

L'impact de BPMN sur les organisations

*Gagnez en influence
et en adaptabilité*

Dominique VAUQUIER
info@process-influence.com

© 2021, Praxademia SAS, Dominique VAUQUIER

Tous droits réservés

www.process-influence.com

ISBN : 9798730260344

Imprimé à la demande par Amazon

Avant-propos

Le public et l'objectif

Ce livre ne s'adresse pas seulement aux modélisateurs. Il veut interpeller les décideurs, les responsables, les stratèges et organisateurs, tous ceux qui veulent transformer leur entreprise, améliorer leurs activités et faire la différence sur le marché ou dans la société.

L'approche par les processus ne date pas d'aujourd'hui. Elle s'est répandue au point de devenir un incontournable, une évidence. Quelle que soit la perspective – productivité, pilotage, qualité, audit interne, sécurité... –, on y arrive toujours. Pour tout le monde, il va de soi qu'il est nécessaire de décrire les activités de l'organisation, si on veut la transformer ou même simplement la piloter efficacement.

Pourtant, il faut toujours se méfier des évidences. Au fur et à mesure que la « culture » processus se diffusait, l'idée originelle s'est perdue, l'instrument s'est émoussé. Son potentiel de transformation reste intact, mais, pour ceux qui souhaitent se l'approprier, deux conditions s'imposent :

1. retrouver l'inspiration initiale de l'approche par les processus ;
2. restaurer de vraies pratiques de modélisation et de conception des processus et de l'organisation.

La standardisation de la notation BPMN nous offre l'opportunité de remplir ces conditions, pourvu que l'on veuille bien adopter un minimum de rigueur.

Depuis longtemps, nous représentons les processus, avec des notations plus ou moins intuitives, ou avec des formalismes plus sérieux. Ces notations se montrent incapables de représenter certains phénomènes quotidiens, de la « vraie vie » (nous le prouverons plus loin). BPMN apporte plusieurs nouveautés qui surmontent ces impasses et qui encouragent la conception de processus réalistes et robustes.

Nous nous proposons, dans cet ouvrage, de montrer la capacité de transformation que BPMN, bien utilisé, peut nous apporter. Les techniques de modélisation des processus, appuyées sur le standard, peuvent revivifier

l'approche par les processus, pour le plus grand bénéfice de nos organisations et de ceux qui les conduisent.

Cet ouvrage veut démontrer l'impact potentiel que le recours à BPMN pourrait présenter, pour l'entreprise qui l'adopte, comme pour l'individu qui s'en empare.

Il ne s'agit pas d'un manuel d'utilisation de la notation, ni d'un guide de modélisation qui requerrait plus de volume. Nous n'entrerons dans les détails de la notation et les affres de la conception que dans la mesure exacte où ces détails illustrent la puissance qui est dans nos mains.

Prendre conscience de ce pouvoir de transformation est la première étape, certainement la plus importante. Au-delà, nous indiquerons les conditions concrètes de la réalisation, tant au niveau individuel qu'à celui des organisations.

L'auteur

J'ai découvert BPMN, à sa sortie en 2011, un peu contraint et forcé à suivre l'actualité des méthodes et des notations. Je modélise depuis les années 80, m'intéresse aux méthodes et passe pour un spécialiste de la notation généraliste UML (*Unified Modeling Language*). Je vous avouerais que ma première réaction ne fut pas très enthousiaste. Quand on découvre BPMN pour la première fois, on est effrayé par sa richesse, vite interprétée comme complexité superflue. Sept types de branchements, treize natures d'événements réparties sur huit positions, etc. Avons-nous vraiment besoin d'une telle sophistication ? J'ai vite refermé le document en me disant : « On a déjà du mal à obtenir des modèles sur les projets, comment allons-nous imposer une notation aussi riche ? » Il a fallu que je sois amené, à travers mes missions, à y regarder de plus près pour apprécier l'outil. Aujourd'hui, il n'est pas question que l'on me retire un seul des symboles de la notation !

