

Les bonnes pratiques TIC

Le Guide de Progrès

UN OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION
POUR AMÉLIORER LA MARCHÉ
DE VOTRE ENTREPRISE





Dans la continuité de la démarche initiée par l'ADEISO, et pour anticiper les exigences issues du "Guide d'Achat" paru en 2004, nous vous présentons le second volet de la collection "Bonnes Pratiques TIC" intitulé "Guide de Progrès".

Ce guide est destiné aux entreprises existantes ou en création. Sa vocation s'inscrit dans la professionnalisation du secteur TIC qui motive l'ADEISO.

Dans ce secteur où la créativité prime sur l'organisation, il nous semble important de sensibiliser ses acteurs à la nécessité de renforcer leurs acquis et d'être attentifs aux pratiques d'industrialisation afin qu'elles deviennent un élément de pérennité de la filière.

Cependant, loin de vouloir normaliser ces métiers ou leurs particularités (d'inventivité et de souplesse), nous pensons qu'une meilleure structuration des entreprises, ne pourra qu'amplifier ces qualités intrinsèques.

Sans être un passage obligé, ce guide vous apportera une aide efficace s'il est utilisé :

- comme un référent potentiel (issu des pratiques de secteurs industriels),
- à la carte (en fonction des résultats attendus),
- comme un point de départ à des démarches d'amélioration plus approfondies.

D'abord fonctionnel, il est une sensibilisation à une démarche de progrès et d'amélioration, et une auto-évaluation qui se révèle simple dès la première utilisation.

Véritable parcours pratique des actions à entreprendre, ce guide permettra à son utilisateur d'améliorer la marche de l'entreprise par l'identification et la maîtrise des processus et de valoriser sa démarche auprès de ses clients.

Conçu comme une check-list, nous espérons que ce guide constituera un outil quotidien et opérationnel pour piloter vos réflexions stratégiques et améliorer l'organisation de votre entreprise.

Jean-Luc RUMEAU
Vice-Président TIC - Multimédia



Mode d'emploi

Ce document a été conçu pour être un guide à la mise en place d'actions de progrès pour les prestataires du domaine des TIC*.

Il comprend 2 grandes parties :

• **Première partie : pages 3 à 7**

Cette partie a pour but de proposer des axes de réflexion sur différents domaines.

Nous y abordons des sujets comme :

- l'approche marketing,
- les leviers de l'offre de prestation,
- la caractérisation de l'attente client,
- la présentation globale et détaillée des différents processus de l'entreprise.

Il s'agit de pistes non-exhaustives que nous avons orienté autant que possible sur le secteur des TIC d'une part et sur le Sud-Ouest d'autre part.

• **Seconde partie : à partir de la page 8**

Il s'agit d'un guide d'auto-évaluation et de progrès.

Il propose

pour l'auto-évaluation :

- d'identifier la contribution principale des différents processus de l'entreprise et de connaître leurs impacts sur la perception qu'ont vos clients de votre entreprise,
- d'évaluer vos méthodes de travail.

pour le plan de progrès :

- de noter et planifier succinctement et affecter les actions de progrès que vous souhaitez lancer à la suite de votre auto-évaluation,
- de prioriser vos actions grâce aux indications sur la faisabilité technique et l'importance de l'investissement.

Pour finir, des conseils de mise en pratique vous sont proposés, ils peuvent servir :

- à préciser la nature des actions correspondant à "ce qu'il est conseillé de pratiquer",
- à expliquer quelles actions peuvent être lancées pour initier une action de progrès dans le processus concerné.

* La définition des TIC est précisée page 6 sur le schéma "cartographie générique des prestations TIC".



Positionnement marché

→ Approche Marketing

Nous proposons ici de parcourir selon l'approche de Michaël PORTER l'environnement direct de votre entreprise ou du moins sur les différentes composantes présentes sur vos marchés.

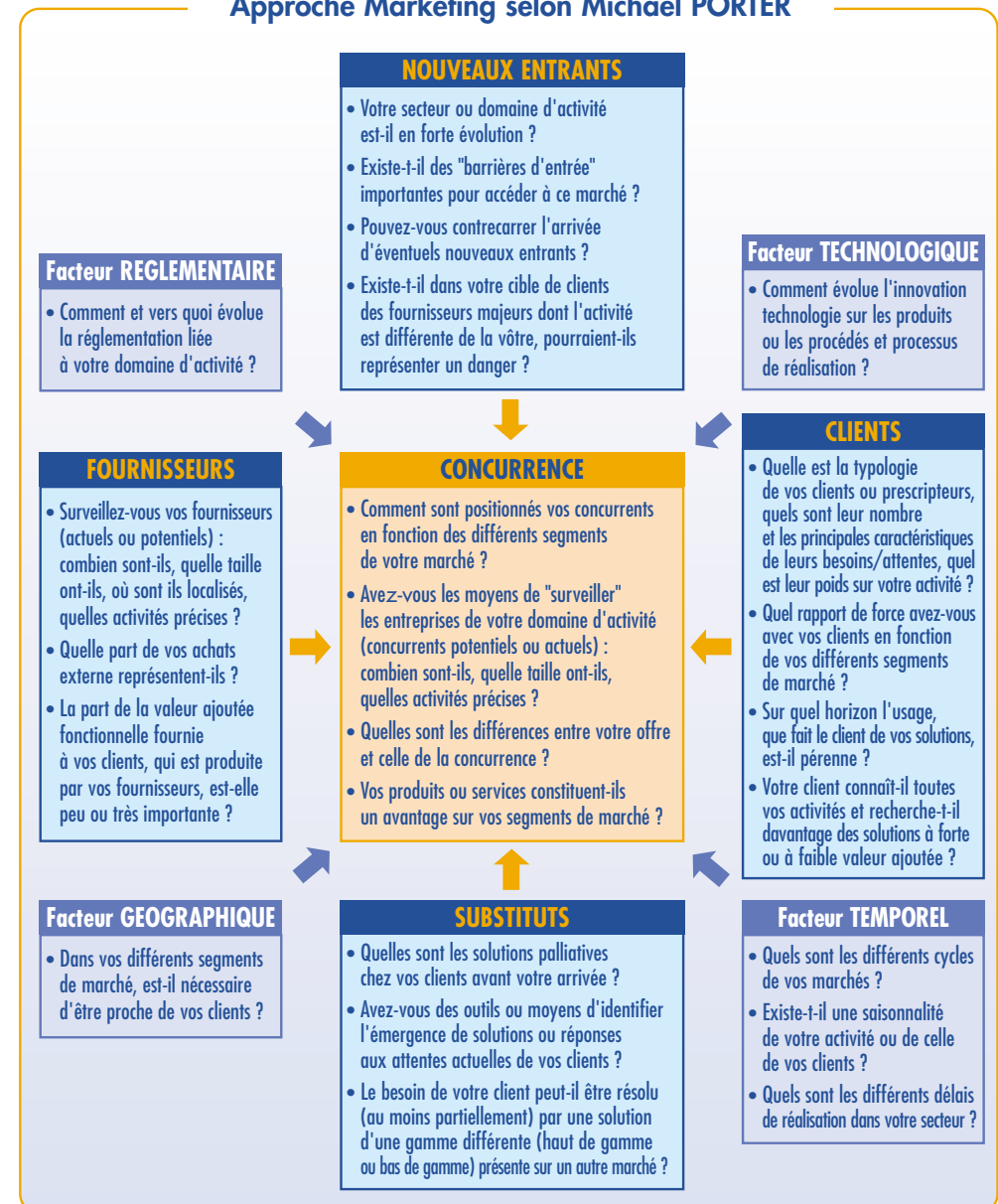
Les 5 cadres (concurrence, nouveaux entrants, clients, fournisseurs, substitués) représentent les principales forces qui modèlent incontestablement le marché sur lequel évolue votre entreprise.

