

BPM et MBM : redonner sa place à l'homme

Compte rendu d'une rencontre « autour d'un verre »
animée par Arnaud Trouvé et Éric Pasteyer

Rapporté par Pierre Fischhof

MBM : management relationnel (Management By Means) et BPM : management par les processus (Business Process Management), tel était le thème de cette conférence-débat « autour d'un verre » organisée par ADELI le 14 janvier 2008, et animée par deux experts issus de deux horizons différents.

*Arnaud Trouvé est consultant et directeur d'Advencis Technologies (société d'édition et de conseil en management et BPM), spécialiste du monde industriel et de la santé, ancien biologiste à l'INSERM.
Éric Pasteyer est directeur d'AXELIAN, responsable de formation en conduite de projet, consultant en management et en BPM, spécialiste du monde bancaire et de l'industrie.*

Quelles sont les problématiques du MBM (management relationnel) ?

En ouverture de l'exposé préliminaire au débat, Arnaud Trouvé rappelle quelques-uns de nos problèmes quotidiens.

Nous vivons souvent mal les événements parce qu'il y a une infinité de tâches à effectuer, à gérer et à mémoriser, ce qui engendre de fréquents débordements, sources de stress physique et moral. Mais au centre de cette activité étourdissante, nous négligeons trop souvent les besoins humains, les nôtres comme ceux de nos interlocuteurs. Comme, par exemple, ceux d'une personne dont la vue est faible et qui a besoin de gros caractères pour lire les textes sur papier, très simplement... même si cela fait consommer plus d'encre et de papier, et que cela semble moins « écologique ».

Nous intéresser aux besoins élémentaires de chacun (même si cela paraît évident) c'est le commencement du management relationnel (MBM).

L'individu est au centre du quotidien du Système d'Information.

Le MBM replace l'homme au centre de l'entreprise ; il tente d'amoindrir les barrières hiérarchiques traditionnelles, freins aux communications.

Définition et freins du BPM : gestion des processus métiers

Le BPM (Business Process Management), est la « gestion des processus métiers ».

La définition implique, dans l'ordre, de :

- comprendre ;
- planifier ;
- mesurer ;

nos processus.

Plus techniquement encore :

- comprendre, c'est « modéliser » ;
- planifier, c'est « simuler » ;
- mesurer, c'est « contrôler la performance ».

Le BPM fait l'objet de nombreux articles et de commentaires ; mais, paradoxalement, sa mise en œuvre véritable et complète, dans nos entreprises, est encore trop rare. Cela provient peut-être d'une difficulté globale de compréhension des processus courants, au sein d'entreprises de plus en plus complexes, groupant des acteurs d'univers de plus en plus différents, avec une tendance à l'hyperspécialisation, ce qui provoque un phénomène « Tour de Babel ». Les acteurs ont rarement une bonne vision des actions qui précèdent et suivent les leurs au sein de l'ensemble.

Le cloisonnement constitue un frein dommageable à une approche BPM. Il se construit souvent sur les « luttes » de pouvoir entre individus ou groupes, en lieu et place d'une coopération optimale et efficace au service de l'intérêt commun.

Les résistances au changement, parfois suscitées par la peur, sont aussi un frein à une approche par les processus et à une mise en place du BPM, surtout lorsque les finalités et leurs motivations ne sont pas l'objet d'une construction commune.

Le meilleur gage d'adhésion et de réussite est, au contraire, la participation directe des acteurs à l'élaboration de la modélisation du processus global commun ; ce qui conduit à une meilleure compréhension et à une appropriation active. Cette démarche qui associe le MBM au BPM conduit :

- à une meilleure participation qualitative et quantitative des êtres humains à l'activité de l'entreprise ;

- à faire, de chaque individu, un moteur de changement dans l'entreprise, au lieu d'en être un frein.

Pourquoi des méthodes et des outils de BPM ?

Dans une entreprise qui a atteint un haut niveau de complexité, chercher à communiquer ne suffit plus à assurer une bonne gestion des processus. Il faut alors un « noyau », une « structure », un « support » permettant de faciliter cette gestion et cette communication.

Cette structure peut être fournie par des méthodes et des outils de BPM.

Ceux-ci doivent permettre de traiter de façon itérative le « cycle de vie » des processus, ceci au cours des cinq phases de ce cycle de vie :

- l'identification ;
- la modélisation ;
- l'exécution de contrôle et d'analyse ;
- l'optimisation ;
- la simulation.

