

**SERIE RECHERCHE**

**C.E.R.A.G.**

**LA CONDUITE D'UN PROJET DE REENGINEERING GLOBAL :  
UNE ANALYSE DES EFFETS CONTRE-INTUITIFS**

**Christian DEFELIX\***

**N°00-01**

**\* Maître de conférences – ESA/CERAG – Université Pierre Mendès France, Grenoble**

**DECEMBRE 1999**

**LA CONDUITE D'UN PROJET DE REENGINEERING GLOBAL :  
UNE ANALYSE DES EFFETS CONTRE-INTUITIFS**

Si une certaine littérature, en provenance des milieux du conseil, glorifie la reconfiguration du travail selon les processus, les recherches empiriques montrent à l'inverse que le reengineering est souvent source de grandes difficultés. Basé sur une étude de cas au sein d'une entreprise conduisant un ambitieux projet de réorganisation, cet article vise à montrer que le reengineering constitue effectivement une intervention source de perturbations, et ce d'autant plus qu'en amont de sa mise en place la croyance en ses vertus intrinsèques est trop développée. Bien qu'accompagnée par un discours avantageux et laudatif, la reconfiguration du travail ne facilite pas ipso facto et à court terme la coopération et la confiance ; il agit moins comme réinventeur de l'entreprise que comme révélateur des inévitables tensions organisationnelles.

**MOTS CLES :**

Reengineering – Conduite de changement – Transversalité – Rationalités.

Observateurs et acteurs du monde économique font depuis plusieurs années ce constat : l'activité économique ne consiste plus dans la simple association de facteurs de production classiques (le capital et le travail), mais mobilise de manière constante éléments matériels et immatériels, parmi lesquels on trouve des dispositifs, des savoirs et des savoir-faire, sur fond d'imbrication des différentes fonctions de l'entreprise.

La tendance actuelle des entreprises à optimiser leur fonctionnement interne en s'éloignant d'une coordination strictement verticale et hiérarchique s'inscrit dans ce contexte. Pour rendre le travail plus transversal, c'est-à-dire pour que coopèrent les différentes spécialités, compétences et expertises en vue d'une réponse plus rapide au client, les directions d'entreprise ont de plus en plus recours à des réformes de structures. Ainsi, selon l'enquête de Francfort et al. (1995), la moitié des entreprises françaises engagent des transformations structurelles, et si la spécialisation de l'individu demeure, l'isolement dans le travail s'efface devant une obligation de coopération.

Au premier chef des principes qui guident ces réformes de structures se tient aujourd'hui la doctrine du reengineering, qui entend réorganiser les processus de travail pour engendrer des progrès substantiels en matière de qualité, de délais et de coût. Vecteur actuellement valorisé de la transversalité (Rondeau, 1999), le reengineering se présente comme une nouvelle solution idéale, source de bénéfices « *spectaculaires, pour l'entreprise, pour ses cadres et pour ses salariés* » (Hammer et Champy, 1993, p. 236). Dès lors, l'adhésion et la confiance ne peuvent qu'en découler, en particulier si l'engagement de la direction pour sa mise en place est à la hauteur<sup>1</sup>.

Une telle assertion mérite cependant d'être questionnée. Les réformes de structures qui s'appuient sur la reconfiguration autour des processus s'imposent-elles si facilement ? Sont-elles spontanément la source de la confiance et de la coopération à tous les niveaux de l'entreprise ? L'objet de cet article n'est pas de contextualiser le bien-fondé du reengineering au plan économique, mais de discuter de son acceptabilité sociale, en particulier chez les salariés et les partenaires sociaux. La littérature commence à questionner ce modèle du reengineering (Cornet, 1999), mais les monographies disponibles, en particulier en Europe, ne sont pas nombreuses. Le propos est ici de montrer, à partir d'une observation de terrain approfondie dans une grande entreprise, que l'introduction du reengineering, même avec une forte volonté

managériale et sans réduction d'effectifs, peut engendrer la méfiance et soulever d'importantes difficultés dans l'adaptation des systèmes de gestion. S'il se situe entre gloire et malédiction d'après la littérature (1), le reengineering présente sur le terrain un réel déficit de légitimité (2), car il agit en fait comme révélateur des tensions organisationnelles (3).

## **1. LE REENGINEERING DANS LA LITTERATURE : ENTRE GLOIRE ET MALEDICTION**

Changer l'organisation du travail pour rendre les entreprises plus transversales : le nouvel idéal organisationnel est clairement posé aujourd'hui. Malgré la présentation avantageuse qui en est souvent faite par les consultants, les recherches récentes dévoilent progressivement une face cachée pour ce type de réforme.

### **1.1. LE REENGINEERING COMME SOLUTION IDEALE...**

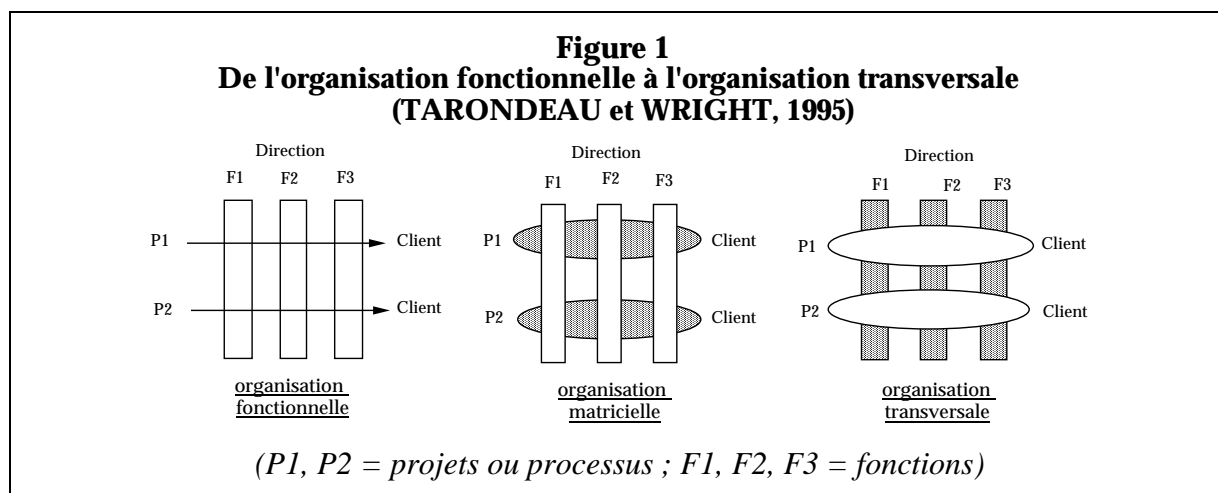
La transversalité se définit en opposition à la verticalité que représentent les fonctions ou les spécialités de l'entreprise. De même qu'un processus est transversal lorsqu'il "traverse" (ou fait appel à) plusieurs unités verticales telles que fonctions, divisions ou départements, une entreprise devient transversale lorsqu'elle se recompose non par fonctions, mais par flux ou processus. Comme le notent Tarondeau et Wright (1995), il n'y a qu'en apparence une ressemblance avec les structures « matricielles » déjà connues. En effet, les structures matricielles consistent à instaurer une double dépendance entre fonction, d'une part, projet ou processus, d'autre part, de telle sorte que les opérationnels sont sous un double contrôle ; en revanche, avec une structure transversale, les missions opérationnelles sont clairement du ressort des projets ou des équipes transverses, les fonctions ne jouant qu'un rôle de mise à disposition de ressources et de compétences (voir figure 1). A l'heure actuelle, la manifestation de plus en plus fréquente de cette transversalisation est l'application des principes du « reengineering », qui consistent :

