

Gestion des processus métier et travail collaboratif

Eddie Soulier¹, Myriam Lewkowicz¹, Nicolas Corouge²

¹ Université de Technologie de Troyes

Laboratoire CNRS ISTIT – équipe Tech-CICO

12 rue Marie Curie – BP 2060 - 10010 TROYES Cedex

<mailto:{prenom.nom}@utt.fr>

² Associé chez Connectiv-IT

12 rue de la Folie-Régault - 75011 Paris

ncorouge@connectiv-it.com

RESUME

Les méthodes de modélisation des processus métier sont performantes pour décrire les procédures de production. Elles ne permettent pas de représenter la façon dont les gens s'ajustent mutuellement pour s'adapter à des situations changeantes. Pourtant les deux types de modélisation devront coexister et s'intégrer dans des méthodes pour concevoir des systèmes de travail performants.

Mots-clés : travail collaboratif, modélisation, simulation, BPM, pratiques professionnelles.

Business Process Management and Collaborative Work

ABSTRACT

The methods for modeling the business processes are powerful to describe the procedures of production. They do not make it possible to describe the way in which people adjust mutually in order to adapt to changing situations. However, the two types of modeling will have to coexist and be integrated in methods to conceive powerful work systems.

Key-words: collaborative work, modelling, simulating, BPM, work practices.

1. Introduction

L'informatique de gestion met en œuvre à la fois des outils informatiques et des concepts de gestion, même si ces concepts ne sont pas toujours explicités. Les progiciels labellisés MRP (Manufacturing Resource Planning) ont été développés à partir des années 70 pour mettre en application un concept de gestion élaboré à partir du début des années 60. Ce concept repose sur la planification, la programmation et le suivi de l'exécution des activités des industries d'assemblage. A contrario l'ERP (Enterprise Resource Planning) a été implémenté dans les années 90 dans des logiciels de gestion adossés à des bases de données relationnelles, sans que le concept de gestion sous-jacent ne soit véritablement explicité (Briffaut, 2004). A l'image des ERP traduit significativement en français par « Progiciel de Gestion Intégré » (PGI), la plupart des grandes solutions informatiques actuelles reposent sur la promesse d'un traitement intégré et synchronisé des données, c'est-à-dire sur des concepts issus du traitement de l'information plutôt que de la gestion et des sciences de l'organisation.

La modélisation par processus, de l'entreprise, est néanmoins l'apport conceptuel le plus important des progiciels ERP pour la gestion des entreprises. Les modèles de processus qu'ils proposent intègrent généralement plusieurs vue (données, fonctions, organisation, produits, contrôles ...) mais la perspective « fonction » de l'organisation demeure le pivot de l'analyse dans la plupart des méthodologies, car elle se rapprocherait le plus de la définition du processus de gestion (Scheer, 2002). Le processus est alors décrit du point de vue des fonctions à exécuter et leur séquence, c'est-à-dire comme un flux de fonctions piloté par un flux de contrôle qui décrit les événements déterminant le déclenchement et la séquence « logique » des fonctions. Cette logique est déterminée par les objectifs *ex ante* de

l'organisation et par des contraintes technologiques liées au métier, plus que par les pratiques professionnelles réelles des acteurs de l'organisation.

La gestion des processus est une discipline qui s'appuie sur l'expérience déjà ancienne de l'industrie dans le domaine de la planification et de la gestion des processus de fabrication. Les ERP ont étendu certains procédés propres aux processus de fabrication à un système de management de processus à caractère général. Cette démarche est efficace lorsque le processus possède une structure clairement définie qui peut être décrite sous la forme d'une chaîne des processus événementielle. Il existe des processus qui ne permettent qu'une description partielle dans la mesure où les fonctions sont connues seulement au moment du traitement, leur séquence est déterminée ad hoc tout comme les entités d'organisation connues à partir des besoins ad hoc. Dans ce cas, il s'agit d'un processus peu structuré dont la modélisation ne peut être que partielle. Par exemple, les fonctions peuvent être définies uniquement sous la forme d'une liste « à faire » ; leur séquence fait l'objet d'une définition élaborée par l'équipe au cours de l'exécution et c'est également à ce moment là que l'on détermine les personnes chargées de leur exécution. Dans de tels cas, l'acquisition de connaissances quant à la structure logique du processus n'est d'aucune utilité. Nous reviendrons sur ce point essentiel dans la seconde partie de cet article.

Les ERP sont donc réputés s'appuyer sur les processus. Et pourtant, ils se caractérisent plutôt par une intégration par les données (Bidan, 2004). On admet même aujourd'hui que le déploiement large des ERP a confondu les systèmes de gestion de production et le système d'information, intégrant fortement les processus de production et les processus de traitement de l'information. L'un des enjeux du BPM est de parvenir à extraire les processus métiers des applications où ils ont été enfouis et donc dissimulés par l'approche ERP.

2. La modélisation des processus métier

Le BPM offre aux organisations la liberté de changer très rapidement leurs systèmes et leurs processus, sans avoir besoin de redévelopper complètement leurs applications (Crusson, 2003). Le facteur clé est l'agilité lequel désigne un organisme dont les ressources permettent de s'adapter rapidement à de nouvelles situations. L'objectif du BPM est de garantir à une entreprise que ses processus sont en permanence adaptés à son environnement en constante évolution ((Mc Carty and Stein, 2002 ; Fingar and Bellini, 2004). Le besoin d'agilité n'est pas nouveau. Le changement auquel les entreprises font face depuis quelques années est lié à l'informatique et à l'automatisation qui en découle. Dorénavant, l'automatisation et l'informatisation lient l'entreprise aux contraintes et à l'inertie des systèmes informatiques, et c'est ce qui justifie le déploiement d'une nouvelle forme d'ingénierie dans les organisations, l'ingénierie des processus métier.

