

PROCESSUS

CE QUE FONT VRAIMENT LES DIRIGEANTS

H. MORLEY-PEGG
M. RAQUIN

Organisation, information et performance

économie et société

MARK ALIZART · INFORMATIQUE CÉLESTE

fayard · Connaissance ignorance mystère · Edgar Morin

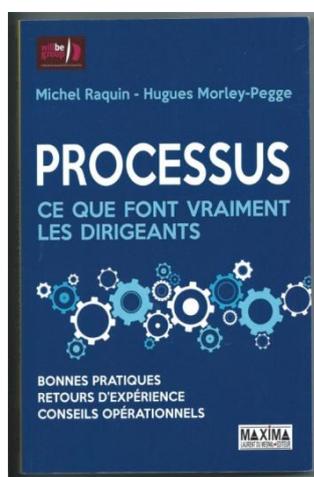
Processus, *what's new* : lectures...

Au sens pratique et au sens théorique, le mot processus en France est souvent culturellement isolé.

Certes, de nombreux ouvrages paraissent sur ce sujet, sous des angles variés. Les pensées de dirigeants, les études universitaires l'enrichissent continûment. Sa présence se renforce de jour en jour dans des courants de pensée quelquefois assez éloignés de l'économie ou des organisations, comme la sociologie ou la philosophie.

Afin d'illustrer ces tendances, nous avons choisi volontairement un patchwork d'ouvrages récents, partant pragmatiquement des entreprises et des organisations, observant ensuite les avancées de recherches universitaires sur le thème, transitant vers certaines réflexions philosophiques, interpellant les processus (vus comme des algorithmes) comme la base de l'être, et débouchant sur leur rôle clé dans notre relation constructiviste au monde.

Au lieu de théoriser sur les approches processus, les démarches processus, pourquoi ne pas tenter d'obtenir (enfin ?) le fond de ce que pensent les décideurs sur ce sujet ? C'est l'immense intérêt de **Processus, ce que font vraiment les dirigeants** de Michel Raquin et Hugues Morley-Pegge.



Les auteurs ont interviewé une vingtaine de dirigeants de secteurs variés (assurances, pharmacie, *start-ups*, banques, transport, services, consulting, logistique, industries), sur des thèmes variés : perception et sens des approches processus, liaison avec les stratégies, rôle du digital, relation clients, facteurs de performance, implication des acteurs.

Le premier chapitre rappelle les idées, les méthodes, l'ensemble du corpus méthodologique concerné, dans les catégories du pilotage de la performance (des objectifs stratégiques aux tableaux de bord), des connaissances (des cartographies au BPM, de l'architecture d'entreprise aux compétences distinctives), des transformations (du BPI/BPR à la digitalisation, du *Lean-Six Sigma* aux architectures SI), des déploiements opérationnels (des procédures au BAM, des métrologies au BPMS).

Le chapitre suivant met en lumière, à travers les interviews, les faces négatives et positives du mot processus : définitions variées, confusion fréquente avec les procédures. En positif, dans les verbatims des dirigeants, sortent en tête la transversalité, la création de valeur, les rôles face au client, les aspects efficacité, sécurité, l'interculturel. Mais il y a encore dans la perception, souvent liée à l'histoire, des pesanteurs (lourdeur, carcan, contrainte, manque d'agilité). On y détecte un besoin crucial de revalorisation du mot processus.

Le chapitre suivant se consacre aux motivations des décideurs pour s'intéresser aux processus. Les deux raisons principales exprimées sont l'importance de la focalisation client et les problèmes liés au cloisonnement en silos des entreprises. Les approches processus sont clés. Mais cela ne suffit pas toujours.

Piloter quelques processus, ce n'est pas encore *piloter par les processus*. Il faut de plus mettre en place le système de management adéquat afin de faire cohabiter pilotage processus et management hiérarchique... Par ailleurs, et c'est souvent exprimé, chaque entreprise doit se trouver le "bon" mode adapté à sa culture.

Un chapitre se consacre alors aux questions de la liaison stratégie-processus, aux bénéfices attendus, aux modes de management induits. Il y a énormément de verbatims intéressants sur ce sujet.

