

# Management relationnel et BPM...

*EAI* (1), *BI* (2), *BPM* (3), *Management quantitatif* (4) et *Management relationnel* (5)

**Arnaud Trouvé, Directeur Advencis Technologies, Consultant en BPM**  
**Andrée Hayek, Directeur Communication Advencis, Consultante en Organisation**  
propres recueillis par Pierre Fischhof, Consultant en SI, Animateur de la Commission  
«L'Homme et les Technologies de l'Information»

Au-delà d'une prolifération de sigles, les technologies de l'information mettent à la disposition des entreprises un nouvel espace de communications et permettent une remise en cause des bases anciennes de l'organisation. L'exploitation intelligente de cette opportunité est un atout considérable pour certaines entreprises. Celles-ci n'hésitent pas à revoir leurs processus de management en bousculant les usages traditionnels avant qu'ils ne se montrent manifestement trop obsolètes.

## Intégration de SI : démarche technologique ou organisationnelle ?

*Tout d'abord, une première question : l'EAI est souvent considérée par le public et les médias comme une approche technologique, mais, pour vous, spécialistes du domaine de l'intégration des SI, cette démarche est d'abord et surtout organisationnelle et humaine, avant d'être technique. Pouvez-vous l'expliquer ?*

**Arnaud Trouvé :** Oui, l'entreprise est une organisation qui repose sur la communication d'êtres humains. Cela constitue déjà le début de la réponse, en même temps qu'une mise en garde contre la tentation d'adopter une démarche EAI seulement comme une démarche technologique et non comme facteur de structuration de l'entreprise et de ses participants.

Mais c'est une démarche complexe, difficilement abordable par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, au tout début car, lourde, elle n'affecte souvent qu'une partie des applications de certains domaines ; ce qui limite son rôle en terme de communication globale de l'ensemble de l'entreprise.

Depuis l'avènement des technologies web, on a vu apparaître un ensemble d'outils : sites intranet et extranet, dans la foulée de la messagerie électronique. Ceux-ci ont ouvert les possibilités d'accès à l'information. Au début, on en a critiqué le rôle car leur utilisation abusive risquait de limiter la communication orale, et cela a pu constituer un réel handicap, mais les choses ont heureusement évolué avec la pratique qui a mieux équilibré communication traditionnelle et communication électronique.

Ce que tout cela a révolutionné, c'est que le commun des mortels « électroniquement connecté » puisse accéder à une mine d'informations et, de plus, s'adresser immédiatement à toute autre personne, qu'elle appartienne ou non à la même entreprise et quel que soit son niveau de responsabilité. Toute personne peut ainsi, matériellement, remonter

jusqu'aux directions métiers et générales et transmettre des informations, éventuellement critiques, ce qui était jusqu'alors culturellement inhabituel.

## Un carrefour de communication, transversal et hiérarchique

*Chacun d'entre nous peut donc s'adresser directement à tout interlocuteur de son groupe ou d'une entreprise partenaire, acteur de base ou membre de la Direction – tout le monde pouvant théoriquement s'adresser à tout le monde ?*

**Andrée Hayek :** L'observation de la réalité quotidienne des entreprises en France demande tout de même un peu plus de prudence. Il faut différencier ce qui est devenu possible de ce qui est réellement pratiqué.

**Arnaud Trouvé :** Effectivement. L'utilisation progressive des portails d'entreprise a ceci de remarquable, par exemple, de permettre à tout salarié de transmettre immédiatement sa demande de congé sans se déplacer et sans intermédiaires, donc sans risque de retard ni de perte.

Dans le futur, c'est l'ensemble de ces apports technologiques qui pourra être utilisé pour une évolution plus « légère » de l'EAI telle l'ESB (6) qui prendra rapidement l'ascendant.

*Qu'entendez-vous par "ESB" ?*

**Arnaud Trouvé :** L'ESB est un bus applicatif, ou canal de communication, qui, comme pour l'EAI, permet d'assurer la jonction entre applications, à la différence que l'ESB utilise des technologies beaucoup plus légères (XML, Web services) ; elle exige moins d'infrastructures matérielles et logicielles, ce qui se traduit par une plus grande facilité pour conceptualiser les connecteurs. Ces dispositions facilitent donc l'intégration et offrent la possibilité d'accéder à des données gérées dans différents « recoins » de l'entreprise (fichiers, bases de données, etc.).

