

C3.1 – Les projets de cartographie des processus

Dans ce cours, nous allons aborder quelques éléments sur la démarche de gestion des processus métiers, à commencer par les différentes étapes de management d'un processus.

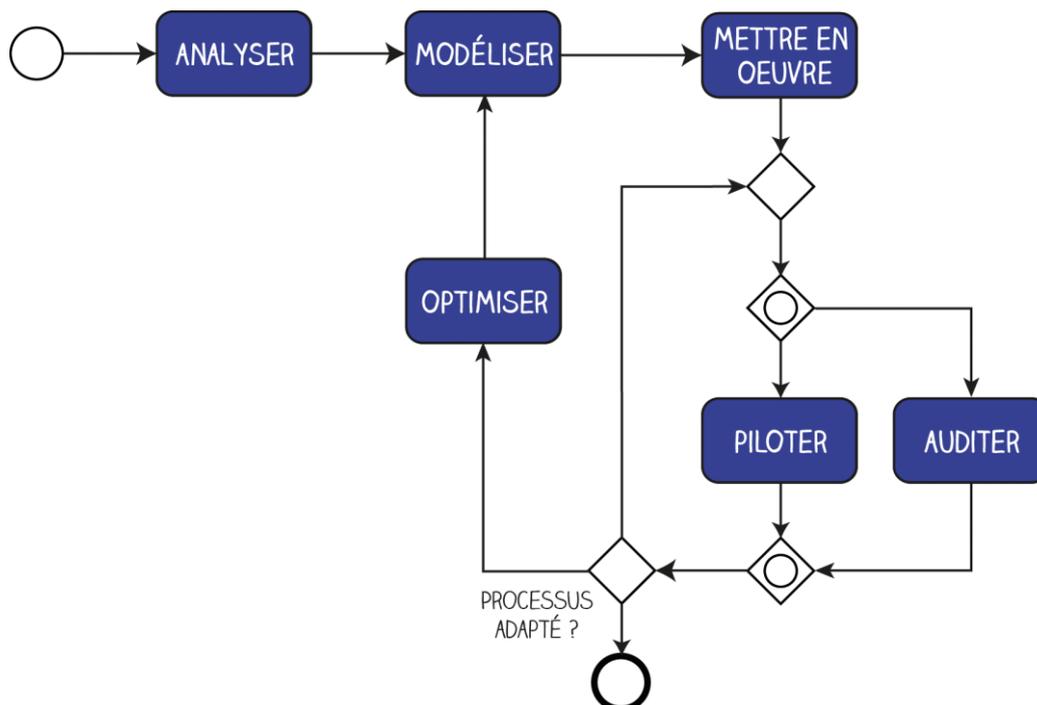
1. CYCLE DE VIE DU PROCESSUS

Dans une approche de gestion centrée processus, on parle généralement de cycle de vie du processus. En effet, dans ce type de démarche, l'organisation entre dans une amélioration continue de la performance et de la qualité de ses pratiques.

On distingue ainsi 6 étapes :

- Tout d'abord, l'étape d'**étude** consiste à analyser l'entreprise, ses objectifs et son organisation afin d'être en mesure de décomposer l'ensemble de l'activité en processus métier.
- Ensuite, l'étape de **modélisation** vise à représenter de manière graphique un modèle de processus.
- Vient ensuite la phase de **mise en œuvre** dans les pratiques de l'organisation, potentiellement soutenue par une automatisation dans un moteur de processus. Pour beaucoup de gestionnaires de processus, cette étape n'est que l'implémentation technique d'un processus dans un outil BPM. Il ne faut pas oublier que c'est également, au niveau métier, un changement organisationnel qu'il faut « manager » pour garantir sa bonne acceptation et appropriation.
- Le responsable du processus peut alors **piloter** le processus et **évaluer ou auditer** la performance de celui-ci. En fonction, il peut décider de **optimiser** pour améliorer son efficacité, sa flexibilité ou encore son niveau de contrôle. On recherche les points faibles du processus en termes d'objectifs, de temps passés, d'acteurs impliqués, de valeurs créées, etc...

