



HERMES pour projets d'organisation

Un manuel basé sur la méthode HERMES pour la conduite et le déroulement de projets d'organisation

Table des matières

1	Introduction	5
1.1	But du document	5
1.2	Projets d'organisation	5
1.2.1	Fonctions d'entreprise	6
1.2.2	Éléments déclencheurs de projets d'organisation.....	6
1.2.3	Modification des activités économiques au moyen de projets d'organisation.....	7
1.3	Structure du document	7
2	Aperçu de HERMES OM	8
2.1	Aperçu de la démarche et des résultats	8
2.2	Aperçu des rôles	9
2.3	Aperçu sous forme de tableau	9
3	Démarche	9
3.1	Aperçu	9
3.2	Phase «Initialisation»	10
3.2.1	Prendre la décision quant au mandat de projet	11
3.3	Phase «Analyse préliminaire»	12
3.3.1	S'accorder sur les objectifs.....	13
3.3.2	Prendre la décision d'adopter l'accord sur les objectifs	13
3.3.3	Initialiser la modélisation des processus d'affaires	13
3.3.4	Recenser les exigences des processus et de l'organisation	14
3.3.5	Élaborer les principes d'organisation	14
3.3.6	Prendre la décision relative aux principes d'organisation.....	14
3.3.7	Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Conception»....	14
3.4	Phase «Conception»	15
3.4.1	Élaborer les variantes de processus et d'organisation	16
3.4.2	Évaluer les variantes de processus et d'organisation	16
3.4.3	Développer le concept de processus et d'organisation.....	17
3.4.4	Prendre la décision concernant le concept d'organisation	17
3.4.5	Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Mise en place »	17
3.5	Phase «Mise en place»	18
3.5.1	Développer la description des processus et de l'organisation.....	19
3.5.2	Prendre la décision relative au modèle de processus.....	19
3.5.3	Élaborer le concept de transition	19
3.5.4	Prendre la décision relative au modèle de changement.....	20
3.5.5	Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Introduction»	20

3.6 Phase «Introduction»	21
3.6.1 Préparer les processus et l'organisation.....	22
3.6.2 Prendre la décision sur la transition.....	22
3.6.3 Former les collaborateurs.....	22
3.6.4 Activer les processus et l'organisation.....	22
3.6.5 Prendre la décision concernant l'organisation	23
3.6.6 Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Finalisation».....	23
3.7 Phase «Finalisation»	24
3.7.1 Clore la modélisation des processus d'affaires.....	25
3.7.2 Prendre la décision concernant la finalisation du projet	25
4 Sous-modèles	26
4.1 Sous-modèle Gestion de projet (GP)	26
4.2 Sous-modèle Assurance de la qualité (AQ)	26
4.3 Sous-modèle Gestion des risques (GR)	26
4.4 Sous-modèle Gestion de la configuration (GC)	26
4.5 Sous-modèle Marketing de projet (MA)	26
5 Résultats	27
5.1 Description des résultats (OM)	28
5.1.1 Analyse de l'existant.....	28
5.1.2 Objectifs d'organisation	29
5.1.3 Rentabilité	30
5.1.4 Exigences envers les processus et l'organisation.....	31
5.1.5 Concept de processus et d'organisation.....	32
5.1.6 Description des processus et de l'organisation.....	33
5.1.7 Concept de transition	35
5.1.8 Manuel d'organisation	36
5.2 Descriptions de résultats (divers)	37
5.2.1 Rapport «Analyse préliminaire», rapport «Conception», rapport «Mise en place», rapport «Introduction»	37
6 Rôles	38
6.1 Aperçu	38
6.2 Instances de contrôle et de coordination	39
6.3 Décision et pilotage	39
6.4 Direction du projet	40
6.5 Direction de sous-projet	40

6.6 Collaborateurs spécialisés du projet	40
6.6.1 Responsable de la ligne hiérarchique (RLH)	41
6.6.2 Représentant de domaine spécialisé (RDS)	41
6.6.3 Responsable des processus d'affaires (RPA).....	41
6.6.4 Responsable de la formation (RF).....	41
6.7 Assurance de la qualité	41
6.8 Gestion des risques	41
7 Techniques de travail	42
7.1 Gestion des changements	42
7.2 Transition	42
7.3 Description des processus et de l'organisation	42
7.4 Potentiels d'optimisation	42
7.5 Mesure des processus	42
8 Annexes	43
8.1 Liste des abréviations	43
8.2 Références	44

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Champ d'application de HERMES OM	5
Figure 2 : Diagramme des phases de HERMES OM avec les résultats principaux	8
Figure 3 : Diagramme des activités de la phase «Initialisation»	10
Figure 4 : Diagramme des activités de phase «Analyse préliminaire»	12
Figure 5 : Diagramme des activités de la phase «Conception»	15
Figure 6 : Diagramme d'activités de la phase «Aménagement»	18
Figure 7 : Diagramme d'activités de la phase «Introduction»	21
Figure 8 : Diagramme des activités de la phase «Finalisation»	24
Figure 9 : Organisation de projet et rôles	38
Tableau 1 : Fonctions d'entreprise et utilisation des méthodes	6
Tableau 2 : Déclencheurs de projets HERMES OM	6
Tableau 3 : Groupage des rôles.....	9

1 Introduction

1.1 But du document

Le présent document décrit la méthode de conduite de projets HERMES OM, OM signifiant Organisations (ou Operations) Management, c'est-à-dire gestion de l'organisation.

HERMES OM définit des résultats, une démarche pour les élaborer ainsi que les rôles correspondants. Ces trois éléments sont récapitulés dans une structure détaillée des tâches. La liste des activités, des résultats produits et des rôles concernés se réfère à la démarche à adopter pour un projet générique d'organisation. Le contenu s'adresse tant aux chefs de projet qu'à leurs collaborateurs.

1.2 Projets d'organisation

Définition: les projets d'organisation portent sur la structure et/ou le fonctionnement d'un organisme; ils entraînent donc des modifications de l'organisation des processus et de l'organisation structurelle.

HERMES OM traite de l'analyse et de la conception tant de l'organisation des processus (processus d'affaires) que de l'organisation structurelle (organigrammes).

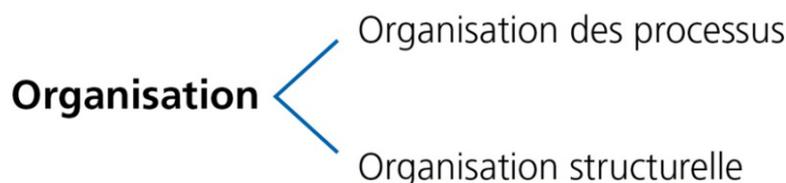


Figure 1 : Champ d'application de HERMES OM

Les projets exécutés à l'aide de HERMES OM servent :

- à l'optimisation des processus (processus d'affaires et procédures de travail avec les objets métiers (Business Objects) correspondants) et des structures (rôles/fonctions, postes, divisions) dans l'organisme;
- à introduire le système de gestion des processus et d'amélioration permanente, par exemple sur la base des normes de la série ISO 9000;
- à la coordination, à la planification et au pilotage de tout l'organisme;
- de préalable à l'utilisation de moyens auxiliaires (techniques, administratifs);
- de condition de base pour la cyberadministration et / ou l'e-business.¹

HERMES OM peut être utilisé dans le projet par différents groupes de rôles:

- il sert à la conduite et à la gestion de projets d'organisation;
- il assiste le mandant/donneur d'ordre, le chef de projet et les collaborateurs du projet.

HERMES OM, appliqué à des projets d'organisation, apporte les avantages suivants:

- il est utile à toutes les parties impliquées dans le projet;
- il soutient et facilite la compréhension générale du projet;
- il offre un modèle de phases concret et des structures de résultats prédéfinies;
- les rôles et la compréhension de ceux-ci sont définis dans la méthode et ancrés dans la démarche;
- il propose une terminologie uniforme (avec des notions définies, également en plusieurs langues).

¹ Cf. Manuel pratique de cyberadministration, notamment pages 9, 13, 31, et 45.

1.2.1 Fonctions d'entreprise

Le champ d'analyse qui est traité par HERMES OM (voir aussi la définition au chap. 1.2) est l'organisation en tant que telle. Dans cette analyse, les sociétés ainsi que les entreprises² et leurs secteurs (également appelés fonctions d'entreprise dans la théorie de l'économie d'entreprise) sont couverts au moyen des méthodes de conduite de projets et des modèles de démarche suivants:

Fonctions d'entreprise	Projets d'organisation	Projets spécifiques
Conduite et organisation	HERMES OM	p. ex. ISO 9001:2008
Marketing et vente		
Production		z.B. ISO 20000
Gestion du matériel		
Gestion de la construction et Facility Management		p. ex. normes SIA
Informatique		p. ex. HERMES DS/AS, OpenUP

Tableau 1 : Fonctions d'entreprise et utilisation des méthodes

1.2.2 Éléments déclencheurs de projets d'organisation

Les éléments suivants peuvent être à l'origine de projets d'organisation

Stratégie et organisation	Produits et prestations	Technologie et procédures
<ul style="list-style-type: none"> • Fondation d'entreprise • Adaptation de l'organisation • Changement de direction • Cyberadministration • Remodelage des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation du portefeuille • Diversification • Nouveaux produits ou prestations • Mise à plat des processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'un programme informatique • Flux de travail • Archivage et DMS • Portail Web • Production/Logistique • Gestion des affaires

Tableau 2 : Déclencheurs de projets HERMES OM

² Selon NOGA (Nomenclature générale des activités économiques de l'OFS).

1.2.3 Modification des activités économiques au moyen de projets d'organisation

Les projets d'organisation partent des objectifs de l'entreprise et portent sur les processus d'affaires et l'organisation pour déclencher des modifications dans cette dernière. Les démarches méthodologiques de la gestion des changements sont documentées dans la littérature concernée. HERMES OM se concentre sur le déroulement ordinaire des projets.

Lorsque des projets sont initiés (par une annonce de projet), leur exécution (selon HERMES OM) peut déclencher toute une série de mesures, d'autres projets ou de sous-projets afin de réaliser le changement prévu. Cette série peut comprendre des projets concernant p. ex. la logistique, l'informatique, les ressources humaines, l'infrastructure et les aspects juridiques.

1.3 Structure du document

Les chapitres concernant l'utilisation de HERMES OM s'articulent autour de trois points de vue, l'un axé sur les **résultats**, le deuxième sur la **démarche** et le troisième sur les **rôles**.

Point de vue axé sur les résultats

Le chapitre «**Résultats**» contient des descriptions des résultats de travail spécifiques à HERMES OM. Les résultats sont produits au moyen d'activités ou d'étapes de travail.

Point de vue axé sur la démarche

Le chapitre «**Aperçu de HERMES OM**» donne une vue d'ensemble des résultats, de la démarche et des rôles.

Le chapitre «**Phases de HERMES OM**» représente chaque phase par un diagramme. Les activités essentielles (spécifiques) sont décrites après celui-ci.

Le chapitre «**Sous-modèles**» définit toutes les activités qui ne sont pas décrites dans les phases et sont ainsi attribuées à l'un des sous-modèles **gestion de projet, assurance de la qualité, gestion des risques, gestion de la configuration, marketing du projet**.

Point de vue axé sur les rôles

Le chapitre «**Rôles**» comprend tous les rôles qui sont attribués aux activités et étapes de travail correspondantes dans le modèle de démarche.

Des explications supplémentaires figurent dans les chapitres suivants.

Le chapitre «**Techniques de travail**» décrit diverses techniques de travail HERMES. Ces explications et des informations complémentaires facilitent la compréhension pour l'exécution de différentes activités et contiennent des indications importantes pour l'élaboration des résultats.

Les modèles de démarche spécifiques aux problèmes, qui affinent et élargissent la gestion de l'organisation, ne font pas partie intégrante de HERMES. Ils sont toutefois supposés, dans le cas où la démarche HERMES doit être détaillée, être disponibles comme éléments d'une infrastructure de projet.

2 Aperçu de HERMES OM

2.1 Aperçu de la démarche et des résultats

HERMES OM définit un modèle général de phases, qui décrit le déroulement d'un projet d'organisation. Ce modèle de phases subdivise le déroulement du projet en une séquence de phases et de décisions. Les points de décision du modèle de phases synchronisent le projet d'organisation avec les processus de conduite environnants. Des itérations de phases permettent l'élaboration des résultats par étapes itératives.