2.1 L'ingénierie des processus métier

Le BPM peut être défini comme « l'ingénierie des processus métier des organisations à l'aide des technologies de l'information » (Debauchen et Mégard, 2004). Dave McCoy, du Gartner Group, définissait de même le BPM comme: “a blending of process management/workflow with application integration technology... to support rich human interaction and deep application connectivity” (McCoy, 2001). En mettant l'accent sur le rôle central des TI dans la modélisation, l'exécution automatisée des processus et leur supervision, ces définitions démontrent la filiation du BPM et des ERP. A l'image du progiciel de gestion intégré (outil informatique) qui a été l'outil de la mise en œuvre des ERP (concept de gestion), le BPM (concept de gestion) est appréhendé à travers les systèmes de gestion des processus métier ou BPMS¹ (concept informatique), permettant de le déployer.

¹ Un système de gestion de processus, ou business process management system (BPMS), est une plateforme logicielle de production pour modéliser, exécuter et superviser les processus de bout en bout de l'organisation.

Ce lien de plus en plus ténu entre l'entreprise et son informatique démontre que les processus d'une entreprise sont étroitement liés à son système d'information, dont le rôle devient alors critique dans son adaptation à son environnement. Une entreprise qui ne s'engage pas dans le BPM est présentée par de nombreux éditeurs comme une organisation qui ne parviendra pas à répondre rapidement aux conditions changeantes du marché qui impactent ses processus métiers, que ceux-ci soient informatisés (hard-coded) ou implicites (Sadiq and Schulz, 2004). Selon de nombreux auteurs, ce n'est pas le concept de processus qui est nouveau mais la convergence de techniques informatiques qui permettent de gérer aujourd'hui le cycle de vie complet des processus métier de l'entreprise : identification, modélisation, déploiement, exécution, opération, analyse et optimisation des processus métier. Comme l'indiquent Smith et Fingar "the need for business process management can be traced back to the emergence of management theories in the 1920s, but only now do powerful computer-assisted capabilities show promise for realizing management theory in practice" (Smith and Fingar, 2004).

Cette vision du processus comme devant se baser sur une théorie scientifique du traitement de l'information est fortement défendue par la Business Process Management Initiative (BPMI.org), fondée en 1999, qui porte le débat autour des BPMS sur la définition « computationnelle » du processus : les BPMS doivent s'appuyer sur un modèle universel de processus et non sur des modèles locaux tels que ceux qui sont implémentés dans les moteurs de workflow. Ces derniers mois, plusieurs livres blancs sont parus, soient pour supporter l'influence croissante du formalisme mathématique pi-calculus (position résumée dans un livre blanc intitulé *Workflow Is Just a Pi Process*, rédigé par Howard Smith et Peter Fingar, (Smith and Fingar, 2003)), intégré dans un grand nombre de moteurs d'exécution des processus métier et maintenant dans les normes BPM (notamment Business Process

Execution Language et Business Process Modeling Notation), soient pour défendre au contraire les formalismes plus classiques. C'est le cas des éditeurs proches de la WfMC (Workflow Management Coalition) qui ont répondu à la BPMI par l'article *Does Better Math Lead to Better Business Processes ?*, de (Pyke and Whitehead, 2003).

La question de la définition du processus comme préalable aux déploiements des BPMS n'est pas académique, comme l'atteste le cas du workflow et, dans une moindre mesure, des outils d'intégration d'applications d'entreprise (Enterprise Application Integration). Ces deux technologies, bien que revendiquant elles aussi une référence explicite au processus, ne sont pas parvenues à se diffuser massivement dans les organisations, contrairement aux ERP qui reposent comme on l'a vu sur une intégration des données. C'est donc bien aujourd'hui à partir du socle technique existant des ERP que se pose la question de la diffusion du BPM. Or, l'évolution des ERP vers le BPM met en évidence deux problématiques liées : l'une est technique, l'autre est stratégique.

D'un point de vue technique, l'arrivée des BPMS marque une nouvelle évolution dans la structuration des applications du système d'information de l'entreprise. Les architectures deux tiers (client-serveur), trois tiers puis aujourd'hui n-tiers de type web services ont permis de séparer de plus en plus clairement la couche présentation (client web léger), de la couche application (règles et traitements) et de la couche données (SGBD, ERP, *legacy applications*, EAI ...). Pour autant sans BPMS les processus, et ce qu'on appelle la logique métier (*business logic*), sont encore codés « en dur » dans la logique applicative. Il en est d'ailleurs de même des règles de gestion (*business rules*)². Au cœur des applications critiques d'entreprise, les BPMS constituent une nouvelle couche du système d'information et visent à

² L'extraction des processus dissimulés dans les applications est insuffisante. Il faut également extraire les décisions, c'est-à-dire les règles de gestion, des applications, ce que se propose de faire les *business rule management systems* (BRMS) qui fonctionneront de plus en plus de concert avec les BPMS.

en extraire les processus (et même les décisions ou règles métier) selon les mêmes raisons qui ont motivé dans les années 90 les informaticiens à extraire des applications les données dans les SGBD. L'extraction des processus métier des applications du système d'information, notamment des ERP, constitue un niveau d'abstraction inédit qui doit permettre, selon les défenseurs du BPM, d'orchestrer les services d'un processus interne propre à une entreprise et de chorégraphier l'enchaînement des opérations à réaliser dans une collaboration interentreprises selon les évolutions du métier et du marché, que ces services se présentent sous la forme de web services ou non (Fig. 1).

