

## ***Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions***

*Annie Cornet\**

Faut-il encore parler et débattre autour du reengineering ou BPR (Business Process Re-engineering) ? On pourrait penser que ce terme est passé de mode et que ses principes ont été définitivement abandonnés. Face à ce discours, nous émettrons quelques réserves. En effet, si le BPR dans sa dimension « changement radical de l'organisation » est de moins en moins évoqué, le principe de réorganisation et de restructuration basé sur l'optimisation des processus transversaux (flux de biens, de services et d'informations) est plus que jamais présent dans les entreprises mais aussi dans le secteur non-marchand (notamment dans le secteur hospitalier et les administrations publiques). Par ailleurs, les évolutions technologiques entraînent de plus en plus les entreprises et les organisations dans une révision de leurs processus. Nous pensons notamment à l'intégration des logiciels de processus intégrés (logiciel ERP), type SAP ou Baan, ou au commerce électronique, basée sur l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus commande - livraison / maintenance.

Si on admet que les restructurations autour de l'optimisation des processus transversaux restent plus que jamais d'actualité, il peut être utile de pointer quelques enseignements des vagues de restructuration précédentes. L'enjeu est de montrer que l'optimisation des processus apparaît bien plus complexe que ne le laisse supposer la littérature managériale et qu'il y a là encore beaucoup de

\* *Annie Cornet*, Chargée de cours adjoint à l'Université de Liège et Professeur-adjoint au HEC à Montréal.

choses à inventer pour gérer notamment l'hybridation des structures et des modes d'organisation du travail qui en découle mais aussi les multiples contradictions d'optimisation inhérentes au modèle.

## 1. L'OPTIMISATION DES PROCESSUS

Le reengineering ou BPR<sup>1</sup> a été très populaire au début des années 90 aux Etats-Unis et s'est rapidement propagé comme référent pour des changements organisationnels majeurs, en Europe. Derrière ces termes se cache une vague de restructuration et de réorganisation des entreprises qui s'appuie largement sur les potentialités des technologies de l'information et de la communication et sur l'ingénierie informatique. La réingénierie des processus d'affaires s'attaque à l'organisation fonctionnelle, qualifiée par Hammer et Champy (1993) d'entreprise « taylorienne » ou de bureaucratie. Cette forme structurelle est présentée comme totalement inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique. En conséquence, ces auteurs proposent de remplacer ce découpage fonctionnel par un regroupement des activités autour des processus transversaux de l'organisation. Les gurus en management et plusieurs bureaux de consultance promettent, grâce à ces changements structurels, des gains spectaculaires dans les coûts, la qualité, le service à la clientèle et la rapidité de traitement des informations et des marchandises.

La structure processuelle résulte de l'agencement d'une série de processus transversaux optimisés. Un processus se définit comme un flux d'informations, de biens et/ou de services, centré sur le client. Ce flux se veut transversal aux fonctions, départements et services mais aussi aux frontières de l'organisation (fournisseurs, sous-traitants, clients). Il regroupe une suite logique d'activités ou de tâches qui doivent avoir une valeur ajoutée pour le client. Un processus se doit d'être mesurable : critères de temps, de qualité, de coût et degré de satisfaction de la clientèle. Un des postulats de base est qu'il y a une façon optimale d'organiser chaque processus en regard des objectifs poursuivis et des ressources technologiques et financières. Il s'agit de trouver cet optimum et de l'opérationnaliser.

Ce projet de changement a des implications importantes au niveau de l'organisation du travail. Potentiellement tous les paramètres de configuration (Mintzberg, 1982; Nizet, Pichault, 1995) sont visés par ce projet de changement tel que résumé dans le tableau ci-dessous.

1. Hammer M. 1990, 1994, 1996, Hammer M., Champy J. 1993; Champy 1995; Davenport T. 1993, Johansson J., Mchugh P., Pendlebury A.J., Wheeler III W.A. 1993.