Une nouvelle version du processus est alors modélisée. On remarque bien que l'enchaînement des différentes étapes forme un cycle conforme aux objectifs d'amélioration continue et progressive, pour atteindre un certain niveau de maturité d'un processus, dans une démarche proactive de l'adaptation.

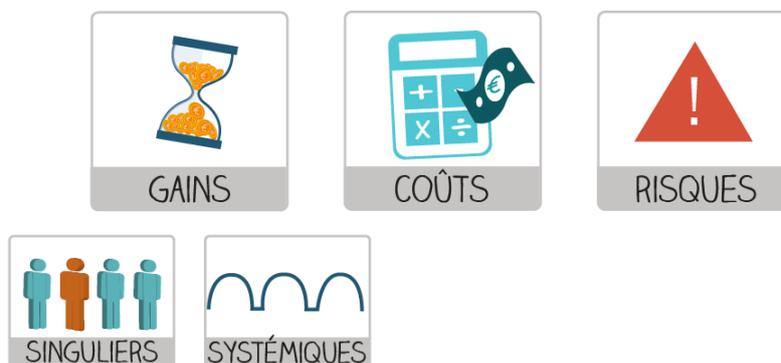


2. PLUSIEURS TYPES DE PROJETS

Quand on parle de gestion de processus, on peut penser à plusieurs types de projets, d'envergure et de complexité différente, du plus petit, le démonstrateur, au plus étendu, la cartographie générale d'une entreprise. On distingue également le projet mono-processus qui comme son nom l'indique se concentre sur un processus clé de l'entreprise.

Nous allons comparer ces types de projet par rapport aux critères de gains, de coûts et de risques.

Les gains singuliers sont les gains attendus par le projet. Les gains systémiques sont les résultats pour toute l'organisation dus à un optimum multi-projets, une collaboration entre divers processus permettant un effet d'ensemble supérieur à la somme des gains pour chaque processus.



3. LE DEMONSTRATEUR

Parlons d'abord du projet **démonstrateur**, souvent appelé Quick Win. Il consiste à modéliser rapidement un processus cible, choisi pour son impact en terme de communication interne. Il est souvent un incontournable au début de la mise en œuvre du BPM dans l'organisation. En effet, ne vous lancez pas immédiatement dans un grand projet risqué. Au contraire, expérimentez et transformez votre premier projet en un outil de communication interne !

Il faut avant tout convaincre les sceptiques, rassurer votre direction, trouver et motiver vos futurs leaders de changement ! La formule magique : vite, pas cher, pas trop risqué et qui va avoir un effet important en termes de communication ! Il va falloir trouver le bon processus dans le bon service et choisir des modélisateurs et des pilotes projets qui sont bien conscients, des attendus d'un projet démonstrateur.

Le démonstrateur a donc un objectif limité du point de vue organisationnel mais il doit être vu avant tout comme un levier de communication managérial pour la promotion interne de la cartographie des processus.

