

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment transformer les processus métiers pour une entreprise orientée client ?

Le cas ECONOCOM

Mémoire présenté par
Philippe ELOY

pour l'obtention du diplôme de
Master - Business Analyst

Année académique 2019 - 2020

Promoteur :
Monsieur Alain EJZYN

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

“[...] Il faut, écrivait [Günther] Anders, nous demander si nous ne sommes pas tous les fils d’Eichmann, nous demander si notre monde n’est pas tout entier en passe de «devenir machine».” (Gros, F. (2019). Désobéir. Paris, France : Flammarion, p128)

Mes remerciements vont à

Messieurs Frederic Verdeyen, Mike Hellemans et Bart Fransen tuteurs successifs de mon stage pour leur soutien et la pertinence de leurs conseils,

Monsieur Alain Ejzyn, mon promoteur qui a su insuffler la juste direction,

Le corps enseignant de l’Ichech-Ecam pour son investissement dans la transmission des savoirs,

Le personnel d’Econocom pour son accueil,

Madame Florence Crochelet, ma compagne et relectrice,

Mes filles Mia et Lilly-May pour leur patience pendant mes années d’études et leur amour.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, ELOY, Philippe, MBA 2019-2020, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Préface

Le début de l'année 2020 est marquée par un événement majeur et planétaire : l'humanité toute entière doit faire face à une pandémie du coronavirus COVID-19. Événement majeur à la mesure de ses impacts : tous les secteurs de notre vie sont touchés et personne n'y échappe. Fait rarissime dans nos démocraties, comme de nombreux pays touchés, la Belgique ordonne¹ le confinement de sa population à partir du 18 mars à midi.

La société Econocom, touchée par ces mesures, a mis en place le télétravail généralisé. La direction générale n'a eu de cesse de communiquer envers le personnel, s'inquiétant de la bonne santé de ses collaborateurs, mais aussi des conditions dans lesquelles le travail peut se poursuivre.

Quelques jours plus tard, la société a décidé de recourir au dispositif de chômage temporaire, afin de protéger son activité par une réduction des coûts fixes.

C'est dans ce contexte que s'est poursuivi notre stage, et la rédaction du présent mémoire. Heureusement, la technologie mise à disposition par la société en a permis la poursuite sereine, mais parfois selon des modalités inhabituelles telles les réunions en ligne et les enquêtes à distance.

Preuve que c'est dans l'instabilité qu'émergent les nouvelles pratiques.

¹ https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/coronavirus_mesures_renforcees

Table des matières

Préface	5
1. Introduction	9
2. Revue de la littérature	10
2.1. Organisation des entreprises	10
2.1.1. Le mode silos.....	10
2.1.2. Trois stades de mode de productions	11
2.1.3. L'organisation intégrée ou matricielle.....	12
2.2. Vers une économie de services.....	14
2.2.1. Modèle orienté produit - transactionnel.....	14
2.2.2. Une transition vers le service.....	16
2.2.3. Le cas des technologies de l'information en entreprises.	17
2.2.4. Notion de service	18
2.3. Le modèle orienté client	23
2.3.1. Définition	23
2.3.2. Le Système d'Information en tant qu'outil de connaissance	24
2.3.3. Capacité de réponse	29
2.3.4. L'humain en tant que potentiel	30
2.3.5. Orienté client ou centré client ?	31
2.3.6. Conclusion : « Orienté Client », une structure organique.....	32
2.4. Vers de nouvelles exigences en matière de services	33
2.4.1. Attentes formelles du client	33
2.4.2. Attentes informelles du client	34
2.4.3. Attentes des autres parties-prenantes.....	35
2.4.4. Exigences collectives.....	35
2.4.5. Une exigence en constante évolution	36
2.5. Le changement.....	36
2.5.1. Lieux du changement.....	37
2.5.2. La portée d'un changement.....	42
2.5.3. La typologie du changement.....	43
2.5.4. Les étapes du changement	44
2.5.5. Les implications et les risques du changement	49

2.6.	Conclusion de la revue de la littérature : un tout relié	52
3.	Situation Econocom	54
3.1.	Genèse du changement	54
3.1.1.	Présentation de l'entreprise	54
3.2.	Le changement Econocom Belux	58
3.2.1.	Le changement au niveau du groupe	58
3.2.2.	Communiqué de la direction - Chantal de Vrieze	58
3.2.3.	Belux Strategy Meeting - 2019-09-11	58
3.2.4.	En résumé	60
3.3.	Les éléments du changement : perspectives	60
3.3.1.	Culture d'entreprise - Econocom	61
3.3.2.	Structure organisationnelle	62
3.3.3.	Customer engagement	64
3.3.4.	Processus métiers	67
3.4.	La planification du changement des processus métiers	71
3.4.1.	Équipe d'élaboration du plan	71
3.4.2.	Étapes du plan	72
3.5.	Conclusion sur la situation d'Econocom	72
4.	Contributions du Business Analyst au sein d'Econocom	74
4.1.	Rappel de la question de recherche	74
4.2.	Méthodologie pour l'analyse du processus	76
4.2.1.	Enquêtes et investigations	76
4.2.2.	Modélisation BPMN 2.0	76
4.2.3.	Vocabulaire	77
4.2.4.	Axes de recherches	78
4.2.5.	Stockage de l'information	79
4.2.6.	Présentation, validation et retours	81
4.3.	Résultats de l'analyse	83
4.3.1.	Diagnostic culturel – marguerite sociologique	83
4.3.2.	Culture organisationnelle	85
4.3.3.	Qualité logiciel / outils	85
4.3.4.	Analyse du processus métiers Workplace	87

4.3.5. Risques	94
4.4. Propositions d'améliorations (du processus).....	95
4.4.1. Proposition 1 : Sous-processus "Pre-Order"	95
4.4.2. Proposition 2 : Gestion des incidents	96
4.4.3. Proposition 3 : Encodage des Factures fournisseurs	97
4.4.4. Proposition 4 : Facturation	97
4.4.5. Facteurs de choix	98
4.5. Conclusions de l'analyse	98
4.6. Recommandations	99
5. Conclusions	101
Liste des figures et tableaux	103
Bibliographie	104
Glossaire et acronymes.....	107
Annexe	108

1. Introduction

Au début du XXI^{ème} siècle, l'effervescence des environnements économiques et la croissance des capacités des Systèmes d'Information ont poussé les entreprises à changer leur mode de fonctionnement. Après une période d'industrialisation fortement incarnée par les méthodes Tayloriennes et le Fordisme jusque dans les années 70, nous avons assisté à l'essor des standardisations et des normalisations de la qualité issues des travaux tels que ceux ayant trait à l'amélioration continue, tendant vers une « qualité totale » (Weill, 2009, pp. pp 5-12)².

Cependant, aujourd'hui, force est de constater que cette recherche de normalité et d'efficience productive ne suffit plus. D'une part, l'entreprise doit faire face à des risques psychosociaux de plus en plus nombreux, et souvent lourds de conséquences, à la fois pour elle, mais aussi pour les travailleurs eux-mêmes. D'autre part, les attentes des clients ont évolué vers de nouvelles typologies de consommations : usage de services en lieu et place de la possession, recherche d'expériences dans l'acte d'achat. Le tout porté par une connectivité des objets de plus en plus présente. En réaction, l'entreprise se centre sur le client plus que sur le produit, portant une attention toute particulière à sa satisfaction.

Pour répondre à ces nouvelles préoccupations, les entreprises optent pour un mode de production empreint d'agilité, avec comme corollaire, une transformation profonde, touchant toutes les strates de leur organisation. Depuis les pratiques et gestes des travailleurs jusqu'aux couches inconscientes de sa propre culture, l'organisme tout entier doit muter. Les organisations évoluent, et les processus métiers doivent être redessinés pour s'aligner sur la nouvelle stratégie.

La société Econocom n'échappe pas à cette déferlante. C'est sa transformation qui est au centre de notre mémoire. Modestement, le cas d'un processus métier appelé "Workplace" a été choisi en ce qu'il permet d'illustrer la contribution d'un Business Analyst dans cette mutation plus globale. Par le prisme de ce projet, nous tenterons d'apporter des pistes de solutions dans la conduite de ces changements, ou à tout le moins des éclairages afin de guider les choix auxquels sont confrontées nos sociétés aujourd'hui.

Le développement de notre mémoire est organisé en 3 grandes parties : une revue de la littérature, une présentation du contexte de la transformation dans la société qui nous occupe, et la contribution du Business Analyst pour répondre à la question de recherche. Cette dernière partie est elle-même séparée en deux : la méthodologie et les résultats.

² Weill, M. (2009). *Le management de la qualité. Introduction* (éd. Repères). Paris: La Découverte.

2. Revue de la littérature

2.1. Organisation des entreprises

2.1.1. Le mode silos

Durant une grande partie du XX^{ème} siècle, les entreprises étaient structurées selon un mode dit “en silos”, c’est à dire une organisation divisée selon des lignes de production de produits. Ce mode répondait à une volonté de visibiliser et simplifier la hiérarchie. L’organigramme y est un outil de ressources humaines largement utilisé, et une fonction telle que “contremaître” avait tout son sens. Dans ce type d’organisation, chaque employé répond à un supérieur (repris dans l’organigramme) et ne reçoit d’ordre que d’une seule personne. Chaque responsable travaille au profit de sa branche.

Ce modèle permet surtout d’atteindre des niveaux de performances en terme de productivité, lorsque celle-ci consiste à reproduire un “original” en un nombre infini d’occurrences. En effet, sur base du plan de construction établi une fois pour toutes par les ingénieurs, l’usine fabrique des répliques aussi vite et aussi bien que possible, tout en réduisant les coûts. Le brevet est un élément essentiel qui garantit le profit que permet la reproductibilité du modèle. Les processus de gestion de la qualité permettent des niveaux de rentabilités élevés, et l’amélioration continue contribue à une efficacité toujours plus grande. Le Fordisme (méthode appliquée dans les usines de la marque éponyme) est l’incarnation de cette recherche de la performance dans la répétition des tâches.

Dans ce mode d’organisation, la connaissance du marché est telle qu’il est possible de prédéfinir la production, de gonfler ou réduire les stocks pour anticiper la réponse à une future demande prévisible. On assiste à un management “top-down”, les décisions sont construites dans les couches de directions, et imposées aux couches inférieures de l’organigramme. La prédictibilité des volumes attendus et la prévisibilité de la demande sont essentielles, et déterminent la géométrie de la cadence d’une reproduction maîtrisée.

Les avantages de ce modèle sont entre-autres

- la capacité de mesurer la productivité et la rentabilité d’une branche indépendamment des autres,
- la capacité à anticiper le coût de la production,
- le recours aux modèles d’économie et de gestion classiques (loi de l’offre et la demande, marketing focalisé sur la vente, ...)

Cependant, cette structure a quelques désavantages :

- en matière de décisions, cette organisation repose sur la stabilité de l’information : à une situation connue, on applique une recette déterminée,

- les décisions prises par les dirigeants d'une branche d'un silo ne sont pas forcément alignées avec les objectifs des autres branches / autres silos. Dans le domaine informatique, par exemple, cela mène à des achats non coordonnés de logiciels par les différentes divisions d'une entreprise. Ces logiciels n'étant pas toujours techniquement compatibles entre eux, ou ceux-ci étant simplement redondants, on assiste alors à l'émergence d'un système informatique hétéroclite et disparate,
- la direction n'est pas en contact direct ou rapide avec la base opérationnelle, ni même avec les retours des clients. Par un effet de filtre, l'information qui est donnée aux dirigeants peut être parcellaire ou orientée pour les besoins d'une branche / d'une division,
- a priori, il n'y a pas de valeur dans la relation entre les silos.

Mais plus encore, cette "organisation scientifique du travail" (Taylor)³ a pour effet la déqualification progressive des travailleurs. Selon Friedmann (*Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*, 2012 [1964])⁴, par un effet de spécialisation de la tâche, le travailleur est dépossédé de sa matière, de l'objectif de son travail. On assiste alors à une dégradation des ressources humaines de l'entreprise.

En définitive, la structure organisationnelle en mode silos présuppose une durée de vie du produit suffisamment longue et stable que pour en justifier la rigidité. Et par extension, un environnement stable et prévisible.

2.1.2. Trois stades de mode de productions

Dans un article de la revue d'économie industrielle de 1990, P. Cohendet et P. Llerena distinguent "trois stades successifs dans l'évolution des modèles de productions" (*Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise.*, 1990)⁵ : standardisation, variété et réactivité. Ces modèles étant étroitement liés avec l'évolution de variables d'environnements telles que la demande, la concurrence et les technologies.

Nous pouvons 30 ans plus tard, reprendre ces trois stades et tenter de les aligner avec les caractéristiques de l'environnement d'une part, et avec les modèles d'organisation des entreprises d'autre part. Précisons que si l'on peut envisager une corrélation entre ces variables, il serait hasardeux d'en déduire qui des trois est la cause des deux autres. A l'image

³ Nous avons tenté de rendre la paternité de certaines expressions, cependant que les ouvrages dont elles sont issues ne constituant pas les sources de ce mémoire. Dans ce cas, les sources ne sont pas reprises dans la bibliographie.

⁴ Friedmann, G. (2012 [1964]). *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*. Bruxelles: Université de Bruxelles.

⁵ Cohendet, P., & Llerena, P. (1990). *Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise*. (O. e. industrielle, Éd.) *Revue d'économie industrielle*(51), pp. 141-165. doi:<https://doi.org/10.3406/rei.1990.1309>

de l'évolution, ce sont des ajustements de part et d'autre qui ont probablement menés à ces évolutions conjointes.

Modèles de production	Environnement	Modèle d'organisation
Standardisation	Stable et répétitif	Silos (Toyotisme)
Variété	Innovant	Par projet (Waterfall)
Réactivité	Perturbé, fortement soumis à des facteurs externes, effervescent	Intégré (agilité)

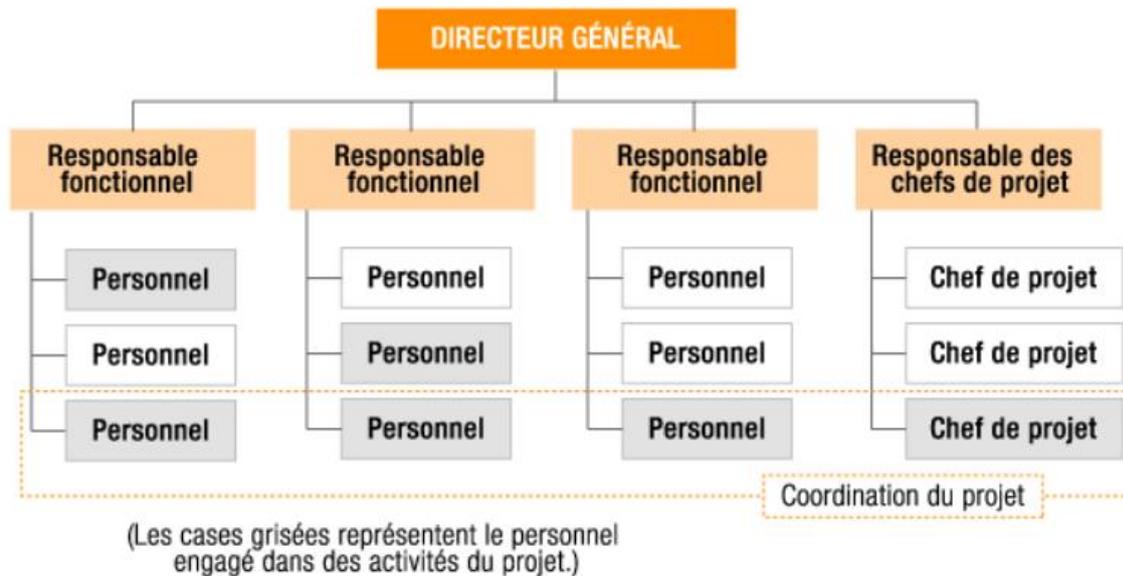
Figure 1 -Trois stades de mode de productions

Dans la perspective de ces stades et plus particulièrement s'agissant de réactivité, bien plus qu'une capacité à s'adapter aux besoins des clients, l'agilité doit aussi être un moyen d'apprentissage pour l'entreprise, les travailleurs et les dirigeants.

Dans le cas d'une effervescence de l'environnement, l'information est captée en temps réel, et la décision est prise sur un mode de réactivité. La mise à jour continue des besoins de l'utilisateur permet d'entrevoir le produit qui lui correspondra, et de réduire les risques d'échec de commercialisation de ce produit.

2.1.3. L'organisation intégrée ou matricielle

Généralement, les organisations intégrées sont organisées selon deux axes : l'axe fonctionnel et l'axe projet. Selon les cas, une importance plus grande est dévolue à l'un ou l'autre des deux axes. La figure suivante illustre cette organisation.



Source *PMBOK*® 2004

Figure 2 - Organisation matricielle ⁶

L'axe fonctionnel va être organisé autour de missions communes, de fonctions, de profils. Cet axe a pour mission de pourvoir aux ressources. On y retrouve l'autorité hiérarchique, qui porte la responsabilité du recrutement et de la formation continue du personnel.

L'axe projet va s'orienter vers un but. Sa mission est de réaliser le projet, de livrer des résultats.

L'autorité est incarnée par le chef de projet, qui assume entre autres les missions classiques dans ce domaine : planification, protection des ressources, coordination entre les équipes du projet, mise à jour des compétences nécessaires au projet.

L'organisation intégrée de l'entreprise vise plusieurs buts :

- permettre l'adaptabilité de la chaîne de production, une flexibilité dans ce qui est produit,
- permettre la rapidité de mise en œuvre d'une nouvelle tâche,
- assurer la présence d'un processus de production de qualité (et non plus uniquement un produit de qualité),
- intégrer une structure de coûts transversale,
- capter et diffuser l'information de manière verticale et horizontale,
- créer une organisation plus difficilement reproductible,
- permettre des économies d'échelle grâce à la mutualisation de certains postes (e.a. back-office) et grâce à la réutilisation de profils (recours ponctuels à un expert ayant déjà été confronté à une situation similaire dans un autre projet),
- aligner les stratégies internes sur la stratégie de l'entreprise,

⁶ Source : http://gpp.oig.qc.ca/l_analyse_organisationnelle_du_projet.htm

- ...

Le tableau suivant reprend quelques avantages et inconvénients de cette structure organisationnelle intégrée.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- facilité de mobilisation des ressources en vue d'un résultat- variété des missions- échanges de pratiques- connaissance plus large des métiers de l'entreprise- diversité de l'offre - adaptabilité de la solution livrée aux besoins du client	<ul style="list-style-type: none">- personnel soumis à plusieurs autorités- risque de divergence entre les axes- efficacité moindre (à court terme)- formation continue du personnel (coûts et temps)

Figure 3 - Comparatif des avantages et inconvénients d'une organisation intégrée

La particularité de la structure organisationnelle intégrée est la coordination entre les axes fonctionnels et projets. C'est cette coordination qui permet à l'entreprise d'adapter sa production au besoin du client. C'est la synergie possible et voulue qui va permettre la pérennité de l'entreprise dans un environnement instable et effervescent. La qualité de la structure matricielle va se mesurer sur sa faculté à coordonner ses activités. L'agilité s'inscrit en plein dans cette perspective, puisqu'elle mobilise différentes ressources (axe fonctionnel), pour un temps limité (axe projet), en vue de fournir un résultat (satisfaction des besoins du client).

Cependant, si l'on comprend aisément que la flexibilité de l'entreprise va lui permettre de répondre aux besoins de ses clients, celle-ci ne va pas de soi. Outre la coordination déjà évoquée ci-avant, l'entreprise va devoir recourir à des négociations et à des arbitrages pour assurer aux équipes les ressources dont elles ont besoin. Le management doit alors assurer un délicat rôle de pilotage et d'arbitrage au sein de la structure organisationnelle.

2.2. Vers une économie de services

2.2.1. Modèle orienté produit - transactionnel

Le mode traditionnel -entendez celui correspondant à l'industrialisation répétitive- place le produit au centre de la production et de la transaction. Les usines Ford sont l'exemple parfait du modèle, et la voiture produite en est l'incarnation.

Dans cette perspective, les processus de fabrication ont pour objectifs :

- de diminuer les coûts de productions,

- de réduire les risques,
- d'augmenter la qualité du produit fini,

le tout afin de dégager de la chaîne de valeur (Porter) la marge la plus importante possible.

L'exemple Ford dans le secteur automobile n'est évidemment pas dû au hasard. C'est aussi dans ce secteur industriel qu'a émergé le Taylorisme. C'est à dire des modes de productions scientifiquement étudiés pour permettre la diminution du coût de l'automobile et l'augmentation de sa qualité. Pour ce faire, le travailleur est désolidarisé du produit fini, cloisonné dans une tâche simple et répétitive. A cette époque, c'est à dire entre les années 30 et la première moitié des années 70 (1er choc pétrolier), l'augmentation du pouvoir d'achat permet la croissance du parc automobile, tandis que les « Autobahnen » constituent un réseau de plus en plus vaste et rapide. La vision de Ford s'inscrivait dans une consommation de masse, et l'automobile était un symbole de liberté auquel adhérait l'ensemble des consommateurs.

Parallèlement à ces grandes industries se développe le secteur de la publicité. De simple statut d'annonceur, la publicité s'est vu attribuer ses lettres de noblesse en devenant le lieu stratégique d'un marketing de plus en plus agressif ou à tout le moins actif. Cependant, le but de cette publicité spécifique n'a pas réellement changé : convaincre le (futur) consommateur de la nécessité d'utiliser le produit, c'est à dire d'inventer le besoin pour l'acheteur. Une phrase culte résume le propos : *“on ne sait jamais, cela peut servir”*. Cette phrase met en exergue toute la distance qui existe entre le besoin (“ca peut servir”) et l’“indéfinition” de ce dernier (*“servir à quoi ?”*). Le besoin n'est pas défini par le client ; il est imposé par le marketing. Les publicitaires vendent une “symbolique de l'objet” (Gaertner, 2008)⁷, et depuis les années 1960, en marge du prix et de la qualité, les créatifs usent d'arguments psychologiques pour concevoir les campagnes. Ce sont par exemple les avantages symboliques sociaux qui sont recherchés par les clients.

Aujourd'hui, alors que la mobilité et l'environnement sont des défis majeurs auxquels doivent faire face des millions de gens, certains acteurs de l'entreprise automobile n'ont de cesse de proposer des solutions sous formes de produits “innovants” - allant jusqu'à parler de la voiture du futur : électrique, suréquipée, connectée, intelligente.

Tandis que d'autres constructeurs, imaginent la mobilité du futur, investissant dans des stratégies innovantes. Citons BMW et Mini, créateurs de la société de voitures partagées DriveNow (RTBF La Première, 2018)⁸. Il ne s'agit plus de créer un besoin matériel, mais de répondre à un besoin organisationnel du client. C'est ainsi que l'on retrouve des

⁷ Gaertner, L. (2008). Que produisent les publicitaires ? Retour socio-historique sur la formation d'une expertise. *Management & Avenir*, 15(1), 140. <https://doi.org/10.3917/mav.015.0140>

⁸ RTBF La Première. (2018, août 13). Des voitures partagées pour une meilleure mobilité. *Tendances Première*. Récupéré sur [rtbf.be](https://www.rtb.be/lapremiere/article/detail_des-voitures-partagees-pour-une-meilleure-mobilite?id=9994337): https://www.rtb.be/lapremiere/article/detail_des-voitures-partagees-pour-une-meilleure-mobilite?id=9994337

argumentaires de vente tels que : “Trouver l’offre la plus adaptée à vos besoins et à ceux de votre famille, c’est simple (Voo)”⁹, “Ma voiture où je veux, quand je veux (Cambio carsharing)”¹⁰.

2.2.2. Une transition vers le service

Nous venons de le voir, parallèlement à la réponse industrielle traditionnelle des fabricants de voitures, des alternatives émergent : concevoir la mobilité en terme de services. Autrement dit, s’interroger sur le service qu’est censé rendre la voiture, afin d’innover dans la manière de fournir ce service autrement.

Il ne faut évidemment pas chercher un élément unique à l’origine de ce changement. Parlons plutôt d’un faisceau d’éléments qui ont probablement conduit à ce changement dans la typologie de l’offre, offre de service plutôt qu’offre de possession :

- les limites physiques liées à la possession (le nombre d’ampoules d’une maison est limité),
- la variété des offres, chacune présentant un avantage qui n’a d’intérêt que ponctuellement (une petite voiture la semaine et un grand break le week-end),
- les possibilités offertes par la digitalisation et le réseau (Spotify),
- l’émergence d’une conscience écologique mettant en avant un argumentaire lié à la durabilité.

Concernant l’argument écologique lié au changement climatique, une prudence s’impose. S’il est indéniable qu’un changement climatique s’opère en ce moment, nous ne pouvons pas encore affirmer qu’il est dû exclusivement à notre mode de consommation, et qu’un simple changement de ce mode inversera la tendance. Par contre, il est clair que le changement climatique constitue un argumentaire de vente d’autant plus puissant qu’il est omniprésent dans les médias.

En définitive, les motivations de cette transition de la possession d’un objet vers la jouissance du service sont multiples :

- Simplification d’usage pour le client : il bénéficie du soutien du prestataire durant le temps d’usage du produit. La garantie liée à l’achat est transformée en une garantie d’usage plus large.
- Modification de la couverture : la possession du produit n’est plus une fin en soi, c’est la réponse au besoin qui importe. Le recours à la location de matériel de bricolage -ou aux achats groupés- participe à cette évolution. Chaque outil ayant son usage, il est

⁹ voo.be/offre; consulté le 2020-01-22

¹⁰ cambio.be/fr-bxl ; consulté le 2020-01-22

préférable d'investir dans l'accès à une gamme étendue de produits que dans la possession d'un produit unique - quel qu'en soit sa qualité. C'est la variété de l'offre et donc le renoncement que cela induit qui pourrait-être l'incitant à se tourner vers un service dans ce cas-ci.

- Responsabilisation du fabricant : Le service permet également de responsabiliser le producteur sur le devenir de son produit. Là où le consommateur était incité par le biais d'obsolescence programmée à plus ou moins court terme à jeter son produit, il n'en va pas de même lorsque le consommateur recourt à un service. Si le produit reste la propriété du constructeur, cela va impacter sa durée de vie, sa réparabilité, ou sa valorisation en fin de vie.

C'est ainsi qu'en France, il y a 10 ans, 270.000 camions roulaient avec des pneus de location. Car le fabricant Michelin avait bien compris l'importance de maîtriser l'ensemble du cycle de vie de son produit, et donc prévenir des attaques liées à l'impact environnemental de son pneu. (Canfin, 2009) ¹¹ Le propriétaire d'une flotte de camions quant à lui a perçu le coût que peut engendrer une immobilisation d'un de ses véhicules. Il peut dès lors compter sur le service offert par le fabricant pour garantir la mobilité de son parc. Ce service constitue la valeur pour le client, bien plus que le pneu lui-même.

Pour l'anecdote, le concept de service a déjà existé dans certains domaines à d'autres époques : citons les sociétés de nettoyages de langes avant la commercialisation à grande échelle des couche-culottes jetables par Pampers en 1961. Il ne serait pas étonnant de revoir fleurir ce type de services au cours de la décennie.

En résumé, nous assistons à un changement dans la motivation du client. Ce dernier est moins enclin à chercher la possession d'un objet obtenu à un bon prix, offrant une qualité acceptable, et renvoyant l'image d'une réussite. *"Si à 50 ans on n'a pas une Rolex, c'est qu'on a raté sa vie"* (J. Séguéla). Aujourd'hui, ce qui représente de la valeur pour le client, c'est l'accès à un service sur-mesure, une expérience continue. La montre est un bracelet connecté qui interagit en permanence avec son environnement.

2.2.3. Le cas des technologies de l'information en entreprises.

Dans le cas des technologies de l'information, les motivations de recourir à des prestataires de services sont diverses. Citons entre-autres :

- l'accroissement de la complexité des Systèmes d'Information,

¹¹ Canfin, P. (2009). N'achetez plus, louez ! *Alternatives Economiques*, 277(2), p. 41. Consulté le janvier 22, 2020, sur alternatives-economiques.fr: <https://www.alternatives-economiques.fr/nachetez-plus-louez/00038242>

- l'augmentation des niveaux d'exigences des utilisateurs, tant en volume, qu'en vitesse et en facilité,
- l'augmentation du risque lié à la sécurité (usurpation d'identité, confidentialité, restauration en cas de crash, criminalité, ...),
- l'augmentation des coûts directs (hardware, software, infrastructure) et indirects (profils experts, formation continue, ...),
- la difficulté de facturer un produit en constante évolution,
- la dépréciation rapide du matériel.

Parallèlement à cela, la digitalisation de l'information - qui est la matière même des Systèmes d'Information en entreprises- et la connectivité ont fait émerger des opportunités :

- l'hébergement distant du hardware,
- la mutualisation des ressources dédiés (un hébergeur peut proposer des niveaux de services à tarifs avantageux grâce à cette mutualisation),
- la capitalisation massive de l'information (archivage de tout le courrier, formulaires en ligne, ...) rendue possible par la taille des espaces de stockage,
- la dématérialisation des serveurs, au profit d'un service de taille adaptable.

C'est pourquoi, concevoir les technologies de l'information comme un service s'impose assez naturellement en 2020.

2.2.4. Notion de service

2.2.4.1. Définition Service

Parmi les nombreuses définitions données par le dictionnaire Le littré, la suivante a retenu notre attention : *“Ensemble d'opérations, de travaux, etc., pour lesquels sont nécessaires différentes personnes et différentes choses. Le service de la poste, des messageries. Organiser les services publics. Le service est bien fait dans cet hôpital. Les besoins du service.”* (Littré, 1873-1874)

Ce qui est intéressant dans cette définition, c'est la mise en présence de mots et concepts tels que “ensemble d'opérations”, “organiser”, “bien fait”, et “besoin”. Certains éléments par contre sont dramatiquement absents, dont le plus essentiel : l'utilisateur.

Ajoutons dès lors à cette définition, la notion d'usage qui apparaît dans une des définitions proposées par le dictionnaire Larousse *“Usage que l'on peut faire de quelque chose : Outil qui rend de grands services.”* (Larousse, 1996). L'usage introduit une notion de consommation, unique ou non, sur une durée plus ou moins longue. L'utilisateur est celui qui consomme le service.

Reste alors une question à laquelle il convient de répondre : l'utilisateur tire-t-il un bénéfice du service? Autrement dit, l'usage du service va-t-il lui rapporter quelque chose ? C'est ce à quoi répond la définition de service donnée par le référentiel ITIL France.



Définition d'un service

Service :

- moyen d'apporter de la valeur aux clients pour faciliter les résultats qu'ils veulent obtenir
- sans qu'ils aient à gérer directement les coûts et les risques spécifiques aux composants et aux prestations sous-jacents

© Pascal Delbrayelle Consultant - Tous droits réservés - ITIL® est une marque déposée d'AXELOS Limited

source : <https://www.laboutiqueitsm.com/img/itil-m02/itsm-m0204-v010-001.jpg>

Figure 4 - Définition de service ITIL

Pour Itil France, un service : “[C’est] un moyen de fournir une valeur à des clients en facilitant les aboutissements que les clients veulent obtenir sans avoir la propriété des coûts ou des risques spécifiques” (ITIL, 2007) ¹².

