

Thèse

Pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université de Montpellier II

Ecole Doctorale : Economie et Gestion

Discipline : Sciences de Gestion

Management des processus et réduction de l'équivocité

Un cas d'adaptation
d'une organisation industrielle
aux contraintes de normalisation

Présentée et soutenue publiquement le 24 novembre 2011

par Céline AVERSENG

Thèse dirigée par :

M. Yves DUPUY, Professeur, Université de Montpellier II

M. Bernard FALLERY, Professeur, Université de Montpellier II

Jury :

M. Marc BIDAN, Professeur, Université de Nantes

Rapporteur

M. Lucien VERAN, Professeur, Université d'Aix-Marseille III

Rapporteur

M. Gérald NARO, Professeur, Université de Montpellier I

Examineur

M. Bernard FALLERY, Professeur, Université de Montpellier II

Examineur

M. Yves DUPUY, Professeur, Université de Montpellier II

Membre Invité

L'Université n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans cette thèse ;
ces opinions doivent être considérées comme propres
à leur auteur.

"Calme, en avant, et droit"

Général Alexis L'Hotte (1825-1904)

Management des processus et réduction de l'équivocité :

Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation

Business Process management and reduction of equivocality:

A case of adaptation of an industrial organization to standard constraints

Laboratoire de rattachement :

MRM – CREGOR – Case Courrier 028 Université Montpellier II

Place Eugène Bataillon

34095 Montpellier cedex 5

Remerciements

Comment remercier tous ceux qui, par leurs conseils, par leur soutien, ou tout simplement par leur présence, ont contribué à l'aboutissement de ces trois années de travail...

Je commencerais bien sûr par mes deux directeurs de thèse, les Professeurs Yves DUPUY et Bernard FALLERY qui m'ont accompagné, durant ces trois dernières années bien sûr, mais depuis bien plus longtemps encore. Ils ont su à la fois me laisser une grande latitude, et rester disponibles quand j'avais besoin de leur avis ou de leur soutien. Je les remercie en particulier tous deux pour toutes les questions avec lesquelles je repartais, quand je venais chercher une réponse... Parce qu'après tout, la recherche, c'est avant tout se poser des questions...

Mes interlocuteurs sur le terrain, qui ont accepté de m'ouvrir leurs portes et de me montrer l'intérieur de la "boîte noire" : en particulier Pascal DURRAZI et Corinne BURILLE, sans qui cette thèse n'aurait pas lieu d'être.

Marc BIDAN, Lucien VERAN et Gérald NARO qui ont accepté d'évaluer le présent document et dont les remarques me seront, j'en suis certaine, d'une grande aide dans mes futurs travaux de recherche.

Mes amies (elles se reconnaîtront) : elles m'ont poussée dans cette voie et ont toujours été présentes pour me soutenir quand je menaçais de sombrer (ceci explique peut-être cela...!).

Tous les papis et mamies (ils sont nombreux), qui ont (très) souvent assuré l'intendance... Mes trois petites puces qui ont supporté avec stoïcisme les sautes d'humeur de leur maman. Et que dire de leur père... Seize ans, c'est bien trop court...

Tous mes collègues de l'IAE, et notamment son Directeur, Eric STEPHANY. Ils m'ont aidé à repousser mes limites quand tout devenait trop compliqué à gérer, même pour une enseignante en gestion. Ils ont su être compréhensifs et encourageants. Si j'éprouve un grand plaisir à aller travailler, c'est aussi grâce à eux.

Tous mes collègues et amis des groupes de recherche COST, SI, FCCS et ORHA, pour leur écoute, leurs remarques et conseils avisés, ainsi que leurs relectures : c'est par les échanges que mûrit la réflexion.

Mes étudiants, car après tout, si on choisit de faire ce métier, c'est pour eux.

Et tous ceux que j'ai oubliés...

Résumés et mots clés

Résumé

Les projets de gestion des processus métiers apparaissent de plus en plus présents dans les préoccupations des décideurs. Ils semblent apporter de nombreux bénéfices, mais ils amènent les organisations à devoir dépasser d'importantes difficultés ; elles devront concilier de nombreuses contraintes, internes – en termes de performance ou de gestion de leurs ressources – ou externes – notamment en termes de contraintes de normalisation et/ou réglementaires –, source d'équivocité pour les acteurs. Notre problématique est alors la suivante : dans une situation fortement équivoque telle que la prise en compte d'une nouvelle norme, quelle méthodologie de management des processus permettrait de mieux concilier les contraintes internes et externes de l'organisation ? Nous proposons de nous appuyer sur un cas original d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation et sur l'étude de la littérature portant sur le management des processus, la création de sens et la théorie de la régulation sociale. Notre objectif est de mettre en évidence les caractéristiques d'un dispositif de management des processus qui puisse répondre à notre questionnement. Nous proposerons et défendrons alors la thèse suivante : les démarches de management des processus trouvent un réel écho auprès des managers car elles sont susceptibles de les aider à créer du sens, grâce aux cadres que leur mise en place suppose et aux interactions qu'elles permettent.

Mots clés

Processus, équivocité, résilience, management des processus, normes, règles, documentation.

Abstract

Managers appear to be more and more concerned by business process management projects. Although these systems seem to bring many benefits, organizations are required to overcome major difficulties; by conciliating numerous constraints, both internal –in terms of performance or resource management– and external –particularly in terms of standards, and/or regulation–, a source of equivocality for actors. The issue could be described as following: in a highly equivocal situation such as a new standard integration, which business process management methodology could better conciliate internal and external constraints of the organization? We propose to build on an original case of adaptation of an industrial organization facing standardization constraints and on the study of the literature of business process management, *sensemaking* and social regulation theory. Our aim is to highlight the characteristics of a business process management system that could enable us to answer our questioning. We will therefore propose and defend the following thesis: business process management appeals to managers because it is likely to help them in *sensemaking* through its required framework and interactions introduced.

Key Words

Process, equivocality, resilience, business process management, standards, rules, documentation.

Problématique

Dans une situation fortement équivoque telle que la prise en compte d'une nouvelle norme, une méthodologie particulière de management des processus permettrait-elle de mieux concilier les contraintes internes et externes de l'organisation, afin de garantir la résilience de cette dernière ?

Sommaire Synthétique

Introduction	19
<u>Partie 1 : La création de sens et le management des processus comme facteurs théoriques de réduction de l'équivocité</u>	
Chapitre 1 : Créer du sens pour réduire l'équivocité ?.....	39
Section 1. Créer du sens, pour maîtriser l'équivocité des règles	
Section 2. Maîtriser l'équivocité des règles, pour renforcer la résilience organisationnelle	
Chapitre 2 : Gérer les processus pour devenir résilient ?	111
Section 1. Représentation et management des processus	
Section 2. Mise en œuvre du management des processus	
<u>Partie 2 : Le management des processus comme méthodologie de réduction de l'équivocité</u>	
Chapitre 3 : La conception de méthodologies d'approche des processus.....	169
Section 1. Le processus de recherche : une méthode de travail systématique	
Section 2. L'observation d'une méthode de management des processus	
Chapitre 4 : Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?.....	237
Section 1. Le cas IBM : un exemple de management des processus riche en enseignement	
Section 2. La réduction de l'équivocité par la mise en place de règles	
Section 3. La réduction de l'équivocité par la création de sens	
Section 4. Management des processus, création de règles et création de sens : vers plus de résilience ?	
Conclusion	281

Sommaire

Remerciements.....	9
Résumés et mots clés.....	10
Problématique	11
Sommaire Synthétique	11
Sommaire.....	12
Introduction	19
Partie 1 :.....	37
La création de sens	37
et le management des processus comme facteurs théoriques.....	37
de réduction de l'équivocité	37
Chapitre 1 :.....	39
Créer du sens pour réduire l'équivocité ?.....	39
Section 1. Créer du sens, pour maîtriser l'équivocité des règles ?	45
1.1. La création de sens : l'apport de K. Weick	45
1.1.1. La création de sens, entre action et cognition ?	46
1.1.2. Les caractéristiques de la création de sens.....	49
1.1.3. Le modèle Enactment-Selection-Retention (E-S-R)	54
1.2. L'équivocité des règles : les apports de K. Weick et de JD. Reynaud.....	62
1.2.1. Complexité, surprise et épisode cosmologique	63
1.2.2. L'importance de l'équivocité dans le processus de <i>sensemaking</i>	65
1.2.3. La diversité des régulations comme source d'équivocité.....	67
Conclusion de la Section 1	73
Section 2. Maîtriser l'équivocité des règles, pour renforcer la résilience organisationnelle ?... 75	
2.1. De l'organisation à l'organisant : l'apport de K. Weick	78
2.1.1. La structure formelle (le cadre) et la structure informelle (le sens).....	78

2.1.2. "L' <i>organizing</i> " : interaction entre cadre et sens.....	81
2.1.3. Le renforcement de la résilience organisationnelle	86
Conclusion du point 2.1.....	94
2.2. Règles et régulations : l'apport de JD. Reynaud	95
2.2.1. La structure formelle : le cadre	95
2.2.2. La structure informelle : le sens	99
Conclusion du point 2.2.....	105
Conclusion de la Section 2.....	106
Conclusion du chapitre 1.....	107
Synthèse chapitre 1. Créer du sens pour réduire l'équivocité ?	110
1. Auteurs et mots clés.....	110
2. Questions soulevées.....	110
3. Concepts fondamentaux et angles d'approche théoriques	110
Chapitre 2 :	111
Gérer les processus pour devenir résilient ?.....	111
Section 1. Représentation et management des processus	113
1.1. La représentation des processus.....	113
1.1.1. La notion de processus.....	114
1.1.2. Typologie	117
Conclusion du point 1.1.....	120
1.2. Le management des processus : éléments de définition	121
1.2.1. BPM, BPC, BPR, BPA... un large besoin de clarification	121
1.2.2. Les différentes phases du management des processus	126
1.3. Le rôle de la documentation dans le management des processus	133
1.3.1. Documentation et phase de design.....	134
1.3.2. Documentation et phase de modélisation.....	135
Conclusion de la Section 1 : Proposition de synthèse.....	137
Section 2. Mise en œuvre du management des processus.....	140

2.1. La mise en œuvre stratégique du management des processus	140
2.1.1. Le changement doit-il être radical ou progressif ?	141
2.1.2. Le management des processus doit-il être appliqué à l'ensemble de l'organisation ?.....	143
2.1.3. Faut-il faire table rase du passé ou tenir compte de l'existant ?.....	144
2.1.4. La mise en œuvre doit-elle effectuée par la hiérarchie (Top down) ou par les opérationnels (Bottom up) ?.....	145
2.2. La dimension opérationnelle du management des processus	147
2.2.1. La hiérarchie et l'équipe chargée du projet.....	148
2.2.2. L'infrastructure de l'organisation et son système d'information	149
2.2.3. La culture.....	151
Conclusion du point 2.2	152
2.3. Les difficultés rencontrées dans le cadre d'un management des processus.....	153
2.3.1. L'évaluation du coût et des apports de la démarche.....	153
2.3.2. L'écart entre la théorie et la pratique.....	154
2.3.3. La gestion du changement.....	154
2.4. Les apports du management des processus.....	155
2.4.1. Management des processus et meilleures allocations des ressources	156
2.4.2. Management des processus, et meilleurs connaissance du fonctionnement de l'organisation	157
2.4.3. Management des processus et rapports entre les acteurs	157
Conclusion du point 2.4	158
Conclusion de la Section 2	159
Synthèse chapitre 2. Gérer les processus pour devenir résilient ?.....	160
1. Auteurs et mots clés	160
2. Questions soulevées	160
3. Concepts fondamentaux et angles d'approche méthodologiques.....	160
Conclusion de la partie 1.....	161

Partie 2 :	167
Le management des processus comme méthodologie de réduction de l'équivocité.....	167
Chapitre 3 :	169
La conception de méthodologies d'approche des processus.....	169
Section 1. Le processus de recherche : une méthode de travail systématique	173
1.1. Gestion des sources documentaires	176
1.1.1. Recherche des sources documentaires.....	176
1.1.2. Organisation des sources documentaires	180
1.1.3. Gestion bibliographique des sources documentaires	182
1.1.4. Choix d'un nombre réduit d'articles jugés significatifs.....	184
1.2. Analyse de contenu des sources documentaires	186
1.2.1. 1 ^{ère} phase de codage	186
1.2.2. Hiérarchisation des nœuds.....	188
1.2.3. 2 ^{ème} phase du codage	189
1.3. Synthèse des sources documentaires	190
1.3.1. Développement de la carte heuristique.....	191
1.3.2. Exportation de la carte heuristique dans un traitement de texte.....	193
1.4. Discussion	195
Conclusion de la Section 1.....	197
Section 2. L'observation d'une méthode de cartographie des processus.....	198
2.1. Contexte de l'étude : Présentation générale de l'entreprise	200
2.2. Le cas ISC : Présentation de la méthode utilisée	203
2.2.1. Aspects organisationnel de la démarche	203
2.2.2. Aspects informationnel de la démarche	207
2.2.3. La démarche de codification des connaissances.....	211
2.2.4. Conclusion du point 2.2.....	217
2.3. Le cas PSSC : illustration de la méthode utilisée	219
2.3.1. Illustration 1 : Amélioration d'un processus existant.....	220

2.3.2. Illustration 2 : Mise en place d'un nouveau processus et de sa documentation ...	223
Conclusion de la Section 2	231
Conclusion du chapitre 3	232
Synthèse chapitre 3. La conception de méthodologies d'approche des processus	235
1. Mots clés	235
2. Questions soulevées	235
3. Éléments fondamentaux du processus de recherche et de la démarche observée.	235
Chapitre 4 :.....	237
Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?.....	237
Section 1. Le cas IBM : un exemple de management des processus riche en enseignements	239
1.1. Mise en œuvre du BPM chez IBM.....	241
1.1.1. Dimension stratégique de la démarche	241
1.1.2. Dimension opérationnelle de la démarche.....	243
1.1.3. Difficultés rencontrées.....	244
1.2. Apports du BPM chez IBM	246
1.2.1. Une meilleure communication pour un traitement synchrone des problèmes	246
1.2.2. Une production de l'information plus rapide et une meilleure traçabilité	247
1.2.3. Du contrôle au management : l'amélioration continue des processus.....	248
Conclusion de la Section 1	251
Section 2. La réduction de l'équivocité par la mise en place de règles	253
2.1. Conflit.....	254
2.2. Négociation	255
2.3. Règle.....	257
Conclusion de la Section 2	258
Section 3. La réduction de l'équivocité par la construction de sens.....	260
3.1. Cas étudié et création de sens	261
3.1.1. Les trois niveaux de la création de sens dans le cas étudié.....	261
3.1.2. Cas étudié et caractéristiques de la création de sens.....	263

3.1.3. Cas étudié et modèle ESR.....	265
3.2. De l'équivocité à la résilience : le rôle de la documentation.....	267
3.2.1. L'équivocité comme déclencheur du mécanisme de <i>Sensemaking</i>	267
3.2.2. Le renforcement de la résilience dans le cas étudié	268
Conclusion de la Section 3.....	270
Section 4. Management des processus, création de règles et création de sens : vers plus de résilience ?.....	271
4.1. La construction d'un artefact de communication améliorant la résilience de l'organisation.....	271
4.2. Mise en œuvre et utilisation du dispositif : proposition de synthèse.....	273
Conclusion du chapitre 4 : Equivocité individuelle, sociale et procédurale.....	277
Synthèse chapitre 4. Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?	279
1. Mots clés.....	279
2. Questions soulevées.....	279
3. Eléments fondamentaux des résultats de la recherche.....	279
Conclusion Générale.....	281
Sommaire détaillé	293
Table des figures.....	301
Table des tableaux.....	305
Bibliographie.....	307

Selon une étude menée par le cabinet Markess International, 72% des décideurs français interrogés porteraient un intérêt significatif ou stratégique à l'amélioration et/ou à l'automatisation des processus métiers de leurs entreprises. Seuls 4% ne mèneraient actuellement aucun projet concret en la matière¹... Une autre étude, menée par le cabinet d'étude Gartner, met en évidence que plus de la moitié des entreprises interrogées pensent accroître d'au moins 5% le budget qui leur est consacré cette année. "Elles sont même près de 20% à envisager une augmentation de plus de 10% de ce budget"². En parallèle, les solutions logicielles de gestion des processus métiers se multiplient, portées par les trois géants du secteur, IBM, Oracle et Microsoft : les revenus de ce marché ont progressé de 9,2% en 2010 par rapport à 2009, pour atteindre plus de 16 milliards de dollars (Source IDC)³.