Il ne s'agit pas d'une révolution mais bien d'une évolution technologique qui va permettre d'améliorer la communication de l'entreprise.

Cette évolution s'effectuera dans toutes les directions à la fois :

- de façon transversale entre les métiers ;
- de façon verticale, créant un ascenseur circulant :
  - de la base de l'entreprise vers la hiérarchie,
  - et de la hiérarchie vers la base.

Maîtrisant les difficultés, ces technologies « Web services » favoriseront de très gros progrès à l'approche humaine qui nous intéresse ici.

## **Management relationnel, partage du SI, progression décisionnelle**

**À condition de savoir exploiter avec opportunité ces technologies ?**

**Arnaud Trouvé :** Oui, à condition de savoir saisir ces opportunités, on pourra régler les problèmes de l'entreprise de façon plus systématique. Jusqu'à présent, lorsqu'on devait prendre une décision sur un point particulier, on avait tendance à la prendre au sommet de la hiérarchie ou de la direction métier, et on prenait donc, trop souvent, le même type de décision quel que soit le secteur, en généralisant des solutions appliquées dans d'autres secteurs ou services, de façon souvent inadaptée.

Une telle gestion globale n'apporte pas du « cousu main », en terme de management, c'est-à-dire l'ensemble des informations et des capacités d'organisation qui permettrait à l'entreprise d'évoluer et de progresser dans de bonnes conditions.

L'apport des technologies peut donc aider à évoluer vers ce qui est appelé « management relationnel » (ou MBM : management by means), dans lequel tout membre de l'entreprise peut rechercher son information, l'analyser, la communiquer, et ainsi contribuer à l'arbre décisionnel de l'entreprise. Ainsi, une personne d'un service possédant un « tour de main » peut résoudre un problème apparu en un autre lieu et même un autre pays.

Dans certaines entreprises internationales comme Toyota et Scania, reconnues pionnières du « management relationnel », on a constaté que les gens en situation dans leur service n'étaient pas toujours, sans regard extérieur, les plus aptes à trouver, seuls, les meilleures solutions à leurs propres problèmes ; en effet, on élabore souvent une meilleure solution, en recourant à des acteurs de services similaires dans d'autres activités ou filiales de l'entité. Cet aspect est l'un des grands enjeux du management relationnel. Tout le monde contribue à la résolution d'un problème quel que soit son niveau hiérarchique, en prenant le sujet le plus en amont possible.

## **L'apport de l'ESB et des nouvelles technologies**

**Des solutions techniques et humaines apparues ces cinquante dernières années n'étaient-elles pas déjà censées répondre à ces besoins, dans de petites ou grandes unités ? Qu'est-ce qui, dans tout cela, finalement, pourrait être mis en œuvre sans l'apport des nouvelles technologies ?**

**Arnaud Trouvé :** On sait depuis longtemps que l'être humain est beaucoup plus performant lorsqu'il est directement impliqué dans la prise des décisions qui le concernent. Dès lors qu'on autorise un individu à proposer des solutions aux problèmes de l'entreprise et à les communiquer, celui-ci crée plus de valeur. Ce surcroît de valeur ajoutée profite à l'acteur lui-même, aux managers, aux investisseurs, et donc à l'entreprise, ce qui n'était possible jusqu'alors et observé qu'au sein de petites structures.

Or les nouvelles technologies permettront d'apporter cette nouvelle souplesse dans les moyennes ou grandes structures, par un maillage beaucoup plus serré de l'entreprise, ce qui affranchira désormais la communication des contraintes de la taille de l'entreprise, et ce avec des solutions relativement légères.

**Quelles seraient les précautions à prendre, une fois la technologie disponible, pour ne pas retomber sur les écueils précédents, à savoir une technologie mal utilisée et sous-utilisée par les hommes et leurs organisations ?**

**Arnaud Trouvé :** Justement, il faudra effectivement éduquer l'ensemble de la hiérarchie, depuis les postes de base jusqu'au sommet et vice-versa.

