entre eux et détaillés avec des Attributs et des Types.

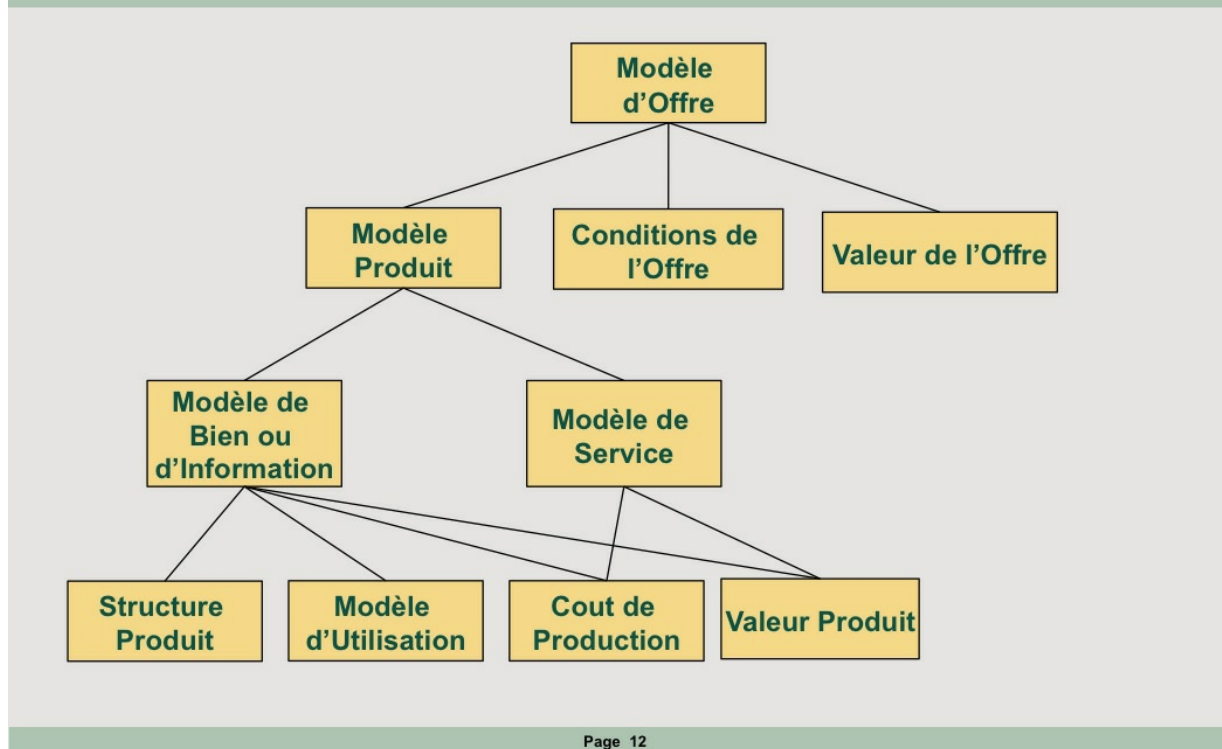
### **Modèle d'Opération**

C'est un Modèle d'Exécution qui décrit les [Opérations](#) : Modèle de Production, Modèle de Distribution, Modèle de gestion des Ressources, Modèle de pilotage.

### **Modèle de Produit**

Formalise la décomposition du Produit, son Modèle d'Utilisation, son coût de Production et la [Valeur](#) qu'il apporte.

## Modèle d'Offre et Modèle Produit



### Modèle de Service

Formalise le coût Production du Service et la [Valeur](#) qu'il apporte.

### Modèle de Transformation

C'est un Modèle d'Exécution qui décrit la [Transformation](#) : pour Définition du [But](#), Définition de l'Architecture et de la [Fondation](#), [Construction du Modèle](#) et Déploiement du Modèle.

### Objet

Élément identifiable du monde réel. Par exemple : Mr Dupond, le Contrat de Mr Dupond, le Compte de Mr Dupond...