La démarche est intégrée dans le modèle de phase. Elle est définie de la manière suivante pour chaque phase:

- but et description,
- description des activités,
- description des points de décision.

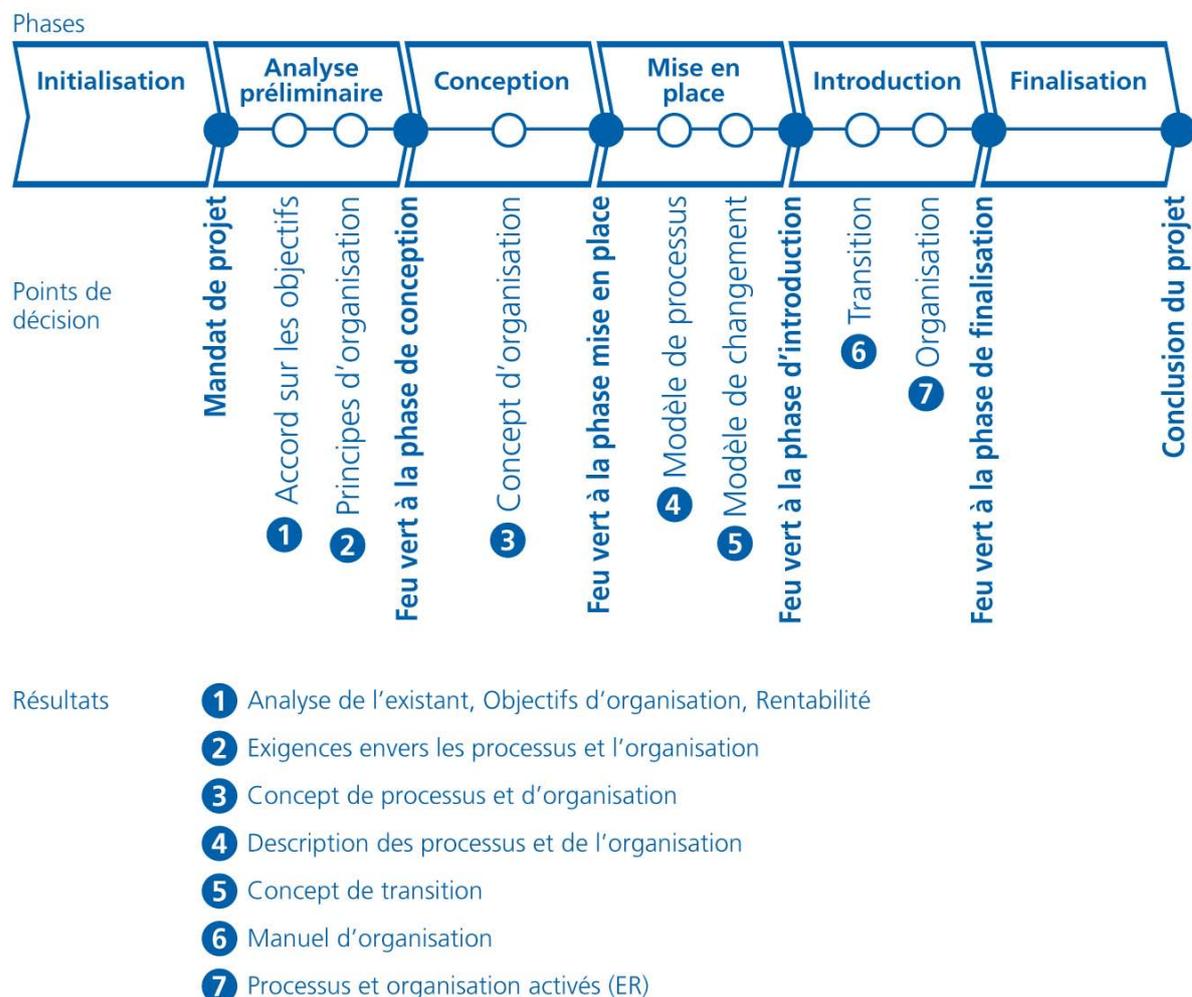


Figure 2 : Diagramme des phases de HERMES OM avec les principaux résultats

2.2 Aperçu des rôles

HERMES OM définit un certain nombre de rôles, qui sont structurés sous forme d'une organisation de projet standardisée et en fonction des compétences, des tâches et des responsabilités.

Groupe de rôles	Abr.	Nom du rôle
Organes de contrôle et de coordination	GC	Gestionnaire de la configuration
	GQ	Gestionnaire de la qualité
	GR	Gestionnaire des risques
	GF	Gestionnaire de la formation
	GSIPD	Gestionnaire de la sûreté de l'information et de la protection des données
	GPA	Gestionnaire des processus d'affaires
	CTLI	Contrôleur de gestion informatique
	AudI	Auditeur informatique
	CGP	Contrôleur de gestion de projet
Décision et pilotage	M (DO)	Mandant (donneur d'ordre)
	CoP	Comité de projet
Direction du projet	CP	Chef de projet
	AdmP	Administrateur de projet
Direction de sous-projet	CSP	Chef de sous-projet
Traitement spécialisé du projet	RF	Responsable de la formation
	RLH	Responsable de la ligne hiérarchique
	RPA	Responsable des processus d'affaires
Assurance de la qualité	RQ	Responsable de la qualité
Gestion des risques	RR	Responsable des risques

Tableau 3 : Structure des rôles

2.3 Aperçu sous forme de tableau

La structure détaillée des tâches (SDT) de HERMES OM, que l'on peut trouver sur le site Internet de HERMES³, représente sous forme de tableau toutes les phases, activités, étapes de travail, résultats et rôles.

3 Démarche

3.1 Aperçu

But Les phases de HERMES OM décrivent en détail les résultats, activités et rôles pour les aspects relatifs à l'objet du projet.

Description Les activités décrites dans le modèle des phases (relatives à l'objet du projet) se distinguent des activités transversales du projet (telles que la gestion de projet ou l'assurance de la qualité) par le fait qu'elles décrivent directement l'analyse et la conception de l'organisation.

³ www.hermes.admin.ch

3.2 Phase «Initialisation»

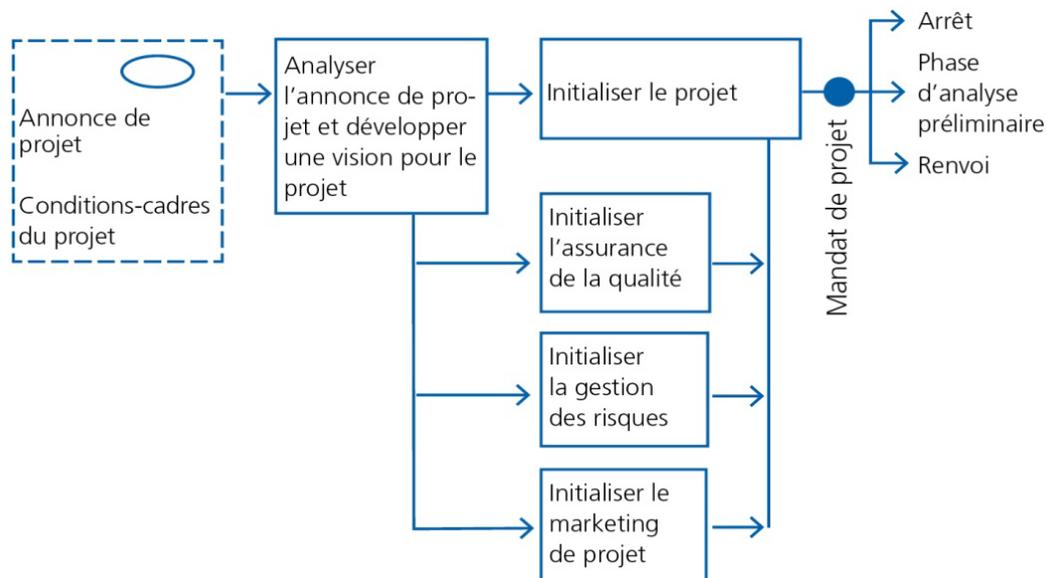


Figure 3 : Diagramme des activités de la phase «Initialisation»

But

La phase «Initialisation» relie le niveau supérieur de la planification au niveau opérationnel de l'exécution et fournit une base de départ bien définie pour le projet.

Points essentiels:

- Fixation d'un cadre technique et d'organisation clairement défini, comme condition préalable au bon déroulement du projet.
- Planification sommaire, mise en consultation et appréciation du projet.
- Feu vert à la phase de projet suivante.

Description

Le donneur d'ordre et le mandataire du projet collaborent étroitement pour mener à bien cette phase. Pour l'élaboration des résultats, on tiendra compte des informations provenant du portefeuille de projets, de l'annonce de projet, des conditions-cadres du projet ainsi que d'éventuels éléments historiques ou «leçons» apprises d'autres projets:

- la proposition de projet constitue la base de décision pour approuver le lancement du projet;
- le manuel de projet et le plan de projet complètent la proposition de projet et font partie des documents utilisés pour la prise de décision; ils sont partiellement élaborés en même temps que la proposition de projet;
- le plan AQ proprement dit n'est pas encore élaboré dans la première phase;
- suivant la criticité du projet, les principaux objectifs AQ devraient, par contre, être définis dans le manuel de projet;
- le catalogue des risques recense les risques principaux.

Au *point de décision* «mandat de projet», les instances de décision statuent sur la proposition de projet et décident de donner ou non le feu vert à la phase «Analyse préliminaire» du projet. Le **mandat de projet** se compose du compte-rendu de cette décision, de la proposition de projet, du manuel de projet et du plan de projet.

La *démarche détaillée* de cette phase doit être adaptée aux spécificités de l'organisme et du projet. Il s'agit notamment de définir:

- la démarche, les compétences et la responsabilité depuis le début de la phase jusqu'à l'attribution du mandat de projet,
- l'application de démarches spécifiques à l'organisme, l'utilisation de méthodes et d'outils complémentaires dans les phases du projet,
- l'organisation de l'assurance de la qualité,
- les conditions-cadres du projet.

3.2.1 Prendre la décision quant au mandat de projet

<i>But</i>	Le point de décision «mandat de projet» sert à évaluer les résultats de la phase et à prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Analyse préliminaire».
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident: <ol style="list-style-type: none">1. du résultat «proposition de projet»,2. des résultats «plan de projet» et «manuel de projet»,3. de la suite des opérations: feu vert à la phase suivante, charges imposées, arrêt ou renvoi.
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, mandat de projet (PD)