D'autre part, les 4 flèches (réglementaire, géographique, temporel, technologique) sont des facteurs importants qui modifient l'influence de ces forces entre elles et sur le marché.

Il est donc important de les identifier et de les surveiller régulièrement.

Pour cela nous vous proposons 24 questions qui vous permettront d'y être attentif.

Approche Marketing selon Michaël PORTER



Positionnement marché

→ Leviers de l'offre de prestation

La définition du prix d'une prestation est fonction de multitude d'éléments qui selon les entreprises, les marchés les technologies peuvent donner lieu à des différences importantes. C'est pourquoi nous avons volontairement souhaité ne pas l'évoquer directement. En revanche, la notion de coût est importante car de sa maîtrise dépend souvent la pérennité de votre entreprise.

Nous nous intéresserons donc à deux mécanismes :

• Le mécanisme de constitution d'un coût de prestation

Le coût d'une prestation est la résultante de deux paramètres : le nombre de jour et le coût unitaire de la journée.

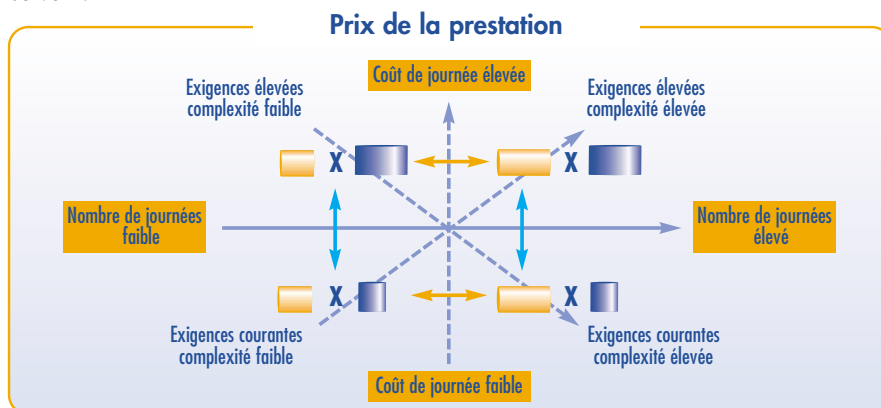
Eux même pouvant se diviser selon le schéma suivant.



D'apparence simple, cette équation peut susciter la tentation de faire varier "virtuellement" un ou plusieurs de ces paramètres lors de la présentation d'un prix.

• Les mécanismes d'affichage du coût

Considérant que le coût "juste" pour une prestation donnée se situe au centre du schéma suivant.



Pour la même prestation, toute dérive d'un cadran vers un autre ne peut se faire sans incidence. En effet, cette dérive pourrait susciter de la part de vos clients les questions suivantes :

• Transfert vertical

Le niveau de qualification est-il adéquat ? La structure ou organisation est-elle adaptée ? Le respect des règles/obligations/lois est-il effectif ? Quelle pérennité d'une telle offre ?

• Transfert horizontal

Les délais seront-ils tenus ? Le niveau d'exigence peut-il être respecté ? La faisabilité technique sera-t-elle assurée ? La productivité est-elle réelle ?

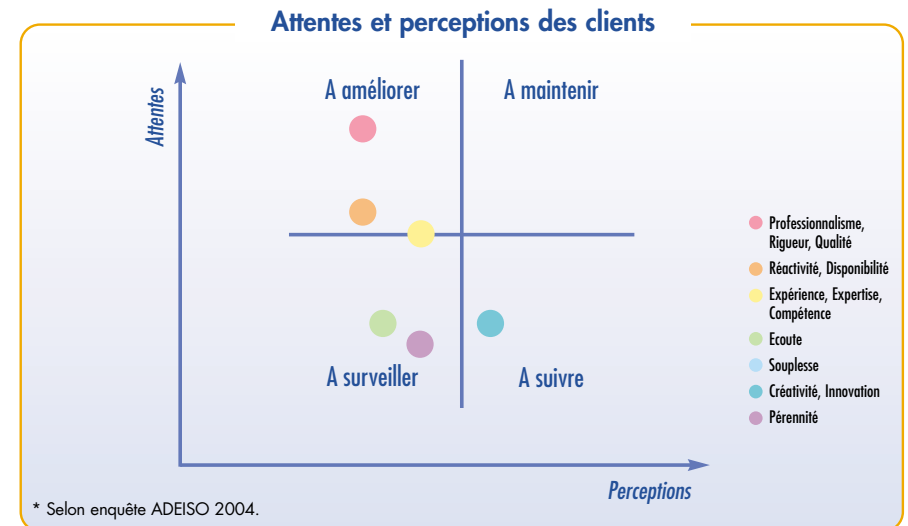
Attentes clients

Comme dans tout secteur d'activité, la pertinence des offres est jugée plus ou moins explicitement en fonction de leur réponse aux attentes du marché.