Un **Objet Métier** est nécessaire pour le Métier, indépendamment de l'Organisation de l'Entreprise. Exemple : Produit, Client, Contrat ou Compte.

Un **Objet d'Organisation** est nécessaire pour l'Organisation du travail. Exemple : Unité, Position, Profil, Droit, Devoir, Rôle.

### Offre

Ce qui est Distribué par l'Entreprise. Le **Modèle d'Offre** est composé :

- du ou des [Produits](#) et Services qui composent l'Offre
- des conditions de l'Offre (coût, éligibilité)
- de la [Valeur](#) apportée par l'Offre

### Opérations

Ensemble des [Processus](#) et des [Ressources](#) qui contribuent à délivrer le [Produit](#) au [Client](#) : essentiellement, Produire, Distribuer, gérer les Ressources et Piloter l'Entreprise.

### Outil de Transformation

Outil en support de l'exécution des Fonctions de la [Transformation](#).

Ex: Outils de simulation, de cartographie, de gestion des exigences, de modélisation des Processus, d'analyse/conception, de Développement, de programmation, de contrôle qualité, de travail collaboratif, de tests, de gestion de configuration, de documentation, d'intégration ...

### Processus Métier

Chaîne de [Fonctions Métier](#) (sans Fonctions d'Organisation) déclenchée par un Événement

Métier indépendant et exécutée pour délivrer une Valeur à un [Acteur](#) qui est le « client » du Processus.

Exemple : Embaucher un nouvel employé, Traiter une commande, Vendre un Produit ...

### Processus Organisé (ou Processus)

Ensemble de Fonctions d'un Processus Métier déclenché par un Evènement de l'Organisation.

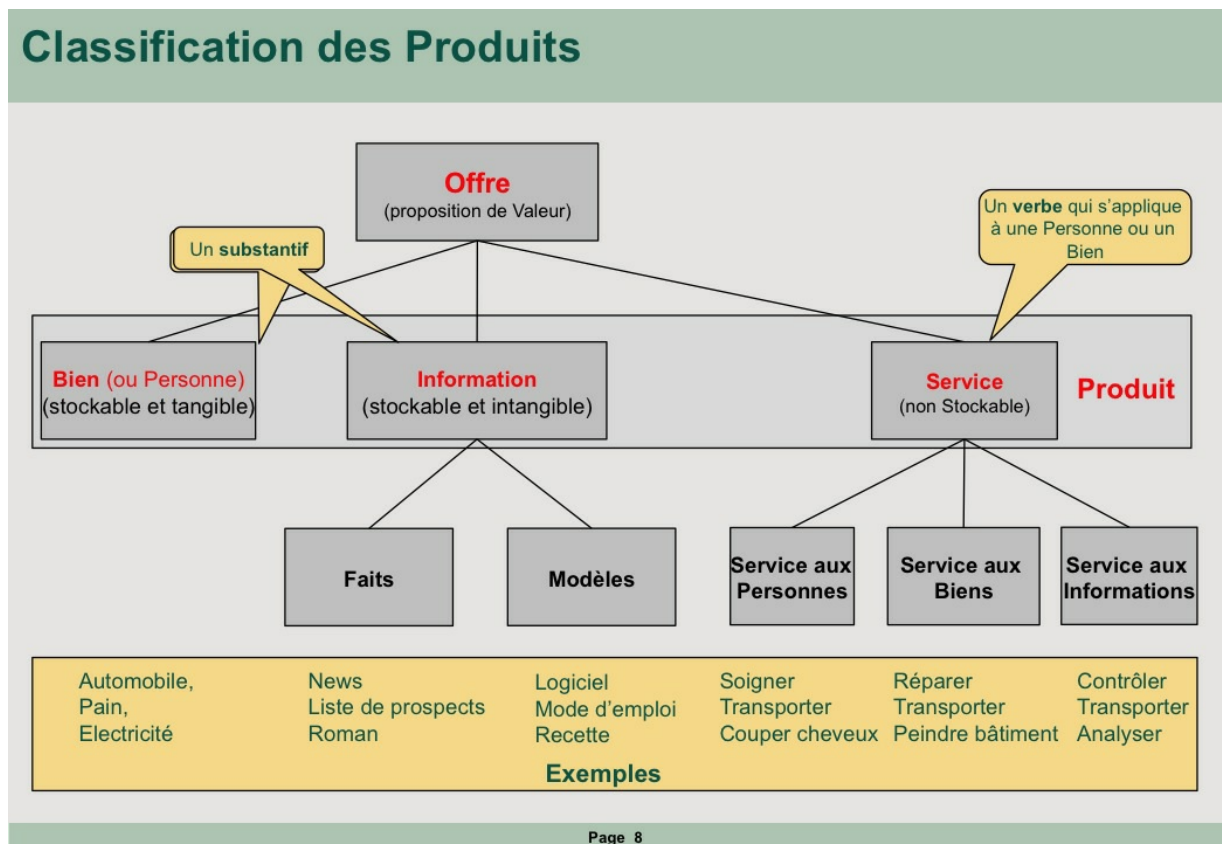
Exemple: Le Processus Métier "Gérer une Commande Client" peut être traduit dans deux Processus Organisés "Acquérir la Commande Client" déclenché par l'Evènement « requête du Client » et « Livrer les Produits » déclenché par l'Evènement « Le camion est plein ».