<i>Paramètres de configuration</i>	<b>Configuration bureaucratique</b>	<b>Entreprise "reconfigurée" autour des processus</b>
<i>Division horizontale du travail (niveau des opérateurs)</i>	Spécialisation des tâches Division horizontale forte/ entreprise	Activités multidimensionnelles/ élargissement des tâches/Division horizontale faible/postes multitâches / élargissement des tâches/polyvalence
<i>Division verticale du travail (niveau des opérateurs)</i>	Séparation conception/ exécution/Peu d'autonomie dans l'organisation du travail et dans la prise de décisions/ Beaucoup de contrôles	Enrichissement des tâches/plus d'autonomie dans l'organisation du travail/Plus de responsabilités pour les opérateurs/Moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais plus sur les résultats
<i>Différenciation entre unités (horizontale)</i>	Forte différenciation Distinction nette des services selon leurs fonctions : services opérationnels et fonctionnels	Faible différenciation. Disparition des services et des départements Structuration horizontale autour des processus Équipe multifonctionnelle, liée à un processus, transversale à l'ancienne structure
<i>Coordination du travail entre opérateurs</i>	Standardisation des procédures Standardisation des résultats (DPO) pour certaines catégories de personnel (cadres)	Standardisation des procédures (processus très formalisé) Standardisation des résultats pour toutes les catégories de personnel Ajustement mutuel (valorisation du travail d'équipe). Standardisation des normes (satisfaction clientèle, etc.).
<i>Mécanismes de liaison entre unités</i>	Formalisation des procédés Formalisation des résultats avec la mise en place de « business units » (unité de référence = l'unité)	Formalisation des procédés (liens entre les différentes étapes du processus) Formalisation des résultats (unité de référence = le processus). Mécanismes de liaison reposant sur les relations interpersonnelles : travail d'équipe, task forces, postes de liaison Mécanismes reposant sur les représentations mentales : autonomie, orientation client, innovation, learning process, flexibilité
<i>Différenciation verticale : nombre de niveaux hiérarchiques</i>	Beaucoup de niveaux hiérarchiques : structure basée sur la supervision et le contrôle	Aplatissement des structures Organigramme à plat. Leadership transformationnel, charismatique, coaching
<i>Degré de centralisation de la prise de décision</i>	Centralisation des décisions stratégiques. Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles au niveau des divisions fonctionnelles	Centralisation des décisions stratégiques/ Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles dans les équipes de processus
<i>Frontières de l'organisation</i>	Rigide, claire Relocalisation/délocalisation/	Souple, fluide. Outsourcing/ Télétravail. Accentuation des liens avec les fournisseurs, firmes externes

Au niveau des politiques de gestion des ressources humaines, l'enjeu est de passer d'un modèle de GRH objectivant - basé sur des règles et des procédures uniformisées pour un groupe de travailleurs - à un modèle individualisant - centré sur l'individualisation des droits et la valorisation de la performance individuelle (Cornet, 1998a).

L'optimisation des processus est perçue comme un changement séquentiel et consensuel. Le point de départ est la stratégie d'entreprise et le design des processus optimum en regard de cette stratégie. Les structures et les politiques de GRH sont des variables dépendantes qui doivent s'ajuster pour permettre ce fonctionnement optimal des processus. Le consensus sur le contenu et la forme du changement repose sur la rationalité des choix posés en regard de critères d'efficience et d'efficacité (coûts, temps, qualité et amélioration du service clientèle).

## 2. UN DÉTOUR PAR LA RÉALITÉ

Nous présenterons ici essentiellement les enseignements de deux études de cas longitudinales (Cornet, 1998b).

- une entreprise du secteur informatique (*étude de cas A*) dans laquelle il est décidé de réaliser une opération de reengineering autour du cycle commande-livraison.
- une société qui produit des annuaires commerciaux (*étude de cas B*) et qui décide de réorganiser toute la chaîne qui va de l'encodage des données à la mise en page des annuaires.

