

► EDITORIAL

NUMERO SPECIAL URBANISATION

Les techniques d'urbanisation contribuent à rendre plus évolutif et réactif le SI en relation étroite avec les exigences métiers. Sur le long terme, elles contribuent à mieux maîtriser les coûts informatiques.

Au-delà de la théorie, Insight a pour vocation d'illustrer au

travers d'études de cas concrets les démarches opérationnelles d'urbanisation que nous mettons en œuvre au quotidien à vos côtés ☒

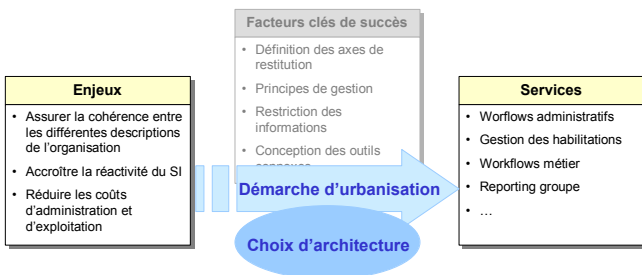
Bonne lecture !

Matthieu Courtecuisse
Directeur Général
matthieu.courtecuisse@sia-conseil.com

► URBANISATION

COMMENT MODELISER L'ORGANISATION DANS LE SYSTEME D'INFORMATION

Dans le contexte actuel où les organisations sont de plus en plus complexes et de moins en moins figées, disposer d'une description fiable, souple et partagée de l'organisation devient une nécessité. Cette description constitue, en effet, un socle commun à l'ensemble des métiers et fonctions de l'entreprise.

Du besoin de décrire l'organisation... aux solutions

L'automatisation des processus métier nécessite de décrire l'organisation de façon précise dans le SI. De plus, l'organisation peut être interprétée différemment d'un métier à l'autre : le service commercial utilise le concept de réseau d'agences, la gestion des Ressources Humaines repose sur un organigramme hiérarchique, tandis que la comptabilité s'appuie sur le plan de compte.

Bien souvent, chaque service a développé sa propre base

d'organisation : les interdépendances entre elles ne sont pas toujours gérées de façon claire et exhaustive et de nombreuses incohérences peuvent apparaître.

Ce problème prend toute son ampleur quand doit être opérée la consolidation des informations, dans un contexte où la fréquence des réorganisations et des modifications de périmètre des groupes augmente régulièrement.

La solution consiste alors à fédérer ces bases dans un référentiel unique : **le référentiel organisationnel**.

Les enjeux des référentiels organisationnels**Assurer la cohérence entre les différentes descriptions de l'organisation**

Le référentiel organisationnel doit gérer une description unique, exhaustive, fiable et partagée de l'organisation : chaque métier doit pouvoir y trouver les éléments nécessaires à la mise en œuvre de sa propre interprétation de l'organisation.

Accroître la réactivité du SI face aux évolutions de l'organisation

Le référentiel organisationnel doit repercuter de façon dynamique et pertinente les modifications sur chacune des interprétations métier. De plus, il faut diffuser ces informations dans les différentes bases d'organisation des systèmes métier qui, idéalement, lui sont totalement asservies.

Réduire les coûts d'administration et d'exploitation

Les processus d'administration et d'exploitation du référentiel organisationnel peuvent être centralisés et gérés en un point unique. Une administration dédiée est ainsi constituée pour gérer notamment les mises à jour. Dans certains cas, on pourra également supprimer quelques bases primitives rendues inutiles.

Quelles options pour modéliser l'organisation ?