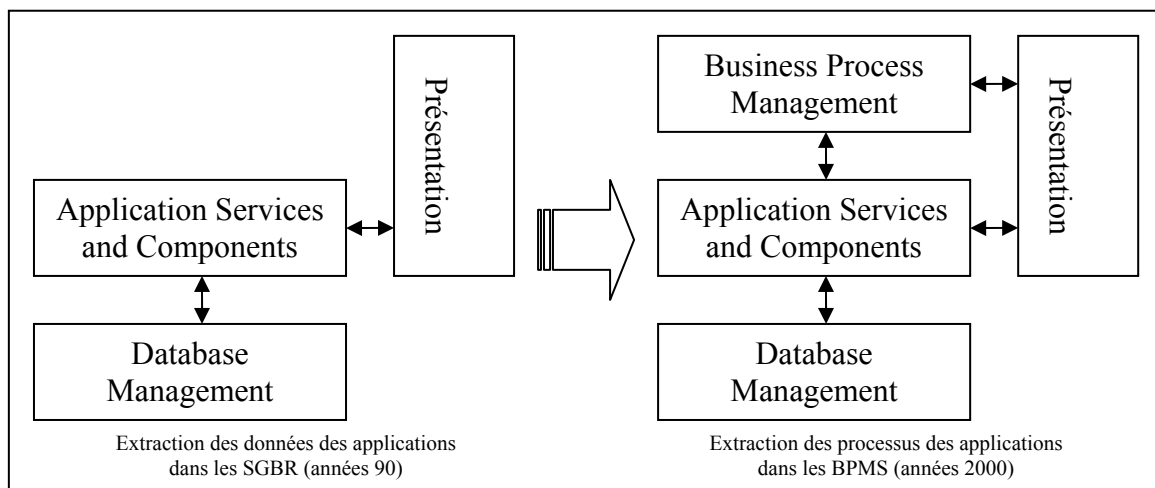


Fig. 1 Le changement de paradigme introduit par le BPM dans le système d'information

D'un point de vue stratégique, la mise en évidence d'une nouvelle couche de services de gestion des processus métier au cœur du système d'information de l'entreprise vise à résoudre le problème de la rigidité endémique des systèmes d'information informatisés. On peut voir chronologiquement les ateliers de génie logiciel, les architectures client-serveur, les ERP puis les réflexions actuelles sur l'urbanisme des systèmes d'information ou la gestion des processus métier comme des tentatives visant à rendre plus flexibles les systèmes informatiques par rapport aux contraintes du marché. Le système d'information est un facteur de performance de l'entreprise, mais trop souvent son inertie entrave ou ralentit les projets

décidés par la direction générale, car ses évolutions et ses adaptations sont trop coûteuses et prennent trop de temps. L'accroissement de l'agilité du système d'information est une demande récurrente tant des directions d'entreprise que des directions informatiques (Cigref, 2003).

2.2 Le cycle de vie du processus

Le BPM vise à réduire les deux principaux verrous qui empêchent l'alignement dynamique du système d'information sur la stratégie de l'entreprise. Le premier verrou se situe dans le passage de témoin entre la modélisation et l'exécution des processus. Jusqu'à présent, deux cas de figure fréquents se présentent : soit les gens du métier ne parviennent pas à s'appropriier les formalismes proposés par les informaticiens pour spécifier simplement les processus à automatiser³ ; soit les outils de modélisation utilisés par les gens de métier ne sont pas capables d'exécuter les processus modélisés. Rares sont les logiciels d'analyse de processus (Business Process Analysis) qui vont jusqu'à l'informatisation des processus ou leur exécution (Gartner, 2004) et donc rien ne garantit que le modèle de processus soit informatisable. Ces deux cas de figure s'additionnent souvent dans la réalité.

2.3.1 Le lien modélisation / exécution

En haut de cycle d'ingénierie des processus, les plateformes BPMS gèrent la modélisation des processus métier. On considère que la finalité du BPM consiste à fournir à la direction d'une entreprise la maîtrise toujours plus grande dans l'exercice de son métier. Pour y arriver, il faut tout d'abord que ce soit les gens du métier qui conduisent les opérations, et notamment qui pilotent le système d'information sous-jacent. Pour ce faire, ils doivent identifier et concevoir les processus métier dont ils sont propriétaires. La conception des processus consiste à formaliser leur description. La sortie de la conception de processus se matérialise par une

³ Il est avéré que les formalismes de type UML ou bien les démarches d'urbanisation sont très éloignées des manières de penser des gens du métier, malgré ce qu'en dise parfois les informaticiens.

définition textuelle de processus, renseignée de manière exhaustive, et prête à être déployée pour son exécution. L'outil de modélisation s'appuie sur un métamodèle. Le métamodèle du processus est la façon de formaliser la définition d'un processus. Il est souvent proposé sous la forme d'un langage respectant une certaine grammaire structurée. On propose aujourd'hui plusieurs notations standard, dont la Business Process Management Notation (BPMN 1.0), proposé par l'organisation BPML.org. (<http://www.bpml.org> : BPMN 1.0 working draft).