Les moteurs amenant au choix d'une approche processus, sont très variés, allant des besoins de transformation au développement commercial, de la recherche de sens et d'engagement aux besoins d'excellence... Les objectifs majeurs visés sont extrêmement divers, des enjeux RSE à la gestion des risques, des sujets RH aux nouvelles exigences clients, etc.

Malgré de nombreuses variétés de stratégies, l'engagement managérial semble toujours une clé de la réussite, pour embarquer tous les acteurs concernés. De nombreux modèles apparaissent, priorisant des processus clés, ou choisissant de les mettre tous sous tension.

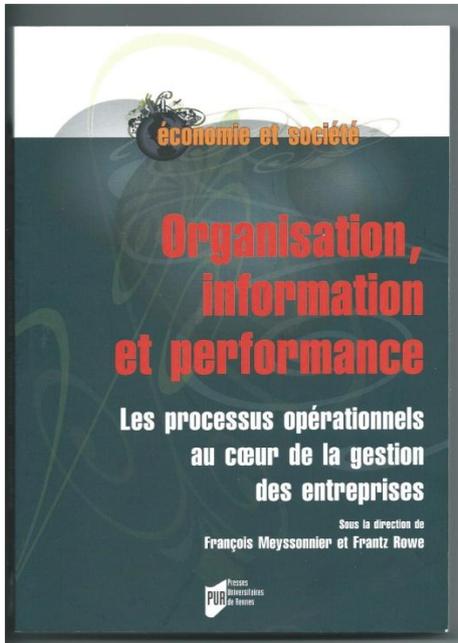
Les chapitres suivants se consacrent à des sujets profonds :

- la relation approche processus/digitalisation, où le rôle des processus d'innovation est clé, et où il existe pour certain une vraie synergie entre les approches ;
- l'approche client, qu'il faut souvent élargir à d'autres parties prenantes, le rôle des clients vers l'innovation des façons de faire, des processus ;
- le rôle des processus pour améliorer, avec des techniques variées, la performance opérationnelle ; le rôle des méthodes y est majeur, *Lean*, Six Sigma, les *benchmarks* utiles. Mais, là encore, chaque entreprise trouve souvent sa propre modalité ;
- La partie *Comment jouer l'approche processus* pour donner du sens montre l'importance des besoins de décroisement, de transformation de culture interne, de formations adaptées, et... les difficultés afférentes ;
- La "maîtrise des risques" est pour certains un vrai moteur vers les approches processus. Beaucoup de verbatim autour des sujets d'exigences règlementaires, des dispositifs de contrôle.

L'ouvrage se termine par des conseils de dirigeants à dirigeants, dont certains sont "évidents", mais d'autres assez originaux et stimulants. Quelques idées fortes de synthèse émergent dans le dernier chapitre, sélectionnant des expressions clés des décideurs interviewés, les erreurs à éviter, sur l'adaptation, sur le changement et ses temporalités.

Au-delà des discours, le "réel" des approches processus est bien lisible dans ce livre.

....



Voici un ouvrage universitaire de fond et moderne sur les processus : **Organisation, information et performance**, sous-titré **les processus opérationnels au cœur de la gestion des entreprises**, livre orchestré par Francis Meyssonier et Frantz Rowe, primé récemment comme livre de recherche collectif de l'année par la FNEGE.

Il trace, sous de multiples facettes, et dans de nombreux secteurs, "l'importance majeure des processus opérationnels transversaux et partagés".

L'opus se penche sur les métamorphoses de la chaîne de valeur, les outils et les méthodes d'évaluation de la performance, les impacts des normes et des nouvelles technologies. Une analyse des opérations, des relations et des situations de gestion dans plusieurs secteurs ainsi que la "finalisation" financière et sociétale de la gestion des entreprises.

Que ce soit sous l'angle organisationnel ou système d'information, une quarantaine de chercheurs éminents en économie, en gestion, en SI, en sciences sociales, etc. contribuent à ces réflexions sur cinq thématiques principales :

- la métamorphose de la chaîne de valeur intra et interorganisationnelle ;
- les évolutions de la modélisation de la gestion de l'entreprise ;
- l'impact des normes et des technologies ;
- la gestion des opérations, des relations et des situations ;
- la performance économique et la responsabilité globale.