Itil place le service au cœur de toute une réflexion qui part des besoins utilisateurs, pour les traduire en valeur. Le référentiel reprend les bonnes pratiques au travers des processus qui vont répondre à l'objectif premier d'un service : délivrer une ressource de qualité à moindre coût (et moindre risque).

De cette réflexion émergent les éléments qui caractérisent la notion même de service :

- le service est un processus : un ensemble de tâches coordonnées,
- le service se définit pour l'utilisateur comme une ressource disponible,
- le service permet le transfert du risque, de l'utilisateur vers le fournisseur du service,
- le service crée de la valeur pour chacune des parties prenantes,
- le service doit répondre à certaines exigences, c'est à dire que sa qualité doit être mesurable.

Dans sa version V3, ITIL plaçait encore le service au cœur du référentiel, au travers la qualité de sa prestation. Ce qui était mesuré, c'était la conformité avec la norme. La version V4 insiste davantage sur la création de valeur - allant jusqu'à parler de co-création de valeur pour les parties prenantes.

¹² ITIL. (2007, mai 11). *Glossaire des termes ITIL : Glossaire v3.1.24*. Consulté le 2020, sur itilfrance: https://www.itilfrance.com/pages/docs/hgelun/glossaire_itilfrance.pdf

Il s'agit d'un changement majeur, puisque le service est envisagé comme un partenariat entre le prestataire et l'utilisateur. Changeant en même temps la perspective, passant d'une simple réduction de coûts à la création d'une valeur. A ce titre, citons le *home banking* et les applications pour smartphone proposées par certaines banques en Belgique. La banque propose un service aux clients, qui eux-mêmes bénéficient d'avantages tels qu'un accès plus facile aux opérations bancaires, ou une information proactive émanant de l'institution bancaire liées à des opportunités d'opérations (e.a. un rappel en terme d'épargne pension).

Un autre exemple est celui de Waze (application de navigation assistée). En échange de ses données personnelles et/ou privées, l'utilisateur va optimiser son parcours, évitant les embouteillages, et recevant des informations quant aux limitations de vitesse en vigueur dans la zone parcourue. Dans ce cas, la valeur est effectivement bilatérale, même si elle n'est pas raisonnablement équilibrée entre les parties. Mais plus que cela, l'utilisateur apporte de la valeur au service lorsqu'il signale un ralentissement de la circulation. L'utilisateur fournit ainsi de la valeur aux autres usagers.

2.2.4.2. 18 déterminants de la qualité

Il nous a paru intéressant de reprendre ci-après, les 18 déterminants de la qualité du professeur R. Johnson en 1995, reprise dans le livre de Xavier Quérat-Hément (*Esprit de Service : Passer du marketing au management de l'expérience client.*, 2014, pp. 73-75)¹³. Cette liste vise plus spécifiquement les qualités d'un service en face-à-face, comme c'est le cas dans une administration par exemple. Nous avons reformulé la description, afin de l'adapter au service IT et d'en constater 25 ans plus tard, toute son actualité.

Déterminant	Description
Accessibilité	La facilité à trouver son chemin pour accéder au service
Esthétique	L'aspect, l'esthétique du service offert, l'image
Attention/obligeance	La mesure dans laquelle l'utilisateur se sent considéré
Disponibilité	La mesure dans laquelle le matériel est disponible et les prestataires en charge de rendre le service se rendent disponibles
Prévenance	La sollicitude, le supplément d'attention offert par le fournisseur prestataire
Propreté/ordre	L'aspect net des éléments
Confort	Celui ressenti lors de l'usage du service (et lors des incidents)

¹³ Quérat-Hément, X. (2014). *Esprit de Service : Passer du marketing au management de l'expérience client*. Paris, France : Lexitis.

Dévouement	Dont les agents font preuve, la manière dont les usagers le perçoivent
Communication	Tant la fréquence, le fond, la forme, que la pertinence
Compétence	A la fois celle attendue pour livrer le service, que celle requise pour conseiller l'utilisateur
Amabilité	La politesse, le respect. Le mode de communication peut être perçu comme hostile
Souplesse	La capacité à s'adapter aux besoins et spécificités de l'utilisateur
Convivialité	La chaleur de l'accueil, le sentiment d'être dans une relation humaine
Fonctionnalité	L'adéquation entre le besoin exprimé, et le service rendu
Intégrité	L'honnêteté à tous niveaux. Dans la manière dont le service est rendu, mais aussi dans le ressenti de l'utilisateur
Fiabilité	Le service étant un transfert du risque, il est évident que l'utilisateur doit pouvoir compter sur la ressource, en terme de fiabilité, mais aussi de disponibilité. C'est un élément essentiel dans un service
Réactivité	La vitesse avec laquelle le fournisseur adapte (parfois préventivement ou proactivement) le service. Cela se traduit dans l'offre, dans le conseil, la fourniture du service
Sécurité	Particulièrement en IT, la sécurité est essentielle, et le fournisseur de service doit offrir un niveau de sécurité au moins équivalent à celui présent chez l'utilisateur

Figure 5 - Les 18 déterminants de la qualité

Eléments de réflexion par rapport aux 18 déterminants :

- Aujourd'hui, certains éléments seraient spécifiquement désignés comme relevant de l'ergonomie, d'autres de la sécurité - Confidentialité - Intégrité – Accessibilité- (CIA)¹⁴. Mais la plupart constituent certainement "l'expérience utilisateur" (D. Norman).
- L'auteur mélange des exigences plus factuelles : la sécurité, la fiabilité, la disponibilité, l'accessibilité, et des à-côtés qui vont de la souplesse à l'obligance. En réalité, les déterminants couvrent non-seulement les minima requis - les caractéristiques fonctionnelles de l'offre de service-, mais sort du cadre tant en expérience (en recourant à la convivialité) qu'en couverture (comme c'est le cas pour la réactivité).

¹⁴ Un glossaire est présent en fin de mémoire

- Les déterminants sont tantôt objectivables (le taux de disponibilité), tantôt subjectifs, en raison notamment de leur composante culturelle (difficile de mesurer la courtoisie).
- Selon les circonstances, certains déterminants seront conscients, d'autres inconscients. La prise de conscience est généralement consécutive à un événement particulier. Un incident peut amener à réfléchir à la disponibilité ou à la courtoisie.
- Il s'agit de déterminants, c'est à dire d'éléments qui vont imprimer un score dans la satisfaction actuelle, mais aussi dans la confiance et dans l'engagement futur du client dans sa relation avec le fournisseur.

Pour analyser un service, il faut recourir à un ensemble de questions, couvrant des objets différents : quand, quoi, pourquoi, comment, par qui, dans quelle mesure, ... Il faut également le placer dans son contexte : quel processus métier ce service vient-il compléter, à quel portefeuille ce service s'adresse-t-il, que pouvons-nous offrir à nos clients grâce à ce service, quel risque est écarté par le recours à ce service, quel niveau de sécurité le recours à ce service permet-il d'atteindre ?

2.2.4.3. Enquêtes de satisfaction

La mesure de la qualité d'un service est généralement accompagnée par des mesures de la perception du client par le biais d'enquêtes de satisfaction client. Ces enquêtes mesurent généralement le taux de satisfaction ressenti par rapport à des attentes du client. La norme ISO 9001 est particulièrement attachée aux enquêtes de satisfactions.

Cependant, il existe des limites non-négligeables aux enquêtes de satisfaction telles qu'elles sont généralement pratiquées :

- les questions portent sur des exigences définies par l'enquêteur,
- les réponses portent sur des niveaux d'exigences présumées et non des besoins exprimés,
- les cotes attribuées peuvent influencer le salaire de celui qui remet le questionnaire,
- le questionnaire est intrusif,
- le questionnaire repose sur le postulat de l'honnêteté et de la transparence,
- le questionnaire peut être utilisé comme un canal marketing dans le but de modifier la perception du client,
- l'enquête de satisfaction tente de mesurer factuellement une expérience qui comporte une dimension émotionnelle.

2.3. Le modèle orienté client

2.3.1. Définition

Un modèle orienté client décrit une entreprise dans laquelle le client est mis au centre de sa mission, de son organisation, et de ses décisions. Le client est présent aussi bien dans la culture de l'entreprise et ses valeurs, que dans l'engagement de chacun de ses collaborateurs.

Certes cette définition met en avant la place centrale du client et son omniprésence. Cependant, pour prendre la mesure de cette définition, il est bon de regarder plus loin, de poser la question des implications que cette orientation suppose :

- une réelle relation entre le client et l'entreprise. La Gestion de la Relation Client (GRC) est un fondement du modèle orienté client, mais l'orientation client va plus loin. Le client doit se sentir reconnu par l'entreprise. De même, il doit se sentir écouté. L'entreprise doit pouvoir apprendre de son client, et adapter sa production sur base de cette connaissance. A ce titre, les pratiques du fabricant de meubles IKEA sont significatives : IKEA permet à ses clients qui se sont trompés en montant une armoire de rapporter leur meuble. *“L'avantage pour IKEA est également gigantesque : en analysant les causes d'erreurs, ils peuvent améliorer leurs notices de montage, voire même la conception des meubles. Et évidemment, ils ont toujours plus de clients satisfaits, et donc de chiffre d'affaires...”* (Delpech, 2013) ¹⁵
- une connaissance des besoins du client. Celle-ci est majoritairement exprimée formellement par le client. Cependant, les besoins informels, les expériences similaires rencontrées chez d'autres clients sont des éléments de connaissance qui vont accroître la qualité de la connaissance des besoins actuels et futurs du client.
- l'identification des risques pour le client. Identifier les risques, c'est évidemment proposer des mesures pour contrer l'impact ou la probabilité du risque. Il y a création de valeur pour le client et pour l'entreprise. Au-delà de l'opportunité commerciale d'identifier les risques dans le but de vendre un produit, c'est aussi “rendre service” au client, en lui permettant de se consacrer à son métier. C'est améliorer son expérience dans la relation.
- des canaux de communication bidirectionnels efficaces. Tout est important dans cette phrase : la multiplicité des canaux -mail, téléphone, *chatbot*- ; le double sens de la communication faisant appel à des validations et des feedbacks de part et d'autre ; et

¹⁵ Delpech, A.-L. (2013, mai 06). *L'amélioration continue au cœur de la performance durable*. Consulté le février 5, 2020, sur [parcours-performance.com](https://parcours-performance.com/amelioration-continue-performance-durable/): <https://parcours-performance.com/amelioration-continue-performance-durable/>

enfin l'efficacité qui au-delà de l'efficacité, envisage l'amélioration continue de la communication par la mesure de sa performance.

- une connaissance de ses propres limites. Cette connaissance est essentielle afin de ne pas embarquer le client dans une spirale de problèmes, ce qui serait contre-productif dans une optique de service.
- une organisation flexible, agile, capable de mobiliser les ressources nécessaires dans sa structure opérationnelle. Une structure qui met en place une stratégie liée au capital humain, afin d'en accroître l'opérationnalité le moment opportun.
- une capacité de mesure de la performance (KPI,..). Les mesures de performances permettent de surveiller, d'anticiper, ou de réagir face aux changements. Cette vigilance est une des clefs pour réduire le risque - pour soi, et pour le client.
- un vocabulaire commun. Le vocabulaire est essentiel dans la communication. Il permet de se comprendre, et de comprendre le métier du client. Il permet aussi de se rapprocher de la culture de l'autre, en usant des registres de langage adaptés.
- un envie de trouver une solution. C'est peut-être ce qui anime le désir de travailler ensemble. Le client se tourne vers un fournisseur dans le but de déléguer, de pouvoir compter sur le fournisseur, pour qu'il l'aide à trouver une solution à son besoin. La valeur du fournisseur est donnée par sa capacité à fournir une réponse au besoin de son client.

Cette liste n'est pas exhaustive, nous aurions pu encore citer la transparence, ou le respect. Toutefois, à travers ces différents points, nous pouvons établir deux éléments essentiels pour pouvoir mettre le focus sur son client. La connaissance d'une part, la capacité à répondre d'autre part. Le lien entre la structure organisationnelle et la capacité de répondre à de nouvelles situations a déjà été évoqué. Le chapitre suivant aborde l'importance du Système d'Information (SI) dans la constitution d'une connaissance.

2.3.2. Le Système d'Information en tant qu'outil de connaissance

L'apparition des Entreprise Ressources Planning (ERP) marque l'émergence des Systèmes d'Information (SI) au sein des entreprises. L'outil technique est devenu Système d'Information quand il a été admis que l'informatique n'est plus un outil mécanisé et digitalisé permettant l'automatisation de tâches mais bien un environnement capable de capter, et stocker une information exploitable.

La connectivité engendrée par Internet a démultiplié cette capture de l'information, rendant chacun à la fois fournisseur et consommateur d'une quantité d'information toujours plus grande.

Dans un modèle orienté client, le SI va jouer un rôle prépondérant. Mais commençons par préciser d'abord ce que les concepts recouvrent afin d'en saisir tout l'enjeu pour notre propos.

2.3.2.1. Information et connaissance

Une information est une donnée émise par l'environnement qui a été capturée par un système. Le monde qui nous entoure est en perpétuelle émission, mais seule une partie des données émises sont appréhendées par les capteurs afin d'être stockées. Cette opération de stockage constitue l'information du système. Par après, un traitement de cette information acquise produit une connaissance selon la séquence "données-information-connaissance" (Legrenzi, 2015)¹⁶

Nous pouvons en déduire les caractéristiques suivantes :

- l'information est intimement liée au système qui la capture et la traite,
- en raison du choix qui est nécessairement porté lors de la capture, la connaissance qui en résulte est plus ou moins fiable, se rapprochant d'une vérité en perpétuel changement.

Soulignons ici la dimension aléatoire de la prise de connaissance que suppose une augmentation de l'information. Plus le volume et la diversité de l'information est grande, plus les connaissances seront variées, multiples et le fruit de sérendipités. Illustrons notre propos par le cas de deux personnes qui écoutent deux radios différentes et n'entendent donc plus les mêmes chansons. Difficile dès lors de constituer une atmosphère musicale pour un magasin, sachant que les cultures musicales des chalands sont potentiellement divergentes.

Tout l'enjeu est de comprendre le besoin (l'envie d'entendre un titre fédérateur), et d'être créatif dans la réponse afin d'offrir une expérience au public. Tout l'enjeu est surtout de comprendre le besoin individuel de chacun de ses clients, et non plus un hypothétique besoin commun à tous les clients.

Cet aspect confirme le rôle prépondérant du SI dans une orientation client, en ce sens qu'il fournit une connaissance du client, de ses besoins et de ses attentes.

¹⁶ Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & sciences de l'entreprise*(200(2)), pp. 49-76. doi:10.3917/vse.200.0049

2.3.2.2. Le système d'information

Le concept de système d'information est apparenté aux réflexions sur la systémique. D'abord dans sa composante structurelle, qui décrit les éléments, les liens, les frontières et l'organisation qui régit l'ensemble de l'information. Puis dans sa composante organique (fonctionnelle) soulignant l'importance des équilibres au sein du système, selon une vision macroscopique (de Rosnay, 1975)¹⁷. Les flux, les tendances, les ajustements constituent la source de la connaissance.

Dans un système d'information, nous allons naturellement trouver des données numériques, mais pas seulement. Les flux, les traitements, les processus de capture en font également partie.

« En comparaison au budget informatique traditionnel, la partie numérisée des systèmes d'information pèse près de 10 fois plus [...] La totalité du système d'information intégrant les pratiques non informatisées représente des montants en moyenne double, totalisant un montant 20 fois supérieur au budget informatique.» (Legrenzi, 2015)¹⁸.

Cela s'explique dans la mesure où le SI inclut de nombreux autres éléments que les données numérisées.

- Les données non digitalisées, résultant d'une impossibilité liée au volume ou aux outils informatiques ; ou d'une volonté de conserver pour soi une partie de l'information. Cela ne signifie pas que ces données non numérisées soient exclues du SI. Bien au contraire, les informations qui circulent autour de la machine à café sont tout autant importantes que celles qui émanent des communiqués internes d'une entreprise.
- Les pratiques en ce et y compris les supports de l'information (réunions, discussions, affichages, ...), les formations du personnel, etc.
- L'accès à des données externes (en consultation) afin de réaliser les croisements avec les données internes et en extraire une connaissance qui des clients, qui du marché.

Le Système d'Information est donc à la fois l'information en tant que chose numérisée mais aussi les informations non digitalisées, ainsi qu'un ensemble de pratiques amenant à une connaissance.

2.3.2.3. Big data et data science

Nous observons depuis quelques années que la montée en puissance de calcul des ordinateurs, ainsi que la quantité de données récoltées, permettent à la fois des analyses

¹⁷ de Rosnay, J. (1975). *Le macroscopie. Vers une vision globale*. Paris: éditions du Seuil.

¹⁸ Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & sciences de l'entreprise*(200(2)), pp. 49-76. doi:10.3917/vse.200.0049

La connexion des appareils permise par Internet, la puissance de calcul, les capacités de stockage, l'accès à l'information, les algorithmes de traitement des données, les liens entre les processus métiers et le système d'information constituent ensemble un "outil de connaissance" sur lequel une entreprise orientée client peut s'appuyer pour adresser les besoins de chacun de ses clients. On comprend alors l'importance du Système d'Information.

Un Système d'Information qui fournit rapidement une connaissance pertinente, permet à chacun des collaborateurs actifs dans les processus métiers de prendre les décisions ou d'adapter son comportement sur base des informations disponibles.

Nous retrouvons ces caractéristiques pour chaque partie prenante de l'organisation :

- un opérateur de *HelpDesk* doit rapidement avoir accès au dossier du client avec lequel il est en communication. Ce dossier doit être complet, et synthétisé. Cela permettra au personnel du *helpdesk* de procéder par validation ("vous êtes client chez nous depuis 5 ans : est-ce bien exact ?"), de nourrir un dialogue basé sur un profil du client, afin de cerner au mieux ses besoins,
- un transporteur qui reçoit les bonnes informations relatives à l'adresse de livraison du client, (dans une organisation silo, il n'est pas rare que l'adresse du client soit dupliquée dans chaque division - à charge du client de prévenir chaque division d'un changement),
- le management, qui grâce aux tableaux de bord et aux outils prédictifs peut anticiper les fluctuations de volume de travail à fournir,
- le client qui peut s'adresser à un point de contact unique pour mettre à jour les informations le concernant,
- le client qui va pouvoir exprimer sa satisfaction, et donc ses besoins via de nombreux canaux (capteurs) internes et externes (via les réseaux sociaux par exemple),
- etc.

2.3.2.5. Rôle centrale du Système d'Information

Une organisation qui se veut orientée client va devoir à la fois penser ses processus métiers en terme de livraison de services, mais aussi en fonction de l'information que la société désire fournir à son SI. Plus encore, une organisation qui se veut orientée client doit être capable d'entendre ses clients. "[...] *il faut unifier le système d'information afin de créer un référentiel client unique sur tous les canaux (alors que souvent le système d'information a été créé en silos et par canal).*" (Carteron, 2013, pp. 25-35)²¹

La centralisation des données clients dans un Système d'Information va permettre :

²¹ Carteron, V. (2013). Expérience client et distribution « omnicanale ». *L'Expansion Management Review*, 149(2)(25). doi: <https://doi.org/10.3917/emr.149.0025>

- d'intégrer les interactions entre l'organisation et le client,
- de construire une offre adaptée au client, sur-mesure, selon sa demande,
- de proposer une gamme de services en complément à sa demande, sur base de ses besoins.

2.3.3. Capacité de réponse

Associée à la connaissance permise par le Système d'Information, la capacité de réponse est le second élément essentiel que nous avons relevé en tant que caractéristique d'un modèle orienté client.

Selon Hatchuel, Le Masson et Weil, la capacité de réponse d'une entreprise suppose une "organisation orientée conception" (De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception, 2002, pp. 29-42). Dans cette optique, la structure matricielle est nécessaire, mais pas suffisante :

" [...]La firme contemporaine ne peut se suffire d'une organisation matricielle de type projets/métiers. Cette structure est toujours tentante parce que les « métiers » peuvent être pensés comme des « communautés de pratique » et les « projets » comme des espaces d'apprentissages croisés. Mais ce modèle suppose la stabilité des objets, des savoirs et des métiers. Or dans un capitalisme de l'innovation intensive ce sont précisément les objets (produits, procédés, systèmes) et les savoirs (métiers, techniques, expertises) qui sont en permanence déstabilisés. L'entreprise doit alors reconstruire en permanence ses apprentissages collectifs autour d'« objets-concepts » (par exemple « la voiture intelligente ») et de « métiers embryonnaires » (par exemple « l'animation scientifique »), dont l'élaboration progressive donnera peut-être (mais pas toujours) naissance à des métiers et à des projets plus routinisés." (Hatchuel, Le Masson, & Weil, 2002, pp. 29-42)²²

En résumé, la capacité d'innover repose donc sur des apprentissages collectifs et en continu, nécessaires à une adaptation permanente des objets, des savoirs et des métiers. Les besoins changeant constamment, cela crée une connaissance qui doit être exploitée et exploitable dans des configurations en perpétuel changement. Une expertise dans l'adaptabilité, basée sur un apprentissage continu et des ressources mobilisables à discrétion, n'est-ce pas la définition même de l'agilité ?

²² Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, 171(1), 29-42. <https://doi.org/10.3917/riss.171.0029>

Pour être en capacité de réponse aux besoins spécifiques de ses clients, une organisation doit manager avec la plus grande attention sa connaissance, son savoir et son savoir-faire. Elle doit aussi favoriser l'intelligence collective, l'expérimentation rapide, et la créativité afin de livrer la réponse au besoin de chaque client. A ce titre, les quatre principes fondamentaux de l'agilité (Manifeste pour le développement Agile de logiciels, 2001) ²³ s'inscrivent dans cette perspective de capacité de réponse :

- ✓ Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
- ✓ Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
- ✓ La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
- ✓ L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

En filigrane de ces principes, se retrouvent des profils humains qui doivent être créatifs, ouverts, collaborants, coopérants, et soucieux d'apprendre. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse suivante : pour être orienté client, l'entreprise a besoin d'assembleurs, de profils créatifs capable d'offrir à chaque client, un service adapté -personnalisé-, une expérience unique, -puisque chaque fois créée et non reproduite-, élaborée sur l'interconnexion de nombreuses ressources et au départ de la connaissance accumulée. On comprend alors toute la nécessité de recueillir le feedback du client, car qui mieux que lui peut exprimer son besoin. C'est cette propension à l'interconnexion innovante de pratiques existantes qui peut réellement constituer la capacité de réponse d'une entreprise orientée client ²⁴. Tandis que la connaissance est portée par la technologie, la capacité de répondre semble être un facteur de nature plus humaine. A l'image du médecin qui pose son diagnostic sur base d'une connaissance fournie par l'intelligence artificielle, de son expérience pratique, des avis de la communauté scientifique, et d'un dialogue chaque fois unique avec son patient.

2.3.4. L'humain en tant que potentiel

Nous avons terminé le chapitre précédent en posant l'hypothèse que la capacité d'une entreprise à être orientée client dépend de son capital humain ou plus exactement de son "potentiel humain" (Richer, 2019) ²⁵, et des relations qui animent les parties prenantes. Les membres de l'entreprise bien sûr, mais aussi les relations avec toutes les parties prenantes. Pour une entreprise, " il n'y a richesse, ni force que d'hommes " (J. Bodin).

²³ Collectif. (2001). *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. Consulté le janvier 24, 2020, sur Agilemanifesto.org: <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

²⁴ A ce stade de la rédaction, une image fait régulièrement surface : celle du concierge d'hôtel. Dans un microcosme (l'immeuble), le concierge incarne la personne à qui demander des services ou des informations. Le concierge sait d'autant mieux y répondre que son carnet d'adresse est grand, et qu'il a su anticiper les demandes.

²⁵ Management & RSE, & Richer, M. (2019, juin 10). Sommes-nous tous du capital humain ? Consulté le 24 janvier 2020, à l'adresse <http://management-rse.com/2015/07/08/sommes-nous-tous-du-capital-humain/>

Selon Richer, les ressources humaines se caractérisent par leur capacité à s'améliorer. A l'inverse des machines qui se dégradent, un humain peut -s'il en a l'opportunité- s'améliorer. L'auteur relève également que le partage d'expériences ne dégrade pas l'expérience, bien au contraire. Enfin, il insiste sur l'intérêt de parler en potentiel en non en ressource, puisque la ressource attend qu'on la sollicite, qu'on la motive, tandis que le potentiel tend vers l'épanouissement.

“Réunir, Agir, Oser, Créer et Relier n’ont de sens que si chacun est collectivement et individuellement responsable de ses actes et de ses performances. En entreprise, être responsable c’est avoir la liberté de faire des choix et ensuite d’assumer ses choix. Ainsi Il n’y a pas de responsabilité sans liberté et il n’y a pas de liberté sans responsabilité. Ce couple liberté-responsabilité est bien évidemment au cœur de la notion d’engagement individuel et collectif. Croire qu’il peut y avoir un engagement sans liberté est un leurre. Croire qu’on peut accepter un engagement sans responsabilité est un leurre aussi. Se désintoxiquer de ces deux fausses croyances sera pour le manager de demain une nécessité.” (MPM, 2015) ²⁶

On retrouve l'essence même de l'Humain derrière cet extrait. Toute la valeur de l'engagement repose sur la responsabilité des choix, et l'indissociable liberté de choisir. L'entreprise qui nie la possibilité d'engagement -individuel et collectif- de son personnel retombera dans les travers du Taylorisme, peuplé de "Robot", du tchèque "robota", travail forcé. Celle qui favorise le potentiel humain s'inscrit dans la capacité de faire face à une situation nouvelle.

2.3.5. Orienté client ou centré client ?

Avant de conclure ce chapitre consacré à l'orientation client, une petite précision s'impose. A juste titre, certains auteurs font une différence entre centré client (*customer-centric*) et orienté client (*customer-focused*). Selon le professeur Peter Fader, cité dans un article de Forbes (Morgan, 2016)²⁷, un modèle est centré-client lorsque la marque identifie les clients les plus précieux, les plus rentables. La marque va cerner ce client avec des conseils et des services afin de détenir une véritable influence sur son client. Ce faisant, la marque s'érige en conseiller de confiance. Il ne s'agit plus de transaction, mais de relation.

²⁶ MPM. (2015, janvier 18). *Esprit d'entreprise, Engagement et Responsabilité*. Consulté le janvier 24, 2020, sur Management Post Moderne: <https://management-post-moderne.fr/esprit-d-entreprise-engagement-et-responsabilite/>

²⁷ Morgan, B. (2016, janvier 4). Was Peter Drucker Wrong? The Modern Purpose Of A Brand [Article]. Consulté le 24 janvier 2020, à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/12/28/was-peter-drucker-wrong-the-modern-purpose-of-a-brand/#240c4e358d71>

“According to Fader Customer centricity is when the brand identifies who the most valuable customers are and makes them more valuable. Fader recommends the brand surround customers with products and services and creates enough influence that the customer sees them as a trusted advisor. This creates a relationship more so than a transaction.” (Morgan, 2016)

Une des différences majeures entre les deux approches pourrait se situer dans la création de valeur : selon Itil et Cobit, la valeur est produite sur base de la satisfaction des besoins. Alors que dans le cas d’une approche centré-client, la valeur se calcule sur le client, tout au long de sa vie, selon un principe de “valeur vie client” ou “*customer lifetime value (CLV)*” (Nicolas, 2019) ²⁸ .

Reconnaissons humblement que dans le présent travail, la frontière entre l’approche “centrée-client” et celle “orientée client” est relativement poreuse. Dans les deux cas, nous prenons en considération l’importance de la relation entre le client et l’entreprise et l’importance de la satisfaction des besoins du client. Cependant, en regard de l’hypothèse que la distinction se perçoit au niveau de la valeur accordée à la satisfaction des besoins du client, nous constatons que notre travail se situe plutôt dans l’orientation client.

2.3.6. Conclusion : « Orienté Client », une structure organique

La connaissance n’a jamais été aussi large et accessible qu’aujourd’hui, tant pour l’entreprise que pour le client. Cela a créé un environnement en pleine effervescence, amenant les entreprises à se focaliser sur le client, plus que sur le produit. Amenant le client à comparer les offres, à exiger une satisfaction de son expérience, à réfléchir sur ses propres besoins.

Une entreprise qui se veut orientée client doit disposer d’une “excellence opérationnelle” (Côté, 2008, p. 75) ²⁹ c’est à dire qu’elle possède la connaissance des besoins actuels et futurs de ses clients, ainsi que la capacité de répondre à ces besoins quelle qu’en soit la typologie : besoin transactionnel, service, incident, problème... Plus encore que cette connaissance et la capacité, l’entreprise doit être en cohérence avec sa promesse en affichant une volonté de répondre au besoin.

²⁸ Nicolas, C. (2019, octobre 25). Que veut dire l’approche customer centric ? Consulté le 24 janvier 2020, à l’adresse <https://www.easiware.com/blog/que-veut-dire-approche-customer-centric>

²⁹ Côté, D. (2008). Comment implanter une orientation client? *Gestion*, 33(4), 75. <https://doi.org/10.3917/riges.334.0071>

Dans ce chapitre, nous avons mis en avant toute l'importance de la connaissance et du potentiel humain pour répondre à cette nouvelle orientation, qui tient probablement plus de l'organique que d'un minéral figé dans une structure répétée à l'envi.

Sur base des informations captées, l'entreprise active ses différents organes selon des stratégies préétablies qu'elle adapte et enrichit au fil de ses propres expériences.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons plus en profondeur les exigences du client.

2.4. Vers de nouvelles exigences en matière de services

Le chapitre des nouvelles exigences va tenter d'envisager les exigences d'un client selon différentes sources : les attentes formelles et informelles du client, les attentes des parties prenantes, les pressions collectives. Ce faisant, nous espérons susciter une réflexion sur la complexité de définir ce qui constitue un besoin, même restreint à une économie de services. Cependant, il nous faut rappeler que le marketing n'est pas au centre de ce travail, et que nous nous limiterons volontairement à n'en aborder que quelques aspects.

2.4.1. Attentes formelles du client

Dans un modèle économique orienté service, le client va déterminer les niveaux de services auxquels il souhaite souscrire. C'est à dire, jusqu'à quel point le client va pouvoir déléguer les tâches et la gestion des incidents à son prestataire. Pour ce faire, il dispose d'un outil complet: le *Service-Level-Agreement* (SLA) ou "entente de niveau de service".

2.4.1.1. Service-Level Agreement (SLA)

Un SLA est un contrat écrit entre deux parties consécutif à une entente négociée portant sur un niveau de service proposé par un fournisseur (ou prestataire) et attendu par le client. Le concept de SLA est apparu dans les années 80, et est sans surprise largement repris par le référentiel ITIL dont l'objet est la gestion de service.