- d'une part à concevoir une nouvelle organisation autour de quelques processus transversaux, un processus étant un flux d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées, produisent ensemble un résultat ayant une valeur pour un client ;

---

<sup>1</sup> « Une offensive puissante parviendra à surmonter tous les obstacles », assurent Hammer et Champy (1993, p. 236).

- d'autre part à optimiser ces processus, au moyen de différents procédés, notamment : le regroupement de plusieurs postes en un seul, la diminution des niveaux hiérarchiques, la remise en cause de la succession linéaire des tâches, l'externalisation, la création d'un point de contact unique pour le client, ou encore la mise en place de systèmes d'informations suivant l'ensemble des processus en temps réel.



Une telle opération, selon ses défenseurs, n'est pas seulement bénéfique au niveau des résultats économiques. En effet, d'une part, le salarié de base s'en trouvera davantage motivé, car son travail sera plus riche, plus large et plus responsabilisant : « *Les employés eux-mêmes se chargent maintenant de la partie du travail qui incombait à la hiérarchie* »<sup>2</sup> ; « *Après un reengineering, les travailleurs éprouvent une plus grande impression de complétude, d'achèvement et d'accomplissement.* »<sup>3</sup> D'autre part, le reengineering est censé substituer au « *losange distordu* » de l'entreprise, par lequel celle-ci articule processus, emplois, systèmes de management et valeurs, un « *losange parfait* », où tous ces éléments forment un système harmonieux<sup>4</sup>.

Les principes du reengineering se sont si bien répandus depuis quelques années qu'ils représentent plus qu'une mode managériale : une quasi « one best way » en matière d'organisation du travail, ou en tout cas une configuration organisationnelle appelée à supplanter les formes traditionnelles (Tarondeau et Wright, 1995). Outre les prescripteurs eux-mêmes de ce nouveau modèle, de nombreux dirigeants s'en font les défenseurs : « *Quoi qu'on en dise, les entreprises industrielles restent encore fortement tayloriennes avec un*

<sup>2</sup> Hammer et Champy, 1993, p. 64.

<sup>3</sup> Hammer et Champy, 1993, p. 81.

*système organisationnel fondé sur la recherche de gains de productivité dont l'augmentation des rendements. (...) Le reengineering est, à mon avis, la traduction d'une nouvelle vision de l'entreprise »<sup>5</sup>.*

## 1.2. ... OU CHANGEMENT CRITIQUABLE ?

Pourtant, ce nouveau modèle est aussi la cible de critiques, différentes selon les origines. Une première critique consiste à dénoncer l'existence d'une nouvelle mode qui s'avancerait sous une apparence de révolution<sup>6</sup>, et à mettre en lumière le fait qu'une majorité d'opérations de ce type n'atteignent pas les objectifs fixés (Stewart, 1993). Une deuxième met en lumière les inévitables réductions d'emplois qu'induit la mise en oeuvre d'un reengineering, ramenant l'opération à une restructuration de plus (Coulson-Thomas, 1996). Plus fondamentale, une troisième critique pose le problème des limites éthiques et opérationnelles de toutes les approches fondées sur les processus et la coopération transversale. Pour Castro, Guérin et Lauriol (1998), le reengineering fait ainsi partie de ces approches qui postulent abusivement que la mise en oeuvre des principes transversaux va de soi : la nécessité de se coordonner autrement s'imposerait à tous, au bénéfice de l'organisation comme du salarié... Très développé dans sa dimension opératoire, le reengineering est en revanche relativement muet *« sur la manière dont apparaît ou se bâtit la 'confiance' dans les entreprises alors que celle-ci est à la fois son concept primordial et sa condition de réussite la plus nécessaire. Cette dimension est le plus souvent, en effet, posée comme principe ou résultat de l'organisation coopérative »* (Castro, Guérin et Lauriol, 1998, p. 86).

Or, plusieurs travaux de recherche récents confirment précisément que la confiance postulée n'est pas toujours au rendez-vous. Cooper et Markus (1995) ont ainsi constaté que beaucoup de projets de reengineering échouaient parce que l'aspect social avait été traité seulement sous l'angle de la *« résistance au changement »*. Willmott (1994) conclut de son côté que le passage à une organisation fondée sur les processus dépend de la façon dont le personnel s'approprie le reengineering. L'analyse de Cornet (1998) va plus loin que ces constats en reliant ces difficultés aux caractéristiques du paradigme sous-jacent au reengineering : d'une

---

<sup>4</sup> Hammer et Champy, 1993, p. 95.

<sup>5</sup> B. Chambon, Directeur Général Adjoint Hommes et Organisation de Rhône-Poulenc Chimie, cité par *Management et Conjoncture Sociale*, n°423, 15 novembre 1993, p.19.