3.3 Phase «Analyse préliminaire»

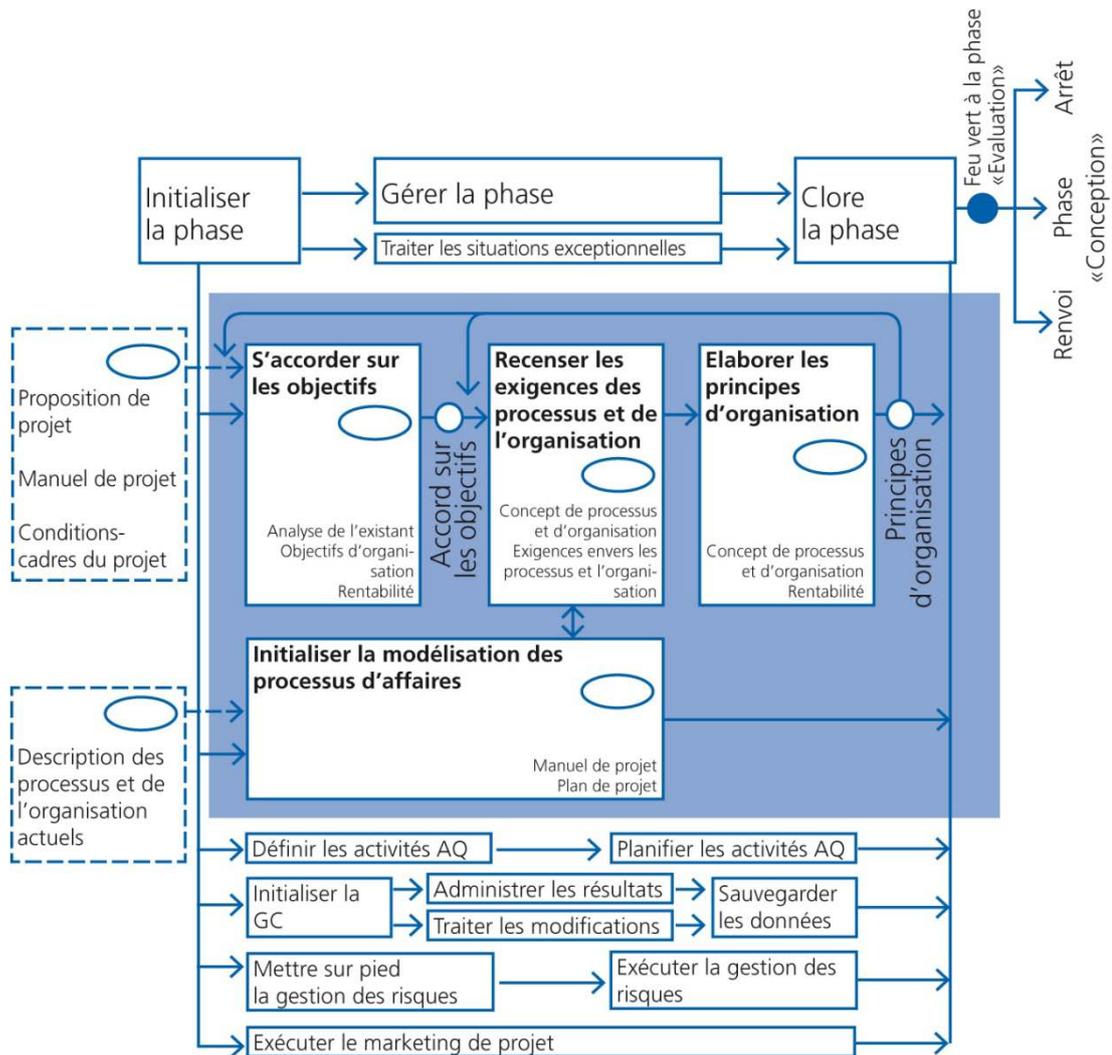


Figure 4 : Diagramme des activités de phase «Analyse préliminaire»

But

La phase «Analyse préliminaire» est un processus de clarification qui permet, moyennant une charge de travail acceptable, de prendre une décision générale sur l'organisation structurelle et l'organisation des processus en se fondant sur des principes d'organisation déterminés. Pendant cette phase, il s'agit aussi d'identifier les projets non rentables ou irréalisables afin de pouvoir les abandonner à temps.

Points essentiels

- Élaboration et évaluation de l'analyse de l'existant, vérification des objectifs, de la formulation du problème ainsi que des exigences du domaine d'investigation.
- Définition des conditions-cadres organisationnelles, méthodologiques et techniques pour la modélisation des processus d'affaires.
- Élaboration des exigences envers la future organisation et des variantes de solutions de base, afin de pouvoir prendre les décisions nécessaires concernant l'organisation. L'évaluation de la rentabilité et de la faisabilité sert de base à ces décisions.
- Choix des principes d'organisation et feu vert à la phase «Conception» ou arrêt du projet.

Description Dans cette phase, le champ d'investigation est choisi volontairement très large et englobe les problématiques, les champs d'action ainsi que les solutions possibles. L'analyse de l'existant, qui doit être approfondie, constitue l'une des bases de cette phase.

Le choix des principes d'organisation définit le type de la future organisation. Exemple: organisation centralisée ou décentralisée.

3.3.1 S'accorder sur les objectifs

But Les objectifs d'organisation définissent les intentions et les conditions-cadres pour l'élaboration des exigences et de la nouvelle organisation.

Description Dans un premier temps, une analyse de l'existant fournit une base d'évaluation critique de la situation. Les premières optimisations potentielles de la future organisation sont identifiées. En fonction de l'analyse de situation, il peut être nécessaire de clarifier, de compléter ou même de redéfinir les objectifs déterminés dans la proposition de projet. L'analyse de l'existant comprend en outre une analyse des besoins, qui consigne les exigences et les attentes des groupes concernés par rapport à la solution future. Ces travaux fournissent des résultats importants pour la conception.

Résultats de sortie Analyse de l'existant, objectifs d'organisation, rentabilité

Techniques Potentiels d'optimisation

3.3.2 Prendre la décision d'adopter l'accord sur les objectifs

But Ce point de décision fixe un cadre défini pour la recherche de la solution qui suivra.

Description Les porteurs de rôle décident sur

1. l'analyse de l'existant,
2. les objectifs d'organisation,
3. la rentabilité.

Résultats de sortie Décisions de projet, accord sur les objectifs (PD)

3.3.3 Initialiser la modélisation des processus d'affaires

But L'initialisation de la modélisation des processus d'affaires consiste à consigner les conditions-cadres du projet et à définir la base de départ.

Description Des ateliers et des entretiens structurés sont organisés pour clarifier les points obscurs et les conditions-cadres (organisationnelles, méthodologiques et techniques de la modélisation des processus d'affaires).

En outre, un dispositif sommaire est mis en œuvre dans le cadre du plan de projet, en élaborant une vue d'ensemble des mesures prévues. Le responsable des processus doit alors réfléchir aux ressources dont il a besoin pour exécuter les tâches et les mesures prévues. La mise en œuvre des mesures peut éventuellement être confiée à des tiers.

Résultats de sortie Manuel de projet, plan de projet

Techniques Description des processus et de l'organisation, gestion des changements

3.3.4 Recenser les exigences des processus et de l'organisation

<i>But</i>	À partir des objectifs d'organisation, le responsable recense et formalise les exigences envers la future organisation.
<i>Description</i>	En modifiant l'organisation et ses processus, il faut contrôler dans quelle mesure il s'agit «uniquement» d'une adaptation ou si une mise à plat approfondie des processus (<i>Business Process Reengineering</i>) est nécessaire. Ensuite il faut clarifier quels sont les processus et les unités d'organisation qui sont concernés et à quel degré de détail les processus correspondants doivent être décrits. Après avoir clarifié l'étendue des travaux, les exigences, relatives aux processus et unités d'organisations choisis, seront inventoriées.
<i>Résultats de sortie</i>	Exigences envers les processus et l'organisation, concept de processus et d'organisation, manuel de projet, plan de projet
<i>Techniques</i>	Description des processus et de l'organisation, gestion des changements.

3.3.5 Élaborer les principes d'organisation

<i>But</i>	Les principes d'organisation (p. ex. organisation centralisée ou décentralisée) définissent d'une manière générale les variantes de la future organisation.
<i>Description</i>	Sur la base des objectifs d'organisation ainsi que des exigences envers les processus et l'organisation, le responsable élabore des solutions fondamentales et évalue leur rentabilité et leur faisabilité, de manière à pouvoir prendre une décision concernant les principes à appliquer à la future organisation. Les variantes de solutions, leur évaluation ainsi que leur impact sur les principes d'organisation sont documentés dans le concept des processus et de l'organisation.
<i>Résultats de sortie</i>	Concept des processus et de l'organisation, rentabilité
<i>Techniques</i>	Description des processus et de l'organisation, gestion des changements

3.3.6 Prendre la décision relative aux principes d'organisation

<i>But</i>	Ce point de décision permet de fixer les principes d'organisation afin de limiter en première approche la recherche de la solution.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur les principes d'organisation (dans le cadre du concept des processus et de l'organisation).
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, définition des principes d'organisation (PD).

3.3.7 Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Conception»

<i>But</i>	Ce point de décision sert à procéder à une appréciation générale et définitive des résultats des phases et de décider de donner ou non le feu vert à la phase «Conception» qui suivra.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident : <ol style="list-style-type: none"> 1. du contenu du rapport «Analyse préliminaire», 2. des résultats «manuel de projet», «plan de projet», «plan AQ», «plan GR», 3. de la suite des opérations: feu vert à la phase suivante (éventuellement sous conditions), arrêt ou renvoi du projet.
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, feu vert à la phase «Conception» (PD)

3.4 Phase «Conception»

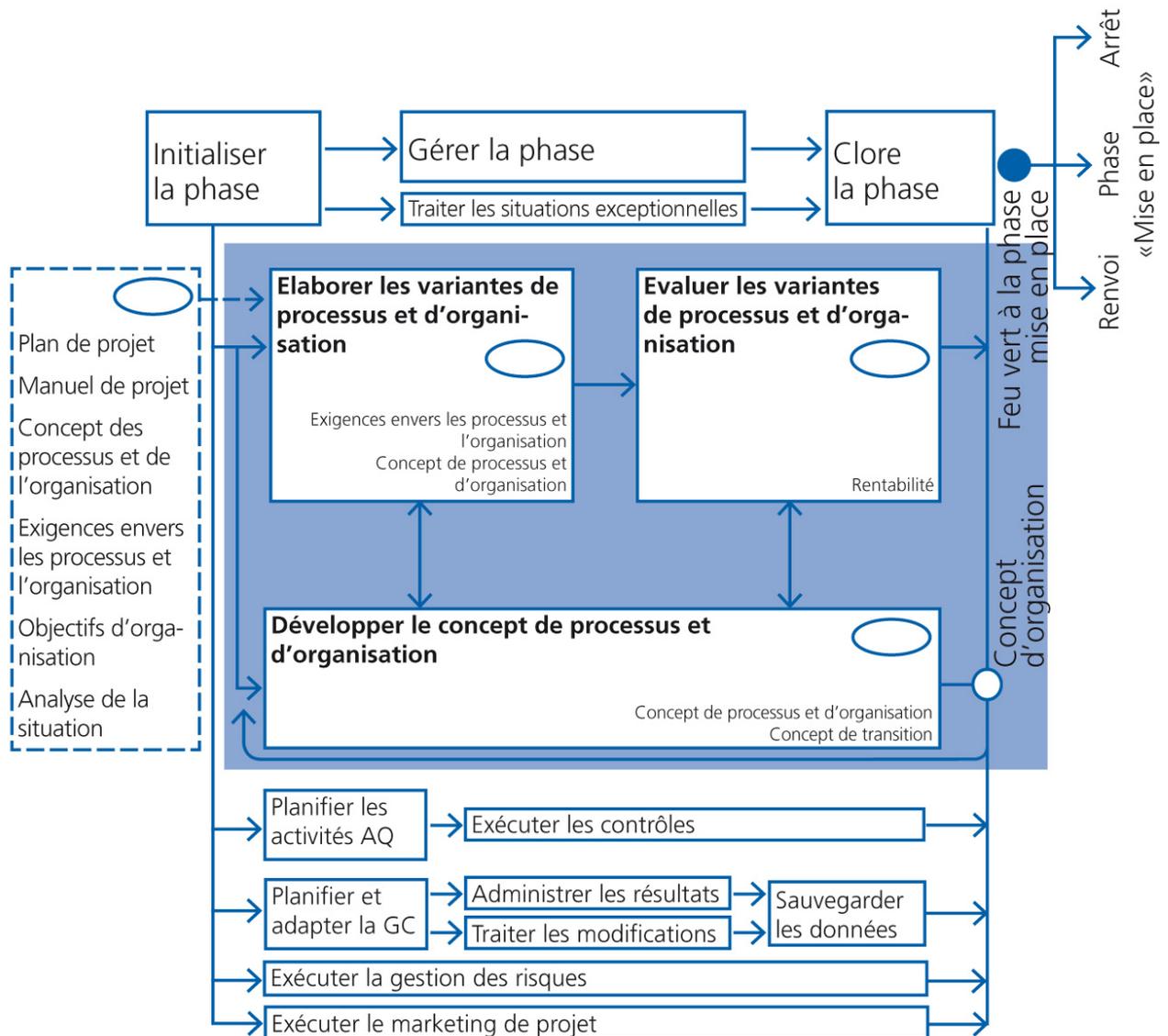


Figure 5 : Diagramme des activités de la phase «Conception»

But La phase «Conception» sert à élaborer et à choisir les variantes de processus et d'organisation, en restant dans les limites des principes d'organisation fixés et des exigences recensées. Le concept d'organisation élaboré constitue la base de la mise en place détaillée de la future organisation.

Points essentiels

- Description, évaluation et choix des variantes de processus et d'organisation.
- Élaboration du concept global de la future organisation.
- Feu vert au concept des processus et de l'organisation ainsi qu'à la phase «Mise en place», ou arrêt du projet.