### Étude de cas A

*La filiale belge de la société MICRO a essentiellement une activité commerciale. Elle étudie des solutions informatiques, les développe, vend le matériel et le logiciel, les installe et assure leur maintenance. La maison-mère a une activité qui englobe la production du matériel. Les usines sont implantées dans plusieurs pays, aucune usine ne se trouve en Belgique. 650 personnes travaillent dans la filiale belge. Le personnel est réparti sur plusieurs sites géographiques. Si la société au niveau mondial a traversé des jours difficiles, la filiale belge reste bénéficiaire depuis plusieurs années. La société s'est engagée dans une vaste opération de réduction de coûts. Le projet étudié s'inscrit dans cette perspective.*

Le projet trouve son origine dans une insatisfaction quant aux modes de fonctionnement du cycle commande-livraison. Le projet de changement vise à améliorer ce process, appelé alors process logistique. Il couvre les étapes qui s'échelonnent entre la commande et la livraison. Les gains recherchés sont des gains de temps (réduire le temps entre la commande et la livraison et/ou l'installation), des gains de qualité (réduire le nombre d'erreurs), des gains de coûts (diminuer les coûts relatifs à ce process) et de fidélisation de la clientèle au travers d'une plus grande satisfaction des services et produits offerts.

La première étape du process est, initialement<sup>2</sup>, la commande signée par le vendeur et le client; la dernière étape, la livraison avec, pour certains contrats, la mise en marche du système informatique chez ce client. Ce process est un flux de biens (matériel informatique et composants, logiciels standards ou personnalisés, câblage) et d'informations (relatives au client, à la marchandise, aux personnes et aux services qui traitent le dossier). La facturation, gérée par le service comptable du Groupe, n'est pas considérée comme une étape de ce process. Ce process est très complexe à cause de l'étendue de la gamme de produits et de services proposés par la société Micro qui a une tradition d'offres « sur mesure » (peu de produits standards). Le process à reconfigurer concerne plusieurs services et divisions, les plus directement concernés sont, en interne, les divisions vente (au nombre de 9), la division qui regroupe les gestionnaires administratifs (Sales-Controlling), le service order-processing (OP), la division technique-maintenance. Les étapes du processus relatives à la production, bien qu'étant une donnée importante de la durée du processus, ne seront pas intégrées dans le projet car elles relèvent d'autres filiales.

### Étude de cas B

La deuxième étude de cas concerne une société qui produit des annuaires commerciaux. L'activité de cette société débute par des activités commerciales (identification des annonceurs) pour se clôturer par l'édition, la vente et la distribution des annuaires. Le projet de restructuration porte sur la chaîne d'activités qui s'étend de l'encodage des données à la mise en page des annuaires. Cette société est jeune: elle a été créée en 1994. Elle se trouve en phase de croissance (200 employés, fin 1994; 520 employés, fin 1995) et tente de gagner des parts de marché sur son concurrent principal.

Le projet de réorganisation vise à optimiser le process qui s'étale de la réception des encarts publicitaires de la vente et des annonces commerciales standard à l'envoi de l'annuaire commercial à l'éditeur. L'optimisation doit permettre des gains de temps (amélioration de la planification de la production et meilleure gestion des périodes de clôture) et des gains de qualité (réduction du nombre d'erreurs). Le projet répond aussi à une volonté de stabiliser les parts de marché conquises mais aussi d'en acquérir de nouvelles. Pour atteindre cet objectif, il est apparu indispensable d'améliorer la qualité du produit (les

2. Au fur et à mesure de l'évolution du projet, le process a intégré une étape en amont, à savoir la préparation et la rédaction de l'offre par la vente et le support-vente.

*premières éditions ont été très contestées à cause du nombre important d'erreurs).*

*Le process mis sous examen s'étend de la phase d'encodage des données à la phase de mise en page (juste avant l'envoi chez l'éditeur). Ce process est uniquement un flux d'informations (flux électronique mais aussi sur support papier). Les principales activités du processus sont les suivants :*

- réception des références à encoder : SRL ou encarts publicitaires;*
- encodage des références et première mise en page;*
- si logo ou dessin (display), graphisme et mise en forme;*
- impression des encodages et envoi au client pour vérification (print-proof);*
- relecture des épreuves;*
- renvoi des corrections aux encodeurs et/ou aux graphistes;*
- première impression;*
- relecture et identification des erreurs;*
- premières corrections;*
- deuxième impression;*
- deuxième correction;*
- envoi à l'éditeur.*