### Produit

Objet qui apporte une Valeur au [Client](#).

Un Produit peut être un **Bien** (comme une voiture ou un sandwich ou de l'électricité), ou de **l'Information** (comme des News, des données client ou un Modèle) ou un **Service**. Un Bien ou Une Information est stockable, un Service ne l'est pas.

Une ligne Produit est un ensemble de [Modèles Produits](#) similaires.



### Ressources

Moyens qui sont nécessaires à l'exécution des [Modèles d'Opération](#) et de [Transformation](#).

Ce sont avant tous les Acteurs : [Acteurs-Humains](#) et [Acteurs-IT](#), mais aussi les Informations, les moyens financiers, les locaux, les [Composants](#), les fournitures et les équipements.

### Rôle

Droits et devoirs d'un [Acteur](#). A ne pas confondre avec sa Compétence.

### Solution

Regroupement cohérent de [Modèles d'Action](#) et de [Modèles d'Information](#).

Une Solution comprend à la fois

- le logiciel pour les [Acteurs-IT](#), appelé « Application »
- la documentation pour les [Acteurs-Humains](#) décrivant [Processus](#) et [Fonctions](#)

Les Solutions ont différents niveaux de granularité : par exemple, une Solution CRM regroupe des Processus, alors qu'une Solution de Tarification regroupe des Fonctions.



### Solution de Commodité

Solution dont les besoins sont les mêmes dans différents Métiers.

Ex: Solutions pour la comptabilité, la paie...

Elles sont relativement stables et sont souvent implémentées sous forme de Progiciel ou de service Cloud.

### Solution Métier

Solution dont les besoins sont spécifiques à un Métier, comme les Solutions « Production ».

C'est souvent une Solution qui permet de se différencier de la concurrence.

### Synergie ou Mutualisation

Définition des [Ressources](#) Partagées ou des [Modèles](#) Réutilisables regroupées dans la « [Fondation](#) ».

### Transformation

Création/Modification d'un [Modèle d'Entreprise](#) et adaptation des Ressources Opérationnelles à ce Modèle.

### Unité d'Organisation (ou Unité)

Nœud de la structure hiérarchique d'une Entreprise comme Direction, Département, Agence.

La plus petite Unité d'Organisation est la Position à laquelle on ne peut affecter qu'un [Acteur](#).