<sup>6</sup> *« Il n'y a rien de nouveau sous le soleil... Les démarches évoquées par le reengineering sont connues, ont déjà été analysées, et ont même fait d'ailleurs l'objet d'un certain nombre de réalisations concrètes. (...) Le '48 heures Chrono' de la*

part, ce dernier aborde en fait le processus de changement comme un processus séquentiel, qui part de la formulation des stratégies d'entreprises pour déboucher sur l'implantation ; d'autre part, sa vision de l'homme en organisation est de type rationaliste, le personnel étant supposé malléable et conditionnable à partir d'un jeu de sanctions et de récompenses, comme dans le modèle behavioriste. En définitive, la rupture qu'apporte le reengineering semble plus réelle au niveau du discours que des fondements théoriques, car, alors qu'il s'annonce comme révolutionnaire par rapport à l'organisation bureaucratique, il repose en fait sur la même vision de l'organisation, avec l'idée d'un optimum pouvant être atteint par un nouvel agencement des pièces.

Cette littérature critique invite à remettre en cause l'évidence de la confiance et de l'adhésion censées être suscitées par le reengineering. Que sait-on finalement de l'acceptation sociale de ce modèle ? Comment réagissent concrètement salariés, cadres et représentants du personnel à une telle opération ? Et quels en sont les impacts pour le management ?

### **1.3. LE CAS D'UNE ENTREPRISE EN QUETE DE TRANSVERSALITE**

Le cas présenté ici<sup>7</sup> porte sur le cas d'une grande entreprise, qui, en 1996, met en chantier une réforme spectaculaire de l'organisation du travail de ses unités opérationnelles. Au cours des années 70, les niveaux opérationnels de cette entreprise s'étaient progressivement structurés sous la forme d'établissements d'une centaine de personnes, définis avant tout par le "métier" qu'ils assuraient : la construction, l'exploitation ou la vente. Chacune de ces unités intervenait de manière séquentielle à partir de la demande initiale d'un client : cette spécialisation par métiers s'était révélée tout-à-fait productive jusqu'à la fin des années quatre-vingt.

Fin 1994, cependant, le Conseil d'Administration de cette entreprise, prenant acte de la diversification des segments de clientèle, de l'évolution technologique, et surtout de la concurrence qui va en s'intensifiant, dénonce des « *lacunes* » dans cette structure par métiers : multiplicité des intervenants complexe pour le client, manque de vision complète des services fournis, agents excessivement centrés sur leur propre activité et non sur leur contribution au

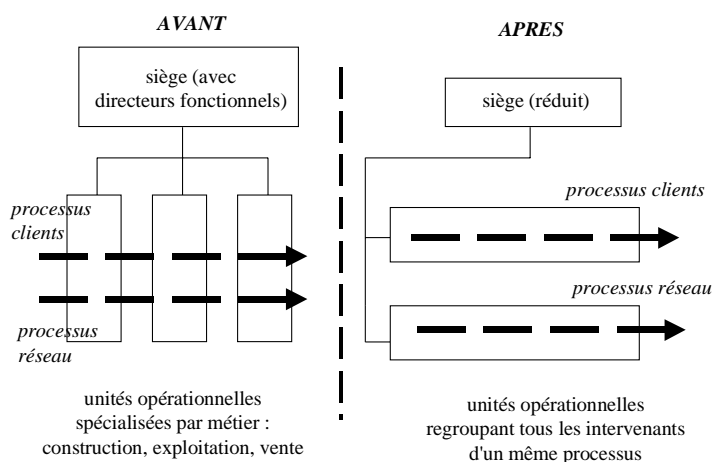
---

*Redoute n'est rien d'autre qu'une opération de reengineering !* », affirme Michel Lemaire, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication, cité par *Management et Conjoncture Sociale*, n°423, 15 novembre 1993, p.25.

<sup>7</sup> Ce cas est présenté in extenso dans Couty et al. (1997). La collecte des données a été réalisée au sein d'une division à partir de trois sources : une analyse des discours, managériaux et syndicaux, produits au moment du projet de réorganisation ; un suivi sur plusieurs mois de la mise en place de la nouvelle organisation ; et une série d'entretiens semi-directifs auprès de 50 cadres, agents de maîtrise et opérateurs au cours de la période de transition.

service final... Un projet de changement est alors défini, qui annonce la réforme de la structure des niveaux opérationnels de l'entreprise. Deux familles de processus sont distinguées : les processus réseau, qui ont pour finalité soit la mise en place des infrastructures et des équipements, soit l'exploitation des réseaux existants ; et les processus clients, qui convergent vers la réponse à toutes les demandes des clients. L'idée directrice de la nouvelle structure est d'éviter les dispersions, en confiant à une même unité opérationnelle la responsabilité de la conduite d'un même processus, du début à la fin, en associant compétences fonctionnelles et compétences opérationnelles, quels que soient les métiers concernés (figure 2).

**Figure 2 : la structure avant et après la réforme**



Dans les nouvelles unités opérationnelles, le management sera donc changé sous plusieurs dimensions :

- celle des principes d'organisation : non plus les métiers, mais les processus ;
- celle de la distinction entre travail fonctionnel et travail opérationnel : les compétences fonctionnelles jouant le rôle de soutien aux opérationnels, jusqu'ici basées au siège, seront injectées dans les nouvelles unités. Du coup, la relation à ce siège évoluera : alors que les anciennes unités étaient de fait sous la tutelle d'un fonctionnel du même métier au siège, les nouvelles unités répondront directement au directeur de la division ;

- celle des effectifs : alors que la taille habituelle d'un établissement dans l'ancienne organisation était d'une centaine de personnes, les nouvelles unités prévoient des effectifs allant d'une centaine de personnes à plus de cinq cents ;
- la dispersion des sites : jusqu'ici, un site regroupait très souvent les membres d'une même unité. Désormais, un même site verra cohabiter des équipes partageant le même métier mais relevant d'unités différentes ;
- le nombre de niveaux hiérarchiques : l'application de la réforme prévoit que les nouvelles unités aient toutes une chaîne hiérarchique à quatre niveaux (directeur d'unité, chef de département, chef de groupe, agent), là où les anciennes unités arboraient souvent cinq niveaux hiérarchiques.