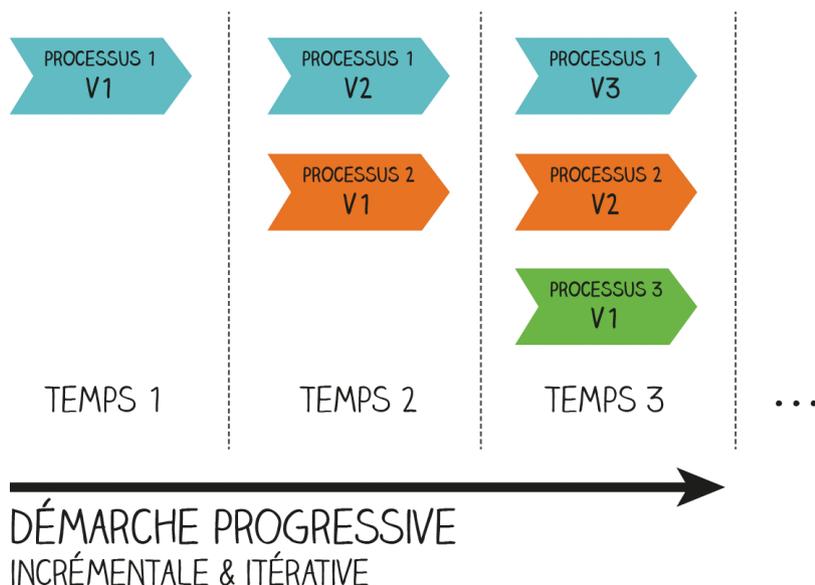
4. LES PROJETS MONO-PROCESSUS

Concernant les projets **mono-processus**, ils diffèrent en fonction des acteurs impliqués dans la modélisation. Cela peut être des acteurs externes à l'organisation. Dans ce cas, le projet est plutôt rapide mais les risques majeurs sont que la modélisation ne soit pas acceptée et ce même si elle est efficace, ou que la modélisation ne serve qu'à faire une photographie du processus cible sans véritable conséquence sur le processus réel !

Il est également possible d'impliquer les cadres qui contrôlent le processus cible. C'est un bon compromis entre l'acteur externe et un projet participatif : assez rapide, pas trop de personnes à impliquer.

Justement, on distingue enfin la modélisation participative d'un processus cible. L'ensemble des personnes qui participe au processus est impliqué dans la modélisation. C'est un projet généralement plus efficace mais qui est plus coûteux et déstabilisant. Globalement, la démarche externalisée risque de n'être qu'un effet de communication momentanée sans réel retour sur investissement. La démarche participative est plus coûteuse que la démarche centrée sur l'encadrement mais les gains que l'on peut en attendre sont supérieurs par la finesse de la modélisation et par les effets sociaux et managériaux.

Généralement, les projets centrés sur un processus unique suivent une démarche progressive, où les processus clés sont considérés les uns après les autres. Cela permet une meilleure maîtrise des efforts et donc de certains risques, mais cela limite le gain systémique qui est favorisé lorsque l'on a une vision de l'ensemble.

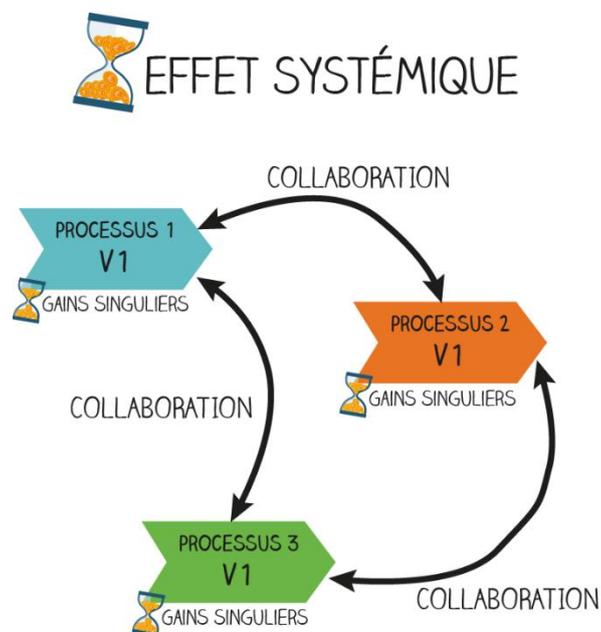


5. LE PROJET ETENDU

Enfin le dernier type de projet est un projet de **cartographie étendu à toute l'organisation**. Naturellement, la cartographie générale est le projet le plus risqué mais dont les gains attendus sont les plus importants. Le « Retour sur Investissement » d'un tel projet n'est raisonnable que si on arrive à provoquer un « effet systémique » dans l'entreprise.