Description Pendant la phase «Conception», le donneur d'ordre restreint le champ d'investigation en se concentrant sur les variantes de processus et d'organisation, en restant dans les limites des principes d'organisation choisis. Il évalue les variantes, fait son choix et développe, sur cette base, la conception générale de la future organisation.

3.4.1 Élaborer les variantes de processus et d'organisation

<i>But</i>	Sur la base des exigences élaborées et de la définition des principes d'organisation, il s'agit maintenant de vérifier quelles sont les variantes de processus et d'organisation qui peuvent couvrir les exigences formulées et où se situe un potentiel d'optimisation pour la future organisation.
<i>Description</i>	<p>Les principes d'organisation choisis et les exigences recensées définissent le cadre de l'élaboration des variantes concrètes de processus et d'organisation ainsi que des possibilités d'optimisation. Les exigences éventuelles sont précisées.</p> <p>Les résultats de cette analyse sont documentés en tant que variantes dans le concept des processus et de l'organisation et servent, avec leur évaluation (cf. activité suivante) de base pour le choix de la variante de processus et d'organisation à réaliser.</p>
<i>Résultats de sortie</i>	Exigences envers les processus et l'organisation, concept de processus et d'organisation, manuel de projet, plan de projet
<i>Techniques</i>	Potentiels d'optimisation, description des processus et de l'organisation, gestion des changements

3.4.2 Évaluer les variantes de processus et d'organisation

<i>But</i>	Évaluation des variantes de processus et d'organisation quant à leur rentabilité et à leur faisabilité.
<i>Description</i>	Les différentes variantes de mise en œuvre sont examinées par rapport aux objectifs, exigences et principes d'organisation définis ainsi qu'aux impacts sur les processus et l'organisation existants.
<i>Résultats de sortie</i>	Exigences envers les processus et l'organisation, concept de processus et d'organisation, manuel de projet, plan de projet

3.4.3 Développer le concept de processus et d'organisation

<i>But</i>	Partant de l'élaboration et de l'évaluation des différentes variantes de processus et d'organisation, le responsable établit le concept global de la future organisation. Si nécessaire, les décisions sur les processus et l'organisation peuvent être prises séparément, avant que le concept général soit présenté au point de décision.
<i>Description</i>	Le concept de processus et d'organisation contient la description de la mise en place des processus d'affaires et de la mise en place de l'organisation. Pour cette tâche, il est important d'impliquer les collaborateurs concernés, afin de ne pas mettre en danger l'introduction et la mise en œuvre des nouveaux processus et de la nouvelle organisation. Les processus et unités d'organisation concernés par le projet doivent être adaptés à la cartographie des processus de toute l'entreprise. Dans le concept de transition, les premières mesures sont prises pour assurer une bonne transition entre l'actuelle organisation et l'organisation future.
<i>Résultats de sortie</i>	Concept de processus et d'organisation, concept de transition, manuel de projet, plan de projet, concept d'organisation (PD)
<i>Techniques</i>	Description des processus et de l'organisation, gestion des changements

3.4.4 Prendre la décision concernant le concept d'organisation

<i>But</i>	Pour décider progressivement entre les différentes variantes de processus et d'organisation, le point de décision « concept d'organisation » peut-être réitéré. La décision relative au concept global clôt l'élaboration du concept de processus et d'organisation.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident du concept des processus et de l'organisation
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, concept d'organisation (PD)

3.4.5 Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase « Mise en place »

<i>But</i>	Ce point de décision sert à évaluer de manière générale et définitive les résultats de la phase et à décider de donner ou non le feu vert à la phase « Mise en place » qui suivra.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur <ul style="list-style-type: none"> • le rapport « Conception », • les résultats « manuel de projet », « plan de projet », « plan AQ », « plan GR », • la suite des opérations: feu vert à la phase suivante (éventuellement sous conditions), arrêt ou renvoi du projet.
<i>Résultat de sortie</i>	Décisions de projet, feu vert à la phase « Mise en place » (PD)

3.5 Phase «Mise en place»

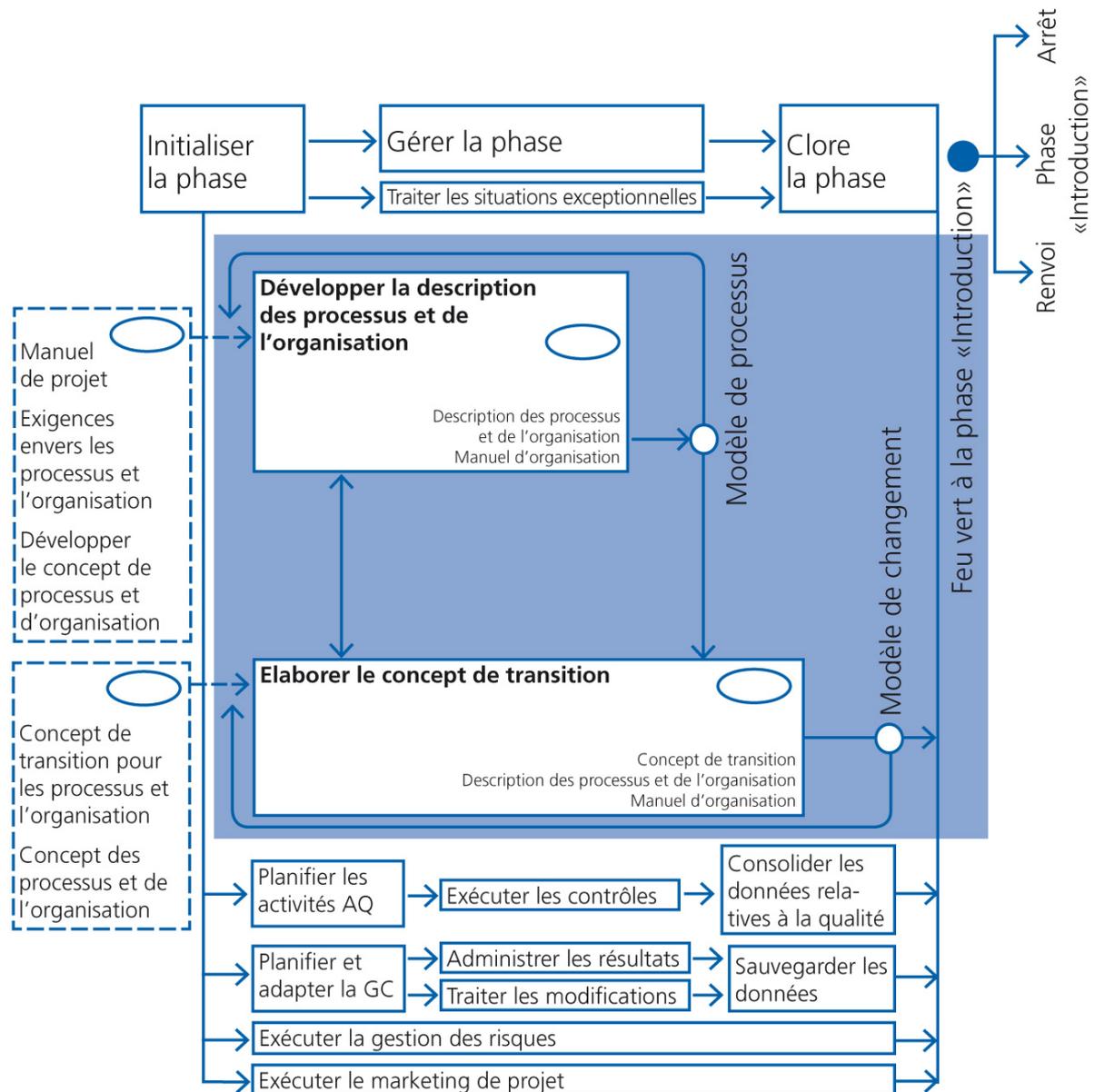


Figure 6 : Diagramme d'activités de la phase «Mise en place»

But

La phase «Mise en place» sert à l'élaboration détaillée et à la documentation de l'organisation ainsi qu'à préparer la transition, de l'état actuel à l'état final, qui aura lieu dans la phase suivante.

Points essentiels

- Élaboration de la nouvelle description des processus et de l'organisation
- Élaboration du concept de transition
- Feu vert à la phase «Introduction» ou arrêt du projet

Description Dans la phase «Mise en place», l'état final, tel qu'il est défini dans le concept des processus et de l'organisation, est élaboré sous la forme d'une description détaillée des processus et de l'organisation. En outre, les détails organisationnels, sociaux et techniques de la transition de l'état actuel à l'état futur de l'organisation sont définis dans le concept de transition.

3.5.1 Développer la description des processus et de l'organisation

But Sur la base des exigences et du concept, les nouveaux processus et la nouvelle organisation sont mis en place sur la base de la description des processus et de l'organisation.

Les indicateurs de mesure de performance des nouveaux processus sont définis.

Description Alors que la description des processus et de l'organisation constitue un résultat de projet dynamique, le manuel d'organisation réglera ensuite l'exploitation et la gestion de la nouvelle organisation. Le manuel d'organisation peut être développé parallèlement à la description des processus et de l'organisation.

Résultats de sortie Description des processus et de l'organisation, manuel d'organisation, manuel de projet, plan de projet

Techniques Description des processus et de l'organisation, gestion des changements, mesure des processus

3.5.2 Prendre la décision relative au modèle de processus

But Le point de décision sert à donner le feu vert à la nouvelle description des processus et de l'organisation.

Description Les porteurs de rôle décident / arrêtent sur la description des processus et de l'organisation.

Résultats de sortie Décisions de projet, modèle de processus (PD)

3.5.3 Élaborer le concept de transition

But Le concept de transition définit comment doit s'effectuer la transition de l'état actuel à l'état final de l'organisation.

Description Sur la base du concept des processus et de l'organisation ainsi que de la description des processus et de l'organisation, le concept de transition définit comment préparer et exécuter la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Il tiendra compte des aspects organisationnels, sociaux et techniques. A cette fin, la description des processus et de l'organisation peut subir des adaptations.

Résultats de sortie Concept de transition, description des processus et de l'organisation, manuel d'organisation

Techniques Transition, gestion des changements

3.5.4 Prendre la décision relative au modèle de changement

<i>But</i>	Ce point de décision sert à donner le feu vert au concept de transition.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur le concept de transition.
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, modèle de changement (PD)

3.5.5 Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Introduction»

<i>But</i>	Ce point de décision sert à évaluer de manière générale et définitive les résultats de cette phase et à décider de donner ou non le feu vert à la phase «Introduction» qui suivra.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur : <ol style="list-style-type: none">1. le rapport «Mise en place»,2. les résultats «manuel de projet», «plan de projet», «plan AQ», «plan GR»,3. la suite des opérations: feu vert à la phase suivante (éventuellement sous conditions), arrêt ou renvoi du projet.
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, feu vert à la phase «Introduction» (PD)

