

**Le contexte** La notion de processus se trouve à la convergence de plusieurs tendances actuelles : BPR, certification ISO 9000, grands projets (CRM, SCM, e-business...), technologies (workflow, EAI...), apports des sciences humaines (théorie de l'organisation, nouveaux modèles, "organisation horizontale", "entreprise étendue"...). De nombreuses entreprises s'engagent dans des chantiers pour représenter leurs processus et les réformer. Il y a, en effet, beaucoup à attendre de ces efforts en vue de rendre les organismes plus performants. Cependant, faute d'une réflexion fondamentale, une grande partie de ces efforts ne produit pas tous les effets escomptés. La montagne, souvent, accouche d'une souris et les améliorations restent à la marge.

## Les six impasses

Six erreurs entachent les pratiques de conception des processus :

1. Les processus découpés ne sont pas, dans leurs frontières, les plus significatifs.
2. Les nouveaux processus reconduisent l'essentiel des pratiques actuelles de l'entreprise.
3. L'analyse de l'activité reste locale, confinée au point de vue ou aux intérêts d'un métier ou d'un type d'acteur.
4. La conception des processus reste fondée sur une approche par fonctions. Cette approche fonctionnaliste ne suffit pas pour dégager des pistes d'innovation.
5. Les méfaits de cette approche fonctionnaliste sont renforcés par des contraintes formelles que les concepteurs s'imposent.
6. Résultante des travers précédents, la conception prend insuffisamment en compte les perturbations, la "vraie vie", et produit des processus relativement linéaires et rigides.

Les paragraphes suivants décrivent ces travers.

### Le découpage des processus

La première décision à prendre dans les grands projets ou programmes est celle de la décomposition et de la distribution du travail. L'organisation du projet se calque sur la décomposition du domaine étudié. Ce qui paraît le plus simple, c'est d'identifier les processus et, ensuite, de les attribuer à des groupes de travail. Ce premier acte peut sembler anodin ; pourtant, il entraîne de lourdes conséquences pour la suite du projet et, au-delà, pour la vie de l'entreprise.

En effet, si on n'y prend pas garde, on n'identifie que des processus "intra-fonctionnels", ceux qui se présentent spontanément à l'esprit. Les groupes de travail réunissent, alors, des populations homogènes : les comptables parlent aux comptables, les commerciaux à leurs pairs, etc. Le travail sur ces processus n'est certes pas inutile. Cependant, ce n'est pas là que sont les processus critiques. En procédant ainsi, on simplifie la conduite du projet mais on manque, d'emblée, l'apport le plus radical des processus : la coordination des compétences diverses.

Une entreprise est un lieu où cohabitent des expertises multiples. L'organisation les confine dans des structures qui en facilitent la gestion. Cependant, situé par rapport aux finalités de l'entreprise, le problème consiste plutôt à organiser le concours de ces compétences. Le processus est justement l'outil qui doit permettre de traverser les cloisonnements de l'entreprise, de bousculer les forteresses pour proposer un nouvel ordre, plus dynamique, plus collaboratif, plus orienté sur l'essentiel.

RETROUVER LE POTENTIEL DE  
TRANSFORMATION QU'AUTORISE  
L'APPROCHE PAR LES PROCESSUS

Il nous faut donc donner la priorité aux processus « inter-fonctionnels ». Ceux-ci sont en nombre réduit. Disons trois ou quatre, au maximum, pour couvrir la vie courante de l'entreprise. Ils s'identifient chacun à une des finalités de l'entreprise.

**La reconduction des pratiques** Souvent, la conception échoue à innover parce qu'elle ne prend pas une distance suffisante par rapport à l'existant. Bien sûr, on proposera des simplifications ; on remédiera à quelques redondances... mais les améliorations resteront à la marge. Les raisons en sont les suivantes :

- La première erreur (sur le découpage des processus) a réduit la portée de l'analyse.
- On se borne à réfléchir dans le cadre de l'organisation en place, sans envisager d'autres changements significatifs.
- La consultation des populations concernées l'emporte sur l'effort de conception. Il est illusoire d'espérer, de la part des acteurs de base, autre chose que la description des pratiques existantes et l'expression de besoins locaux. Trop souvent, l'agenda du projet omet le temps pour la créativité et pour une réflexion plus large.

**Le repli sur soi** Renforcée par la première erreur, une autre tendance fâcheuse consiste, finalement, à ne voir les choses que du point de vue étroit d'un métier ou d'un type d'acteur ou, au mieux, de l'entreprise repliée sur elle-même. On manque, par-là, l'effet majeur de l'approche des processus : l'ouverture. Ici, la réflexion stratégique – dans son sens le plus plein – doit précéder la reconception des processus ; c'est elle qui doit exprimer les finalités et donner l'impulsion pour enclencher le mouvement.