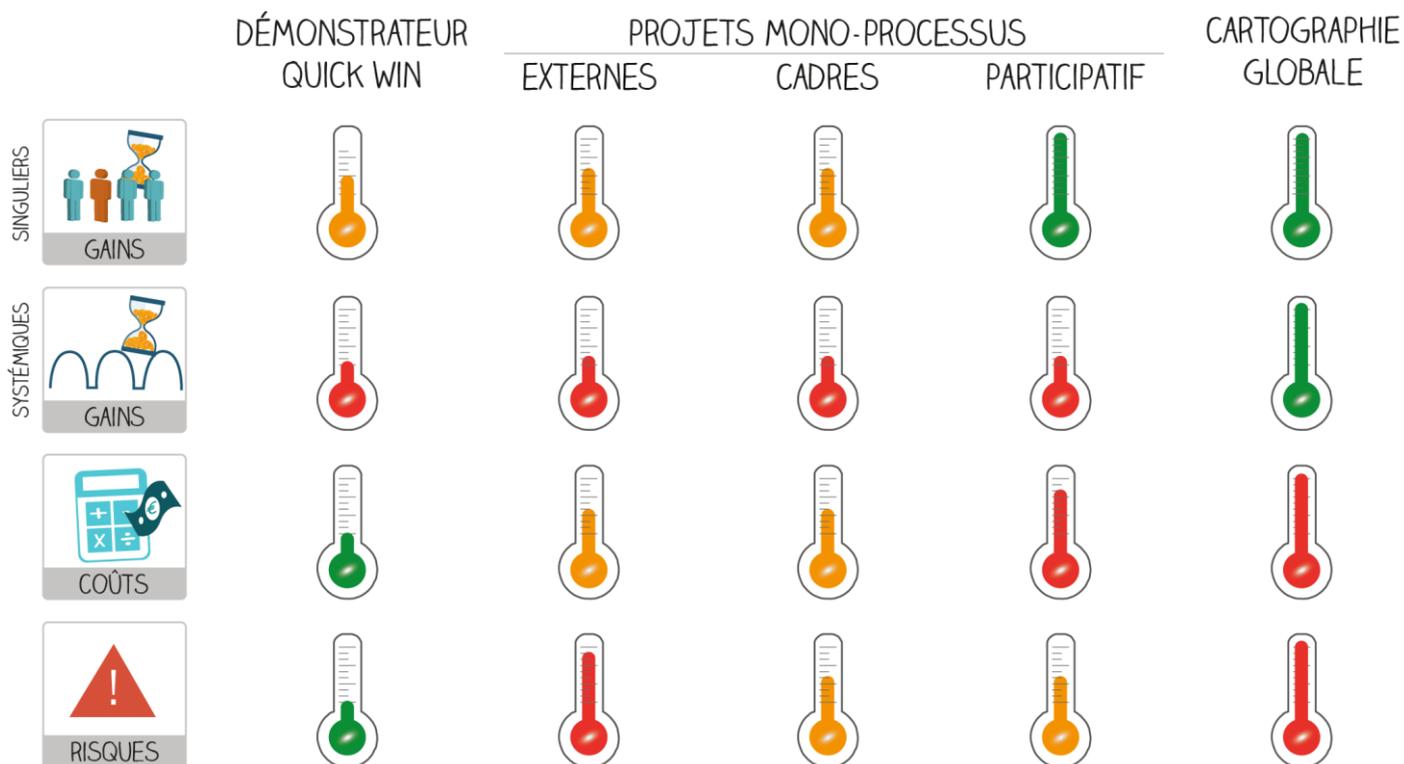
En effet quand on commence, un puis deux puis trois projets de cartographie, chacun apporte des gains locaux qui doivent couvrir chacun des investissements. On risque de ne pas trouver des résultats à la hauteur des engagements.

Mais si on arrive à améliorer la collaboration entre les différents processus cibles, on a alors un effet d'ensemble appelé effet systémique qui va fortement améliorer l'efficacité globale du projet généralisé de cartographie. C'est ce principal objectif que doivent viser les cartographes !



En fonction du niveau de maturité de l'organisation face au processus, certains types de projets seront plus adaptés que d'autres. Dans tous les cas, un projet BPM ou de cartographie reste un très beau projet !

Alors lancez-vous dans la transversalité et transformez votre organisation verticale en organisation matricielle ! Pour une culture du changement permanent et maîtrisé !



Synthèse de l'analyse des différents types de projets