Difficile bien sûr de tout résumer. Nous noterons simplement quelques points qui nous ont marqué au fil de la lecture.

... La vision classique du contrôle de gestion, marqué par les frontières organisationnelles, est trop réductrice. Le pilotage de la performance doit être tourné vers les processus. Les enjeux modernes, la digitalisation oblige à considérer toute la chaîne de valeur, amont et aval, oblige à avoir une information décloisonnée sur les processus mis en œuvre, indépendante des droits de propriété des uns ou des autres...

... L'évolution révolutionnaire qui va de l'entreprise classique vers une redéfinition totale de l'activité, en passant par les phases d'intégration interne, de BPR, de redéfinition des réseaux (modèle de Venkatraman) montre le rôle complexe de l'intégration informationnelle, qui peut à la fois être atout et frein dans la transformation organisationnelle (exemple des ERP)...

... En logistique, rôle clé de la mutualisation physique et informationnelle pour les différentes parties prenantes, avec de nombreux exemples...

... Besoin crucial de coopération en grande distribution, création de valeur interorganisationnelle, étude de cas basée sur marques distributeurs...

... Les innovations et usages de l'ABC (*activity based costing*), perspective historique, état des lieux. On y voit les limites des techniques, le besoin d'avancer encore en recherche sur les systèmes d'analyse des coûts...

... Belle réflexion sur les possibilités et les difficultés d'inscrire la santé au travail (voire le bonheur au travail) dans les indicateurs de gestion. Difficultés actuelle de corréler directement avec la performance telle que vue par les parties prenantes. Et comment intégrer les signaux faibles ?....

... En SI, des référentiels de type ITIL balancent entre des approches souples, adaptatives de bonnes pratiques et la standardisation normative. Les DSI sont confrontés au couplage référentiels/normes, entre la "carotte" du label par rapport aux clients et le "bâton" des mises en œuvre contraignantes...

... La standardisation du système technique et du processus informationnel peut être une condition nécessaire à l'innovation. Mais qu'en est-il dans les relations avec les partenaires ? Les relations de pouvoir peuvent souvent ralentir la standardisation, et freiner l'innovation interorganisationnelle...

... Les systèmes de messagerie, les mails ont des effets variés sur les activités, souvent loués et fréquemment critiqués pour la surchauffe informationnelle générée. De bons exemples dans les collectivités locales et territoriales...

... Comment coproduire efficacement entre prestataire et consommateur ? La gestion du temps est clé, avec le temps perdu avec les clients difficiles, les différentes dimensions temporelles, les nouvelles technologies...

... Sur les sujets risques, belles recherches sur le contrôle des risques de crédit dans la banque, entre les pressions réglementaires et le *Big Data*, et sur la sécurité dans le nucléaire, avec ses enjeux organisationnels, la notion de frontière professionnelle devant dépasser les frontières organisationnelles...

... Comment les prestataires de services logistiques jouent un rôle clé dans la *supply chain*. Quelles transversalités entre les parties prenantes ?

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont profondément étudiés, avec les jeux complexes entre la sphère réelle, la sphère financière et les actions du pouvoir managérial. De quoi les parties sont-elles prenantes ? Comment, comme dit Edgar Morin, "unir sans confondre, distinguer sans séparer"?

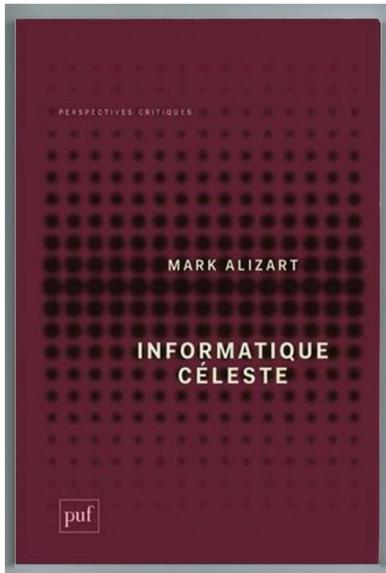
Un livre de fond, assez incontournable...

....

Voici maintenant **Informatique céleste** de Mark Alizart, philosophe, un livre surprenant, puissant et stimulant. Ce petit ouvrage interpelle d'emblée la relation cruciale entre informatique et philosophie.