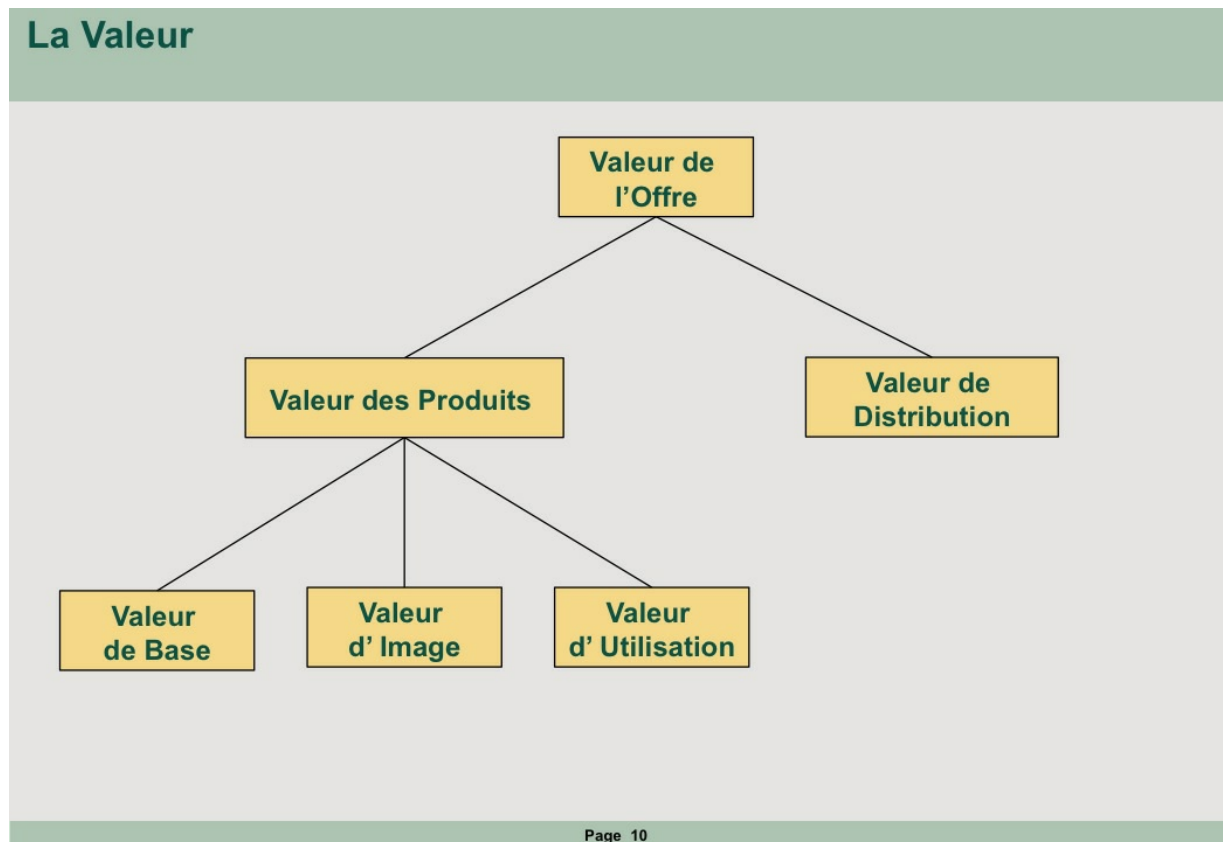
Exemple: "Commercial N°2 de l'agence X", "Assistant du Dr général".

Les [Acteurs-Humains](#) et les [Acteurs-IT](#) sont affectés à des Unités d'Organisation.

### Valeur

Ce que recherche le [Client](#): satisfaire les besoins de base, sécurité, savoir, image, simplicité, confort, pouvoir, plaisir, ...

La Valeur de base inclut les fonctionnalités essentielles du produit ou de Service : un véhicule permet de se déplacer avec un certain confort, une certaine sécurité et une certaine performance.



### Vision

La Vision décrit le [But](#) de la [Transformation](#) (pourquoi on Transforme) et le nouveau

**Modèle d'Entreprise** qui permet de satisfaire ce But (les nouveaux [Modèles d'Offre, d'Opération](#), la nouvelle [Image](#) ou la nouvelle [Culture](#)).

**Vue**

Présentation d'une partie d'un [Modèle](#) adaptée à un [Acteur](#). Le même Modèle doit offrir différentes vues : une pour l'expert Métier, une pour le développeur informatique, une pour l'acteur opérationnel, une pour l'architecte...