J'estime à trois années de fréquentation, environ, la durée nécessaire pour commencer à maîtriser l'outil. Certes, je ne passe pas mon temps à modéliser des processus ; j'interviens, à la fois :

- en amont, sur la modélisation sémantique des fondamentaux du métier, sur la métrologie d'entreprise (indicateurs de performance)...
- en aval, sur la refonte des systèmes d'information et les architectures de services (architecture logique, conception logique).

Dans ces domaines, je fais un grand usage des notations internationales, aujourd'hui à notre disposition et parfaitement outillées. Mes missions, dans des contextes et des secteurs d'activité fort différents, comprennent assez

souvent une dimension « processus ». C’est ainsi que j’ai commencé à pratiquer BPMN, que j’enseigne depuis 2013.

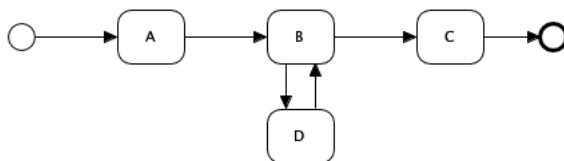
L’ouvrage s’appuie donc sur une large expérience, doublée d’une activité de formation qui oblige à approfondir les sujets et à lever les obstacles à la compréhension.

Nous avons, certes, la chance historique de bénéficier de standards internationaux dans le domaine de la modélisation. Hélas, le prix à payer a été la disparition des méthodes : le texte de ces standards est fort peu pédagogique ; on n’y trouve pas grand-chose des questions qui se posent en pratique ; les définitions sont souvent absconses et les usages, la plupart du temps, passés sous silence. Heureusement, il y a quelques bons ouvrages, assez peu à vrai dire, parmi beaucoup de productions fallacieuses.

L’expérience

Je suis donc, essentiellement, un praticien, ce qui entraîne certainement un défaut de base théorique et des approximations dans l’évaluation quantitative des pratiques. Il n’y a que dans un contexte universitaire que l’on a la possibilité d’acquérir une telle base et d’objectiver l’évaluation. En contrepartie, je pourrai vous parler de plusieurs expériences de terrain. En voici un aperçu : la figure suivante m’a été fournie par un client, dans le but de développer un cours intra (je masque le contenu pour ne retenir que la structure du diagramme).

Figure 1. Un exemple (incorrect) de diagramme tiré d’un projet



Au premier coup d’œil, un modélisateur averti voit l’aberration que présente ce diagramme ; il n’a d’ailleurs pas besoin de connaître la notation pour établir ce constat : ce diagramme comporte une boucle qui rend l’exécution du processus infinie. Pour bien comprendre, il faut revenir sur la simple notion d’enchaînement ; nous l’analyserons ultérieurement. Pour l’instant, ce que je veux montrer avec ce contre-exemple concerne l’état des pratiques de modélisation. En effet, ce diagramme a été soumis à plusieurs centaines de participants à l’occasion de formations, juste après avoir expliqué le

fonctionnement de l'enchaînement – sujet qui paraît tellement évident qu'il est souvent passé sous silence. Eh bien, croyez-le ou non, rares sont les personnes qui détectent immédiatement le problème ; j'estime à 10% environ ceux qui, au bout de quelques minutes, vont trouver ce qui ne va pas. Encore est-ce, le plus souvent, en hésitant sur la formulation. On serait pourtant en droit d'attendre un rejet franc et massif.

Juste une anecdote, pourriez-vous m'objecter ! Malheureusement, des exemples comme celui-ci sont monnaie courante. Je pourrais vous citer le cas de cette mutuelle où, à l'occasion d'un audit rapide, on découvre qu'un processus opérationnel, décrit et mis en place depuis des années, ne peut tout bonnement pas fonctionner si on suit sa description. La bonne nouvelle, me direz-vous, est que cette mauvaise description n'empêche pas l'activité opérationnelle de se dérouler normalement. Il y a assez d'intelligence dans nos organisations pour compenser la piètre qualité de la documentation.