Un contrat SLA reprend entre autres les éléments suivants :

- une introduction,
- la description détaillée du service,
- les responsabilités mutuelles,
- le mode de facturation et les coûts,
- les modalités pratiques en terme de disponibilité, de tranches horaires, de limites de volumes,
- la fiabilité (généralement exprimée en pourcentage),
- la sécurité, reprenant la confidentialité, l'accessibilité, la sauvegarde, l'intégrité,
- les rapports de suivi, la manière dont le SLA sera monitoré, la forme sous laquelle les rapports seront fournis,

offrant un cadre très précis pour la délivrance du service.

Une entreprise qui s'appuie sur un SLA s'assure de :

- la mesure de l'économie de l'action,
- la garantie d'une IT de qualité par rapport aux niveaux exigés,
- la réponse à un conseil de gouvernance IT dans la mesure où le prestataire utilise des référentiels reconnus,
- la réduction des risques par transfert vers le fournisseur.

Cependant, pour être réellement orienté client, le SLA devra faire l'objet d'une analyse du besoin spécifique du client, afin d'être composé sur "mesure" (alors que dans un mode orienté produit le SLA sera proposé sans négociation).

2.4.2. Attentes informelles du client

Parallèlement au SLA, il existe une série d'attentes conscientes ou non de la part du client qui ne vont pas être formulées dans un SLA. Cette spécificité représente un avantage à qui saura capter les attentes informelles pour proposer une réponse qui en tient compte. Citons les valeurs du client, ou l'expérience client abordés ci-après.

2.4.2.1. Les valeurs du client

Au même titre que la culture d'entreprise reprend des valeurs qui sont chères à l'entreprise, il est concevable qu'il existe une culture et des valeurs qui sont portées par le client. Le client pourra prendre connaissance des valeurs de la société en se renseignant. Il va pouvoir juger la congruence de l'entreprise dans les faits. Mais au-delà, il y a des valeurs qui peuvent être chères au client, dont l'entreprise ne parle pas, mais qui dans les faits s'opposent à celles du client. Par exemple, un client proche de minorités discriminées apprend que son prestataire de service défavorise un groupe social discriminé dans son recrutement.

2.4.2.2. L'expérience client

Difficile de dire si l'expérience client est une attente formelle ou non, dans la mesure où le client s'attend à une certaine expérience, ce qui fondera son étalon pour en évaluer la satisfaction. A l'inverse du SLA qui est précis, l'expérience n'est pas soumise à des règles préalablement formulées. Et pourtant, cette imprécision est à la base d'une mesure capitale dans la relation entre l'entreprise et le client.

Une approche peut-être intéressante, qui consiste à séparer la notion de confort à celle de plaisir (Lipovetsky, 2009, pp. 179-180)³⁰. En effet, si l'on prend le cas de la photocopieuse, sa possession -ou son usage- offre un confort certain ; impression des dossiers, scanning de courriers entrants, digitalisation d'archives papiers. Un ensemble de tâches rendues possibles ou facilitées par l'accès au photocopieur. Si le client peut éprouver du plaisir lors de la

³⁰ Lipovetsky, G. (2009). *Le bonheur paradoxal*. Paris, France : Gallimard. p179-180

commande de l'appareil, son usage tient plus du confort. Par contre, si une relation s'installe entre le client et le fournisseur de photocopieurs, le plaisir pourra venir des prestations qui sortent de l'ordinaire : dépannage urgent, mise à disposition d'une machine plus puissante pour une tâche exceptionnelle, qualité de la relation humaine entre les entreprises, ... Bien que l'intérêt de cette séparation entre confort et plaisir puisse faire défaut à ce stade, nous verrons par la suite que cette distinction peut permettre de poser des choix lorsqu'il s'agit d'automatiser une partie des activités d'un processus. Nous aurons tendance à automatiser en priorité celles qui situent la satisfaction dans le registre du confort lorsque cette activité est routinière ; laissant à l'humain le traitement des incidents et des exceptions et enlevant dès lors le déplaisir causé par l'incident.

2.4.3. Attentes des autres parties-prenantes

Les parties prenantes, ce sont les personnes ou groupe de personnes directement ou indirectement impactées par le service. Dans notre propos, les parties prenantes directes sont

- le fournisseur de service (prestataire),
- le client.

Le contact s'opère entre le client et le prestataire. Il y a délégation de la part du client pour orchestrer toute la logistique affectant les autres parties prenantes. Celles-ci vont jouer un rôle essentiel dans la délivrance du service. Particulièrement :

- les prestataires externes : les sociétés auprès desquelles le fournisseur de services va s'adresser pour livrer une partie du service. Citons à titre d'exemple un hébergeur de serveurs, un opérateur de réseau internet ou un livreur.
- les utilisateurs finaux : les usagers, ceux qui vont faire l'expérience du service, sans en être le client (c'est à dire sans en avoir négocié le contrat).

Les prestataires externes constituent une extension du service. Contribuant à la qualité du service, le fournisseur et le client doivent aussi entendre les besoins des prestataires externes. Par exemple, l'impossibilité pour un livreur de garantir à la fois la livraison en main propre et une souplesse dans la livraison (dépôt à l'accueil du lieu de travail) doit être entendue.

2.4.4. Exigences collectives

En 2020, l'information a pris une telle place dans nos vies, que l'on pourrait lui décerner le qualificatif de 5ème élément, à côté de l'air, l'eau, la terre et le feu. La perception de l'environnement par un organisme est un élément essentiel de la vie. La mémorisation et l'exploitation de cette information perçue est constitutive de l'évolution du vivant.

Il en va de même en économie en général et en gestion en particulier. Aujourd'hui, l'entreprise est potentiellement capable d'en connaître beaucoup sur chacun de ses clients, parfois avant même le client.

Du côté des clients, l'information joue également un rôle important. La compréhension et la comparaison des offres sont facilitées par internet. Ce qui lui permet d'affiner ses exigences.

Enfin, nous ne pourrions parler d'information, sans évoquer les réseaux sociaux qui contribuent largement à la définition de ses propres besoins via le prisme du contrôle social. Ce qu'une personne serait prête à accepter en terme de niveau est influencé à la hausse ou à la baisse selon l'opinion de son cercle social. Le constat n'est pas neuf, et les expériences sur l'autorité (Milgram) ou la "psychologie des foules" (G. Lebon) sont déjà très éclairantes à ce sujet. Ce qui change aujourd'hui (2020), c'est la rapidité -l'instantanéité- du jugement, et son omniprésence. Désormais, le panoptique (Foucault) fonctionne aussi dans les réseaux sociaux pour surveiller et récompenser.

L'exigence collective est un besoin émanant d'un ensemble d'individus sans être spécifiquement le besoin des membres de cette collectivité.

2.4.5. Une exigence en constante évolution

La précision, la qualité et la rapidité de l'information sont probablement des facteurs qui participent à la construction du besoin d'un client. Ce sont ces mêmes caractéristiques qui permettent la mesure de la qualité de la réponse aux besoins.

L'amélioration continue (Deming) est largement utilisée par les entreprises pour s'adapter aux besoins. Inconsciemment, ce processus de feedback est aussi utilisé par les clients, pour adapter leurs exigences selon les retours d'expériences d'autres clients, ou de proches.

Petit à petit, un autre rendez-vous se dessine déjà : celui de l'économie d'expériences. Mais n'anticipons pas. Gardons simplement à l'esprit qu'il n'y a pas d'exigence universelle. Chaque exigence est particulière, et évolue dans le temps. Ceci nécessite de la part de l'organisation une maîtrise de la connaissance et un savoir-faire en terme d'élaboration de solution(s) que nous avons déjà évoqué par avant. Savoir et savoir-faire pour lesquels il est indispensable de pouvoir capter les besoins du client, par tous les canaux possibles, et au sein même des processus métiers.

2.5. Le changement

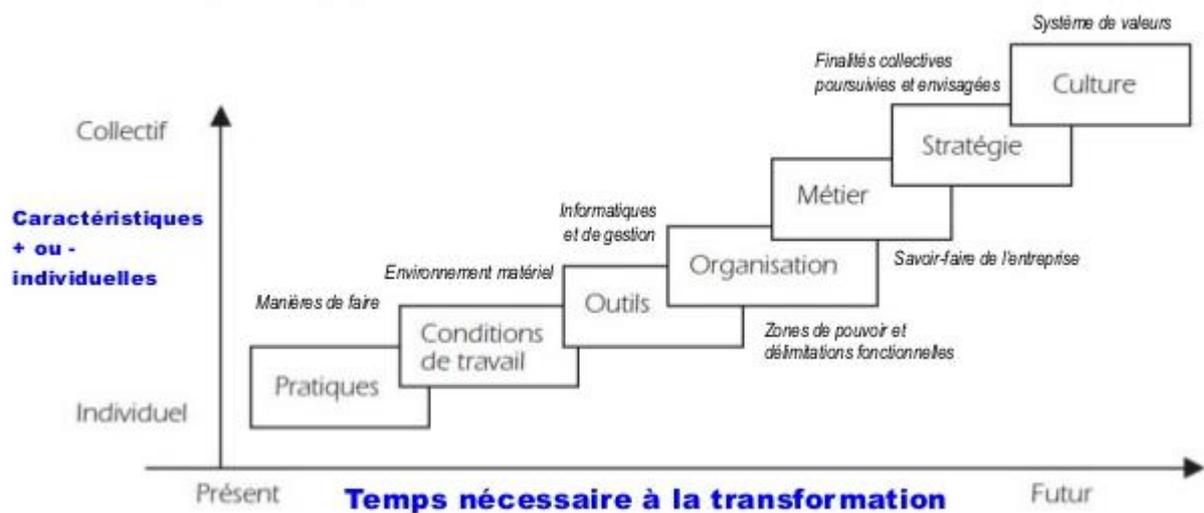
Dans les chapitres précédents, nous avons mis en avant les changements externes auxquels doit faire face une entreprise : l'instabilité de l'environnement (effervescence); l'augmentation de l'information -en pertinence, en qualité, en volume, en vitesse ; la diversité des exigences des clients - ses attentes formelles et informelles. Ensemble, ces éléments imposent aux entreprises des changements profonds qui vont les impacter durablement ainsi que des choix qu'il convient d'opérer avec discernement.

Le présent chapitre va dresser les lieux du changement, les typologies du changement, les étapes du changement, ainsi que les risques inhérents au changement.

2.5.1. Lieux du changement

Nous l'avons dit ci-avant, la capacité de répondre au besoin (spécifique) du client est fondamentale pour une entreprise orientée client. Cette capacité est partout présente, dans chacun des aspects de l'entreprise.

Selon Autissier et Moutot (Autissier & Moutot, *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage.*, 2013)³¹, il existe 7 lieux du changements :



Source : *Méthode de conduite du changement*, Autissier Moutot.

Figure 7 - Les 7 lieux du changement (Autissier & Moutot)

Cette représentation permet d'aller voir dans le détail ce que signifie ce changement, pour chacun des lieux :

2.5.1.1. Les pratiques

Les pratiques désignent le "comment" sont réalisées les tâches au quotidien. Ce sont les manières de procéder, mais aussi les articulations et enchaînements entre les différentes procédures. Un changement au sein de l'entreprise aura un impact immédiat sur les pratiques, qui sera immédiatement ressenti

- par les "procédants", c'est à dire chaque personne responsable (RACI) de la bonne exécution du processus,
- par les bénéficiaires du processus. Toutes les personnes pour qui la bonne exécution représente de la valeur. Les clients, les actionnaires, mais aussi par exemple les autres services tributaires de la bonne exécution du processus.

³¹ Autissier, D., & Moutot, J. M. (2013). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage*. France : Dunod.

Dans le cas plus spécifique d'un changement tendant à rendre l'entreprise plus flexible, à faire preuve d'agilité, le changement dans les pratiques doit aussi réussir le pari d'intégrer la capacité à s'adapter, à changer par elle-même. Cela impacte grandement la posture des procédants, à qui il sera demandé de modifier la manière d'aborder le problème, non plus en se référant à un guide figé exprimant ce qu'il faut faire face à telle situation préalablement identifiée, mais comment réagir méthodiquement face à une nouvelle situation.

Des recherches de solutions telles que l'intelligence collective ou l'adaptabilité ne vont pas de soi. Le personnel ne quitte pas si facilement son statut de bureaucrate (Dupuy, 1998)³² confortablement isolé dans son quotidien.

Enfin, c'est aussi dans les pratiques qu'une entreprise va pouvoir installer ses indicateurs de performance clés (KPI), véritables baromètres permettant de piloter les processus métiers.

2.5.1.2. Les conditions de travail

C'est trivial : un environnement de travail qui est agréable, participe à l'idée qu'il est agréable de travailler avec le client, ou -vu du client- avec le fournisseur.

Mais les conditions de travail vont beaucoup plus loin que cela. Si l'on se réfère à une analyse de la Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère du travail en France (DARES, 2017)³³, plusieurs points méritent de s'y attarder :

- les contraintes liées au rythme de travail. Les déplacements, les normes de productions, l'obligation de réponse immédiate, les contraintes techniques (liées aux outils), la permanence de la surveillance, l'informatisation des contrôles, ...
- les marges d'autonomie. Choisir la manière d'atteindre les objectifs, avoir une latitude sur les délais ou les priorités, obligation du respect des consignes, apprentissage, possibilité de régler soi-même les incidents, possibilité de mutations,
- les charges mentales : conflits de valeurs, quantité de travail inadaptée, manque de reconnaissance, travail sous pression, désapprobation des tâches à effectuer, répétition des tâches,
- les contraintes horaires : temps de repos, contrôle des horaires, obligations horaires, possibilité de négocier des aménagements ou des permutations entre collègues,
- l'organisation et les relations sociales : le soutien social, l'entraide entre collègues, le soutien de la hiérarchie, la reconnaissance de la valeur du travail, la coopération, l'alignement des décisions, l'utilisation d'objectifs SMART.

Nous insistons sur les implications d'un changement sur les conditions de travail lorsque celui-ci se base sur une hypothèse de collaboration, de coopération et d'esprit collectif entre les

³² Dupuy, F. (1998). *Le client et le bureaucrate*. France : Dunod.

³³ DARES. (2017). *Analyses : quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ?* (82). Consulté à l'adresse <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-082v3.pdf>

travailleurs. Notre propos n'est pas de juger si un changement augmente ou réduit le sentiment de pénibilité découlant des conditions de travail. Par contre, il est indéniable que la manière dont ce changement va être mené va influencer la position du curseur à ce sujet.

2.5.1.3. Les outils (informatiques)

Une entreprise qui introduit un changement d'ampleur, comme c'est le cas lorsque celle-ci veut être orientée client, doit envisager le changement d'une partie de ses outils informatiques. Ces derniers constituent l'interface entre les personnes et le système d'information (SI). Les aspects liés à la personne ayant été abordés dans les conditions de travail (contraintes techniques, ergonomiques), intéressons-nous à la qualité et à la finalité des outils. Qu'ils soient des supports bureautiques (une suite office ou un cloud), ou qu'ils remplissent une fonction stratégique -de gestion ou de décision (tel un ERP).

Lorsque le changement s'inscrit dans une recherche de coopération, l'outil doit fournir l'environnement propice à cette coopération. Une analyse du Système d'Information et de ses composants technologiques permet de poser un diagnostic en la matière. Cette analyse portera sur

- la qualité logicielle de l'outil (par exemple via les normes ISO 9126 ou ISO 25010),
- la valeur ajoutée de l'information qu'il produit. Cette information doit être confidentielle, intègre (non-corrompue) et sécurisée. Des requêtes doivent apporter rapidement une connaissance utile pour l'entreprise,
- l'aptitude à la collaboration, à la fois technique et conceptuelle de l'outil. A ce titre, Wikipédia illustre parfaitement ce que collaboration signifie. Conceptuellement, l'encyclopédie est rédigée collectivement, selon un processus de validation par les pairs, en étant accessible à tous. Techniquement, il s'agit d'une plateforme collaborative en ligne,
- la qualité de l'architecture du système (à l'aide du référentiel TOGAF par exemple),
- l'indépendance de l'entreprise à l'outil, pour n'en conserver que l'information.

Au risque de nous répéter, le Système d'Information (SI) constitue la clé de voûte de la connaissance, sur laquelle va s'élaborer le service offert au client. Les outils qui constituent le système doivent contribuer à sa qualité. Ils doivent être alignés à la stratégie générale.

2.5.1.4. L'organisation

Dans le premier chapitre, nous avons vu l'influence de l'environnement dans le choix de la structure organisationnelle. La structure matricielle -ou intégrée- favorise la capacité de réponse dans une optique d'orientation client. En terme de changement, cela signifie des appartenances multiples (fonctionnelle et projet), des changements de hiérarchie et de collègues. Au niveau du management la réorganisation structurelle peut être l'occasion de changements de poste, incitant les dirigeants à sortir de leur propre zone de confort et leur permettant de poser un regard neuf sur les pratiques.

2.5.1.5. Le métier

La définition du métier est capitale dans l'orientation client. En effet le métier est une strate qui précise les compétences, les savoirs et les savoir-faire de l'entreprise . C'est ici que l'entreprise prend le risque de dégrader ses compétences distinctives par un changement trop grand. Cependant, c'est cette volonté de changer ses compétences distinctives qui justifie le changement. Il est dès lors fondamental pour une entreprise qui s'oriente vers ses clients de connaître ses métiers de bases, et ce qui la différencie dans l'opérationnalisation de ses métiers.

2.5.1.6. La stratégie

Un changement qui consiste à quitter le modèle économique basé sur la transaction, pour s'orienter vers le client à qui l'entreprise va délivrer des services est un changement majeur. Il nécessite de redéfinir la vision de l'entreprise. Lorsque Kennedy prononce la phrase "*We choose to go to the Moon*" (Kennedy 1962), il offre à toute une nation de se voir marcher sur la lune - c'est bien une vision. C'est l'élément qui va permettre de maintenir le cap. Sur base de la vision de son entreprise, le management définit ses missions, et ses objectifs pour les concrétiser.³⁴

Une fois le changement de stratégie business avéré, il convient d'aligner l'ensemble de l'entreprise. Sur base du modèle d'alignement stratégique (Henderson & Venkatraman, 1993), cet alignement peut se faire selon deux perspectives (parmi les 4 du modèle).

- L'exécution de la stratégie : la structure organisationnelle est modifiée, afin de s'aligner à la stratégie business. Il s'agit d'un alignement classique, guidé par la stratégie business. Les performances seront mesurées par des paramètres financiers, portant sur des centres de coûts. Une réorganisation interne amenant des économies.
- La transformation technologique : dans ce cas, le management va être un visionnaire dans le potentiel de la technologie. Les nouvelles technologies vont jouer un rôle essentiel dans l'offre de l'entreprise. Le leadership en matière technologique est un indicateur de performance de sa stratégie.

A ce stade de notre réflexion, il apparaît qu'une position manichéenne serait inopportune. La connaissance va s'acquérir par le recours aux nouvelles technologies (permettant l'omni-canal), tandis qu'une organisation matricielle est indispensable pour permettre la mise en place de l'agilité.

³⁴ Les temporalités des changements de stratégie seront différentes selon que l'on est acteur ou spectateur. Généralement, lors de l'annonce officielle de changement, le travail de deuil est achevé pour le top-management à l'origine du changement, alors qu'il ne fera que commencer pour le reste des équipes. Face au changement stratégique de l'entreprise, chacun va activer ses propres stratégies. Ces dernières peuvent être complexes, allant tantôt dans un sens de recherches d'opportunités positives, tantôt dans un sens de résistances, de volonté de ne rien changer. Cette "dualité du changement" (C Piron, C.) (Tonnelé, 2011, p. 128) se met en place dès l'annonce d'un changement de stratégie, et a pour moteur la sauvegarde de ses intérêts personnels.

2.5.1.7. La culture organisationnelle

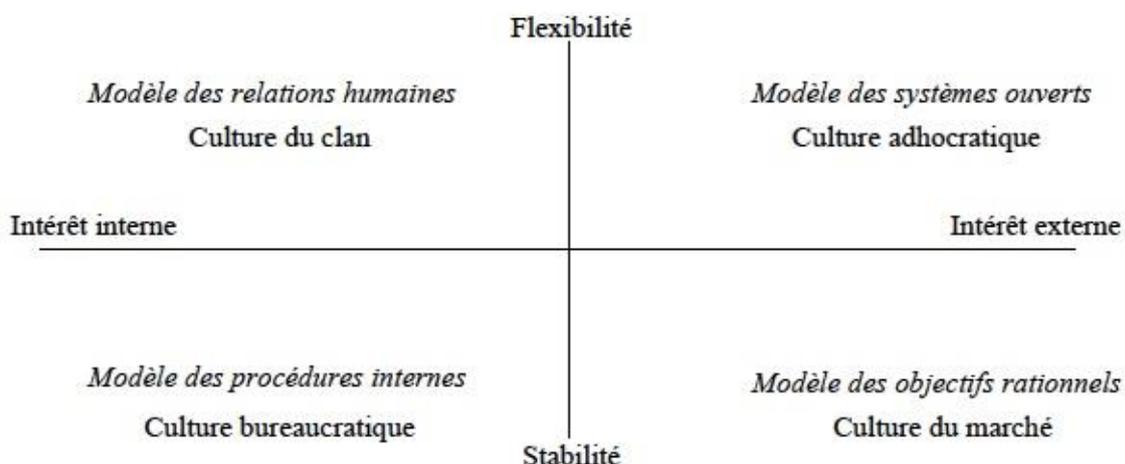
Tout changement est culturel. La culture est le fondement des pratiques et des traditions, par un jeu de croyances et de valeurs. Les pratiques fondent la culture, par un phénomène de répétitions de gestes efficaces.

Au départ d'une observation, la meilleure façon de faire est découverte, puis répétée. Cette dextérité ("de la main droite") va bientôt donner lieu à une recommandation, puis à une tradition, voire une loi (le « droit »). Cette meilleure façon de faire finit par s'imposer comme une figure de vérité. Lorsqu'un changement interne est décidé, il est généralement consécutif à une rupture d'équilibre en externe. Il est alors nécessaire de ré-écrire la vérité. C'est en cela que tout changement est d'abord un changement culturel, s'opposant sans relâche à l'"éternel hier" (Weber). C'est en cela que la culture organisationnelle est le lieu du changement qui impacte tant le collectif que le futur de l'entreprise.

Cette reconstruction de la vérité est particulièrement complexe, car elle touche les « niveaux de culture » (Schein, 1988)³⁵ les plus profonds.

- Les artefacts, partie la plus visible de la culture, qu'ils soient verbaux, physiques ou comportementaux. Citons un logo, un code vestimentaire ou un titre de fonction.
- Les valeurs adoptées, que l'on va retrouver derrière les comportements valorisés ou blâmés, les règles implicites ou l'expression de ce qui est bien ou mal, bon ou mauvais.
- Les hypothèses sous-jacentes, les définitions évidentes, non-formulées qui vont justifier les valeurs adoptées. Ce niveau-ci n'est pas visible, tout en étant le plus ancré.

Dans le cas d'un changement qui va demander plus de flexibilité - en l'occurrence, le cas qui nous occupe, les quatre modèles de culture d'entreprises de K. Cameron et R. Quinn sont intéressants (Cameron, 2008) :



Source : <http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-schein-peters-waterman/>

Figure 8 - Les quatre modèles de culture d'entreprises de K. Cameron et R. Quinn

³⁵ Schein, E. (1988). *Organizational Culture*. USA : Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

La pertinence du recours à ce modèle est d'autant plus avérée qu'il y a un changement de case. En effet, selon les typologies de chacune de cases (fig. suivante), l'effort de changement sera d'autant plus grand qu'il opère sur un seul axe, ou sur une combinaison des deux.

	Clan	Hierarchy	Adhocracy	Market
Environnement de travail	Agréable et chaleureux	Structuré et formalisé	Dynamique et créatif	Orienté les résultats
Leader	Mentor	Organisateur	Entrepreneur et visionnaire	Compétiteur
Valeurs	Engagement, communication et développement humain	Efficience, uniformité et rapidité	Transformation, agilité et innovation	Exigence, résultats concrets et atteinte des objectifs,

source : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/06/11347-transformation-digitale-la-culture-dentreprise-doit-elle-aussi-evoluer/>

Figure 9 - Les quatre modèles de culture d'entreprises et l'effort de changement

Le passage d'une culture organisationnelle de type "hierarchy" vers le type "adhocracy" va nécessiter un effort (une énergie) considérable.

2.5.2. La portée d'un changement

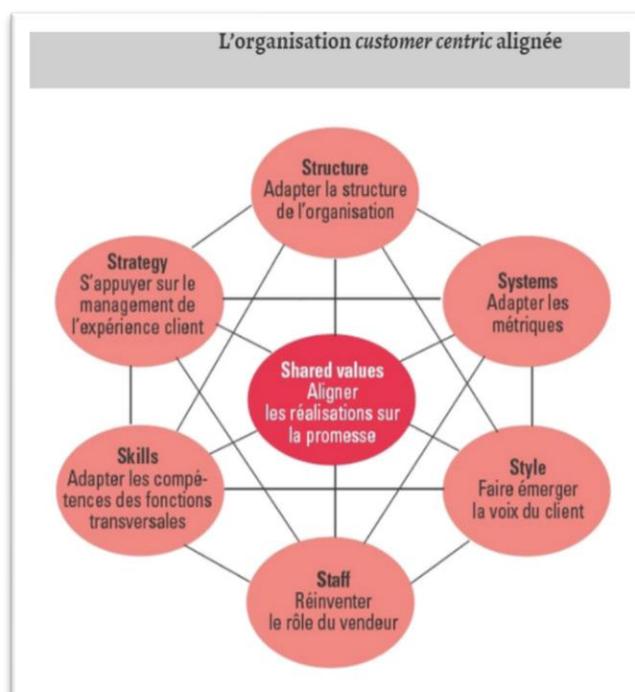
Pour bien saisir l'ampleur du changement, il peut être intéressant de se projeter dans l'avenir. En d'autres termes, se poser les questions relatives à la situation qui siéra au terme du changement ; se demander à quoi ressemblera l'organisation lorsqu'elle sera pleinement orientée client.

Le cadre de travail des 7S (McKinsey)³⁶ nous a semblé être porteur d'éléments de réponse. En effet, ce fractionnement de la problématique en un faisceau de questions, permet d'appréhender les aspects du changement plus largement encore.

Source

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/emr.149.0025>

Figure 10 - 7S de McKinsey



³⁶ In Carteron, V. (2013). Expérience client et distribution « omnicanale ». *L'Expansion Management Review*, 149(2)(25). doi: <https://doi.org/10.3917/emr.149.0025>

Dès lors, pour l'étude qui nous intéresse, certains points méritent que l'on s'y attarde, en ce qu'ils apportent un éclairage qui n'avait pas encore été (pleinement) livré jusqu'à présent dans ce travail:

- *Systems : Adapter les métriques.* Un système traditionnellement conçu pour mesurer des transactions devra être adapté afin de capter les éléments qui représentent de la valeur pour le client. Par exemple le nombre d'interruptions de service, ou la durée de résolution d'un incident.
- *Style : Faire émerger la voix du client.* L'avis du client est important, qu'il soit content, mécontent, loyal ou versatile. Chaque voix compte.
- *Staff : Réinventer le rôle du vendeur :* le vendeur est une interface entre l'entreprise et le client. Son rôle inclut plus que jamais la qualité de la relation.
- *Shared Values : Aligner la réalisation sur la promesse.* Nous retrouvons ici le concept central de l'engagement - celui de l'entreprise, et celui de chaque collaborateur. En effet, une entreprise qui annonce dans ses valeurs (croyances) que le client est au centre de ses préoccupations sera jugée par le client lui-même.

Les autres points ont déjà été abordés et ils n'apportent pas de valeur supplémentaire à notre propos.

2.5.3. La typologie du changement

Si le changement interne est généralement consécutif à un changement de facteurs externes, la typologie du changement peut varier selon deux axes (Autissier & Moutot, Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage., 2013) ³⁷.

Le premier axe situe le changement selon la nature imposée ou volontaire de celui-ci en interne. L'appétence pour le risque peut motiver des changements volontaires, tandis qu'une fusion de deux entreprises peut imposer le changement.

Le second axe décrit la temporalité, le tempo ou la vélocité dont l'entreprise va devoir faire preuve pour atteindre son objectif.

CHANGEMENT	IMPOSÉ	VOLONTAIRE
PROGRESSIF	<p>Changement prescrit</p> <ul style="list-style-type: none"> - réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc) - 12 à 36 mois <p><i>ex : mise en application du RGPD</i></p>	<p>Changement construit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise - <u>1 à 10 ans</u> <p><i>ex : culture client, qualité, processus</i></p>
	Changement de crise	Changement adaptatif

³⁷ Autissier, D., & Moutot, J. (2013). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage*. Dunod.

BRUTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Solution à un dysfonctionnement - 1 jour à 3 mois <p><i>ex : accident, grève, plaintes de clients</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transformation des pratiques et de l'organisation - 6 à 18 mois <p><i>ex : nouvel outil informatique, compétences commerciales</i></p>
--------	--	---

Source : Typologie du changement - Autissier et Moutot (2003)

Figure 11 – Quatre situations de changements

Soulignons la durée particulièrement importante (de 1 à 10 ans) d'une typologie volontaire et progressive.

2.5.4. Les étapes du changement

2.5.4.1. Remarques préliminaires :

Plusieurs modes de changements coexistent : le changement en huit étapes (Kotter)³⁸, la dé cristallisation - recristallisation (Lewin)³⁹, ou l'agilité pour n'en citer que 3. Le choix du modèle pour conduire le changement est primordial et doit se faire en fonction de la situation à laquelle est confrontée l'entreprise. Une entreprise qui change de structure organisationnelle ou de méthodologie de projet (Waterfall vers Agile par exemple) est en proie à un véritable dilemme. Adopter l'ancienne méthodologie, bien connue mais bientôt obsolète ? Mettre en œuvre un plan selon la situation future - c'est à dire en quittant un mode éprouvé ?

Voici quelques pistes de réponses.

- Le graphique des 7 lieux du changement présente deux axes : la bonne compréhension de ceux-ci permet d'organiser les étapes, chronologiquement et spatialement. Assez logiquement, les étapes qui s'inscrivent dans une temporalité longue sont abordées en priorité. Mais pas forcément !
- Le modèle de Kotter a fait ses preuves dans un grand nombre de cas et est à ce titre largement enseigné.
- Le modèle de Lewin reste valable. Il y a effectivement un dégel, une transition et un regel. Ces trois étapes sont d'ailleurs présentes dans la notion d'urgence et d'ancrage chez Kotter.
- L'agilité nécessite une formation des équipes. Cependant, cette agilité est un atout en raison de l'instabilité de l'environnement évoquée ci-avant.