Ainsi, qualifiés de "stratégiques", les projets de gestion des processus métiers semblent de plus en plus présents dans les préoccupations des décideurs. Comment expliquer une telle tendance? Qu'apporte la gestion des processus métiers par rapport à d'autres modes de management, jugés plus "traditionnels" ? Examinons un cas concret de mise en place d'une telle démarche : le projet de réorganisation du processus d'achat de Volvo Construction Equipment, filiale du groupe Volvo spécialisée dans la distribution d'engins de travaux publics et de chantiers.

Le projet de réorganisation du processus d'achat de Volvo CE⁴:

"Paris, le 25 juin 2009 – Dans le cadre d'un vaste projet d'uniformisation de ses process administratifs, Volvo CE souhaitait en 2007 repenser en profondeur toutes les facettes de la gestion de ses achats fournisseurs hors groupe, de la passation des commandes aux traitements des factures en passant par le respect des engagements contractuels. Afin de mener ce projet stratégique, Volvo CE a renouvelé sa confiance à FLUTICIEL (...) pour déployer la solution logicielle de gestion achats BasWare et surtout mettre en place les « meilleures pratiques » des achats fournisseurs. [...]

Face à une gestion des achats fournisseurs totalement décentralisée, où de nombreux collaborateurs intervenaient, et à un traitement manuel des factures « à l'aveugle », Volvo CE désirait uniformiser et contrôler ses process administratifs et comptables afin de gagner en visibilité et en productivité. En effet, Volvo CE se trouvait à gérer chaque mois plus de 800 commandes auprès de 1000 fournisseurs, essentiellement des PME/PMI, uniquement à l'aide des outils Microsoft, Word et Excel, ce qui entraînait des tâches fastidieuses de rapprochement entre les commandes émises et les factures reçues, sans réelle prise en compte des engagements contractuels. L'unicité du formalisme des commandes, les conditions générales d'achats uniques, la mise en place de la Loi de Modernisation de l'Economie, le contrôle des engagements et la gestion du cash-flow faisaient aussi partie des enjeux. A ce titre, Volvo souhaitait se doter d'une solution logicielle qui

¹ JDN 22/03/11 <http://www.journaldunet.com/solutions/dsi/bpm-gestion-des-processus-metiers-en-entreprises.shtml>

² JDN 08/07/11 <http://www.journaldunet.com/solutions/dsi/investissement-en-gestion-des-processus-metiers.shtml>

³ JDN 30/05/11 <http://www.journaldunet.com/solutions/systemes-reseaux/marche-de-la-gestion-des-processus-metiers-et-middleware-en-2010.shtml>

⁴ Communiqué de presse Flucticiel, <http://www.flucticiel.com/upload/banque-image/VOLVO%20CONSTRUCTION.pdf>

puisse couvrir l'intégralité du processus achat, de l'expression du besoin ou demande d'achat à l'intégration de la facture correspondante dans son système d'information, l'ERP SAP. [...].

Le projet s'est déroulé en trois temps forts : analyse et formalisation du process d'achat et de facturation au dernier trimestre 2007, mise en place de la dématérialisation des factures fournisseurs au premier trimestre 2008 et structuration du processus achat au dernier trimestre 2008. Aujourd'hui, VOLVO CE bénéficie d'un véritable workflow dédié aux achats, où 35 utilisateurs, acheteurs, contrôleurs de gestion et approbateurs interviennent quotidiennement en fonction d'un cycle de validation bien définie. Patrick BARIS [Directeur Business Control, Process et Internal Audit de Volvo CE], ajoute : « Tout au long du projet, nous avons prêté une attention particulière, (...), à impliquer tous les profils des futurs utilisateurs, des acheteurs aux responsables comptables, et à les former. En effet, la réussite de ce projet reposait sur l'adhésion de nos collaborateurs à la solution BasWare, impliquant de nombreux changements dans la gestion des achats fournisseurs ».

[...] L'uniformisation des processus achats, et surtout la méthodologie appliquée, garantissent à la filiale France, de pouvoir respecter scrupuleusement ses engagements juridiques et légaux vis-à-vis de ses fournisseurs. En un clic, le comptable peut, à partir d'une facture, accéder au bon de commande et surtout au contrat négocié avec le fournisseur concerné. Autre bénéfice et non des moindres, la dématérialisation des demandes d'achats et des factures a permis de supprimer totalement des tâches administratives à faible valeur ajoutée et gourmandes en temps. Les traitements des factures totalement automatisés permettent désormais aux comptables et contrôleurs de se concentrer sur l'analyse. A ce titre, ils bénéficient d'un reporting mensuel où sont centralisés les engagements financiers liés aux achats fournisseurs, ce qui leur permet de mieux appréhender les résultats mensuels de l'activité de Volvo CE. D'autres bénéfices sont attendus dans les prochains mois par Volvo CE : une plus forte productivité des acheteurs, une meilleure approche de la gestion des fournisseurs et surtout des négociations et des économies potentielles sur les achats réalisés [...]."

Figure 1 : Encart Flucticiel – Volvo CE

Un exemple riche en enseignements

Ce communiqué de presse, au delà d'une évidente dimension promotionnelle, met en avant plusieurs éléments intéressants.

Les **bénéfices** mis en avant sont pléthoriques : projet qui a "totalement révolutionné" la perception et le suivi des achats, gains de temps, d'espace, meilleure visibilité, reporting précis, uniformisation et plus grande maîtrise des process, respect des engagements, prise en compte des impératifs liés à la réglementation, et autres leviers de productivité... Ce document souligne ainsi l'importance des problématiques de déroulement et de maîtrise des processus métiers dans les préoccupations des décideurs. Ces derniers cherchent des solutions managériales permettant de concilier des impératifs de coûts, respects des engagements et traçabilité des informations. Dans un contexte d'environnement évolutif, ces différents éléments peuvent être déterminants dans une recherche de pérennité, de résilience organisationnelle. Contraintes internes et externes devront donc être prises en considération de façon conjointe : elles apparais-

sent, au long de ce communiqué, tout comme les nombreuses difficultés rencontrées, perceptibles en filigrane.

Sur le plan des **contraintes internes**, le projet doit prendre en compte des impératifs en termes de performance d'une part (réduction des coûts, gestion des risques, traçabilité de l'information), et en termes de ressources existantes d'autre part (acteurs, et systèmes d'informations en place), le tout dans un contexte de forte croissance de l'activité⁵.

Ensuite, sur le plan des **éléments externes**, la nouvelle organisation doit s'assurer du bon déroulement des relations avec ses partenaires en tenant compte des impératifs des différentes réglementations qui s'imposent à elle, en particulier la Loi de Modernisation de l'Economie dans l'exemple.

Enfin, ce cas permet d'identifier plusieurs des nombreuses **difficultés** soulevées par les projets de réorganisation des processus métiers : outre le fait que les contraintes à prendre en considération sont nombreuses, les projets sont longs (débuté en 2005, le projet de Volvo CE n'est toujours pas achevé en 2009) ; ils mobilisent des ressources considérables (peut-être devrions préciser que le budget du projet s'élève à près de 3000 euros par utilisateur, uniquement pour les licences, la mise en œuvre et le paramétrage) ; ils doivent faire face aux résistances des acteurs et ainsi s'inscrire dans une conduite du changement particulièrement pertinente. Nous pouvons aussi rajouter, et ce n'est pas une des moindres difficultés, que ces projets doivent se dérouler pendant que le service reste "en production"...

Des obstacles importants et relativement identifiés d'une part, qui doivent être mis en balance avec des bénéfices censés être nombreux, mais qui sont loin d'être toujours quantifiables...

On peut alors s'interroger... Pourquoi tant d'entreprises décident de réorganiser tout ou partie de leurs processus métiers ? Gagnent-elles en efficacité ? Sont-elles plus pérennes que celles qui ne le font pas ? Si les gains qu'elles en retirent sont significatifs – bien que difficilement quantifiables –, elles doivent faire face à de nombreuses difficultés, mais elles s'engagent tout de même de tels projets... Existe-il des solutions managériales permettant de dépasser plus aisément ces obstacles ? La littérature qui porte sur la gestion des processus ("*Business Process Management*") cherche à proposer de telles solutions. Nous avons alors souhaité explorer cette voie.

⁵ En 2005, année de lancement du projet, Volvo CE évolue dans un contexte de croissance annuelle de son activité de 15% par an. Source JDN 25/08/2009, <http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/enquete/volvo-ce-donne-un-nouvel-elan-a-la-gestion-de-ses-processus-achats/fluidifier-la-gestion-du-processus-achats.shtml>

Les processus et leur modélisation

Le "management des processus", ou encore "management par les processus", regroupe un certain nombre de méthodes et d'outils dont l'objectif est d'identifier, analyser, piloter et contrôler les processus ; la modélisation des processus, de manière informatisée ou non, en sera un des éléments clés.

Nous pouvons, avant de poursuivre notre propos, nous interroger sur le fréquent emploi indifférencié de ces deux expressions que sont management "des" et management "par les" processus, ambiguïté que l'on retrouve moins en langue anglaise ("*Business Process Management*"). Les outils et techniques désignés par ces termes relèvent certainement des deux à la fois : il s'agit de gérer les processus, mais aussi de piloter l'organisation grâce à ses processus. Nous le verrons dans les prochains développements, notre choix s'est porté de préférence sur "management des processus" : l'organisation, dans ce type de démarche, va tout mettre en œuvre pour maîtriser et optimiser le fonctionnement de ses processus métiers. Elle va donc chercher à les gérer, les manager au mieux. Les processus seront au cœur de la démarche, comme moyens mais aussi comme objectifs, ce qui, à notre sens, transparait moins dans l'expression "management par les processus".

L'étude des processus, de leur modélisation, et de leur utilisation comme outil de management n'est pas nouvelle : les travaux de Gilbreth & Gilbreth proposaient une méthode pour les représenter ("flow charts") dès 1922. Cette notion n'en reste pas moins délicate à définir, les confusions entre les termes de processus, procédure, procédés et aujourd'hui process (terme anglais de plus en plus fréquemment utilisé en France) étant nombreuses. Or le terme anglais "*process*" peut désigner trois termes distincts en français : "processus", "procédure" et "procédé", même si le terme "*procedure*" (ou "*proceedings*") existe aussi dans la langue de Shakespeare.

Dans la littérature sur le management des processus, deux définitions de la notion de "processus" reviennent de façon récurrentes ; celle de Davenport (1993, 5) : "*a process is simply a structured, measured sets of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market*" ; et celle de Hammer & Champy (1993) : "*a business process is a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer*". La plupart des définitions sont ainsi fondées sur des notions récurrentes : succession d'activités, "*inputs* ", "*output* ", valeur pour le client (au sens large, car la démarche intéresse aussi les organisations non marchandes), lien avec l'environnement (Davenport et Short 1990; De Rongé, Cerrada, et Pesqueux 2008; Hammer et Champy 1993; Lindsay, Downs, et Lunn 2003).

Ainsi "les processus sont des relations entre des entrées et des sorties, où les entrées sont transformées en sorties par le biais d'une série d'activités, qui apportent de la valeur aux entrées"⁶ (Aguilar-Saven 2004, 133). Les notions de ressources, transformées, et de création de valeur sont donc centrales dans la définition de processus. Enfin, le processus générera et véhiculera des flux d'informations : un élément fondamental du management des processus consistera alors à gérer ces informations.

Le management des processus donne ainsi à l'entreprise des outils pour mieux appréhender son fonctionnement, mieux utiliser ses ressources. Tout comme les démarches s'inscrivant dans la mouvance du "*lean management*", il doit permettre à l'organisation de mieux gérer ses contraintes internes, en termes de performance, de moyens... Mais qu'en est-il des contraintes externes ? Nous avons vu que, pour mener à bien les projets de management des processus métiers, l'organisation devait tout mettre en œuvre pour concilier des contraintes qui sont à la fois d'origine interne et externe. Elles doivent notamment prendre en considération des réglementations et normes de sources et de portées diverses, qui ont souvent des impacts significatifs sur les processus.

Normes et processus entretiennent alors des liens étroits, dont la dynamique n'est pas toujours évidente à appréhender : les normes apparaissent la fois comme des contraintes, pour l'organisation, mais aussi comme un moyen d'en améliorer le fonctionnement.

La norme, une dimension croissante dans les préoccupations des managers

Les entreprises doivent tenir compte des lois et règlements. Mais elles doivent aussi intégrer diverses normes et certifications qui, si elles n'ont pas de caractère obligatoire dans le sens donné par le législateur, ne sont pas moins incontournables d'un point de vue stratégique. La "norme", au sens large de "règle, principe auquel on doit se référer pour juger ou agir"⁷, prend alors une dimension croissante dans les préoccupations des managers. Ces normes ont un impact sur les systèmes d'information et sur les modes de management des organisations : elles imposent de nouveaux impératifs en termes de production, de traçabilité et de contrôle de l'information produite par l'entreprise. Elles incitent les entreprises à avoir une vision globale du management, par la mise en cohérence de leurs différentes dimensions et une meilleure prise en compte des risques. Dans ce contexte, quels sont les moyens dont une organisation dispose pour faire face à la problématique de l'intégration des normes ?

⁶ "processes are relationships between inputs and outputs, where inputs are transformed into outputs using a series of activities, which add value to the inputs".

⁷ Selon la définition du TLFi : Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>).

Mais quelles sont les différentes contraintes de réglementation que les organisations doivent correctement appréhender ?

Les lois (SOX⁸, LSF⁹ ...), règlements (tels que REACH¹⁰ ...) et directives (RoHS¹¹, WEEE¹² ...) imposent généralement aux organisations le renforcement de leurs procédures de contrôle interne, dans l'objectif de protéger certains acteurs (les salariés, les actionnaires, les clients...), et/ou l'environnement. Cependant, elles restent souvent très vagues sur les modalités concrètes de mise en œuvre de ces procédures de contrôle. Une des principales difficultés sera alors de traduire les recommandations générales édictées par ces référentiels en actes de management. Les entreprises qui doivent se conformer à la SOX ou à la LSF ont donc une vision assez claire des objectifs à atteindre mais pas forcément des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Les contraintes légales et réglementaires insistent sur l'importance des mécanismes de production des informations pour assurer les contrôles demandés : en l'espèce, la documentation des processus, fortement préconisée dans les principaux référentiels, apparaît comme un élément incontournable.

Un second ensemble de contraintes se distingue des précédentes dans la mesure où l'entreprise n'a pas d'obligation légale de les respecter. Il s'agit plutôt ici d'un choix stratégique, en termes d'affichage, de notoriété et plus largement de recherche de performance, comme les normes ISO : "la norme", au sens strict du terme, désigne ici "une spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour application répétée ou continue dont l'observation n'est pas obligatoire" (Directive du Conseil des Communautés européennes du 28 mars 1983). Elle se traduira généralement par des certifications, qui "permettent de garantir, par l'intervention d'un organisme tiers, qu'un produit, un procédé de fabrication ou une prestation de service présente les caractéristiques attendues en matière de qualité" (Courret, Igalens, et Penan 1995). La norme peut aussi désigner un autre ensemble de règles : les "good practices"¹³, comme les normes ITIL¹⁴ qui proposent un ensemble de bonnes pratiques observées dans l'industrie des services liés aux technologies de l'information.

⁸ Loi fédérale américaine du 30 juillet 2002, connue aussi sous les acronymes SOX, SOA (Sarbanes Oxley Act), LSO (Loi Sarbanes Oxley) ou encore Sarbox.

⁹ Loi de Sécurité Financière du 1er Août 2003 encore appelée Loi Mer.

¹⁰ Règlement de l'Union Européenne concernant l'enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques.

¹¹ Directive européenne concernant la restriction de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques ("*Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment*")

¹² Directive européenne de gestion des déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE ou WEEE, pour "*Waste Electronic and Electrical Equipment*")

¹³ "Bonnes pratiques".