L'informatique, c'est la philosophie faite science, son effectivité au monde. Il trace dès le départ les aventures d'abord disjointes, puis convergentes de ces deux disciplines.

Mark explique pourquoi il faut cesser d'avoir peur des machines, et se mettre enfin à considérer l'ordinateur comme la modélisation du vivant tout entier.



Cela commence par un rappel de l'histoire informatique, du boulier à la Pascaline, puis à la machine à différences de Babbage, point central du raisonnement.

On sort de l'ontologie mécaniste du boulier, qui sépare la pensée de l'être, vers la machine de Pascal qui les unit un peu plus grâce à la roue dentée, capable d'automatisme, d'opérer elle-même des retenues.

Babbage, 200 ans plus tard, va plus loin, est capable de récupérer des résultats d'additions et de les mettre à disposition de nouvelles additions. Cette machine analytique est d'une autre nature qu'une machine à calculer. Son programme, calcul et commande, est à la fois pensée et être. L'ordinateur, descendant de cette machine est une machine devenue organique, ce n'est plus un outil... Toute chose au monde n'est pour l'ordinateur qu'une data, une pensée.

Le fait que la même machine gère des données et des programmes, qui sont eux-mêmes des séquences de données, change profondément sa nature. Cet échange structurel entre donnée et programme, nous fait circuler dans un vrai paradoxe : créer un "trou" conceptuel en son centre, nous fait circuler sur un anneau de Moebius, où tout est data, et toute donnée est potentiellement un programme.

C'est Turing qui formalise cette découverte philosophique en ayant compris que l'on peut articuler pensée et Être dans la machine, de telle façon qu'on ne puisse plus les distinguer...

Le théorème d'incomplétude de Gödel vient ensuite montrer que l'indécidabilité existe et est structurelle à toute pensée. Elle inspire à Turing un raisonnement sur les choses, qui ne sont plus vues comme une réalité, mais comme un évènement, une fonction, un processus.

Le livre enchaîne sur la pensée de Wiener, père de la cybernétique, des robots, celle de Shannon privilégiant dans les messages la quantité d'information sur le sens et mesurant le degré d'organisation des systèmes.

L'ordinateur n'est donc pas une machine, c'est un organisme.

La liaison est facile ensuite vers l'intelligence artificielle, forte ou faible, sur le fait que l'ordinateur n'imité pas la pensée, que c'est plutôt la vie qui imite l'informatique. ADN et ARN, systèmes codés, voire photosynthèse, tout peut être compris ainsi. On peut appliquer cela à la physique quantique. "Le quantum représente un paquet insécable de pensée et d'Être..."

Une longue partie de l'ouvrage est alors consacrée à la pensée de Hegel, qui pensait fondamentalement que l'information se retrouve à tous les étages de la vie, de la nature, de la pensée, de la société. Au fond, il ne parlait que d'informatique, dans ce monde de l'idéalisme allemand, où la réalité était constituée par des idées. Je laisse au lecteur entrer dans cet approfondissement philosophique de quatre chapitres, où l'informatique apparaît au cœur de toute la dialectique hégélienne.

Au passage, les processus ne sont pas loin. Dans un monde informatique où la pensée et l'Être sont dans le même organisme, quelle différence entre un processus et un programme (une recette de cuisine peut être vue comme un algorithme et/ou comme un processus...).

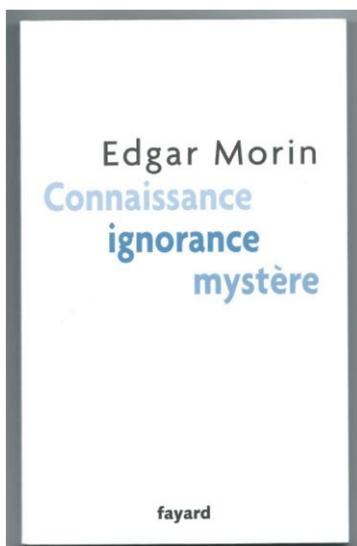
On retrouve ici la pensée de la "philosophie du processus"²⁷ d'Alfred Whitehead (corédacteur avec Bertrand Russell de *Principia Mathematica*) où seuls les "événements", ce qu'on en perçoit, sont les "choses réelles". Tout est organisme.²⁸ Nos modélisations constructivistes modifient le monde.