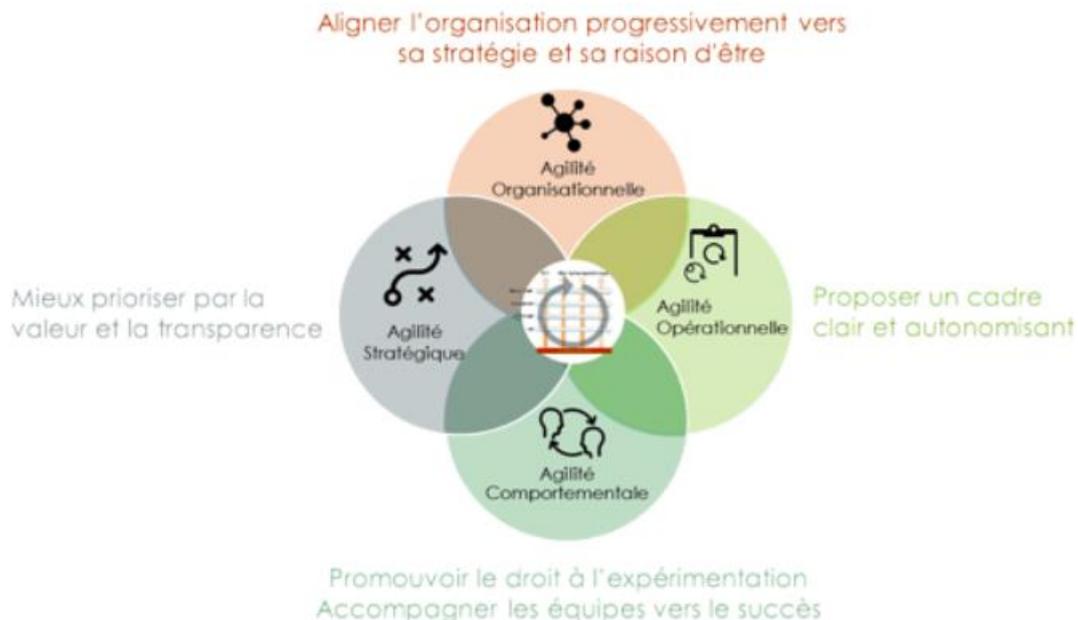
La capacité à s'adapter sera un facteur de succès dans le changement. Les différentes dimensions de l'agilité permettent de mesurer celle-ci.

³⁸ Cité dans (Autissier D. , Moutot, Johnson, & Wiersh, 2019)

³⁹ Idem.

2.5.4.2. Transformation et dimensions Agile

Nous proposons ci-après une réflexion au départ des différentes dimensions de l'agilité (aneo, 2019) : stratégique, comportementale, organisationnelle, opérationnelle. Ces dimensions se complètent pour former ensemble un diagnostic de la capacité d'agilité de l'entreprise. Nous y mentionnons également quelques outils appropriés pour relever ces mesures.



Source : (aneo, 2019)

Figure 12 - Dimensions de l'agilité

1. **Mesure de l'agilité stratégique.** Dès la prise de conscience de la nécessité du changement, il convient d'établir un diagnostic de celui-ci par une analyse préliminaire. C'est à dire mettre en balance la situation actuelle et la situation future, afin d'établir la hauteur du changement, en terme de risques et de valeur. La notion de valeur est à considérer pour l'entreprise, mais également pour l'ensemble des parties-prenantes. Le client va t-il bénéficier de ce changement, les équipes, les fournisseurs, ... ? Dans cette analyse, il convient également de savoir si le changement se fera progressivement -en étapes- ou en une fois. L'analyse portera également sur la typologie du changement déjà évoquée.



Figure 13 – Perdre un existant connu pour un avenir promis justifié par un progrès⁴⁰

⁴⁰ source : http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3_Autissier_seminaire_CDC_2012.pdf

2. Mesure de l'**agilité comportementale** en déterminant les parties prenantes impactées par ce changement, ainsi que l'amplitude de celui-ci. Une matrice Intérêt /Pouvoir est un outil précieux à ce stade.

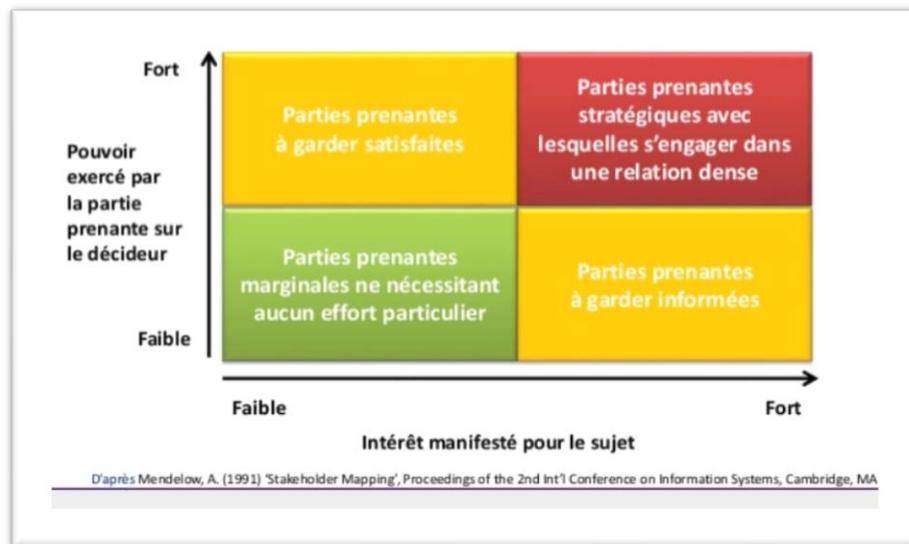


Figure 14 - Matrice intérêt / Pouvoir ⁴¹

La position socio-dynamique des acteurs de Fauvet (Tonnelé, 2011, p. 236)⁴² peut également être pertinente en raison du profilage des parties-prenantes selon la force de leur motivation ou synergie (passifs ou actifs), et leur adhésion au changement.

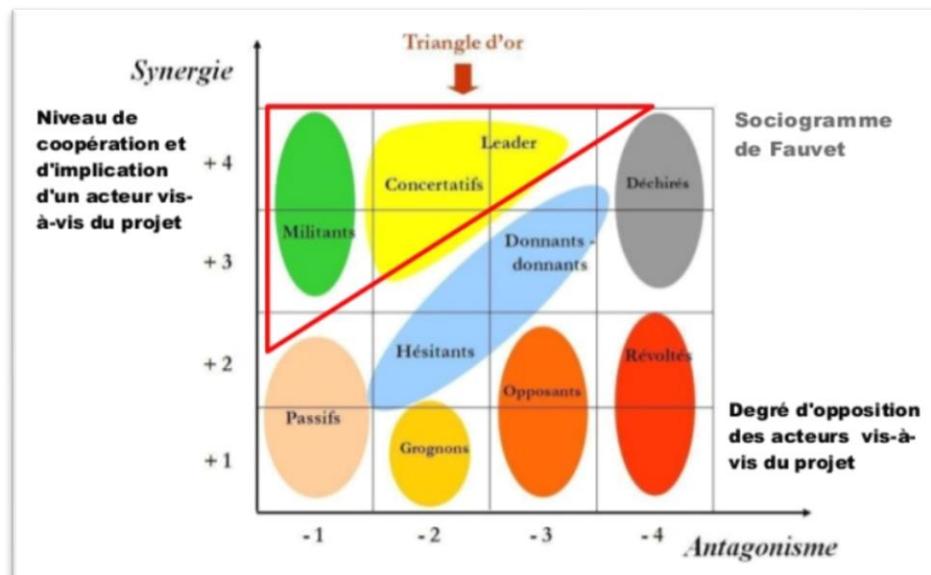


Figure 15 - La position socio-dynamique des acteurs ⁴³

⁴¹ source: <http://image.slidesharecdn.com/mges2sance2slidehsare-150124110352-conversion-gate02/95/lar-se-relations-avec-les-parties-prenantes-45-638.jpg>

⁴² d'après J.-C. Fauvet 1970-1980 cité dans : Tonnelé, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Paris: Eyrolles Organisation.

⁴³ source: <https://image.slidesharecdn.com/pyramidesmanagementrh-170507171045/95/10-pyramides-pour-valoriser-le-capital-humain-15-638.jpg>

3. Mesure de **l'agilité organisationnelle**. Analyser et comprendre les dimensions organisationnelles de l'entreprise, sa structure organisationnelle, sa structure de pouvoirs, sa culture organisationnelle et les valeurs de l'organisation. Pour ce dernier point, la marguerite sociologique (Johnson G., Scholes H)⁴⁴ est un outil qui offre plusieurs avantages :
- facilité de mise en œuvre. Les thématiques sont compréhensibles, des questions types peuvent aider à trouver les réponses.
 - facilité de compréhension des résultats. Les éléments d'information sont tangibles (un logo, une fréquence de contrôles, ou le nombre de niveaux de l'organigramme).

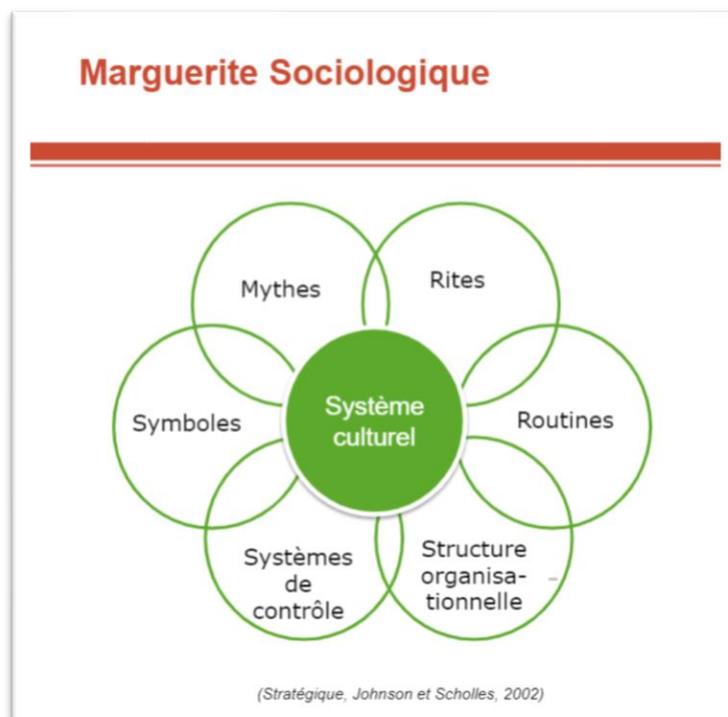


Figure 16 - Marguerite sociologique ⁴⁵

Le type de management (Lewin) doit également être au centre de l'attention : est-il directif, persuasif, participatif ou déléguatif ? Dans une phase de changement, le profil d'une équipe peut changer : la baisse du niveau de compétence peut entraîner une baisse d'autonomie, nécessitant un management un peu plus directif. Nous soulignons à nouveau l'importance de communiquer une vision, ce qui facilitera la prise de décisions dans un environnement nouveau, et donc le retour à l'autonomie.

4. Mesure de **l'agilité opérationnelle**. Il s'agit d'analyser l'impact du changement sur les processus existants. Cette analyse est d'autant plus importante en couverture que la

⁴⁴ Cité dans (Autissier D. , Moutot, Johnson, & Wiersh, 2019)

⁴⁵ source:<https://docplayer.fr/18355371-Gestion-du-changement-projet-de-rapprochement-et-fusion.html>

structure organisationnelle change. La possibilité d'un changement qui impacte l'ensemble des processus n'est pas à exclure. Une matrice (au départ RACI), qui met en présence les processus métiers, les outils utilisés et les ressources humaines est un outil intéressant.

2.5.4.3. 8 étapes de Kotter

Même s'il n'est pas parfait, le modèle de Kotter⁴⁶ a obtenu notre préférence dans l'identification des étapes du changement. Nous préférence a été guidée par le fait que

- le changement est insufflé par une sorte d'idéalisme -ce qui est un élément fort, motivant pour un changement. Le changement est porté par une vision, une épopée qui nous amènera à découvrir de nouveaux horizons. Le changement en lui-même n'est pas une fin en soi, mais le passage nécessaire pour répondre à une évolution externe. Ce sont les 4 premières étapes (en vert dans le schéma),
- la suite du changement est réalisée par les personnes elles-mêmes, qui sont encouragées, soutenues et reconnues. Le changement (en bleu) s'opère selon le principe de l'amélioration continue (Deming) et par exemple suivant une méthodologie de sprint *Scrum*, ou s'inspirant de *DevOps*.
- le changement est effectif lorsque les nouvelles pratiques sont ancrées - c'est à dire qu'elles s'inscrivent dans la culture d'entreprise (la dernière étape en bordeaux)

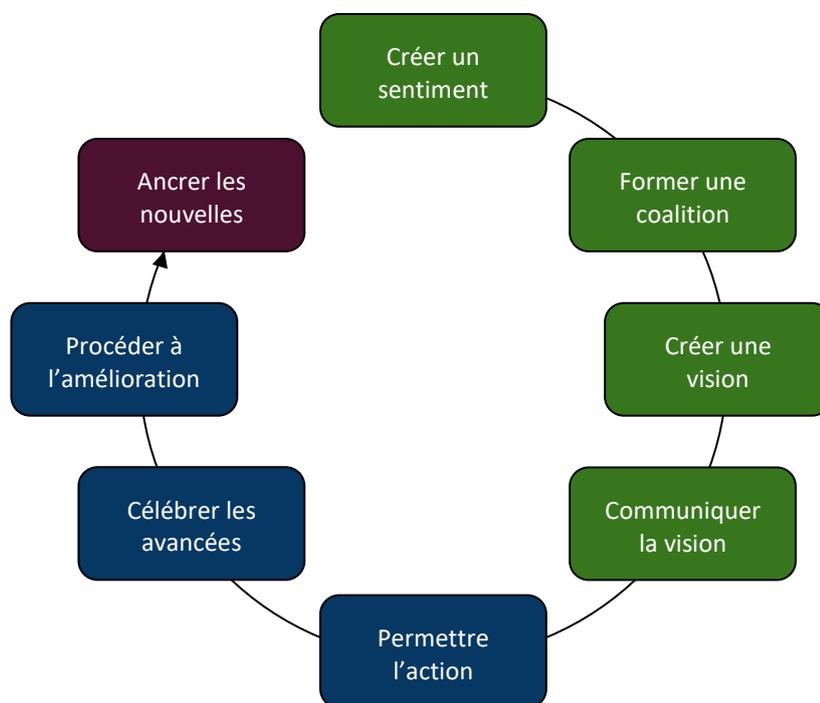


Figure 17 - 8 étapes du changement de Kotter

Rappelons que comme tout modèle, il constitue un impossible idéal, un fil conducteur plus qu'une règle rigide.

⁴⁶ cité dans (Autissier D. , Moutot, Johnson, & Wiersh, 2019)

2.5.5. Les implications et les risques du changement

2.5.5.1. Implications sur les processus, et sur le système d'information

Un changement d'organisation ou de stratégie peut amener à changer les processus métiers. Lorsqu'un processus est indépendant ou autonome, et lorsqu'en plus, il n'a pas de recours à son environnement ni à des outils informatiques, la tâche peut sembler facile.

Cependant, même dans ce cas, lorsqu'un processus change, les besoins inhérents à son exécution vont également devoir évoluer. Citons entre-autres les nouveaux besoins liés aux outils informatiques, ou les ajustements requis dans les interactions avec d'autres processus.

Nous avons insisté sur l'importance du Système d'Information en tant qu'outil de connaissance (cfr supra), particulièrement dans un contexte d'entreprise orientée client. Or le SI est alimenté par les Processus Métiers ; et les décisions prises au sein de ces mêmes processus le sont sur base de la connaissance fournie par le SI, le tout dans un environnement en interaction avec ce dernier.

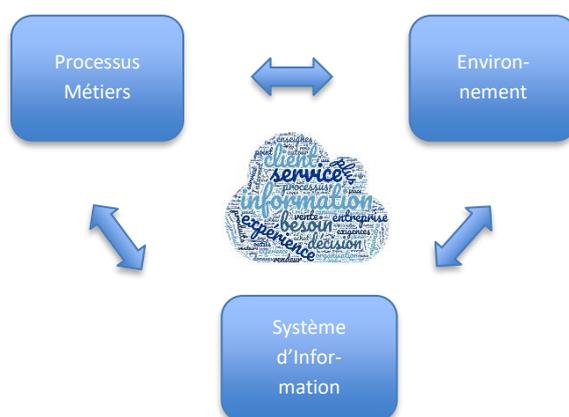


Figure 18 - interactions SI - Processus

Ce contexte représente un risque plus ou moins grand pour l'entreprise. Les facteurs de ce risque peuvent être les suivants :

- changement de nature de l'information fournie par les processus
- changement de la connaissance nécessaire à la conduite des processus
- changement des outils des processus, producteurs d'information numérisée.

En conséquence, un changement de structure organisationnelle dans l'entreprise, ou de processus doit se faire en cohérence avec son SI, et inversement. Plus encore, nous pouvons affirmer que le changement impacte forcément et la structure organisationnelle et le Système d'Information, en raison du niveau de qualité de l'information qui est nécessaire à une orientation client.

2.5.5.2. Résistance au changement

Comme dans tout changement, la problématique de la résistance au changement doit être abordée avec sérieux. On considère généralement que la majorité des utilisateurs impactés par un changement développent une attitude passive, attentiste, et finira par adopter le changement (Autissier & Moutot, *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage.*, 2013) ⁴⁷.

Avant de citer quelques outils qui peuvent se révéler intéressants pour accompagner le changement, insistons sur le fait que les résistances peuvent aussi se compter parmi les autres parties-prenantes d'une organisation, sans se limiter aux seuls travailleurs. Les fournisseurs et partenaires, mais aussi et surtout les clients. Un changement organisationnel peut impacter le client, et potentiellement induire une résistance de sa part. Le client pourrait chercher des alliances auprès des interlocuteurs en place dans la société afin de se ménager une zone neutre, exempte de changements. Dans ce cas, le rôle des vendeurs et commerciaux est crucial dans l'accompagnement vers le changement. La communication et l'information sont essentielles pour accompagner le changement, et une congruence doit être tangible entre les valeurs et missions de l'entreprise et l'expérience client - particulièrement durant la phase de changement, entre le dégel et la recristallisation des pratiques (Lewin)

2.5.5.3. Risques psycho-sociaux

Nous avons évoqué la transition entre une économie transactionnelle, basée sur la délivrance d'un produit -illustrée dans notre cas par la voiture-, et une économie de services, orientée vers le besoin du client. Cette transition s'est imposée suite à des changements de l'environnement des entreprises -conscience écologique, finitude des ressources, surconsommations.

Cependant, il faut garder à l'esprit que ces changements ne se sont pas opérés en une fois. Par exemple, les années 90 et 2000 ont particulièrement été axées sur la qualité. Les sujets marquants de ces décennies sont les processus, les conformités, et la recherche d'une production de plus en plus efficace. Des avancées majeures ont été réalisées : c'est l'émergence du Langage de Modélisations Unifié (UML), les premières éditions du PMBOK (la première en 1996, la seconde en 2000), ainsi que des certifications telles que ISO 9001.

Parallèlement à ces changements, le management de leadership connaît un succès grandissant, basé sur de la communication non-violente. Le livre "les mots sont des fenêtres"

⁴⁷ Autissier, D., & Moutot, J. (2013). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage.* Dunod.

(Rosenberg, 2002)⁴⁸ est un véritable succès de librairie, et sert de base à de nombreux cours de communication à destination des managers.

L'orientation client, et l'économie de service ont modifié les attendus. Ce n'est plus seulement la normalité validée par un contrôle qualité, ni l'évaluation au regard des objectifs. Il s'agit en plus de répondre de la satisfaction (des besoins) du client.

Malheureusement, force est de constater que ces changements de management, ces changements d'orientation d'une vente transactionnelle vers une satisfaction du besoin du client ont vu également surgir un accroissement des risques psychosociaux, conduisant parfois à la « mise à mort du travail » (Viallet & Audiot, 2009)⁴⁹. La reconnaissance valorisante d'un travail s'efface au profit de la normalité, c'est à dire la correspondance à une normalité préétablie. L'adaptation est sans cesse requise : « Que sont en effet les technologies, sinon des outils pour s'adapter au monde ?[...] La multiplication des technologies [...] conduit à la création d'un milieu technique complexe, auquel chacun doit s'adapter. » (Chabot, 2013, p. 63)⁵⁰

Cette faculté d'adaptation de l'homme sans cesse sollicitée l'amène à le « faire ressembler à une machine, fiable, polyvalente et sans état d'âmes » (Chabot, 2013, pp. 63-64). Lorsque le capital humain est une opportunité, il convient au management d'établir une stratégie qui réussisse le pari d'être orienté-client ET orienté-humain. Il s'agit moins d'un risque que d'un choix.

Cependant, cette situation est probablement transitoire. Et des réflexions permettent de changer les pratiques. Nous l'avons vu précédemment dans les lieux du changement, une entreprise qui est orientée client doit changer en profondeur, y compris dans ses évaluations et ses prises de mesures.

« [En matière d'évaluation,] un manager devrait être évalué sur deux dimensions :

- sur les résultats globaux de son équipe, parce que c'est son objectif premier en tant que responsable d'un collectif ;
- et par un 360° qui inclut supérieurs, subalternes et collatéraux avec lesquels il collabore régulièrement, voire des partenaires externes, parce qu'un manager a un rôle clé de relation et de circulation de l'information pour l'ensemble de l'organisation. Cette évaluation devrait être menée par les ressources humaines, le

⁴⁸ Rosenberg, M. R. (2002). *Les mots sont des fenêtres : initiation à la communication non-violente*. Paris, France : La Découverte.

⁴⁹ Viallet, J.R. (Réalisateur), & Audiot, A. (Journaliste). (2009). *La mise à mort du travail* [Documentaire]. France: France 3.

⁵⁰ Chabot, P. (2013). *Global burn-out (coll PERSPECTIVES CRITIQUES)* (PUF). Paris, France : PUF. p63-64

supérieur hiérarchique n'étant qu'une des personnes interrogées, avec certes un poids fort, mais non déterminant.» (de Lacoste, 2018)⁵¹

Les risques psycho-sociaux peuvent ainsi être pensés en terme de symptômes d'un dysfonctionnement dans les pratiques au sein de l'entreprise. Du point de vue de l'organisation, il ne s'agit pas uniquement d'une maladie isolée qu'il faut prévenir ou soigner, mais d'un indicateur sur les pratiques managériales en place, et les gaspillages potentiels d'énergie qui conduisent à des burn-out.

Le changement doit être envisagé comme une opportunité d'améliorer les relations au sein de l'entreprise, d'y mettre un bien-être propice à une réelle agilité.

2.6. Conclusion de la revue de la littérature : un tout relié

Nous avons parcouru une série d'éléments - changements organisationnels, modèle orienté service, émergence des exigences- qui ensemble vont tendre vers un modèle orienté client.

Les chapitres précédents ont mis en avant diverses facettes d'un même tout qui se dessine.

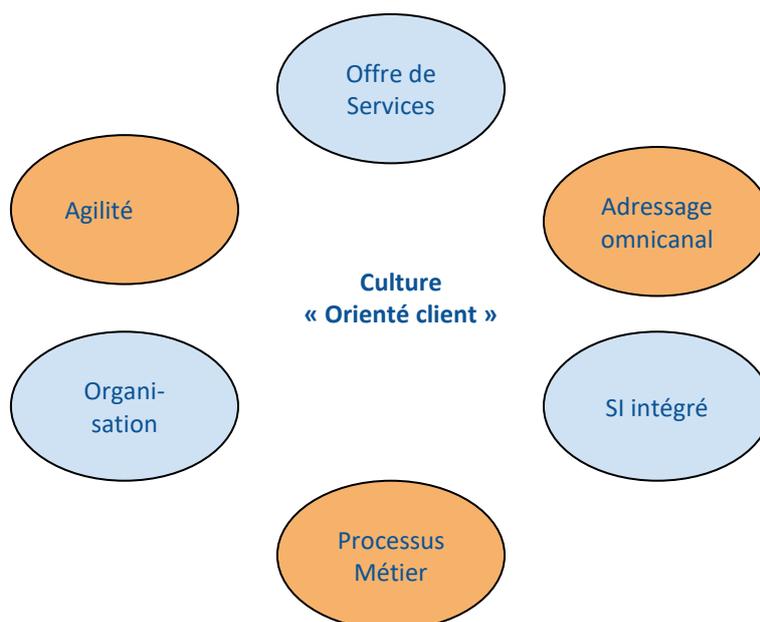


Figure 19 - Diverses facettes de la culture "Orienté client"

Pour une entreprise, ce changement est profond, risqué et nécessite une approche elle-même empreinte d'agilité. Nous avons présenté une série d'outils dont les responsables du changement peuvent s'emparer. Ces outils ne constituent pas la panacée, mais bien des aides qui permettent d'appréhender le changement en posant les justes diagnostics capables d'éclairer les choix, et d'en accroître les chances de réussite.

⁵¹ de Lacoste, G. (2018, juin 12). Pour un management orienté client. Consulté le 3 février 2020, à l'adresse <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/pour-un-management-orienté-client-133347>

Dans la deuxième partie de ce travail, nous allons nous intéresser au cas de la société Econocom Belux, qui en 2019 annonçait une restructuration organisationnelle profonde.

3. Situation Econocom

3.1. Genèse du changement

3.1.1. Présentation de l'entreprise

3.1.1.1. Econocom

Econocom est un groupe européen, créé en France par Jean-Louis Bouchard en 1974, sous le nom d'Europe Computer Systèmes (ECS). La société est un acteur majeur des services du numérique (ESN).

Le groupe est organisé, selon sa propre terminologie, en une Galaxie "Econocom", dans laquelle œuvrent des planètes et des satellites, autrement dit les différentes implantations cœurs et les sociétés qui gravitent autour du noyau pour assurer la complémentarité des compétences.

Juridiquement, en Belgique, Econocom se subdivise en plusieurs entités dont

- EMS - *managed solution*,
- EPS - produits et services,
- TMF - financement (*leasing*).

Historiquement, ces entités travaillent selon une organisation en silos.

Cette subdivision incarne les trois métiers historiques d'Econocom. Cependant, cette subdivision est au centre du changement dont il est question dans le présent travail. C'est pourquoi, dans la suite du chapitre, nous présentons la société dans sa situation de 2018, année d'entrée en fonction en tant que Business Analyst de l'auteur du présent travail de fin d'études.

3.1.1.2. Core business

Le *core business* d'Econocom est la transformation digitale des entreprises. Ce métier s'organise autour de deux activités :

- L'activité "*Digital Service & Solutions*" (DSS), qui comprend :
 - les services numériques, l'accompagnement des clients dans leurs projets digitaux,
 - la distribution, la vente ou la fourniture de technologies
- l'activité "*Technology Management Financing*" (TMF), reprenant :
 - les solutions de financements adaptées.

Répartition du chiffre d'affaires par activité



source : econocom, rapport annuel 2018, p16

Figure 20 - Répartition du chiffre d'affaire par activité (Econocom)

Ces deux activités de base peuvent se décliner en une série d'activités telles que :

- les produits et solutions, c'est à dire la fourniture des appareils numériques nécessaires au métier. Les services proposés vont de la fourniture physique à la gestion du recyclage, en passant par la personnalisation ou le développement de solutions adaptées au client,
- les solutions de financements, dont le leasing,
- les services de type *data-center*, déploiement d'applications, serveurs à la demande,
- les solutions de digitalisation de processus (via des *clouds* d'entreprise) et numérisation d'informations,
- les solutions en terme de mobilité,
- les solutions de E-commerce d'entreprise (plan cafétéria e.a.),
- ...

Les principaux concurrents directs d'Econocom au sein de l'industrie sont : Dimension Data, HP, Real Dolmen. Dans un futur proche, des sociétés comme NRB pourraient rejoindre ce groupe de concurrents sur le marché Belge.

3.1.1.3. Chiffres clés Econocom (2018)

- Présent dans 18 pays
- 10.812 collaborateurs
- Chiffre d'affaire consolidé : 2.846 M€
- 45 ans d'activités
- 7 millions d'appareils gérés

3.1.1.4. Visions

- La satisfaction des utilisateurs : facteur clé de réussite de la transformation digitale
"En partant des usages réels des collaborateurs pour distribuer le matériel le plus adapté, déployer des services sur-mesure et proposer des solutions de financement

souples et originales, Econocom aide les entreprises à réussir leur transformation numérique et assurer la performance de leurs projets digitaux.” (Econocom, 2018) ⁵²

- L’usage plus que la propriété

“Dynamisée par un marché de la transformation digitale en pleine croissance, la tendance sociétale de consommation orientée vers l’usage plutôt que la propriété, s’accélère. Si les modes de consommation traditionnels sont toujours bien présents, notamment sur les équipements stratégiques pour lesquels les grandes entreprises continuent à vouloir garder le contrôle, c’est un modèle mixte qui se développe dans les secteurs de l’IT et du numérique. De plus en plus habituées aux nouveaux standards des leaders du numérique, les entreprises recherchent aujourd’hui des solutions pour améliorer l’expérience clients et collaborateurs, tout en privilégiant une approche « ROIste » et en cherchant à flexibiliser leurs coûts” (Econocom, 2018)⁵³.

3.1.1.5. Valeurs

La culture d’entreprise d’Econocom et sa volonté de créer un environnement propice à l’innovation s’appuie sur 3 valeurs

- **L’audace** : qui traduit une appétence pour le risque, l’innovation, la recherche de solutions originales
- La **bonne foi** : rejoignant le troisième des principes Agile (la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle), Econocom insiste sur l’esprit du contrat plus que sur les lettres du contrat
- La **réactivité** : cette valeur est aussi un engagement sur les moyens. En effet, pour être réactif, il aura fallu développer une capacité en amont. “Apprendre de ses erreurs et savoir rebondir” nous clame le site de l’entreprise. Le verbe “savoir” exprime dans notre cas une capacité !

⁵² Econocom. (2019). *Econocom : Rapport annuel 2018*. Consulté à l’adresse https://d3q1nuq2h4hpaf.cloudfront.net/reports/pdf/econocom_rapportannuel2018_fr.pdf

⁵³ idem.

3.1.1.6. Promesse

The graphic is divided into two main sections. The top section has a light grey background and contains the text: "entreprendre, créer, partager..." in blue, followed by "ecoresponsable" in purple with a hand icon. Below this, it states: "Nous considérons que notre croissance doit se faire en créant de la valeur responsable, c'est-à-dire des produits et des services respectueux des personnes et de l'environnement." and "Pour rester fidèle à ce principe, nous nous engageons auprès de :". The bottom section has a dark blue background and contains the text: "Nos clients & partenaires" and "Développer un marketing responsable." followed by "Etre à l'écoute des besoins des clients et partenaires, collaborer avec ceux-ci, avoir des relations durables et éthiques, pour développer des solutions respectueuses des ressources nécessaires à leur mise en œuvre."

source : <https://www.econocom.be/fr/identite/valeurs-engagements> (2020-02)

Figure 21 - Promesse (Econocom)

Econocom met en avant une écoute des besoins, une collaboration ainsi qu'une relation sur le long terme avec ses clients. Si cet engagement d'éco-responsabilité s'inscrit parfaitement dans l'esprit de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), il est aussi congruent avec un modèle orienté client.