¹⁴ *Information Technology Infrastructure Library*. Etablies par l'*Office of Government Commerce* (OGC)

Normes et vision processuelle de l'organisation

Ces différentes réglementations, qu'elles soient obligatoires ou non et malgré le fait qu'elles portent sur des aspects de l'activité souvent très différents, présentent ainsi généralement un point commun : elles insistent sur l'importance d'une vision processuelle du fonctionnement de l'organisation, via notamment une documentation des processus. "La norme est un outil de gestion cherchant à développer une analyse processuelle de l'organisation afin de mettre en évidence les risques liés à celle-ci qui seront réduits par la formalisation de certaines étapes et l'organisation de la mémoire écrite de l'entreprise. Grâce à cette dernière, un système d'amélioration continue est mis en place sur la base des audits internes" (Maurand-Valet 2008). A titre d'illustration, les caractéristiques des référentiels SOX, ISO et ITIL peuvent être résumées dans le tableau suivant :

Référentiels			
Domaine	Finance	Qualité/Sécurité	Technologie de l'information
Principes fondateurs	Exactitude et accessibilité de l'information Responsabilité des gestionnaires Indépendance des vérificateurs/auditeurs	Orientation client Approche processuelle et systémique Amélioration continue Relation client / fournisseur gagnant-gagnant	Importance de la "Gestion de Service" ¹⁵ Approche processuelle Maîtrise du rapport coûts/valeur des ressources IT
Principales préconisations	Renforcement contrôle interne : points de contrôle Documentation des processus Amélioration continue Evaluation et gestion des risques		

Tableau 1: Caractéristiques des référentiels de normalisation SOX, ISO et ITIL¹⁶

Les "normes", dans leur acception la plus large, imposent ainsi des contraintes en termes de contrôle interne et de reporting. Les organisations devront avoir une vision globale et transversale de leurs processus. Il faudra qu'elles identifient de manière précise les risques encourus (au sens large : risques financiers, risques au niveau de la sécurité des personnes, au niveau des informations...) et des moyens mis en œuvre afin d'en assurer la maîtrise. Mais comment ? Nous avons vu que les "normes", si elles fixent assez clairement les objectifs à atteindre, ne précisent pas les modalités matérielles pour le faire.

¹⁵ "Gestion des services" : Ressources humaines et TI œuvrent ensemble pour créer de la valeur pour l'entreprise et le bénéficiaire du service.

¹⁶ La loi SOX, les référentiels ISO (plus précisément 14001 et 9001) et ITIL ont été choisis ici car ils font l'objet d'une attention toute particulière au sein de l'organisation qui a fait l'objet de notre étude de cas.

La norme est supposée imposer aux organisations la mise en place d'une vision transversale de leur fonctionnement, fondée d'une part sur la gestion des risques et d'autre part sur la traçabilité de l'information : Figure 2. Elle renvoie ici fondamentalement à la notion de processus : comment les comprendre (comment faire sens ?) et les maîtriser (comment devenir résilient ?), dans un contexte évolutif ?

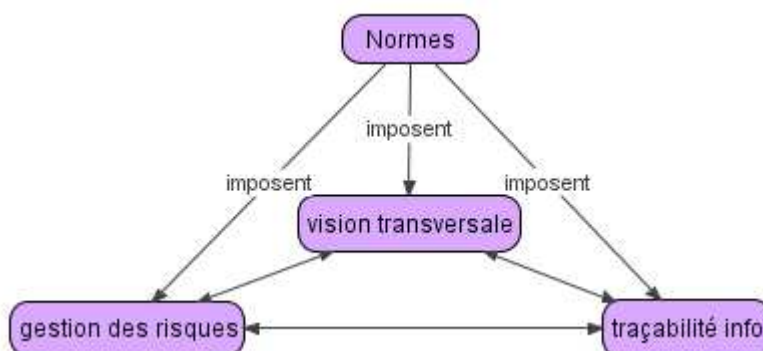


Figure 2 : Normes et vision transversale de l'organisation

Mais comment les organisations peuvent-elles obtenir cette vision et cette maîtrise ? Une grande majorité des entreprises qui souhaitent intégrer une ou plusieurs normes, quelles soient d'origine légale ou contractuelle, vont mettre en place des outils permettant de décrire leur mode de fonctionnement, le plus souvent sous la forme de manuel de procédures ou de documentation des processus. La mise en place de ces outils est alors parfois vécue par les acteurs comme une contrainte, une tâche fastidieuse qui devra être effectuée dans l'objectif unique de répondre à la norme. L'usage qui en est fait est alors relativement limité, même s'il peut dépasser son but initial : ces documents seront souvent utilisés à des fins de formations, d'apprentissage. Il s'agirait donc ici d'une vision plutôt passive d'un outil, la simple prise en compte d'une contrainte imposée par l'environnement.

Même si les référentiels, comme la norme ISO 9000, sont conçus pour pouvoir s'appliquer à tout type d'activité et d'organisation (Maurand-Valet 2004), dans la pratique, les entreprises sont obligées d'y consacrer du temps et des ressources financières. Comment peuvent-elles optimiser ce travail ? Les gains qu'elles pourront en tirer se limitent-ils à l'obtention de telle ou telle certification ou au respect de telle ou telle loi ou règlement ?

La plupart des référentiels préconisent une approche processuelle et la mise en place d'une documentation (Tableau 1; Figure 3). Les entreprises y parviennent-elles ? Si oui, comment les organisations mettent-elles en place cette documentation et quels en sont les conséquences ? Faudra-t-il analyser de manière détaillée les modes de fonctionnement de l'organisation ? Codi-

fier les connaissances sur les processus ? Ces derniers devraient dans un premier temps être identifiés (dans le cadre d'une cartographie globale ?), avant de faire l'objet d'une description détaillée. Mais jusqu'à quel niveau de détail les organisations devront-elles aller ? Si un processus fait l'objet d'une description particulièrement poussée, pourra-t-on encore le distinguer d'une simple procédure ? Ces différents points soulèvent ainsi des questions de méthode.

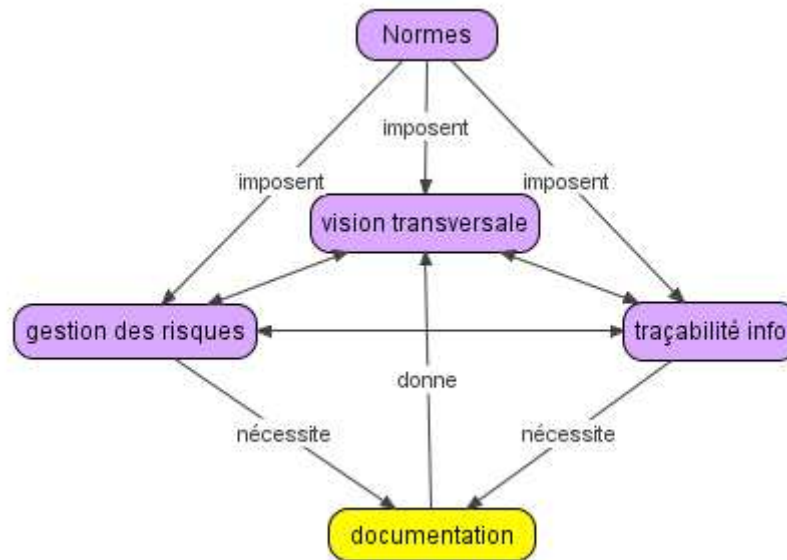


Figure 3 : Normes, vision transversale et documentation des processus

Comment ces représentations pourront-elles être mises en place ? Peut-on d'ailleurs représenter un processus ? Si on suppose que la réponse à cette question est "oui", les représentations en question devront refléter au mieux le fonctionnement réel de l'entreprise et apporter les éléments indispensables au bon déroulement des audits. Leur mise en place n'aura-t-elle pas des répercussions sur les processus eux-mêmes ? Ne pourront-elles pas avoir pour conséquence l'évolution, la réorganisation des processus eux-mêmes ? La mise en place d'une vision processuelle de l'organisation supposera alors plusieurs éléments : les différentes activités ou tâches devront être identifiées, ainsi que les personnes ou services participants au processus; les interactions entre services devront être mises en évidence ainsi que les éventuelles faiblesses dans le mécanisme de création de valeur...

La norme impose une représentation. L'intégration de la norme suppose la mise en place d'outils, qui auront pour objectif de donner une vision transversale, processuelle de l'organisation. Les processus devront être identifiés et documentés. Or ces derniers existent, fonctionnent au quotidien, en dehors des représentations dont ils peuvent faire l'objet dans le cadre des préconisations des divers référentiels.

Règles, processus, équivocité et résilience

Résumons, à ce stade de notre réflexion, les éléments problématiques mis précédemment en évidence. Les organisations doivent faire face :

- A des contraintes internes : performance, ressources..., mais aussi règles de fonctionnement imposées par la hiérarchie.
- A des contraintes externes, avec notamment tout un ensemble de règles à prendre en compte, règles qui peuvent être une source d'équivocité : elles sont d'origines diverses et elles seront plus ou moins explicites.
- A la nécessité d'avoir une vision claire – processuelle – de leurs modes de fonctionnement pour tenir compte à la fois à ces contraintes internes et externes. Or, la mise en place d'une telle vision peut être délicate : il n'est pas toujours facile de représenter clairement les processus d'une entité. Les acteurs peuvent ici aussi se retrouver dans une situation d'incertitude, d'ambiguïté, susceptible d'entraver l'action collective.

Ces trois axes, et leurs combinaisons, sont potentiellement porteurs d'un niveau équivocité perçue par les acteurs élevé. L'équivocité renvoie en effet à la possibilité d'interprétations multiples pour une même situation (Allard-Poesi 2003, 99). L'équivocité perçue d'une situation amènera les individus à hésiter, ils éprouveront des difficultés à coordonner leurs actions et ressentiront le besoin de réduire cette équivocité. Mais comment maîtriser cette dernière ? Ils devront dépasser cette situation, réduire le champ des interprétations possibles, en un mot "créer du sens", afin qu'une action collective puisse avoir lieu. La capacité de l'entreprise à changer, à faire face à une crise, à être résiliente – i.e. capable de faire face à un événement traumatisant –, pourra dépendre de son aptitude à réduire l'équivocité perçue d'une situation, afin que l'action collective puisse rapidement s'organiser.

Le terme de résilience désigne, en physique, le degré de résistance d'un matériau soumis à un choc, un impact. Au sens figuré, elle caractérise la force morale, la qualité de quelqu'un qui ne se décourage pas, ne se laisse pas abattre¹⁷ : étymologiquement, ce terme emprunté à la langue anglaise signifie "fait de rebondir" et, depuis les années 1940, il est surtout mobilisé en psychologie. Transposé aux domaines des sciences de gestion, la résilience caractérise la capacité d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à surmonter l'adversité, à faire face à une situation de risque. Elle peut aussi désigner le maintien d'un niveau élevé de compétence malgré des situations de tension ou de stress chronique.

¹⁷ Selon la définition du TLFi : Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>).

L'introduction d'un référentiel, par sa mise en œuvre, mais aussi par la préparation et la réalisation des audits qu'elle suppose – et le sentiment d'équivocité qu'elle génère –, pourra mettre l'entreprise dans une telle situation de tension chronique. L'organisation devra alors développer sa capacité de résilience afin de maintenir son niveau de compétence.

Problématique

La maîtrise des processus, l'intégration des normes, et le lien entre ces deux éléments soulèvent ainsi de nombreuses interrogations. Comment, matériellement, l'entreprise peut-elle maîtriser ses processus ? Cette maîtrise permettra-t-elle de mieux répondre aux exigences des différents référentiels ? Ces deux éléments apparaissent intimement liés. Mais quelle est la nature de ce lien ? Peut-on "enfermer" des processus, par nature évolutifs, dans une norme ? Les processus sont-ils de nature à faciliter la prise en compte de la normalisation ? Quel pourrait-être le rôle d'un management des processus dans cette intégration des contraintes de normalisation ? Plus généralement, quels effets en attendre quant à la pérennité, la résilience de l'organisation ?

Nous venons de mettre en évidence, d'une part, que les contraintes de normalisation auxquelles les organisations doivent faire face sont multiples et protéiformes et, d'autre part, que normes et vision processuelle de l'organisation sont intimement liées. Cet état de fait peut amener les acteurs à devoir faire face à des situations ambiguës, équivoques : les interprétations possibles des référentiels à prendre en compte sont nombreuses, voire contradictoires. La mise en place d'un nouveau référentiel peut alors être vécue comme un événement majeur dans la vie de l'organisation, source d'équivocité et donc susceptible de déstabiliser et de modifier son fonctionnement. En outre, les acteurs devront arriver à concilier les impératifs des normalisations avec les objectifs de fonctionnement propres à l'organisation (notamment en termes de rentabilité, de performance) : la capacité de résilience de l'organisation peut en dépendre. Nos développements reposeront alors sur la méta hypothèse selon laquelle le fait de réduire l'équivocité perçue d'une situation permet à l'organisation d'accroître sa capacité de résilience. Nous chercherons donc à comprendre comment réduire cette équivocité.

Ce questionnement soulève aussi d'autres interrogations. Mettre en place des représentations des processus, dans une optique de vision transversale imposée par la norme, semble indispensable. Mais l'organisation en question aura-t-elle pour autant "intégré" les contraintes de normalisation ? Quel sera l'usage réel qui en sera fait en dehors des demandes de certification ? Mettre en place une simple documentation des processus est certes une tâche fastidieuse, mais elle ne présente pas de difficultés particulières (combien de soutenances de stage d'étudiant de

2ème cycle portent sur cette thématique chaque année ?). C'est plutôt l'usage qui en est fait (nous devrions peut-être dire "l'absence d'usage") qui est problématique. Si l'organisation souhaite "intégrer" les contraintes de normalisation, les outils permettant d'avoir une vision transversale de ses processus ne doivent pas être mobilisés uniquement au moment des audits : ce dernier usage ne devrait être qu'accessoire...

Nous souhaitons donc comprendre comment les organisations peuvent absorber un évènement perturbateur tel que l'application d'un nouveau référentiel, tout en tenant compte des contraintes internes qui sont les leurs.

Notre problématique est alors la suivante :

Dans une situation fortement équivoque telle que la prise en compte d'une nouvelle norme, une méthodologie particulière de management des processus permettrait-elle de mieux concilier les contraintes internes et externes de l'organisation, afin de garantir la résilience de cette dernière ?

Nous souhaitons donc proposer une thèse dont l'objectif est de contribuer, à notre modeste niveau, à une meilleure compréhension des outils dont les organisations disposent pour mieux maîtriser leurs processus et l'équivocité née des contraintes internes et externes qui s'imposent à elles.

Contexte	Situation fortement équivoque (nouveau référentiel)
Questionnement	Une méthodologie particulière de management des processus permettrait-elle de mieux concilier les contraintes internes et externes de l'organisation ?
Objectif	Résilience de l'organisation

Tableau 2 : Problématique

Choix du terrain d'étude

D'un point de vue méthodologique, l'étude approfondie d'un cas réel nous a semblé la plus appropriée pour tenter d'appréhender toute la complexité des phénomènes que nous souhaitons étudier.

Notre attention s'est portée sur une grande entreprise industrielle : IBM, site de Montpellier ; une entreprise qui est toujours là, dans un contexte extrêmement mouvant et en dépit des crises qui ont failli, à maintes reprises, l'emporter. Ce choix nous permettait en effet d'étudier de façon approfondie un projet de documentation et de réorganisation des processus métiers, projet dont l'objectif principal était de mieux prendre en compte les contraintes de normalisation. Cette organisation prestigieuse, leader des sociétés de SSII, et au 3ème rang des éditeurs de solutions et logiciels¹⁸, s'inscrit en outre dans une très forte culture du management des processus, ce qui a permis de conforter notre choix.

Ce cas nous permettait aussi des observations dans le temps et dans l'espace, car deux entités de l'organisation étaient concernées par le projet, à deux stades d'avancement distincts.

Enfin, l'accessibilité des données a aussi été un critère important du choix que nous avons fait.

Intérêts du travail de recherche mené

Les intérêts de cette recherche se situent à trois niveaux : pratique, méthodologique et théorique.

D'un point de vue **pratique**, il s'agissait de savoir dans quelle mesure il est possible, d'une part, d'accroître concrètement la maîtrise des processus métiers et, d'autre part, de prendre en compte les exigences de très nombreux référentiels de normalisation (et ce malgré le fait qu'ils portent sur des aspects très divers de l'activité). Nous avons observé une méthodologie de management des processus qui semble arriver à concilier contraintes internes et externes à l'organisation. Nous avons souhaité la présenter, mais aussi l'illustrer et en proposer une analyse qui mettra en perspective les données collectées sur le terrain et les éléments mis en évidence dans l'étude de la littérature. Nous pensons que, pour des gestionnaires, cette présentation des problématiques de l'entreprise étudiée et de la solution retenue peut être riche en enseignements.

¹⁸ Dossier Spécial TOP SSII & Editeurs 2010, http://www.programmez.com/top_editeurs_2010.php

Au niveau **méthodologique**, il s'agissait de chercher s'il était possible d'observer, d'analyser et d'interpréter l'existence du lien entre processus et normes. Nous nous sommes interrogés sur la pertinence de notre approche, pour appréhender correctement ce type de problème, ses apports et ses limites. Il s'agissait aussi de questionner les différents outils qui sont à la disposition du chercheur, pour faciliter la collecte, l'analyse et la synthèse des données réunies, que ce soit au niveau du terrain, ou de l'étude de la littérature.