Nous sommes donc en présence d'une entreprise qui, en pleine concordance avec les principes du reengineering, cherche à « réinventer » son organisation pour une amélioration de ses performances, en particulier dans le domaine du service au client. De plus, il ne s'agit pas d'un changement partiel, limité à une partie de l'organisation et à un ou deux processus. Comment ce projet de changement majeur est-il conduit ? Fait-il l'objet d'une « *adaptation aux conditions sociales et culturelles particulières du Vieux Continent* »<sup>8</sup>, comme le préconisent les tenants du reengineering ? Quelles sont les attitudes des cadres, des opérateurs, des partenaires sociaux ? Quels enjeux pour le management ?

## **2. LE REENGINEERING SUR LE TERRAIN : UN DEFICIT DE LEGITIMITE**

L'observation de terrain fait ressortir de manière marquante un paradoxe : d'un côté, la direction affiche un dispositif participatif, et la préparation de la réforme ne suscite pas d'oppositions formelles chez les salariés ; de l'autre, on constate pourtant une absence de confiance, tant du côté des partenaires sociaux que chez les salariés.

### **2.1. CERTES, UN DISPOSITIF PARTICIPATIF ET UNE ABSENCE D'OPPOSITION FORMELLE**

Pour introduire le changement, la direction valorise, dans son discours, l'intérêt que doit représenter la nouvelle structure pour le salarié : « *Pour cela doivent être privilégiées des organisations qui favorisent la motivation par l'initiative et la responsabilité (...), [ainsi que]*

*l'enrichissement des compétences (...) pour offrir des parcours professionnels plus intéressants »<sup>9</sup>. De manière cohérente, la mise en place de cette nouvelle organisation « justifie une attention particulière pour les personnels concernés ainsi que pour la concertation et négociation avec les syndicats. L'évolution de l'organisation n'a pas pour but de réduire les emplois ni de conduire à des changements de résidence. »<sup>10</sup>*

Le processus de changement annoncé à l'automne 1995 se veut dans le fil de ce discours rassurant. On y trouve notamment deux principes : d'une part, celui d'une phase préparatoire, dite "*d'études détaillées*", permettant en amont à chaque division, avec la participation des personnels, de préciser les processus, les activités et les systèmes de gestion induits ; d'autre part, celui d'une concertation et d'une négociation avec les organisations syndicales. La division étudiée choisit de compléter ce cadre national par des dispositifs de gestion locaux. Tout d'abord, un comité de pilotage réunit autour du chef de projet une dizaine de cadres dirigeants, cooptés parmi les chefs de département et d'établissement ; chacun d'eux pilote un sous-projet, consacré à un domaine particulier de la future organisation : système d'information, infrastructure réseau, ressources humaines... Puis les « études détaillées » sont lancées au travers de groupes de réflexion transversaux et participatifs, associant agents et cadres de terrain sur un thème particulier. Pilotés par un cadre et parrainés par un expert, ces groupes sont officiellement ouverts aux agents, agents de maîtrise et cadres qui le désirent. Le chef de projet de la réorganisation déclare en janvier 1996 tenir particulièrement à cette participation, « *car ce sont les gens du terrain qui sont les mieux placés pour organiser leurs activités.* »<sup>11</sup>

Ces différents éléments ne provoquent pas, dans les services et unités de l'entreprise, de contestation explicite ou officielle. Une quarantaine de groupes de travail est même dénombrée au début de l'année 1996, tandis que l'affectation des cadres supérieurs dans les fonctions du futur organigramme se déroule selon le schéma prévu par la direction. Lors de leurs déplacements, les membres du comité de pilotage en charge de la réorganisation rappellent d'ailleurs que chaque agent retrouvera un emploi dans la division après le changement d'organisation. Communication, participation des salariés, maintien de l'emploi : les ingrédients d'une réorganisation réussie semblent être tous au rendez-vous.

---

<sup>8</sup> Hammer et Champy, 1993, préface à l'édition française.

<sup>9</sup> Note soumise au Conseil d'administration de l'entreprise, « Evolution de l'organisation des services opérationnels », 21 décembre 1994, p. 15.

<sup>10</sup> Idem, p. 21.

## 2.2. DU COTE DES ORGANISATIONS SYNDICALES : FRONT D'OPPOSITION ET MARGES DE NEGOCIATION REDUITES

Un premier obstacle au déroulement de la réorganisation réside cependant dans la réaction des partenaires sociaux. Jusqu'à fin 1995, les organisations syndicales ne sont pas consultées officiellement sur la question. Lorsque le 3 janvier 1996 les cinq syndicats représentatifs de l'entreprise sont conviés par la Direction générale pour une présentation du projet, leur réaction prend la forme d'une opposition totale.

Ce front uni d'opposition repose en fait sur des motifs différents selon les sensibilités syndicales : les uns (CFDT, CFTC) protestent en fait contre l'absence de concertation, tandis que les autres (CGT, SUD) sont intrinsèquement contre les principes de la nouvelle organisation. Certes, il n'y a pas seulement le refus de la méthode dans l'opposition de la CFDT et de la CFTC. Sur le fond du projet, celles-ci critiquent sévèrement la création d'une branche "entreprises" nationale et autonome, ainsi que la distinction des services entre segments de clientèle. Mais ces organisations prennent acte de la fin de la logique de production pour l'entreprise et sont d'accord sur le principe d'une réorganisation des services. L'attitude de la CGT et surtout de SUD est très différente à cet égard : ces syndicats critiquent en effet non seulement la méthode, mais encore et surtout le fond du projet. Ainsi, *"pour la fédération SUD, les choix en matière d'organisation ne sont pas neutres. Ils reflètent les choix stratégiques de l'entreprise. (...). Le projet officialise le traitement inégalitaire des usagers selon le marché auquel ils seraient rattachés."*<sup>12</sup>

Dans les mois qui suivent ces déclarations de principe s'ouvrent néanmoins des négociations locales, où seules les mesures d'affectation des personnels dans le nouvel organigramme sont évoquées et négociées. Au sein de la division étudiée, tous les syndicats sont présents lors de la première séance de négociation, mais les divergences de stratégies apparaissent plus clairement. D'un côté, la délégation SUD quitte la réunion aussitôt après sa déclaration préalable, et la CGT, si elle maintient sa présence, confirme son opposition au projet. De l'autre, la CFDT redevient un partenaire privilégié de la négociation, en acceptant le principe de rencontres bilatérales avec la Direction, notamment entre deux séances, et justifie son attitude par le souci de « *défendre le personnel.* » Ce fonctionnement erratique permet cahin-

---

<sup>11</sup> Lettre d'information sur la réorganisation, janvier 1996.