*En amont se trouve l'opération de vente. Le coût global de cet encart dépend de la taille, du nombre de caractères, du nombre d'annuaires visés, du type de logo demandé. En moyenne, 1000 contrats par jour arrivent à l'encodage. Ces contrats peuvent être de complexité très variée. Cela va de la simple mention standard dans l'annuaire (nom, adresse, téléphone) à une annonce sortant du format standard, avec ou sans graphisme. Les phases aval sont l'édition (sous-traitées à un éditeur), la distribution et la vente des annuaires (distribution gratuite à tout abonné du téléphone de l'ancien opérateur public des télécommunications), la commercialisation des produits dérivés, comme un CD-Rom.*

*La vente (phase en amont) est réalisée par une équipe de vendeurs. L'encodage des données est réalisé par des analystes. Les annonces avec graphisme sont traitées par des graphistes. Une cellule, « data-integrity » (DI), est chargée de la gestion de la base de données: gestion des retours postaux, des lettres des clients, de la base de données achetées à la Maison-mère. Les données relatives aux professions libérales et à certaines rubriques jugées critiques (critical headings) sont contrôlées par le personnel de cette cellule. « Data-integrity » est aussi chargée du « bookclose » donc de la finalisation de l'annuaire avant l'expédition à l'éditeur. Tous ces services, à l'exception de la vente, sont regroupés dans le département production (PROD).*

*Le projet de reengineering a pour objectif de s'attaquer en priorité à des problèmes de qualité. Fin 1995, les premiers annuaires sont sortis et la société ne peut que constater qu'il y a de nombreuses erreurs. Selon la presse, 5 à 10 % des quatre millions et demi d'adresses figurant dans les annuaires sortis cette année-là comportent des données erronées,*

*imprécises et oubliées. Les plaintes des clients sont nombreuses. Le public, qui était déjà peu favorable à l'arrivée de ce second acteur sur le marché, en a maintenant une image peu positive. Il s'agit donc de faire face, d'urgence, à ces erreurs d'encodage et de mise en page, et de rassurer le public et la clientèle. Par ailleurs, l'équipe dirigeante aimerait étaler l'édition des annuaires sur toute l'année plutôt que la concentrer sur 6 mois. Le planning actuel génère des coûts importants en heures supplémentaires et en intérimaires pour récupérer le « backlog », retard d'encodage à résorber avant publication de l'annuaire.*

Ces projets de reengineering ont été étudiés de façon longitudinales (1995-1997) ce qui offre la possibilité de voir comment le processus de changement s'est déroulé, quelles sont les réorientations qui ont été prises, quels options ont été abandonnées ainsi que les jeux d'acteurs qui y sont liés.

L'objet de cet article n'est pas de présenter l'ensemble des acquis mais de se centrer sur les zones de tension qui sont apparues dans ces projets et qui nous apparaissent comme inhérentes à tout projet de ce type parce que fortement ancrées dans le modèle managérial lui-même.

## **2.1. Des objectifs potentiellement contradictoires**

Un certain nombre de tensions sont liées à la formulation des objectifs et aux résultats à atteindre. Le discours annonce que l'objectif central du projet est d'obtenir des gains de qualité et de satisfaction de la clientèle (but de mission<sup>3</sup>) mais, les pratiques et les choix posés montrent que les gains de temps et de coûts (buts de système) sont prioritaires. Ceci est évident dans la société A (société informatique) qui évalue le degré d'avancement du projet essentiellement sur les gains de coût (pratiquement le seul reporting au comité de pilotage). L'amélioration de la satisfaction de la clientèle est certes formulée mais se traduit rarement par des pratiques et des critères d'évaluation<sup>4</sup>. Les objectifs restent réactifs, centrés sur des changements internes et le court terme: diminuer les coûts, augmenter la productivité, gagner du temps<sup>5</sup>.