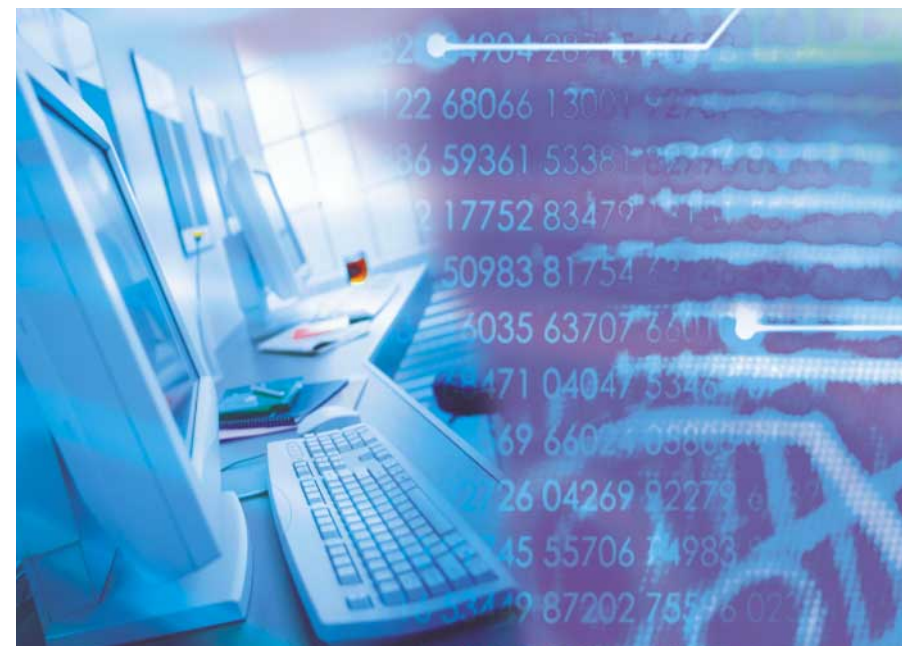
Il est donc primordial pour votre entreprise de connaître régulièrement la nature des attentes de vos clients mais aussi de la façon dont vous y répondez.

Afin de structurer ce guide et vous proposer des axes de réflexions adéquats, l'ADEISO a elle-même mené fin 2004 auprès d'un échantillon régional représentatif, une enquête sur les attentes et perceptions des prestataires TIC régionaux.

Bien que toutes les activités TIC en région ne soient pas perçues de façon homogène, nous avons pu synthétiser le graphe suivant.



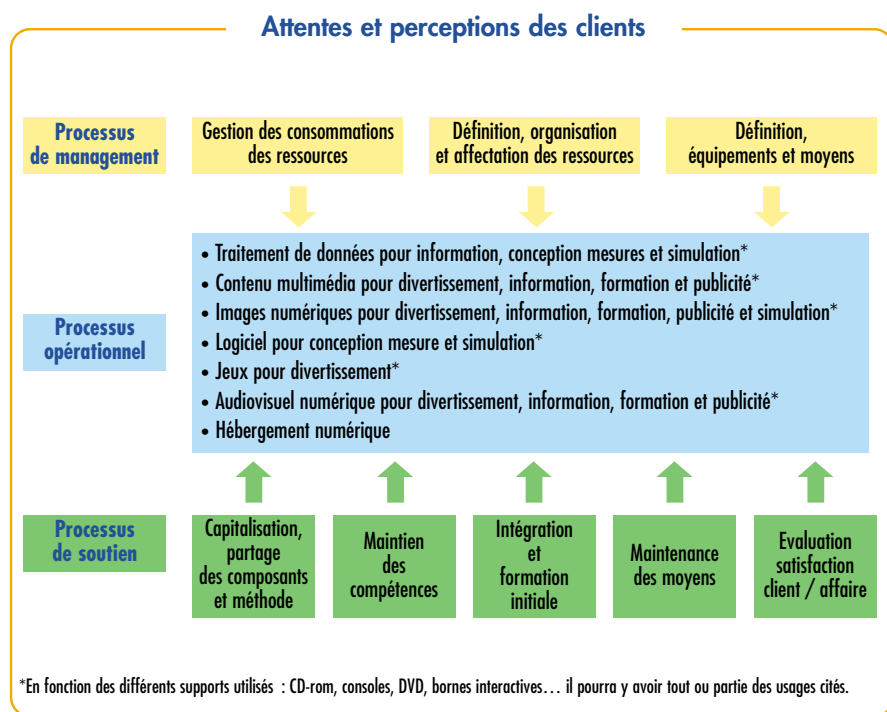
Afin de faciliter la compréhension et de permettre une lecture par thème, la couleur des différents critères positionnés sur la matrice Perçu/Attendu ci-dessus est reprise dans les grilles d'auto-évaluation.



Cartographie générique

La cartographie ci-après a deux buts précis :

- Le **code couleur** (bleu, jaune et vert) différencie à la manière d'une démarche qualité traditionnelle :
 - des activités liées au processus de réalisation,
 - des activités liées au processus de management,
 - des activités liées au processus de soutien.
- La **décomposition** verticale du processus opérationnel définit le domaine couvert par les TIC. Cette définition a été obtenue par l'association :
 - d'un contenu produit/service (données, images, logiciels, hébergement),
 - d'un usage (information, mesures, divertissement, simulation...),
 - d'un support en/hors ligne (CD-rom, réseau, borne...).



Le code couleur des processus bleu/opérationnel, vert/soutien, jaune/management est repris dans les grilles d'auto-évaluation.

Cartographie détaillée

Cette cartographie est un repère pour positionner les pratiques votre entreprise. Elle fait également apparaître une graduation de contribution des sous-processus aux attentes identifiées dans l'enquête ADEISO (cf. légende).