Mais le véritable défi se situe dans la capacité des processus dont la description a été formalisée par les utilisateurs métier de déboucher *directement* sur la génération de langages exécutables par des programmes informatiques et des web services. Le langage BPEL4WS (Business Process Execution Language for Web Services, qui remplace BPML Business Process Modeling Language devenu ensuite BPEL Business Process Execution Language) est une spécification de standards pour l'orchestration des web services annoncée en août 2002 par BEA, IBM et Microsoft qui vise cet objectif. Il supprime les initiatives plus généralistes (telle que BPML de BPML.org) qui n'ont pas abouties car trop éloignées d'un modèle d'exécution. La plateforme d'exécution d'un BPMS propose généralement un moteur d'exécution (*runtime*) qui exécute du code généré où, plus proprement, interprète un modèle exécutable. Le moteur d'exécution des processus est capable d'intégrer des modules GED ou workflow, des applications existantes ou des ERP par l'intégration d'applications d'entreprise (EAI) ou encore des outils B2B. Le lien modélisation / exécution est ce qui fait l'attrait des BPMS actuels. Le principal intérêt est de pouvoir, en théorie du moins, orchestrer les services applicatifs selon le contexte d'utilisation et les évolutions du métier. Ceux-ci doivent pouvoir être rapidement et facilement modifiés, si possible par les utilisateurs métier, sans avoir à repasser par la cascade de modifications généralement imposées par le cycle de développement du logiciel des informaticiens. Pour autant, ce lien repose sur des partis pris

très forts. C'est notamment à ce niveau que se situent le débat sur les web services et leur lien avec le BPM. Selon de nombreux analystes, la gestion de processus ne pourra véritablement être déployée sans exploiter les avantages offerts par la technologie des web services, et plus généralement les architectures orientées services (Services Oriented Architectures ou SOA). Les web services s'imposent graduellement aujourd'hui comme les connecteurs standards applicatifs, fournis de plus en plus par les éditeurs de progiciels eux-mêmes (SAP, Siebel...), en remplacement des outils d'EAI permettant d'accéder aux applications existantes (legacy applications) et aux progiciels du SI.

2.3.2 Le lien exécution / supervision

Ce qui nous amène au second verrou qui se situe dans le passage de témoin entre l'exécution des processus et l'intégration du système d'information, qui seul autorise un lien exécution / supervision. Les logiciels de workflow, comme les outils d'EAI ou les systèmes B2B, n'ont pas réussi à couvrir la gestion des processus car ils ne sont jamais parvenus à intégrer le système d'information au niveau fonctionnel et surtout dans son ensemble, se cantonnant le plus souvent à intégrer les logiciels du système d'information au niveau technique et sur un périmètre très parcellaire. Toute évolution du métier de même que toute modification mineure du système d'information nécessitait de reprendre le cycle complet de développement. Outre l'impact technique négatif de la non intégration de la gestion des processus au système d'information, celle-ci affecte également les capacités de supervision (monitoring) des processus. L'exécution contrôlée des processus par le moteur de processus génère une source considérable de mesures concernant les délais (durées), les charges (personnes) ou les coûts, offrant ainsi aux gens du métier la possibilité de corriger en ligne les dysfonctionnements ou encore d'effectuer en quasi-temps réel les adaptations nécessaires, selon les objectifs stratégiques de l'entreprise. La mise en relation entre la stratégie de l'entreprise et son

exécution opérationnelle conduit à une nouvelle discipline au croisement du BPM et de la business intelligence, que certains analystes appellent la Business Activity Monitoring (BAM). Cette nouvelle technique modifie considérablement les approches actuelles d'aide à la décision en ce qu'elle travaille directement sur des données réelles du système d'information (par opposition aux entrepôts de données) et ceci selon un traitement « temps réel ».

2.3 Les limites du BPM

Les limites du BPM sont nombreuses et plutôt honnêtement soulignées par les spécialistes du domaines. Le BPM demeure cependant une façon empirique de capitaliser sur les processus de l'entreprise, et à ce titre il présente donc un intérêt même hors SI. Pour autant, le lien systématique BPM-SI qui nous préoccupe dans cet article nous paraît irréaliste, et ce pour plusieurs raisons. La première raison, technique, est qu'il est difficile d'imaginer comment un ERP comme SAP pourrait se reparamétrer directement dès lors qu'un utilisateur métier modifierait une fonction dans son outil de modélisation : l'intervention de la spécification, de l'analyste et du développeur paraît inévitable dès lors qu'on rentre dans un certain niveau de détail et qu'on ne se contente pas de modifications limitées à l'architecture applicative du SI. Pour rendre un processus vraiment exécutable, les équipes techniques doivent encore renseigner un grand nombre d'informations techniques (le format des messages échangés, les protocoles de transport utilisés, les transformations de données effectuées, les applications impliquées dans le processus par le biais de leurs connecteurs, l'intégration des utilisateurs comme participants du processus, etc.). Même si la standardisation progresse à grand pas en ce qui concerne la modélisation du processus, ses fondements mathématiques ou la notation graphique, l'exécution des processus et ses langages ou la connectivité autour des web services et de l'ouverture des ERP, il paraît illusoire de croire pouvoir se passer d'une phase d'implémentation. En outre, sur un plan plus conceptuel, les processus métier de l'entreprise

seront censés ne plus accéder à des applications via des connecteurs mais à des « services » du SI, urbanisés dans de nouvelles architectures orientées services. Mais là encore, l'écart est grand entre le discours des éditeurs et la réalité du déploiement des démarches SOA dans les entreprises. Quinze ans d'architecture n'ont toujours pas convaincu les dirigeants d'entreprises de leur bénéfice, ni de leurs apports fonctionnels.

La seconde raison, organisationnelle, est que malgré l'objectif souvent affiché du BPM de permettre aux utilisateurs métiers de mieux collaborer avec les équipes techniques pour rendre les processus de l'entreprise exécutables et contrôlables, il est difficile d'imaginer, en terme de politique organisationnelle et de gouvernance, quelle organisation mettre en place qui permettrait de centraliser toutes les activités du BPM-SI (de l'analyste métier à l'exploitant système)⁴. Il faut en effet définir des règles de collaboration entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, ceci étant d'autant plus vrai que le BPM perturbe les frontières habituelles.