D'un point de vue **théorique**, le projet était d'identifier les cadres théoriques susceptibles de nous amener à mieux décrire et comprendre les mécanismes en œuvre dans les projets de management des processus métiers et les liens qu'entretiennent normes et processus. Nous avons choisis d'articuler de manière originale trois ensembles théoriques que sont le management des processus, la création de sens et la théorie de la régulation sociale. Il s'agira donc de proposer une synthèse de la littérature portant sur la gestion des processus, littérature particulièrement proche des préoccupations du terrain. En particulier, et en recul par rapport aux éléments théoriques réunis, nous chercherons à comprendre pourquoi ce mode de management trouve tant d'échos auprès des managers. Ces démarches font intervenir de nombreux éléments, dont les problématiques de gestion du changement. Nous positionnerons notre réflexion à un niveau différent, celui de la définition d'une action collective, en nous intéressant aux mécanismes qui permettent aux individus de comprendre la situation dans laquelle ils sont, de créer du sens. D'où la mobilisation des travaux de K. Weick en la matière, travaux qui nous apparaissent particulièrement pertinents, dans la mesure où cet auteur s'intéresse aux difficultés posées par l'équivocité perçue d'une situation par un individu, et à la question de la résilience des organisations. Nous verrons, dans ce contexte, l'importance des règles existantes dans le processus de "sensemaking" ; nous compléterons alors cette étude par la mobilisation d'un cadre théorique qui, au fil de nos lectures, nous est apparu complémentaire au précédent, justement pour mieux comprendre ce dernier point : les travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la Théorie de la Régulation Sociale, qui étudient comment les règles se créent, évoluent et disparaissent, et quelle peut-être leur légitimité.

Structure générale de la thèse

La structure générale de la thèse reflète l'ensemble des questions théoriques, méthodologiques et pratiques ainsi mises en évidence.

Nous chercherons ainsi à montrer, dans une première partie, si la création de sens, de règles et le management des processus peuvent être considérés comme des facteurs théoriques de réduction de l'équivocité. Nous observerons ensuite, dans une seconde partie, un mode de management des processus original fondé sur une méthodologie spécifique qui semble permettre de réduire l'équivocité et, par la même amènera l'organisation à accroître sa capacité de résilience.

La première partie présente un état de l'art. Le chapitre 1 proposera une synthèse et une réflexion autour des travaux de K. Weick et de JD Reynaud. Nous questionnerons alors les notions d'équivocité, de création de sens, de création de règles, de résilience, mais aussi d'interactions et d'*enactment*. Le chapitre 2 s'interrogera sur l'état de la littérature qui porte sur la gestion des processus. Des éléments de définition seront proposés, ainsi qu'une présentation des principales modalités de mise en œuvre de ce type de management.

La seconde partie s'interrogera sur la mise en perspective d'éléments constatés sur le terrain, à la lumière des enseignements de l'état de l'art. Le chapitre 3 exposera alors dans une première section la démarche de recherche qui a été la nôtre, avant d'exposer, dans une seconde section, les informations réunies dans le cadre de notre étude de cas. Nous avons cherché, à ce niveau, à retranscrire ces données d'une manière neutre et objective. Le chapitre 4, proposera enfin une analyse critique des éléments observés, à la lumière des enseignements de l'état de l'art.

Nous proposerons, au terme de chacun des quatre chapitres, une synthèse reprenant les points clés abordés : auteurs, mots clés, questions soulevées et concepts fondamentaux.

Management des processus et réduction de l'équivocité :

L'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation

Partie 1 : La création de sens et le management des processus comme facteurs théoriques de la réduction de l'équivocité

Chapitre 1 : Créer du sens pour réduire l'équivocité ?39

Chapitre 2 : Gérer les processus pour devenir résilient ?111

Partie 2 : Le management des processus comme méthodologie de réduction de l'équivocité

Chapitre 3 : La conception de méthodologies d'approche des processus .169

Chapitre 4 : Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?.....237

Partie 1 :

La création de sens et le management des processus comme facteurs théoriques de réduction de l'équivocité

Chapitre 1 : Créer du sens pour réduire l'équivocité ?	39
Chapitre 2 : Gérer les processus pour devenir résilient ?	111

La prise en compte d'un évènement majeur, dans une organisation, peut être une source d'ambiguïté pour les acteurs. Prenons l'exemple de l'intégration d'un nouveau référentiel de normalisation: nous l'avons vu, si les objectifs sont en général assez clairement définis, les moyens à mettre en œuvre ne le sont pas toujours ; de plus, il peut parfois sembler délicat de concilier les objectifs des référentiels en question avec les objectifs de l'entreprise.

Les acteurs seront alors confrontés au problème suivant : comment pourront-ils intégrer les contraintes en question à leurs modes de management ?

Ils devront extraire un certain nombre d'éléments du flot d'information auquel ils font face, afin de pouvoir s'entendre sur des actions communes. Ils devront créer du sens ; nous avons alors souhaité mobiliser les travaux de Karl E. Weick sur le *sensemaking*¹⁹, ainsi que ceux de Jean-Daniel Reynaud, sur la régulation sociale, afin de montrer que la création de sens peut apporter une réponse à l'équivocité née de la diversité des régulations auxquelles l'organisation doit faire face, réponse qui pourra être une source de résilience.

Allard-Poesi (2003, 91) souligne que "la question de la nature et du processus de construction du sens dans les organisations mobilise depuis le début des années 1980 l'attention de nombreux chercheurs (...)". C'est le cas de Karl Weick²⁰, dont les travaux portant sur le "*sensemaking*" et "*organizing*" présentent la particularité de s'inscrire dans une perspective interactionniste de l'organisation, perspective que l'on oppose généralement à l'approche cognitiviste. Dans cette dernière, l'accent est mis sur la notion de représentation collective du sens et le rôle qu'elle joue dans la cohésion de l'organisation, la conduite du changement, ou encore les dynamiques d'apprentissage ; l'approche interactionniste, par opposition, focalise son attention sur le processus même de création de sens, son émergence et son évolution (ibid.).

Selon cette seconde approche, qui postule que les effets de l'interaction (entre des acteurs, entre des groupes, entre des organisations...) sont imprévisibles, Weick "avance l'idée qu'une organisation est un ensemble d'occasions d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés et qui participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif (qui lui échappe)" (Autissier, Guillard, et Moutot 2010, 98). L'individu ne subit plus passivement son environnement : il devient le vecteur de la construction de ce dernier, dans une logique de double *interact* (A envoie un message

¹⁹ Nous avons souhaité conserver les termes de l'auteur, en particulier *sensemaking*, *enactment*, ou encore *organizing* – qui sont délicats à traduire –, dans leur version originale.

²⁰ Etant donné l'œuvre particulièrement riche de Weick, nous avons, pour ce chapitre, principalement mobilisés les ouvrages et articles suivants : *The Social psychology of Organizing* (Weick 1979), *Sensemaking in Organizations* (1995), *Making Sense of the Organization* (Weick, 2001), "*The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*" (Weick 1993).

à B, qui l'interprète et le renvoie à A, qui va modifier son message initial en fonction de l'interprétation qu'il fera du message de B²¹).

Dans ce contexte, les travaux de Weick sur la construction du sens cherchent à apporter des réponses à la question suivante : comment les individus parviennent-ils à s'entendre, à coordonner leurs actions (*sensemaking*), afin de développer et maintenir un système d'actions organisées (*organizing*) ? Il soutiendra alors que les interactions entre les individus jouent un rôle déterminant dans ces mécanismes : les acteurs s'influencent mutuellement, et c'est justement cette réciprocité qui leur permettra de créer du sens (Koenig 2003) et d'organiser leur action. Il parlera alors de "*sensemaking*", terme qui a été traduit par "création", "construction", "fabrication" ou encore "élaboration" de sens (Autissier, Guillard, et Moutot 2010, 97). Dans cette vision, "les organisations ne sont plus des moyens pour la réalisation d'une décision stratégique, elles existent par elles-mêmes comme lieux de construction de la vie sociale. Les individus ne sont plus des ressources placées dans un processus avec une visée projective bien établie, mais des vecteurs de construction et de diffusion du sens avec une logique de double interact" (Autissier, Guillard, et Moutot 2010, 98).

Cette approche accorde une très grande importance aux individus, qui apparaissent comme des acteurs produisant leur propre environnement autant qu'ils sont produits par celui-ci (Koenig 2003). La dimension dynamique, "processuelle", est aussi largement mise en avant : au terme "*organization*", Weick préférera celui d'"*organizing*", l'usage du gérondif renforçant l'idée de mouvement (ibid.) ; les organisations apparaissent ainsi chez Weick comme des entités en perpétuel changement. Cette volonté se traduira aussi par l'importance qu'il donnera à l'emploi de l'infinitif, soulignée par Koenig (ibid.), qui permet une analyse processuelle de l'organisation. Cette position rompt avec le paradigme propre à la théorie des organisations des années 1960 : "Alors que l'approche fonctionnaliste fait de l'environnement un espace à découvrir auquel il convient de s'adapter, la notion *d'enactment* conduit à considérer l'environnement comme une production sociale des membres de l'organisation" (Koenig 2003, 19).

La principale difficulté à laquelle nous avons dû faire face quand nous avons souhaité mobiliser les travaux de Weick, réside dans l'abondance de son œuvre. Bénédicte Vidaillet (2003a, 35) souligne cette dernière, en précisant qu'elle s'étend sur plus de 40 ans, et qu'elle se caractérise par la très grande variété des thèmes abordés : "(...) dissonance cognitive, leadership, gestion de carrière, cognition organisationnelle, gestion de crise, décision, apprentissage, improvisation, design organisationnel, fiabilité, etc."

²¹ Nous reviendrons sur cette question dans les points 2.2.2. et 2.1.3.D.

Nous intéressants précisément à la création de sens et aux changements organisationnels qu'elle est susceptible de générer, nous avons été rapidement confronté à l'abondance des notions abordées par Weick dans son œuvre : structuration/*organizing*, cadre, sens, épisode cosmologique, équivocité, changement écologique, résilience, fiabilité, réciprocité, rétrospection, liens/interactions, *enactment*, aptitude à la sagesse, improvisation, processus en cours, sélection, rétention, changement, petit effet-grande conséquence, processus social ou encore processus non exhaustif, bricolage... (Figure 4 : *Sensemaking* : mots clés).

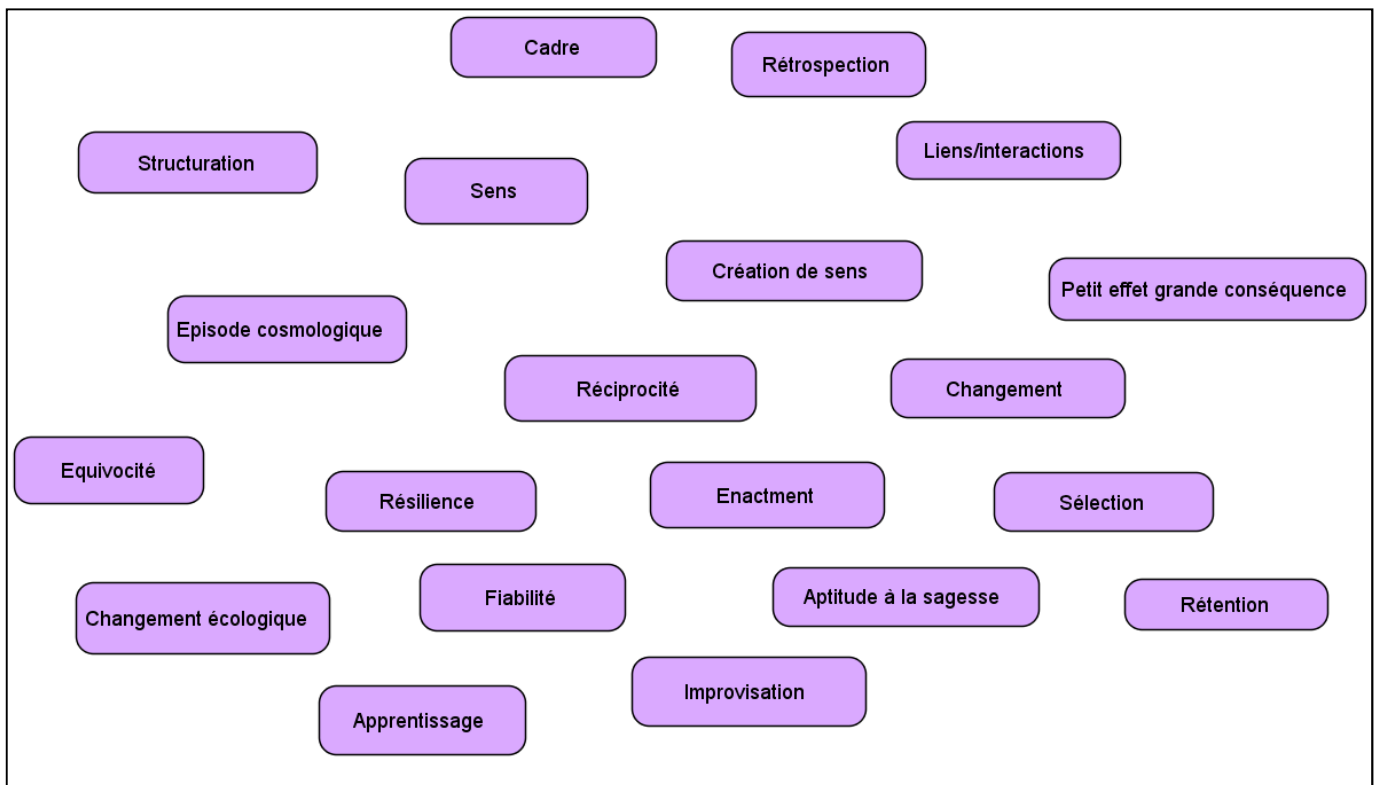


Figure 4 : *Sensemaking* : mots clés

Problème de l'abondance d'une part – Friedberg (1993) parlera de "grande fécondité" du raisonnement de Weick –, mais aussi des multiples interactions entre ces notions, qui se mêlent de diverses façons et reviennent régulièrement dans ses écrits. S'ajoute à ces deux difficultés l'usage de nombreuses métaphores et de termes difficilement traduisibles en français : plusieurs auteurs ont ainsi souligné que la lecture des ouvrages et articles de Karl E. Weick s'avère particulièrement exigeante pour un lecteur non anglophone (Pailot 2006; Laroche 1996).

Il apparaît alors particulièrement difficile de présenter de manière synthétique et structurée une pensée aussi riche et foisonnante que celle de Weick (afin justement de "créer du sens"...). Nous proposerons alors ici une lecture de ces travaux, dans une optique précise, qui consiste à apporter des clés afin de mieux comprendre les mécanismes en œuvre dans le cas qui nous intéresse : Weick

s'intéresse fondamentalement à la création du sens, à l'équivocité et à la résilience organisationnelle, trois éléments qui nous semblent indispensables pour répondre à notre questionnement. Nous voulons en effet comprendre comment peut s'organiser l'action collective, et "l'organizing" tient une place toute particulière dans les travaux de cet auteur. Nous proposons alors de structurer les différents éléments mis en évidence dans la figure précédente (Figure 4) de la manière suivante (Figure 5) :

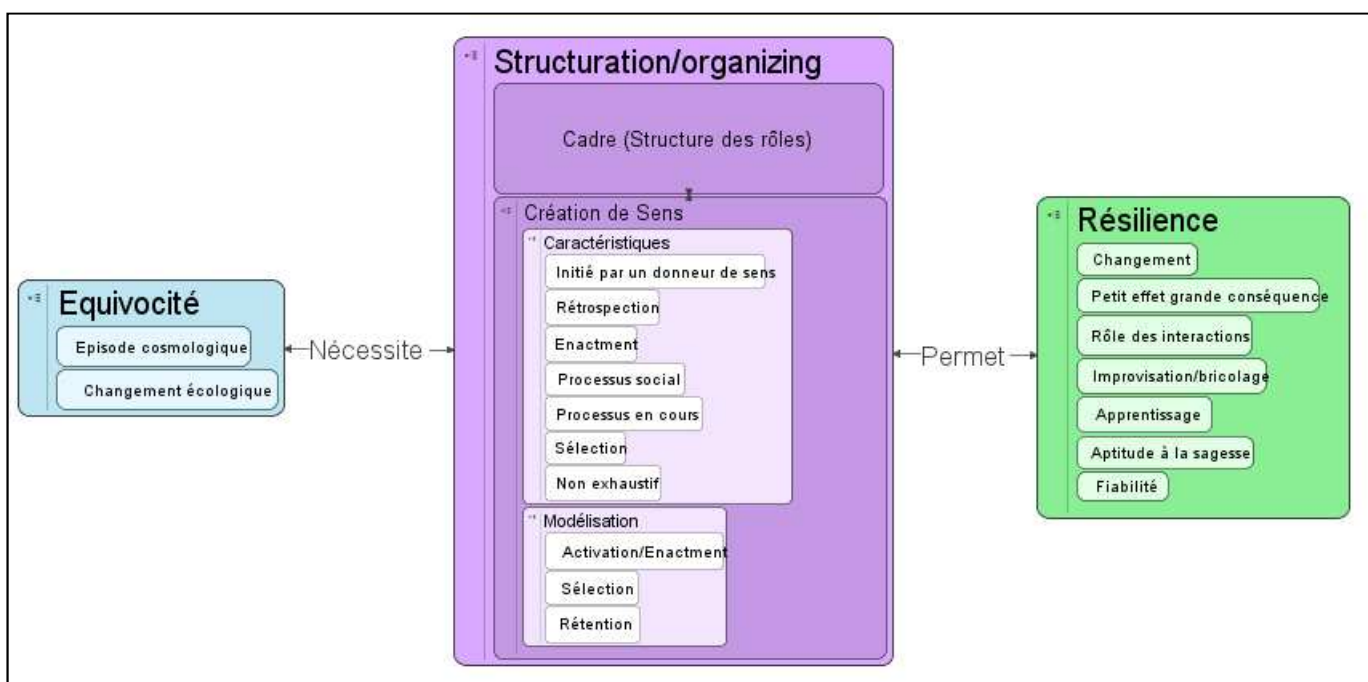


Figure 5 : Proposition de structuration des travaux de Karl E. Weick

Une situation équivoque serait alors susceptible de faire naître le besoin d'organiser (via une création de sens), organisation qui permettrait à une entité d'accroître sa capacité de résilience.