3.1.1.7. Modèle Business to Business to Customer

Originellement Econocom réalise son activité selon le modèle B2B, à savoir d'entreprise à entreprises. Or Econocom a rapidement mis en avant une limite fondamentale de ce modèle: l'absence de l'utilisateur final. C'est à dire une personne qui fera usage du matériel (hardware, software ou service) sans être le client.

Chez Econocom, l'acronyme utilisé est B2B2C, renforçant l'idée qu'il existe plusieurs cibles au métier : "B" le fournisseur (Econocom), "B" pour le client (Business), c'est à dire celui qui paye la plus grosse partie du service et bénéficie d'une partie du service, et enfin "C" pour Customer (que l'on pourrait ici traduire par consommateur ou l'utilisateur), désignant ici l'utilisateur final du service proposé. A titre d'exemple, citons le leasing de smartphone : le coût et les modalités sont presque complètement portés par le client -une société qui veut offrir cet avantage à son personnel-, tandis que l'employé utilise effectivement le smartphone et peut faire appel à un helpdesk. Pour être complet dans notre exemple, nous pouvons ajouter les tierces parties, comme par exemple les Ressources Humaines qui devront transmettre des données relatives à ces avantages à l'organisme en charge de l'impôt sur les avantages toutes natures. Pour Econocom, ces tierces parties entrent aussi dans l'équation B2B2C !

3.2. Le changement Econocom Belux

3.2.1. Le changement au niveau du groupe

Dans son 1er rapport semestriel de 2019 Econocom Group fait état d'un plan ambitieux de transformation de son organisation, visant à

- se recentrer sur son métier,
- réduire ses coûts.

Le message du top management va percoler vers les directions des filiales. Dans les faits, cette transformation au niveau du groupe se traduit en transformations au sein des différentes entités nationales. Pour Econocom Belux, ce changement concernant essentiellement l'activité Digital Services & Solutions, ce sont les fournitures de services IT et la distribution de technologies qui sont directement impactées.

Pour saisir l'importance de ce changement, il est intéressant d'observer des événements qui vont donner l'impulsion et tracer les lignes directrices du changement : à ce titre, nous avons retenu un communiqué de la direction (février) et un meeting stratégique (septembre) qui sont exposés dans la suite du chapitre.

3.2.2. Communiqué de la direction - Chantal de Vrieze

Depuis le 11 février 2019, Chantal de Vrieze est *managing director belux* pour Econocom. Elle explique dans un communiqué du 24 janvier 2019 : *“aujourd’hui, le marché glisse d’une logique de propriété à une logique d’utilisation, avec, dans la foulée, une demande croissante de solutions « as a service » et de combinaisons produit/service. C’est une formule attrayante pour les clients.[...]”*⁵⁴

Parmi les défis auxquels le management doit faire face, le déploiement du plan stratégique “e for excellence”, nous intéresse particulièrement, puisqu’il vise la qualité et la satisfaction des clients. Ce communiqué pose les bases de réflexions du plan stratégique. L’orientation y est donnée : les balises sont un business sous forme de services et la satisfaction du client !

3.2.3. Belux Strategy Meeting - 2019-09-11

Lors du meeting extra-ordinaire du 11 septembre 2019, Chantal de Vrieze a présenté la nouvelle stratégie pour Econocom Belux, visant à assurer une croissance sur le long terme et une rentabilité. Cette stratégie est pleinement alignée avec celle du groupe.

Consciente des limites de la structure organisationnelle de l’implantation belgo-luxembourgeoise, l’équipe de management - renforcée par Mike Hellemans et Christophe Vanmalleghem- présente l’indispensable évolution de l’organisation de l’entreprise pour

⁵⁴ <https://www.econocom.com/fr/actus/communiqués-de-presse/econocom-nomme-chantal-de-vrieze-managing-director-belux>

parvenir à se focaliser sur les activités croissantes. Et d'ajouter "le client y occupe une place centrale"⁵⁵

En résumé du meeting, des idées très précises guident le changement,

- en terme de vente :
 - transversalité - proposer au client de recourir aux autres services du portfolio,
 - vente incitative - proposer un niveau de gamme supérieur, par exemple sur le niveau de service du SLA,
 - vente croisée - proposer des produits ou services complémentaires consécutivement à une transaction. Par exemple, joindre un service support à l'achat d'un serveur,
- en terme d'orientation
 - centré client ,
- en terme de ressource
 - attirer et retenir des personnes talentueuses.

Consécutivement à l'annonce interne de sa nouvelle stratégie, la vision et la mission sont ré-affirmées sur le site d'Econocom Belux :

Nous aidons nos clients à penser et à utiliser efficacement le numérique, en plaçant les utilisateurs finaux comme point de départ de toute transformation numérique.

notre vision

Proposer une combinaison unique de ressources qualifiées, technologies de pointe et solutions de financement qui assure d'une part une gestion innovante du cycle de vie de votre écosystème et d'autre part la satisfaction et la productivité continues de vos collaborateurs et clients.

notre mission

Dans un monde qui évolue toujours plus vite et où les utilisateurs sont clés, nous vous assurons l'accès aux technologies, leur facilité d'usage et sécurité afin de permettre à nos clients de se concentrer sur leur coeur de métier et d'accroître leur compétitivité.

source : <https://www.econocom.be/fr/identite/nous-connaître> (2020-02)

Figure 22 - Vision & mission (Econocom)

⁵⁵ mail du 2019-09-16 adressé par Chantal de Vrieze au personnel d'Econocom Belux

3.2.4. En résumé

Depuis le début de l'année 2019, la société Econocom (groupe) ré-affirme sa stratégie en interne et en externe. Son esprit d'entrepreneuriat cher à son fondateur conserve sa place, et la volonté de trouver des solutions originales pour ses clients est plus présente que jamais. De ce fait, on peut affirmer que l'ADN du groupe demeure. La place du client au sein des métiers d'ECONCOM se renforce. D'ailleurs, depuis quelques années, le concept de "userisation" guide les décisions du management.

Cependant, au fil du temps, des manières de faire se sont petit à petit installées, des formules qui ont fait leurs preuves sont devenues des pratiques courantes. Certains gestes acquis se sont parfois vidés de leur substance. Enfin, la structure organisationnelle en place montre ses limites.

Le changement annoncé lors du *strategy meeting* impacte donc l'organisation, la culture, et les processus, tantôt sous forme de revirement, tantôt sous la forme d'un retour à l'esprit d'Econocom. Tandis que dans la même temporalité, une rigueur budgétaire est mise en place, afin de dégager les ressources nécessaires au changement.

Le changement consiste donc en un recentrage

- sur le métier,
- sur le client,
- sur les objectifs de croissance.

Certes, l'orientation client était déjà présente depuis de nombreuses années, au moins dans les intentions. Mais le changement consiste en une concrétisation de l'intention dans les faits. En définitive, pour Econocom, il s'agit d'un changement portant essentiellement sur la manière de réaliser son métier, et sur la manière d'atteindre ses objectifs. Il s'agit bel et bien de conserver un avantage concurrentiel.

Ne nous y trompons pas, ce changement reste majeur, tant par son ampleur, que par sa profondeur. Non seulement, il impacte directement la relation avec les clients, mais ce changement va bien au-delà, touchant l'engagement du personnel, la culture d'entreprise, l'organisation, les pratiques, etc.

3.3. Les éléments du changement : perspectives

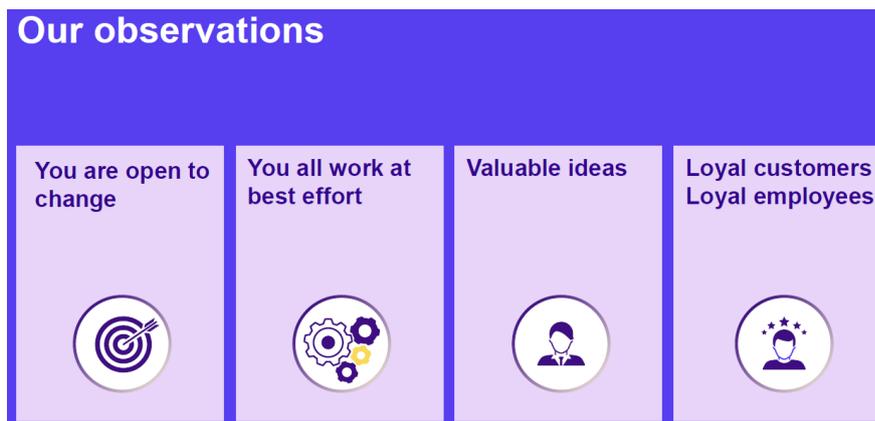
Dans le chapitre précédent, nous avons indiqué que la société Econocom entendait concrétiser son orientation client par un changement profond. En terme de changement, nous avons déjà fait état de la poursuite d'une dynamique actuellement présente dans la société. Le client est et reste au centre du métier d'Econocom. Cependant, cette assertion mérite d'être approfondie. L'intention demeure, tandis que la situation évolue.

Dans le présent chapitre, nous allons analyser quelques éléments du changements, selon plusieurs items :

- La culture d'entreprise,
- la structure organisationnelle,
- l'orientation client,
- les processus métiers.

3.3.1. Culture d'entreprise - Econocom

Dans la première partie de ce travail, nous avons mis en exergue le caractère majeur de la culture organisationnelle dans le changement. Il n'est pas possible de passer d'une bureaucratie à une adhocratie (Cameron, 2008) sans changer d'abord les mentalités, et donc les valeurs et croyances qui guident et animent les actes de tout un chacun dans le cosme de l'entreprise. C'est donc dans sa culture d'entreprise que la société Econocom ancrera les fondements des postures futures et des gestes qui en découleront. La stratégie continue de communication d'Econocom va effectivement dans ce sens. A ce titre, lors du meeting stratégique déjà évoqué ci-avant, la direction générale mettait en avant les observations suivantes :

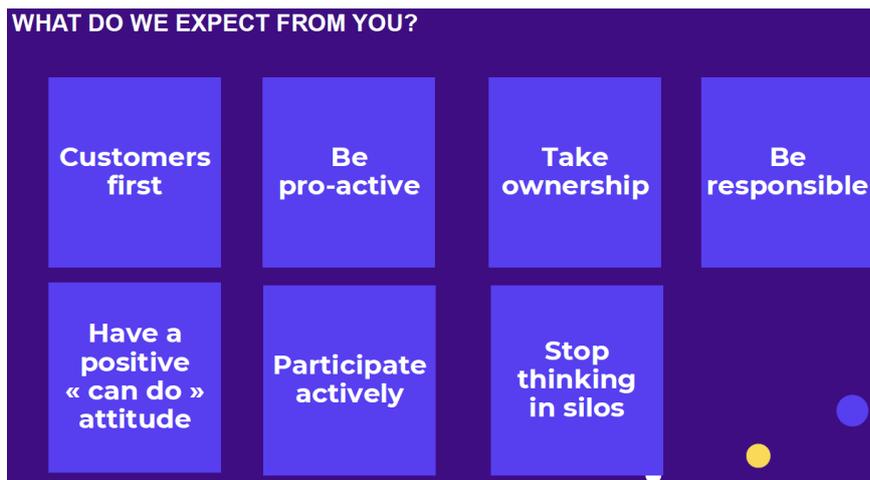


source : Econocom - strategic meeting 2019-09-11

Figure 23 - Our observations (Econocom)

Dans ce premier slide, on perçoit que la société va s'appuyer sur des leviers existants, en mettant en avant les qualités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie, au niveau de sa culture. Ce faisant, celle-ci fait émerger le potentiel pour changer, en reconnaissant la qualité de son personnel, mais aussi en soulignant l'ouverture du personnel au changement ("You are open to change").

Un peu plus tard, lors de ce même meeting, Econocom précisait ce qui était attendu du personnel. Aux côtés du rappel de la place centrale du client, des postures sont précisées : proactivité, responsabilité, participation active, pensée intégrée ("stop thinking in silos"), attitude d'ouverture au changement ("have a positive «can do attitude»).



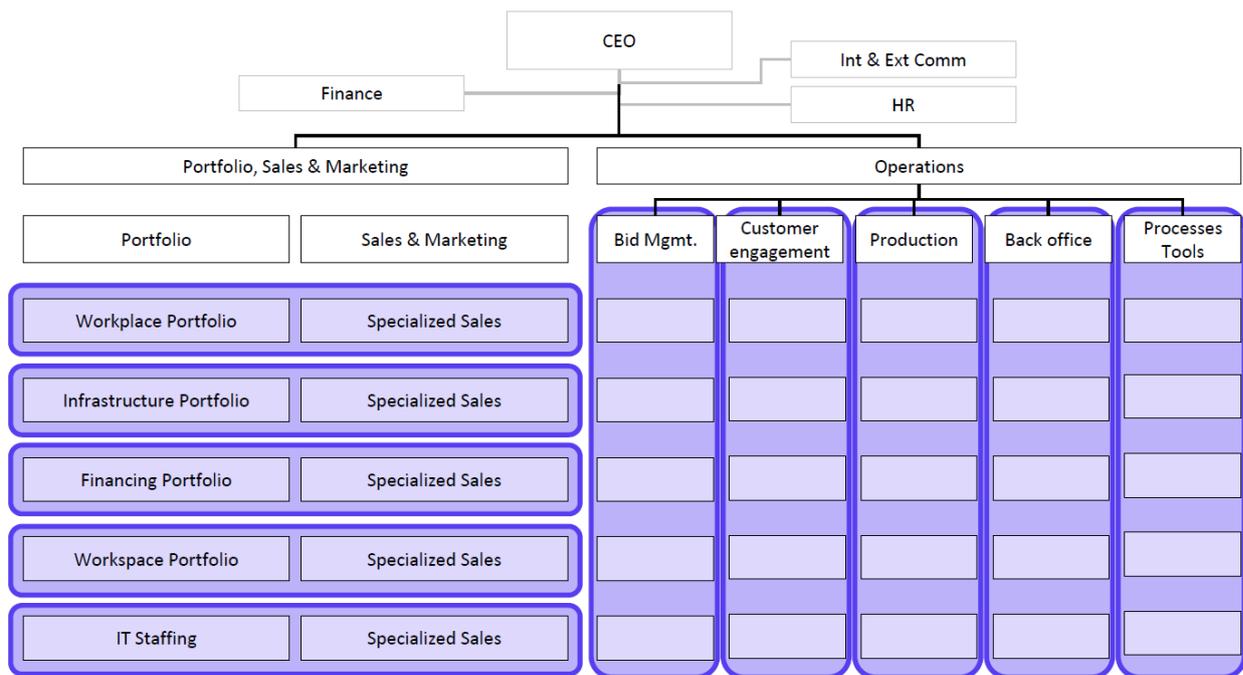
source :Econocom - strategy meeting 2019-09-11

Figure 24 - What do we expect from you ? (Econocom)

Ce second slide, confirme combien un changement culturel est en marche au sein de l'entreprise, et que celui-ci a été pertinemment compris par le top-management. Les observations et les attentes mettent en lumière ce qui va être renforcé ou abandonné dans les pratiques, et ce qui constitue le changement qui est attendu et souhaité en terme de culture.

3.3.2. Structure organisationnelle

En toute logique, Econocom Belux a décidé de changer radicalement sa structure organisationnelle. Historiquement bâtie en silos guidés par des directions opérationnelles très cloisonnées, Econocom s'est tourné vers une structure intégrée, combinant un axe opérationnel basé sur des compétences transversales (citons par exemple la fusion de tous les "back-offices" en un seul), et un axe reprenant les divers portfolios de l'offre de la société. Ces derniers constituent les lignes de la matrice ainsi formée, chacun des portfolios bénéficiant des ressources opérationnelles partagées.



source : Econocom - Strategy Meeting Sept 2019 .pdf

Figure 25 - Structure organisationnelle (Econocom)

En terme d'orientation client, ce changement organisationnel représente une réelle opportunité pour au moins trois raisons :

- Quel que soit le portfolio, le traitement du besoin client sera identique, renforçant son sentiment de continuité dans la réponse. Cela renvoie à la promesse d'une relation durable,
- le partage des responsabilités au sein d'un axe opérationnel permet une plus grande flexibilité, et donc une réactivité plus grande,
- la connaissance de l'ensemble des besoins du client est facilitée par la visibilité commune au sein d'un axe opérationnel. Agissant ici dans la préhension et l'anticipation des besoins du client.

Dans un même temps, Econocom Belux a fait émerger des rôles significatifs qui s'inscrivent parfaitement dans la nouvelle stratégie. Il s'agit d'une mise en avant ou d'une redéfinition de fonctions déjà existantes auparavant, mais sous des géométries différentes :

- Un "Back-office" unique, qui découle directement de la fusion des différentes entités historique d'Econocom. L'ensemble de la gestion du back-office se fera dorénavant sous la supervision de son unique manager.
- Un axe "Tools & processes", qui assurera l'alignement avec la stratégie.
- Un "Customer Engagement Management" qui a pour mission d'atteindre l'excellence opérationnelle. Ce point sera abordé au chapitre traitant du Customer Engagement.

L'émergence -et le renforcement- de ces rôles est parfaitement alignée avec l'orientation client voulue par Econocom Belux : d'abord, le "back-office" présente une centralisation de

ses activités, sous la forme d'une colonne verticale, transversale aux différents portfolios. Cette spécificité permet d'établir une continuité et une homogénéité dans la façon de rendre le service au client. De la même manière, les outils et processus seront choisis selon une politique commune à l'entreprise. Enfin, l'engagement client va au-delà de la simple gestion de la clientèle pour s'inscrire dans une gestion de la relation entre le client et la société.

Du point de vue hiérarchique, cette réorganisation implique de revoir les instances d'arbitrages en cas de différent. Dans l'organisation mise en place, les arbitrages au sein d'une fonction sont opérés par le manager fonctionnel, ceux entre fonctions par le "Chief Operations Officer", ceux concernant des portfolios différents par le "Chief Commercial Officer". Les arbitrages spécifiques aux ressources sont réalisés par le "Competence Ressource Manager", avec une escalation possible vers le "Chief Operations Officer". Enfin, en dernier recours, les arbitrages seront opérés par la Direction Générale.

3.3.3. Customer engagement

Il nous a paru opportun d'interroger le nouveau "Customer Engagement Manager", (en la personne de Claudia Niemann), lors de sa prise de fonction. Etant nouvelle collaboratrice, son regard est vierge de tout a priori, et résolument porté vers le futur. Son éclairage aide à poser un diagnostic sur l'approche client au sein de l'entreprise, et à penser les processus métiers à la lumière de son expertise.

Pour mener cet entretien téléphonique, nous nous sommes inspiré des travaux de recherche de Daniel Coté (2008, pp. 71-80) ⁵⁶, et plus particulièrement les "champs de compétences clés" et les éléments de diagnostic dans une stratégie orientée client : le respect des valeurs, la focalisation sur le client, la détermination des besoins, l'évaluation de la satisfaction. Bien que quelques contacts avec des clients Econocom aient déjà eu lieu, les réponses reflètent ce que seraient les bonnes pratiques en la matière, indépendamment de la situation d'Econocom.

Au moment de procéder à cette rencontre, la Belgique est soumise à un confinement qui oblige les travailleurs à pratiquer du télétravail, et recourir à des conférences téléphoniques. La "rencontre" a lieu ce vendredi 20 avril, et nous en retraçons ci-après la teneur selon un mode questions - réponses, bien qu'il ne s'agisse nullement d'une retranscription.

3.3.3.1. Point 1 : excellence opérationnelle

Concernant l'excellence opérationnelle, quelle doit être capacité d'Econocom pour comprendre les besoins et les attentes de ses clients. Comment est défini et anticipé le besoin de nos clients et des utilisateurs finaux ?

⁵⁶ Côté, D. (2008). Comment implanter une orientation client? *Gestion*, 33(4), 71-80. <https://doi.org/10.3917/riges.334.0071>

- *D'une part, Econocom dispose du contrat qui a été négocié avec le client. Il contient les attentes et les besoins du client, et constitue la "base-line".*
- *D'autre part, Econocom doit mettre en place des rencontres mensuelles en face-à-face avec chacun de ses clients, afin de mesurer avec ce dernier sa satisfaction. Lors de cet entretien, le client pourra exprimer le score qu'il attribue à la société ; la manière dont Econocom aurait dû rendre le service pour améliorer le score ; et enfin, le cas échéant, ses nouveaux besoins.*
- *Une importance est accordée à l'engagement. Les besoins du client doivent être exprimés, et cela de façon claire ! Une grille de lecture SMART peut être utilisée à cette fin. Les promesses formulées par Econocom doivent être tenues.*
- *Pour prétendre à l'excellence opérationnelle, qui n'est pas une fin en soi, mais un niveau qui doit être maintenu, la société qui fournit les services doit mettre en place un "Service Plan Improvement" SPI - véritable planification des mesures à prendre, des évaluations et analyses à réaliser, et des actions à entreprendre. Et le Customer Engagement Manager de nous rappeler : " L'excellence opérationnelle doit être assurée au quotidien" !*

3.3.3.2. Point 2 : Points de contacts pour le client

Qu'en est-il des points de contacts pour le client ? Chaque client doit-il avoir un correspondant unique au sein d'Econocom, quel que soit le portfolio ? Comment se définit "un client", lorsqu'il s'agit d'une entreprise de grande taille (telle Belfius par exemple) ? Comment sont gérés les risques de dispersion des points de contacts ?

- *Le point d'entrée unique (SPOC) est très important. Pour le client, ce point personnifie la relation qui s'établit avec Econocom. Pour les demandes spécifiques et les incidents, recourir à un correspondant unique est une force, car la qualité de la relation va permettre d'assouplir des conversations qui ne sont pas forcément faciles ou agréables. Pour annoncer un délai non prévu, il sera plus facile de pouvoir s'appuyer sur une relation de confiance.*
- *Dans le cas où plusieurs personnes sont présentes dans l'entreprise client, sous forme d'une équipe par exemple, il est primordial de considérer chaque personne, et non l'équipe comme une seule voix. Cela multiplie les rencontres mensuelles, mais renforce la qualité de la relation.*
- *Les commandes quotidiennes -routinières- sont automatisées, par exemple par l'utilisation d'un outil de type plateforme d'e-commerce.*

3.3.3.3. Point 3 : Responsabilité et autonomie des équipes

Quelle doit être la responsabilité et l'autonomie dont doit disposer le personnel en relation avec le client ? Ce degré d'autonomie et de responsabilité est-il suffisant pour répondre aux besoins actuels et futurs du client ? Permet-il de sortir de la bureaucratie ?

- *Le personnel doit disposer de l'autonomie suffisante pour pouvoir effectuer le contrat de manière parfaite. Pour les personnes qui interagissent directement avec les clients (client-facing), cela signifie pouvoir recourir aux compétences idoines pour l'exécution du contrat : compétences techniques (hard-skills), compétences inter-personnelles (soft-skills).*
- *Le Service Delivery Manager (SDM) a la responsabilité de la géométrie de l'équipe qu'il affecte à la délivrance d'un service. Cette responsabilité consiste à fournir les meilleurs profils, mais aussi de s'assurer de la pérennité des compétences des membres des équipes dans le long terme. Un challenge à ce propos est d'organiser une tournante au sein des équipes (sur un laps de temps de 3 à 5 ans) pour diversifier les expériences du personnel, tout en rassurant le client qui va ressentir ce changement comme une perte de zone de confort. La diversité est un agent favorisant l'adaptabilité et l'amélioration continue - des équipes et du service.*

3.3.3.4. Enquêtes de satisfaction

La mesure de la satisfaction est de la responsabilité conjointe du "Service Delivery Manager" et de l'"Account Manager". Selon notre "Customer Engagement Manager", le point concernant les enquêtes de satisfaction doit être abordé selon au moins deux angles. L'angle global et l'angle particulier. Voyons cela de plus près :

- D'une part, des enquêtes de satisfaction sont effectuées de manière globale. Pour réaliser celles-ci, la société Econocom (groupe) fait appel à l'expertise de la société BVA-group. Cette société française d'études et de conseil est spécialisée dans l'étude du comportement. Le choix d'Econocom de recourir à une expertise externe se justifie par le souci d'impartialité, nécessaire pour éviter les conflits d'intérêts. Cependant, si cette enquête se révèle très importante pour Econocom qui peut alors situer la qualité de ses services en général, elle est forcément incomplète dans la mesure où elle aborde la satisfaction client du point de vue du fournisseur : ce qui est étudié, c'est la mesure dans laquelle la société Econocom satisfait aux exigences de ses clients.
- Par contre, si l'on pose un regard sur le particulier, -comme déjà exprimé lors de l'entretien avec le Customer Engagement Manager-, la satisfaction doit aussi se mesurer en continu, idéalement en face à face, lors des rencontres mensuelles. Il ne s'agit pas de mesurer rétrospectivement la qualité du service rendu au travers la satisfaction du client afin d'établir un score - même si c'est une étape nécessaire, mais bien d'élucider au fil de l'eau les besoins actuels et futurs du client, avec l'aide de ce dernier. L'importance dans la démarche est l'implication commune dans l'amélioration de la satisfaction. Dans cet esprit d'engagement :
 - le client doit fournir les éléments factuels qui permettent de maintenir la satisfaction à un niveau acceptable pour lui,

- Econocom doit entretenir un dialogue ouvert et honnête dans le cadre de la relation afin de pouvoir tenir les promesses dans lesquelles la société s'engage.

Nous retrouvons dans cette deuxième manière de mesurer la satisfaction du client, une congruence avec les valeurs annoncées par Econocom - *audace, bonne foi, réactivité*. Cette volition permet d'installer et de maintenir la confiance dans la relation entre le client et le fournisseur.

Ajoutons que cette mesure de la satisfaction et son corollaire, à savoir la connaissance des besoins du client, doivent raisonnablement être connus de tous. Tant le personnel en contact direct avec le client que les acteurs en seconde ligne, telle l'équipe du "Back-office" par exemple. En effet, il serait aberrant de blâmer quiconque d'une insatisfaction, si le besoin n'était pas connu par tous. Plus encore, cette transmission du besoin jusque dans les équipes opérationnelles est la condition sine qua none au principe d'autonomie et de responsabilité nécessaire aux équipes afin qu'elles puissent faire émerger des solutions, dans un esprit d'agilité.

Les mesures de la satisfaction client -qu'elles soient globales et particulières- contribuent largement à l'objectif que s'est fixé Econocom lorsque la société dit vouloir placer le client au centre de ses préoccupations, dans un esprit d'excellence.

3.3.4. Processus métiers

Les processus métiers sont un ensemble d'activités reliées qui délivrent des résultats sous formes de livrables favorables à l'entreprise. C'est également « l'ensemble des contributions que les acteurs de l'entreprise assurent pour tenir la promesse faite au client » (Raquin, 2018, p. 01:59)

Dans la première partie de cet exposé, nous avons relevé les spécificités d'un business orienté client, et mis en avant le glissement d'un modèle basé sur la production d'un bien vers celui basé sur la livraison d'un service. Par l'entremise du référentiel Itil, nous avons saisi toute l'importance de faire émerger de la valeur tant pour le client que pour l'entreprise au cœur même de chacune des activités d'un processus.

A l'aune de ces constats, quelle est l'importance du changement attendu sur les processus métiers d'Econocom ? La réponse est triviale : le changement est majeur, mixant adaptabilité et automatisation, mais surtout, nécessitant d'en élargir la vision pour rencontrer la stratégie de l'entreprise. La suite de ce chapitre recouvre ces différents aspects.

3.3.4.1. Un changement majeur

Le caractère majeur du changement – particulièrement au sein d'Econocom est avéré lorsque l'on considère les points suivants :

- peu de processus métiers font l'objet d'une description précise. Soit parce que celle-ci est obsolète, soit parce qu'elle est parcellaire, voire inexistante,
- l'organisation de l'entreprise va accroître le besoin de collaborations et d'échanges entre collègues, au sein des processus,
- le changement d'un même processus sera géré par un ensemble de personnes, selon que l'on parle de processus en tant que tel (géré par le "processes & tools manager") ou de la finalité d'un processus en particulier (géré par le management de l'axe fonctionnel s'y rapportant - par exemple le "Back-office manager"),
- certains collaborateurs vont endosser des responsabilités (au sens RACI du terme), et donc jouir d'une marge d'autonomie pour mener à bien leurs missions, ce qui constitue un changement important pour certains,
- les processus étant assemblés selon l'organisation prévalant avant le changement, ceux-ci ne sont de facto plus pleinement opérationnels. Cependant, pour répondre aux impératifs de production, ils devront temporairement continuer à fonctionner en l'état, comme des gestes profondément inscrits dans une tradition.

3.3.4.2. Adaptation et automatisation

L'automatisation (terme vieillissant) est un « mode d'organisation d'un ensemble de procédés ou de systèmes visant à rendre automatique une suite d'opérations » (Larousse, 1996). C'est-à-dire, parlant d'automatique : « qui s'exécute sans la participation de la volonté. Le mouvement automatique du cœur » (Littré, 1873-1874).

L'usage courant du terme automatiser a, selon-nous, conduit à une dichotomie simpliste entre les machines automatisées d'une part, et l'humain empreint d'agilité de l'autre. Or, de notre point de vue, ce manichéisme est démenti par les progrès de l'Intelligence Artificielle qui permet déjà à la machine de personnaliser l'expérience client, en recourant par exemple à des suggestions adaptées.

Dès lors, nous proposons dans la suite de parler d'automatisation lorsque la tâche est répétitive, lorsqu'elle reproduit un geste prédéterminé - indépendamment de savoir s'il est effectué par un humain ou une machine. A titre d'exemple, citons le personnel de caisse dans un grand magasin, dont la tâche est répétitive et pourtant effectuée par un humain. ⁵⁷

La figure suivante tente de rendre compte de notre réflexion à ce propos.

⁵⁷ Cet aspect est important, puisque dans le cas d'une activité consistant en l'ouverture d'enveloppes pour en scanner le contenu, nous sommes bien en présence d'une activité routinière, mais non-encore entièrement mécanisable (quoi que). Quelle est la valeur pour le client et pour Econocom de cette activité ? Est-il préférable d'externaliser l'opération ?