La troisième raison, concernant la valeur, est que si un contrôle de coûts peut facilement être mis en oeuvre sur les processus, par exemple à travers une approche Activity Based Costing, le temps est encore loin où le processus pourra être l'objet de gestion ultime de l'entreprise, incluant des dimensions de pilotage stratégique, de rentabilité, de gestion des ressources humaines, d'innovation, etc. Le processus est certainement aujourd'hui une représentation incontournable de la firme, mais qui complète bien d'autres formes de représentations de l'activité collective et de sa valorisation (structures, projet ...).

C'est d'ailleurs autour de ce point sensible que nous voudrions maintenant concentrer notre contribution. Selon nous, les processus métier sont par nature des processus de travail

⁴ On en veut pour preuve le nombre particulièrement important de rapports du CIGREF consacrés à la relation entre l'informatique et les métiers.

collaboratif. La modélisation des pratiques collaboratives est au centre des préoccupations du management actuel et doit donc constituer le principal enjeu des efforts de modélisation. Depuis vingt ans, l'ethnométhodologie a profondément renouvelé, sur le plan théorique et conceptuel, l'étude du travail et de la collaboration au travail (Mondada, 2002). Or, selon le postulat de l'action située (Suchman, 1987 ; Journé, 2002 pour une revue en gestion des SI), les situations de travail ne sont pas définissables à l'avance. Celle-ci énonce comment un groupe construit son cadre de collaboration par ajustement successifs aux circonstances, aux contingences et aux configurations de l'environnement, *telles qu'elles émergent du cours même de l'activité*. On est loin ici du processus considéré comme une structuration reproductible d'activités, organisée dans le temps et dans l'espace, avec une finalité identifiée, structuration signifiant, dans l'esprit de la modélisation BPM, qu'un processus peut être décrit, défini, modélisé et formalisé. A cette approche « centrée-machine » de la conception des systèmes de travail, principalement préoccupée par les transformations fonctionnelles du flux d'activité (niveau des processus métier, de l'organisation de la production) ou des flux de travail (niveau de l'équipe, de l'organisation du travail), nous invoquerons une approche « centrée-humain » qui nous paraît mieux rendre compte du processus social que requiert la collaboration entre plusieurs acteurs et du rôle éminent qu'y joue dès lors la communication interpersonnelle. Le point essentiel est le suivant : toute interaction est un processus d'interprétation et d'ajustement et non l'actualisation mécanique d'une conformité, telle que les notions de rôles, de tâches, d'information ou de processus, qui demeurent des idéalizations fonctionnelles de l'activité à accomplir, pourraient le laisser croire.

Notre démarche ne consiste pas à nier l'existence de processus stratégiques à fort enjeux, majeurs et structurants, qu'il serait possible de modéliser, d'exécuter et de superviser en s'appuyant sur une approche purement logique de l'orchestration événementielle de fonctions

atomiques, mais consiste plutôt à insister sur la nécessité d'articuler ceux-ci aux interactions humaines qui les rendent performants. En effet, le gain de performance des processus ne sera jamais obtenu par la seule installation d'outils (BPMS), aussi efficaces soient-ils. La performance, c'est tout ce que l'organisation sera capable de mobiliser en situation, grâce à ses acteurs, aux compétences mobilisées, aux connaissances et au travail collaboratif mis en œuvre ainsi qu'aux engagements des acteurs. Reste à proposer, avec le même niveau d'exigence que ce qu'offre la modélisation des processus métier, une démarche de modélisation et de simulation des pratiques de travail.

3. La modélisation des pratiques de travail

Les outils existants de BPM ne permettent pas de représenter les communications informelles qui se déroulent dans les situations de travail, comme l'ont observé les ethnographes (Clancey et al., 1998). Tous les processus sociaux, les interactions, les raisons pour lesquelles les acteurs utilisent des outils, et comment ils les intègrent dans leurs activités restent invisibles dans ce type de modélisation. En effet, les outils de BPM sont orientés vers la tâche, qui est une fonction à réaliser dans l'organisation. Une tâche n'est pas un phénomène naturel, mais une formalisation théorique d'un processus. Les tâches permettent d'avoir une vue abstraite et de résumer les événements permettant de transformer un produit pour créer de la valeur. Cette vision réduit la pratique, ce que les acteurs font effectivement, à une description de buts, d'opérateurs et d'états du problème. Tous les comportements « hors tâche », ainsi que l'environnement social et matériel dans lequel les objectifs doivent être atteints, les interactions situées, médiatisées, bref sociales, ne sont pas représentés. Pour comprendre ces interactions complexes, que nous définissons avec Le Breton comme « un processus d'interprétation et d'ajustement, et non l'actualisation mécanique d'une conformité » (Le Breton, 2004), les recherches en sciences sociales et en anthropologie ont montré qu'il faut

s'affranchir d'une modélisation focalisée sur les procédures et les flux d'information, pour analyser de manière fine les *pratiques*, en prenant en compte les conversations, les modes de communication mis en œuvre ou encore les réunions non planifiées.

3.1 Quelles représentations pour les work practices ?

Le domaine du TCAO (Travail Coopératif Assisté par Ordinateur, ou CSCW en anglais) est un courant de recherche qui propose des modèles pour représenter ces activités coopératives. En effet, l'objectif des systèmes conçus dans ce domaine est d'assister des activités en groupe, et pour cela d'agencer des fonctions de communication, de coordination et de coopération. On peut de manière schématique distinguer deux familles d'outils supportant ces pratiques qui sortent du cadre stricte des processus métier ; d'une part les systèmes de workflow qui automatisent l'enchaînement temporel des activités, et d'autre part les systèmes de groupware qui assistent les phases de partage d'information et de discussion, synchrones ou asynchrones. La critique qui est faite à la première catégorie de système est leur rigidité, leur non adaptation aux changements de configurations de travail d'une équipe, événements pourtant fréquents. Certains auteurs ont donc proposé des outils de modélisation associés aux systèmes de workflow permettant de représenter et de modifier l'enchaînement des activités dont on souhaite automatiser le flux. (Rubart et al., 2001) proposent par exemple des espaces de travail hypermédia permettant à la fois de (re)définir la structure des activités qui émergent et leur exécution flexible et collaborative.