Véritable introduction à l'auto-évaluation, cette cartographie décompose les processus précédents en différentes étapes.

Chacune d'entre-elles fera l'objet d'un examen approfondi, pour lequel ce guide vous proposera à l'issue de l'auto-évaluation des conseils de mise en pratique.

Management			
Définition de l'organisation et affectation des ressources	Définition des équipements et moyens	Gestion des ressources	Analyse et AC/AP
Organigramme général ● ●	Définition des matériels et softs nécessaires ●	Suivi des affectations de temps aux affaires et projets ● ●	Analyse de ces données en relation avec la probabilité des affaires ● ●
Définition de fonction ou de poste ● ●	CdC d'acquisition des moyens ● ●	Suivi des charges associé aux affaires (déplacements, et SST) ●	Analyse des mesures de satisfaction des clients ● ● ●
Dossiers salariés, enregistrements ●	Révision de l'adéquation des matériels, soft et planification des investissements ● ●		Analyse des données de la maintenance ● ●
Suivi caractéristiques RH (turn over, démographie) ● ●			

Opérationnel					
Devis contractualisation	Planification	Pré-production	Production	Post-production	Facturation recouvrement
Définition précise de l'offre ●	Management du projet ● ● ●	Structure de la conception ●	Identification des productions de travail et livrables ●	Contrôle et test, validation ●	Déclenchement des factures et réalisation ●
Devis type par activité ou composants standardisés ●	Evaluation de la charge par projet ● ●	Revue de conception avec client et interne ● ●	Gestion des configurations ou versions ●	Formalisation et enregistrement des contrôles et test ●	Suivi des recouvrements ● ●
Revue de devis ● ●	Evaluation de la charge par ressource affectée ● ●	Formalisation des données de sorties ●		Exploitation des données de contrôle et test ● ●	
Revue de contrat ● ●	Affectation des ressources au projet ● ●	Suivi de l'efficacité des AC-AP ● ●			
Enregistrement des contrats ●	Etablissement et révision des plannings ● ●				
Amendement ou contrat initial ●	Evaluation des liens avec sous-traitance ● ●				
	Diffusion des plannings ● ●				

Support				
Capitalisation apprentissage	Intégration et formation initiale	Maintien des compétences	Maintenance des moyens	Evaluation satisfaction clients
Enregistrement des composants et méthodes réutilisables ● ●	Définition des exigences par poste ou fonction ● ●	Définition des besoins de formation et de maintien des compétences ● ● ●	Tenue des listes des matériels et soft avec licences ● ●	Fréquence des mesures et contenu ● ●
Mise à disposition et partage ● ●	Accueil, parcours initiatique, prise en charge administrative, etc. ● ●	Sélection des formations ● ●	Enregistrement des actions de maintenance ● ●	
Base de données de projet ● ●	Entretiens individuels ● ● ●	Maîtrise des enregistrements des formations ● ● ●	Planification des actions de maintenance préventive ● ●	
	Politique contractuelle CDI, CDD, stage, intérim ● ●	Evaluation de la pertinence des formations ● ●		

- Contributivité aux attentes des clients**
- Professionnalisme, Rigueur, Qualité
 - Réactivité, Disponibilité
 - Expérience, Expertise, Compétence
 - Ecoute
 - Souplesse
 - Créativité, Innovation
 - Pérennité