Tout de même, ne serait-il pas préférable de décrire correctement les activités ? Certes, dans les cas courants, les défauts de la documentation n'ont pas d'impact sur le fonctionnement quotidien. Mais ils entraînent deux types de dommages :

1. Tout d'abord, ils ajoutent des surcoûts lors de la formation de nouveaux collaborateurs. La description des processus, si elle est bien faite, contribue à réduire l'effort d'apprentissage lors de l'intégration de nouveaux acteurs, comme lors des évolutions que subit l'organisation.
2. Ensuite, même si les acteurs du processus n'ont pas besoin d'une description pour ce qu'ils font tous les jours, la documentation va leur être extrêmement utile en cas de difficulté, à condition qu'elle leur apporte les réponses à adopter face à ces cas.

Au fil de ce livre, au-delà de l'aspect formel de la notation, je puiserai dans les observations et retours d'expérience pour illustrer les pratiques – bonnes et mauvaises. Pour faciliter l'exposé et préserver la distance critique, je me garderai de nommer les organisations d'où proviennent ces observations. On le sait : les retours d'expérience – dont les gazettes et colloques se montrent si friands – relatent toujours des succès ! N'est-ce pas étrange ? Ceci s'explique, bien évidemment, par l'occultation des difficultés et échecs¹. Dans ces conditions, avec un matériau tronqué, comment réfléchir et tirer les enseignements ? Comment progresser ? Je fais le choix de l'indépendance d'esprit, et je crois que le milieu professionnel en a désespérément besoin, quoi qu'il en ait.

¹ Les nécessités de la communication imposent une telle occultation. Avouons aussi qu'elle résulte d'une tendance naturelle à l'autosatisfaction.

Le contenu de l'ouvrage

Le premier chapitre, « Pourquoi n'avons-nous pas encore tout vu ?! », rappelle l'origine et l'histoire de l'approche par les processus. Au-delà des platitudes habituelles, il veut vous montrer qu'il nous reste beaucoup à faire et que le potentiel de cette approche est loin d'être épuisé. Ces considérations introductives nous projettent dans un futur qu'ensemencera notre action volontariste et inspirée.

À force de déclamations et de vulgarisations, le concept cardinal de l'approche processus a été passablement édulcoré, sa force a décliné. Il est nécessaire de réactiver l'idée originelle et de lui restituer son pouvoir de transformation. C'est l'objectif du chapitre 2, « Quel niveau d'expertise pour maîtriser les processus ? », dont nous concluons à la nécessité d'un retour à une certaine rigueur de conception et de pilotage.

Pourquoi, quand on s'intéresse à la maîtrise des organisations et à leur amélioration, se concentrer sur BPMN ? Sa qualité de standard international justifie-t-elle, à elle seule, cette focalisation de l'attention sur quelque chose qui paraît, à beaucoup, accessoire ? Le chapitre 3 répondra à ces questions. On sait que le diable est dans les détails et que les guerres se gagnent à ce niveau. La notation standard nous fournit de nouveaux outils qui, bien utilisés, auront un impact considérable sur nos organisations.

Le chapitre central nous familiarisera avec la notation et mettra en relief les nouveautés qu'elle apporte à la modélisation des processus. À partir de là, nous pourrons revenir sur les motivations et montrer en quoi un certain usage de la notation contribuera à renforcer votre position, voire à propulser votre carrière vers de nouveaux horizons. BPMN n'est pas que l'affaire des modélisateurs et des concepteurs de processus ou d'organisation. Il intéresse également les managers, dans la mesure où le standard renouvelle les pratiques de conception et qu'il permet d'améliorer significativement les processus, donc de mieux maîtriser les activités. Un manager n'a certes pas besoin d'apprendre à modéliser, mais son intérêt est de percevoir les retombées potentielles d'une vraie conception de processus. Il doit être en mesure de déterminer, rapidement, la qualité des modèles qu'on lui soumet. D'autres disciplines tireront parti de BPMN, tout particulièrement celles qui s'occupent de transformer les activités et les organisations.