La dernière partie de l'ouvrage arrive à nos jours, avec les post-modernismes, Deleuze, Derrida, les cybernétiques modernes à la Varela, avec pas mal d'idées sur les évolutions à venir, et où les pensées transhumanistes de la Silicon Valley perdent un peu leur sens.

Pour l'informatique, il n'y a pas de différence substantielle entre le programme-homme et le programme-arbre, c'est à la fois une réfutation de l'anthropocentrisme et un plaidoyer pour l'écologie.

Tout est information, l'unité de la pensée et de l'Être est le tout. L'informatique permet de réconcilier les mots et les choses, l'humain et le non-humain. Tout le vivant, homme, animal et végétal, se développe à la manière d'un programme complexe dont l'ordinateur nous fournit le modèle.

....



Edgar Morin, du haut de ses quatre-vingt-quinze ans, continue à approfondir sa méthode. Sa pensée systémique, transdisciplinaire et indisciplinée nous ouvre toujours de nouvelles pistes. Le lire est toujours un plaisir profond.

C'est encore le cas de son ouvrage **Connaissance ignorance mystère**.

Par d'autres voies, on retrouve beaucoup de concepts de l'ouvrage précédent de Mark Alizart. Dans un monde que l'on pourrait décoder, dont on pourrait rechercher l'algorithme ultime, la part de mystère reste présente, il reste une part structurelle d'indécidable.

Après un premier chapitre sur les limites de la connaissance, il aborde le sujet de la réalité. Malgré le sentiment indubitable de notre réalité, il approfondit le sentiment du peu de réalité de notre réalité, des pensées orientales à Kant.

27. https://fr.wikipedia.org/wiki/Philosophie_du_processus

28. <http://www.iep.utm.edu/processp/>

Morin se situe, comme Jean-Louis Le Moigne son complice en systémique, comme constructiviste : "La réalité est-elle semi-imaginaire ?" Allant chercher dans la physique moderne, "tout est illusion, rien n'est illusion", il considère la réalité comme émergente. Cette réalité "hypercomplexe" est très bien interpellée, avec sa part de mystère dans ce chapitre.

Ceci peut mettre en perspective certains de nos métiers, la modélisation d'une réalité participant par nature à sa construction.

Le livre aborde alors successivement notre univers, ses origines, en mobilisant Hegel ou Prigogine, en allant chercher des sources dans les paradoxes de la physique moderne, puis la vie dans son auto-éco-organisation. Là encore en vision complexe, c'est "l'ensemble des qualités émergentes qui constitue la réalité de la vie."

Quant au sens de la vie, c'est sa finalité : "Vivre pour vivre, finalité dont on ne peut trouver le sens..."

La créativité est là présente partout, présente dans le vivant, dormante et qui s'éveille face à un défi, à un désir. L'humain, très présent dans toute l'œuvre de Morin, est ensuite analysé, avec son double logiciel égocentrique et communautaire.

Le chapitre le plus étayé est celui sur le cerveau et l'esprit. La conscience y est vue comme émergence qui prend réalité. Une revue est faite des avancées scientifiques, neurosciences, modèle "holographique" du fonctionnement, impossibilité systémique du système esprit de se connaître entièrement. On débouche sur les mystères de l'inconscient, de l'organisme, de l'identité.

Un zoom est ensuite fait sur le fonctionnement dialogique, utilisant conjointement la logique et l'analogique, mode essentiel, avec les métaphores, la poésie. On débouche sur les pouvoirs mytho-créateurs, le rôle de l'imaginaire. Le chamanisme, l'état poétique, voire extatique sont évoqués comme énigmes additionnelles.

Avant une conclusion traçant le profil de notre aventure et celle de l'humanité, le sujet de la post-humanité est abordé : menaces nombreuses, écologiques, financières, militaires... mais aussi promesses transhumanistes, automatisation, robots... L'idéal un peu vain d'une rationalité totalement algorithmique y est montré, l'homme symbiotique de Joël de Rosnay y est un peu critiqué.

Cela débouche pour Edgar Morin sur le besoin crucial d'une nouvelle forme d'humanisme anthropo-bio-cosmique.