Macro processus	Processus	Zone du processus	Ce qu'il est conseillé de pratiquer	Faisabilité technique de mise en œuvre	Investissement de mise en place	EVALUATION			Votre plan de progrès d'entreprise (action à définir, et/ou à mettre en place)	Date d'évaluation : / /	Date de planification : / /	Temps de travail	Responsable	Délai	Conseils de mise en œuvre		
						Valeur de la méthode	Pratique de la méthode	Priorité stratégique									
Réalisation	Devis contractualisation	Définition précise de l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez des modèles d'offres structurés présentant tous les livrables et les caractéristiques des livrables. Vous associez des standards de service aux livrables concernés. 	1	1										Ces modèles peuvent être construits sur la base d'outils bureautiques actuels, ou encore base de données ou de gestion commerciale. Des valeurs nominales sur les caractéristiques (ex : délai) sont fixées et des tolérances (ex : ± 2 jours) sont associées.		
		Devis type par activité ou composants standardisés 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez des devis type suivant les services livrés comportant des composants paramétrables aux conditions et exigences des contrats. 	1	1										Tous les éléments pré-établis faisant gagner du temps et permettant une répétabilité sont à utiliser sur la base d'outils bureautiques ou autre système dédié de gestion commerciale.		
		Revue de devis 	<ul style="list-style-type: none"> Vous faites l'examen critique des offres, avant envoi, en rapport des besoins et attentes des clients exprimés ou non, et collectés. Vous intégrez des règles de l'art du métier. Vous enregistrez des données fournies par les clients. 	1	1										Une réunion entre les fonctions concernées avec un plan générique, un examen avec une check-list permet ce passage en revue. Les notes d'entretien, les fax, les mails, les CdC, les spécifications, relatifs à la demande client sont conservés.		
		Revue de contrat 	<ul style="list-style-type: none"> Vous faites l'examen critique des commandes verbales ou écrites, avant acceptation, en rapport des offres ou en rapport des besoins habituels (cas des prises de commande sans devis). 	1	1											Idem revue de devis, mais avec les éléments de disponibilité des ressources et des moyens le cas échéant. La conservation des traces de cette revue est recommandée durant la vie du projet pour servir de référence au personnel en interface avec le client.	
		Enregistrement des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> Vous attribuez un identifiant unique au contrat accepté. Vous conservez l'offre de référence acceptée par le client ou sa demande validée. Vous ouvrez des dossiers de production, commerciaux et comptables associés au projet. 	1	1											Toute technique de classement physique ou électronique sous un code, ou numéro, ou nom du client avec suffixe, est possible mais il est conseillé de choisir des références les moins significatives.	
		Amendement au contrat initial 	<ul style="list-style-type: none"> Vous revisez la faisabilité du projet en cas de modification de la commande du client avant ou pendant la réalisation. 	1	1												En cours de réalisation du projet toute modification doit être évaluée sur son impact commercial, de conception, de production, de SAV, et faire l'objet d'avenant négocié si nécessaire.
	Planification	Management du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Vous désignez un responsable du projet qui est connu en interne et externe (ponctuellement ou bien en permanence pour un client ou groupe de client). 	1	1											Cette désignation peut être faite sur un document d'organisation du projet (papier ou électronique), celui-ci devant être impérativement communiqué au client.	
		Evaluation de la charge par projet 	<ul style="list-style-type: none"> Vous évaluez en homme/jour et moyens la charge de travail par étape identifiée du projet. Vous évaluez également, par période, la charge de la somme des projets. 	2	1											Vous pouvez, avec des outils tableurs ou spécifiques, organiser cette évaluation par projet et avoir la somme de tous les projets sur les périodes adéquates à votre cycle de production (journée, semaine, etc.).	
		Evaluation de la charge par ressource affectée 	<ul style="list-style-type: none"> Vous connaissez et vous évaluez la charge de chaque ressource et vous l'en informez. 	2	1												Dans ces évaluations, il est important d'intégrer la multiplicité des affectations des ressources et les jalons incontournables des projets en cours et de veiller à ne pas surcharger les ressources trop longtemps.
		Affectation des ressources au projet 	<ul style="list-style-type: none"> Vous structurez et identifiez, en interne et pour le client, l'équipe projet adaptée à la taille et complexité du projet. Vous identifiez les prestataires externes dans les ressources du projet. 	1	1												Vous pouvez mettre en œuvre cela au travers de fiches projet (papier ou électroniques) transmises en interne et aux clients. Ces fiches peuvent identifier les ressources externes, en plus de rappeler l'objet, les objectifs, les contacts clients, etc.
		Etablissement et révision des plannings 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez mis en place un dispositif propre à l'entreprise pour représenter les plannings et les communiquer si nécessaire en interne ou vers les clients. 	2	1												La diffusion peut être électronique ou par affichage suivant la taille de l'entreprise, la rapidité d'accès et la vue globale liée au nombre de projets en cours.
			<ul style="list-style-type: none"> Vous avez identifié des personnes autorisées pour la modification, la mise à jour et la diffusion des plannings. 	1	1												Ces personnes sont identifiées par le biais des fiches de postes, fiches de fonction, listes d'accréditations, ou tout simplement sur les documents concernés. Les accès aux modifications sont par ailleurs limités à ces personnes.
Evaluation des liens avec sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> Vous évaluez la criticité des sous-traitants dans le déroulement des projets afin de réaliser les meilleurs choix des sous-traitants en fonction de leurs aptitudes. 	2	1												La sous-traitance peut être de deux types : de spécialité ou de charge. Dans le premier cas, la technicité et le savoir faire est primordial, dans le second la capacité à maîtriser les délais se distingue.		
Diffusion des plannings 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez mis en place un système de communication des plannings relatifs aux projets ou aux ressources individuelles, en adéquation avec les rythmes des modifications. 	2	2												Cela induit une maîtrise des documents (plannings généraux ou par ressource) reposant sur un processus de mise à jour strictement respecté selon les rythmes pré-établis par les personnes en charge de ces mises à jour.		

Contributivité aux attentes des clients

- Professionnalisme, Rigueur, Qualité
- Réactivité, Disponibilité
- Expérience, Expertise, Compétence
- Ecoute
- Souplesse
- Pérennité
- Créativité, Innovation

- 3 - Difficile ou fort
- 2 - Modéré
- 1 - Facile ou faible

- Valeur de la méthode**
- 4 - Méthode structurée et intégrée
 - 3 - Méthode documentée et régulière
 - 2 - Méthode définie non systématique
 - 1 - Méthode non définie et aléatoire

- Pratique de la méthode**
- 4 - Mise en œuvre totale
 - 3 - Mise en œuvre partielle
 - 2 - Mise en œuvre restreinte
 - 1 - Mise en œuvre confidentielle

- Priorité stratégique**
- 1 - Priorité importante
 - 2 - Priorité moyenne
 - 3 - Priorité faible