## Contributeurs

---

L'histoire du Boulanger a été rédigée par les co-fondateurs du [CEISAR](#) et Tonu, dessinateur chez [Cartoonbase](#) :

- [Jean-René Lyon](#)
- [Pierre-Frédéric Rouberties](#)
- [Tonu](#)

Cette publication s'enrichit grâce au concours d'une communauté ouverte de professionnels expérimentés dans la Transformation d'organisations complexes et dans la création d'entreprise. Toute personne volontaire pour formaliser son expérience en la matière peut contribuer. A ce jour, les contributeurs sont (par ordre alphabétique) :

- [Marc Blangy](#)
  - [Jérôme Brun](#)
  - [Laurent Mondemé](#)
  - [Gérard Thomas](#)
- 

### Jean-René Lyon

Ingénieur Ecole Centrale Paris 1970  
MS Computer Science Stanford University 1972



Une activité professionnelle unique pendant 40 ans : **comment construire des systèmes d'information correctement structurés et adaptés à la stratégie de l'entreprise**, avec 4 rôles :

- En tant que **Consultant**, (1972-1978).
  - En tant que **Directeur des Systèmes d'Information** dans de grandes institutions financières :
    - Directeur de l'Architecture du SI - BNP (1979-1982)
    - DSI du Crédit du Nord: conception, développement et implémentation d'un système bancaire complet sur une architecture innovante qui a permis des gains de productivité importants et une réduction du 'time to market'.
    - DSI du Groupe AXA : Définition et implémentation de la politique SI Groupe (1988-1992)
  - En tant qu'**Entrepreneur**
    - Lyon-Consultants (1992-2000): cabinet de conseil aidant les grandes entreprises à simplifier leur système d'information. A obtenu le premier prix décerné par le Syntec pour les jeunes Entreprises Informatiques Françaises en 1997. A atteint 200 consultants en 6 ans, puis fut acquis par CGI et devint CGI-France
    - Wyde (2001-2013): éditeur de logiciel fournissant des outils de développement et un progiciel d'assurance (<http://www.mphasis.wyde.com/>) construit à partir des méthodes et outils les plus modernes. 200 consultants. 50% de l'activité en Amérique du Nord. Acquis par HP-MPhasis en aout 2011.
  - En tant qu'**Enseignant** :
    - a fondé le CEISAR (en 2007), Center of Excellence for Enterprise Architecture à l'Ecole Centrale Paris ([www.ceisar.org](http://www.ceisar.org)) pour formaliser les meilleures pratiques en Architecture d'Entreprise et en déduire des formations pour les étudiants et les entreprises
    - a initié la création de l'Institut de la Transformation Numérique des Entreprises (ITNE) sous la houlette du CIGREF et du CNAM
-

## Pierre-Frédéric Rouberties

Ecole Centrale Paris 1992

Executive MBA : ESSEC & Mannheim Business School 2008

Une expérience de terrain de 15 ans dans la mise en œuvre et la gestion des SI pour des grands groupes français et internationaux :



- Directeur des Systèmes d'Information d'AstraZeneca France (2000-2007)
- Il a appris à gérer la complexité de l'entreprise et de ses systèmes d'information ainsi que comment :
  - Aligner entre les systèmes d'information et le métier de l'entreprise
  - Délivrer un retour sur investissement sur les actifs du SI
  - Définir une architecture d'entreprise cible
  - Gérer des projets de transformation majeurs (ERP, Sales Force Automation & CRM, Business Intelligence)
  - Optimiser les opérations IT au quotidien (maintenance applicative, externalisation de la gestion des infrastructures) en utilisant des 'best practices' comme COBIT & ITIL
  - Manager et développer une équipe

Depuis 2007 :