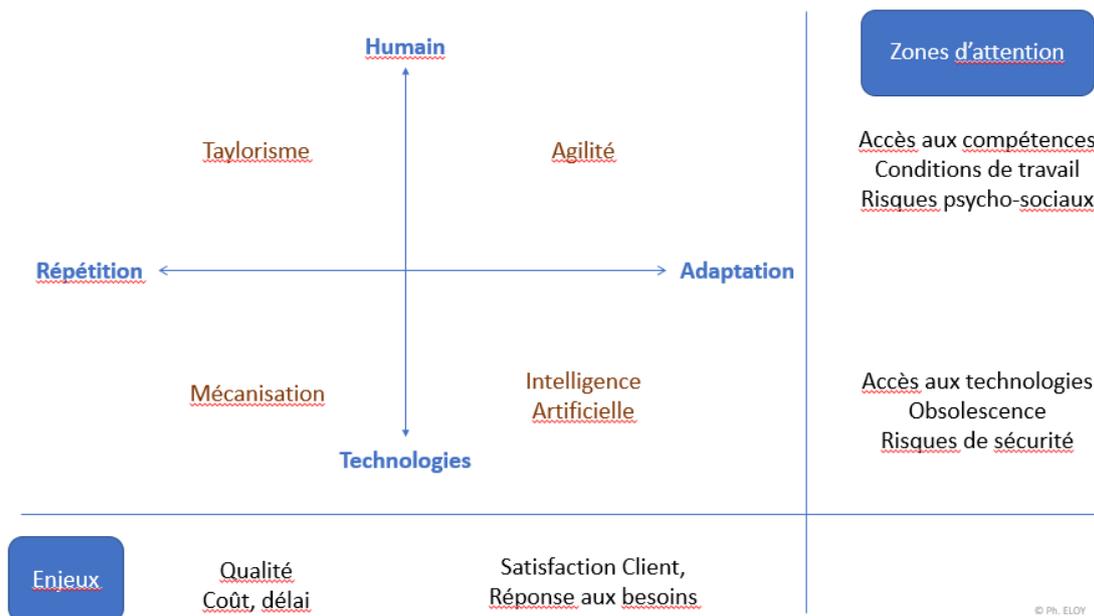


Figure 26- Automation vs adaptation

Dans un processus, certaines activités répétitives pourront être mécanisées ou réalisées humainement en ayant recours à des procédures, tandis que les activités nécessitant une prise de décisions pourront être humaines ou informatiques, selon que l'on cherche la personnalisation ou la créativité. L'usage de méthodes telles le *design thinking* ou *scrum* va dans ce sens. Précisons qu'indépendamment des choix opérés par l'entreprise, l'accès au Système d'Information (SI) reste fondamental pour chacune des orientations !

3.3.4.3. Une vision élargie

La redéfinition des processus répond généralement à une série de contraintes, qui influenceront sur les décisions à prendre.

-  RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CLIENTS
-  AUTOMATISER ET DIGITALISER LES PARCOURS CLIENTS
-  DONNER DU SENS AU TRAVAIL DES ACTEURS
-  INVESTIR JUDICIEUSEMENT
-  PÉRENNISER LES SAVOIRS
-  ALIGNER LES TECHNOLOGIES SUR LES BESOINS STRATÉGIQUES
-  GARANTIR LA CROISSANCE

Figure 27 - Les raisons d'agir

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=qCmt8gCDg48> (Raquin, 2018)

Nous observons dans cette liste des éléments qui sont pris en compte dans les enjeux du point précédent, e.a. les risques psycho-sociaux liés à une perte de sens. (cfr Figure 26- Automation

vs adaptation). Mais plus encore, ces points nous permettent de compléter la compréhension du processus, nous conduisant à en élargir la vision à son propos.

- Les processus sont transversaux, englobant les processus opérationnels, supports, et de management.
- Les processus sont composites : certaines activités sont servies par des personnes humaines, d'autres par des technologies. Certaines tâches sont répétitives, d'autres mettent en avant l'adaptabilité.
- La maturité du processus dépend de la maturité de ses sous-processus et des activités qui les définissent.
- Le degré d'autonomie et de liberté des acteurs devra être étudié pour chaque activité adaptative, en tenant compte du lien qui relie toutes les activités du processus.
- La connaissance permet le pilotage, l'opérationnalisation, et le changement (c'est-à-dire l'adaptabilité).
- La technologie doit être adaptable au processus (et non l'inverse).

Un processus métier est donc une chose qu'il convient d'appréhender de manière globale. Son pilotage joue donc un rôle crucial dans celui-ci, rôle sur lequel nous reviendrons dans le point suivant.

3.3.4.4. L'orientation client

Comment dès lors les processus peuvent-ils contribuer à l'orientation client ?

Les processus métiers doivent plus que jamais permettre de rencontrer l'orientation client, et de cocréer de la valeur au sein même de ses activités. Ils ne sont plus focalisés sur la production d'un bien, ou sur une quelconque transaction, mais sont facteurs de valeur tant pour l'entreprise, que pour le client. Lorsqu'ils sont alignés sur les caractéristiques inhérentes à un modèle orienté client, ils s'alignent sur la stratégie de l'entreprise⁵⁸.

Cette recherche d'alignement va se traduire par des sous-problématiques, des questions qu'il conviendra d'avoir à l'esprit pour aborder la transformation des processus :

- *en quoi les processus peuvent-ils participer à ce centrage client ?*
- *qu'est ce qui représente un mieux pour le client ? Quelles sont ses attentes, à quels renoncements est-il prêt pour cela ?*
- *comment favoriser l'agilité des équipes au sein du processus ?*
- *comment capter l'information de manière raisonnable ? Jusqu'à quel point, à quel prix ?*
- *comment tirer profit de la nouvelle structure organisationnelle ?*

⁵⁸ C'est dans ce optique qu'un diagnostic précis sur l'état des processus a dû être posé, afin de permettre l'élaboration de propositions d'améliorations. Ce point sera abordé dans le chapitre relatif aux contributions du Business Analyst

- *quels sont les risques émergents? Comment les aborder ?*

En répondant à ces questions, le pilotage du processus « dans son ensemble, depuis la demande du client, jusqu'à sa satisfaction » (Raquin, 2018) aboutit à l'orientation client. Le pilote est donc responsable de la transversalité de son processus. Il a pour mission de coordonner les différents sous-processus, les activités inhérentes, et de tirer profit des synergies et feed-back entre les processus, afin d'offrir l'expérience client la plus satisfaisante. Il doit arbitrer des choix entre des postures adaptatives et des postures répétitives, selon la valeur de l'activité.

Ces réflexions autour du pilotage font probablement écho à l'article "La cathédrale et le bazar" (Raymond & Young, 2001) ⁵⁹ et rejoignent les conclusions de notre chapitre intitulé « le modèle orienté client », et plus particulièrement sur l'aspect organique que peut revêtir une organisation, ou dans notre cas, un processus.

En effet, une automatisation totale permettra probablement une exécution sans faille, mais relativement figée, tandis qu'un processus dont certaines activités sont soumises à une résolution en mode Agile apportera une expérience client sans doute plus personnalisée, et une réponse plus rapide à un client de plus en plus en recherche de simplicité.

Les processus métiers sont des lieux de changement essentiels. En passant d'une approche minérale figée à une approche organique adaptable, en étant transversaux, pilotés par une volonté de trouver le juste équilibre entre les postures de production -procédurales ou adaptatives-, ils vont s'aligner sur l'orientation client de l'entreprise, cherchant sans relâche la satisfaction de ce dernier, qui dans le confort d'une tâche automatisée, qui dans le plaisir d'être considéré lors des incidents.

3.4. La planification du changement des processus métiers

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'équipe et les étapes du plan qui a été retenu par Econocom pour modifier le processus métier.

3.4.1. Équipe d'élaboration du plan

Les grandes étapes du plan ont été élaborées par un ensemble de personnes : les "Chief Operations Officer" et "Chief Commercial Officer", pour les dimensions stratégiques du changement, puis par les managers du "Tools & Processes" et du "Back-Office", pour l'opérationnalisation du plan.

La première partie de ce mémoire a montré toute l'importance de la communication et de l'implication des parties prenantes dans le changement : au travers les lieux du changement

⁵⁹ Raymond, E. S., & Young, B. (2001). *The Cathedral & the Bazaar*. Culemborg, Pays-Bas : Van Duuren Media.

(Autissier et Moutot), la culture (Schein) ou l'implication (Kotter). Le Business Analyst joue un rôle important dans le diagnostic. En étant présent dans les différentes équipes, il favorise l'échange d'informations.

Après avoir été informées de la situation, les équipes impactées par les changements potentiels travaillent avec le Business Analyst. Les membres sont consultés pour apporter des informations utiles à l'analyse, et sont encouragés dans la recherche de changements et de priorités.

3.4.2. Étapes du plan

Sur base de la situation initiale, Econocom a opté pour un plan en deux grandes étapes : Le diagnostic et l'établissement du plan d'actions visant à l'amélioration des processus.

L'exercice du diagnostic de la situation recourt à des techniques classiques en la matière :

- rencontres en face à face ou en équipe,
- modélisation du processus,
- validation,
- collectes de pistes d'améliorations

Selon une méthode de feedbacks issue de l'amélioration continue (Deming), ces investigations sont partiellement conduites en parallèle, afin de profiter des avantages suivants :

- participation des parties prenantes en raison de leur expertise métier,
- implication des parties prenantes dans l'élaboration de leurs (futurs) pratiques et dans la définition des besoins , notamment pour la recherche d'outils,
- mise en place d'une dynamique de responsabilisation des équipes.

S'ensuit dans un deuxième temps l'établissement d'un plan d'actions, sur base de l'analyse.

Comme cela a déjà été signalé, nous nous sommes concentrés sur un processus métier en particulier. Cette stratégie offre l'avantage de réduire l'onde de choc consécutive aux changements, et permet d'engranger des petites victoires, nécessaires pour consolider le changement.

Le travail du Business Analyst étant limité dans le temps, il appartiendra à la société Econocom de poursuivre le travail, par l'élaboration des étapes du plan d'action, ainsi que de sa mise en œuvre.

3.5. Conclusion sur la situation d'Econocom

Depuis quelques décennies, nous assistons à l'émergence de l'expérience utilisateur dans les habitudes de consommation. Ce nouveau paradigme impacte les modèles traditionnels de

structures organisationnelles, tel le mode silo. Chez Econocom, l'“urgence de changer” (Kotter) a été impulsée par les hautes sphères décisionnelles du groupe, et une nouvelle stratégie a été définie en ce sens, percolant sa quintessence sur l'ensemble de ses filiales.

Ce changement impacte tout autant la culture d'entreprise, les parties prenantes, que les pratiques et outils. De même, les processus métiers sont appelé à évoluer.

Un plan a été établi, visant la modification des processus métiers dans le but de corriger les écarts à la stratégie nouvellement redéfinie.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons les contributions du Business Analyst dans cette tourmente; aussi bien en terme de diagnostic que de propositions d'améliorations autour d'un processus métier en particulier.

4. Contributions du Business Analyst au sein d'Econocom

Avant toute autre considération, une réserve importante s'impose : la réussite d'une telle transformation est d'abord et avant tout le fruit d'un travail collectif, et il serait déraisonnable de penser que la seule intervention d'un Business Analyst suffit à réussir une quelconque transformation. La réussite de la transformation repose sur la volonté commune d'y parvenir.

4.1. Rappel de la question de recherche

Dans le premier chapitre de notre travail, nous avons tenté de faire état des implications culturelles et organisationnelles pour une entreprise orientée client. Nous nous sommes questionné pour déterminer quelles en sont les exigences, et quelles sont les étapes d'un changement en ce sens.

Dans la deuxième partie, nous avons mis en exergue le changement au sein de la société Econocom. Nous avons présenté celle-ci, puis nous nous sommes attardé à mettre en lumière quelques aspects du changement organisationnel auquel la filiale belge de la société s'attèle. Nous avons passé en revue la situation de l'entreprise, ainsi que des questions qui se posent concernant les processus métiers. Le rôle du pilote dans l'orientation client y a été mis en évidence.

L'importance du client y a aussi été particulièrement soulignée, relevant la pertinence d'une relation continue entre l'entreprise et chacun de ses clients. L'enquête de satisfaction s'affine et conduit à un véritable entretien mensuel, permettant à l'entreprise de capter les besoins de son client au fil des jours.

Dans cette troisième partie, nous présentons les contributions du Business Analyst au travers les éléments mis en œuvre. Afin de maximiser les chances de réussite de l'analyse, un processus métier en particulier a été choisi dans le cadre du stage en entreprise du Business Analyst : il s'agit du processus "Workplace" (du nom du portfolio éponyme). Notre choix s'est porté sur ce processus pour les motivations suivantes :

- c'est un processus qui n'existe pas sur papier, mais qui est constitué par l'assemblage de plusieurs processus complémentaires et successifs. Bien que cette composition aurait pu donner lieu à un découpage en processus isolés et autonomes, en le traitant comme un seul grand processus nous nourrissons l'espoir de susciter un sentiment d'appartenance à une chaîne de valeur unique (Porter),
- les sous-processus permettent de réunir des activités (précédemment) concurrentes sous un même identifiant,

- le processus est transversal, il est couvert par des équipes qui proviennent de services différents, précédemment répartis dans des silos différents : Front-Office, Back-Office, Licensing, etc,
- la valeur finale pour le client est facilement identifiable,
- tout laisse à penser que le processus qui est présent depuis de nombreuses années fonctionne selon un mode qui est aujourd’hui inadéquat. Cette intuition devra faire l’objet d’une confirmation. Cependant, l’âge d’un processus peut être un indicateur pour opérer un choix,
- un ERP central (M3) est présent dans presque toutes les activités du processus,
- la majorité de l’information du processus est contenue dans un seul outil, tandis qu’une autre partie en est exogène. Nous utilisons à dessein ce terme fort, puisqu’il s’agit aussi d’intégrer des informations d’origines et de natures différentes dans un Système d’Information unique,
- plusieurs managers sont concernés :
 - en opérationnel : les “back-office” et “processes & tools” managers,
 - en commercial : le manager du portfolio “workplace”.

Toutes ces caractéristiques ouvrent le champ des possibles, visant à faire émerger des améliorations tant au niveau des activités, qu’au niveau des synergies.

“Comment transformer les Processus Métiers pour une entreprise orientée client”, revient à proposer une manière de procéder. Cependant, la question peut être ambiguë, selon que l’on porte l’intérêt sur l’opération de transformation ou sur la forme du processus à l’issue de celle-ci. Notre recherche tente d’apporter des réponses sur la manière de faire, mais aussi, lorsque cela est possible, sur le résultat à obtenir. Cette imprécision quant à la forme finale du processus est délibérée. La prise de distance par rapport à une finalité figée favorise le jaillissement d’idées et de solutions, qui lorsque qu’elles émanent des parties-prenantes directement concernées ont de meilleures chances d’aboutir. Cette posture se veut congruente avec la notion de “potentiel humain” présentée dans la première partie de notre travail (cfr l’Humain en tant que potentiel).

Dans la suite du chapitre, nous présentons la méthodologie retenue pour procéder à l’analyse du processus ; les résultats des analyses; les risques que l’analyse a fait émerger; et des propositions d’améliorations.

La société Econocom constitue un cas illustratif d’une méthode potentielle. Le processus choisi sera traité dans une logique de réutilisation *urbi et orbi* de la recette.

4.2. Méthodologie pour l'analyse du processus

4.2.1. Enquêtes et investigations

L'analyse du processus métier "workplace" a été réalisée en plusieurs phases.

Une phase d'investigations a consisté en des entretiens face-à-face avec les personnes concernées. Au cours d'entretiens, les parties prenantes ont pu informer le Business Analyst des gestes et routines qu'ils pratiquent au quotidien, indépendamment de tout jugement.

Des allers-retours ont permis une validation au fur et à mesure de l'élaboration, ainsi que des croisements de plusieurs sources. Généralement, ce sont les éléments d'informations d'entrées et de sorties qui permettent au Business Analyst de patiemment reconstituer le processus dans son ensemble. Les attendus d'une activité sont régulièrement les productions et autres saisies d'une activité précédente (et donc préalable). Quant à l'expression des difficultés rencontrées au quotidien, ce sont des éléments capitaux pour saisir la vélocité d'un processus.

De rares documents écrits ont également contribué à l'édification du livrable final, cependant qu'il faut souligner qu'à l'instar du dicton, les écrits restent tandis que la pratique évolue. Les documentations sont toujours à prendre avec circonspection, particulièrement dans un contexte de changement tel que celui qui nous occupe.

4.2.2. Modélisation BPMN 2.0

A l'issue du travail d'investigation, les données collectées ont été traduites en processus et activités, puis reportées sur des diagrammes BPMN 2.0 pour ce qui concerne le flux du processus lui-même. Ce dernier est présenté selon une technique de matriochka, permettant de naviguer dans le détail, ou au contraire d'aborder le processus selon une approche de haut-niveau (*eagle-view*).

Le logiciel Visio a été choisi pour la représentation graphique du processus. Ce dernier contient en outre une validation du modèle selon la référence BPMN 2.0.

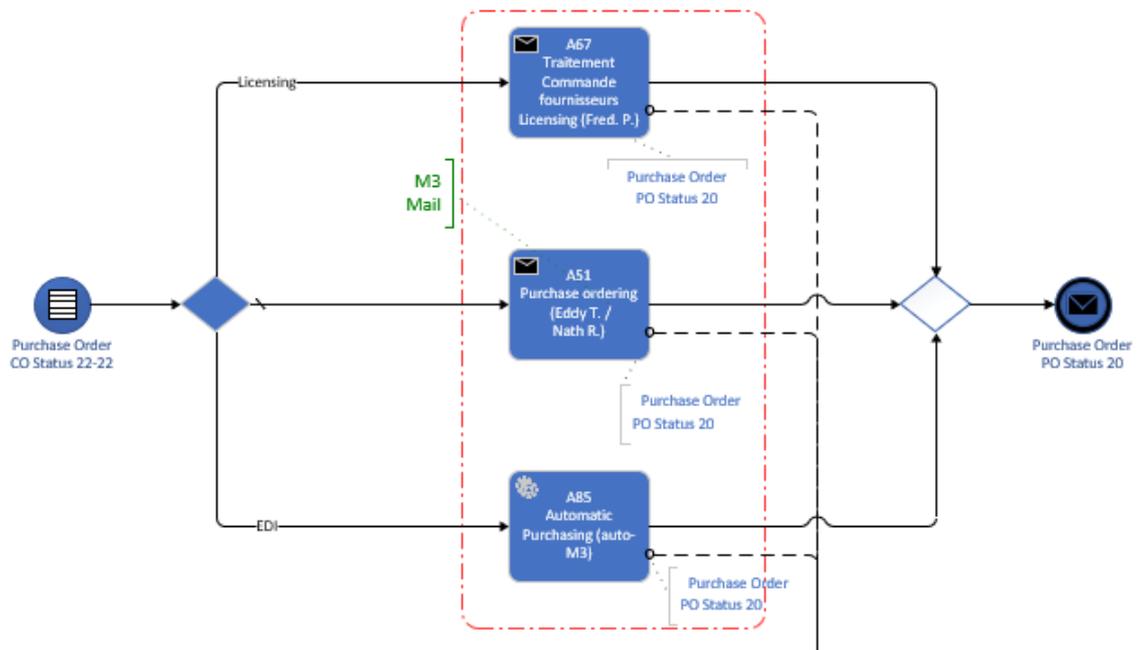


Figure 28 - Extrait du processus "workplace"

Dans ce travail de modélisation, une grande attention a été portée sur

- les artefacts, constituant et structurant l'évolution de l'information au fil du processus. Dans la figure ci-avant, l'état de la commande fournisseur (Purchase Order) illustre ce fait, en étant initialisée au "Status 20" en fin de sous-processus.
- Les voies parallèles. Ce sont des chemins alternatifs qui conduisent à la même information. Dans la figure précédente, l'attention du lecteur est attirée par le cadre rouge qui groupe les activités dont les effets sont similaires. La suite de l'analyse permettra de vérifier s'il s'agit d'une concurrence ou d'une complémentarité nécessaire.
- Les outils et technologies informatiques utilisés pour l'exécution de l'activité. Ils sont ici représentés en vert.
- La compréhension du diagramme pour les parties prenantes. A titre d'exemple, le vocabulaire utilisé par les équipes est généralement repris dans les libellés d'activités, privilégiant ce faisant l'adhésion à la grammaire.

Notons pour conclure que l'utilisation de modèles graphiques, que ce soit BPMN ou un autre, agit comme un facilitateur lors des échanges avec les parties prenantes.

4.2.3. Vocabulaire

L'appropriation du vocabulaire est un élément capital dans la réussite d'une analyse. En effet, le vocabulaire métier est un outil qui permet la communication au sein d'une entreprise. Un Business Analyst qui ferait fi de celui-ci prend le risque de se déconnecter de ses interlocuteurs. A ce titre, il est intéressant de capter les mots "fourre-tout", ceux qui sont

utilisés en tant que symboles plus que véhicules signifiants. En effet, ces symboles permettent parfois de dissimuler un aspect peu maîtrisé du métier, ou à l'inverse ce qui en constitue toute l'essence. Le Business Analyst trouvera derrière ces symboles les clefs pour aboutir à une nouvelle interprétation du métier.

A titre d'exemple, dans une précédente mission, les équipes de productions avaient pour habitude de parler de "cartons d'invitations" pour évoquer la possibilité donnée à un public cible de s'inscrire à une séance d'information. Ce "carton" symbolisant le pouvoir d'inviter ou non des participants. Ce pouvoir était exprimé en nombre de cartons, et ceux-ci devaient être imprimés pour rendre tangible le pouvoir dans le quotidien des personnes qui les distribuaient. Si un distributeur n'avait plus de cartons, il renvoyait l'utilisateur vers d'autres distributeurs. En adoptant le concept tout aussi symbolique de "chaises" qui ne peuvent être occupées que par un invité, l'entreprise a pu mutualiser la distribution au profit de ses usagers. Le changement de vocabulaire est sans doute insignifiant aux yeux de notre lecteur, et pourtant, il a été déterminant dans la décristallisation des débats qui ont entouré la digitalisation de ces "cartons", permettant d'ouvrir plus de collaborations entre les distributeurs.

Nous n'avons pas mis en place une méthode pour capter le vocabulaire, mis à part un traditionnel glossaire. Mais nous sommes resté attentif à utiliser le langage commun lorsqu'il était partagé par le plus grand nombre de collaborateurs.

4.2.4. Axes de recherches

Afin d'accroître la facilité d'exploitation des résultats de notre analyse, nous l'avons structuré selon 7 grands axes, auxquels nous avons attribué une cote ou un texte libre pour chacune des activités. Une grande prudence s'impose, puisque ces informations ont été recueillies sur base de témoignages, et sont le résultats de ressentis subjectifs. Une phase d'investigations plus profondes peut s'avérer nécessaire.

Les 7 axes sont :

1. La facilité avec laquelle la tâche peut être exécutée. Nous attirons l'attention du lecteur qu'il s'agit bel et bien d'une facilité et non du niveau de compétence. Cela se traduit par le constat que pour un même objectif, la même personne (et donc indépendamment du niveau de compétence requis) pourra être confronté à une tâche dont l'exécution sera plus ou moins facile, selon l'environnement technique, l'outillage, la possibilité d'obtenir des réponses à ses questions, l'ergonomie du logiciel, ...
2. La valeur de l'activité tente de mesurer pour le client et pour le prestataire (en l'occurrence Econocom) l'intérêt que produit l'activité. Dans ce champ, nous pouvons

le cas échéant mettre la valeur qu'il y aurait à ne pas réaliser l'activité - par exemple en raison de la faiblesse d'un risque.

3. La prévisibilité mesure l'aspect répétitif, routinier de l'activité, mais aussi la présence de règles ou d'exceptions liées à l'exécution ou à la difficulté d'apprentissage. Cette variable capture la prévisibilité des gestes dans la tâche. Associé à une grande maturité (en utilisant le référentiel CMMI par exemple), cet axe sera un indicateur d'industrialisation possible de l'activité - voire son automatisation.
4. Les outils (logiciels informatiques) utilisés dans l'exécution de l'activité sont inventoriés lors de l'enquête. Ce faisant, lors d'un changement dans une activité, nous pourrons prévenir les impacts sur les autres activités survenant par le biais des outils informatiques.
5. Les personnes associées aux différentes activités, sous forme d'une matrice RACI.
6. Parallèlement à ces informations, nous avons demandé lorsque cela était possible de déterminer la charge de travail en équivalent temps plein (ETP) des activités.
7. L'information. Il s'agit d'identifier les changements d'état les plus signifiants dans le processus, et de les inclure dans les diagrammes BPMN.

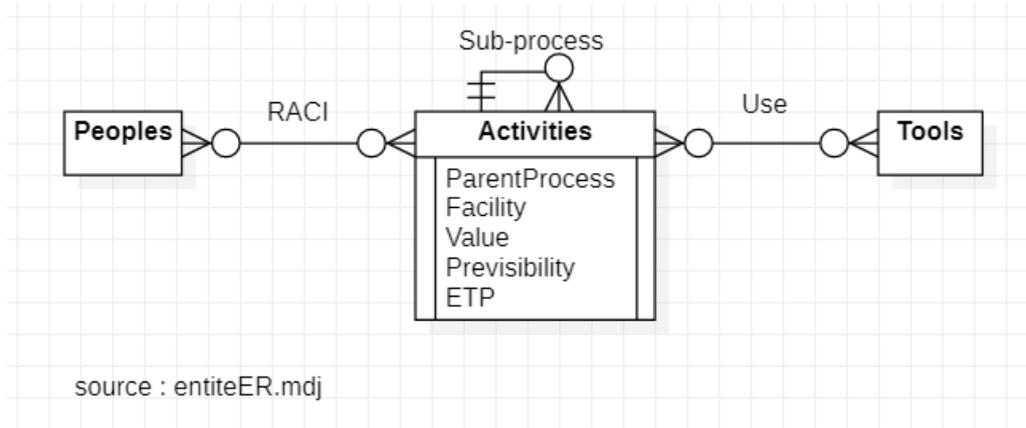
La combinaison de ces axes permet une mesure des impacts d'un changement au sein du processus.

4.2.5. Stockage de l'information

Bien qu'il existe divers logiciels permettant de documenter les processus, nous avons opté pour la mise en œuvre préalable d'une base de données dédiée à cette collecte. Ce choix s'explique par la volonté de rester libre dans l'organisation de l'information, et par là, la capacité à opérer la recherche en la matière.⁶⁰

Ce faisant, nous avons eu recours à une modélisation de l'information selon un schéma d'entité-relation. Dans le schéma ci-après, trois relations sont mises en avant.

⁶⁰ Pour être tout-à-fait précis, il est opportun d'ajouter à la justification le niveau de compétences en Access et en bases de données qui nous permettait de mettre en œuvre notre solution en quelques heures à peine.



source : source entiteER.mdj

Figure 29 - Synthèse des entités et des relations

Les outils (Tools) sont reliés aux différentes activités. Il s'agit d'une démarche d'inventaire des utilisations des outils. L'usage d'une base de données entité-relationnelle donne accès à l'utilisation de requêtes, mettant en avant les éventuels impacts lors d'un changement qui sur un outil, qui sur une activité.

Les activités sont potentiellement reliées à elles-mêmes, réalisant techniquement la profondeur déjà exprimée par avant. Nous n'avons pas fait de distinctions entre processus, sous-processus et activités, permettant d'une part une économie dans la représentation, et d'autre part laissant une liberté dans la profondeur à laquelle une activité est située.

Une matrice RACI est utilisée pour désigner les rôles et les responsabilités des personnes au sein des activités. La matrice va au-delà de ses deux dimensions, puisqu'une activité parent peut contenir l'Approbateur, tandis que les activités enfants peuvent aussi contenir des Responsables (voir illustration suivante).

Les autres informations (dont les axes de recherches précités : Facility, ETP, Value,...) ont été implémentées sous forme d'attributs de l'activité, numériques ou textuels.

IdActivity	Act060	2019-10-24	lumerotation	wk.1.3	ETP	0	BusinessProcess	Customer Contract Management																		
Activity	Création de la commande (CO) Order creation				Facility	3	Unit	Front Office Internal Sales (EPS)																		
ParentAct.	A80-Pre-Order (Workplace) (EPS-Front Office Internal S				Value		Sources	Hilda																		
					Previsibility		Automatic	<input type="checkbox"/>																		
							Order	2																		
Description	Pré : Le client est d'accord avec l'Offre, et il commande. Des demande (request) peuvent être faites pour : création de produit, ré-activation, activation chez le fournisseur Le ticket heat doit être chgé																									
Comment	Il y a retranscription copier-coller entre le Mail et M3 (A vérifier) La reponse se fait par un reply-to à une adresse generique (sales@econocom.com ?) Le status du ticket Heat est-il changé ?																									
Peoples	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Personne</th> <th>RACI</th> <th>Portfolio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Van Houte Caroline</td> <td>R</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Letoret Fabienne</td> <td>R</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Larock Christiane</td> <td>R</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elleboudt Katya</td> <td>R</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De Coninck Hilda</td> <td>R</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								Personne	RACI	Portfolio	Van Houte Caroline	R		Letoret Fabienne	R		Larock Christiane	R		Elleboudt Katya	R		De Coninck Hilda	R	
Personne	RACI	Portfolio																								
Van Houte Caroline	R																									
Letoret Fabienne	R																									
Larock Christiane	R																									
Elleboudt Katya	R																									
De Coninck Hilda	R																									
Tools	<table border="1"> <thead> <tr> <th>IdToolXActivi</th> <th>Tool</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>32 M3</td> <td></td> <td>A60-Création</td> </tr> <tr> <td>33 Heat</td> <td></td> <td>A60-Création</td> </tr> <tr> <td>*(Nouv.)</td> <td></td> <td>A60-Création</td> </tr> </tbody> </table>								IdToolXActivi	Tool	A	32 M3		A60-Création	33 Heat		A60-Création	*(Nouv.)		A60-Création						
IdToolXActivi	Tool	A																								
32 M3		A60-Création																								
33 Heat		A60-Création																								
*(Nouv.)		A60-Création																								
Sub Activit	<table border="1"> <thead> <tr> <th>IdActivity</th> <th>Activity</th> <th>Numerot</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Act034</td> <td>Création / Activation - de Produits dans le syst</td> <td>wk.1.3.a</td> </tr> <tr> <td>*(Nouv.)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								IdActivity	Activity	Numerot	Act034	Création / Activation - de Produits dans le syst	wk.1.3.a	*(Nouv.)											
IdActivity	Activity	Numerot																								
Act034	Création / Activation - de Produits dans le syst	wk.1.3.a																								
*(Nouv.)																										
Diagnostic	C'est une tâche répétitive, consistant en un ré-encodage de excel(mail) vers M3 Saisie du statut du ticket Heat La commande du client est prise en charge. Valeur : traçabilité de la commande (initialisation), ticket,																									

Figure 30 - Extrait du formulaire d'une activité, reprenant les personnes et les outils utilisés.

4.2.6. Présentation, validation et retours

Après la phase de collecte de toutes ces informations, une phase de validation par le personnel est planifiée. Pour ce faire, un fichier Powerpoint est réalisé, incluant un temps de prises de paroles et de réactions pour les personnes. Outre cette validation, la présentation vise aussi à réexpliquer le but de l'analyse du processus métier, la démarche, les résultats obtenus, et les perspectives que les résultats ouvrent.

En raison du confinement (COVID-19) qui frappe l'entreprise au moment de procéder à la présentation des résultats de l'analyse pour validation, quelques modifications dans le modus operandi ont eu lieu. Comme souvent, la perturbation de la routine est l'occasion de faire émerger des opportunités, par l'expérimentation de nouvelles pratiques issues de l'adaptation. Une bande sonore composée des commentaires a été réalisée et ajoutée à la présentation Powerpoint initialement prévue. La présentation s'est faite à distance, selon une modalité prévoyant des pauses à différents moments afin de récolter les avis. Cette manière de faire a permis :

- une maîtrise accrue de la parole - la difficulté venant de l'absence du non-verbal, biaisant la communication,
- une meilleure gestion du temps, par l'identification des temps passifs et actifs lors de la présentation en vidéo conférence, permettant de retrouver du dialogue,
- la possibilité pour les personnes absentes de pouvoir visualiser la vidéo dans les jours qui ont suivis - le recours au chômage temporaire empêchant la présence de toutes les personnes dans un moment unique.