Modéliser l'organisation de façon unique et compatible avec toutes les vues métier n'est pas toujours simple. La solution retenue va dépendre de plusieurs facteurs et en particulier du contenu du référentiel. Nous avons identifié deux orientations possibles :

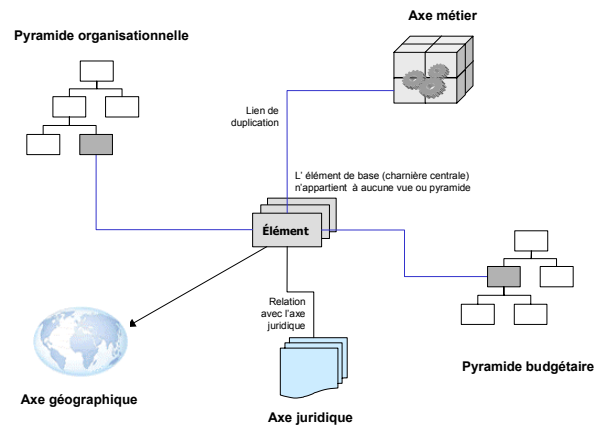
Le référentiel organisationnel

Le référentiel organisationnel se construit autour d'un axe principal, en général l'organisation des RH. Chaque élément décrit dans cet axe comporte les attributs complémentaires qui le relient à d'autres vues. Ce référentiel ne contient que des informations relatives à l'organisation de la société.

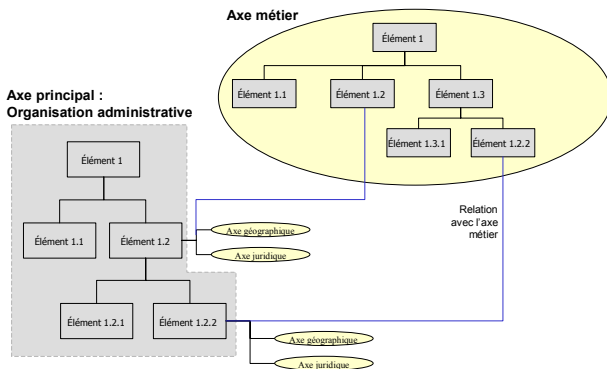
Cette solution permet d'assurer la cohérence entre les différentes vues de l'organisation mais elle présente au moins deux inconvénients : (i) les besoins de certains métiers ne sont pas toujours pris en compte, ce qui impose de gérer des tables de correspondance en dehors du référentiel, (ii) la multiplicité des axes de décomposition et la complexité des liens entre ces axes imposent rapidement de créer des entités totalement fictives qui détournent progressivement le référentiel organisationnel de son objectif premier.

cellule d'administration évalue le besoin de créer une nouvelle entité dans la charnière centrale ou de relier une unité élémentaire existante à une nouvelle vue métier. Dans les deux cas, cette évolution est transparente pour les autres vues.

Modélisation des référentiels organisationnels



Modélisation des référentiels organisationnels



Le référentiel organisationnel avancé

Le référentiel organisationnel avancé ne privilégie aucun axe : à partir d'une analyse des vues métier existantes, on définit la charnière centrale du référentiel, correspondant à une décomposition de type « plus grand commun dénominateur » : il faut y intégrer des contraintes de définition et de gestion en y accueillant les données organisationnelles mais également structurelles (centres budgétaires, points de vente, ...).

Chaque métier disposera de l'extraction nécessaire à sa propre interprétation (unités élémentaires et relations entre elles propres à la vue métier).

Par la suite, cette charnière évolue au gré des modifications de l'organisation. Pour chaque création d'une nouvelle unité - au sens d'une interprétation métier - la

Dans la pratique, on constate souvent que la gestion de l'organisation dans le SI suit une trajectoire d'évolution graduelle des bases primitives vers le référentiel organisationnel avancé. Néanmoins, il est possible de mettre en place directement ce dernier en suivant une véritable démarche d'urbanisation.

Les facteurs déterminants pour y parvenir sont notamment : (i) le degré d'articulation entre les différentes vues métier, (ii) le besoin et la complexité des services adossés que l'on souhaite mettre en place, (iii) la faisabilité et les gains liés à l'organisation de l'administration du référentiel organisationnel.