3.6 Phase «Introduction»

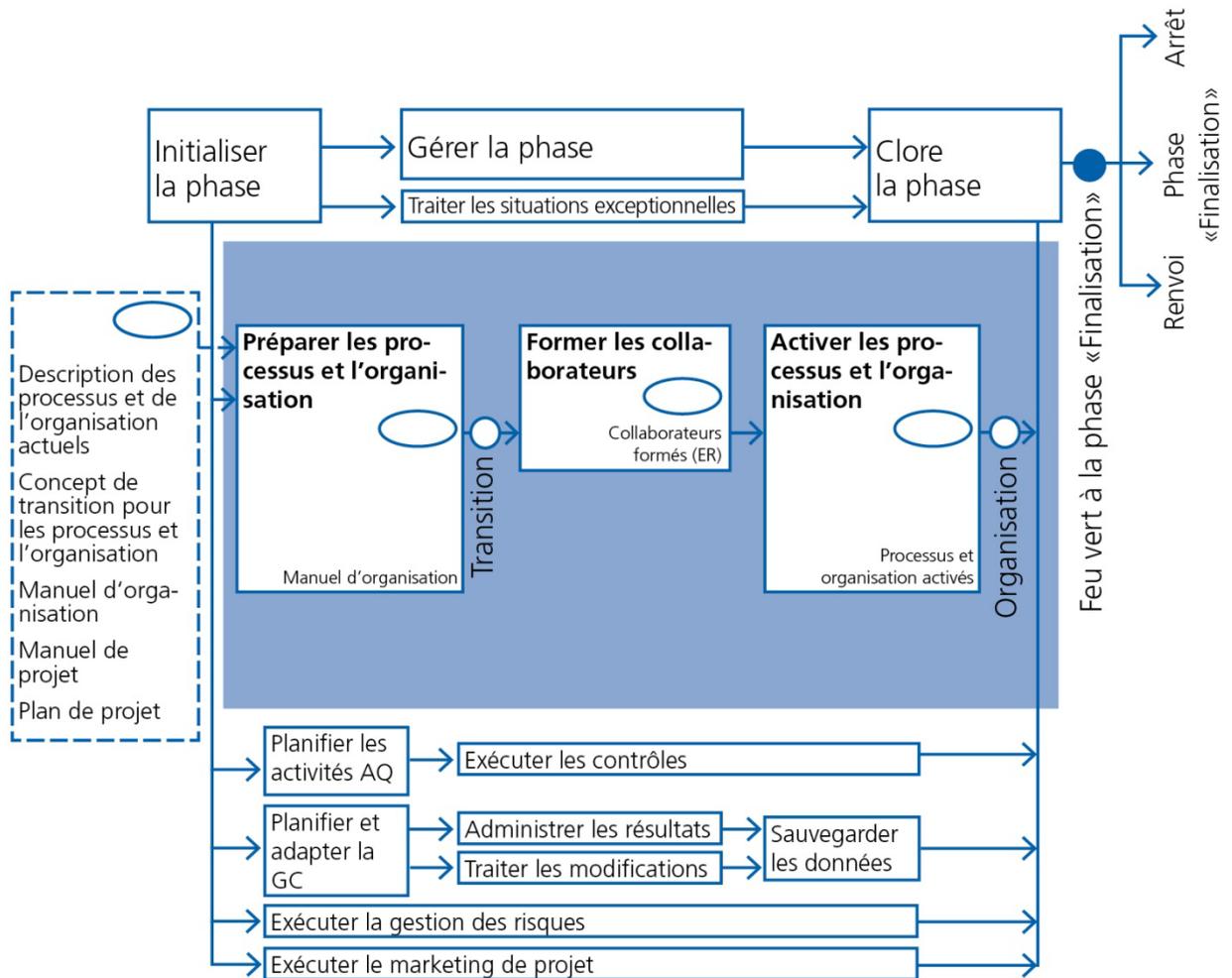


Figure 7 : Diagramme d'activités de la phase «Introduction»

But Dans la phase «Introduction» a lieu la transition de l'actuelle à la nouvelle organisation.

Points essentiels

- Exécution des mesures de préparation selon le concept de transition
- Choix et formation des collaborateurs
- Activation de la nouvelle organisation
- Feu vert à la phase «Finalisation»

Description La nouvelle organisation, élaborée durant la phase «Mise en place» dans le cadre de la description des processus et de l'organisation, va maintenant être déployée dans l'organisme. Les mesures de préparation et d'activation qui doivent être prises à cette fin sont mises en œuvres et contrôlées conformément au concept de transition.

3.6.1 Préparer les processus et l'organisation

<i>But</i>	Pour garantir une mise en œuvre optimale des processus modifiés, l'activation des nouveaux processus d'affaires et de la nouvelle organisation est préparée conformément au concept de transition.
<i>Description</i>	Pendant cette préparation, toutes les mesures nécessaires pour l'exploitation et la gestion de la future organisation dans les unités de l'organisme participant aux processus est mise en œuvre : les nouveaux rôles sont activés, les autorisations sont octroyées, le manuel d'organisation est finalisé, etc.
<i>Résultats de sortie</i>	Manuel d'organisation, manuel de projet, plan de projet
<i>Techniques</i>	Transition, gestion des changements

3.6.2 Prendre la décision sur la transition

<i>But</i>	Ce point de décision sert à donner le feu vert à l'activation des processus et de l'organisation.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur <ol style="list-style-type: none"> 1. le manuel d'organisation, 2. la clôture des travaux de préparation, 3. le feu vert à l'activation des processus et de l'organisation.
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, transition (PD)

3.6.3 Former les collaborateurs

<i>But</i>	Tous les collaborateurs sont formés aux modifications apportées à l'organisation.
<i>Description</i>	Les unités de l'organisme concernées sont informées sur les modifications. Les modifications relatives à «leurs» processus sont portées à la connaissance des utilisateurs.
<i>Résultats de sortie</i>	Collaborateurs formés (ER), manuel d'organisation
<i>Techniques</i>	Transition, gestion des changements

3.6.4 Activer les processus et l'organisation

<i>But</i>	Les processus d'affaires sont modifiés et la nouvelle organisation est déployée.
<i>Description</i>	L'activation est le «basculement» vers la nouvelle organisation et ses processus. L'ancienne organisation et les anciens processus sont remplacés progressivement et déclarés caduques. Il est important que la date de mise en œuvre de l'activation soit communiquée très clairement, de même que les effets de celle-ci, afin que les collaborateurs soient mis en confiance. La mesure des indicateurs de performance des processus est activée selon le modèle.
<i>Résultats de sortie</i>	Processus et organisation activés (ER), manuel de projet, plan de projet
<i>Techniques</i>	Transition, gestion des changements, mesure des processus

3.6.5 Prendre la décision concernant l'organisation

<i>But</i>	Ce point de décision sert à la réception des processus de la nouvelle organisation.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur les processus et l'organisation activés (ER).
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, organisation (PD)

3.6.6 Prendre la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Finalisation»

<i>But</i>	Ce point de décision sert à l'évaluation générale et définitive des résultats de cette phase et à la décision de donner ou non le feu vert à la phase «Finalisation» qui suivra.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur <ol style="list-style-type: none">1. le rapport «Introduction»,2. les résultats «manuel de projet», «plan de projet», «plan AQ», «plan GR»,3. la suite des opérations: feu vert à la phase suivante (éventuellement sous conditions), arrêt ou renvoi du projet.
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, feu vert à la phase «Finalisation» (PD)

3.7 Phase «Finalisation»

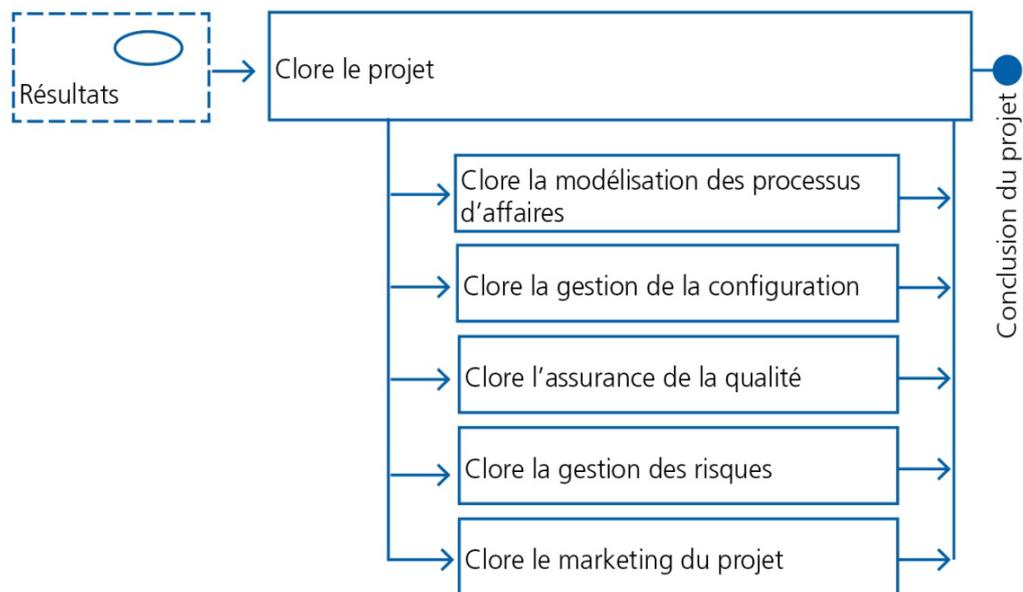


Figure 8 : Diagramme des activités de la phase «Finalisation»

But La phase «Finalisation» a pour objectif de mener le projet à son terme de manière ordonnée.

Points essentiels

- Terminer toutes les activités du projet.
- Élaborer les différents rapports finaux.
- Transférer les résultats du projet dans la ligne hiérarchique.
- Assurer la sauvegarde des expériences pour qu'elles puissent être réutilisées.
- Rédiger l'évaluation finale du projet.

Description La conclusion du projet, réalisée de manière ordonnée par la direction du projet, témoigne d'une culture de projet arrivée à maturité. Elle garantit que les leçons seront tirées des erreurs commises et que les expériences faites seront accessibles pour les projets futurs.

La conclusion du projet garantit que toutes les personnes impliquées dans le projet retournent dans leurs unités et que les moyens engagés ainsi que toutes les autres ressources temporairement utilisées dans le cadre du projet sont réaffectés dans l'organisation permanente.

3.7.1 Clore la modélisation des processus d'affaires

<i>But</i>	Les expériences faites lors de la modélisation des processus d'affaires sont consignées en vue de projets futurs, de manière à permettre des améliorations continues. De plus, la conclusion de la modélisation des processus d'affaires comprend un contrôle à posteriori des processus activés.
<i>Description</i>	Les moments les plus importants du projet, du point de vue de la modélisation des processus d'affaires, sont consignés dans l'appréciation finale du projet et les constatations recueillies pendant le projet sont sauvegardées. Le contrôle à posteriori sert à vérifier la réalisation des exigences au sein de l'organisation ainsi que leur pérennité. Si des lacunes sont identifiées à la fin de la modélisation des processus d'affaires, des interventions ultérieures peuvent encore être initiées.
<i>Résultats de sortie</i>	Appréciation finale du projet

3.7.2 Prendre la décision concernant la finalisation du projet

<i>But</i>	Ce point de décision sert à la finalisation du projet et à l'évaluation de sa réussite.
<i>Description</i>	Les porteurs de rôle décident sur : <ol style="list-style-type: none">1. le rapport «Appréciation finale du projet»,2. la clôture du projet.
<i>Résultats de sortie</i>	Décisions de projet, feu vert au rapport «Appréciation finale du projet», clôture du projet (PD)

4 Sous-modèles

But Les sous-modèles décrivent des événements, des activités et des rôles selon un angle transversal par rapport au projet. HERMES OM prévoit les sous-modèles suivants:

- gestion de projet (GP),
- assurance de la qualité (AQ),
- gestion des risques (GR),
- gestion de la configuration (GC),
- marketing du projet (MA).

Description Les sous-modèles ne dépendent pas du genre de projet et sont par conséquent utilisés dans la plupart des projets.
En règle générale, un sous-modèle décrit différentes fonctions transversales d'un projet. Il regroupe donc une thématique déterminée, avec les rôles qu'elle implique et les activités correspondantes.

4.1 Sous-modèle Gestion de projet (GP)

Voir HERMES AS, chap. 4.2, p. 106-112.

4.2 Sous-modèle Assurance de la qualité (AQ)

Voir HERMES AS, chap. 4.3, p. 113-119.

Par rapport à HERMES AS, toutes les activités de test n'ont pas d'équivalents dans HERMES OM, c'est-à-dire la planification et l'exécution de mesures dynamiques. Par conséquent, les paragraphes suivants du chapitre 4.3 de HERMES AS ne sont pas pertinents pour HERMES OM: 4.3.4, 4.3.6 et 4.3.7.

4.3 Sous-modèle Gestion des risques (GR)

Voir HERMES AS, chap. 4.4, p. 120-122.

4.4 Sous-modèle Gestion de la configuration (GC)

Voir HERMES AS, chap. 4.5, p. 123-127.

Dans HERMES OM, la gestion de la configuration se limite, à la différence de HERMES AS, à garantir la traçabilité de l'élaboration des résultats du projet. La gestion des versions et du classement des documents doivent notamment être réglés. Cette tâche incombe au CP, elle documentée dans le manuel de projet (au lieu de l'être dans le plan GC comme dans HERMES DS/AS).

4.5 Sous-modèle Marketing de projet (MA)

Voir HERMES AS, chap. 4.6, p. 128-129

5 Résultats

But Les résultats élaborés au cours du projet sont décrits sous la forme définie par HERMES. Générés par les travaux du projet et standardisés, ils garantissent la transparence et permettent une exécution et un contrôle ciblé du projet.