3. Pour cette notion de but de mission et but de système, nous renvoyons à Mintzberg, 1982.

4. Ceci rejoint notamment le constat de Doherty, Horsted, 1996.

5. On retrouvera les mêmes résultats chez : Gringras, Roy, Bedard, 1995; Burke, Peppard, 1995; Coulson-Thomas, 1994.

## **2.2. Un changement culturel « radical » avec un changement structurel « incrémental »**

Les deux sociétés oscillent entre un discours qui annonce un changement radical à la façon « Hammer et Champy » et le rappel brutal de la réalité qui pousse à des changements partiels et incrémentaux. On pourrait dire d'une

certaine façon que, d'une part, le changement radical est relayé dans sa dimension « culture » avec notamment des slogans répétés sur le fait qu'il faut maintenant penser « client », que « le client doit être au centre de l'activité », « qu'il faut être innovant » mais pas dans sa dimension « structure ». Si des changements sont perceptibles dans l'organisation du travail, ils sont souvent en-dessous des changements espérés car les chefs de projet ont dû gérer ou plutôt subir les rapports de pouvoir et les susceptibilités internes. Ainsi, dans nos études de cas, on perçoit très nettement que le poids symbolique des départements « vente » les met, en quelque sorte, à l'abri de toute restructuration menée par un autre service même si les activités de ces départements constituent un input important et incontournable des processus à reconfigurer (input du processus logistique pour la société A et du processus production pour la société B). Le résultat est que les processus mis sous examen ne sont plus des processus transfonctionnels et transversaux mais des processus fonctionnels: optimisation du processus logistique (société A), optimisation du processus production (société B) pour éviter notamment de devoir toucher à la compétence et aux zones de pouvoir d'autres départements.

Le processus à reconfigurer, la façon dont il est initialement décomposé et dont il se déroule, reflète l'histoire organisationnelle et les luttes de pouvoir internes et externes qui ont permis sa cristallisation. S'attaquer à ce processus et vouloir le redessiner suppose donc qu'on s'attaque à ces équilibres. Les conflits et tensions sont donc inévitables.

### **2.3. Un découpage par projet qui pénalise parfois une vue d'ensemble**

Les deux projets de changements s'appuient fortement sur le modèle de la planification et la méthodologie de gestion de projets avec la définition des objectifs à atteindre, généralement des gains de coûts et de temps, une planification assez précise des différentes étapes du projet et des acteurs qui y sont associés, un reporting régulier centré sur le degré d'atteinte des objectifs. Cette séquentialité et ce découpage a pour effet que, du moins dans une des entreprises (entreprise A), le chef de projet rate des opportunités de changement qui se situent sur d'autres temporalités et qui relèvent d'autres cahiers des charges. Ainsi dans la société A, l'objectif du projet de reengineering est d'améliorer le processus logistique : de la commande à la livraison. Il est essentiellement centré sur la mise à disposition d'outils informatiques et sur la rédaction de nouvelles procédures de travail. Par ailleurs, l'organisation met sur pied un vaste projet SAP qui touche inévitablement à ces activités logistiques (transfert de

biens et d'informations). Les deux projets fonctionneront pendant des mois en parallèle, selon leur propre rythme sans se rencontrer alors qu'ils concernent les mêmes tâches, les mêmes fonctions et les mêmes départements. Ceci aura pour effet que les décisions prises dans l'un des groupes rentreront en opposition avec celles prises par l'autre groupe ou tout simplement en supprimeront les effets.

## **2.4. De la collecte d'informations à l'implication**

Beaucoup d'ambiguïtés également sur le thème de l'implication des opérateurs et de la façon d'obtenir leur adhésion au changement espéré. L'analyse des processus et leur optimisation repose sur un recueil d'informations auprès des opérateurs à qui on demande de décrire en détail leurs activités. L'implication des opérateurs se limite généralement à cette collecte d'informations ce qui entraîne que beaucoup d'employés vont se sentir dépossédés de leur expertise et des informations qu'ils auront données en vue d'améliorer le processus. On les a consulté, certes, mais essentiellement dans une logique « collecte d'informations ». Ils n'ont pas été associés à l'élaboration de l'architecture du nouveau processus et aux choix technologiques. Ceci a pour conséquence qu'ils forment beaucoup de réserves quand il s'agit de s'impliquer dans la mise en œuvre.

## **2.5. Changer l'organisation du travail : du discours et des faits**

Notons enfin, les multiples contradictions liées aux modifications dans l'organisation du travail, dans la répartition des tâches et dans les mécanismes de coordination.