Ces auteurs proposent un éditeur hypermédia dans lequel les participants peuvent modéliser les activités coopératives, leur assigner des responsables, puis peuvent annoter et discuter (par messagerie instantanée) ce modèle. Des experts en modélisation peuvent également participer si nécessaire. Une simulation des activités modélisées est proposée afin de valider l'exécution

des séquences. Dans le même esprit, (Jørgensen, 2001) propose une utilisation « interactive » des modèles produits dans laquelle l'ordinateur et les utilisateurs coopèrent pour interpréter le modèle au fur et à mesure du déroulement du processus. En effet, pour Jørgensen, le problème de la modélisation de processus ne provient pas du fait que l'on représente de manière formelle ces processus, mais plutôt du manque d'interaction au cours de la modélisation. Sa perspective interactionniste permet de s'affranchir des problèmes de formalisation, tout en en gardant les bénéfices. Le système permet à la fois d'assister la coopération pendant la phase de modélisation, mais également pendant la phase d'interprétation et d'exécution du modèle ; Le système propose des décisions sur les fragments du modèle concerné, tandis que les utilisateurs lèvent les ambiguïtés du modèle. Les modèles de processus sont ici perçus comme des « médiateurs de connaissance », métaphore qui permet d'attirer l'attention sur la façon dont la connaissance représentée dans le modèle est utilisée, comment elle influence les comportements.

Bien que la cible de ces systèmes soit différente de celle des outils de BPM, la démarche est très proche. D'ailleurs, la perspective de modélisation centrée sur l'analyse de la tâche que ces outils adoptent ne permet toujours pas d'observer et de formaliser certains objectifs, certaines activités et interactions. Même si ces méthodes, techniques ou langages sont intéressants, ils ne prennent pas en compte une dimension qui nous semble essentielle dans les interactions humaines, qui est celle des conversations, de la participation à des pratiques sociales qui donnent sens au comportement des acteurs engagés dans ces pratiques.

Si nous souhaitons dépasser cette vision structurelle et fonctionnelle de l'activité, il nous faut définir les représentations que nous pouvons utiliser pour modéliser les pratiques interactionnelles. Il nous faut trouver une alternative à des représentations qui ne seraient pas

uniquement orientées information, but, ou processus, mais aussi orientées participation (Clancey, 1997), permettant la prise en compte de l'engagement dans une communauté, de l'identité, et plus généralement d'activités qui ne sont pas uniquement motivées par la tâche.

Une alternative possible pourrait être proposée par l'Ingénierie des Connaissances, avec les modèles de résolution de problèmes qui représentent le processus cognitif permettant de résoudre un problème quand aucune routine n'est à la disposition de l'acteur. Ces modèles peuvent servir de base à la conception de systèmes assistant la résolution de problème, individuelle ou collective. Mais cette façon de représenter l'activité n'est jamais qu'une autre manière de définir et de représenter une tâche, puisque l'hypothèse de ce type de modélisation est que tous les comportements humains peuvent être simulés par un modèle de résolution de problème (Newell, 1990). De plus, tous les buts ne sont pas forcément des problèmes à résoudre, et toutes les actions ne sont pas forcément motivées par une tâche.

Un autre type d'analyse, qui distingue cette fois-ci clairement la tâche et l'activité, et qui a beaucoup été étudié par les chercheurs en sciences sociales (par exemple Gasser 1991; Lave et al., 1984; Lave 1988; Luff et al., 2000) est la théorie de l'activité (Leont'ev, 1979). Cette théorie défend le fait que le comportement est organisé selon des motifs qui ne sont pas uniquement intellectuels ou liés au travail. Cette théorie fournit un cadre précis reliant intention, but et opération, ce qui permet de traiter tous les aspects du comportement humain qui ne sont pas orientés vers la tâche. Cette théorie se focalise sur la description et la compréhension des pratiques, actions se déroulement dans un contexte social.

Ces aspects ont été également pris en compte dans d'autres recherches sous la forme de scripts (Schank and Abelson, 1977) qui proposent une représentation de l'activité mettant

l'accent sur l'aspect culturel et des comportements, et les rites sociaux (par exemple les scripts décrivant les comportements au restaurant, au musée, dans un magasin...). Ces scripts peuvent être identifiés à l'aide de techniques de *storytelling* (Soulier et Caussanel, 2004).

Une perspective qui nous semble très intéressante pour l'usage de ces scripts, est celle proposée par Clancey avec le langage BRAHMS « for work process modeling » (Clancey et al. 1998; Sierhuis, 2001 ; Clancey, 2002). L'objectif est ici d'utiliser le modèle de processus pour simuler le comportement coopératif entre acteurs, et non plus pour l'exécuter. Les scripts représentent les pratiques, ce que les gens font réellement plutôt qu'une vue fonctionnelle idéalisée de ce qui est essentielles pour réaliser une tâche. Les comportements simulés représentent les interactions, conditionnées par les circonstances qui peuvent changer ; les comportements ne sont pas exécutés « par cœur » comme dans une pièce de théâtre. Ainsi, la simulation de ces pratiques, nous permet de passer d'un inventaire idéalisé de la connaissance nécessaire pour résoudre des problèmes (l'approche Ingénierie des Connaissances) à la compréhension des acteurs auxquels la connaissance doit être apportée dans une situation donnée, et des contraintes culturelles et physiques qui s'imposent aux acteurs quand la situation de résolution de problème se déroule. Nous passons d'une formulation du raisonnement orientée objectifs et planification à des modèles du cadre, des activités, des interactions entre acteurs. Ces activités que nous modélisons ne sont pas seulement des choses que les acteurs font mais bien une manière d'interagir (Clancey, 2002). Les activités sont un moyen de se coordonner, une manière de s'engager envers les autres et l'environnement. Pour reprendre le terme de Clancey, c'est une *chorégraphie*.