Les objectifs d'une démarche de BPM sont :

- 1- La modélisation des interdépendances entre les acteurs, les applications et les données d'information.
On peut prendre comme exemple, dans le monde de la santé, le processus d'admission des patients dans un hôpital, avec des acteurs hétérogènes : administratifs, radiologues, biologistes, médecins... qui, dans l'urgence, donnent leur maximum auprès des patients, mais ignorent, souvent, leur complémentarité.
- 2- L'intégration, l'automatisation des interdépendances.
- 3- La coordination, au-delà des « silos » fonctionnels et applicatifs des processus opérationnels.
En contre-exemple, les fonctions administratives d'admission du patient, la prise en charge des examens de biologie, les examens de radiologie font appel à des domaines complètement différents. Les individualismes, les rivalités, les ombres du prestige des médecins, engendrent, fréquemment, des ignorances réciproques. On doit s'efforcer d'abolir les barrières nuisibles entre les processus.
- 4- L'ajustement des structures opérationnelles pour favoriser des changements de comportement tournés vers l'efficacité.

Le MBM pourra agir ici comme facilitateur d'échanges entre individus et domaines fonctionnels.

Prenons l'exemple d'une PME : le bureau d'étude conçoit des machines, la production les réalise, le service d'installation les met en marche, tandis que la maintenance intervient pour vérifier préventivement le matériel fourni et réparer les pannes.

Une fragmentation excessive de l'activité de cette entreprise aboutit à ce qu'aucun dossier technique ne circule entre ces corps de métier.

Et, en conséquence, les employés de la maintenance qui découvrent des causes fréquentes de panne ne font pas remonter l'information aux études et à la production pour éliminer ce dysfonctionnement, la maintenance n'est pas informée des modifications opérées sur les machines, les nomenclatures des pièces de rechanges à commander ne sont pas référencées, ce qui retarde de plusieurs jours les réparations et la satisfaction du client !

Dans une démarche qualité, le BPM doit permettre l'optimisation et l'amélioration des processus critiques, ce qui renforce la compétitivité de l'entreprise, par l'innovation et la différenciation.

Comment : les différentes approches BPM de modélisation des SI

Il existe différentes approches BPM d'analyse des processus des SI, selon des perspectives :

- orientées vers les activités ;
- orientées vers les flux ;
- orientées vers les étapes.

Dans tous ces cas, pour répartir les responsabilités d'évolution des processus au sein de l'entreprise, la distinction entre système informatique et système d'information sera impérative.

Il faut aussi distinguer deux aspects du SI :

- l'aspect processus et acteurs ;
- l'aspect fonctions logiques et entités informationnelles.

C'est finalement l'identification des processus qui oriente la construction d'une architecture de système en trois facettes indépendantes :

- l'architecture métier ;
- l'architecture fonctionnelle ;
- et l'architecture informatique.

La convergence des visions de l'entreprise se fait, en dépit des différences de culture des acteurs impliqués, grâce au management relationnel, par la communication.

L'intervention de nouvelles méthodes et langages simplifiés, respectant les standards existants, apparaît indispensable, pour arriver à un dialogue transversal facilité entre les opérationnels des métiers, les fonctionnels et les informaticiens.

À cette fin le méta-modèle élaboré comprend différents concepts très simples tels celui de « Q.Q.O.Q.C.P.V. » : « Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi »¹, notions classiques auxquelles a été ajoutée la notion de « Valeur » utilisable dans l'analyse de la performance ultérieure de processus.

Un langage de modélisation graphique très accessible et synthétique vient compléter ce méta-modèle, dont le nom est L.C.M.D. (Linear Color Modeling Diagram) : diagramme couleur de représentation linéaire.

Cette modélisation rappelle les diagrammes de séquences logiques, préconisés par Jean-Dominique Warnier, les modèles organisationnels merisiens de traitement, ou encore les diagrammes de flux anglo-saxons ou latins.

Le modèle L.C.M.D. ne se substitue pas au modèle « RAD » (Role Activity Diagram² : un des outils de la méthode STRIM³), pour représenter les architectures métier, fonctionnelles et informatiques. Il fournit en revanche un outil puissant de synthèse de l'ensemble des représentations.

Le BPM, vous en faites, du matin au soir, comme M. Jourdain !

Éric Pasteyer nous montre que le BPM, cela n'a rien de neuf : tout le monde gère des processus. Ce qui est neuf, en revanche, c'est de replacer l'homme au centre du triangle formé par les processus métier, le fonctionnel et l'informatique.

Confronté à une entreprise cliente de 180 personnes dont la stratégie était de gagner 35% de part de marché, on s'est rendu compte que 7 managers passaient facilement 2,5 jours par mois à faire du reporting, ce qui représentait un coût démesuré et un important gisement de progrès possible.

Encore fallait-il savoir qui faisait quoi, comment, pourquoi, etc.