La modélisation de l'organisation au service de l'entreprise

Les services du référentiel organisationnel

Le référentiel peut supporter de nombreux processus. Sans être exhaustif, nous pouvons citer quelques uns des principaux :

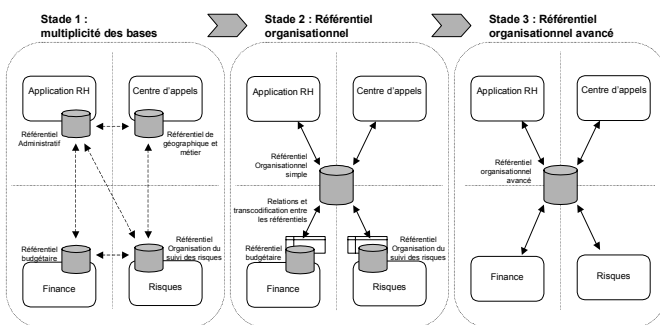
- Adosser des workflows administratifs

En support aux annuaires de personnes, il permet de restituer les différents axes d'affectation des collaborateurs : affectation géographique (dans quel pays, région, ville l'employé travaille-t-il ?), affectation administrative (dans quel service l'employé travaille-t-il ?), affectation fonctionnelle (quel métier l'employé exerce-t-il ?), le rattachement juridique (pour quelle personne morale l'employé travaille-t-il ?)... Outre l'annuaire de personnes, il peut supporter des workflows RH (qui doit valider la demande de congés de l'employé ? qui peut modifier le dossier RH de l'employé ?...).

- Adosser la gestion des habilitations

Le service le plus fréquemment fourni par ce référentiel est certainement un support à la gestion des habilitations. En effet, dans la plupart des entreprises, la politique d'habilitation repose sur des profils attribués selon le métier, la fonction ou le niveau hiérarchique de l'utilisateur ; pourtant, la gestion des droits est souvent effectuée manuellement et individuellement. Les processus de gestion des habilitations peuvent donc être rationalisés en les automatisant selon les caractéristiques de la personne (métier, grade, localisation...). En outre, la confidentialité peut également s'appuyer sur ce référentiel en délimitant des périmètres d'habilitations (consultation, modification) sur ces mêmes critères organisationnels : par exemple, un commercial consulte tous les clients gérés dans son agence alors que le directeur régional consulte tous les clients sur l'ensemble des agences de la région.

Architecture applicative des référentiels



Source : SIA Conseil

- Adosser des workflows métier

Les entreprises cherchent de plus en plus à automatiser leurs workflows métier. Par exemple, pour un centre d'appels partagé, le référentiel organisationnel contribue à orienter les appels téléphoniques vers les bons conseillers de clientèle selon la localisation géographique du client et la ligne métier à laquelle il est rattaché.

Les services des référentiels organisationnels avancés

Le référentiel organisationnel avancé permet d'automatiser davantage de processus métier en supportant un niveau de complexité supplémentaire. Ces référentiels sont utilisés pour constituer le reporting groupe (comptabilité, pilotage des Ressources Humaines, risk management, analyse de la rentabilité des « business units »...) afin de piloter l'activité ou de produire les déclaratifs légaux. Par exemple, ils participent à la ventilation automatique des

Tous ces services permettent de rationaliser et d'automatiser des processus engendrant ainsi des économies substantielles sur les frais de fonctionnement de l'entreprise.

coûts de fonctionnement d'une entité selon les critères définis par la comptabilité analytique, en cohérence avec le plan de compte.

Les facteurs clés pour un projet de modélisation de l'organisation

Communiquer & inciter

Comme pour tout référentiel, la communication autour du projet est essentielle pour réunir le consensus, faire adopter le référentiel et généraliser son utilisation. Idéalement, la cellule d'urbanisation doit rendre obligatoire l'adossement à ce référentiel pour toute nouvelle application.

Définir les axes de restitution

Même s'il est toujours possible d'ajouter des nouveaux axes de restitution, il est préférable de définir clairement, et si possible dès le départ, tous les axes du référentiel. En effet, les éléments décrits dans le référentiel structurent les principes de mise en œuvre : cette démarche est d'autant plus essentielle qu'il existe plusieurs manières de modéliser les vues métier : par nature d'éléments, par nature de liens, de façon hiérarchique ou relationnelle...