<sup>12</sup> SUD, "Toutes les organisations syndicales refusent la réorganisation", communiqué de presse, 3 janvier 1996.

caha de décider des procédures d'affectation du personnel dans les nouvelles unités opérationnelles. Alors que les cadres dirigeants (anciens chefs d'établissement et de département) sont affectés d'autorité par le directeur de la division en février, un dispositif de marché interne se met en place, de manière différenciée, pour les autres catégories :

- pour les cadres supérieurs non dirigeants : des postes sont affichés en février, à partir desquels les individus font de trois à six candidatures. A partir d'entrevues et de classements par les directeurs des futures unités, les cadres supérieurs sont affectés début avril. Pour cette catégorie, les organisations syndicales n'interpellent pas la direction ;

- pour les cadres intermédiaires : le dispositif négocié prévoit d'une part l'identification de postes inchangés en contenu (pour lesquels les cadres étaient invités à choisir entre s'y maintenir ou les quitter), d'autre part la constitution d'une bourse d'emplois pour les postes changés en contenu ou nouveaux. Celle-ci a permis l'affectation des cadres intermédiaires dans le courant du mois de mai ;

- pour les opérateurs et techniciens : la procédure établie prévoit que ceux dont le poste n'évolue ni en contenu ni en lieu sont affectés d'autorité sur ce même poste. Quant aux postes qui évoluent soit dans le contenu, soit dans le lieu (cas de 1600 postes sur 3600), une bourse d'emplois spécifiques est créée, avec émission de souhaits et choix des encadrants, sur la base de critères hiérarchisés (volontariat, proximité du métier, ancienneté dans le poste, profil). Au mois de juillet, la quasi-totalité du personnel est ainsi affectée dans les nouvelles unités opérationnelles.

### **2.3. CHEZ LES SALARIES : UNE CONFIANCE ABSENTE, TEINTEE DE RESIGNATION**

Outre les difficultés rencontrées avec les partenaires sociaux, la réforme suscite de fortes réserves du côté des personnels. Quatre doutes peuvent être repérés, symptômes d'une confiance absente.

Tout d'abord, en dépit de la communication officielle que développe le comité de pilotage (lequel diffuse chaque mois un bulletin où sont repris les principes directeurs de la réforme, les futurs organigrammes et le calendrier), les perceptions de la réforme sont marquées par le flou. Ainsi, la notion même de transversalité relève pour beaucoup d'un principe vague et très

abstrait : « *Ça sera plus structuré tout en étant moins structuré* » (agent) ; « *J'ai horreur du terme 'transverse' : il y aura des placards !* » (cadre). Ce flou provient en fait moins d'une absence d'information officielle que d'une insatisfaction à l'égard de celle-ci : « *On veut rassurer les gens, mais on n'a pas communiqué au début. C'est quand les carottes sont cuites...* » (cadre).

Objet de frustration, la future organisation du travail est en fait perçue comme une sorte de mal nécessaire. Certes, l'ensemble des personnes interviewées considère « *que l'organisation actuelle est dépassée* », et « *qu'il faut réorganiser certaines manières de travailler* » (cadre). Cependant, nombreux sont ceux qui craignent un impact négatif de la réorganisation. Les fractures et les dispersions au sein de l'entreprise sont en effet redoutées : « *Pour tout ce qui est client, ça va être pire* » (agent) ; « *On invoque la concurrence, mais c'est en fait un faux argument. On est en train de couper la maison en appartements, plus ou moins rentables, de préparer une filialisation* » (cadre) ; « *Les gens se sentent responsables de leur travail quand il y a des petites unités : sur de grosses unités, je la vois plus dissoute, cette responsabilité* » (cadre).

La garantie affichée du maintien de l'emploi est également fortement mise en question du côté des personnels. Pour les uns, l'ensemble de la réforme est en réalité mis en oeuvre pour réduire les effectifs : « *Bien sûr, on nous dit que c'est pour être plus près du client. Mais je ne le crois pas : c'est pour réduire le personnel, quelque part* » (agent de maîtrise) ; « *Le but non avoué, c'est d'augmenter la productivité, donc de déflationner les effectifs. C'est criant, même si on n'en dit rien* » (cadre). Pour d'autres, la réduction des effectifs, si elle n'est pas une des motivations qu'a la direction au travers du reengineering, en sera sans doute la conséquence à terme : « *Je pense qu'ils en profiteront pour supprimer quelques postes* » (cadre)

Enfin, la manière dont la réforme est préparée et conduite à l'échelon local provoque un mécontentement apparemment général. Ainsi, malgré l'appel au volontariat pour préciser les contours de la nouvelle organisation dans les groupes de travail, tout serait décidé d'avance par le « haut » de l'organisation : « *C'est cousu de fil blanc, tout est déjà bien tracé.* » (cadre) ; « *Ça a été décidé exclusivement d'en haut. Ça se négociait pas. Toute la préparation de la réforme a été faite grâce à un groupe-projet qui n'a absolument pas communiqué. (...) Et là, on dit : il faut réunir des groupes de travail pour associer le personnel ! C'est quand même*

*assez curieux, comme méthode* » (cadre). En fait, face à l'appel à la participation dans les groupes de travail, deux attitudes sont observées. La première consiste à en apprécier le principe, mais à être gêné par tel ou tel détail de mise en place ou de fonctionnement : « *J'ai déjà participé à un groupe, mais celui qui le dirige n'a pas l'air de savoir trop en quoi ça consiste, les limites avec les services voisins : il y a quand même une part d'improvisation.* » (cadre). La seconde position critique à l'égard des groupes de travail est plus radicale. Elle est le fait de ceux qui sont convaincus que la nouvelle organisation est verrouillée, et qui pensent naturellement que les groupes ne servent à rien, ou presque : « *Il est dit qu'il y a des groupes de travail, pour voir comment ça va se passer. Pour ma part, je me suis portée volontaire. Pas pour choisir - les décisions sont prises -, mais être informée, faire passer un message...* » (agent de maîtrise)

Malgré cette perception d'un changement verrouillé à l'avance et ces doutes à l'égard des dispositifs visant l'implication des agents, il domine non une révolte active, mais un comportement presque passif, où domine une certaine résignation. Chez beaucoup de personnes interviewées, on dénote un retrait, une démotivation : « *La morosité ambiante vient du manque de confiance des personnels envers leur hiérarchie, à tous les niveaux.* » (cadre) ; « *La balle est plutôt dans le camp de la direction !* » (cadre) Ainsi, malgré une direction volontariste, un processus participatif et les garanties affichées, le modèle du reengineering porté par la réorganisation manque singulièrement de légitimité.