Description HERMES structure les résultats en fonction de leur production et de leur utilisation au cours du projet. Ainsi, les résultats sont organisés d'une manière uniforme et claire, adaptée à la systématique de la structure détaillée des tâches (SDT). En outre, une structure définie est proposée pour les documents correspondant aux différents résultats. L'utilisation systématique de cette structure permet d'établir facilement la correspondance entre les résultats de différents projets.

Il est important de comprendre qu'un résultat n'est pas seulement l'équivalent d'un document. Bien qu'un résultat de projet, dans HERMES, soit fréquemment consigné dans un document, actualisé au fur et à mesure, c'est-à-dire «vivant», le nombre des documents élaborés pour un résultat déterminé dépend aussi du type de celui-ci ainsi que de son contenu. Il n'existera par exemple le plus souvent qu'un seul «manuel de projet», alors qu'une nouvelle «fiche de modification» sera générée à chaque changement, sous forme imprimée ou électronique. Par contre, une «bibliothèque de résultats» ne sera jamais un document.

Ce chapitre décrit les résultats fondamentaux produits dans HERMES. Il faut toutefois relever qu'il existe encore d'autres types de résultats dans la structure détaillée des tâches. Ces types supplémentaires sont expliqués ci-après:

- **les points de décision (PD)** sont des résultats décrivant un état comme étant la conséquence d'une décision prise d'ordinaire dans le cadre d'une réunion;
- **les états de résultat (ER)** représentent le produit d'une étape de travail ne se reflétant pas directement dans un résultat au sens étroit du terme (exemple: l'équipe de projet est informée);
- **les données (inputs) externes** sont des résultats générés hors du projet, mais utilisés comme éléments importants pour l'élaboration des résultats de celui-ci.

Démarche

Les résultats et la documentation sont générés parallèlement au déroulement du projet. L'application spécifique au projet des prescriptions à respecter est documentée dans le manuel ainsi que dans les plans de projet. Elle comprend notamment:

- la définition de tous les résultats à produire dans le projet,
- le modèle de démarche, spécifique au projet,
- les outils de documentation dans le projet,
- les normes et directives spécifiques à l'organisme.

La création, la maintenance et l'administration de la documentation doivent être facilitées par l'utilisation d'outils appropriés, afin :

- d'atteindre une rentabilité et une efficacité élevées,
- d'assurer l'administration des documents comme partie de la gestion de la configuration et
- de faciliter l'échange de documents.

5.1 Description des résultats (OM)

Les résultats essentiels pour HERMES OM sont décrits en détail ci-après. La barre bleue identifie le nom du document, elle est suivie des têtes de chapitres composant document.

5.1.1 Analyse de l'existant

<i>But</i>	L'analyse de l'existant décrit et étudie la situation actuelle ainsi que les développements ultérieurs dans le champ d'investigation.
<i>Description</i>	Avec les objectifs d'organisation, l'analyse de l'existant forme la base technique à partir de laquelle on pourra définir les exigences à remplir par la future organisation.
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, description de l'état actuel, analyse des points faibles, sécurité des affaires, développement futur, mesures proposées

Analyse de l'existant

0 Généralités

1 But du document

2 Description de l'état actuel

Description indépendante du problème et présentation de l'organisation à étudier ainsi que de sa délimitation. Sont décrits les éléments importants et leurs relations entre eux ainsi que leurs interfaces vers l'extérieur. Le degré de détail de la description dépend de la mesure dans laquelle cette information est nécessaire pour la compréhension de l'état actuel ou pour être réutilisée lors du développement de l'état final.

Les documents correspondant à l'état actuel à étudier doivent être mentionnés ici sous forme d'aperçu. En font partie par exemple :

- la description des processus et de l'organisation à l'état actuel,
- les organigrammes et les descriptions des postes,
- la situation culturelle,
- les documents importants pour le projet.

Il faut également mentionner où et comment accéder à ces documents.

3 Analyse des points faibles

Partant de la description de l'état actuel, ce chapitre documente les résultats de l'analyse des points faibles, d'un point de vue tant spécifique que technique. Y sont décrits et évalués notamment :

- les faiblesses et les forces de l'état actuel,
- les causes et les conséquences possibles,
- la décision de choisir ou non l'élimination de tel ou tel point faible comme objectif d'organisation ou comme exigence envers les processus et l'organisation.

4 Sécurité des affaires

Analyse et évaluation des aspects de sécurité et de continuité des affaires.

5 Évolution future

Description et évaluation de l'évolution future et de ses conséquences sur la situation existante. Les questions de contrôle suivantes peuvent être posées à cet effet:

- Quelles sont les tendances et leurs importances ?
- Quelle est l'attitude des personnes face aux changements ?
- Quelles exigences la future organisation devra-t-elle remplir?
- Comment l'organisation évoluera-t-elle sans aucun changement ?
- Dans quelle partie de l'organisme des dysfonctionnements similaires ont-ils déjà été résolus ?
- Quelles propositions sont déjà formulées concernant une nouvelle solution?
- Quels facteurs peuvent influencer la future organisation?
- Quels sont les facteurs clés de succès?

6 Analyse des besoins

Description et analyse sommaires des exigences, compte tenu de la situation présente et de l'évolution future; élaboration de solutions ou d'améliorations possibles (y compris les priorités, les conséquences et la faisabilité de celles-ci)

7 Mesures proposées

Description et évaluation des mesures possibles, qui pourront encore être détaillées lors de l'élaboration de la solution proposée.

5.1.2 Objectifs d'organisation

<i>But</i>	Les objectifs d'organisation définissent ce qui doit être atteint ou évité avec la future organisation. Ils laissent une marge de manœuvre suffisante pour la recherche de la solution.
<i>Description</i>	<p>Les objectifs d'organisation constituent la base du développement de la nouvelle organisation. Le succès d'un projet est en grande partie mesuré par l'atteinte des objectifs fixés. Il est donc important que ces objectifs soient définis de manière aussi complète et exacte que possible. Les objectifs doivent posséder par conséquent les propriétés suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les objectifs doivent être concrets.• Les objectifs doivent être mesurables.• Les objectifs doivent pouvoir être atteints.• Les objectifs doivent être pertinents pour les personnes concernées.• Les objectifs doivent être atteints dans le délai imparti.
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, catalogue des objectifs

Objectifs d'organisation

0 Généralités

1 But du document

2 Catalogue des objectifs

Description et structuration des objectifs d'organisation à atteindre.

Le catalogue des objectifs peut, par exemple, comprendre les éléments suivants :

- identification de l'objectif,
- description de l'objectif,
- priorité de l'objectif,
- hiérarchie des objectifs,
- catégorie de l'objectif,
- critères ou métriques permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs.

5.1.3 Rentabilité

<i>But</i>	La rentabilité est déterminée en comparant les coûts à une appréciation quantitative et qualitative de l'utilité escomptée. Sa connaissance facilite la prise de décision.
<i>Description</i>	Le degré de détail dépend du type de projet et du moment auquel la rentabilité est déterminée (phase de projet). La rentabilité est toujours revérifiée sur la base des nouveaux résultats et précisée jusqu'à l'obtention d'une estimation fiable.
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, coûts du projet, coûts de la nouvelle organisation, coûts influant sur les dépenses, considérations relatives à l'utilité, résumé, remarques concernant la rentabilité.

Rentabilité

0 Généralités

1 But du document

2 Coûts du projet

Tous les coûts de développement unique (coûts intégraux), subdivisés d'après les genres et les centres de coûts. Les coûts intégraux sont répercutés (amortissement) sur les coûts de l'organisation en fonction de la durée d'utilisation prévue.

3 Coûts d'organisation

Coûts annuels fixes (dont l'amortissement des coûts du projet) et variables nécessaires pour la maintenance et la gestion de l'organisation, subdivisés d'après les genres et les centres de coûts.

4 Coûts influant sur les dépenses

5 Considérations relatives à l'utilité

5.1 Utilité quantifiable

5.2 Utilité non quantifiable

6 Résumé

6.1 Comparaison entre coûts et utilité

6.2 Conséquences sur le personnel

En termes de temps et de quantité: besoins supplémentaires, charges supplémentaires, réduction d'effectif, allègement

7 Remarques concernant la rentabilité

- Note indiquant si les chiffres ont été estimés ou effectivement calculés
- Fiabilité/risques des hypothèses ou estimations utilisées: délais, coûts, qualité, évolutions des quantités, etc.
- Explications et détails concernant les positions (chapitres) ci-dessus

5.1.4 Exigences envers les processus et l'organisation

<i>But</i>	Les exigences envers les processus et l'organisation contiennent une description structurée de toutes les exigences envers la future organisation.
<i>Description</i>	<p>Partant des objectifs d'organisation, les exigences envers les processus et l'organisation définissent les conditions que devront remplir les futures organisations des processus et des structures.</p> <p>Les exigences envers les processus et l'organisation constituent, avec les objectifs d'organisation, la base de la recherche et de l'évaluation des variantes de processus et d'organisation.</p> <p>A la différence du concept des processus et de l'organisation, ces exigences ne contiennent pas encore la description de l'état final de la future organisation (c'est-à-dire le «comment»), mais seulement les conditions à remplir pour y arriver (le «quoi»).</p>
<i>Tailoring</i>	Les exigences envers les processus et l'organisation peuvent aussi être formulées dans plusieurs documents autonomes, par exemple par processus ou unité d'organisation.
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, exigences générales, exigences relatives à l'introduction, exigences détaillées

Exigences envers les processus et l'organisation

0 Généralités

1 But du document

2 Exigences générales

Les exigences générales décrivent les modifications, compléments ou extensions requis au niveau des processus et de l'organisation.

3 Exigences relatives à l'introduction

Les exigences envers la cartographie des processus et l'organisation impliquent toujours des exigences relatives à l'introduction d'une nouvelle organisation. Une réflexion précoce à ce sujet facilite l'introduction et l'activation des processus nouvellement conçus ainsi que de la nouvelle organisation (transition).

4 Exigences détaillées

Décrit les exigences détaillées envers les différents processus et l'organisation.

5.1.5 Concept de processus et d'organisation

<i>But</i>	Le concept de processus et d'organisation comprend, d'une part, la description de l'état final des processus et de l'organisation à mettre en place (c'est-à-dire les structures, les capacités, les utilitaires et les comportements) et, d'autre part, le cadre servant de base à une description uniforme et cohérente des processus et de l'organisation.
<i>Description</i>	<p>La description de l'état des futurs processus et de l'organisation est très importante, car elle permet d'exécuter l'assurance de la qualité pendant toutes les phases de « mise en place » et d' « introduction ».</p> <p>L'état futur se base sur les exigences définies envers les processus et l'organisation, auxquelles s'ajoutent les expériences acquises depuis leur formulation. La description de l'état final comprend entre autres les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • structures des futurs groupes de travail et de leur conduite, • capacités des rôles impliqués dans les futurs processus, • utilitaires requis pour la mise en œuvre des processus, • comportement et culture nécessaires aux futurs processus. <p>En plus des objectifs, le cadre servant à la description des processus et de l'organisation est déterminé. Les prescriptions sont formulées et des listes de contrôle (check-lists) sont élaborées pour garantir la qualité et l'intégrité des processus concernés.</p> <p>Le concept de processus et d'organisation définit les prescriptions à respecter pour l'élaboration de la description des processus et de l'organisation, alors que le concept de transition décrit la manière dont les nouveaux processus et la nouvelle organisation doivent être mis en œuvre.</p>
<i>Tailoring</i>	Dans les petits projets, le concept de processus et d'organisation n'est pas indispensable comme résultat séparé et peut être intégré dans un document commun comprenant également la description et les exigences envers les processus et l'organisation.
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, état final, cadre des processus, annexes

Concept de processus et d'organisation

0 Généralités

1 But du document

2 Etat final

3 Cadre de processus

3.1 Structures

Conception de groupes de travail internes et de styles de conduite favorisant les comportements souhaités.

3.2 Capacités

Définition des capacités et des connaissances utiles au bon déroulement des futurs processus.

3.3 Utilitaires

Identification des utilitaires de l'organisation orientée processus : des ressources sont attribuées aux différents rôles, les systèmes de récompense et de gratification correspondants ainsi que les exigences envers la formation et l'information sont définis.

3.4 Comportement et culture

Définition du futur comportement et son importance en ce qui concerne l'atteinte des résultats : les conditions-cadres d'ordre culturel (p. ex. valeurs, convictions, attitudes, expériences) doivent être prises en compte de manière adéquate.