Le chapitre 6 analyse les préoccupations majeures des entreprises, relativement à leurs processus et à leur organisation. En regard, quelques dispositions sont proposées, exprimées à l'aide de la notation BPMN.

On l'aura compris, ce livre promeut une utilisation poussée de BPMN. Pour autant, cette notation n'est pas le seul outil dont nous devons nous emparer. Il convient de la voir plutôt comme une des armes à notre disposition, dans un arsenal plus vaste. Le chapitre 7 en fournira d'autres.

Les parcours de lecture

Ce sommaire² est conçu pour asseoir une vraie culture « processus », avertie de toutes les dimensions et prête à irriguer des pratiques de transformation radicale.

Le *lecteur pressé* qui veut se faire rapidement une idée de BPMN et de son utilisation pourra regarder directement le chapitre 4. Si cette lecture confirme son intérêt, il pourra ensuite passer au chapitre 3 qui l'aidera à argumenter en faveur d'une adoption authentique.

Le *dirigeant d'entreprise*, motivé par la transformation, trouvera, dans la section 7.7, un plaidoyer en faveur de l'entreprise « trans-opérationnelle ». Cette nouvelle conception de la chaîne de valeur l'amènera à considérer la nécessité d'une approche rigoureuse des processus. Il pourra, alors, se reporter aux autres parties pour y trouver les détails. Notamment, le chapitre 2 l'aidera à repérer les profils nécessaires et à fixer le niveau d'exigence en matière de compétences et de production.

Le *praticien, spécialiste* de l'approche processus, pourra rapidement vérifier, en parcourant les deux premiers chapitres, s'il se sent en phase avec le credo qui anime cet ouvrage.

Si vous êtes préoccupé par quelque grande question qui mobilise votre organisation, le chapitre 6 en recense quelques-unes. Par un jeu de renvois, vous retrouverez les notions de BPMN nécessaires à sa compréhension.

Ce que vous obtiendrez

Appliquer ou faire appliquer BPMN dans son organisation entraîne un impact rapide, visible et qui se fera sentir sur des années. Les promoteurs de cette approche, outre qu'ils aideront à trouver quelques profondes idées de transformation, jouiront d'une visibilité et d'une influence accrues.

La toute première retombée réside dans le fait que la promesse portée par l'approche processus peut, enfin, se réaliser. Les dirigeants ont été

² Je dois à Pierre Bonnet, à la fois, l'impulsion pour la rédaction de cet ouvrage et la conception de son sommaire. Qu'il trouve ici l'expression de ma reconnaissance.

sensibilisés à cette approche pendant leur formation et en attendent beaucoup : ils verront enfin arriver sa concrétisation. Ils en seront reconnaissants à ceux qui leur apportent ce vrai changement, particulièrement par les temps qui courent.

Afin d'assurer leur adaptabilité, les entreprises doivent disposer d'une description précise de leurs activités. Une fois posé, ce socle permet d'appuyer plusieurs approches de réflexion : sur la performance, la maîtrise des risques, l'amélioration de la qualité, les styles de management, les nouvelles organisations, la motivation, etc. Ces différentes approches arrivent souvent en ordre dispersé, et paraissent agir concurremment, un peu de façon monomaniaque. En les ramenant à une même représentation des processus, vous pourrez plus facilement les articuler, et vous évoluerez entre elles avec plus d'aisance. Ainsi, vous pourrez plus facilement vous adapter au renouvellement des pratiques, aux tendances, voire aux modes, quand elles viendront s'insérer sans difficulté dans les fondamentaux acquis à travers les techniques de modélisation.

Le passage à l'action

Cet ouvrage se prolonge par d'autres matériaux, des articles, un blog, des cours en ligne, que vous trouverez sur le site :

<http://www.process-influence.com>.