Nous avons souhaité, tout au long de ce travail, reprendre sous forme d'encart, ou au cœur de nos développements, les nombreuses illustrations qui ponctuent le discours de cet auteur, dont la démarche méthodologique fait preuve d'une grande originalité (notamment dans le choix des sources des données qu'il mobilise, qui sont pour la plupart des données secondaires). Poésies, ouvrages de littérature (Steinbeck²², Pablo Neruda²³; Emily Dickinson²⁴...), anecdotes, récits portant parfois sur des expériences dramatiques... Les images sont nombreuses dans les travaux de Weick et nous espérons qu'elles permettront au lecteur de mieux appréhender la richesse de la pensée de ce dernier.

²² Weick (1979, 29)

²³ Weick (1995a, 18)

²⁴ Weick (1995a, 6)

Nous avons alors organisé nos développements autour d'un questionnement portant sur les deux notions qui reviennent régulièrement dans les travaux de Karl E. Weick : l'équivocité (Section 1) et la résilience (Section 2).

Section 1. Créer du sens, pour maîtriser l'équivocité des règles ?

Dans cette section, notre objectif est de nous interroger sur les mécanismes de création de sens, mécanismes qui semblent souvent prendre naissance dans des situations équivoques. Nous aborderons alors dans un premier point des éléments de définition de la notion de création de sens – *sensemaking* –, en insistant tout particulièrement sur ses caractéristiques, avant de présenter la modélisation proposée par Karl E. Weick (point 1.1). Nous traiterons ensuite de la genèse du *sensemaking*, afin de mettre en évidence le fait que la nécessité de créer du sens née de situations complexes et/ou surprenantes, sources d'équivocité pour les acteurs (point 1.2).

1.1. La création de sens : l'apport de K. Weick

Dans son ouvrage "*Sensemaking in Organizations*", Karl Weick (1995a, 10) nous conte l'anecdote qui a été à l'origine de son intérêt pour le *sensemaking* (Figure 6 : Encart "Mécanisme de décision des jurés").

Encart "Mécanisme de décision des jurés"

Discutant avec l'auteur d'une étude sur les mécanismes de décision des jurés lors de procès, Harold Garfinkel, il est intrigué par un élément troublant : les jurés en question ne semblent pas suivre un processus "logique" consistant à définir, dans un premier temps, quel est le préjudice subi, pour ensuite, dans un second temps, attribuer la sanction ; il semblerait qu'ils choisissent d'abord la sanction, puis qu'ils retiennent, parmi les faits, ceux justifiant la sanction en question... Les jurés, pour l'essentiel, créaient une séquence particulièrement cohérente, puis l'a traitaient comme s'il s'agissait de ce qui s'était effectivement produit²⁵.

L'auteur met ainsi en évidence le fait qu'une personne puisse définir a posteriori – et donc rétrospectivement – les décisions qui ont été prises...

Figure 6 : Encart "Mécanisme de décision des jurés"

²⁵ "Jurors essentially created a sequence that was meaningfully consistent and then treated it as if it were the thing that actually occurred" (Weick 1995a, 10).

A compter de cet épisode, Weick n'a eu de cesse d'approfondir le sujet et d'apporter des éléments de réponse à la question suivante (Weick 1995a, 4) : comment les individus construisent-ils ce qu'ils construisent, pourquoi, et qu'elles en sont les conséquences ? Il mettra en évidence le rôle fondamental joué par les interactions entre les individus dans le mécanisme de création de sens, et montrera que ce dernier oscille continuellement entre action et cognition (point 1.1.1). Il proposera alors d'en préciser les contours en le caractérisant : les sept caractéristiques du *sensemaking* feront l'objet d'une présentation dans le point 1.1.2. Nous verrons ensuite, dans un troisième temps, que la modélisation qu'il propose pour expliquer ce qu'il entend par "*organizing*" permet de mieux appréhender les mécanismes en œuvre dans la construction de sens (point 1.1.3).

1.1.1. La création de sens, entre action et cognition ?

L'individu évolue dans un environnement où la masse des informations à traiter est extrêmement conséquente ; face à cette **complexité**, il devra ordonner les éléments qu'il perçoit, leur donner du sens : l'individu cherche un sentiment d'ordre, de clarté. Il souhaite éviter le chaos et rendre le monde plus clair, compréhensible : "le travail du donneur de sens consiste à transformer un monde d'expérience en monde intelligible²⁶" (Weick 1993b, 9). La lecture que l'acteur fera de son environnement sera alors inévitablement subjective : les émotions, les sentiments, l'intuition ou encore l'imagination, joueront un rôle important dans le processus de construction du sens. Les acteurs s'adapteront alors aux représentations qu'ils se font de la réalité (et non à la réalité). Il n'y a pas une seule réalité objective : il existe d'innombrables définitions du réel (Koenig 2003).

Le processus de création de sens peut alors être défini comme une activité mentale des individus leur permettant de structurer ce qu'ils perçoivent, ce qu'ils observent, dans leur environnement.

L'acteur, afin d'éviter le désordre, va chercher à ordonner les éléments qu'il discerne, à les interpréter, les modéliser (Weick 1995a) ; son objectif est ici d'obtenir des représentations de ce qui l'entoure, susceptibles de l'aider dans sa prise de décision d'une part, mais aussi lui permettant de coordonner son action avec celle des individus avec qui il **interagit**. Ce dernier point - la notion d'interaction – est fondamental dans l'œuvre de Weick –. Interactions entre les individus, mais aussi entre cognition et action : la création de sens permet d'établir un lien entre ces deux éléments²⁷ (Schwandt 2005, 182), mais ce lien est loin d'être linéaire, unidirectionnel.

Schwandt (2005) revient sur la définition de la notion *sensemaking* et précise que le mot "sens" renvoie à la fois à une dimension cognitive et émotionnelle. Cognitive, car il y aura un effort

²⁶ "It is the job of the sensemaker to convert a world of experience into an intelligible world."

²⁷ "Sensemaking is seen as providing a connection between cognition and actions"

d'analyse, effectué par l'individu en fonction des cadres, des structures de références (connaissances préalables) qui sont les siennes ; et émotionnelle, car les éléments prégnants de l'environnement (ce que l'individu retiendra de ce dernier) seront en grande partie conditionnés par le ressenti de l'acteur. La création de sens consistera alors à "placer" les informations retenues dans les cadres, les structures cognitives de l'individu, ce qui permettra de réduire la complexité perçue (idid).

"Alors que l'individu est dans un flux expérientiel qui le dépasse, le processus de *sensemaking* consiste donc à en extraire des éléments ("*cues*") et à les relier au sein d'une représentation qui en redonnant de l'ordre donne du sens." (Vidaillet 2003a, 42). La construction de sens naîtra alors de la rencontre de trois éléments (Weick 1995a, 110) : Figure 7.

(a) **Des indices** ("*cues*"), des éléments qui attirent l'attention de l'acteur ; ils agissent comme déclencheurs : ils amènent l'individu à prendre conscience qu'un effort de création de sens est nécessaire.

(b) **Une structure**, un cadre de connaissances, qui correspond à un ensemble d'éléments, de règles ou de valeurs qui vont servir de guide pour la compréhension de la situation.

(c) **Une relation** qui reliera les nouvelles informations au cadre de référence de l'individu.

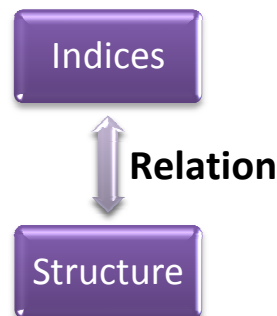


Figure 7 : Indices – Relation – Structure

Cette construction du sens pourra se faire à différents niveaux :

- Au niveau individuel : l'individu donne du sens à ce qu'il perçoit en établissant des liens entre les différents éléments qui le compose : séquences ou cartes causales (Weick 1977; Weick 2001). Il s'agira ainsi de développer des schémas cognitifs permettant de représenter les événements perçus.
- Au niveau interindividuel : les interactions et interrelations entre les individus sont le support de la création de sens : "L'interaction permet aux membres d'un groupe de se mettre d'accord sur

les éléments qu'ils retiennent de la situation et sur les liens qu'ils font entre ces éléments." (Vidaillet 2003a, 42). Les individus entretiennent ainsi des rapports d'influence réciproque.

- Au niveau organisationnel : Weick renvoie ici à la notion de "couplage" (entre la structure et le sens, deux éléments sur lesquels nous reviendrons longuement), plus ou moins fort selon les organisations, et donc de liens entre les différents éléments qui la composent – ce sont ces liens qui permettront à l'organisation d'évoluer –. L'organisation apparaît alors comme un ensemble de processus de reconstruction et de déconstruction permanentes, en fonction des liens créés et détruits (Vidaillet 2003a).

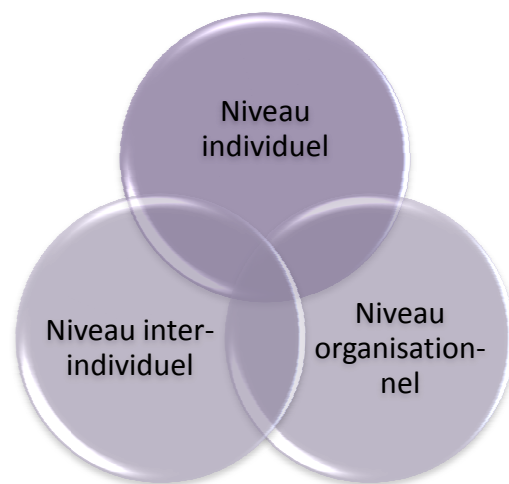


Figure 8 : Les trois niveaux de création de sens

Le *sensemaking* consiste ainsi à interpréter des indices, des signaux perçus dans l'environnement ; cependant, il ne peut être réduit à un acte interprétatif (Pailot 2006) : l'action jouera un rôle clé dans ce mécanisme, et Weick s'attachera à le démontrer dans son ouvrage "*Sensemaking in organizations*"²⁸. L'action devient alors une condition préalable – ou concomitante – à la création de sens : "*When managers act, their thinking occurs currently with action. Thinking is not sandwiched between activities*". Cognition (intention) et action apparaissent alors comme des systèmes étroitement couplés (Weick 1976), indissociables l'un de l'autre.

Il se dégage donc, à ce stade de notre réflexion, plusieurs éléments concernant la délicate notion qu'est le "*sensemaking*" : **la complexité de l'environnement génère un besoin, pour l'individu, de faire sens ; ce sens, indissociable de l'action qui l'accompagne, ne pourra être élaboré qu'en mettant en relation les perceptions et les cadres cognitifs de l'acteur ; l'environnement n'a pas d'existence en soi : il n'est que ce que l'individu en retient.**

²⁸ "*Throughout this book, I assume that action is crucial for sensemaking*" (Weick 1995a, 32)

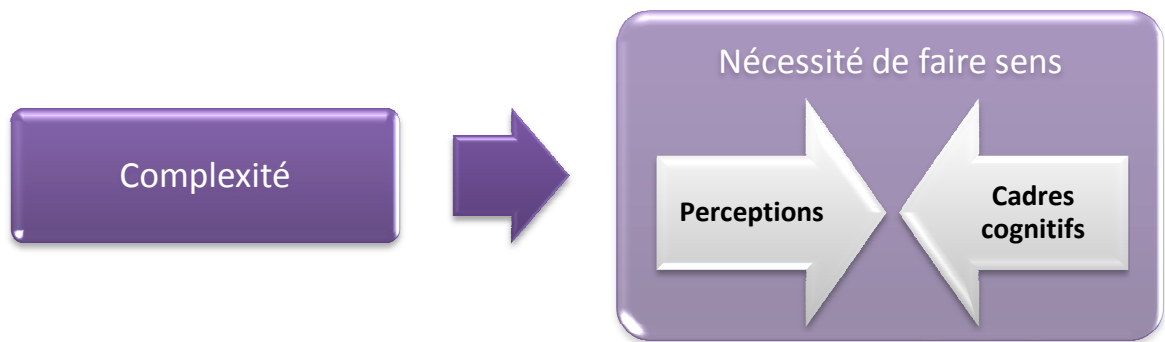


Figure 9 : Complexité et nécessité de faire sens

La présentation des caractéristiques de la création de sens permettra d'apporter des éléments complémentaires à ces premières réflexions (point suivant).

1.1.2. Les caractéristiques de la création de sens

Comment caractériser le processus de création de sens, afin de mieux comprendre ses différentes dimensions ? Selon Weick (1995a), le "sensemaking" présente sept caractéristiques, à la fois distinctes et interdépendantes. Il commence son ouvrage intitulé "Sensemaking in Organizations" par une illustration qui permettra de les mettre en évidence. Nous avons souhaité la reprendre ici, car nous la jugeons représentative des écrits de l'auteur (Figure 10 : Encart "le syndrome de l'enfant battu"), avant de présenter les caractéristiques en question.

Encart "le syndrome de l'enfant battu" :

1946. J. Caffey, un radiologue spécialisé en pédiatrie, relate dans un article – publié dans une revue de radiologie, et non pas de pédiatrie – six cas dans lesquels des parents ont passé sous silence les conditions dans lesquelles leurs enfants ont été blessés. L'auteur a supposé que les parents n'avaient pas pleinement pris conscience de la gravité des blessures en question. Rien ne se passe pendant plusieurs années. En 1953, 1955 et 1957, plusieurs articles relatent des cas similaires, mais le corps médical reste indifférent.

Rien ne change avant 1961, année durant laquelle F. Silverman préside un comité sur "le syndrome de l'enfant battu", fondé sur les données recueillies lors d'une étude menée auprès de 77 procureurs et de 71 hôpitaux, qui met en lumière 749 cas dument identifiés. Les résultats en question font alors l'objet d'une publication dans le "Journal of the American Medical Association".

La réaction du public ne se fait pas attendre et une loi est promulguée : tous les cas de suspicion doivent être signalés. En 1967, environ 7000 cas sont identifiés ; 60 000 en 1972 ; 500 000 en 1976.

Selon Weick, il s'agit ici d'un exemple de sensemaking, pour plusieurs raisons :

- 1) Quelqu'un a relevé quelque chose de significatif dans un flot d'événement, quelque chose de surprenant.*
- 2) Cet élément surprenant n'a eu une signification qu'ultérieurement, quand un effort d'analyse rétrospective a été fait : "les signaux discordants sont repérés quand quelqu'un revient sur l'expérience écoulé" (Weick 1995a, 2).*
- 3) Une explication plausible (les parents ne se sont pas rendus compte de la gravité des dommages causés) est avancée pour expliquer l'événement.*
- 4) Les faits font l'objet d'une publication dans un journal, qui devient un élément tangible de l'environnement : création d'un élément nouveau dans ce dernier.*
- 5) Les faits n'attirent pas particulièrement l'attention : les observations d'origine ont été faites par des radiologues qui n'entretiennent que de rares contacts sociaux avec les pédiatres et les familles.*
- 6) Les questions de l'identité et de la réputation sont en jeux. Il existe alors des barrières, des obstacles empêchant les individus d'avoir un bon entendement de ce qui s'est réellement passé : "Je n'ai pas connaissance de l'existence de tels événements ; je dois donc me tromper" (on retrouve ici la notion d'ambiguïté chère à Weick).*

Ce cas "est un exemple de sensemaking car il implique l'identité, la rétrospection, un contact social, des événements en cours, des repères et la plausibilité" (Weick 1995a, 3).