Macro processus	Processus	Zone du processus	Ce qu'il est conseillé de pratiquer	Faisabilité technique de mise en œuvre	Investissement de mise en place	EVALUATION			Votre plan de progrès d'entreprise (action à définir, et/ou à mettre en place)	Temps de travail	Responsable	Délai	Conseils de mise en œuvre	
						Valeur de la méthode	Pratique de la méthode	Priorité stratégique						
				Date d'évaluation : / /			Date de planification : / /							
Réalisation	Pré-production	Structure de la conception	<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque projet vous identifiez les étapes et les données de sortie de la conception. Pour chaque projet vous identifiez les intervenants dans la conception. 	2	1								La fiche projet identifie les personnes affectées à la conception. Les plannings, par projet, identifient les étapes de la conception incluant les étapes de revue.	
		Revue de conception avec client et interne	<ul style="list-style-type: none"> Vous réalisez un examen critique de la conception à des étapes appropriées. Vous désignez les intervenants adéquats à ces revues. La trace des conclusions de ces revues, surtout celles faites avec le client, est conservée. 	2	2								Cette revue croisée des ressources de même compétence peut être conduite : <ul style="list-style-type: none"> - selon une check-list structurée, - seul ou en réunion en fonction de la taille du projet, - avec le client suivant l'étape identifiée, ou si sa présence est jugée nécessaire. 	
		Formalisation des données de sorties	<ul style="list-style-type: none"> Vous formalisez toutes les données de sortie réutilisées pour les étapes aval de la conception. 	1	1									Ces données peuvent être pré-établies sous forme de check list ajustable en fonction de la nature du projet.
	Production	Identifications des productions de travail et livrables	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez un système de maîtrise des documents couvrant les données électroniques pour les identifier, les classer, limiter les accès et les droits de modification ou suppression. 	2	1									Cette maîtrise des données et documents peut reposer sur des droits d'accès à des répertoires ou être soutenus par une gestion électronique de documents.
		Gestion des configurations ou versions	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez un système permettant de distinguer les versions de travail des versions applicables et/ou transmises au client. 	2	1									Ce système peut être inclus dans la gestion électronique des documents ou bien réalisé par des répertoires différents ou encore des suffixes de fichier différents.
	Post-production	Contrôle et test, validation	<ul style="list-style-type: none"> Suivant la nature des activités, vous identifiez les contrôles et tests à réaliser sur les caractéristiques mesurables (métrique ou hédonique) avec ou sans le client, ainsi que les conditions de réalisation de ces contrôles et tests. 	2	2									Des contrôles de conformité des productions peuvent concerner : <ul style="list-style-type: none"> - les délais, les fautes de langage - les couleurs (nuances, associations) - les graphismes (perspectives, apparence, etc.) - les objets graphiques et exigences fournis par le client, etc.
Formalisation et enregistrement des contrôles et test		<ul style="list-style-type: none"> Vous mettez en œuvre les contrôles et les tests nécessaires à la démonstration de la conformité des services. Vous conservez les résultats de ces activités de contrôle. 	1	1									Les résultats des contrôles peuvent être conservés : <ul style="list-style-type: none"> - sur les productions elles-mêmes avec la marque de conformité ou non-conformité, - sur des documents annexes en relation avec des repérages des productions concernées. 	
Management	Analyse des AC et des AP	Exploitation des données de contrôle et test	<ul style="list-style-type: none"> Vous faites des analyses pour structurer et expliciter les données recueillies sous forme de statistiques ou autre représentation. Vous engagez des actions correctives en fonction des analyses. 	3	2								La comptabilisation des non-conformités par type (fournisseur, interne, externe) et par famille (erreur de langage, délai loupé, etc.) est conseillée au travers d'une base tableur ou base de données facile à renseigner par toutes les personnes concernées.	
Réalisation / Recouvrement	Facturation / Recouvrement	Déclenchement des factures et réalisation	<ul style="list-style-type: none"> Vous éditez et transmettez, suivant les engagements contractuels, les factures au client suivant ses exigences. Vous réalisez un suivi des facturations en fonction des productions et livraisons effectuées. 	1	1								Vous agissez soit par le biais du planning projet, soit par les livraisons, avec une gestion commerciale, un tableur ou agenda électronique. Les enregistrements de revue de contrat vous renseignent sur les modalités de facturation applicables au projet.	
		Suivi des recouvrements	<ul style="list-style-type: none"> Vous réalisez un suivi des recouvrements respectant les dispositions légales et les contraintes commerciales pour assurer le respect des échéances. Vous avez un indicateur de suivi tenu en permanence. 	1	2								Par le biais de planning ou agendas électroniques, ou de gestion commerciale vous obtenez des alertes pour relance. Les sommes à recouvrer par classe d'échéance (30 j., 60 j., 90 j., 120 j.) sont tenus par tableur, ou gestion commerciale.	

Contributivité aux attentes des clients















- Professionnalisme, Rigueur, Qualité
- Ecoute
- Créativité, Innovation
- Réactivité, Disponibilité
- Souplesse
- Pérennité
- Expérience, Expertise, Compétence

- 3 - Difficile ou fort
- 2 - Modéré
- 1 - Facile ou faible

- Valeur de la méthode**
- 4 - Méthode structurée et intégrée
 - 3 - Méthode documentée et régulière
 - 2 - Méthode définie non systématique
 - 1 - Méthode non définie et aléatoire

- Pratique de la méthode**
- 4 - Mise en œuvre totale
 - 3 - Mise en œuvre partielle
 - 2 - Mise en œuvre restreinte
 - 1 - Mise en œuvre confidentielle

- Priorité stratégique**
- 1 - Priorité importante
 - 2 - Priorité moyenne
 - 3 - Priorité faible