En fin de présentation, un questionnaire en ligne permet aux intervenants de prendre activement part à la suite de l'analyse. Outre un retour portant sur la présentation elle-même, le questionnaire pose une série de questions ayant trait à la priorisation des actions à mener, à l'automatisation potentielle de certaines tâches, ainsi qu'à l'implication des parties prenantes. Le tableau ci-dessous reprend le questionnaire, ainsi qu'une colonne précisant les motivations qui ont guidées l'auteur :

Q	Libellé	Motivations
1	"Votre prénom ?"	L'identification est importante. Elle lance un signal indiquant au répondant qu'il est responsable, et qu'il est important dans ses réponses.
2	"La présentation est-elle intéressante ?"	La question permet le training (utilisation du formulaire), mais aussi de situer la personne par rapport à la présentation, et par rapport au sujet.
3	"Vous sentez-vous concerné par les processus métiers ?"	Idem
4	"A votre avis, quelle est (la zone) l'activité qui est la plus critique, la plus urgente à traiter (max 3) ?"	La question cherche à identifier une hémorragie, une activité présentant un délabrement aigu, et dont la prise en charge est urgente.
5	"Selon vous, dans quelle (zone) activité peut-on opérer le plus vite / facilement ("quick-win") ?"	La question cherche à identifier une action qui apporte de la valeur à court terme, à faible coût.
6	"Selon vous, dans quelle (zone) activité les améliorations vont-elles apporter le plus pour nous (Econocom) (max 3)?"	La question cherche à identifier une action qui apporte le plus de valeur, indépendamment du coût ou du temps.
7	"A votre avis, quelle est (la zone) l'activité qui est la plus facile à expliquer, simple à comprendre, présentant le moins d'exceptions (max 3) ?"	La question cherche à identifier une activité automatisable.
8	"A votre avis, dans ce processus, Econocom aurait intérêt à : <ul style="list-style-type: none"> - Rien changer - Changer sa manière de travailler (collaboration, autonomie, échange d'informations) - Prendre soin de son personnel - Mettre le focus sur le client - Améliorer son informatique - Améliorer son processus, la manière d'enchaîner les tâches" 	En permettant au répondant de donner son avis sur ce qu'il conviendrait de faire, nous pouvons obtenir une série d'informations : <ul style="list-style-type: none"> - la motivation, le centre d'intérêt du répondant, - l'orientation que devra prendre la communication, - l'état d'esprit dans lequel se trouve l'équipe, - l'élément qui est perçu comme le plus entravant dans la situation actuelle,
9	"Avez-vous une idée d'amélioration "quick-win" à nous soumettre ?"	La question est posée, parce que l'expérience de terrain est importante. A la différence de l'analyse auprès des personnes, ici, le répondant aura peut-être un regard sur une autre partie du processus que la sienne, au vu de l'exposé qu'il vient de lui être transmis

10	“Souhaitez-vous faire partir d'un groupe de travail de réflexion pour ce processus ?” <ul style="list-style-type: none"> - Oui - Non - Si besoin 	La question est une invitation à s’impliquer, pour les personnes désireuses.
----	---	--

Figure 31 - Enquête de validation

Le questionnaire est réalisé avec le logiciel Microsoft FORMS, ce qui permet de collecter les réponses dans un fichier Excel. Une période de 7 jours est laissée pour répondre afin de permettre aux personnes absentes de s’exprimer. Au terme de la période, une analyse qualitative des réponses est réalisée.

4.3. Résultats de l’analyse

Les résultats de l’analyse sont donnés à titre informatif, puisqu’ils s’appliquent à une situation bien particulière. Toutefois, il nous a paru opportun de les présenter, dans la mesure où la forme et le fond constituent des enseignements sur la manière de procéder dans l’amélioration des processus. Ceci s’inscrit pleinement dans la question de recherche.

4.3.1. Diagnostic culturel – marguerite sociologique

Dans le cadre de l’analyse des répercussions du changement organisationnel, un diagnostic portant sur la culture d’entreprise a été réalisé sur base d’une marguerite sociologique. Celle-ci s’intéresse à six axes particuliers, qui lorsqu’ils sont considérés dans leur ensemble, dressent une carte de la culture d’entreprise. Ces six axes sont : les mythes, les rites et routines, les symboles, la structure organisationnelle, le système de contrôle et la structure du pouvoir. Il est intéressant de noter que celle-ci a été réalisée sur base de ressentis, qui ont été formulés puis soumis à différentes personnes de l’entreprise. Elle s’est donc affinée, cependant que des débats sur sa véracité ont permis la réflexion par les parties prenantes elles-mêmes, débouchant sur l’émergence de nouveaux comportements.

Nous livrons à titre d’information la première version qui a été soumise, points par points.

Corporate culture 1/2



Myths

- ECONOCOM is flexible
- Salespeople are conquerors
- Feeling good job

Rites and routines

- Limited social contact
- No victories celebrations
- Engagement (overtime, customer satisfaction)

Symbols

- The offer is "as-a-service"
- “Userisation”
- No fantasy : pragmatic message, business oriented, distant

Organizational structures

- Silos
- Everyone has found his box, his work area
- Collaboration is especially present in his zone

Control system *

- Evaluations?
- KPI indicators?
- Measured quality?

Power structure

- Vertical Hierarchy
- Specificity / "the only one who's know how to do" => Power
- Low presence of CEO

* Information not available

source : Analyse.elay.pptx.2019-11-05.pptx p 21,22

Figure 32 - Diagnostic culturel

La première partie met en avant certaines forces intéressantes : flexibilité, orientation services, ou "userisation", qui seront des leviers pour le changement. La deuxième partie de la marguerite affiche des aspects plus menaçants pour le changement, car ils portent essentiellement sur des freins. Même si le point de vue est quelque peu biaisé par la subjectivité de son auteur, la démarche a suscité des réactions positives, permettant de fédérer une réflexion commune, et une prise de recul par rapport à ce qui semblait être une vérité culturelle immuable.

Ces éléments ont amené une interprétation sur la typologie de la culture d'Econocom. Celle-ci est paradoxale :

- l'organisation est relativement figée dans ses positions (exception faite de ses managers), avec peu de mutation, et un turn-over élevé,
- les initiatives sont soit rares, soit nombreuses mais isolées avec un faible pouvoir d'action,
- les cellules s'organisent en petits groupes de travail, plutôt isolés,
- les zones de confort sont fortement ancrées au sein de petites équipes.

Tout ceci amenant à conclure qu'il y a un risque de forte résistance au changement, essentiellement due à une loyauté passive, ou apathie (Bajoit, 1988, pp. 325-345)⁶¹

Au regard de la situation, nous avons retenu trois postures de défense potentiellement adoptables par les membres des équipes impactées :

- "tout mon job, mais seulement mon job",
- résignation,
- désintérêt.

⁶¹ Bajoit, G. (1988). Exit, voice, loyalty.. and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement. *Revue française de sociologie*, 29(2), 325-345. Consulté à l'adresse http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_2_2503

Toutefois, une autre interprétation est possible, présentant une opportunité : l'organisation en cellules relativement autonomes montre une volonté de cohésion ainsi qu'un engagement sincère envers ses tâches, et au-delà, envers le client. Ce qui motive c'est la volonté que le travail soit bien fait, au moins pour son interlocuteur. En résumé :

- engagement
- volonté de satisfaire aux besoins du client.

Ce contraste se retrouve dans les réactions que cette analyse a suscitées. Nous pensons à une réaction en particulier : le personnel se disait fatigué des changements, désabusé par rapport à des initiatives antérieures tout en réaffirmant la conscience et la volonté d'une nécessité de changer.

Il ressort de l'analyse culturelle de l'entreprise qu'un changement va devoir s'opérer au niveau de la culture pour tendre vers une plus grande agilité : les axes sur lesquels il va falloir travailler sont :

- le sentiment de contribution à une mission globale (au-delà de sa cellule)
- la valorisation du travail des équipes supports
- l'accentuation de l'esprit collectif
- la célébration des victoires (notamment lors des *sprint reviews* d'Agile)

4.3.2. Culture organisationnelle

Les valeurs annoncées par la société Econocom -*audace, réactivité, bonne foi*- autorisent à situer l'entreprise dans le modèle nommé *Adhocracy* (cfr supra : la culture organisationnelle).

En effet, Econocom :

- est flexible, lorsqu'elle annonce que la solution importe plus que le respect des normes,
- favorise l'intérêt pour l'externe - l'esprit d'audace et de conquêtes présent dans l'ADN de l'entreprise depuis ses origines montre cet intérêt.

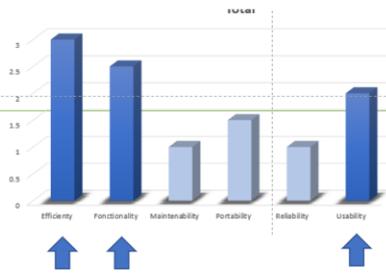
4.3.3. Qualité logiciel / outils

Il n'a pas été nécessaire de pousser l'analyse des outils bien loin. Ceux-ci sont en fin de vie, les versions ne sont parfois plus supportées, et ils ne répondent plus aux besoins des équipes. Certains logiciels restent adaptés (E-Commerce fourni par Procurato), tandis que d'autres le sont moins (la partie liée à la facturation dans l'ERP "M3").

Pour des raisons de temps et de priorités, l'analyse exhaustive des outils n'a pas été menée. Cependant, sur base de la norme ISO 9126, un rapide diagnostic de la composante informatique a pu être établi, dans le but de visibiliser les fragilités les plus criantes.

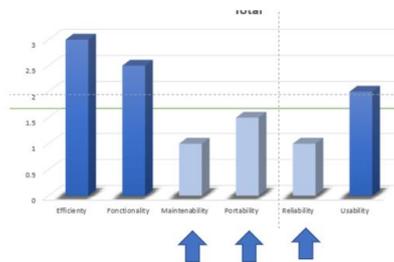
Qualité logicielle: Forces

- **Efficiency**
 - Efficience, temps de réponse, consommation de ressources
- **Fonctionality**
 - réponse aux besoins, GDPR, législation, exactitude
- **Usability**
 - Facilité d'usage, d'apprentissage, de prise en main



Qualité logicielle: Points d'amélioration

- **Maintenability**
 - Couverture de test, doc, pratiques communes, couplage, ...
- **Portability**
 - Dépendance OS, interchangeable, ... re-emploi
- **Reliability**
 - Fiabilité, robustesse (à l'usage), maturité (bug - correctif),



sources : BNPPF - WaveHR - Analyse ELOY.quality.pptx

Figure 33 - Diagnostic technologique

Sur base de ce travail, un SWOT a mis en lumière le parallèle qui existe entre les outils et les pratiques : système historique, travail en silo, coordination non-standardisée.

SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Le système fonctionne</u> • <u>Les applications se parlent</u> • <u>Connaissance du métier par les équipes</u> • <u>Implication humaine</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Système historique</u> • <u>Coordination non standardisée</u> • <u>Travail en silo</u> • <u>Absence de gouvernance du système</u>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Simplification de la structure d'ECONOCOM</u> • <u>Ré-utilisation du Plan Cafeteria BNPPF pour d'autres clients</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Changement de législation</u> • <u>Départ de membres de l'équipe</u> • <u>Emergence de concurrents</u>
Opportunités	Menaces

sources : BNPPF - WaveHR - Analyse ELOY.quality.pptx

Figure 34 - Swot qualité logiciel

Cette corrélation entre les outils et les pratiques représente un risque dans la mise en œuvre des améliorations du processus. En effet, la distance entre les capacités (fonctionnalités) des logiciels et les besoins des parties prenantes va augmenter, créant une tension sur les

processus, au risque d'une rupture de service. L'amélioration du processus devra prendre en compte la tension qu'elle impose aux outils par l'écart qui se creuse, et d'une manière plus globale au Système d'Information.

De même, en raison de cette tension, le risque est également grand de chercher à soulager les symptômes plutôt que la pathologie. Autrement dit, chercher à modifier les outils pour soulager le quotidien plutôt que s'interroger sur le bienfondé du processus d'hier.

L'analyse des besoins en terme d'outils informatiques devra être réalisée au regard du processus. Ensuite seulement, le choix des outils pourra se faire en fonction de leur capacité à répondre aux (nouveaux) besoins.

4.3.4. Analyse du processus métiers Workplace

4.3.4.1. Descriptif

Le processus *workplace* a pour objectif de répondre aux besoins matériels et logiciels d'un client. Il débute par la capture de ce besoin, et prend fin lors de la facturation consécutive à la livraison. La composition du catalogue utilisé pour le e-commerce et le financement ne font pas partie du processus. La gestion des incidents survenant antérieurement à la facturation sont par contre inclus dans le processus *workplace*, dans la mesure où ils sont intimement liés à la satisfaction du client.

Les services Econocom directement impliqués sont : *l'internal sales*, le *back-office* (EPS) et le *licensing*, tandis que des services tels que *product info*, *catalogues* ou l'IT sont indirectement concernés. Les parties prenantes couvrent naturellement aussi les fournisseurs et les clients.

Le processus se scinde en 5 sous-processus, dont l'enchaînement permet de traduire le besoin du client en une satisfaction, fournissant ainsi de la valeur au client, mais aussi à Econocom.

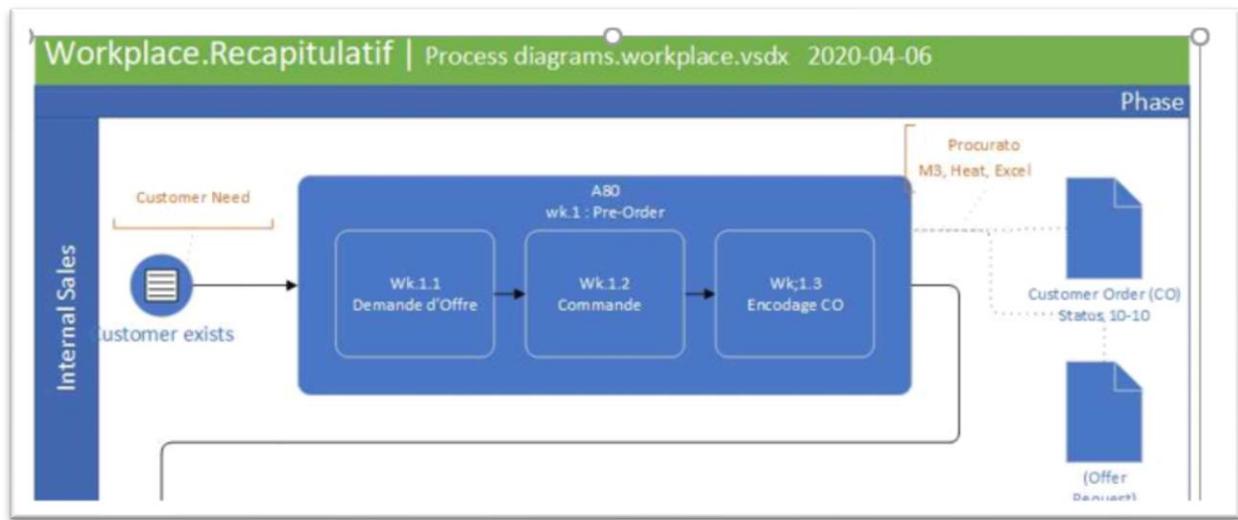
A un niveau inférieur, les cinq sous-processus se subdivisent encore en activités - environ 31 activités, selon que l'on qualifie certaines d'activités ou de tâches. Cependant, comme cela a déjà été indiqué précédemment, certaines activités sont des alternatives d'une même intention. Ces intentions ont été regroupées en étapes. Le schéma ci-après propose un récapitulatif linéaire de ces étapes.

A noter que les questions du formulaire proposé à l'issue de la présentation de validation portent sur les étapes telles que présentées dans le récapitulatif. Notre volonté est de permettre aux participants de se prononcer sur les activités, indépendamment du fait qu'ils en sont les acteurs ou non, afin de faire émerger un sentiment d'appartenance à un processus collectif.

Entre chaque activité, nous avons noté le statut de la commande client (CO). En raison des points repris ci-dessous, cette information relative au statut a retenu tout particulièrement notre attention.

- L'information est présente dans tout le processus -exception faite dans la partie préalable à la commande par le client.
- L'information est corrélée à la position dans le processus.
- L'information est requise en ce qu'elle incarne virtuellement l'usage du processus.

Cette information est reprise sur les schéma sous l'acronyme "CO -Status n°- n°" .



source : Process diagrams.workplace.recapitulatif.jpg

Figure 35 - Diagramme Workplace (extrait - cfr Figure 45 - Diagramme Workplace)

Au moment de la réalisation de l'analyse, 26 personnes ont été identifiées comme faisant partie du processus. De même, 9 "outils" informatiques ont été relevés. Un outil désigne aussi bien un logiciel attitré qu'une exploitation d'un programme de la suite Office.

Workplace - Tools

• 9 Outils

- M3 (EPS Belux ERP tool) -Lawson
- Procurato (E-market -EPS Belux web portal for customers) - Magento
- Heat (Ticketing – CMDB) – Ivanti
- Outlook (Messagerie)
- Sharepoint (EPS)
- FAE (Facture à Emettre) Excel produit par M3
- Offer template – Excel (modèle d'Offre)
- Movex (=M3 ?)
- Master IT

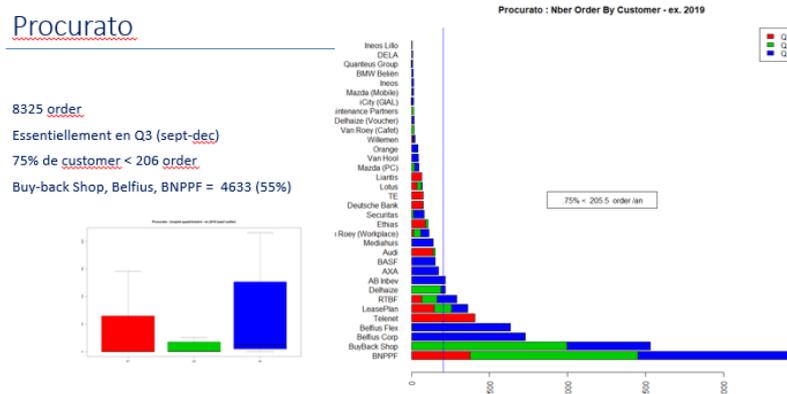
source : presentation analyse EQUIPE 2020-03 - VOCAL.mp4

Figure 36 - Extrait de la présentation Workplace : Tools

Les trois premiers outils (M3, Procurato et Heat) sont les outils principaux. Les autres sont des alternatives qui ont été mises en place pour pallier aux limites des trois outils majeurs. La connaissance de ces outils alternatifs permet de capter les besoins des équipes.

L'analyse des volumes des commandes clients (CO) a permis de relever quelques tendances intéressantes :

- une activité plus soutenue pendant le mois de décembre
- la moitié des commandes prennent leur source dans le E-Commerce
- quelques clients constituent 55% des commandes E-Commerce, avec 4633 ordres cumulés, alors que le 3ème quartile est à 206 ordres.



Exemple de présentation des volumes de commandes observés

source : presentation analyse EQUIPE 2020-03 - VOCAL.mp4

Figure 37 - Extrait de la présentation : volume de commandes

Les commandes passées aux fournisseurs se font manuellement dans 61% des cas, alors qu'elles concernent des produits directement liés à l'IT.

Enfin, une grande faiblesse a été relevée au sein du 5ème sous-processus - celui relevant de la facturation. En effet, des pratiques non-industrielles ont été mises en places, pour pallier aux limites du système informatique. Citons :

- la production de fichiers Excel appelés "Factures A Emettre", dont une partie du contenu est copiée-collée quotidiennement,
- la transmission des informations sous forme de photocopies papiers d'originaux,
- la demande de la production finale des factures qui se fait à la pièce,
- la re-saisie d'une partie de ces factures dans des interfaces utilisées par les clients.

La modélisation BPMN a permis quant à elle de mettre en lumière des incohérences ou des voies concurrentes, comme c'est le cas sur l'extrait présenté ci-dessous.

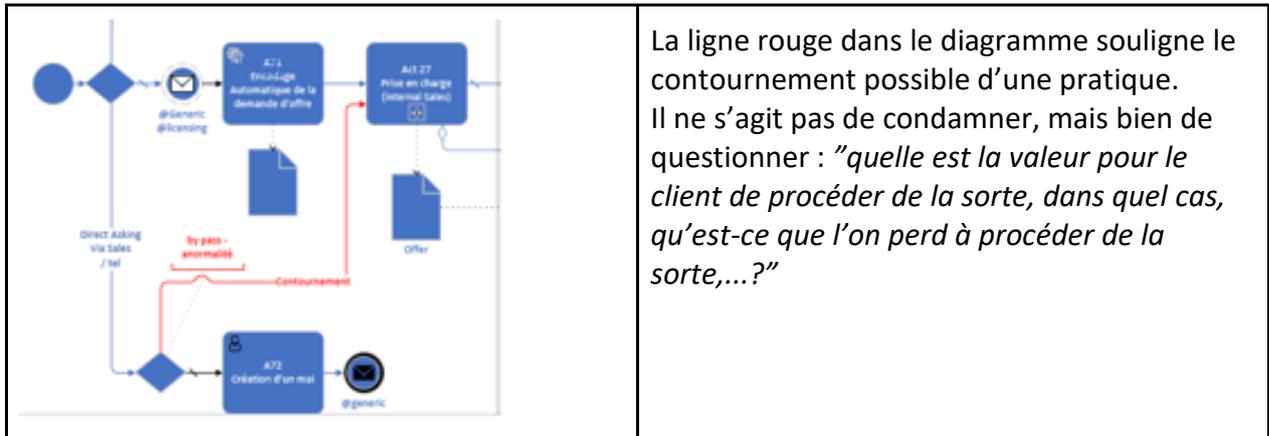
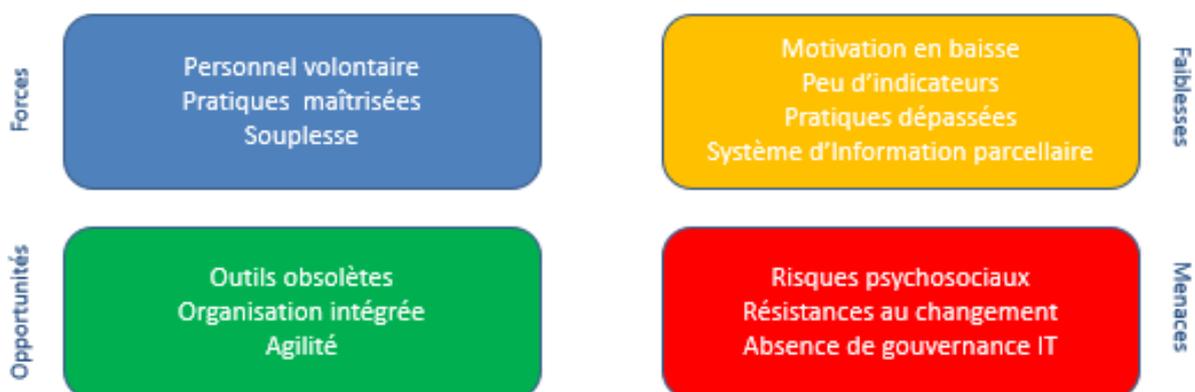


Figure 38 - Extrait de la présentation : détail du processus

4.3.4.2. Constats

A l'issue du travail d'analyse du processus, nous pouvons fournir plusieurs constats.

- Il y a un recours trop important aux mails ; l'information est transmise de façon externe au système, empêchant un suivi systématique des flux d'informations.
- Les systèmes utilisés ne permettent pas la valorisation des efforts fournis par les équipes.
- De nombreux ré-encodages sont requis.
- Le système d'information ne permet pas un suivi optimal de la commande du client.
- Les outils informatiques sont vieillissants et partiellement inadéquats.
- Le management porte le regard sur la partie qui lui incombe (son sous-processus) au détriment parfois de l'ensemble de la chaîne. (Ceci corrobore la nécessité qu'il y avait de modifier la structure organisationnelle.) Ce cloisonnement historique conduit à des tensions entre les étapes du processus.
- Le processus est traditionnel -au sens qu'il est orienté production plus que client-, et contient des pratiques éprouvées qui ont perdu petit à petit de leur pertinence.
- Les équipes font preuve de souplesse, et restent motivées.



source : présentation analyse EQUIPE 2020-03 - VOCAL.mp4

Figure 39 - Tableau SWOT utilisé en guise de conclusion

4.3.4.3. Validation

Consécutivement à la présentation du PowerPoint aux équipes, un formulaire a été soumis aux participants. (cfr méthodologie). Une synthèse commentée des réponses est présentée ci-après.

Questions 1-3,10 :

8 personnes ont répondu au formulaire. La présentation a obtenu 4,38 / 5 pour l'intérêt qu'elle a suscité auprès des répondants, qui tous se déclarent concernés par les processus métiers.

6 personnes ont répondu positivement à la proposition de faire partie d'un groupe de travail, tandis que 2 se disent prêtes, "si besoin"

Les réponses confortent l'engagement déjà observé dans le diagnostic culturel. Les équipes sont partantes, et manifestent leur intérêt pour leurs tâches.

Question 8 :

A la question de savoir ce que "Econocom aurait intérêt à faire", les scores sont les suivants :

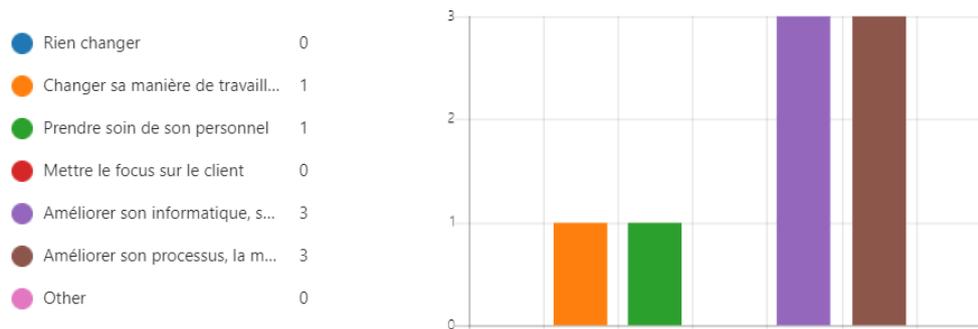


Figure 40 - Extrait des résultats de l'enquête de validation : intérêts

L'amélioration du processus, et de la manière d'enchaîner les tâches obtient un score de 3. Cela traduit la conscience d'un déficit dans l'efficacité.

L'amélioration de l'outil informatique est plébiscité par 3 personnes. S'il s'agit d'adaptation de l'outil sans changer le processus, un travail de communication sera nécessaire. Par contre, s'il y a réelle conscience des limites de l'outil, il sera intéressant de mobiliser les équipes pour exprimer les besoins futurs.

Une personne place l'attention à porter à l'humain comme étant la priorité. Cette réponse n'est sans doute pas anecdotique, et renvoie au constat d'une grande fatigue dans les équipes. A considérer avec importance.

Enfin, personne n'a mis en avant le focus sur le client. On peut poser l'hypothèse que le client est déjà dans les valeurs tant de l'entreprise que du personnel, et qu'il n'y a pas lieu de renforcer l'intérêt porté.

Questions 4-7, 9

Les questions relatives aux recherches de priorités affichent les résultats suivants :

	zone la plus critique	zone quick-win	zone qui rapporte le plus	zone la plus facile à expliquer	Total (hors facilité)		
wk.1.1	3	0	3	1	6	5	Pré-Order
wk.1.2	2	0	1	2	3		Réalisation de l'offre
wk.1.3	2	2	3	2	7		Envoi excel au client
wk.2.1	1	1	0	1	2	2	Validation
wk.2.2	0	2	0	3	2		Validation (Check Procurato)
wk.2.2	0	0	1	0	1		Validation (Limites de crédit)
wk.2.2							Validation (Changement de status de la commande
wk.3.1	1	0	1	1	2	2	Purchase-Order
wk.4.1	1	0	3	0	4	4	Delivery
wk.4.2	1	1	3	1	5		gestion des incidents
wk.4.3	3	0	1	0	4		livraison chez le client
wk.5.1	3	2	2	3	7	7	Invoices
wk.5.2	2	2	3	1	7		gestion des clients bloqués (FAE)
other	3	3	2	0	6		encodage et envoi des factures au client
M3 - BI à modernise	2	2	1		4		
durée du processus	1				1		
M3 Commande et facture			1		0		

source : Présentation_Worplace Process_Forms(1-8).xlsx

Figure 41 - Extrait des résultats de l'enquête de validation : priorités

En complément à la question, 3 propositions de quick-win ont été suggérées (question 9)

Responses

mettre les prix d'achats par client dans le système
Faire un upgrade de l'outil M3 ou de regarder l'outil Exact (BIS) pour l'améliorer
formation Excel généralisée - gestion des contrats

Il ressort de ces propositions que :

- Les zones sur lesquelles l'amélioration devrait porter se situent en début (internal sales) ou fin (Back-office) de processus.
- Deux automatisations sont envisageables : autour des envois pour double validation, et la gestion des factures à émettre.
- L'hémorragie se situe dans les zones qui n'utilisent pas M3, tandis que M3 (et BI) est cité également dans les hémorragies.
- La suggestion d'une formation Excel est une bonne idée, car elle apporte un soulagement pour les équipes FAE (factures-à-émettre), constitue une amélioration des compétences du personnel, est rapidement applicable, et n'est pas un frein à la suite de l'amélioration.

- L'upgrade de l'ERP (M3) doit d'abord faire l'objet d'une analyse des besoins.
- La suggestion de mettre le prix d'achat des clients doit être éclaircie : dans quel système (ERP ?), à quel besoin cela correspond t-il ?

4.3.4.4. Recouplement avec l'analyse

	Activité	nbr Tools	ETP	nb Pers.	Complexity	Value	Previsibility			
wk.1.1	27	3	1.5	5	3	5	1		Pré-Order	Réalisation de l'offre
wk.1.2	73	1			2	3	4			Envoi excel au client
wk.1.3	60	3		5	3	4	5			Encodage Commande client
wk.2.1	28-65	4	3	5	3	2	2		Validation	Validation (Check Procurato)
wk.2.2	69-70	2		2	3	5	1			Validation (Limites de crédit)
wk.2.2	46	1		2	2	4	5			Validation (Changement de status de la commande)
wk.3.1	51	1		3	2	2	5		Purchase-Order	Envoi manuel de commande aux fournisseurs
wk.4.1	44	2	0.5	3	4	4	1		Delivery	gestion des incidents
wk.4.2	91-68-50	2		4						livraison chez le client
wk.4.3	52	1	0.5	2	5	3	4			encodage des factures fournisseurs
wk.5.1	88	4		2	1	3	2		Invoices	gestion des clients bloqués (FAE)
wk.5.2	89	2		2	1	5	3			encodage et envoi des factures au client

Figure 42 - Extrait des résultats de l'analyse : priorités

En croisant notre analyse préalable à la présentation avec le formulaire soumis aux équipes au sortir de cette présentation, il ressort que :

- Les extrémités du processus sont les zones utilisant le plus d'outils informatiques non-intégrés
 - Réalisation de l'offre
 - Encodage du CO
 - Gestion de clients bloqués (FAE)
 - Encodage et envoi de factures au client
- Il existe des activités prévisibles, automatisables en raison de la prévisibilité du traitement et de sa facilité:
 - Validation (changement du statut de la CO si les règles sont ok)
 - Envoi des commandes fournisseurs
 - Encodage et envoi des factures clients
- Des activités ne sont pas automatisables, car elles sont non- prévisibles et apportent de la valeur au client :
 - La réalisation de l'offre, (la qualité du conseil, la possibilité pour le client de choisir, ...)
 - Gestion des incidents, (la qualité de la relation, le suivi, ...)