3.2 Une proposition de modélisation descriptive pour la simulation et l'assistance des work practices

Nous proposons donc, pour modéliser ces « work practices », la création d'un modèle dynamique illustrant comment le système d'activités change au fur et à mesure. Pour construire ce modèle dynamique, nous proposons d'associer différents modèles, qui permettront de représenter le travail au sein d'un groupe de manière plus détaillée que le BPM, mais moins détaillée, et moins en profondeur que les modèles cognitifs. Nous proposons, à l'aide de l'ensemble de modèles que nous décrivons ci-dessous, d'intégrer différentes perspectives, physique, cognitive et sociale :

- Modèle d'agent : il représente des personnes impliquées dans le système de travail selon leurs rôles, fonctions, localisation, relations interpersonnelles...
- Modèle d'activité : les comportements des acteurs et des objets de leur environnement sont exprimés en terme d'activités réalisées dans le temps. Les activités des agents ou des objets peuvent être représentées au niveau du groupe, ou de manière individuelle.
- Modèle d'objets : ce modèle décrit les objets qui forment l'environnement des acteurs ; leurs outils, leurs documents, ...
- Modèle de contexte : c'est une représentation du contexte dans lequel se déroulent les activités (*workplace*).
- Modèle temporel : il exprime les contraintes sur les activités décrites dans le modèle d'activité, les préconditions du déroulement d'une activité, les règles qui s'appliquent, le temps nécessaire pour réaliser une activité.
- Modèle de connaissance : les actions de production de connaissances sont représentées comme une combinaison d'activités (par exemple une recherche d'informations peut être une combinaison de détection d'information, de communication, de lecture ou d'écriture de documents), et de cadres de pensée.

- Modèle de communication : il décrit les actions grâce auxquelles les acteurs et les objets de leur environnement communiquent (dire quelque chose à quelqu'un, poser une question...). Une conversation est modélisée comme une activité comportant des actions de communication, en face à face ou médiatisées (par le téléphone, le courrier électronique, ...). Le choix du medium et comment il est utilisé fait partie des « work practices ».

Ces modèles sont construits sur la base d'informations récoltées en temps réel à l'aide de différents moyens : enregistrement sur films des activités de l'équipe, traces informatiques de l'usage des systèmes, traces documentaires de l'activité de l'équipe, représentations. Nous proposons ensuite d'exécuter ces modèles afin de simuler le comportement de travail : les activités, la communication, les déplacements de chaque objet ou acteur dans le système de travail.

Ces modèles captent donc des données, qui permettent de simuler les activités collaboratives, afin de proposer des assistances en temps réel aux *work practices*. Cela répond à un besoin de malléabilité des systèmes d'assistance au travail collaboratif (Bourguin, 2000) face à des pratiques qui émergent en temps réel et qui changent rapidement. Cette modélisation descriptive nous paraît une alternative préférable à la modélisation active permettant une exécution des processus, qui selon nous limite le rôle de l'interaction humaine dans la performance.

4. Conclusion

Dans cet article, nous avons montré que, bien que le *Business Process Modeling* soit une démarche efficace lorsque les processus possèdent une structure clairement définie et peuvent être décrits sous la forme d'une chaîne d'évènements, il n'est pas suffisant face à des processus peu structurés dont la séquence est déterminée ad hoc par l'équipe au cours de

l'exécution, et où c'est également à ce moment là que l'on détermine les personnes chargées de leur exécution.

Notre démarche ne consiste pas à nier l'existence de processus stratégiques à fort enjeux, majeurs et structurants, qu'il serait possible de modéliser, d'exécuter et de superviser en s'appuyant sur une approche purement logique de l'orchestration événementielle de fonctions atomiques, mais consiste plutôt à insister sur la nécessité d'articuler ceux-ci aux interactions humaines qui les rendent performants.

Pour cela, après une recherche de représentations potentiellement candidates pour cette démarche, nous avons proposé dans la seconde partie de cet article, une modélisation des pratiques de travail (*work practices*). Cette modélisation permet de prendre en compte à la fois les aspects comportement, connaissance, communication, temporel, et environnement de travail. Notre démarche consiste à utiliser cette modélisation pour simuler les activités collaboratives afin de proposer une assistance à ces pratiques. La modélisation formelle des pratiques de travail, dont certains dimensions ont déjà été testés (Lewkowicz, Marcoccia, 2004 ; Soulier, Caussanel, 2004), permet la simulation des comportements cognitifs et sociaux ainsi que du système de travail, au niveau activité (Clancey, 2002). Contrairement à la modélisation de processus, qui bénéficie de nombreuses années d'expérience, la modélisation de comportements humains dynamiques s'inscrivant dans des environnements de travail eux-mêmes dynamiques n'en est encore qu'à ses débuts. Cette approche, complémentaire des modélisations au niveau tâche, tel le BPM, devrait alimenter la réflexion sur la gestion du travail coopératif et la conception de systèmes d'information adaptés chargés de le supporter.