Macro processus	Processus	Zone du processus	Ce qu'il est conseillé de pratiquer	Faisabilité technique de mise en œuvre	Investissement de mise en place	EVALUATION			Votre plan de progrès d'entreprise (action à définir, et/ou à mettre en place)	Temps de travail	Responsable	Délai	Conseils de mise en œuvre	
						Valeur de la méthode	Pratique de la méthode	Priorité stratégique						
						Date d'évaluation : / /			Date de planification : / /					
Support	Capitalisation et apprentissage	Enregistrement des composants et méthodes réutilisables 	<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque projet vous identifiez les étapes et les données de sortie de la conception. Pour chaque projet vous identifiez les intervenants dans la conception. 	2	2								Ce dispositif peut-être une base partagée regroupant des composants ou méthodes utilisés pour les productions. Des critères précis doivent conduire les producteurs à sélectionner ces éléments pour les stocker dans la base.	
		Mise à disposition et partage 	<ul style="list-style-type: none"> Ces outils sont largement diffusés ou accessibles pour toutes les personnes qui en ont besoin. 	1	1								Si ces bases existent sous forme de catalogues papier, leur diffusion ou leur lieu de consultation à proximité sont à réaliser.	
		Base de données de projet 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez mis en place une base de donnée des projets permettant de conserver des éléments utiles aux autres projets. 	1	1									La base des projets est une source de renseignement pour l'apprentissage de l'entreprise. Sa structuration par répertoire ou bien par base de données permet de progresser.
Management	Définition de l'organisation et affectation des ressources	Superstructure 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque membre de l'entreprise connaît sa place dans l'organisation de l'entreprise et son rattachement hiérarchique et fonctionnel. Le moyen adopté pour représenter cette organisation est clair et mis à jour lors des changements d'organisation. 	1	1								Une représentation de la super structure positionnant les personnes de l'entreprise dans leurs relations hiérarchiques est une base saine. La mise à jour régulière de ce document est en relation avec les changements des définitions de fonctions.	
		Définition de fonction ou de poste 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque membre de l'entreprise connaît son niveau de responsabilité et d'autorité associée aux fonctions attribuées. Ces responsabilités peuvent être variables suivant les projets dans lesquels les personnes sont impliquées. 	2	1								Les fiches de fonction associées aux affectations de postes permanents ou par projet (fiche projet) permettent de rendre dynamique l'organisation au rythme des projets.	
		Dossier salariés, enregistrements 	<ul style="list-style-type: none"> Vous conservez les dossiers avec les éléments confidentiels des personnes leurs cursus, leurs formations, leurs accréditations, etc. 	1	1									Des dossiers sous forme de chemises regroupant les enregistrements (CV, diplômes, attestations, arrêts maladie, etc.) avec une fiche signalétique sont conseillés. Une alternative électronique est toujours possible.
		Suivi caractéristiques RH (turn over, démographie) 	<ul style="list-style-type: none"> Vous suivez des paramètres d'évolution des ressources humaines comme le turn-over, la pyramide d'ancienneté et d'âge, etc. 	1	1									L'établissement des indicateurs peut-être réalisé par tableur.
Support	Intégration et formation initiale	Définition des exigences par poste ou fonction 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez défini les compétences de base pour occuper les fonctions et les postes de l'entreprise. Vous avez écrit, diffusé toutes les valeurs reliant les personnes dans la structure qui les ont acceptés. 	3	1								Les fiches de fonction ou de postes permettent de définir les compétences par responsabilités et autorités. En mode projet les fiches projet complètent les exigences de base. Les valeurs évitent des exigences utilisables comme "parapluie".	
		Accueil, parcours initiatique, prise en charge administrative, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Vous faites suivre, à tout nouveau, un parcours d'intégration permettant de connaître son travail, son environnement, ses obligations et ses droits. 	1	2								L'établissement d'un livret d'accueil est un bon moyen de recueillir les informations utiles à l'intégration des salariés en regroupant, les valeurs, la politique générale, la présentation de l'entreprise, les check-lists entrée-sortie, etc.	
		Entretiens individuels 	<ul style="list-style-type: none"> Vous pratiquez des entretiens individuels, régulièrement ou en fonction de la dynamique de production ou encore de la croissance de l'entreprise. Ces entretiens vous permettent d'examiner les résultats et les pratiques des salariés. 	3	2									Ces entretiens, au moins une fois par an par salarié, peuvent suivre un plan et/ou une check-list de questionnement pour structurer l'échange et l'écoute du supérieur hiérarchique.
		Politique contractuelle CDI, CDD, stage, intérim 	<ul style="list-style-type: none"> Vous mettez en œuvre une politique contractuelle qui tend à privilégier les stages comme sas d'entrée. 	1	1									Les stages sont de très bons sas d'entrée et périodes d'essai. Il est conseillé de les réserver pour l'apprentissage.
Support	Maintien des compétences	Définition des besoins de formation et de maintien des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque salarié vous avez collecté les besoins de formation associés au maintien de leurs compétences. Vous avez défini des objectifs de formation cohérents avec les besoins et votre stratégie. 	1	1								Cette collecte peut être réalisée dans les entretiens individuels mais peut aussi être faite à part sur la base d'une liste des besoins de formation définissant précisément les objectifs de formation (résultats attendus).	
		Sélection des formations 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez sélectionné les organismes de formation aptes à répondre à vos besoins de formation et aux objectifs retenus. 	1	1								La sélection sur la base des objectifs de formation peut être réalisée à partir de la liste des organismes de formation habituels ou des organismes identifiés sur le marché.	
		Maîtrise des enregistrements des formations 	<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque formation et chaque salarié, vous conservez les enregistrements des formations réalisées et des résultats obtenus par les salariés. 	1	1									Ces informations et documents sont conservés dans le dossier du salarié.
		Evaluation de la pertinence des formations 	<ul style="list-style-type: none"> Après chaque session de formation, vous évaluez la pertinence de la formation en rapport des avantages retirés par le salarié et par l'entreprise au travers d'évaluations à chaud et à froid. 	1	1									Des questionnaires à chaud (à la sortie des formations) et à froid (après une période de retour en entreprise) sont utilisables pour évaluer les bénéfices pour les salariés formés et pour l'entreprise.

Contributivité aux attentes des clients

-  Professionnalisme, Rigueur, Qualité
-  Ecoute
-  Créativité, Innovation
-  Réactivité, Disponibilité
-  Souplesse
-  Pérennité
-  Expérience, Expertise, Compétence

- 3 - Difficile ou fort
- 2 - Modéré
- 1 - Facile ou faible

- Valeur de la méthode**
- 4 - Méthode structurée et intégrée
 - 3 - Méthode documentée et régulière
 - 2 - Méthode définie non systématique
 - 1 - Méthode non définie et aléatoire

- Pratique de la méthode**
- 4 - Mise en œuvre totale
 - 3 - Mise en œuvre partielle
 - 2 - Mise en œuvre restreinte
 - 1 - Mise en œuvre confidentielle

- Priorité stratégique**
- 1 - Priorité importante
 - 2 - Priorité moyenne
 - 3 - Priorité faible

