

L'heure de la rationalisation des intranets a sonné !



Pourquoi les Directions Générales doivent s'emparer de la communication opérationnelle avec tous les utilisateurs pour une meilleure performance de l'entreprise ?

Toute entreprise se dote d'une politique générale de développement, d'objectifs à court et moyen terme, d'une stratégie et souvent de grands projets mobilisateurs. Ces éléments conduisent à mener des politiques clés dans les domaines suivants :

Qualité, Gouvernance SI, Finances et Comptabilité, Développement RH, Contrôle interne, Audit interne, Gestion des risques. Les enjeux sont ceux du pilotage et de la performance de l'entreprise.

Sous l'autorité de la Direction Générale ces politiques sont portées par les directions « Support » de l'entreprise : c'est-à-dire les Directions Qualité, Systèmes d'information, Finances, Ressources Humaines et Audit interne. Chacune cherche des solutions informatiques pour gérer ses référentiels et communiquer avec les responsables et utilisateurs directement concernés en sollicitant de plus en plus l'intranet.

A ce point précis du raisonnement, les Directions Générales ont eu tendance au cours des dernières années à laisser le soin à chaque direction « Support » de mettre en place « sa » solution pour publier « sa » politique clé dans « son » domaine et communiquer avec « ses » utilisateurs concernés.

Pourquoi ne peut-on se satisfaire de la solution traditionnelle du « chacun chez soi » ?

Il est vrai que ces directions « Support » existent dans toute entreprise d'une certaine taille et qu'elles correspondent à des champs de spécialité et des métiers très différents. Donc cela répond à une logique bien naturelle. Le problème dont il faut prendre conscience maintenant vient d'un double constat :

- 1 - Bien souvent un même collaborateur est concerné par plusieurs politiques, surtout s'il occupe un poste à responsabilité
- 2 - Il existe des éléments d'information communs à ces différentes politiques.

Quels sont les éléments communs ?

Depuis plus de 10 ans les entreprises ont passé beaucoup d'énergie à mettre l'accent sur **la maîtrise et la rationalisation des processus**. Pour la certification ISO d'abord, pour le déploiement des ERP ensuite et, enfin, pour la mise en conformité vis-à-vis toutes les lois récentes concernant la gestion des risques, l'évaluation du contrôle interne, la gestion des compétences et des emplois... L'élément majeur commun à toutes les politiques menées par l'entreprise est donc constitué par les processus et les procédures métiers.

Il est donc normal que les processus soient rationalisés maintenant et que cela ait des conséquences.

En laissant chaque Direction « Support » gérer sa communication avec ses utilisateurs, ces Directions Générales ont oublié qu'il existe des liens forts entre toutes ces politiques clés car elles concourent toutes aux mêmes finalités et objectifs : celles et ceux inscrits précisément dans la politique générale de développement de l'entreprise.

L'utilisateur sur le terrain, quelle que soit sa fonction opérationnelle est souvent confronté à des incohérences de contenus, voire à des contradictions dans l'expression même des politiques en question si une concertation forte en amont n'est pas réalisée pour identifier la partie commune.

Copyright Keyword Sarl

Comment mutualiser la partie commune ?

Dorénavant l'enjeu de la Direction Générale est de prendre en mains la représentation des processus de l'entreprise car cette tâche ne peut plus appartenir à une direction plutôt qu'à une autre.

Partager comme un patrimoine commun, le référentiel **des processus et des procédures en le séparant des référentiels spécialisés** qui sont la « propriété » de chaque direction « Support ».

C'est un lieu commun de rappeler que l'entreprise doit être réactive par rapport à son environnement. La cartographie des processus doit donc être évolutive pour tenir compte des évolutions de stratégie. Les liens entre le référentiel central des Processus et Procédures et les référentiels spécialisés doivent donc pouvoir évoluer rapidement en cohérence pour tous les utilisateurs.

A cela il faut ajouter que les utilisateurs doivent être réellement associés aux politiques clés de l'entreprise et non plus seulement tenus informés. Cf. notre article [A quoi sert l'interactivité ?](#) Précisément à faire remonter une information cruciale pour la réactivité et la performance.

Est-ce que la taille de l'entreprise joue ?

Oui, elle joue car il est plus facile de mettre en œuvre une telle solution dans une PME. La Direction Générale est nécessairement plus impliquée dans les opérations quotidiennes et il y a peu de ressources dans chaque direction Support. Les gains de productivité sont essentiels dans ces directions non directement productives.

De plus, des gisements significatifs de gains de productivité, de suppression de coûts cachés, d'amélioration de la performance et de la qualité du produit ou de la relation client sont à portée de main dans les directions opérationnelles. Encore faut-il « déclencher l'influx moteur qui commande le bras » et sélectionner la bonne solution.

Quelles exigences pour la bonne solution informatique ?

Concernant la recherche d'une solution informatique pour appuyer une telle démarche, les exigences à mettre en avant sont :

- Capacité à modéliser le référentiel Processus et Procédures et les différents référentiels spécialisés de telle façon que les liens entre toutes les notions intéressant les utilisateurs soient gérés automatiquement dès qu'une modification intervient
- Capacité à communiquer avec la totalité des personnels équipés de PC, en fournissant à chacun en un clic les informations qui le concernent
- Capacité à fournir des documents papier du type « tiré à part » pour tout collaborateur non équipé de PC
- Capacité à organiser la remontée d'informations pertinentes vers les directions « Support »
- Capacité à mettre en œuvre le système simplement pour que les informations publiées soient toujours à jour.

ISIMAN Performance PME répond à ces exigences

Copyright Keyword Sarl