4 Annexes

Les annexes se composent de différents modèles et check-lists facilitant l'élaboration des descriptions ainsi que leur vérification.

4.1 Terminologie

Les termes communs à utiliser.

4.2 Notations

Les symboles et les formats à utiliser systématiquement pour toutes les descriptions.

4.3 Méthodes

La démarche à adopter pour la définition des processus.

4.4 Documentation

La représentation formelle et la documentation relative à la description des processus et de l'organisation.

5.1.6 Description des processus et de l'organisation

<i>But</i>	La description des processus et de l'organisation documente le nouvel aménagement de l'organisation, tel qu'il est réalisé sur la base du concept des processus et de l'organisation.
<i>Description</i>	<p>La description des processus et de l'organisation est documentée de manière «top-down». Partant de la vue d'ensemble des processus ou de l'organisation, la structure des processus, les listes d'activités ainsi que les documents et instruments complémentaires détaillent la description des processus. Sont aussi décrits les unités et domaines d'organisation qui sont concernés par le nouveau système.</p> <p>Pour l'élaboration de ces descriptions, le responsable des processus d'affaires collabore directement avec les utilisateurs concernés.</p> <p>La description des processus et de l'organisation constitue une partie importante de la mise en place et de l'aménagement, conformément aux exigences posées envers les processus et l'organisation ainsi qu'au concept de processus et d'organisation.</p>
<i>Tailoring</i>	Dans les petits projets, la description des processus et de l'organisation n'est pas indispensable en tant que résultat séparé et peut être résumée dans un document commun comprenant également les exigences envers les processus et l'organisation ainsi que le concept de processus et d'organisation.
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, vue d'ensemble des processus, structure des processus, listes d'activités, documents et instruments, annexes

Description des processus et de l'organisation

0 Généralités

1 But du document

2 Vue d'ensemble des processus et de l'organisation

La vue d'ensemble des processus et de l'organisation présente les processus ainsi que l'organisation au plus haut niveau d'abstraction. Elle sert ainsi d'aide à l'orientation.

Elle représente le «niveau zéro» de la documentation.

3 Structure des processus

Ce point décrit la structure des processus. Chacun d'eux est défini par les attributs suivants:

- diagramme du processus avec les processus partiels,
- description du processus,
- scénarii du processus,
- indicateurs de performance,
- description de chaque processus partiel, avec définition des rôles y relatifs.

La structure des processus représente le «niveau 1» de la documentation.

4 Description détaillée de l'organisation

Ce chapitre décrit les domaines et unités d'organisation concernés. La description comprend:

- l'organigramme,
- les rôles,
- les responsabilités,
- les interfaces.

5 Listes d'activités

Les listes d'activités représentent le déroulement à l'intérieur des processus; elles décrivent «ce qui» doit être fait.

Les activités représentent le «niveau 2» de la documentation.

6 Documents et instruments

Les documents et instruments décrivent «comment» une activité doit être exécutée.

Exemples :

- instructions de travail,
- documents destinés à l'utilisateur final,
- formulaires,
- descriptions pour l'utilisateur.

Les documents et instruments représentent le «niveau 3» de la documentation.

7 Annexes

- Documents complémentaires
- Prises de position
- Comptes-rendus

5.1.7 Concept de transition

<i>But</i>	Le concept de transition définit les exigences organisationnelles et sociales envers la démarche de transition, afin de passer de l'état actuel à l'état final des processus et de l'organisation. En outre, il représente aussi les spécifications pour l'exécution de la transition des processus et de l'organisation.
<i>Description</i>	Le concept de transition étudie la manière dont les nouveaux processus et la nouvelle organisation seront introduits et comment les collaborateurs seront préparés et accompagnés.
<i>Tailoring</i>	Le concept de transition n'est pas indispensable dans les petits projets en tant que résultat autonome si les informations nécessaires sont contenues dans le plan de projet et dans le manuel de projet ou dans le concept des processus et de l'organisation.
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, exigences, concept de transition, planification et organisation (transition), considérations relatives aux risques, mise en service des anciens processus.

Concept de transition

0 Généralités

1 But du document

2 Exigences

Décrit les exigences organisationnelles et sociales pour le passage des processus et de l'organisation vers leur état final.

3 Concept de transition

Décrit en profondeur la transition organisationnelle, avec notamment:

- l'analyse de l'environnement et des points de vue extérieurs,
- les modifications de processus,
- les potentiels de conflit,
- le développement du personnel,
- le passage des processus actuels aux processus finals,
- la reprise/le relevé des données,
- les interventions ciblées,
- les tâches de gestion,
- l'escalade hiérarchique.

4 Planification et organisation (transition)

- Organisation de la transition des processus,
- Planification de la charge de travail et du calendrier,
- Besoin en ressources (personnel, moyen matériel, prestations, formation).

5 Considérations relatives aux risques

6 Mise hors service des anciens processus

Décrit les mesures nécessaires à la mise hors service des processus existants, notamment :

- transition relative aux unités d'organisation et client concernés,
- démantèlement/élimination es moyens techniques,
- réinsertion / licenciement de collaborateurs,
- archivage des résultats des processus obsolètes.

5.1.8 Manuel d'organisation

<i>But</i>	Le manuel d'organisation décrit l'intégration des adaptations et des modifications de l'organisation dans l'organisme de l'utilisateur ainsi que les interfaces avec l'environnement.
<i>Description</i>	Le manuel d'organisation règle les questions de personnel, de moyens matériels et de calendrier pour le fonctionnement et la gestion courante de la nouvelle organisation. Il se base sur les « Exigences envers les processus et l'organisation » ainsi que sur la « Description des processus et de l'organisation ».
<i>Tailoring</i>	Dans les petits projets, les exigences envers les processus et l'organisation, la description des processus et de l'organisation ainsi que le manuel d'organisation peuvent être réunis en un seul et même document (résultat).
<i>Contenu</i>	Généralités, but du document, aperçu, organisation structurelle, organisation fonctionnelle, interfaces organisationnelles, annexes

Manuel d'organisation

0 Généralités

1 But du document

2 Aperçu

Décrit le contexte global de l'organisation ainsi que ses interfaces vers l'extérieur.

3 Organisation structurelle

Décrit l'intégration de la nouvelle organisation dans l'organisation structurelle générale, notamment :

- les compléments par rapport aux descriptions de postes (ou aux descriptions de rôles),
- les organigrammes,
- les diagrammes fonctionnels,
- les relations par rapport à la communication.

4 Organisation des processus

Décrit l'intégration de la nouvelle organisation dans l'organisation générale des processus, notamment:

- la description des déroulements,
- la description des tâches.

Règle en outre:

- la gestion des modifications,
- les possibilités d'information et de formation,
- le conseil et le soutien,
- les solutions alternatives.

5 Interfaces organisationnelles

Décrit les interfaces organisationnelles, avec les responsabilités correspondantes, entre l'organisme de l'utilisateur et d'autres organismes. Documente notamment les interfaces :

- avec d'autres organismes,
- avec les instances de coordination et de contrôle.

6 Annexes

- Formulaires
- Listes d'instructions relatives à l'organisation et de directives
- Glossaire
- Index

5.2 Autres résultats

5.2.1 Rapport «Analyse préliminaire», rapport «Conception», rapport «Mise en place», rapport «Introduction»

<i>But</i>	Résumé des résultats et des décisions de la phase concernée (rapport final de la phase)
<i>Description</i>	<p>Le rapport final de la phase constitue la base pour donner le feu vert à la phase suivante.</p> <p>Le rapport final est remplacé par la proposition de projet à la fin de la phase «Initialisation» et par le rapport «Appréciation finale du projet» à la fin de la phase «Finalisation» (chaque fois de manière analogue à HERMES DS et AS).</p>
<i>Contenu</i>	Dans HERMES OM, les rapports finals de phase correspondent aux rapports finals de phase de HERMES DS et AS en ce qui concerne la structure de leur contenu; seul le chapitre 4 (objectifs et solutions) doit être remplacé chaque fois en fonction du contenu de la phase concernée.

Pour la description des rapports de clôture de phases ainsi que de tous les résultats non spécifiques à la gestion d'organisation, voir HERMES AS, p. 140 sqq.

6 Rôles

6.1 Aperçu

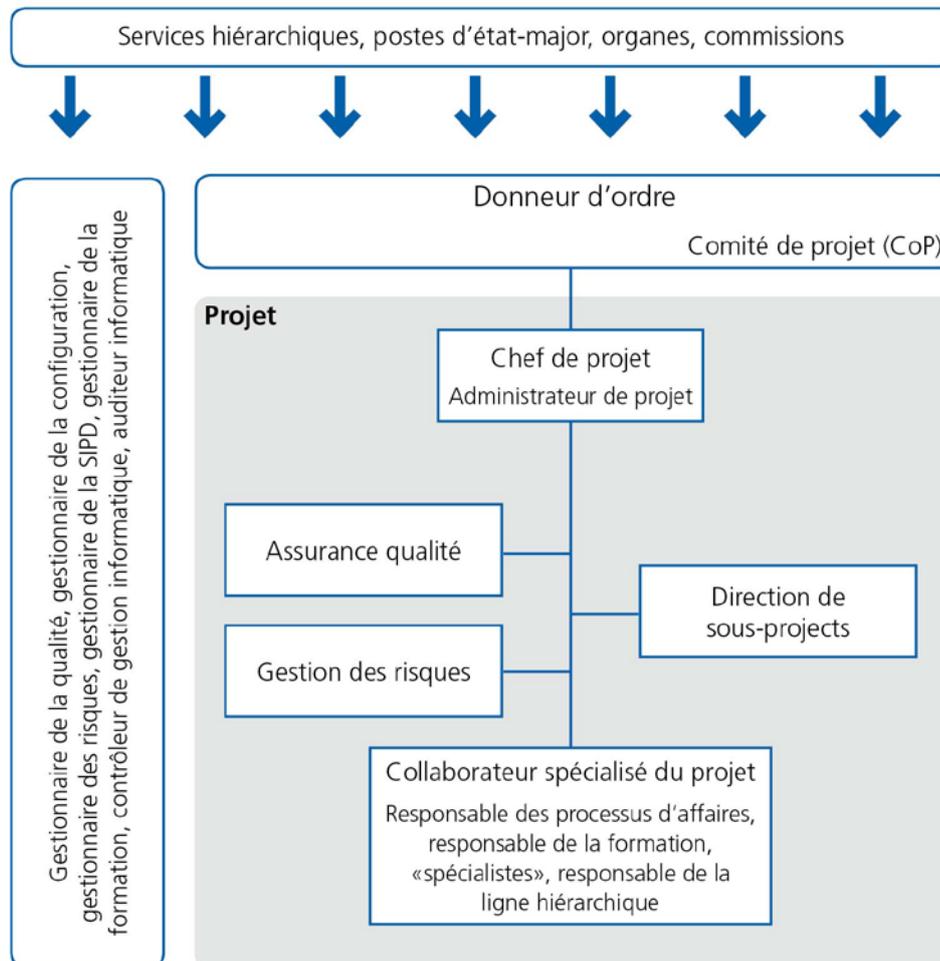


Figure 9 : Organisation de projet et rôles

But Dans HERMES, les rôles se basent sur une organisation de projet standardisée, avec des compétences, des tâches et des responsabilités définies.

L'utilisation de ces standards par les personnes impliquées dans le projet facilite la communication et réduit les malentendus à propos des responsabilités et des compétences.

Description Comme le montre la partie supérieure de la figure, les projets d'une organisation sont supervisés par les différents services hiérarchiques, postes d'état-major, organes et commissions, qui délèguent des personnes pouvant assumer un ou plusieurs rôles définis. L'organisation de projet doit toujours être établie sur la base de ces rôles. Elle comprend :

- la décision concernant l'organisation structurelle,
- l'attribution des rôles aux personnes déléguées,
- l'adaptation des tâches.

Le succès d'une organisation de projet dépend en grande partie des personnes qui en font partie. Celles-ci doivent notamment disposer des qualifications nécessaires et être à même de fournir un travail d'équipe efficace. L'attribution des rôles dans une organisation de projet a lieu au début du projet et lors de l'initialisation de chaque phase. Les résultats sont consignés dans le manuel de projet ainsi que dans le plan de projet.

Les rôles définis dans HERMES OM sont décrits ci-dessous.