Au niveau des opérateurs, on observe un élargissement des tâches qui est rendu possible par l'automatisation et la standardisation d'un certain nombre de tâches administratives, la réduction des étapes intermédiaires (moins de double encodage), la décentralisation de l'encodage des données, la mise en réseau des applications et leur intégration. Cet élargissement des tâches est souvent confondu au niveau du langage avec un enrichissement du travail. Toutefois, les tâches qui s'accumulent et se juxtaposent ne rendent en rien le travail plus enrichissant (pas plus de participation aux processus de décision, pas plus de responsabilités). Ce paradoxe est souvent souligné par les opérateurs qui font remarquer qu'on a augmenté leur charge de travail (élargissement) mais que cela ne change rien au côté routinier de leur emploi (aucun enrichissement).

D'autres constatent que leur fonction est devenue plus complexe : utilisation de nombreux outils techniques (logiciels, réseaux, etc.) et plus de responsabilités. Ils réclament, en conséquence, une cohérence avec le discours d'enrichissement et d'empowerment et les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les classifications de fonctions. Dans les deux sociétés, cela se traduit par des revendications des opérateurs administratifs pour une révision de la classification de leur fonction. Paradoxalement à nouveau, ces revendications rencontrent peu d'échos auprès des dirigeants. Les directions des Relations Humaines en perçoivent mal la teneur : ils ont rarement été impliqués dans la redéfinition des processus et cernent mal les changements réels. Les responsables hiérarchiques et la direction avancent quant à eux des arguments de réduction des coûts et leur manque de marge de manœuvre pour accorder des augmentations salariales récurrentes. Face à cette impasse, on tempore, on crée des commissions et on tente de « faire traîner » les décisions, ce qui entraîne une certaine démotivation de ces opérateurs.

Remarquons également qu'on assiste bien plus à une délégation des responsabilités, et donc de la sanction en cas de difficultés, qu'à une participation à la prise de décision. On a l'impression qu'il y a, à la fois, un « discours » sur la décentralisation et des « pratiques » de centralisation qui rendent cette décentralisation illusoire, voire suicidaire. On a décentralisé la mise en œuvre mais plusieurs problèmes semblent relever de la formulation des problèmes et des décisions qui ont été prises (ex : choix informatiques, distribution des responsabilités, fixation des critères d'évaluation et de reporting, etc.). Les opérateurs se sentent, en conséquence, tenus pour responsables de choses sur lesquelles ils n'ont pas de pouvoir.

Si on sent une montée en puissance des mécanismes de liaison qui reposent sur les relations interpersonnelles: travail d'équipe et agents de liaison, il faudrait éviter d'en conclure trop vite que les équipes de travail interdisciplinaires et les groupes de projet remplacent les anciens mécanismes de liaison (formalisation des activités et des procédés, et standardisation des résultats et procédures). Ces équipes de travail se superposent aux autres mécanismes de liaison et de coordination. Ceci pose alors d'importants problèmes liés à l'hybridation et à la superposition qui se traduisent par des arbitrages pas toujours facile autour des logiques fonctionnelles et processuelles. On assiste aussi pour les individus à des dilemmes qui portent sur des phénomènes de loyauté : loyauté à son groupe professionnel (loyauté professionnelle), loyauté à son département (logique fonctionnelle), ou loyauté au projet (logique processuelle).

## 2.6. Une transversalité sans nécessairement plus de fluidité

Enfin, si les dirigeants et chefs de projets annoncent une volonté de changement des structures qui devraient se traduire par moins de cloisonnement et plus de fluidité entre départements et services, dans les faits, de nombreuses barrières se dressent qui visent à conserver l'ancienne organisation ou du moins la structure informelle faite de rapports de pouvoir, « de chasse gardée », de compétences et de zones d'expertise non transférables. Au-delà des initiatives transversales ponctuelles et de la multiplication des groupes de projet, les organisations continuent à être perçues comme cloisonnées, comme peu fluides au niveau de l'échange d'informations, comme basées sur la concurrence entre individus et entre services. Ceci est renforcé et maintenu par les systèmes d'évaluation et de « reporting » structurés autour des individus et d'unités indépendantes (business units, centre de profit et de coûts, etc.) qui encouragent des modes de gestion peu collaboratifs.