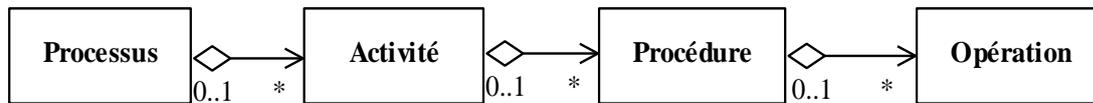
**L'approche fonctionnaliste** En l'absence de questionnement sur la méthode, nos concepteurs appliquent, à leur corps défendant, l'approche qui imprègne leur culture et leur formation. Cette culture peut être caractérisée comme " fonctionnaliste ". Elle les conduit à réduire les processus et les systèmes en termes de fonctions. Cette approche consiste à partir de l'activité (un processus est une macro-activité) et à la décomposer de façon hiérarchique. Son application depuis des décennies, tant pour l'organisation que pour l'architecture informatique, a montré ses limites : fort taux de redondance, rigidité de la structure, linéarité de l'exécution.

**Les contraintes artificielles** Dans l'approche classique, les méthodes de représentation des processus imposent un nombre de niveaux de décomposition. Cette limitation a été décrétée a priori, sans qu'il y ait d'autre profit que de rassurer les modélisateurs. On ne trouve pas, dans la réalité, une telle limitation.

Le diagramme ci-dessous donne un exemple de méta-modèle trahissant cette tendance. Bien sûr, on peut imposer à ces termes une sémantique qui va permettre de les dissocier. Il n'empêche qu'au premier abord, cela constitue une contrainte arbitraire qui oblige à tordre notre représentation du réel et qui, de plus, gêne la communication avec les utilisateurs.

Cette contrainte gêne la pratique : une fois identifiée une action, le modélisateur doit décider dans quelle catégorie il la range. Si, plus tard, il s'aperçoit que l'action peut être décomposée ou au contraire resserrée, il doit la passer dans une autre catégorie. Ceci aboutit à des manipulations supplémentaires et détourne l'attention sur des points de forme.

Figure 1. Exemple de méta-modèle dans l'approche classique des processus



### L'idéalisme procédurier

Enfin, s'il n'y prend pas garde, le modélisateur a une tendance naturelle à négliger les perturbations qui ne manquent pas de se produire dans la réalité. Les modèles de processus prennent insuffisamment en compte les variations et les perturbations. Cet idéalisme foncier est renforcé par l'approche fonctionnaliste, puisque la décomposition hiérarchique et descendante s'accommode mieux des processus linéaires. On obtient ainsi des processus rigides auxquels la réalité doit se plier à toute force. C'est le travers procédurier que l'on voit à l'œuvre, hélas, dans bien des domaines.

### Une autre approche des processus

Y a-t-il une alternative ? Peut-on imaginer une autre façon de concevoir les processus, en échappant à ces six impasses ?

#### Le principe

Une approche nouvelle consiste à renoncer au primat accordé à l'action. Elle s'inspire de l'approche orientée objet, qu'elle applique aux organisations.

Si le premier acte n'est pas de décomposer l'activité, sur quoi travaille-t-on ? Simplement : l'objet. C'est en cela que réside le changement.

Les paragraphes suivants tentent de donner une idée plus précise de cette méthode.

#### La démarche

La démarche de conception des processus procède en quatre temps (il s'agit, strictement, de conception ; nous ne nous intéressons pas ici à l'analyse des processus existants) :

1. Repérer l'objet principal au cœur du processus.
2. Établir le cycle de vie de cet objet : poser les états de l'objet et les relier par des transitions licites.
3. Dédire les activités : elles émergent comme le moyen de réaliser les transitions trouvées précédemment.
4. Distribuer les activités sur les acteurs.

#### Les avantages

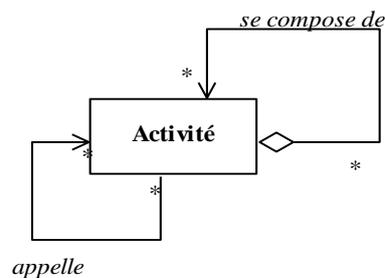
Cette méthode repose sur un renversement de l'approche des processus : commençant par l'objet, au cœur stable du métier, elle repousse à la fin la considération de l'acteur. Elle laisse ainsi davantage de liberté pour les choix d'organisation. Elle incite à s'affranchir de l'existant ou, au moins, à se concentrer sur l'essentiel.