Table des matières

Avant-propos	I
Le public et l'objectif.....	I
L'auteur	II
L'expérience	III
Le contenu de l'ouvrage	V
Les parcours de lecture	VI
Ce que vous obtiendrez.....	VI
Le passage à l'action	VII
1 Pourquoi n'avons-nous pas encore tout vu ?!.....	1
1.1 Rappels sur l'approche processus.....	1
D'où vient l'approche processus ?	1
Quelle est sa promesse ?	4
Qu'en attend-on ?	6
1.2 Bilan des pratiques et de l'état de l'art.....	9
De l'intention à l'action.....	9
Un investissement important dans les organisations.....	9
Sous quelles formes rencontrez-vous les descriptions de processus ? ...	11
Combien y a-t-il de processus dans votre organisation ?	12
Prend-on correctement les choses ?	14
1.3 Ce qu'il nous reste à entreprendre.....	18
Ce qui est devant nous	18
Enjeux et apports potentiels	20
Dans la transformation de l'État.....	23
Le rôle de BPMN dans cette perspective.....	26
À retenir.....	28
2 Quel niveau d'expertise pour maîtriser les processus ?	
.....	31
2.1 Où sont les processus ?	32
Quelques apories.....	32
À la recherche des processus.....	33
Une décision à prendre... en conscience	34
Les conséquences du découpage en processus.....	34
2.2 À quoi sert-il de modéliser les processus ?	38
Décrire n'est pas, forcément, modéliser.....	38
Les retombées d'un modèle de processus.....	42

2.3	Que trouve-t-on dans un modèle de processus ?.....	43
	Les formes	44
	Les nombres	44
	Les textes	45
	Les décisions et les justifications	46
	Les autres ressources	46
2.4	Pourquoi la littérature sur le BPM est-elle quasiment muette sur la modélisation ?	47
	Le constat.....	47
	Les données culturelles	47
	Le choix de la médiocrité	49
	Le credo	52
2.5	Qu'y a-t-il à faire pour maîtriser les processus ?	53
	L'analyse des processus	53
	La conception des processus.....	55
	L'architecture des activités.....	56
	La conception de l'organisation.....	56
	La surveillance de l'exécution.....	56
	Une démarche.....	57
2.6	Quelles sont les compétences nécessaires ?	59
	Les compétences selon les moments.....	59
	Les compétences selon les rôles	60
	Ce que chacun doit connaître de BPMN.....	62
	L'effort d'apprentissage.....	64
2.7	Quelle est la relation entre processus et informatique ?.....	68
	De l'automatisation des activités.....	68
	L'entrée de la conception informatique	69
	Le moteur d'exécution de processus	70
	Les dispositifs d'agilité.....	72
	Les solutions pour le futur	74
	À retenir.....	75
3	Pourquoi l'adoption de BPMN s'impose-t-elle à vous ?	77
3.1	Quelles exigences doit respecter un modèle de processus ?	77
	Les exigences substantielles.....	77
	Les exigences structurelles	79
	Les exigences formelles.....	81
	Les revues de modèles	81
3.2	Pourquoi un formalisme plutôt que rien ?	83