Les réponses du formulaire par les équipes et les constats posés à l'issue de l'analyse ne présentent pas de contradictions.

4.3.5. Risques

Différents risques ont émergé au cours de l'analyse. Nous les exposons dans le présent chapitre, accompagnés le cas échéant de conseils de mesures à prendre pour contrer ceux-ci.

4.3.5.1. Risques conjoncturels

En raison de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) qui touche la planète, la Belgique vit actuellement en mode de confinement. Il s'en suit une situation économique sans précédent, et une montée du stress et de l'angoisse chez bon nombre des citoyens. La résistance au changement peut être aggravée par cette situation, en raison de l'insécurité en matière d'emploi qu'elle génère.

Le volume d'activité peut également fortement varier - tant à la baisse, en raison des situations économiques fragilisées des clients d'Econocom, qu'à la hausse, bénéficiant de la disparition de concurrents ou d'une demande exacerbée en technologies liées au télétravail.

4.3.5.2. Risques psycho-sociaux

Il existe des précédents en matière d'amélioration de processus. Ceux-ci ont laissé un goût amer dans les équipes qui ont perdu confiance dans les promesses. Il y a un risque de découragement.

Nous préconisons une communication continue, l'élaboration d'un plan d'accompagnement et un monitoring du suivi qui mettent en avant de réelles avancées.

La priorisation peut donner lieu à des frustrations au sein des équipes. Nous préconisons d'impliquer l'ensemble des équipes dans les décisions relatives aux priorités par une consultation, ou par la constitution d'un groupe de travail mixte. Nous préconisons de visibiliser les efforts consentis par toutes les équipes aussi bien celles impactées par le changement que celles qui ne peuvent pas encore changer.

4.3.5.3. Risques technologiques

Un écart de plus en plus grand entre les outils et les pratiques risque de provoquer des tensions sur le fonctionnement du processus, et un accroissement de l'inadéquation entre les (nouvelles) pratiques et les (anciens) outils.

Outre les possibilités de s'appuyer sur le groupe (France) pour utiliser des outils déjà existants dans d'autres implantations, nous préconisons

- de rassembler les pratiques au sein des outils les plus performants,
- d'envisager de recourir à des RPA,

- d'outsourcer les parties qui requièrent un outillage spécifique avec peu de valeur pour n'en récolter que le fruit (exemple ouvrir et digitaliser les factures fournisseurs, envoyer les factures clients,...)

Lors de l'analyse, nous avons observé que certains outils informatiques avaient été mis en place pour répondre à des besoins non adressés par les outils majeurs, à la manière d'une rustine⁶². Par exemple, l'ERP ne pouvant pas filtrer les factures à émettre, un tableau Excel est utilisé pour le faire. Un risque existe qui consisterait à améliorer l'outil "rustine", afin de faciliter la manipulation, au lieu de se poser les questions de l'intérêt de procéder de la sorte, ou de l'amélioration de l'ERP.

Nous préconisons de limiter l'investissement en ce qui concerne les "rustines",

- en recourant à des solutions jetables pour ne pas créer de dépendance avec les rustines en raison du coût de l'abandon,
- en partant de l'analyse de besoins essentiels (primaires) pour limiter le recours aux rustines,
- en changeant de stratégie dans certaines parties du processus pour abandonner certaines pratiques, et donc certains besoins,
- en recourant à des RPA.

4.4. Propositions d'améliorations (du processus)

Arrivé à ce stade de l'analyse, nous constatons l'alignement entre le diagnostic culturel, le diagnostic informatique, l'analyse descriptive et la validation de l'équipe. Cet alignement est le signal que nous pouvons à présent chercher à établir les propositions d'améliorations.

Rappelons que dans le cadre de notre mémoire, il ne s'agit pas de livrer une méthode universelle, mais d'exposer le chemin emprunté par Econocom dans la transformation de son processus.

A l'issue du travail d'analyse, de la validation et des recoupements qu'il a été possible de faire, quatre propositions d'améliorations sont établies :

4.4.1. Proposition 1 : Sous-processus "Pre-Order"

Constat

Concernant la partie *pre-order*, il apparaît une grande "criticité" autour de ce sous-processus. Les raisons sont probablement à chercher dans les outils et pratiques : fichiers Excel, SharePoint, mails, ré-encodages dans l'ERP (M3), utilisation de tickets de demande (Heat).

⁶² Le terme fait référence au mot anglais "glue" qui désignait autrefois une solution atypique utilisée pour faire communiquer deux technologies utilisant des standards incompatibles.

Une réflexion autour d'une analogie avec les cuisines IKEA peut-être posée :

- Un catalogue de composants existe, les articles sont connus, identifiés. Ils sont communs à l'ensemble des clients.
- Les clients composent eux-mêmes leur cuisine, sur base des caractéristiques. Les combinaisons sont propres à chacun.
- Les clients qui le souhaitent peuvent faire appel à un conseiller.
- Le système (ou le conseiller) propose des articles connexes pour compléter la cuisine du client.
- Lorsque la composition est validée, elle est transmise à la caisse pour paiement (pas de ré-encodage). Le stock est également tenu à jour automatiquement.

Pour notre analyse, les éléments importants de cette réflexion sont :

- L'intégration de l'outil de composition de la « cuisine » dans un Système d'Information général, permettant l'élaboration, la commande, l'achat et la facturation.
- La valeur ajoutée pour le client en passant soit par un conseiller (la valeur réside dans l'aide reçue) ou en se servant lui-même (ce sont le temps de réflexion, la visibilité du prix, le comparatif qui en font la valeur).

Si l'on rapporte le processus d'achat de cuisine IKEA à l'objectif du sous-processus *Pre-Order* d'Econocom, les défis sont :

- Permettre au client de commander via un catalogue modulaire.
- Permettre au client de commander un article qui n'est pas (encore) au catalogue. Il peut faire appel à l'Internal Sales, son vendeur ou son point de contact selon les modalités que la société Econocom retiendra.
- Permettre au client de visualiser son offre, et de la modifier avant de confirmer.
- Permettre au système de verser les articles de l'offre vers une commande (au sein de l'ERP).
- Permettre à Econocom d'avertir le client en cas d'incident (rupture de stock, client bloqué, limite atteinte, ...).

Action

Analyser la faisabilité d'utiliser un outil E-Commerce (Procurato ou autre) pour tous les clients, même s'ils passent par l'Internal Sales, afin de proposer l'offre à la manière d'un panier « pré-rempli ».

4.4.2. Proposition 2 : Gestion des incidents

Constat

La gestion des incidents se fait selon les pratiques recommandées par Itil, sur base de SLA. Des tickets de demande d'intervention sont créés dans l'outil de gestion des incidents (Heat). Il y a potentiellement une grande valeur pour le client dans ce sous-processus. On y retrouve le plaisir de collaborer -même dans les situations difficiles-, évoqué par le Customer

Engagement Manager. Cependant, la non-disponibilité des informations, ou la difficulté à obtenir rapidement celles-ci, impacte négativement l'expérience du client, et donc la valeur du sous-processus.

Action

Mise en place d'un tableau de bord de suivi des commandes reprenant des informations issues des différents outils, en vue d'assurer un suivi complet et rapide de la demande. L'interlocuteur du client doit avoir rapidement et efficacement une vue complète sur l'état d'avancement de la commande de ce dernier.

4.4.3. Proposition 3 : Encodage des Factures fournisseurs

Constat

Cette partie n'apporte pas de valeur significative et utilise des pratiques inutilement compliquées. Les échanges se font par emails, et nécessitent des ré-encodages.

Les fournisseurs possèdent-ils des API pour permettre aux systèmes de communiquer directement ? Econocom pourrait favoriser l'encodage des factures fournisseurs par ces derniers, de la même manière que les clients d'Econocom ont recours à ces pratiques.

Action

Poursuivre plus en avant l'analyse de cette partie, afin de rechercher des automatisations possibles (le scanning systématique de la facture, avec identification pourrait être une aide) et des simplifications. L'externalisation de cette activité peut être envisagée si elle n'apporte pas de valeur.

4.4.4. Proposition 4 : Facturation

Constat

Une grande partie du travail est consécutive à l'absence d'information dans le système : c'est l'humain qui doit « savoir » quelles factures sont à bloquer, et quelles autres doivent être envoyées. Cela provoque une extraction de l'ERP pour traitement de l'information, suivi d'un ré-encodage dans l'ERP.

Action

En attendant une décision quant au devenir de l'ERP (M3, BIS, ...) une petite application (jetable) pourrait être implémentée pour avaler le fichier Excel sortant de l'ERP (M3), conserver les règles liées aux facturations par client, et proposer la liste nettoyée des factures à émettre... ? Cela permettrait de mesurer plus précisément les besoins pour le futur. Cependant, il ne faut pas exclure la proposition (alternative) de la formation Excel, qui présente l'intérêt déjà cité et dispense le développement d'un programme de type "rustine".

4.4.5. Facteurs de choix

En plaçant les 4 propositions sur le triangle ci-dessous, nous observons qu'une priorité peut être décidée selon l'objectif visé.

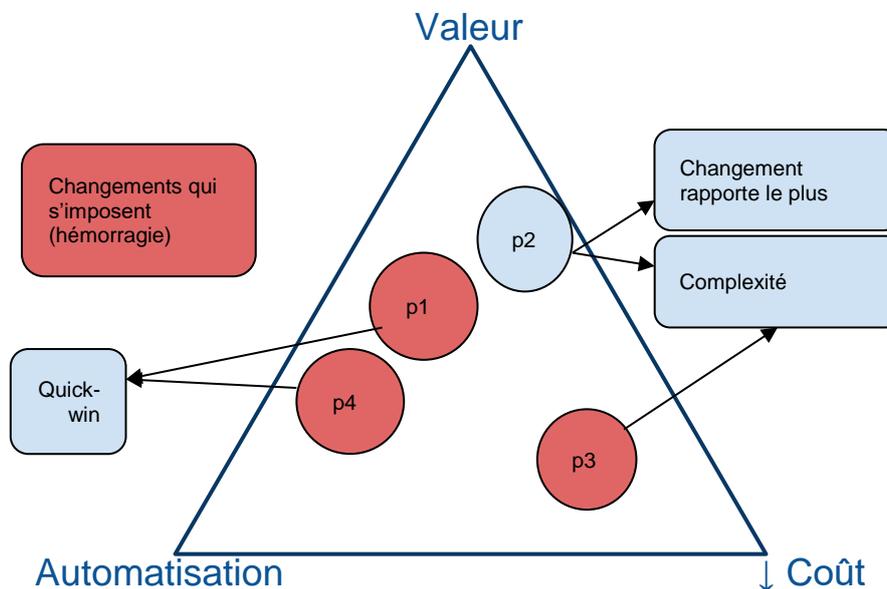


Figure 43 - Représentation spatiale des propositions d'améliorations

- P2 (Gestion des incidents) rapportera le plus, sans être automatisable.
- P4 (Facturation clients) mécaniser la facturation permettra de réduire les coûts à moyen terme, tout en œuvrant sur une partie critique.
- Des économies sont possibles avec la mise en œuvre de P3 (Encodage des factures fournisseurs).
- P1 (*pre-order*, composition de la commande) est à la fois critique et rapportera beaucoup en terme de valeur client, et ventes connexes.

4.5. Conclusions de l'analyse

Le travail d'analyse a permis de faire émerger des propositions d'améliorations. Les indicateurs pour changer sont au vert, il y a urgence, les équipes ont formé une coalition autour de la nécessité de changement, une vision d'ensemble existe et a été présentée.

Il s'agit maintenant de concrétiser le changement. La présente analyse a mis en avant des actions qui visent à améliorer le processus, tout en identifiant des risques. Le management peut à présent s'emparer de cette analyse, pour décider et planifier les actions.

Gageons que les diagnostics permettront d'apporter des réponses de qualité, qui aideront l'entreprise à transformer ses processus métiers.

4.6. Recommandations

Quelques éléments découverts au cours du stage, de l'analyse des processus ou de la rédaction de ce mémoire méritent selon nous d'être livrés à présent.

- Créations d'équipes mixtes au sein des processus, comprenant différents profils - opérationnels et IT-, afin d'être en capacité de proposer des solutions lorsque des besoins émergent du client. A ce titre, le client doit être représenté, et un *Product Owner* va gérer le catalogue des besoins de ce dernier. L'Agilité sera alors possible dans la mesure où les profils requis sont présents pour réagir aux besoins du client.
- Renforcement de la communication au sein de l'entreprise. A titre d'exemple, l'illustration ci-après exprime les flux d'informations entre le client et Econocom au travers les Processus

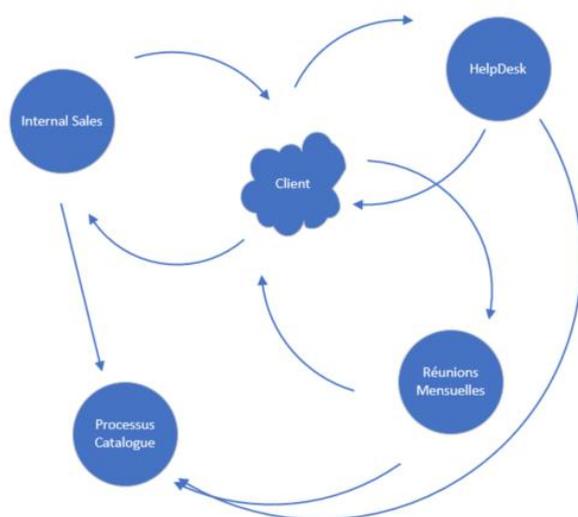


Figure 44 - Elaboration du catalogue client sur base de la capture de ses besoins.

Dans cet exemple, le catalogue de l'offre est construit sur base des besoins du client exprimés lors des réunions mensuelles, mais aussi, par des retours d'informations issus du Helpdesk et de l'équipe de vente. Cette communication peut s'envisager de diverses façons, par exemple en recourant à des outils sociaux d'entreprise (Yammer), ou en favorisant les lieux de rencontres.

L'Agilité sera alors possible dans la mesure où chaque Processus dispose de l'ensemble des informations pour prévenir ou réagir aux besoins du client.

- Utilisation de composants modulables dans l'offre. L'usage d'éléments de base - stables et communs- et de modules adaptables aux besoins permettra au client de se composer sa solution sur mesure. Les équipes de vente au sein des processus ayant pour objectif d'accompagner le client dans ses compositions, présentes et futures.
- Séparation des données et des outils. La séparation en couches distinctes entre les interfaces et les données produites réduit la dépendance aux outils. Par exemple, les données de configurations d'un ERP peuvent être conservées dans la base de données de l'outil, tandis que les données de productions ont intérêt à en être indépendantes.

Ceci afin de faciliter l'accès à ces dernières par le SI, mais aussi de faciliter la migration vers un autre ERP, voire le recours à une solution ERP standard dans un cloud.

- Le recours à un Data Officier. Le SI est un élément majeur dans l'agilité. Il s'appuie sur la connaissance, elle-même bâtie au départ de l'information récoltée. Ces datas constituent une richesse pour l'entreprise, et à ce titre, méritent d'y allouer un responsable qui en garantisse la qualité.

5. Conclusions

Notre mémoire a tenté de répondre à la question du « comment transformer les processus métiers pour une entreprise orientée client ».

La première partie a passé en revue une série d'éléments issus de la littérature – changements organisationnels, modèle orienté service, émergence des exigences ; qui ensemble participent à une culture orientée client. Dans cette même partie nous avons mis en avant le Système d'Information en tant qu'outil de connaissances, et la méthode Agile qui amplifie le potentiel humain, améliorant la capacité de réponses des entreprises qui y ont recours.

Consciente de l'importance de l'expérience client, la société Econocom entame en 2019 une profonde restructuration organisationnelle pour répondre aux exigences de ses clients. Notre deuxième partie présente les impacts de ce changement au sein de l'entreprise, constituant notre cas d'étude.

La troisième partie expose la méthodologie d'analyse utilisée, ainsi que les résultats qui en ressortent. Ce diagnostic nous autorise à livrer des propositions d'améliorations du processus métier *Workplace*, ainsi que des recommandations qu'il nous paraît opportun de formuler.

Au terme de notre travail, il apparaît clairement que pour procéder à la transformation des processus métiers, il ne s'agit pas d'appliquer un baume dont l'usage seul suffit à guérir de tous les maux en matière de processus métiers. Bien au contraire, notre étude a mis en lumière la nécessité de procéder à plusieurs analyses complémentaires -culturelles, technologiques, procédurales,...-, qui ensemble permettent de diagnostiquer une situation. Des outils existent, et nous nous en sommes largement servi dans les différentes phases de l'analyse : la marguerite sociologique pour l'analyse culturelle, le référentiel ISO 9126 pour le diagnostic technologique, le BPMN pour les modélisations des processus. Nous avons mis en avant les axes de recherche qui ont guidé les investigations et nous avons dans la foulée, conçu une base de données pour y collecter et organiser l'information recueillie. Ce dispositif a permis de dresser une carte aussi fidèle que possible du processus métier étudié.

Mais "la carte n'est pas le territoire" (Korzybski), et l'analyse d'un processus est toujours un compromis entre diverses interprétations subjectives.

Notre étude nous amène à conclure que selon nous, pour contribuer à la stratégie d'une entreprise orientée client, celle-ci doit transformer ses processus pour qu'ils répondent au minimum à 3 critères :

- Combiner des activités automatisées ET de l'agilité
- S'intégrer au Système d'Information
- Simplifier la vie du client.

La culture organisationnelle résulte d'un choix de l'entreprise. Elle a été insufflée par la vision des dirigeants, traduite en objectifs et missions. Les valeurs affichées et défendues par l'ensemble des travailleurs en sont le reflet. De là, une structure organisationnelle est établie. Ce faisant, l'entreprise fait face à un paradoxe puisqu'elle doit déterminer un modèle alors que l'expérience client est unique par essence.

Notre hypothèse est que les visions et les missions que se fixent les entreprises sont plus que jamais nécessaires en tant qu'éléments stabilisateurs dans un environnement effervescent. Ces éléments sont structurants en ce qu'ils permettent aux équipes dorénavant plus autonomes et responsables d'adapter leurs pratiques sans perdre le cap. Les méthodes Agile contribuent à cette adaptabilité, tandis que le Business Analyst s'assure de l'alignement entre la vision de l'entreprise et les pratiques mises en œuvre, pour que l'Information soit au cœur du Système (SI) et le client au centre de la mission.

Assistera-t-on un jour à l'extinction des sociétés trop rigides ?

Liste des figures et tableaux

Figure 1 -Trois stades de mode de productions.....	12
Figure 2 - Organisation matricielle	13
Figure 3 - Comparatif des avantages et inconvénients d'une organisation intégrée.....	14
Figure 4 - Définition de service ITIL.....	19
Figure 5 - Les 18 déterminants de la qualité.....	21
Figure 6 - Lien entre l'organisation du système d'information et la couverture de la connaissance.	27
Figure 7 - Les 7 lieux du changement (Autissier & Moutot)	37
Figure 8 - Les quatre modèles de culture d'entreprises de K. Cameron et R. Quinn.....	41
Figure 9 - Les quatre modèles de culture d'entreprises et l'effort de changement	42
Figure 10 - 7S de McKinsey.....	42
Figure 11 - Quatre situations de changements.....	44
Figure 12 - Dimensions de l'agilité.....	45
Figure 13 - Perdre un existant connu pour un avenir promis justifié par un progrès	45
Figure 14 - Matrice intérêt / Pouvoir	46
Figure 15 - La position socio-dynamique des acteurs	46
Figure 16 - Marguerite sociologique	47
Figure 17 - 8 étapes du changement de Kotter	48
Figure 18 - interactions SI - Processus.....	49
Figure 19 - Diverses facettes de la culture "Orienté client".....	52
Figure 20 - Répartition du chiffre d'affaire par activité (Econocom)	55
Figure 21 - Promesse (Econocom).....	57
Figure 22 - Vision & mission (Econocom).....	59
Figure 23 - Our observations (Econocom)	61
Figure 24 - What do we expect from you ? (Econocom)	62
Figure 25 - Structure organisationnelle (Econocom).....	63
Figure 26- Automation vs adaptation.....	69
Figure 27 - Les raisons d'agir	69
Figure 28 - Extrait du processus "workplace"	77
Figure 29 - Synthèse des entités et des relations.....	80
Figure 30 - Extrait du formulaire d'une activité, reprenant les personnes et les outils utilisés.....	81
Figure 31 - Enquête de validation	83
Figure 32 - Diagnostic culturel	84
Figure 33 - Diagnostic technologique.....	86
Figure 34 - Swot qualité logiciel.....	86
Figure 35 - Diagramme Workplace (extrait - cfr Figure 45 - Diagramme Workplace).....	88
Figure 36 - Extrait de la présentation Workplace : Tools.....	88
Figure 37 - Extrait de la présentation : volume de commandes	89
Figure 38 - Extrait de la présentation : détail du processus.....	90
Figure 39 - Tableau SWOT utilisé en guise de conclusion.....	90
Figure 40 - Extrait des résultats de l'enquête de validation : intérêts	91
Figure 41 - Extrait des résultats de l'enquête de validation : priorités.....	92
Figure 42 - Extrait des résultats de l'analyse : priorités	93
Figure 43 - Représentation spatiale des propositions d'améliorations	98
Figure 44 - Elaboration du catalogue client sur base de la capture de ses besoins.....	99
Figure 45 - Diagramme Workplace	108

Bibliographie

- aneo. (2019, Novembre 20). *Les différentes dimensions de l'Agilité [Post de blog]*. Récupéré sur aneo.eu: <https://www.aneo.eu/differentes-dimensions-de-lagilite/>
- Autissier, D., & Moutot, J. (2013). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage*. Dunod.
- Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K. J., & Wiersh, E. (2019). *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Paris: Dunod.
- Bajoit, G. (1988). Exit, voice, loyalty.. and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement. *Revue française de sociologie*, 29(2). Récupéré sur http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_2_2503
- Bouyahia, F. (s.d.). *Introduction aux Systèmes d'Information de l'entreprise*. Récupéré sur ensa: <http://www.ensa.ac.ma/docs/pedagogie/bouyahya/SI.pdf>
- Cameron, K. S. (2008). A Process for Changing Organizational Culture. Dans T. G. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*, (pp. 429-445). Thousand Oaks: Sage.
- Canfin, P. (2009). N'achetez plus, louez ! *Alternatives Economiques*, 277(2), p. 41. Consulté le janvier 22, 2020, sur [alternatives-economiques.fr: https://www.alternatives-economiques.fr/nachetez-plus-louez/00038242](https://www.alternatives-economiques.fr/nachetez-plus-louez/00038242)
- Carteron, V. (2013). Expérience client et distribution « omnicanale ». *L'Expansion Management Review*, 149(2)(25). doi: <https://doi.org/10.3917/emr.149.0025>
- Chabot, P. (2013). *Global burn-out*. Paris: PUF coll. Perspectives critiques.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (1990). Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise. (O. e. industrielle, Éd.) *Revue d'économie industrielle*(51), pp. 141-165. doi:<https://doi.org/10.3406/rei.1990.1309>
- Collectif. (2001). *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. Consulté le janvier 24, 2020, sur [Agilemanifesto.org: https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html](https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html)
- Côté, D. (2008). Comment implanter une orientation client: Le cas d'une caisse Desjardins. *Gestion*, 33(4), pp. 71-80. doi:<https://doi.org/10.3917/riges.334.0071>
- DARES. (2017, Décembre). Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? (DARES, Éd.) *analyses*(082). Récupéré sur DARES: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-082v3.pdf>
- de Lacoste, G. (2018, Juin 12). *Pour un management orienté client*. Consulté le Février 03, 2020, sur [lesechos.fr: https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/pour-un-management-orienté-client-133347](https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/pour-un-management-orienté-client-133347)
- de Rosnay, J. (1975). *Le microscope. Vers une vision globale*. Paris: éditions du Seuil.
- Delpech, A.-L. (2013, mai 06). *L'amélioration continue au cœur de la performance durable*. Consulté le février 5, 2020, sur [parcours-performance.com: https://parcours-performance.com/amelioration-continue-performance-durable/](https://parcours-performance.com/amelioration-continue-performance-durable/)
- Dupuy, F. (1998). *Le client et le bureaucrate*. Dunod.

- Econocom. (2018). *ECONOCOM : Rapport annuel*. Paris. Récupéré sur https://d3q1nuq2h4hpaf.cloudfront.net/reports/pdf/econocom_rapportannuel2018_fr.pdf
- Friedmann, G. (2012 [1964]). *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*. Bruxelles: Université de Bruxelles.
- Gaertner, L. (2008, 1). Que produisent les publicitaires ? Retour socio-historique sur la formation d'une expertise. *Management & Avenir*(15), pp. 140-155. doi:<https://doi.org/10.3917/mav.015.0140>
- Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, 171(1), pp. 29-42. doi:<https://doi.org/10.3917/riss.171.0029>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). *Strategic alignment : Leverage Information Technology for Transforming Organization*.
- ITIL. (2007, mai 11). *Glossaire des termes ITIL : Glossaire v3.1.24*. Consulté le 2020, sur [itilfrance: https://www.itilfrance.com/pages/docs/hgelun/glossaire_itilfrance.pdf](https://www.itilfrance.com/pages/docs/hgelun/glossaire_itilfrance.pdf)
- Larousse. (1996). *Le Petit Larousse Illustré*.
- Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & sciences de l'entreprise*(200(2)), pp. 49-76. doi:10.3917/vse.200.0049
- Lipovetsky, G. (2009). *Le bonheur paradoxal*. Paris: Gallimard.
- Littre, E. (1873-1874). *Dictionnaire de la langue française*. Electronic version created by François Gannaz. Récupéré sur <http://www.littre.org>
- Morgan, B. (2016, janvier 4). *Was Peter Drucker Wrong? The Modern Purpose Of A Brand [Article]*. (Forbes, Éditeur) Consulté le janvier 24, 2020, sur [Forbes.com: https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/12/28/was-peter-drucker-wrong-the-modern-purpose-of-a-brand/#240c4e358d71](https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/12/28/was-peter-drucker-wrong-the-modern-purpose-of-a-brand/#240c4e358d71)
- MPM. (2015, janvier 18). *Esprit d'entreprise, Engagement et Responsabilité*. Consulté le janvier 24, 2020, sur [Management Post Moderne: https://management-post-moderne.fr/esprit-d-entreprise-engagement-et-responsabilite/](https://management-post-moderne.fr/esprit-d-entreprise-engagement-et-responsabilite/)
- Nicolas, C. (2019, octobre 25). *Que veut dire l'approche customer centric ?* Consulté le janvier 24, 2020, sur [easiware.com: https://www.easiware.com/blog/que-veut-dire-approche-customer-centric](https://www.easiware.com/blog/que-veut-dire-approche-customer-centric)
- Quérat-Hément, X. (2014). *Esprit de Service : Passer du marketing au management de l'expérience client*. Paris: Lexitis.
- Raquin, J. (2018, Janvier 10). Processus, Métiers et Gestion des Processus Métiers. *Mooc Pilopro's*, 3. Lyon: Université Jean Moulin. Consulté le Mai 13, 2020, sur <https://www.youtube.com/watch?v=qCmt8gCDg48>
- Raymond, E. S., & Young, B. (2001). *The Cathedral & the Bazaar*. Culemborg, Pays-Bas: Van Duuren Media.

- Richer, M. (2019, juin 10). *Sommes-nous tous du capital humain ?* Consulté le janvier 24, 2020, sur Management & RSE: <http://management-rse.com/2015/07/08/sommes-nous-tous-du-capital-humain/>
- Rosenberg, M. R. (2002). *Les mots sont des fenêtres : initiation à la communication non-violente*. Paris: La découverte.
- RTBF La Première. (2018, août 13). Des voitures partagées pour une meilleure mobilité. *Tendances Première*. Récupéré sur [rtbf.be: https://www.rtbf.be/lapremiere/article/detail_des-voitures-partagees-pour-une-meilleure-mobilite?id=9994337](https://www.rtbf.be/lapremiere/article/detail_des-voitures-partagees-pour-une-meilleure-mobilite?id=9994337)
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Tonnélé, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Paris: Eyrolles Organisation.
- Viallet, J., & Audiot, A. (Réalisateurs). (2009). *La mise à mort du travail [Documentaire]* [Film].
- Weill, M. (2009). *Le management de la qualité. Introduction* (éd. Repères). Paris: La Découverte.

Glossaire et acronymes

API	<i>Application Programming Interface</i> . Interface qui permet le dialogue entre des logiciels distants
B2B	<i>Business To Business</i> . Désigne une relation commerciale entre entreprises. Par opposition, B2C désigne la relation entre une entreprise et un consommateur
B2B2C	<i>Business To Business To Customer</i> . Met en avant la présence d'un utilisateur final (désigné par le « C ») dans une relation commerciale de type B2B
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i> . Modèle reprenant un ensemble de bonnes pratiques en vue de mesurer la maturité d'un processus
CO	<i>Customer Order</i> . information relative à une commande client contenant un certain nombre d'items - qu'il s'agisse d'item simple ou composite (un appareil et son assurance)
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> - progiciel de gestion intégré
FAE	Factures À Émettre. Désigne un fichier Excel produit par l'ERP
Heat	Logiciel de gestion d'incident pour SDM
IT	<i>Information Technology</i> - Désigne les technologies de l'information et de la communication
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> . Indicateur clé de performance, généralement métrique
M3	Logiciel ERP
Procurato	Logiciel de commerce électronique (E-Commerce)
RACI	<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i> . Acronyme qui désigne les différents rôles dans l'exécution d'une tâche
ROI	<i>Return On Investment</i>
RPA	<i>Robotic Process Automation</i> . Automatisation de tâches sans modification du logiciel
SLA	<i>Service-Level Agreement</i>
SDM	<i>Service Delivery Manager</i> . Personne responsable (<i>Accountable</i>) de la bonne exécution de contrats de services
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable (réalisable), Réaliste (relevant), Temporellement défini. Se dit d'un objectif
SPOC	<i>Single Point Of Contact</i> . Désigne l'unicité du point de contact pour un client avec une entreprise
<i>Userisation</i>	Volonté de mettre l'utilisateur au centre des préoccupations