### **3. LE REENGINEERING, UN REVELATEUR DE TENSIONS ORGANISATIONNELLES**

Le cas que nous venons d'évoquer pose une difficulté si l'on cherche à valider les principes de conduite de changement proposés par les apôtres du reengineering. En effet, par bien des aspects, on y retrouve les éléments jugés importants par ceux-ci : l'implication et l'impulsion fortes de la direction ; une concentration véritable sur les processus ; une dimension participative, via les études de terrain ; la mise à disposition d'importantes ressources ; le souci de la rapidité... A cela, il convient d'ajouter le fait qu'aucune réduction d'effectifs ni diminution nette du nombre de postes n'accompagne l'opération. Les conditions de réussite semblent donc réunies ; or, comme on l'a vu, opérateurs et cadres ne semblent pas percevoir que le travail est en passe de devenir plus « *gratifiant* », et les bénéfices mutuels de l'opération sont, à tout le moins, mis en cause. Où est donc le « *losange parfait* » décrit par

Hammer et Champy, où s'enchaînent naturellement processus, emplois, management et convictions ? Sans préjuger de l'impact à moyen terme de cette opération de changement, comment rendre compte de ces écarts flagrants par rapport au modèle d'implantation du reengineering, participatif et consensuel ?

A l'analyse<sup>13</sup>, il apparaît que la mise en place du reengineering, loin d'aplanir les difficultés, agit en révélateur des tensions organisationnelles. La conceptualisation de Louart (1993, 1995), en termes de gestion des contradictions et de rationalités, nous fournit un cadre théorique pour l'étude de ces tensions. Elle conduit en effet à considérer que le management et la gestion des ressources humaines de cette entreprise sont nécessairement traversés par des tensions organisationnelles, plus ou moins stabilisées à un moment donné par un certain type de fonctionnement. Vouloir bousculer ce fonctionnement revient alors à faire apparaître au grand jour des logiques, parfois complémentaires, souvent antagonistes, dont l'hybridation se fait mal. En maniant une opposition simpliste entre l'organisation bureaucratique et l'organisation processuelle, la conduite de ce projet de reengineering aboutit à une confrontation plus explicite de rationalités, et révèle des tensions dans les dispositifs de management et de gestion des ressources humaines.

### **3.1. UNE OPPOSITION SIMPLISTE ENTRE ORGANISATION BUREAUCRATIQUE ET ORGANISATION PROCESSUELLE**

La phraséologie des meneurs du projet systématise l'opposition entre l'ancienne structure, censée être dépassée, et la nouvelle, qui apportera enfin toute la transversalité et le sens du client nécessaire. Cette systématisation du discours se révèle, à l'analyse, simpliste contre-productive.

D'une part, l'ancienne structure n'est pas exempte de transversalité et de sens du client. En effet, dans l'organisation antérieure, la structure fonctionnelle avait été progressivement complétée par des modes de coordination transversaux. D'abord, un mécanisme de réunions et de concertations entre les unités complémentaires d'une même zone géographique avait été déployé au cours des années quatre-vingt, et se concrétisait par des groupes de travail, des journaux internes, et des annuaires téléphoniques partagés. Ensuite, des métiers d'interface

avaient vu le jour, comme celui de coordinateur de mise en service, technicien inséré en agence. Enfin, de multiples contacts informels, facilités par la mobilité interne de l'entreprise, permettaient à telle opératrice de l'unité A de savoir qui elle devait contacter dans l'unité B : « *Il y avait des relations de copinage. Le problème était résolu dans des délais rapides. Le collègue qu'on allait voir, c'était quelqu'un avec qui on s'entendait bien.* » (Agent de maîtrise, service après-vente).

D'autre part, la future structure laisse apparaître dès à présent des dysfonctionnements dans la transversalité et le service même du client. Certes, l'arrivée annoncée de nouveaux métiers fonctionnels, de groupes de travail et d'indicateurs ad hoc signale le développement d'une culture de transversalité. Cependant, les nouveaux critères de répartition - les familles de processus et les segments de marché - annoncent d'ores et déjà des difficultés organisationnelles. En effet, ils risquent de mettre un terme aux efforts déployés jusqu'ici dans les centres techniques pour que les opérateurs informent les clients de l'avancement des travaux : « *On a créé une nouvelle barrière entre l'unité réseau et les établissements clients. On ne fait plus aucune information client des travaux effectués par l'unité réseau* » (responsable de département, Agence). En outre, la segmentation des marchés dans une région rurale peut amener à gaspiller des ressources : « *Dans pas mal de points d'accueil, ce sont les vendeurs résidentiels qui servent les clients professionnels. Et derrière, il faut assurer la production et la maintenance : des études séparées, des SAV séparés... Cette frontière résidentiels/professionnels est mal placée* » (directeur d'Agence).

La mise en scène trop systématique de la substitution d'un fonctionnement transversal à un passé marqué par le cloisonnement et la verticalité n'est pas anodine. Elle tend à favoriser les contestations de la pertinence du changement chez les opérationnels de terrain, et ainsi à freiner le développement des « coalitions constructives » (Louart, 1995), utiles à la dynamique du changement. Ainsi, elle favorise une confrontation plus explicite et plus conflictuelle des rationalités.