3.3	D'où vient BPMN ?.....	84
	Historique de BPMN	85
	Le méta-modèle de BPMN et ses retombées pour le praticien	85
	La valeur culturelle de BPMN	87
3.4	Pourquoi BPMN plutôt que d'autres formalismes ?.....	87
3.5	Un formalisme, ça se respecte !.....	91
3.6	À quoi ressemble un vrai modèle de processus ?.....	93
3.7	À propos de l'outillage.....	95
	La modélisation des processus	96
	La génération documentaire	97
	L'animation des modèles	98
	La simulation des processus	99
	L'exécution des processus.....	99
	À retenir.....	100
4	Concrètement, qu'est-ce que BPMN ?	101
4.1	Un rapide survol	102
	L'activité : ce qu'il y a à faire	102
	Le flot de séquence.....	103
	Le branchement : pour définir les chemins possibles.....	104
	Les événements : pour prendre en compte ce qui se produit	104
	Quelques éléments annexes	105
4.2	L'ordonnancement des activités.....	105
	L'évidence des enchaînements.....	105
	Les « décisions » dans le processus.....	108
	Le parallélisme dans l'exécution	110
	La combinaison des décisions et du parallélisme	111
	Le cheminement au sein du processus	115
4.3	Les événements : natures et positions	116
	La logique événementielle caractéristique du style BPMN	116
	Le déclenchement des activités	119
	Les résultats du processus.....	124
	Les attentes dans le processus	127
	Les interventions pendant une activité.....	130
	Les perturbations de l'activité.....	133
4.4	La structuration des activités.....	137
	Un précepte simple pour assurer la lisibilité des diagrammes.....	138
	Masquer les détails.....	139
	Ce qui se produit à n'importe quel moment.....	141
	Se prémunir contre les états incohérents	143
	Une autre logique de l'exécution.....	144

4.5	Les processus plongés dans leur environnement	146
	Les participants au processus, les acteurs externes	146
	Les interactions	148
	Au fait, quel symbole pour le processus ?	149
	La vision synthétique	151
4.6	La dimension organisationnelle	153
	La distribution des activités et la définition des rôles	153
	Les activités collectives	155
	Comment informer : communication et signalisation	159
4.7	Sous les diagrammes, le modèle	161
	La relation entre diagrammes et modèles	162
	La documentation des activités	164
	Les compléments sur les diagrammes	165
	Comment relier les événements ?	165
	L'expression des conditions	166
	Les choix d'automatisation	168
	À retenir	170
5	En quoi la notation BPMN peut-elle propulser votre carrière ?	173
5.1	Vous êtes... responsable opérationnel	173
5.2	Vous êtes... dirigeant	175
5.3	Vous êtes... organisateur ou architecte métier	176
5.4	Vous êtes... expert métier ou fonctionnel	179
5.5	Vous êtes impliqué dans une transformation ou vous accompagnez une maîtrise d'ouvrage	182
5.6	Vous êtes... modélisateur, concepteur, consultant	185
5.7	Vous êtes... informaticien	189
	À retenir	192
6	Quelles sont les attentes cachées des entreprises ? ...	195
6.1	Éclairer le pilotage	195
6.2	Optimiser les relations avec les clients	199
	La communication	199
	La qualité de service et l'engagement	201
	La rétroaction	203
	La structuration	205
6.3	Étendre la chaîne de valeur	207
6.4	Prouver la conformité	211

6.5 Garantir les comportements.....	213
6.6 Se préparer aux situations de crise	215
6.7 Inscrire les valeurs dans la réalité de l'activité	217
À retenir.....	221
7 Faut-il se limiter à BPMN ?	223
7.1 Pour homogénéiser les usages de BPMN	224
7.2 Pour contourner les insuffisances de BPMN	228
7.3 Pour une description complète du métier.....	231
7.4 Pour une approche plus réactive des activités.....	233
7.5 Pour une exécution facile à faire évoluer.....	234
7.6 Pour une intelligence de l'action.....	236
7.7 Pour l'entreprise « transopérationnelle ».....	237
Première illustration : un détail	238
Deuxième illustration : une disposition culturelle fondamentale	239
Première caractéristique : la réflexivité.....	240
Deuxième caractéristique : la traçabilité.....	241
Troisième caractéristique : l'agilité.....	242
Quatrième caractéristique : la généricité	242
La maîtrise du système d'information	245
À retenir.....	247
Conclusion	248
Bilan du parcours.....	248
Pour aller plus loin	250
Bibliographie	251
Sur BPMN.....	251
Dans le domaine du BPM.....	251
Sur l'approche par les processus.....	252
Sur la méthode publique Praxeme	252
Plus largement	252
Ouvrages cités, dans le domaine des sciences humaines et de la théorie du management	253
Table des figures	255
Index.....	261