Figure 10 : Encart "le syndrome de l'enfant battu"

Ainsi, le *sensemaking* est tout d'abord un processus initié par un "donneur de sens" : "la création de sens commence avec un donneur de sens²⁹" (Weick 1995a, 18). L'individu projettera ce qu'il est dans les représentations qu'il construira. La création de sens sera donc intrinsèquement subjective : "En fonction de qui je suis, ma définition de ce qui est « là devant moi » va changer³⁰" (ibid., p20). La relation que l'individu entretient avec son environnement est donc ambiguë : il le subit et le façonne à la fois (ibid.) ; l'auteur conçoit ainsi le donneur de sens comme indissociable de son environnement (Vidaillet 2003c, 122).

²⁹ "Sensemaking begins with a sensemaker."

³⁰ "Depending on who I am, my definition of what is «out there» will also change"

La création de sens est un processus de reconstruction rétrospective³¹. "La construction de sens est un processus d'attention relatif à ce qui s'est déjà produit" (Marmuse 1999, 6). Cette notion de "reconstruction rétrospective" peut être appréhendée de deux manières, étroitement liées. En premier lieu, toute perception fait appel à la mémoire : une représentation, quelle qu'elle soit, s'inscrit nécessairement dans le passé. La construction du sens est alors influencée par le passé de l'individu (les cadres cognitifs de ce dernier ont été élaborés au fil de ses expériences passées), mais aussi par le moment présent, qui sera déterminant dans la perception que l'on a du passé... Il s'agit donc d'un processus profondément contingent... Ensuite, la construction rétrospective d'un récit permettrait d'expliquer les surprises, ou de justifier les choix qui ont été fait, comme dans l'illustration proposée par Weick au début de son ouvrage "*Sensemaking in Organizations*" sur les jurés (Cf. Figure 6): "l'acteur reconstruit son action selon un ordre narratif qui lui confère des significations et la met en "intrigue" ("plot") pour pouvoir, à la lumière de ce sens rétrospectif, continuer à agir" (Lorino 2006, 64). L'individu, face à la complexité, au chaos auquel il doit faire face, cherche ainsi à reprendre un certain contrôle sur les événements, en "construisant, *a posteriori*, un sens et de la valeur à son action" (Vidaillet 2003a, 37).

La création de sens est un processus "d'enactment" : l'action et l'activité cognitive sont indissociables (Weick 1995a; Lauriol 1998; Marmuse 1999). Les acteurs créent en partie leur environnement, en choisissant dans ce dernier les caractéristiques auxquelles ils croient ou veulent appartenir. Ils agissent, et par ce fait même, ils font évoluer leur environnement en faisant naître des contraintes ou des opportunités (Weick 1995a). En retour, l'environnement influencera l'individu dans son processus de création de sens et dans ses actions (Schwandt 2005; Giddens 1979). Cette notion est fondamentale dans l'œuvre de Weick : nous y reviendrons plus longuement ultérieurement.

Il s'agit ensuite d'un processus social : la création de sens est influencée par l'histoire, le vécu de l'acteur, mais aussi par les autres (ce qui font, pensent, ou ce que l'acteur pense qu'ils sont susceptibles de faire ou de penser...). Les interactions entre les individus jouent donc un rôle important en la matière : "La création de sens n'est jamais un processus individuel car tout ce que fait une personne dépend des autres. Même les monologues ou les communications à sens unique supposent un public. Et le monologue change si le public change³²" (Weick 1995a, 40). L'activité de *sensemaking* n'est donc jamais solitaire ; elle implique toujours plusieurs personnes, dans la mesure où l'influence sociale existe même en dehors de tout face à face, ou d'une présence physique (Weick

³¹ Koenig (2003, 20) notera que Weick a emprunté la notion de "rétrospection" à Schütz (1970).

³² "*Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others. Even monologues and one-way communications presume an audience. And the monologue changes as the audience changes*".

1979, 1995a; Vidaillet 2003c; Koenig 2003). Cette caractéristique renvoie aussi au rôle des interactions dans la construction de sens, rôle sur lequel nous reviendrons.

La création de sens est un processus "en cours", continu. Nous avons vu que le flux des informations et des expériences était déterminant dans ce processus ; or ce flux est par nature "continu, dynamique et complexe" (Vidaillet 2003c, 123). "La création de sens ne démarre jamais. [...] Les individus sont toujours au milieu des choses, et ces dernières ne deviennent des choses que lorsque ces mêmes personnes se concentrent, à un moment donné, sur le passé³³" (Weick 1995a, 43). Les individus sont au cœur des choses, au cœur de leurs "projets" : ils les définissent et redéfinissent continuellement (Allard-Poesi 2005). Le processus de création de sens n'a donc ni commencement, ni fin : les frontières d'un objet donné ne seront identifiées que grâce au mécanisme de construction du sens... On retrouve ici la notion de "fluidité" : la société n'est pas un ensemble figé de structures (Koenig 2002, 2003). Un autre élément se dégage de cette idée de processus "en cours" : l'objectif initial du donneur de sens est susceptible d'évoluer tout au long du processus de création de sens.

La création de sens est un processus sélectif ; l'individu, le donneur de sens va se focaliser sur quelques éléments, repères, qu'il jugera significatifs, ou qui lui seront familiers : "[...] Dans leur effort pour faire face à une propriété essentielle du flux d'événement, à savoir le volume important de ceux-ci, les individus ponctuent ce flux de manière prévisible (c'est à dire qu'ils en négligent de larges portions). [...] Tout moyen qui réduit la charge d'information pré structure ce que les individus vont remarquer et le sens qu'ils peuvent élaborer" (Weick 1995a, 87; cité dans Vidaillet 2003c, 126). Ce qu'il retiendra du monde, de son environnement, sera directement influencé par ses projets, ses attentes, et le contexte dans lequel il se situe, dans la mesure où ces derniers détermineront les signaux retenus et leur interprétation (Daft et Weick 1984). Les émotions, les humeurs de l'individu jouent alors ici un rôle majeur dans le processus de construction de sens. Un élément ne peut jamais être appréhendé dans sa globalité : une représentation du réel, par définition, sera incomplète et subjective. En outre, le sens obtenu dépendra en grande partie de la méthode retenue pour identifier les éléments jugés significatifs : la construction de sens dépend donc d'un processus d'inférence (Fallery 2004).

Enfin, la création de sens est un processus non exhaustif : il prendra fin quand l'acteur jugera que la représentation mise en place est suffisante, satisfaisante. En effet, l'individu, face à un nombre trop élevé d'informations, ressent le besoin de les filtrer. De plus, tout "élément" peut faire l'objet de nombreuses représentations, selon les individus ou les points de vue (Weick 1995a) : il sera alors

³³ "Sensemaking never starts. [...] People are always in the middle of things, wich becom emthings, only when those same people focus on the past from some point beyond it"

plus pertinent de s'en tenir à une interprétation approximative à un moment donné, mais qui présente une utilité pour l'acteur, plutôt que d'attendre une hypothétique représentation plus "exacte" (Weick 1995a; Marmuse 1999). "Pour séparer le signal du bruit, il est indispensable de filtrer et de caricaturer" (Koenig 2002, 538) : le processus de création de sens cherche ainsi davantage la plausibilité que la précision, la recherche d'exactitude pouvant bloquer l'action (Vidaillet 2003c, 123 et 131).

Bénédicte Vidaillet (2003c, 124) souligne que l'intérêt majeur de ces propriétés réside dans le fait qu'elles respectent et mettent en évidence la complexité du processus de construction de sens ; sont simultanément prises en compte "des caractéristiques souvent traitées séparément : la continuité et l'interruption, l'évolution et la stabilité, la subjectivité et l'objectivité, l'intégration et la projection". Ces sept caractéristiques peuvent faire l'objet de la synthèse suivante (Figure 11) :

Processus initié par un "donneur de sens"	Il n'y a pas de création de sens sans un acteur, un "donneur de sens". La création de sens est donc subjective.
Processus de reconstruction rétrospective	Toute perception fait appel à la mémoire : toute représentation s'inscrit donc dans le passé.
Processus "d'enactment"	L'action et l'activité cognitive sont indissociables. L'acteur et son environnement s'influencent mutuellement.
Processus social	Rôle clé des interactions entre les individus dans le processus de création de sens.
Processus "en cours"	Il est impossible d'identifier clairement le commencement et la fin du processus de création de sens.
Processus sélectif	Une représentation du réel sera incomplète.
Processus non exhaustif	L'exactitude est secondaire. Ce qui compte, c'est la plausibilité de la représentation, son utilité à un moment donné.

Figure 11 : Les 7 caractéristiques de la construction de sens

Ainsi, le processus de création de sens présente sept caractéristiques distinctes. Peut-on à présent en proposer une modélisation susceptible de nous éclairer sur les mécanismes en œuvre ?

1.1.3. Le modèle Enactment-Selection-Retention (E-S-R)

Weick (1979), proposera le modèle ESR : *Enactment-Selection-Retention*³⁴. Les éléments de ce modèle, qui expliquait initialement le processus d'*organizing*, ont largement été repris dans son ouvrage "*Making Sense of the Organization*" (Weick 2001) pour expliquer le mécanisme de la création de sens.

Reprenons ces trois éléments avant de mettre en évidence leur articulation.

1.1.3.A. Enactment

Nous avons vu, qu'en raison de la complexité de l'environnement, l'individu était amené à opérer un tri, à "filtrer" le flux expérientiel, avant d'en donner une interprétation ; le donneur de sens crée en partie l'environnement quand il interprète celui-ci. Weick utilisera le terme d'"*enactment*", dès 1977 (p267), pour désigner ce phénomène, terme qui a diversement été traduit par "énaction", "activation", "action promulguée" ou encore "promulgation" (Autissier 2001, 12; Koenig 2002, 418; Saussois 2007, 89). L'environnement n'est pas donné en soi : c'est l'acteur qui le construit. L'*enactment* consiste alors "soit à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus, soit à entreprendre une action qui provoque un changement écologique de nature à contraindre l'activité ultérieure de l'acteur" (Koenig 2002, 418) : Figure 12.

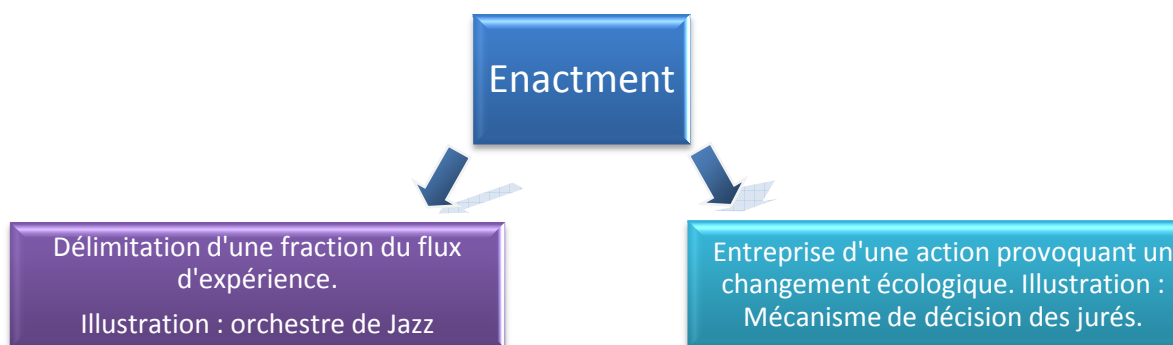


Figure 12 : Les deux dimensions de l'*enactment*

Le premier cas peut être illustré par les prophéties auto réalisatrices, repris par Koenig (2003, 20) : Figure 13 : Encart "Orchestre de Jazz".

³⁴ A-S-R en Français, pour "Activation-Sélection-Rétention".

Encart "Orchestre de Jazz":

"Dans une expérience en laboratoire, Weick et ses collègues (Weick et al., 1973) demandent à deux orchestres de jazz de jouer une partition composée par un musicien censé pour le premier avoir peu de crédibilité, pour le second avoir une forte crédibilité. Le premier orchestre fait plus d'erreurs que le second en jouant, et un test de remémoration montre que, vingt-quatre heures plus tard, la partition du compositeur "sérieux" est mieux mémorisée que l'autre. Ainsi, la prophétie de crédibilité s'autoentretient : si le musicien pense que sa partition a été écrite par un compositeur crédible, il fera plus d'efforts pour jouer, donc fera moins d'erreurs et obtiendra un meilleur son, ce qui renforcera sa croyance en la crédibilité du compositeur. Ce qui est essentiel ici (Weick, 1997a), c'est que l'orchestre ne connaît pas le morceau, par conséquent, il ne reproduit pas, il "enacte" son environnement." (Vidaillet 2003a, 42).

Figure 13 : Encart "Orchestre de Jazz"

Dans le second, l'individu "enactera" aussi son environnement et il pourra chercher, *a posteriori*, une justification à cette action. C'est le cas dans l'exemple sur les mécanismes de prise de décision des jurés : nous l'avons vu, ils choisissent d'abord la sanction, puis qu'ils retiennent, parmi les faits, ceux justifiant la sanction en question (Figure 6 : Encart "Mécanisme de décision des jurés"). Dans les deux cas, action et pensée ne sont pas dissociables : ils entretiennent une relation de récursivité (Koenig 2002, 2003). Cette notion de récursivité est fondamentale dans les travaux de Weick : elle permettra de dépasser les schémas de causalité conventionnels.

"Le cycle de l'*enactment* est alors le suivant : certaines variations de l'environnement sont privilégiées par les acteurs. Les phénomènes ainsi sélectionnés donnent matière à un travail d'interprétation collectif. Des actions sont engagées qui ont des conséquences visibles dans le monde, et les changements écologiques ainsi produits sont susceptibles d'influencer ultérieurement les membres de l'organisation et les comportements de celle-ci" (Koenig 2003, 23; Weick 1995a, 5). Ce cycle peut faire l'objet de la représentation suivante (Figure 14 : Le cycle *d'enactment*).

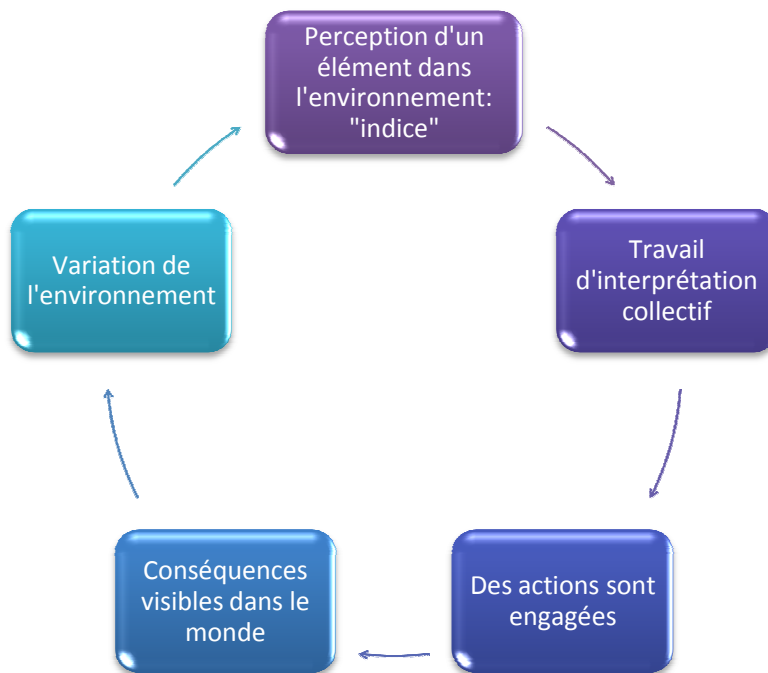


Figure 14 : Le cycle d'*enactment*

Selon Weick, le terme "*enactment*" permet de mettre en évidence que, lorsque les gens agissent, ils donnent vie à des événements, à des structures, et les mettent en mouvement³⁵. Il précisera que "*enactment*" est à la fois un processus (le fait "*d'enacter*" son environnement), et un produit (l'environnement "*enacté*"). Les cinq étapes du cycle précédent peuvent alors être regroupées en deux grandes phases interdépendantes (Figure 15) :

- Tout d'abord, une partie du flux expérientiel retient l'attention de l'individu, en fonction de son vécu.
- Ensuite, l'individu agit en fonction de ce qu'il a retenu du flux expérientiel et de son vécu, éventuellement en déformant ces événements en fonction des idées préconçues qui sont les siennes³⁶.