Références

Bidan, M. (2004), Fédération et intégration des applications du Système d'Information de Gestion, Revue Systèmes d'Information et Management (SIM), n° spécial Risques des projets ERP, n°2, vol. 9.

Bourguin, G. (2000), Un support informatique à l'activité coopérative fondé sur la théorie de l'activité : le projet DARE, Thèse de l'Université des Sciences et Technologies de Lille.

Briffaut, J.P. (2004), *Systèmes d'information en gestion industrielle*, Hermès Science Publications.

Burlton, R. (2001), *Business Process Management: profiting from process*, SAMS, NY.

Cigref (2003), Accroître l'agilité du système d'information. Urbanisme : des concepts au projet, Paris, septembre.

Clancey, W. J., Sachs, P., Sierhuis, M., and van Hoof, R. (1998), Brahms: Simulating practice for work systems design. *International Journal of Human-Computer Studies*, 49: 831-865.

Clancey, W.J. (1997), The conceptual nature of knowledge, situations, and activity. In: P. Feltovich, R. Hoffman & K. Ford. (eds). *Human and Machine Expertise in Context*, Menlo Park, CA: The AAAI Press. 247-291.

Clancey, W. J. (2002), Simulating Activities: Relating Motives, Deliberation, and Attentive Coordination, *Cognitive Systems Research*, vol. 3, pp. 471-499.

Crusson, T. (2003), Business Process Management. De la modélisation à l'exécution. Positionnement par rapport aux Architectures Orientées Services, Rapport Intalio.

Debauche, B., Mégard, P. (2004), *BPM Business Process Management : Pilotage métier de l'entreprise*, Paris, Hermès.

Fingar P., Bellini J. (2004), *The Real-Time Enterprise*, Meghan-Kiffer Press, New York.

Garner Group (2004), The Magic Quadrant for BPA 2004, Gartner Research, January 2004.

Gasser, L. (1991), Social conceptions of knowledge and action, *Artificial Intelligence*, 47(1-3) 107-138., January.

Hammer, M., Champy, J. (2003), *Reengineering the corporation*, Perfect Bound.

Harmon, P. (2003), *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*, Morgan-Kaufmann.

Jørgensen, H. D. (2001), Interaction as a Framework for Flexible Workflow Modelling, *GROUP'01*, Sept. 30-Oct. 3, 2001, Boulder, Colorado, USA., pp. 32-41.

Journé, B. (2002), « Situer la cognition et l'action collective », in *Système d'Information et Management*, n°2, volume 7, juin.

Lave, J. (1988), *Cognition in practice*, Cambridge: Cambridge University Press.

Lave, J., Murtaugh, M., and de la Rocha, O. (1984), The dialectic of arithmetic in grocery shopping. In B. Rogoff and J. Lave (editors), *Everyday cognition*, Cambridge MA: Harvard University Press, pp. 67-94.

Le Breton, D. (2004), *L'interactionnisme symbolique*, PUF, 2004.

Leont'ev, A. N. (1979), The problem of activity in psychology. In Wertsch, J. V. (editor), *The concept of activity in soviet psychology*. Armonk, NY: M. E. Sharpe. pp. 37-71.

Lewkowicz, M., Marcoccia, M. (2004), The Participative Framework as a Design Model for Newsgroups: PartRoOM, COOP 2004 : Cooperative Systems Design. Scenario Based Design of Collaborative Systems, 11-14 May 2004, Hyeres. Amsterdam: IOS Press.

Luff, P., Hindmarsh, J., and Heath, C. (2000), *Workplace studies: Recovering work practice and informing system design*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Mc Carty, M. P., Stein, J. (2003), *Agile Business for Fragile Times*, Mc Graw-Hill.
- Mondada L. (2002), Interactions et pratiques professionnelles : un regard issu des studies of work, *Studies in Communication Sciences*, 2/2 (2002) 1-32.
- Newell, A. (1990), *Unified Theories of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ould, M.A. (1995), *Business Processes: Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement*, John Wiley & Sons.
- Ould, M.A. (2004), Business Process Management: A Rigorous Approach, *The British Computer Society*, December.
- Pyke, J., Whitehead, R. (2003), Does Better Math Lead to Better Business Processes? novembre.
- Rubart, J., Haake, J. H., Tietze, D. A., Wang, W. (2001), Organizing Shared Enterprise Workspaces Using Component-Based Cooperative Hypermedia, *HT'01* 8/01 Aarhus, Denmark, pp. 73-82.
- Sadiq, W., Schulz, K. (2004), Next Generation. Business Process Management, SAP Research.
- Schank, R., Abelson, R. P. (1977), *Scripts, plans, goals and understanding*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Scheer, A.W, Abolhassan, F., Jost, W., Kirchmer, M. (2002), *Business Process Excellence: Aris in Practice*, Springer, NY,.
- Sierhuis, M. (2001), *Modeling and simulating work practice*. Ph.D. thesis, Social Science and Informatics (SWI), University of Amsterdam, SIKS Dissertation Series No. 2001-10, Amsterdam, The Netherlands.
- Smith, H., Fingar, P. (2003), *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press.

Smith, H., Fingar, P. (2004), *Workflow is just a Pi process*, Computer Sciences Corporation, BPTrends, January, (première édition novembre 2003).

Soulier, E., Caussanel, J., (2004) HyperStoria: Acquire, represent, understand and share experiences by the way of narration, in (Eds.) Georg Schreyögg and Jochen Koch, *Narratives and Knowledge Management. Exploring the links between organizational storytelling and knowledge management*, Berlin, Erich Schmidt Verlag.

Spanyi, A. (2003), *Business Process Management (BPM) is a Team Sport: Play it to Win!*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.

Suchman, L. (1987), *Plans and Situated Actions: The Problem of Human Machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press.