### **3.2. UNE CONFRONTATION PLUS EXPLICITE DE RATIONALITES**

---

<sup>13</sup> Des facteurs explicatifs au manque de légitimité de la réorganisation sont certainement à trouver du côté de l'histoire de l'entreprise et en particulier du climat social général, qui rejaillit sur le chantier étudié. Sans négliger ceux-ci, nous nous concentrons dans le cadre de cet article sur les facteurs inhérents au reengineering lui-même.

Le modèle du reengineering s'accompagne, on le sait, d'une forte pression en sa faveur, de telle sorte qu'il devient difficile de s'y opposer, comme l'exprime ce cadre : « *Ce que j'en sais [du changement introduit], et qui n'est pas dit, ce qui est à la mode, c'est le reengineering, où l'on retrouve les notions essentielles [de ce changement.]* » Cette pression et cette force s'incarnent dans une rationalité commerciale, puisque tout est ordonné à la satisfaction du client : au travers de la mise en valeur des segments de marché, de la réduction des délais et du redécoupage des processus, le reengineering opère une clarification au profit du monde marchand<sup>14</sup>, dans une entreprise où jusqu'ici coexistaient sans discorde visible la rationalité industrielle et la rationalité commerciale.

Un premier exemple de cette confrontation désormais explicite est donné par l'évolution des relations entre les partenaires sociaux au cours du projet. Si le management de l'entreprise fait comprendre à ces partenaires que la discussion du principe du changement et de l'orientation stratégique n'est pas à l'ordre du jour, il manie également les signaux et les symboles pour imposer, dans cette entreprise marquée par une tradition de production, un nouveau registre de justification et de valeur. Les stratégies syndicales peuvent se lire comme une résistance calculée à cette décision unilatérale, mais aussi comme une adaptation, incrémentale et conditionnée, à cette nouvelle orientation nettement commerciale.

Un second exemple est fourni par l'organisation interne de chaque nouvelle unité. L'organigramme des futures unités clients s'annonce en particulier bien différent de celle des Agences traditionnelles. Ces futures unités clients devront intégrer les services techniques des processus clients, ces services étant jusqu'alors situés dans des unités opérationnelles différentes. Ainsi un technicien de maintenance relevant d'un centre de construction va-t-il se retrouver dans une unité client, tout en gardant son activité de maintenance. De ce fait, même s'il ne change pas d'atelier ni de lieu de travail, il sera placé sous la responsabilité d'un directeur d'unité client. Les traditionnels conflits d'objectifs entre Agences commerciales (raccourcir les délais de raccordement pour satisfaire les clients) et centres techniques (prendre le temps de fiabiliser les équipements et les installations) se retrouvent pour ainsi dire concentrés dans une seule et même unité, alors qu'ils étaient jusqu'ici médiatisés au travers d'unités opérationnelles différentes aux frontières bien définies.

---

<sup>14</sup> Selon la conceptualisation de Boltanski et Thévenot (1991).

Cette confrontation explicite de rationalités peut éclairer certains comportements observés dans l'entreprise. Dans ce contexte en effet, la résignation constatée chez de nombreux salariés peut être lue comme un acte rationnel et stratégique de retrait. Ce constat est particulièrement vrai pour les populations de techniciens. Le sentiment qui prévaut fréquemment est bien celui d'être dans des métiers à l'abandon : « *Nous, on est vraiment la dernière roue du carrosse, tout le travail que les autres veulent pas faire, c'est pour nous, on n'a plus que le privé pour sous-traiter* » (responsable d'équipe technique) ; « *J'ai lu comme tout le monde qu'il fallait évoluer vers une structure de services, mais l'impression qui reste, c'est : est-ce qu'il va pas rester du vent ? Si on abandonne le technique...* » (chef technicien)

Les incertitudes se déplaçant de la technique aux parts de marché, les techniciens sont en effet de plus en plus des "acteurs menacés" (Francfort et al., 1995) : anciens acteurs forts, dont les ressources sont aujourd'hui remises en cause, ils adoptent un comportement défensif.

Tout se passe en fait comme si la conduite du projet ne tentait de s'appuyer, au moment de la période d'observation, que sur les « rationalités technico-économiques » : en d'autres termes, le souci de ses responsables est surtout de le justifier par les contraintes de la concurrence, les nécessaires objectifs économiques et la modernisation des systèmes de gestion. Les « rationalités socio-politiques », autrement dit les représentations et les intérêts des différents acteurs concernés, ne font pas l'objet d'un traitement spécifique et sont censées suivre le mouvement... Ce que, bien entendu, elles ne font pas spontanément.

### **3.3. DES TENSIONS DANS LES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La future structure des niveaux opérationnels introduit donc de profonds bouleversements dans l'organisation du travail, les modes de coordination et les représentations. Mais l'impact du reengineering ne s'arrête pas là : avec lui, ce sont également les principes de management et de gestion des ressources humaines qui vont être modifiés.

Sur le plan du management, l'application du reengineering s'accompagne en effet d'une réduction annoncée de la ligne hiérarchique : chaque nouvelle unité opérationnelle aura une succession homogène de trois niveaux d'encadrement, à savoir le directeur d'unité, le responsable de département et le chef de groupe. Or, on trouve fréquemment dans les actuelles unités non pas trois, mais quatre niveaux hiérarchiques : le directeur, les cadres

supérieurs chefs de section ou de département, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise. Ces deux dernières catégories, en découvrant les futurs organigrammes, se demandent naturellement qui a vocation d'occuper les fonctions d'encadrants de premier niveau : « *Où est-ce qu'on se situe, dans tout ça ?* » (cadre) De fait, alors qu'il y avait jusqu'ici une correspondance entre le niveau de classification détenu et la fonction occupée (agent de maîtrise correspondant à chef d'équipe, cadre intermédiaire correspondant à chef de section multi-équipes), la réforme introduit ici une rupture, en prévoyant que la fonction de chef de groupe puisse être occupée, selon les cas, par des agents de maîtrise ou par des cadres intermédiaires. Les encadrants de cette population tendent à adopter des attitudes de retrait, symptomatiques du « malaise » bien identifié du management intermédiaire en contexte de réorganisation (Rouleau, 1999) : « *Attention, les cicatrices ne se ferment pas comme ça. Les gens feront leur boulot, mais sans mettre le potentiel de matière grise à disposition, en faisant le minimum, leur boulot strict. Il n'y a pas cet investissement personnel. Ils n'ont pas su du tout motiver les gens...* » (responsable d'équipe).