D'une manière générale, on distingue entre les rôles situés «à l'extérieur» du projet (instances de contrôle et de coordination ainsi que donneur d'ordre) et les rôles tenus «à l'intérieur» du projet.

Les rôles définis par HERMES sont groupés selon les tâches et les responsabilités qu'ils impliquent de la manière suivante :

- instances de coordination et de contrôle (CC),
- décision et pilotage,
- direction du projet,
- chef de sous-projet,
- assurance de la qualité,
- gestion des risques,
- collaborateur spécialisé du projet.

6.2 Instances de contrôle et de coordination

Les rôles des instances de coordination et de contrôle sont tenus par des personnes provenant des services hiérarchiques, des postes d'état-major, des organes et des commissions. Ces personnes se chargent d'une manière générale de la coordination ou exercent des fonctions de contrôle.

Les instances de coordination et de contrôle définissent leur participation aux projets dans les limites de leurs attributions et de leurs compétences. Cette participation peut par exemple comprendre :

- la mise à disposition d'informations,
- la participation aux décisions,
- la participation à l'assurance de la qualité,
- la formulation d'exigences envers les résultats,
- la formulation d'exigences envers la méthode de développement,
- la démarche de coordination ou de contrôle.

La participation des instances de coordination et de contrôle doit être documentée dans le manuel de projet.

Dans les instances de coordination et de contrôle, HERMES définit les rôles de gestionnaire de la sûreté de l'information et de la protection des données, de gestionnaire de la configuration, de gestionnaire de la qualité, de gestionnaire des risques, de gestionnaire des processus d'affaires, de contrôleur de gestion informatique, d'auditeur informatique, de contrôleur de gestion de projet et de gestionnaire de la formation.

Cf. HERMES AS, chap. 6.2 pour les descriptions détaillées des rôles correspondants.

6.3 Décision et pilotage

Parmi les rôles consistant à prendre des décisions de principe, à fixer le budget et le calendrier, à surveiller et à piloter le déroulement du projet, citons notamment le donneur d'ordre du projet et le comité de projet avec ses membres.

Cf. HERMES AS, chap. 6.3 pour les descriptions détaillées des rôles correspondants.

6.4 Direction du projet

La notion de «direction du projet» englobe les rôles et les tâches consistant à conduire le projet sur le plan opérationnel. Il s'agit de planifier, coordonner, surveiller et piloter les activités du projet dans les limites du budget et du calendrier prévus. Citons notamment les rôles de chef de projet et d'administrateur de projet, ce dernier assistant la direction du projet (éventuellement aussi l'équipe de projet) dans ses tâches d'administration et d'organisation.

Cf. HERMES AS, chap. 6.4 pour les descriptions détaillées des rôles correspondants

6.5 Direction de sous-projet

Dans le cadre des projets d'organisation, on peut lancer différents sous-projets (cf. chap. 1.2.3), qui seront dirigés par des chefs de sous-projets. Comme exemple, citons le chef de sous-projet «informatique», le chef de sous-projet «aspects juridiques», le chef de sous-projet «infrastructure», etc.

<i>Description</i>	Dans le cadre de projets d'organisation, des adaptations de l'infrastructure, des aspects juridique, de l'informatique, etc. peuvent devenir nécessaires dans une complexité nécessitant l'action de chefs de sous-projet correspondants.
<i>Responsabilité</i>	Les chefs de sous-projet (aspects juridiques, informatique, infrastructure, etc.) assument la responsabilité pour la direction opérationnelle de leurs propres sous-projets, sur mandat du chef de projet.
<i>Champs d'activité</i>	Les activités des chefs de sous-projet sont analogues à celles du chef de projet; ce dernier confie aux chefs de sous-projet les tâches qu'il peut leur déléguer en relation avec le sous-projet.
<i>Capacités</i>	Les capacités dont doivent disposer les chefs de sous-projet sont analogues à celles demandées au chef de projet, mais plus spécifiquement axées sur les connaissances du domaine spécifique au sous-projet.

6.6 Collaborateurs spécialisés du projet

Le groupe des «collaborateurs spécialisés du projet» assume les tâches liées à la modélisation et à l'aménagement des processus et de l'organisation et élabore les résultats prévus. Ses membres reçoivent les instructions correspondantes du chef de projet ou du sous-chef de projet. Si nécessaire, plusieurs collaborateurs spécialisés peuvent être regroupés en une «équipe de travail», dirigée sur le plan technique par un «chef d'équipe de travail» (chef d'équipe, team leader, chef de groupe de travail).

Le groupe des «collaborateurs spécialisés du projet» comprend les rôles de responsable des processus d'affaires, de responsable de la ligne hiérarchique et de responsable de la formation.

Suivant la situation et/ou le contenu du projet concerné, les rôles des «collaborateurs spécialisés du projet» nécessitent des connaissances techniques supplémentaires. Celles-ci peuvent être apportées par des «spécialistes» intervenant pour une durée limitée dans le temps. C'est notamment dans les premières phases d'un projet (initialisation, analyse préliminaire et évaluation) que des «spécialistes» peuvent soutenir efficacement l'équipe de projet.

Voici quelques exemples de spécialistes: conseiller, spécialiste en planification, expert en finances, spécialiste en calculs de rentabilité, spécialiste de la sécurité, instructeur, méthodologue, administrateur de bases de données, etc.

6.6.1 Responsable de la ligne hiérarchique (RLH)

<i>Description</i>	Les responsables de la ligne hiérarchique sont compétents pour certains processus, unités d'organisation ou domaines spécialisés (p. ex. droit, informatique ou infrastructure) de l'organisme dans lequel se déroule le projet. Ils peuvent être impliqués dans le projet en tant que collaborateurs spécialisés, mais aussi comme chefs de sous-projet (cf. 6.5).
<i>Responsabilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter les intérêts spécifiques dans le projet. • Formuler les exigences pertinentes, en accord avec les domaines spécialisés de l'organisme. • Soutien de la formation et introduction de la nouvelle organisation.
<i>Champs d'activité</i>	Le responsable de la ligne hiérarchique représente son unité d'organisation / son domaine spécialisé pour tous les sujets relatifs au projet et exécute des tâches correspondantes sur mandat du chef de projet.
<i>Capacités</i>	Connaissances étendues et actualisées sur l'unité d'organisation ou le domaine spécialisé concerné.

6.6.2 Représentant de domaine spécialisé (RDS)

<i>Description</i>	Les représentants de domaine spécialisé font partie des «spécialistes» parmi les collaborateurs d'un projet. A l'instar des responsables de la ligne hiérarchique, ils proviennent d'unités déterminées de l'organisation dans laquelle le projet se déroule et peuvent donc y amener les connaissances spécifiques correspondantes. Fréquemment, ils sont recrutés et mandatés par les responsables de la ligne hiérarchique, en accord avec le chef du projet.
<i>Responsabilité</i>	Le RDS a une responsabilité analogue au responsable de la ligne hiérarchique, mais est subordonné à celui-ci.
<i>Champs d'activité</i>	Le RDS a un champ d'activité analogue à celui du responsable de la ligne hiérarchique, mais est subordonné à celui-ci.
<i>Capacités</i>	Le RDS a des capacités analogues à celles du responsable de la ligne hiérarchique.

6.6.3 Responsable des processus d'affaires (RPA)

Cf. HERMES AS, chap. 6.5.2

6.6.4 Responsable de la formation (RF)

Cf. HERMES AS, chap. 6.11.4

6.7 Assurance de la qualité

Dans le sous-modèle «assurance de la qualité», le rôle de responsable de la qualité est défini. D'autres rôles du domaine de l'assurance de la qualité sont possibles en fonction de l'infrastructure du projet.

Cf. HERMES AS, chap. 6.8 pour les descriptions détaillées des rôles de RQ.

6.8 Gestion des risques

Dans le sous-modèle «gestion des risques», le rôle de responsable des risques est défini. D'autres rôles du domaine de la gestion des risques sont possibles en fonction de l'infrastructure du projet.

Cf. HERMES AS, chap. 6.9 pour les descriptions détaillées des rôles de GR.

7 Techniques de travail

But Une technique de travail aide les utilisateurs de HERMES à exécuter une ou plusieurs activités ainsi qu'à élaborer un ou plusieurs résultats en leur fournissant des informations supplémentaires.

Description Les techniques de travail complètent ou élargissent les descriptions des phases, activités et résultats. Elles informent par exemple leurs utilisateurs sur la relation entre différentes activités, indiquent comment se servir de certains outils ou décrivent les «meilleures pratiques» utilisées habituellement. La liste des techniques de travail présentées dans ce chapitre n'est pas exhaustive. De nouvelles techniques contribuant à l'utilisation de HERMES sont continuellement publiées sur le site www.hermes.admin.ch. Les organisations utilisant HERMES peuvent également élaborer elles-mêmes leurs propres techniques de travail. La littérature spécialisée constitue bien entendu une autre source de renseignements sur les différents sujets concernés.

7.1 Gestion des changements

La technique de travail «gestion des changements» décrit des démarches méthodologiques possibles pour l'analyse de la culture existant dans l'entreprise et pour l'accompagnement des modifications d'ordre organisationnel.

Voir HERMES AS, chap. 7.9.

7.2 Transition

La technique de travail «transition» décrit des démarches méthodologiques possibles pour passer, dans le projet, de l'état actuel d'une organisation fonctionnelle et d'une organisation structurelle à leur état final.

Voir HERMES AS, annexe A.1

7.3 Description des processus et de l'organisation

La technique de travail «description du processus et de l'organisation» décrit des démarches méthodologiques possibles pour modéliser l'organisation des processus et l'organisation structurelle.

7.4 Potentiels d'optimisation

La technique de travail «potentiels d'optimisation» décrit des démarches méthodologiques possibles pour trouver des potentiels d'optimisation dans l'organisation des processus et l'organisation structurelle.

7.5 Mesure des processus

La technique de travail «mesure des processus» décrit des démarches méthodologiques possibles pour la quantification de processus.

8 Annexes

8.1 Liste des abréviations

Terme / Abréviation	Signification
AdmP	Administrateur de projet
AudI	Auditeur informatique
BPEL	Business Process Execution Language
BPML	Business Process Markup Language
CC	Organes de contrôle et de coordination
CGP	Contrôleur de gestion de projet
CM	Change Management, gestion des changements
CoP	Comité de projet
CP	Chef de projet
CTLI	Contrôleur de gestion informatique
DMS	Document Management System, système de gestion des documents
DO	Donneur d'ordre, mandant
ER	Etat de résultat
GC	Gestion de la configuration
GF	Gestionnaire de la formation
GP	Gestion de projet
GPA	Gestionnaire des processus d'affaires
GQ	Gestionnaire de la qualité
GSIPD	Gestionnaire de la sûreté de l'information et de la protection des données
HMS	HERMES (DS, AS ou OM)
IE	Input externe
MA	Marketing du projet
NOGA	Nomenclature Générale des Activités économiques
OCM	Organisations Change Management (d'après HERMES AS)
OFS	Office fédéral de la statistique
OM	Organisations Management ou Operations Management
OMG	Open Management Group
P	Prestation
PD	Point de décision
RDS	Représentant de domaine spécialisé
RF	Responsable de la formation
RH	Ressources humaines
RLH	Responsable de la ligne hiérarchique
RPA	Responsable des processus d'affaires
SDT	Structure détaillée des tâches
TI	Technologies de l'information
USIC	Unité de stratégie informatique de la Confédération
AQ	Assurance de la qualité

Terme / Abréviation	Signification
AS	Adaptation de systèmes (d'après HERMES AS)
CSP	Chef de sous-projet
DS	Développement de systèmes (d'après HERMES DS)
GR	Gestionnaire des risques
RQ	Responsable de la qualité
RR	Responsable des risques
SIA	Société suisse des ingénieurs et des architectes
SM	Sous-modèle

8.2 Références

Identification	Titre
Cyberadministration Suisse	Manuel pratique de cyberadministration, édition de mars 2009
HERMES AS	Manuel HERMES Adaptation de systèmes
HERMES DS	Manuel HERMES Développement de systèmes
ISO 20000 :2005	International Standard for IT Service Management
ISO 38500:2000	International Standard for Corporate Governance of IT (IT Governance)
ISO 9001:2008	International Standard for Quality Management Systems
SDT HERMES OM	Structure détaillée des tâches HERMES OM dans PowerUser ou MS Excel