Établir les procédures d'administration des unités élémentaires

Afin de garantir la cohérence des vues, il est préférable de centraliser toute ou partie de l'administration du référentiel. En particulier, les demandes d'ouverture d'une nouvelle unité proviennent toujours des différents métiers mais elles doivent être traitées en un point unique de façon à ne créer que les unités élémentaires indispensables. A cet effet, la mise en place de processus d'administration identifiant les acteurs, leur rôle et les différentes étapes de déclaration et de validation des objets modifiés est indispensable.

Limiter les informations

Le périmètre des informations gérées doit être clairement établi :

- Le référentiel ne doit contenir que les informations propres au concept géré. Par exemple, il ne faut pas stocker des informations sur les personnes comme le nom du responsable d'un département, car ces informations sont très difficiles à maintenir à jour en dehors d'un référentiel RH. De la même façon, plutôt que de stocker l'adresse d'une entité, on préférera faire référence au code immeuble de l'entité. Un lien avec le référentiel des immeubles (s'il existe !) permettra alors de retrouver cette adresse.

- Pour les grands groupes, il faut chercher un niveau optimum de description des filiales : chercher l'exhaustivité peut se révéler très complexe sur le plan pratique (comment réunir le consensus avec toutes les branches, filiales...). Il est donc nécessaire de bien qualifier le besoin en amont (par exemple pour la consolidation comptable ou la gestion globale des effectifs). Néanmoins, les référentiels locaux qui existent devront être compatibles avec les règles de gestion définies au niveau groupe.

Concevoir des outils connexes

La mise en place d'un référentiel ne va pas sans la conception de quelques outils connexes. Ces outils doivent être considérés dès le départ et définis parallèlement au référentiel, le tout étant indissociable :

- Outil de consultation

Le référentiel devra être accessible en consultation : accessible par tous, via intranet, il permet d'identifier et de positionner facilement une unité organisationnelle dans l'entreprise.

- Services d'accès

Une des briques les plus importantes du dispositif de référence est la couche permettant de gérer l'ensemble des accès possibles au référentiel. Ces services d'accès garantissent l'interopérabilité avec les autres référentiels et annuaires de la société mais vont également permettre d'alimenter les applications opérationnelles en temps réel ou par batch (par exemple, pour les progiciels nécessitant de disposer des informations dans leurs propres bases de données). Les services d'accès doivent idéalement s'appuyer sur des standards d'échange afin de garantir la mise à disposition des informations pour tous les

La mise en œuvre d'un référentiel organisationnel est un constituant clé de la démarche d'urbanisation du SI.

environnements techniques.

Conclusion

Disposer d'une modélisation fiable et exhaustive de l'organisation permet de rationaliser considérablement de nombreux processus opérationnels en les adossant à une vision claire et structurée de l'organisation. En outre, cela permet d'améliorer l'évolutivité et la réactivité de l'entreprise vis-à-vis des changements structurels qui interviennent inévitablement. La mise en place d'un tel projet constitue donc une étape essentielle dans la démarche d'urbanisation des SI. Or, bien souvent, ces démarches se sont concentrées sur les référentiels clients ou produits. Pourtant, prolonger ces initiatives par la mise en place d'un référentiel organisationnel contribue de façon significative à la démarche d'urbanisation dans l'ensemble du SI ☒

Anatole de La Brosse
anatole.delabrosse@sia-conseil.com

➔ Plus d'infos sur www.sia-conseil.com/insight

INSIGHT

est édité par **SIA Conseil**
SAS au capital de 200.000 euros
RCS Paris B 423 507 730
171/173 rue Saint Martin
75003 Paris

Tel : 01 42 77 76 17
Fax : 01 42 77 76 16
Web : www.sia-conseil.com

Directeur de la publication :
Matthieu Courtecuisse

Conception et coordination :
Thomas Rocafull

Si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires ou vous abonner, contactez-nous : insight@sia-conseil.com

Les lignes de services SIA Conseil :
Services Financiers, Ressources Humaines,
Telecoms, Industrie & Services

L'offre de services SIA Conseil :
Transformation, Assistance à Maîtrise
d'Ouvrage , Expertise SI