³⁵ "The term '*enactment*' is used to preserve the central point that when people act, they bring events and structures into existence and set them in motion" (Weick 1988, 306).

³⁶ "*Enactment* involves both a process, *enactment*, and a product, an enacted environment. *Enactment* is the social process by which a 'material and symbolic record of action' (Smircich et Stubbart 1985, 726) is laid down. The process occurs in two steps. First, portions of the field of experience are bracketed and singled out for closer attention on the basis of pre-conceptions. Second, people act within the context of these bracketed elements, under the guidance of pre-conceptions, and often shape these elements in the direction of pre-conceptions (Powers 1973)" (Weick 1988, 307).

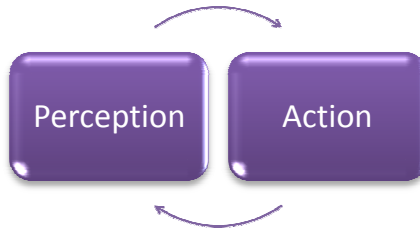


Figure 15 : L'*enactment*, entre perception et action

C'est dans cette seconde phase que l'individu va construire une représentation des faits qui se présente à lui, après les avoir "mis en scène" ; cet arrangement du flux d'expérience sera subjectif : l'individu s'appuiera sur ses propres expériences, pour créer des "cartes causales", qui seront susceptibles de prédisposer les comportements futurs.

Enactment et représentation sont donc intimement liés. Brabet (2006, 76), parlera "d'interstructuration entre la représentation et l'action". Elle précisera (ibid., p77) que "le concept d'*enactment* résume dans l'œuvre de Weick la double dimension du processus de construction opéré par un acteur :

- celle de la représentation de ce qu'il vit comme lui même et de ce qu'il vit comme extérieur d'une part ;
- celle de l'influence qu'il exerce sur les "objets", par la manière dont il se les représente d'autre part."

L'*enactment* "suppose que la production, la mise en avant du phénomène précède son interprétation" (Koenig 2002, 418). On est loin ici du modèle fonctionnaliste selon lequel le choix n'a lieu qu'après une phase d'analyse – intelligence – du problème et de sa modélisation : modèle IMC.

L'environnement n'est plus un espace à découvrir ; il devient un espace à construire (Weick 1977; Daft et Weick 1984) : l'*enactment* permet à l'individu d'agir sur son environnement ; il sera ainsi réducteur d'incertitude, producteur d'ordre et de contrainte. Weick parlera alors "d'environnement négocié" pour décrire le processus de construction de l'environnement (Livian 2008, 69).

1.1.3.B. Sélection

Dans le premier cas décrit ci-dessus (délimitation d'une fraction du flux d'expérience), plusieurs délimitations des événements en question seront possibles.

Dans le second (entreprise d'une action provoquant un changement écologique), l'acteur devra rationaliser, *a posteriori*, l'action qui a été la sienne, et donc choisir, parmi les interprétations possibles, celle qui justifie au mieux son action.

Dans les deux cas (Figure 16), l'*enactment* amène d'individu à être confronté à de multiples sens, qui le place dans une situation d'équivocité (il est face à une multiplication des significations disponibles) ; il cherchera alors à appliquer des schémas explicatifs (Weick 1995a; Autissier 2001; Koenig 2002), issu de son vécu, de ses expériences, afin de réduire cette équivocité : cadres de référence. Il pourra ainsi appliquer des règles existantes, s'il les juge appropriées.

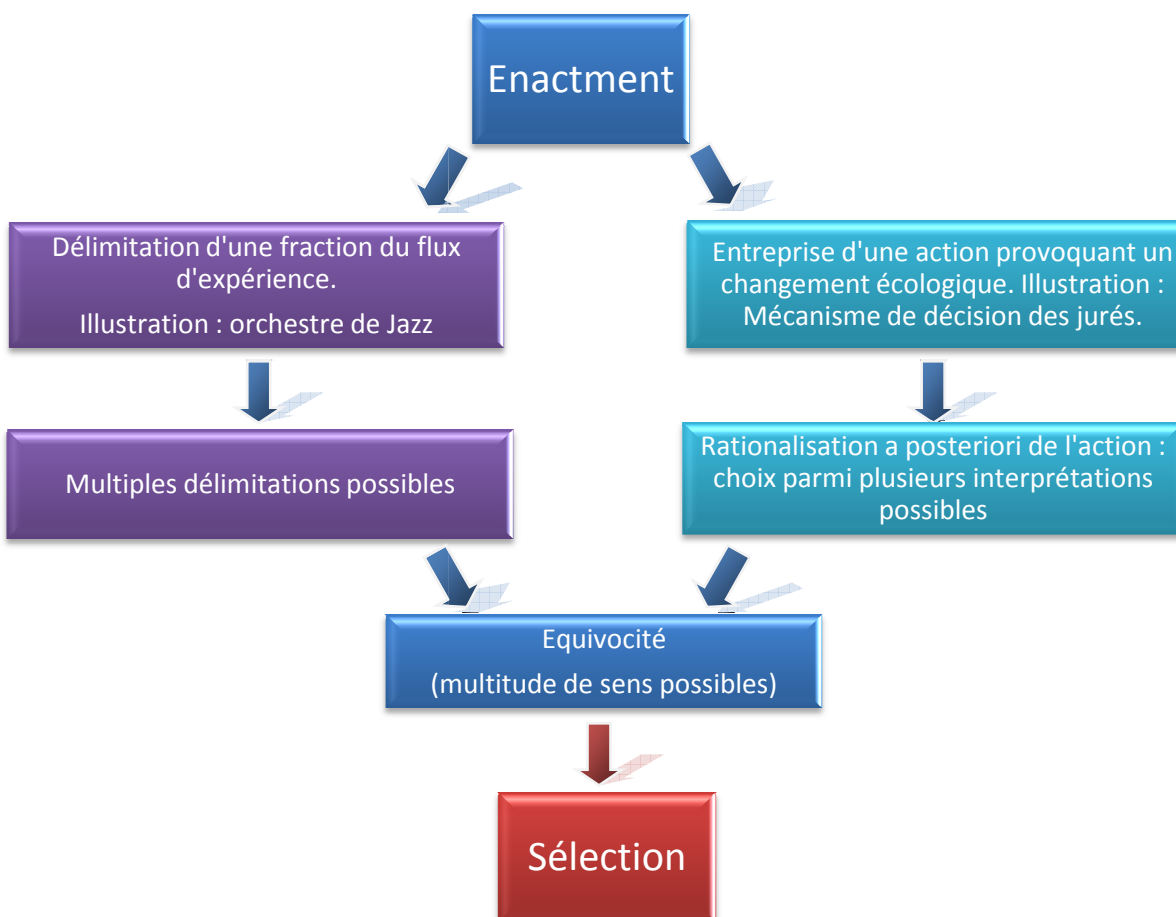


Figure 16 : Enactment et sélection

Le phénomène d'*enactment* est ainsi intimement lié à celui de sélection (Vidaillet 2003c), que nous avons abordé en présentant les caractéristiques du *sensemaking* : l'individu, en raison de son vécu, de ses préoccupations, de son "noyau central"³⁷ (Vidaillet 1997; 1999, 2003c), ne retiendra que certains éléments d'une situation donnée ; il "décrète" donc sa réalité, pour reprendre les termes utilisés par Vidaillet (2003c, 126), et c'est en fonction de cette réalité décrétée qu'il entreprendra telle ou telle action, susceptible "de lui renvoyer des signaux attestant du caractère concret de cette réalité" (ibid.). On retrouve ici la notion de cycle, chère à Weick, et le thème des prophéties auto-réalisatrices : "une caractéristique est sélectionnée qui fonde une prédiction ; l'acteur, confiant dans la caractérisation opérée, agit avec conviction et, pour autant que l'objet ne soit outre mesure résistant, obtient des résultats conformes à la prédiction" (Koenig 2003, 20).

Ces éléments sont présents dans l'exemple de l'orchestre de jazz (Figure 13, page 55).

1.1.3.C. Rétention

La rétention consiste à renforcer et à institutionnaliser le processus de sélection (Bensebaa et Le Goff 2006). "Une fois activé et interprété un segment d'expérience peut être stocké et servir pour des actions et des interprétations ultérieures" (Koenig 2002, 419) ; la rétention consiste à retenir, "à mémoriser les différents schémas explicatifs de la sélection" (Autissier 2001, 13), afin de pouvoir les mobiliser ultérieurement, si une situation similaire se présente (apprentissage).

Cette phase de rétention est à la fois nécessaire et susceptible d'être un obstacle pour le mécanisme de création de sens : trop de rétention peut limiter la capacité de l'organisation à tenir compte des changements dans son environnement ; mais la rétention permet des économies de moyens (réutilisation de solutions éprouvées) et si elle est insuffisante, l'identité et la continuité de l'organisation peut être menacée (Koenig 2002).

³⁷ "ce noyau central est constitué des variables les plus importantes pour le dirigeant, qu'il conserve constamment en mémoire et entre lesquelles il organise un réseau de relations de causalité" (Vidaillet 2003c, 124).

Encart : Ford et sa tentative avortée de créer un modèle de taille et de puissance réduites :

Weick (1979) repris dans Koenig (2003, 22)

En 1938, le constructeur automobile Ford voulut étendre sa gamme vers le bas en fabriquant un nouveau modèle, plus petit et moins puissant que son traditionnel V8. Après plusieurs années de développement, il a réussi à construire un prototype plus léger, mais son coût de production était sensiblement équivalent à celui de l'ancien modèle. Ce nouveau modèle devait être vendu moins cher que l'ancien : il était donc beaucoup moins rentable ; Ford a alors renoncé à étendre sa gamme.

Dans cet exemple, le constructeur a cherché à fabriquer un petit véhicule en utilisant son expérience de la production des grandes. Il n'a pas su se détacher de son expérience (rétention trop forte) pour innover et proposer des solutions nouvelles : "(...), il est important que l'organisation sache tirer parti de l'expérience accumulée tout en restant capable de sortir le cas échéant du cadre dans lequel cette accumulation est possible" (Koenig 2003, 32-33).

Figure 17 : Encart "Ford et sa tentative avortée de créer un modèle de taille et de puissance réduites"

Ainsi, la rétention ne doit pas devenir un obstacle au changement : on retrouve ici une notion chère à Weick, celle de l'aptitude à la sagesse – qui doit permettre de trouver un juste milieu –, élément clé de la résilience organisationnelle, sur laquelle nous reviendrons dans le point suivant.

1.1.3.D. Conclusion du point 1.1

L'enchaînement de ces trois éléments – *Enactment-Selection-Retention* – a fait l'objet de la modélisation suivante (Weick 1979) : Figure modèle ESR.

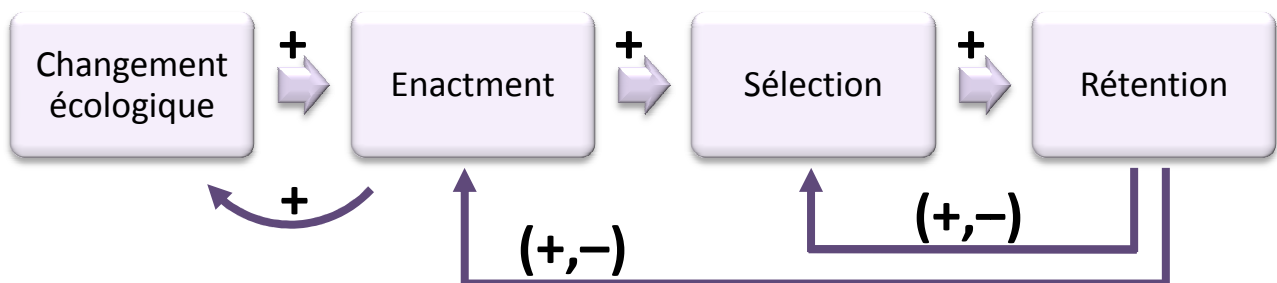


Figure 18 : Le modèle ESR (Weick 1979)

Weick (1979) comparera ce processus au mécanisme de sélection naturelle. Un événement extérieur – changement écologique – déclenchera le phénomène d'*enactment*, qui sera suivi d'une phase de sélection, puis de rétention. Les boucles de feedback partant de la phase "rétention" permettent de mettre en évidence l'effet positif ou négatif que pourra avoir cette étape sur les phases de sélection et l'*enactment*, selon que la personne décide de faire confiance à son expérience passée (+) ou non (-). La boucle de feedback entre "*enactement*" et "changement écologique" permet d'insister sur une dimension clé de ce modèle théorique : l'*enactment* engendre une modification de l'environnement. Le *sensemaking* est ainsi un processus d'échanges réciproques entre l'organisation et son environnement (Autissier, Guillard, et Moutot 2010).

Ainsi, l'imprévu et la surprise sont une occasion de déclencher le processus de *sensemaking* (gauche du modèle) ; mais on constate aussi que les routines et répétitions jouent un rôle important dans la conceptualisation du surprenant et de l'inhabituel (Vidaillet 2003a).

Dans cette vision des mécanismes qui permettent à l'action de s'organiser, l'ordre des facteurs (cognition et action) est inversé ou, du moins, la pensée et l'action sont placées dans un rapport d'influences réciproques (Giroux 2006), de récursivité (les relations de causalités ne sont pas univoques).

1.2. L'équivocité des règles : les apports de K. Weick et de JD. Reynaud

Quelle peut-être la genèse, le contexte permettant au processus de création de sens de se déployer? Pourquoi, à un instant t, l'individu va-t-il éprouver la nécessité, le besoin, de donner un sens particulier à ses perceptions ? Nous avons vu que Weick, dans son œuvre, souligne à plusieurs reprises la **complexité** de l'environnement dans lequel l'individu évolue. De cette complexité, il pourra extraire des éléments saillants, générant en lui un sentiment de **surprise**, propre à attirer son attention. Il pourra alors s'engager dans un mécanisme de construction afin de tenter de réduire l'**équivocité** perçue de la situation. Ces trois notions – complexité, surprise et équivocité – reviennent de façon récurrente dans les textes de l'auteur, notamment quand il aborde la question du "changement écologique".

Les "changements écologiques" peuvent, par exemple, désigner les modifications de l'environnement de l'entreprise. Ces changements sont fréquents ; certains d'entre eux retiendront l'attention et amèneront les organisations à chercher à réduire l'équivocité perçue. Ils seront à l'origine du mécanisme de création de sens, avec l'expérience passée (au cours de laquelle certains changements ont déjà été interprétés) : "matière première" du mécanisme de création de sens (Koenig 2002, 417). L'introduction d'un nouveau référentiel peut correspondre à cette définition de changements écologiques.

Complexité, surprise, épisodes cosmologiques, changements écologiques ont tous un point commun : ils sont susceptibles de générer un sentiment d'équivocité chez les acteurs.

Nous chercherons ici à expliciter ce que Weick entend par les notions de complexité, surprise et épisode cosmologique (point 1.2.1), afin de chercher à comprendre le rôle joué par l'équivocité dans le mécanisme de création de sens (point 1.2.2). Nous nous interrogerons alors sur le rôle joué par la diversité des régulations dans le sentiment d'équivocité qui peut être ressenti par les acteurs (point 1.2.3).

1.2.1. Complexité, surprise et épisode cosmologique

Nous questionnerons ici trois thématiques chères à Weick : la complexité, la surprise et la notion d'épisode cosmologique.

1.2.1.A. Complexité

L'homme qui crée du sens "structure l'inconnu"³⁸ (Weick 1995a, 4; citant Waterman 1990, 41). L'individu a besoin d'avoir un sentiment d'ordre, de clarté, pour donner du sens à ce qu'il perçoit, et avoir l'illusion qu'il contrôle son environnement (Weick 1979, 1995a, 1983).

"(...) Le monde est complexe, cette complexité dépasse les capacités humaines à la saisir, mais notre condition nous pousse à la "retailer" à la mesure de nos capacités pour essayer malgré tout d'agir sur le monde" (Vidaillet 2003a, 37) : l'individu, le donneur de sens, cherchera ainsi à mettre en place des représentations afin de pouvoir faire face à cette complexité. Cette dernière est due à la fois à la variété des éléments qui composent l'environnement (Weick reviendra d'ailleurs longuement sur la notion de variété – et plus précisément "variété requise" –, indispensable au processus de création de sens) et aux liens que ces éléments entretiennent entre eux (ibid.). Variété dans l'espace, mais aussi dans le temps : "la variété est à la fois synchronique et diachronique" (ibid., p37).