On constate, dans les entreprises qui commencent à utiliser ce style de management, que cette éducation n'est pas aussi difficile à mettre en œuvre qu'on pourrait le craindre. En effet, une personne qui se sent fortement impliquée, reconnue dans son travail, apporte alors volontiers des solutions qui deviennent autant de facteurs de reconnaissance. Cette reconnaissance facilite énormément la mise en place de l'éducation. À partir de cette amélioration, il est donc alors possible de récompenser la performance par un système attractif de participation et d'intéressement qui consolide la motivation.

**Un intéressement financier, donc, en plus de l'attrait émotif et de l'intérêt intellectuel ?**

**Arnaud Trouvé :** Oui, c'est cela. Et cela nous fait complètement sortir du « management quantitatif » que l'on a connu jusqu'à maintenant (ou MBR : management by results). Dans ce management traditionnel, on demande à la personne de répondre aux desiderata des seuls investisseurs, sans l'impliquer dans la prise de décision.

## Bénéfices pour le climat et la santé de l'entreprise

---

*Au cours de vos travaux de réorganisation en entreprise, de modification collective des processus, ou même d'audits, qu'avez-vous pu constater du changement de comportements des personnes ?*

**Arnaud Trouvé :** Ce que l'on observe souvent, c'est une interaction de plus en plus importante, un rapprochement entre les directions et les employés, mais aussi entre les acteurs des systèmes métiers, ceux du système d'information et la direction générale.

On prend des décisions d'une façon plus collégiale, on atteint une meilleure compréhension mutuelle. Ceci grâce à la communication autour des processus. Les gens s'intéressent au fonctionnement des autres secteurs de l'entreprise. On peut comparer, à cet égard, une entreprise à un corps humain.

*Comment comparer une entreprise à un corps humain ?*

**Arnaud Trouvé :** Si vous intervenez sur un problème cardiaque, cela provoque des répercussions au niveau rénal, au niveau hépatique, au niveau pulmonaire... De même, une décision prise au sein d'un service entraîne des répercussions sur les autres services.

Le système d'information, mis en place au sein de ces sociétés, permet de connaître et de gérer les conséquences des modifications effectuées dans un secteur sur un autre secteur ; on parvient, ainsi, à maîtriser la problématique dans sa globalité lorsque la décision est prise communément entre plusieurs services.

L'entreprise est libérée du souci de devoir pallier les inconvénients d'une décision prise dans un service sans appréhender toutes ses conséquences.

*Est-ce que, pour reprendre votre comparaison, issue de votre milieu médical et pharmaceutique, cela produirait une meilleure circulation, et ainsi une santé améliorée ?*

**Arnaud Trouvé :** Oui (sourire), cela engendre une bien meilleure circulation.

Par exemple, si vous prenez en un point de l'entreprise une décision comparable à la diminution d'un débit organique et qu'un autre point, comparable à un autre organe, souffre de ce manque de débit, votre décision entraîne une diminution de sa performance. Et si l'on diminue la performance dans un secteur, c'est aux dépens de la performance générale de l'entreprise. On peut visualiser les choses ainsi.

## Un système décisionnel clair à moindre risque

---

*Qu'en est-il du cerveau : peut-il être en manque d'oxygène, déconnecté des organes ?*

**Arnaud Trouvé :** La Direction reste le cerveau de l'opération et le management relationnel lui est d'une aide précieuse. Elle n'est plus obligée de gérer la totalité de ses décisions, car elle sait désormais qu'une décision prise en un point de l'entreprise n'aura pas de répercussions néfastes dans d'autres points ; ce qui facilite donc sa mission.

L'information remonte plus facilement, l'ESB permet de collecter des données beaucoup plus fiables, de constituer des tableaux décisionnels plus performants. Lorsque la Direction doit prendre des décisions, elle peut le faire en connaissance de cause : elle bénéficie de l'aide de l'ensemble de son personnel et d'outils informatiques beaucoup plus performants. Trouver une solution pour une Direction sera ainsi beaucoup plus aisé, tout en gardant la visibilité au niveau final. L'analyse sera faite grâce aux outils décisionnels (dits parfois de « BI » (2) : business intelligence) comme cela se fait déjà et cela se fera de plus en plus ; mais l'outil ne fait que faciliter la décision, sans emporter la décision finale. Y compris lorsque les indicateurs l'invitent à prendre une décision contraire, le Directeur reste toujours libre d'engager sa responsabilité en prenant la décision qui lui apparaît meilleure, mais, alors, en toute connaissance de cause.