Par ailleurs, on peut citer parmi ses avantages :

- La lisibilité du processus : le processus est compris et exprimé formellement comme ce qui produit ou transforme un objet (c'est-à-dire le mène jusqu'à un état précis).
- La prise en compte des perturbations : elles sont anticipées grâce à la représentation du cycle de vie de l'objet.

- Les activités n'apparaissant qu'à la troisième étape, il n'y a plus de problème de frontières : elles sont bornées et définies par l'état avant et l'état après.
- L'étude des acteurs intervient à la fin, seulement. Ceci laisse une liberté maximale pour redéfinir les rôles et, éventuellement, reconcevoir l'organisation.

Figure 2. Embryon pour le méta-modèle de l'approche objet des processus



## Compléments

La notation UML fournit un bon outil pour couvrir les besoins de représentation de cette méthode.

Étape	Diagramme UML	Utilisation
1. Repérer l'objet	Diagramme de classes, diagramme d'objets	Préciser la sémantique en structurant le modèle (fixer le vocabulaire, exercer la généralité, concilier les points de vue)
2. Établir le cycle de vie de l'objet	Diagramme d'états-transitions	Exprimer les états qui jalonnent l'existence de l'objet ; accueillir les transformations, perturbations, sollicitations, aléas...
3. Dédire les activités	Id. + diagramme d'activité	Indiquer comment se réalisent les transitions
4. Distribuer les activités	Diagramme d'activité (avec couloirs)	Affecter les activités à des types d'acteurs

La notation standard BPMN (*Business Process Model & Notation*) est spécialisée dans la représentation des processus. Elle encourage la conception de processus robustes, c'est-à-dire des processus qui prennent en compte les perturbations. Néanmoins, elle souffre de limitations dès qu'il s'agit de faire intervenir les objets manipulés par les processus. En conséquence, la solution actuellement la plus efficace consiste à combiner les deux notations, UML et BPMN.

## Conclusion

Les limites de l'approche classique des processus se révèlent chaque jour, sur les projets de reconception des processus, et elles ont un impact économique sur le fonctionnement de ces projets. Pire, elles émoussent la notion de processus comme outil de réforme des organisations. En conséquence, les résultats restent confinés à des améliorations marginales et sous-exploitent les possibilités organisationnelles, humaines et technologiques.

Compte tenu des investissements sur les processus et des enjeux pour les entreprises, il est devenu urgent de mettre au point une méthode rigoureuse, qui garantisse l'innovation ou, au moins, nous aide à penser autrement que par rapport aux pratiques existantes.

## Recommandations

- Dans une première phase du projet, créer des groupes de travail en réunissant des acteurs partageant le même métier. Cela aide à débroussailler le sujet.
- Ne surtout pas se limiter à cette première approche, car elle condamne à reconduire les pratiques dans des processus intra-fonctionnels.
- Dans une deuxième phase, réunir des acteurs de fonctions différentes pour concevoir des processus qui traversent les cloisonnements de l'organisme.
- Fixer une norme de représentation dès le début du chantier et entraîner les modélisateurs.
- Distinguer, dans l'animation des groupes comme dans la documentation, la description des pratiques existantes et les propositions d'amélioration. Éventuellement, élaborer plusieurs modèles.
- Argumenter les choix de conception et les relier à des intentions stratégiques.



Ce texte est une contribution de la société Praxademia à l'initiative pour une méthode publique. Il est intégré au guide et aux procédés de l'approche de l'aspect pragmatique.

Praxademia est une société de conseil et de formation dédiée au développement et à la mise en œuvre de la méthode publique.

<http://www.praxademia.com>

*Pour suivre l'actualité de la méthode publique ou participer aux travaux du Praxeme Institute*

Mailing list, groupe LinkedIn, compte Twitter, le wiki, l'adhésion au *Praxeme Institute*, association sans but lucratif, reconnue d'utilité publique...

Voir : <http://wiki.praxeme.org/index.php?n=Chorus.Join>



*L'initiative pour une méthode publique repose sur le bénévolat et la mutualisation des investissements entre ses contributeurs. Elle vise à élaborer et à diffuser une méthode ouverte et libre de droits. Sa dynamique n'est possible que si cet esprit est maintenu à travers les utilisations des documents qu'elle met à la disposition du public. C'est pourquoi les documents sont protégés par une licence « creative commons » qui autorise l'usage et la réutilisation de tout ou partie d'un document du fonds Praxeme sous seule condition que l'origine en soit citée.*