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, la configuration des nouvelles unités opérationnelles annonce des changements en matière d'évaluation, de reconnaissance des compétences et de rétribution. D'abord parce que, suite à la nouvelle division du travail évoquée plus haut, les responsables d'équipes techniques rattachées aux unités clients seront évalués par des responsables non forcément techniques : ainsi, les enjeux liés à l'évaluation, c'est-à-dire la formation et la promotion, passeront sous le contrôle de la dimension commerciale. Ensuite parce que les nouvelles unités clients rassembleront en leur sein des techniciens provenant soit des centres de construction, soit des centres d'exploitation : or, chaque type de centre avait jusqu'ici son propre régime de primes et d'indemnités. « *Moi, je suis un agent de construction, j'ai mon camion, je ne veux pas travailler avec cet agent de l'exploitation* » : cette déclaration, qui semble au premier abord relever d'un corporatisme peu acceptable, traduit en réalité le mécontentement de certains agents face à la coexistence désormais visible de régimes indemnitaires différents pour des activités appelées à se rassembler.

Ces constats rejoignent ceux de Cornet (1998, 1999), d'après lesquels les dimensions de la gestion des ressources humaines réagissent avec un temps de retard par rapport au reengineering, en particulier sur les domaines de la rémunération et du temps de travail. Alors que l'entreprise étudiée mène son projet de reengineering fin 1995 et courant 1996, il faudra

attendre une année entière pour que de nouvelles dispositions de gestion des ressources humaines soient prises, avec un accord social annonçant en 1997 la possibilité de promotions centrées sur la reconnaissance des compétences. Si les enjeux de ce décalage sont présents à l'esprit des différents acteurs de la réorganisation, depuis les agents de terrain jusqu'aux responsables d'unité, ce sont les personnes relevant des spécialités techniques qui y sont le plus sensibles.

## CONCLUSION

Alors qu'une certaine littérature, en provenance des milieux du conseil, glorifie la reconfiguration du travail selon les processus, les recherches empiriques montrent à l'inverse que le reengineering est souvent source de grandes difficultés. Notre analyse, adoptant la perspective de gestion des contradictions, est que le reengineering constitue effectivement une intervention source de perturbations, et ce d'autant plus qu'en amont de sa mise en place la croyance en ses vertus intrinsèques est trop développée. Bien qu'accompagnée par un discours avantageux et laudatif, la reconfiguration du travail ne facilite pas ipso facto et à court terme la coopération et la confiance, surtout si sa mise en oeuvre s'accompagne d'un paradigme rationaliste. De fait, le reengineering agit moins comme réinventeur de l'entreprise que comme révélateur des inévitables tensions organisationnelles.

Le défi pour les managers en charge d'un tel projet est alors :

- de renoncer à la croyance magique des vertus imparables du modèle porté par le reengineering, comme à l'efficacité complète d'une démarche volontariste en ce domaine ;
- d'être attentifs aux tensions révélées par la mise en place du modèle, et de se donner les moyens de les analyser : par une observation sociale, une veille, des instances de représentation ;
- de conduire des dispositifs où de nouveaux compromis peuvent être construits pour gérer ces tensions, autrement dit de faire en sorte que les comités de pilotage soient plus que des chambres d'enregistrement d'un changement bien planifié ;
- de prévoir des actions d'accompagnement ciblées, en particulier pour ces catégories pour lesquelles la recherche a depuis longtemps repéré la délicate mutation : celles de l'encadrement intermédiaire.

Il ne s'agit donc pas de rejeter sans discernement toutes les opérations de reengineering. La prise en compte des processus et la coopération de différentes compétences autour de ces processus restent à notre sens des objectifs valides et utiles. Ce qui est en cause, c'est une instrumentation restrictive de la reconfiguration des processus, qui ne prend pas en compte les enjeux multiples induits pour le travail et sa gestion. La vraie transversalité, à cet égard, réside sans doute moins dans le graal des processus que dans la capacité à penser de manière systémique ces différents enjeux, pour que l'amélioration du management ne reste pas un vain mot. Objectif qui nécessite, du côté de la recherche en management, davantage de monographies, tant sur l'introduction que sur le fonctionnement de ce type d'organisation, de manière à compenser le caractère singulier du cas que nous avons présenté ici.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991, *De la justification*, Paris, Gallimard.

BRABET J. éd, 1995, *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.

BROUWERS I., CORNET A., PICHAULT F., WILKIN L., *Contribution à l'analyse des processus de changements socio-organisationnels dans les entreprises belges*, services fédéraux des Affaires scientifiques, techniques et culturelles, 175 p.

CASTRO J.-L., GUERIN F., LAURIOL J., 1998, « Le 'modèle des 3 C' en question », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1998, pp. 75-89.

COOPER R., MARKUS L. M., 1995, « Human reengineering », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 39-49.

CORNET A., 1998, *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Liège, 313 p.

CORNET A., 1999, « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? », *Revue internationale de Gestion*, volume 24, n°3, automne, p.66-75.

COULSON-THOMAS C. Ed., 1996, *Business Process Reengineering : myth and reality*, London, Kogan Page (1ère édition 1994).

COUTY F., DEFELIX C., HARZO C. (1997), *Organisation transversale et modes de coordination internes*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, 141 p.

FRANCFORT I. et al., 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

HAMMER M., CHAMPY, J, 1993, *Le reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod.

LOUART P., 1993, « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », p. 165-212, in BRABET J. coord., *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica.

LOUART P., 1995, *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.

RONDEAU A., 1999, « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Revue internationale de Gestion*, volume 24, n°3, automne, p. 12-19.

ROULEAU L., 1999, « Le 'malaise' du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellements identitaires », *Revue internationale de Gestion*, volume 24, n°3, automne, p. 96-101.

STEWART T. A., 1993, « Reengineering the hot new managerial tool », *Fortune*, August 23.

TARONDEAU J.-C., WRIGHT R. W., 1995, "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1995, pp. 112-121.

WILLMOTT H., 1994, « Business Process Reengineering and human resource management », *Personnel Review*, vol. 23, n°3, pp. 34-46.