*Avec une visibilité totale ?*

**Arnaud Trouvé :** Tout à fait. Il y a peut-être une chose que l'on a négligé jusqu'ici, c'est que ce type de management relationnel permet aussi à chaque acteur, quel que soit son poste, d'avoir une vision plus claire du fonctionnement général de son entreprise. Et lorsqu'on connaît mieux le fonctionnement d'un outil, on est plus apte à l'utiliser, à le rendre plus performant.

Chaque salarié a une vision plus claire du fonctionnement et de la contribution de son propre service au fonctionnement global de l'entreprise. Chaque acteur participe au processus dans lequel il est impliqué, ou plutôt aux processus, puisqu'une personne n'est pas obligatoirement impliquée dans un seul processus mais, en raison de la transversalité, les actions peuvent concerner d'autres services, secteurs ou unités.

Après avoir découvert la cohésion entre ces processus, chacun, grâce à une meilleure vision de son environnement, comprend mieux ce qu'il fait, pourquoi il le fait, et comment il peut progresser dans sa manière d'être. Il sait ce qu'il peut faire pour mieux coopérer avec ses collègues ; il peut les aider à

mieux travailler, en leur préparant le terrain, et vice-versa bien sûr. Ainsi, on intervient directement sur la motivation.

## Les freins et moteurs culturels et humains

---

*Souhaitez-vous, Andrée Hayek, apporter un complément sur ces différents points ?*

**Andrée Hayek** : J'ajouterais ou je préciserais peut-être quelques termes. Les technologies web facilitent effectivement la transmission des informations en entreprise, mais toutefois attention : au moyen de la messagerie, chacun peut informer, quand il le juge utile, mais, en revanche, dans les Directions générales - et notamment en France - les messageries ne sont pas toujours lues par les Directeurs et/ou Présidents. Ils ne les consultent parfois pas, et ce sont leurs adjoints qui reçoivent l'information et éventuellement la traite. Il y a donc encore toute une révolution à faire dans les entreprises françaises. Toutefois, on s'achemine tout doucement vers le management relationnel. Malgré de nombreux progrès, la transmission transversale reste moins pratiquée que la transmission hiérarchique, surtout descendante. Le management relationnel impose un changement de mentalité. C'est ce qui ressort d'ailleurs souvent de l'analyse de la presse spécialisée en communications et liaisons sociales de l'entreprise ou de l'expérience des contacts quotidiens.

**Arnaud Trouvé** : C'est vrai, et les choses sont heureusement, en train de changer de manière ouverte. Pourquoi cela ? Parce que les gens de notre génération et des nouvelles, souvent d'une autre mentalité, ont évolué avec l'informatique qu'elles utilisent de façon quotidienne, au bureau et à domicile. Le problème de managers technophobes ou « autistes » devrait donc se résoudre avec le renouvellement des générations culturelles.

*Ainsi que par la pression des collègues, la peur d'être pris en défaut ?*

**Arnaud Trouvé** : Oui, aussi. Les Directions, dont les objectifs ont été atteints par une bonne gestion de leur entité, seront félicitées en fin d'année ; elles seront ainsi poussées à renforcer l'utilisation de ces technologies et de ces formes de management. Il est ainsi possible, au niveau décisionnel, de mieux apprécier les indicateurs d'entreprise et ainsi de réduire les risques, lors des prises de décision. Ces risques sont non seulement répartis et mieux appréciés par l'ensemble des secteurs de l'entreprise, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats. C'est tout de même très gratifiant pour une Direction !

## Le management quantitatif conduit à l'échec

---

*Et peut-être aussi la motivation liée au partage de l'information, une joie créée par l'association aux décisions ?... Mais en quoi le management quantitatif serait-il condamné à moyen terme à un échec de l'organisation ? Quel est son principe ?*