## 3. CONCLUSIONS

Les tensions identifiées sont résumées dans le tableau ci-dessous. Elles illustrent à quel point ce changement est dialectique et suppose un dépassement ou plutôt une capacité de gestion permanente des contradictions qui traversent de tels projets de changement.

polyvalence	expertise/spécialisation
élargissement des tâches	enrichissement des tâches
enrichissement des tâches	standardisation
complexification des tâches	appauvrissement des tâches
centralisation (contrôle)	décentralisation (empowerment)
délégation du pouvoir/ autonomie	intensification du contrôle direct et indirect
formalisation	autonomie, créativité
ajustement mutuel	standardisation des procédures
optimum processuel	optimum fonctionnel
évaluation du processus	évaluation individuelle
changer l'organisation formelle	... sans changer l'organisation informelle

Un des problèmes centraux est, selon nous, le fait que l'optimisation des processus, tel que décrit dans beaucoup d'ouvrages managériaux et pratiqué par plusieurs bureaux de consultance, est un modèle de gestion du changement et de restructuration fortement mécaniste (Peppard, 1996; Burrell, Morgan, 1979) et

instrumental (Brabet, 1993), qui a tendance à nier l'existence même de ces contradictions ou à penser qu'elles peuvent être facilement résolues.

Par ailleurs, définir un processus comme un agencement de tâches neutres, potentiellement dissociables et recomposables au nom d'un optimum économique, c'est oublier que tout aménagement organisationnel est un équilibre difficilement acquis et toujours provisoire entre des groupes d'acteurs. Intégrer cette vision politique du processus, au même titre qu'une description apparemment objective des tâches à réaliser, est peut-être faire preuve de sagesse et se donner en main l'une des composantes essentielles de la réussite du projet de changement : l'adhésion et l'appropriation par les acteurs.

Il apparaît également essentiel de mettre à plat ou du moins d'entendre les zones de tension et de contradictions inhérentes à tout projet de ce type : élargissement versus enrichissement des tâches/empowerment versus centralisation/complexification croissante des emplois versus statu-quo des systèmes de classification de fonctions/discours sur l'importance du processus versus logique d'évaluation centrée sur l'individu et fonctionnelle. En débattre et les mettre à l'agenda des comités de pilotage au même titre que les composantes techniques du projet de changement pourrait sans nul doute constituer une avancée importante dans le projet de changement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (Ed.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, pp. 69-142.
- Burrell G, Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann Educational Books.
- Burke G., Peppard J. (Ed) (1995), *Examining Business Process Re-engineering. Current Perspectives and Research Directions*, London, Kogan Page.
- Champy J. (1995), *Le reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir et d'y renoncer*, Paris, Dunod.
- Cornet A. (1998a), « Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines ? », *Gestion 2000*, Dossier « La Gestion du Temps », n°3, mai-juin 1998, pp. 53-76.
- (1998b), « Le Reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus », mai 1998, Département de Gestion, Université de Liège, Faculté d'Économie de Gestion et de Sciences sociales, 313 p., 2 volumes.
- Coulson-Thomas C. (Ed) (1<sup>ère</sup> éd. 1994) (Ed.), *Business Process Re-engineering : Myth & Reality*, London, Kogan Page.
- Davenport T. (1993), *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Doherty N., Horsted J. (1996), « Reengineering People. The forgotten Survivors », *Business Change & Re-engineering*, 3, 1, pp. 39-46.

- Gingras L., Roy M.-C., Bedard C. (Ed.) (1995), *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*, Rapport final du projet CER, Document B-29, Québec, CEFRIO.
- Hammer M. (1990), Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 104-112.
- (1994), « One on One : Michael Hammer », *Computerworld*, 28, 5, janvier 24, pp. 84-86.
  - (1996), *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is changing ?*, New-York, Harper Business.
  - Champy J. (1993), *Le reengineering*, Bruxelles, Dunod, 1<sup>ère</sup> ed., Harper Business.
- Johansson J., Mchugh P., Pendlebury A.J., Wheeler III W.A. (1993), *Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Mintzberg H. (1982 {1979}), *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, traduit de l'américain.
- Nizet J., Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin.
- Peppard J. (1996), « Broadening Visions of Business Process Re-engineering », *Omega International Journal of Management Science*, 24, 3, pp. 255-270.