L'essentiel du travail consistait donc à poser les « mauvaises questions » aux « mauvais endroits ».

¹ Le fameux hexamètre de Quintilien

² Forme de modélisation de procédure d'entreprise qui regroupe les activités d'après les rôles.

³ La méthode STRIM (Systematic Technique for Role & Interaction Modelling) est une méthode qui permet de décrire ce que l'organisation fait et comment elle le fait. Elle s'appuie sur la notation RAD (Role Activity Diagram) qui montre les rôles et les interactions entre les activités et les acteurs.

Nous avons demandé :

- « dites-moi ce que vous faites, avec qui, comment, avec quels moyens ? » ;
- « comment peut-on faire demain ? » ;
- « que pensez-vous de cette idée ? »...

À partir de là, nous avons alors décrit des processus, des procédures, des modes opératoires, des systèmes opérants, nous avons identifié des systèmes fonctionnels, techniques, des moyens.

Le Business Process Management a permis de « décloisonner », au-delà des coutumes de chacun, de ses repères et références (culturelles, éducatives, philosophiques ou religieuses).

Lors d'une première réunion, autour d'une table, les interlocuteurs éprouvent des difficultés pour se comprendre.

Le problème se complique lorsque les participants appartiennent à cinq nationalités différentes : française, anglaise, allemande, italienne et espagnole.

Nous avons donc élaboré un dictionnaire commun des 200 mots que nous devons utiliser, de manière à ce que tous se comprennent.

Ensuite, la description des processus a permis à chacun de visualiser la finalité des actions réalisées par les autres acteurs, sans se perdre dans les détails des modalités de réalisation.

Le manager, conscient de son activité quotidienne, se pose la question fondamentale :

« Je sais ce que je fais tous les jours, mais finalement, qu'est-ce que je pilote ? »

« On m'a donné un objectif de croissance de 35% et j'ai 180 personnes à manager pour livrer, comme d'habitude, des produits pour avant-hier... mais comment atteindre ma cible ? ».

La description du processus va l'éclairer en lui montrant : voilà ce que vous faites réellement, avec qui, avec quoi, pour qui, comment, et ainsi de suite...

Faire tomber nos cloisonnements pour mieux satisfaire le client

Lorsqu'on fait de la gestion classique de processus, on fait le recueil de l'existant, la reconception de l'organisation future, la mise en place des outils de pilotage, de production, de support, des moyens et des processus adéquats, la motivation des troupes et, pour utiliser un gros mot « l'alignement stratégique » de tout cela.

Mais lorsque l'on demande de fabriquer « une baguette de pain à un mécano », est-ce que l'on va être vraiment « aligné stratégiquement », même avec tous les outils adéquats pour ce faire (four à pain, etc.)... n'a-t-on pas oublié la question des compétences humaines ?

C'est là qu'est l'alignement stratégique : faire au mieux ce que l'on sait faire et ce que l'on peut faire, avec les bons outils :

- relier métier, moyens et outils, parler processus et fonctionnel, en mettant dans la même salle, hommes des métiers et techniciens de l'informatique ;
- relier le processus à la technique informatique (IT : information technology) ;
- relier cette technique informatique aux données.

La gestion des données est une question centrale ; car on a souvent du mal à déterminer où et comment elles sont gérées.

Au centre de la solution, même avec les plus belles modélisations de processus et leurs éventuelles réorganisations, même avec les plus beaux outils de BPM, ce sont d'abord les femmes et les hommes qui savent réellement ce qu'ils font et ce qu'ils ont à faire.

Sans eux on ne parviendrait jamais à améliorer les processus et en conséquence à tenir son objectif d'accroissement de parts de marché.

Éric Pasteyer conclut son exposé par une question.

Le problème crucial du consultant qui lui coûte de plus en plus d'énergie et de temps : ce ne sont ni les traitements, ni les fonctions, ni les règles de gestion, mais c'est la question obsédante

« Où sont les bonnes données que l'on manipule et que l'on doit manipuler, de plus en plus vite, pour demain ? ».

Si quelqu'un a une réponse, alors qu'il la donne, car c'est une partie qui semble devenir de plus en plus délicate dans nos métiers.

Un compte rendu complémentaire du débat qui a suivi cette présentation doit paraître dans la prochaine Lettre d' ADELI. Si vous êtes impatient, nous vous invitons dès maintenant à écouter son enregistrement audio, accessible sur le site web d'ADELI. ▲

Pierre Fischhof - pierre.fischhof@adeli.org
***Arnaud Trouvé - contact@advencis-
technologies.com***
Éric Pasteyer - eric.pasteyer@athesys.com