**Arnaud Trouvé** : La seule valeur qui entre en jeu dans le management quantitatif, c'est le rendement, la rentabilité à court terme. Cela veut dire que si les actionnaires décident que l'entreprise doit leur rapporter tant de dividendes, la seule issue consiste à faire remonter suffisamment de revenus financiers pour les satisfaire immédiatement. Et dans tout cela, on oublie en fait la vraie performance ! La performance, c'est de faire en sorte que l'ensemble de la communauté entreprise soit impliqué dans l'arbre décisionnel. Il ne faut pas se leurrer : un collaborateur heureux à son poste de travail est plus rentable pour l'entreprise, il va travailler plus efficacement, plus rapidement, il cherchera à améliorer sa propre performance donc ses gains, comme la performance de l'entreprise et les gains de celle-ci. Ce qui engendre une meilleure rentabilité de l'entreprise. Le manager qui néglige cet aspect, occulte la possibilité d'améliorer la structure et le fonctionnement de l'entreprise, à tous les niveaux. C'est en additionnant l'ensemble de l'amélioration de la performance du travail du personnel qu'on arrive à faire quelque chose de cohérent. C'est ainsi que le « pactole » de l'entreprise devient à terme beaucoup plus conséquent. Cela permet, d'une part, des investissements dans certains secteurs qu'on n'aurait jamais pu faire avec un management quantitatif, et d'autre part d'en faire bénéficier les participants partenaires de l'entreprise de tous niveaux.

## Le management relationnel facteur de performance

---

*Le mot « performance » n'est-il pas d'ailleurs souvent galvaudé ? En conclusion, peut-on dire en quoi le management relationnel serait plus apte, à moyen terme, à assurer le succès d'un projet ou de l'organisation ?*

**Arnaud Trouvé** : En synthèse, au management quantitatif qui met en œuvre une méthodologie basée exclusivement sur les aspects financiers, le management relationnel ajoute les aspects de l'environnement humain. Celui-ci est mieux respecté, quel que soit le niveau hiérarchique ; son fonctionnement est mis dans une situation beaucoup plus claire et étendue. La communication fonctionne mieux dans l'entreprise, et l'ensemble de l'activité de l'entreprise s'en ressent.

Non seulement on peut utiliser les outils de l'entreprise, comme l'EAI ou l'ESB, pour faire circuler l'information, mais on peut aussi en utiliser les données pour faire fonctionner le système décisionnel de l'entreprise. Au sommet, la « business intelligence » peut venir chapeauter l'ensemble. C'est une manière de recueillir l'information, de la communiquer, de l'analyser et de l'exploiter, au mieux des besoins de l'entreprise.

**Andrée Hayek :** L'équivalent français est « intelligence économique ». Ce processus suppose bien sûr que l'information soit contrôlée avant d'être redistribuée.

**Arnaud Trouvé :** Cela suppose donc trois niveaux : collecte, analyse, exploitation de l'information.

**Est-ce que l'information diffusée peut à son tour revenir dans ce cycle ?**

**Arnaud Trouvé :** L'information qui alimente la « business intelligence » est « dynamique ». L'information qui était valable le matin ne l'est peut-être plus le soir, il faut donc la renouveler. Il faut mettre en œuvre des systèmes qui permettent, au jour le jour d'actualiser l'information. Par exemple, lors de la recherche d'une donnée sur l'internet de partenaires et lorsque celle-ci a été réactualisée, si vous n'avez pas les outils pour faire les recherches et mises à jour à partir des sites concernés, l'information recueillie ne sera plus dynamique. Le rafraîchissement permet de modifier l'analyse et de la répercuter là où elle est pertinente.

Alimenter l'entreprise en informations est une bonne chose, mais la noyer sous des flots d'informations, souvent peu pertinentes, décourage le personnel et les dirigeants et en détruit l'efficacité. C'est d'ailleurs ce que l'on constate déjà fréquemment avec la messagerie électronique. Et les outils que l'on va mettre en place doivent donc apporter « l'information pertinente, au bon moment et à la bonne personne ». C'est ici une mise en garde, qui s'adresse aux éditeurs et concerne les produits futurs qui utiliseront les technologies Web services.