Macro processus	Processus	Zone du processus	Ce qu'il est conseillé de pratiquer	Faisabilité technique de mise en œuvre	Investissement de mise en place	Date d'évaluation : / /			Date de planification : / /			Temps de travail	Responsable	Délai	Conseils de mise en œuvre	
						EVALUATION			Votre plan de progrès d'entreprise (action à définir, et/ou à mettre en place)							
				Valeur de la méthode	Pratique de la méthode	Priorité stratégique										
Management	Management des équipements et moyens	Définition des matériels et softs nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> Suivant vos choix stratégiques, vous avez identifié les matériels et softs utiles aux conceptions, productions et à votre management des activités. 	2	1										Ceci peut prendre la forme d'un tableau multicritère de compatibilité pour les matériels avec les objectifs stratégiques.	
		CdC d'acquisition des moyens	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez répertorié les exigences attendues de ces moyens sous forme de cahier des charges du besoin associé à des résultats de performance. 	3	2										Sous forme de spécifications ou de cahiers des charges détaillés, vous définissez les exigences des caractéristiques des matériels et les exigences sur les objectifs de fonctionnement escomptés.	
		Révision de l'adéquation des matériels et soft et planification des investissements	<ul style="list-style-type: none"> Vous révisez, à fréquence régulière, la pertinence et le maintien des performances des matériels et softs. Vous programmez les nouveaux investissements en fonction des moyens de l'entreprise. 	2	1											Un tableau de révision multicritère permet de passer en revue les matériels et soft sur leurs aptitudes. En relation avec les moyens de trésorerie un tableau des engagements des investissements peut être établi.
Support	Maintenance des moyens	Tenue des listes des matériels et soft avec licences	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez répertorié tous les matériels et softs entrant dans les amortissements comptables. Vous possédez toutes les licences par poste de travail. 	1	1										Une liste des matériels et soft est tenue en rapport des amortissements associés. Un classeur peut servir à répertorier toutes les licences par poste.	
		Enregistrement des actions de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> Vous répertoriez les actions de maintenance correctives ou préventives chronologiquement. 	1	1										Une base de données ou un tableur permettent d'enregistrer les actions de maintenance par nature, les dates, les effets, les causes, les remèdes.	
		Planification des actions de maintenance préventive	<ul style="list-style-type: none"> Vous répertoriez les informations sur les matériels concernés, les symptômes, les causes et les remèdes. 	2	1											Idem.
		Fréquence des mesures et contenu	<ul style="list-style-type: none"> Vous évaluez à fréquence régulière la satisfaction des clients. Le contenu de cette évaluation passe en revue : la perception des clients sur les livrables, leurs besoins et attentes, la perception relative avec vos concurrents. 	3	2											Vous pouvez formaliser un questionnaire (papier ou en ligne) pour évaluer le niveau de satisfaction des clients soit par projet soit par période suivant leur fréquence d'achat. Des questions fermées d'évaluation sont à mixer avec des questions ouvertes.
Management	Management des ressources	Suivi des affectations de temps aux affaires et projets	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez alloué pour tous les projets un budget de temps en accord avec les devis acceptés en commande. Toutes les personnes affectées à un projet collectent leur temps consacré à ce projet au quotidien. 	1	1										La fiche projet peut servir pour l'allocation des temps ou vous pouvez utiliser le dispositif de collecte de temps (logiciel commerce, BDD ou tableur). Les temps sont saisis tous les jours par les producteurs des projets.	
		Suivi des charges associées aux affaires (déplacements, et SST)	<ul style="list-style-type: none"> Vous réalisez des consolidations par projet et les comparez aux budgets prévus initialement. 	1	2										Vous pouvez utiliser des extractions des logiciels, des BDD ou tableur pour réaliser cela par projet, ressource, étape, etc.	
		Suivi des charges associées aux affaires (déplacements, et SST)	<ul style="list-style-type: none"> Tous les projets possèdent un budget de charges externes convenu en accord avec les devis acceptés en commande (revue de commande). Les consommations associées au projet sont consolidées par projet et comparées régulièrement à l'alloué. 	1	1										Vous pouvez utiliser soit des budgets de commande fournisseur dans la gestion commerciale, soit sous forme de budget d'affaire dans la fiche de projet ou encore avec un tableur. Ces budgets touchent également les frais de déplacement.	
Management	Analyse et Actions correctives et Préventives (AC/AP)	Analyse de ces données en relation avec la rentabilité des affaires	<ul style="list-style-type: none"> Régulièrement vous analysez les données de suivi des consommations de ressources et engagez des actions de correction à la mesure des enjeux. Vous engagez des actions correctives systématiquement pour éviter le renouvellement des écarts. 	2	2										Des extractions des dispositifs utilisés pour la saisie des consommations permettront de faire des comparatifs avec les moyens alloués. L'intensité des écarts et l'occurrence conduisent à engager des actions correctives à l'aide de fiches.	
		Analyse des mesures de la satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats des mesures de satisfaction sont analysés pour : <ul style="list-style-type: none"> identifier les progrès relatifs à la qualité des livrables innover en rapport des nouveaux besoins et attentes des clients. 	3	3										Des synthèses statistiques sont réalisables sur les questions fermées et l'analyse des questions ouvertes par verbatim est recommandée. De futures questions fermées peuvent naître de cette analyse.	
		Analyse des données de la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> Régulièrement vous révises les données de la maintenance afin d'identifier des taux de défaillances mettant en péril les matériels et permettant d'identifier les coûts anormaux associés à cette maintenance. 	2	1										Des analyses statistiques permettent d'anticiper les défaillances et d'analyser les coûts des maintenances correctives et préventives. Des actions correctives sont engagées en fonction des évolutions constatées.	
		Suivi de l'efficacité des (AC-AP)	<ul style="list-style-type: none"> Vous évaluez régulièrement la réelle mise en œuvre des actions correctives ou préventives ainsi que l'efficacité des actions en rapport des effets escomptés. 	1	1											Les fiches ouvertes pour engager les actions correctives sont passées en revue pour vérifier la mise en œuvre des plans d'actions et l'atteinte des objectifs escomptés.

Contributivité aux attentes des clients

- Professionnalisme, Rigueur, Qualité
- Réactivité, Disponibilité
- Expérience, Expertise, Compétence
- Ecoute
- Souplesse
- Créativité, Innovation
- Pérennité

- 3 - Difficile ou fort
- 2 - Modéré
- 1 - Facile ou faible

- Valeur de la méthode
- 4 - Méthode structurée et intégrée
 - 3 - Méthode documentée et régulière
 - 2 - Méthode définie non systématique
 - 1 - Méthode non définie et aléatoire

- Pratique de la méthode
- 4 - Mise en œuvre totale
 - 3 - Mise en œuvre partielle
 - 2 - Mise en œuvre restreinte
 - 1 - Mise en œuvre confidentielle

- Priorité stratégique
- 1 - Priorité importante
 - 2 - Priorité moyenne
 - 3 - Priorité faible

Remerciements

Les Membres du collège TIC de l'ADEISO pour leur contribution sur l'élaboration du guide et le choix de sa forme.

Marcel Bernadet, Directeur Executive Consulting, pour son apport méthodologique, sa pertinence.

Les permanents et élus ADEISO pour leurs idées.

Dans la même collection : Guide d'achat

Contact ADEISO

Vincent RIBES

05 56 79 51 14 • vribes@adeiso.com

12 place de la Bourse • 33076 BORDEAUX Cedex

www.adeiso.com