- Directeur-Adjoint du CEISAR, chaire d'Architecture d'Entreprise de l'Ecole Centrale Paris, a contribué au développement d'études de cas dans de grandes entreprises (Air France, AXA, BNPParibas, Michelin, TOTAL...) et de formations sur ces thèmes
- a développé les programmes de formation en SI en formation initiale et continue à Centrale Paris (Mastère Spécialisé Architecte des SI, Executive Certificate « Architecture et Cloud Computing », Business & Enterprise Architecture Programme avec EuroCIO), enseigne l'architecture d'entreprise, la conception et le management des systèmes d'information en entreprise et à l'Ecole
- Consultant indépendant en stratégie et systèmes d'information

---

## Tonu

Licencié en histoire de l'art et archéologie à l'Université catholique de Louvain en 2008

Cartooniste au sein de l'agence CartoonBase depuis 2008.

Un métier centré sur le dessin humoristique sur mesure appliqué principalement au monde de l'entreprise, avec un seul but: la communication d'idées. De plus en plus utilisée, la communication par le dessin peut se révéler d'une efficacité redoutable.

Installé à Bruxelles, Tonu compte déjà de nombreux clients au sein de grands groupes français et internationaux (BNP-Paribas, GDF-Suez, Generali, Crédit Agricole, Air France-KLM, Club Med, UNIFE, Johnson & Johnson, Linklaters, Baker & McKenzie, ...).

Il travaille aussi bien à la commande qu'en direct lors de différents événements (séminaires, colloques, conférences, débats,...). Quelques exemples de dessins réalisés en direct ([USI 2012](#)).

Vous pouvez le suivre sur [sa page Facebook](#).





## Marc Blangy

Diplômé de l'ESCP et du DEA de sociologie des organisations de Science Po. Paris

Marc Blangy a rejoint le groupe AXA en 1998 où il a piloté de nombreux projets de transformation métier et IT dans les différents branches d'assurance. Il s'est plus spécifiquement impliqué ces trois dernières années dans la transformation de l'organisation IT d'AXA France au côté du DSI, pour mettre la DSI sur les rails du Digital. Marc Blangy est aujourd'hui en charge de la DSI du GIE AXA. Il suit les travaux du CEISAR depuis 2008 et a participé plus directement à certains livres blancs en tant que contributeur ou relecteur.



---

## Jérôme Brun

Ecole Normale Supérieure, 1969-1973  
Agrégé de Mathématiques, Docteur ès-Sciences

- Enseignant et chercheur à l'Université de Nice, 1973-1985
- Depuis 1985, carrière dans le service informatique dans deux groupes (qui ont tous deux été présidés par d'anciens Ministres des Finances, une pure coïncidence) :
  - Groupe GSI, 1985-1997, manager dans diverses filiales dont Tecsi, une pépite hightech
  - Groupe Atos, 1998-2013, manager dans diverses filiales. Dernier poste : Senior VP en charge des Services Cloud mondiaux
- Depuis octobre 2013, président-fondateur de BASEP Consulting, société de conseil dédiée à la Transformation Numérique des entreprises



---

## Gérard Thomas

Supélec Ingénieur ESE ( Electrotechnique, Automatique ) 1969  
IAE DESS de Gestion d'Entreprise (Option Finances)

- HEC, Centrale, Corps d'état des Mines, Les Mines de Paris, Corps d'état des Ponts et Supélec : Enseignant en formation initiale et en formation continue.
- Harvard Negotiation : Correspondant sous contrat.
- APM : Expert pour la négociation.
- Gérard Thomas Conseil : Gérant, conseil et formateur en Qualité, Négociation et Management.



Précédemment :

- 88 à 92 : Furuno France - Electronique Marine (Japon), Directeur des Ventes et de la Formation ( CA 100 M.F. )
- 85 à 88 : Compagnie Française PHILIPS - Responsable de Formation pour les Cadres (5000 cadres).
- 76 à 84 : PHILIPS T.V. Vidéo Micro-informatique - Ingénieur Commercial puis Directeur Commercial de la région parisienne et Directeur des Ventes national
- 73 à 75 : Equipements et Technique - Ingénieur technico-commercial.
- 70 à 72 : ENGINS MATRA - Ingénieur groupe projet satellite.