## **EAI, BPM et Management Relationnel**

**Ne pourrions-nous pas utiliser l'EAI, l'ESB, la BI, le BPM comme prétexte pour améliorer l'organisation et notre comportement dans l'entreprise, introduire le management relationnel, au-delà de toute technologie, avec crayons, fiches cartons et transmissions orales ?**

**Arnaud Trouvé :** En tout état de cause, l'utilisation de la « business intelligence » aura beaucoup d'influence sur l'organisation de l'entreprise. À contre-courant des habitudes, on essaie aujourd'hui de faire remonter de l'information, mais avec difficulté, par exemple dans les réunions de structure

ou de projets. Ses méthodes ne sont pas toujours performantes. En communiquant mieux l'information au travers de systèmes de communications, de workflow, etc., on a la possibilité de faire circuler les informations entre les acteurs d'un même projet. Si on alimente ces informations en plus par le système de business intelligence et par le système d'EAI, l'information se constitue naturellement. Les gens peuvent donc s'atteler à leurs tâches de projets sans avoir à se réunir continuellement. C'est un des gros apports de la BI qui sépare, entre autres, l'information de la désinformation.

**Andrée Hayek :** Désinformation ou information mal interprétée.

**Arnaud Trouvé :** Faire du management relationnel avec papier et crayon, sans apport technologique, serait théoriquement possible mais plus fastidieux. Les moyens humains à mettre en œuvre seraient beaucoup plus importants, notamment en exigeant un système intensif de réunions pour transmettre une information qui serait moins sécurisée. Cela supposerait de retranscrire manuellement l'information en risquant des erreurs. De plus, aux différents étages de la transmission, il faudrait restructurer l'information, la renommer, avant de pouvoir l'utiliser. Cette information serait difficile à exploiter rapidement de façon fiable, ce que demande ce type de management. Il faudrait aussi recueillir l'information à sa source qui peut être très éloignée, avec les difficultés classiques de communication (délais, coûts, altérations, rétentions individuelles) que l'on a connues dans le passé, sans autant de possibilité d'apport collectif.

**Andrée Hayek :** La société a changé : on ne travaille plus comme dans l'après-guerre ou les années 60. Aujourd'hui la donnée vient vers nous, elle tombe, sans que l'on ait un temps suffisant pour l'analyser avant qu'une autre n'arrive. C'est l'inconvénient des outils informatiques et de l'Internet trop rapides. N'ayant plus le temps de réfléchir, les gens commettent des erreurs. Le papier et le crayon peuvent et doivent constituer, au même titre que le dialogue humain, un complément harmonieux et nécessaire à toutes ces technologies.

**Arnaud Trouvé :** Nous sommes dans une société où l'informatique fait désormais partie de notre culture : nous en avons désormais besoin. On est passé par des générations où l'humain était comme menotté, on avait effectivement besoin de l'humain pour faire avancer et servir l'informatique. On assiste à un renversement de tendance avec la possibilité aujourd'hui d'une utilisation de l'informatique au service de l'humain : ça, c'est une grande révolution ! ▲

**advencis@yahoo.fr  
pierre.fischhof@libertysurf.fr**

### ***(1) EAI – Enterprise Application Integration - Intégration des applications de l'entreprise.***

---

Le terme EAI rassemble les principes, la méthodologie et les solutions technologiques consacrées à la rationalisation des échanges et à l'optimisation des processus transversaux d'entreprise. L'EAI fournit quatre services de base :

- le transport (bus) ;
- le routage (aiguillage de messages) ;
- la transformation (mise au format du récipiendaire) ;
- la connectique (interface avec les applicatifs).

### ***(2) BI - Business Intelligence - Intelligence économique***

---

Ensemble des disciplines de gestion des renseignements nécessaires à la prise de décision : de l'alimentation des entrepôts de données à la publication des informations (sur Internet ou sur un autre support) en passant par la réalisation de cubes multidimensionnels.

Remarque : le mot anglais « intelligence » est un faux ami. Il ne caractérise pas les aptitudes du raisonnement humain mais recouvre les disciplines de gestion des renseignements.

### ***(3) BPM - Business Process Management - Gestion des processus métiers***

---

Intégration pilotée par les flux. C'est une démarche métier qui consiste à modéliser un processus puis à orchestrer l'ensemble des appels à la couche technique via un moteur de workflow .

### ***(4) Management quantitatif***

---

MBR en anglais : Management By Results

### ***(5) Management relationnel***

---

MBM en anglais : Management By Means

### ***(6) ESB - Enterprise Service Bus - Canal de services de l'entreprise***

---

Plate-forme logicielle consacrée à la modélisation et à l'exécution de processus métiers construits par séquence et orchestration du Web service métier. Les ESB sont des sous-ensembles des plates-formes d'intégration utilisant entre autres, les technologies liées à l'intranet et à l'internet.