Weick, afin de caractériser cette complexité, parlera de flux expérientiel – "flows"³⁹ (Weick 1993b, 1995a, 2001) –. Nous sélectionnons des éléments saillants car ils présentent une forme particulière qui trouve un écho en nous, en raison de notre histoire, de nos expériences passées. Nous avons besoin de créer des zones de micro stabilité au sein d'un environnement en mouvement constant : le processus de création de sens "est profondément constitutif de l'être humain puisqu'il lui permet de remplacer le chaos par l'ordre, le donné par du construit, le non-sens global par de l'intelligible circonscrit, le temps de la durée pure par un temps à la mesure de sa propre histoire" (Vidaillet 2003c, 116).

La complexité peut aussi être due à une surcharge d'informations qui, dans l'organisation peut prendre la forme d'une accumulation de procédures écrites, réécrites, réactualisées et réajustées au fur et à mesure du développement des opérations (Roux-Dufort 2000). Cette surcharge va pousser les individus à mettre en œuvre diverses stratégies afin d'opérer un tri ("sélection" et "rétention") : omissions, tolérance à l'erreur, filtrage, ou abstraction (Weick 1995a).

³⁸ "They "Structure the unknown"" (Waterman, 1990, p. 41)

³⁹ "Sensemaking is about flows" (Weick 1993b, 11)

1.2.1.B. Surprise et épisode cosmologique

"Ce ne sont pas tant les situations de routine qui intéressent les interactionnistes que les situations nouvelles et problématiques" (Koenig 2003, 17). L'intensité du processus de *sensemaking* est fonction de la nouveauté et du degré de remise en cause des solutions connues : Weick parlera alors de surprise, ou d'épisode cosmologique (Weick 1979; Weick 1993c; Weick 1995a). Plus la situation est nouvelle et inédite et plus le processus de *sensemaking* sera important, tant dans l'investissement des individus que dans la robustesse du sens établi.

La surprise, l'inattendu, l'inhabituel ou encore l'interruption d'un flot d'événements joueront un rôle de déclencheur du processus de création de sens dans la mesure où ce type d'évènement attire l'attention des individus (Weick 1995a) ; ils vont chercher à les rattacher à leurs cadres de compréhension habituels (Vidaillet 2003c) et, le cas échéant, ils pourront être amenés à en construire de nouveaux. Si les surprises sont multiples, notamment en raison de la complexité de l'environnement, la difficulté résidera dans la construction d'un sens permettant à chacun d'agir mais aussi dans la capacité qu'aura l'individu à sélectionner des éléments, des indices, susceptibles de servir d'appui à la construction du sens. Weick (1987a; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld 1999) montrera que, dans les organisations (y compris les organisations hautement fiables, qui font partie d'un de ses objets d'étude de prédilection), les "surprises" et autres situations exceptionnelles sont nombreuses; les occasions de créer du sens sont donc multiples.

Dans son article sur la tragédie de Mann Gulch (Weick 1993c), durant laquelle 13 pompiers ont péri, l'auteur parlera "d'épisode cosmologique" ("*cosmology episodes*", p632), pour désigner la "(...) suspension pendant laquelle le caractère ordonné de l'univers est remis en question par l'effondrement conjoint de la compréhension [*understanding*] et des procédures nécessaires pour construire du sens [*sensemaking*]."⁴⁰ ⁴¹ (ibid., p637). Il s'agit donc de l'inverse d'un "déjà-vu"⁴² (ibid., p633), i.e. une sévère perturbation du quotidien, un évènement qui vient perturber le fonctionnement "normal" de l'organisation. L'épisode cosmologique a pour conséquence directe le fait que les hommes perdent leurs repères : ils sortent du "territoire de leur expérience passée" (ibid., p636)⁴³.

⁴⁰ "(...) *an interlude in which the orderliness of the universe is called into question because both understanding and procedures for sensemaking collapse together*".

⁴¹ Toutes les traductions de l'article de Weick sur l'accident de Mann Gulch sont issues de la traduction proposée par Hervé Laroche, dans l'ouvrage collectif "Le sens de l'action" (Laroche 2003).

⁴² "(...) *the opposite of déjà vu (...)*" – en français dans le texte –

⁴³ "*They were outstripping their past experience and were not sure either what was up or who they were.*"

1.2.2. L'importance de l'équivocité dans le processus de sensemaking

Nous avons vu que la notion d'équivocité (*equivocability*) désignait "la présence d'interprétations multiples pour une même situation" (Allard-Poesi 2003, 99). L'équivocité perçue d'une situation amènera les individus à hésiter, à rencontrer des difficultés pour coordonner leurs actions. Ils ressentiront alors la nécessité de réduire cette équivocité, et limitant l'éventail des interprétations possibles (Koenig 2006) en accordant leurs interprétations. Une trop grande équivocité perçue pourra donc déclencher le processus de création de sens.

Dans ses travaux, Weick met aussi en évidence l'importance des notions d'ambiguïté (fait de pouvoir interpréter une situation de différentes manières) et d'incertitude (fait de manquer d'information pour pouvoir interpréter une situation donnée) pour comprendre le fonctionnement des organisations, notions proches de celle d'équivocité (Vidaillet 2003c). Plus une situation est ambiguë ou incertaine, plus elle sera susceptible de faire l'objet de multiples interprétations et donc d'être équivoque.

Ce terme "d'équivocité" pourra alors qualifier des situations diverses. Allard-Poesi (2003) mettra en avant le fait qu'il est possible de distinguer équivocité individuelle et équivocité sociale (ou "crypticalité" – notion empruntée à Bougon (1992) –) qui désigne "l'ambiguïté d'une situation du fait de la présence d'interprétations multiples sur un même objet (contexte, situation, événement) entre différents sujets" (Allard-Poesi 2003, 106-107). D'autres auteurs, comme Laroche (2006), opposeront équivocité externe (i.e. due à la complexité de l'environnement) à l'équivocité interne (i.e. inhérente au contexte interne à l'organisation).

La construction de sens, dans l'organisation, permettra de réduire l'équivocité d'une situation. Si cette dernière est élevée, les acteurs, par leurs interactions, vont chercher à créer du sens; si elle est faible, l'interaction entre les individus n'est pas nécessaire à la création de sens : les "cadres de références" des individus⁴⁴, i.e. leurs règles de perception et de traitement, vont permettre la création du sens. En l'espèce, les routines organisationnelles, les schémas partagés par les individus en amont de la situation dominant le processus de création de sens (Allard-Poesi 2003).

Les interactions sociales jouent donc un rôle clé dans le processus de création de sens, en permettant de réduire cette équivocité (Vidaillet 2003c), via les échanges d'informations et d'interprétations personnelles. La création de sens, à un niveau collectif, serait donc "une activité permettant

⁴⁴ Nous reviendrons sur ces notions de "cadre" et de "sens" infra.

aux membres de l'organisation d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre et, par là, de constituer un système d'actions organisées" (Allard-Poesi 2003, p100).

A l'inverse, un donneur de sens peut créer une situation équivoque, afin de créer du sens... On retrouve ici les effets de circularité chers à Weick (Figure 19 : Encart "La verbalisation d'Oakland").

Encart "La verbalisation d'Oakland"

"Un officier de police, qui avait un talent particulier pour dénouer les situations épineuses par des moyens inhabituels (il avait souvent recours à un humour désarmant), était en train de dresser une contravention pour une infraction mineure au Code de la route, lorsqu'une foule hostile commença à se rassembler autour de lui. Pendant le temps qu'il lui fallut pour établir son procès-verbal, la foule était devenue menaçante et il ne savait pas s'il parviendrait à regagner sans encombre sa voiture de service. Il eut alors l'idée d'annoncer d'une voix forte "Vous venez d'assister à l'établissement d'une contravention par un des membres de la police de la ville d'Oakland." Et, tandis que les spectateurs cherchaient à déterminer le sens profond de ces paroles trop évidentes, il parvint à sa voiture et partit". (Koenig 2003, 21)

Le policier crée ici une situation équivoque pour les individus qui lui font face : "l'officier de police opère un recadrage en retirant cette situation du cadre hostile où la foule l'avait placée" (Koenig 2003, 25) et, ce faisant, il crée une abondance d'interprétation source d'équivocité. Cet exemple met en évidence la nécessité, pour les acteurs, d'improviser, de s'adapter, tout comme dans l'exemple de la catastrophe de Mann Gulch : un des survivants, Dodge a fait preuve de beaucoup d'imagination (Figure 21 : Encart "Mann Gulch" (1/3)).

Figure 19 : Encart "La verbalisation d'Oakland"

Ainsi, la complexité et la surprise, via le sentiment d'équivocité qu'elles génèrent, sont susceptibles de provoquer chez les acteurs la nécessité de créer du sens, afin que l'action puisse s'organiser. Dans le cadre de notre problématique, nous souhaitons à présent voir dans quelle mesure un événement extérieur tel que l'intégration d'un nouveau référentiel de normalisation peut être une source d'équivocité. Nous avons alors mobilisé les travaux de J-D Reynaud.

1.2.3. La diversité des régulations comme source d'équivocité

"La variété des règles est grande : règles officielles, règles de droit, règles de gestion mais aussi règles coutumières. Il s'avère d'ailleurs intéressant d'introduire des distinctions entre règles, conventions, habitudes et les règles elles-mêmes dans leur diversité" (Dressen 2003; Bréchet 2008). Cette diversité des régulations pourra être une importante source d'équivocité pour les individus, si elles rentrent en opposition d'une part, ou si un nouvel ensemble de règle – tel un référentiel de normalisation – vient troubler le fonctionnement normal de l'organisation.

"Les règles ont des auteurs" ; c'est le fait, pour ces auteurs, d'entrer en conflit, qui sera à l'origine de la création de règles : "plusieurs origines, plusieurs auteurs, plusieurs sources" (de Terssac 2003, 15). Plusieurs sources de régulation vont donc cohabiter et il sera nécessaire de tenir compte de cette pluralité (Reynaud 1988), qui sera parfois source de conflit. En effet, il y aura à la fois concours et concurrence entre les différentes régulations, antagonistes ou complémentaires, au sein des systèmes sociaux (Reynaud 1997).

Les règles sont ainsi le résultat de la rencontre de plusieurs sources de régulation (Reynaud 1991, 1988). Elles seront souvent organisées en système de règles liées entre elles avec plus ou moins de cohérence, ce qui sera susceptible de générer des conflits (Reynaud 1997). La régulation est donc le fruit de la rencontre de plusieurs sources, qui ne seront pas forcément dans une relation de pouvoir symétrique.

"Des sources de régulation différentes peuvent correspondre non seulement aux différents domaines de régulation, mais à différents objets dans un même domaine" (Reynaud 1988, 13). Elles pourront être globales, ou locales (Maurice 1994), internes ou externes à l'organisation étudiée, créées de manière conjointe ou commune (nous reviendrons sur la distinction que JD Reynaud opère à ce niveau), et enfin la règle pourra être le résultat d'une régulation de contrôle ou d'une régulation autonome. C'est cette dernière typologie qui semble avoir fait l'objet des plus amples développements dans le cadre de la TRS.

Nous aborderons ici les différentes typologies proposées dans le cadre de la TRS : la première, fondée sur l'objet de la régulation fera l'objet du point 1.2.3.A ; nous en verrons ensuite une seconde, fondée sur les sources de cette régulation, avec notamment les notions de régulation de contrôle, autonome et conjointe, qui ont fait l'objet de nombreux développements dans le cadre de la TRS (point 1.2.3.B).

1.2.3.A. Typologie des régulations en fonction de leur objet

JD Reynaud distingue plusieurs types de règles en fonction de leur objet. Tout d'abord, les règles d'efficacité, qui décrivent les opérations à réaliser pour atteindre un but. Ensuite, les règles de coopération et d'autorité, qui sont fixées par un accord de volonté issu de la rencontre des attentes mutuelles (de Terssac 2003). Enfin, les règles qui portent sur la hiérarchie et sur la division du travail (Reynaud 1997; de Terssac 2003).

JD Reynaud prend comme exemple concret l'entreprise : "1) Dans une organisation, l'activité de régulation peut avoir beaucoup d'objets : elle porte sur les méthodes de travail (comment aboutir au produit recherché, quels critères de qualité accepter, quelles précautions prendre), mais aussi sur l'accès aux postes, la promotion, les salaires ; ou encore sur l'adoption d'une technique nouvelle et le partage des responsabilités qu'elle entraîne. Ces différents domaines de régulation peuvent être étroitement interdépendants : la production est déterminée par le métier, le marché du travail organisé selon ses exigences, les technologies mises en œuvre en fonction de la division du travail que le métier exige. Mais, même dans ce cas, le total ne forme pas un ensemble totalement cohérent, ne serait-ce que par l'effet des contraintes extérieures (de nouveaux matériaux ou de nouveaux produits, l'état du marché, des technologies nouvelles)" (Reynaud 1988, 13).

1.2.3.B. Typologie des régulations en fonction de leur sources

Abordons à présent une autre proposition de typologie dans le cadre de la TRS : la règle s'impose au sein d'un système social caractérisé par un territoire, une étendue géographique. Outre la possibilité de distinguer régulation globale et locale (Reynaud 1997) ou technique et de coopération (Reynaud et Reynaud 1994), les travaux de l'auteur portent principalement sur les notions de régulation de contrôle ou autonome (point a) et de régulation conjointe ou commune (point b).

a. Régulation de contrôle et régulation autonome

Dans le cadre de la TRS, JD Reynaud développe largement une typologie qui distingue régulation de contrôle et régulation autonome (Reynaud 1988, 1991).

Dans l'organisation, les règles de contrôle proviennent de la direction. Elles se diffuseront du sommet vers la base, la direction ayant la responsabilité de l'organisation formelle : "Les régulations de contrôle correspondent à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par des parties-prenantes dominantes des dispositifs de gestion, puis à leur éventuelle ré-appropriation" (De Vaujany 2006, 114). Cette régulation correspond principalement à une prescription des tâches dans une situation

où les rapports de subordination sont rigoureux et où il y a une asymétrie certaine dans les rapports de pouvoir (Bréchet 2008). La notion de "contrôle" apparaît ici centrale : la régulation n'est-elle pas définie, dans une conception normative, comme un "ajustement conformément à une règle par des mécanismes de contrôle qui maintiennent constants certains paramètres ou corrigent des écarts à la norme fixée" (de Terssac 2003, 11) ?

Les règles autonomes, par rapports aux règles de contrôle, sont celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes. Ces derniers pourront se réapproprier les règles de contrôles et les outils de gestion qui en découlent, et "inventer des objets de gestion complémentaires afin de palier à des insuffisances du système" (De Vaujany 2006, 114). Il s'agit bien de la construction d'un ensemble de normes sociales, avec les contraintes et apprentissages que cela suppose (Reynaud 1988). Cette régulation sera une manifestation d'un management clandestin, relativement toléré (Bréchet 2008) : un "slack" qui permettrait notamment aux acteurs de garder une marge de manœuvre dans le cadre rigide érigé par les régulations de contrôle. La TRS met alors en évidence une certaine articulation entre contrôle et autonomie, l'autonomie pouvant être définie comme la "capacité de construire des règles sociales et d'y consentir" (Lallement 2003, 231).

Les acteurs soumis aux règles de contrôle peuvent ainsi s'y opposer : ils disposent d'une autonomie qui le permet. La TRS reconnaît ainsi l'écart qu'il peut y avoir "entre le schéma théorique et la réalité des pratiques" (Bréchet 2008, 19). Il s'agit aussi, dans une certaine mesure, de faire face aux lacunes de l'organisation, à ce qui n'a pas été prévu dans le cadre des régulations de contrôle. Cette régulation pourra être à l'origine de changements reconnus et acceptés par tous, qui pourront alors, ultérieurement, faire l'objet d'une régulation de contrôle.

Dans le cadre de la TRS, cette régulation autonome, n'est pas par nature frauduleuse, caché et/ou illégitime (ibid.). Elle pourra être particulièrement élaborée, "enseignée aux nouveaux venus et en partie imposée à ceux qui voudraient s'en écarter" (Reynaud 1988, 10).

La régulation de contrôle ne sera pas forcément formelle ; ce qui la caractérise principalement, c'est qu'elle est issue de l'extérieur, par rapport au groupe social dont elle cherche à réguler l'activité : "La régulation de contrôle n'est pas toujours exprimée de manière adéquate dans la réglementation officielle (bien qu'elle cherche le plus souvent à s'affirmer ainsi). Elle peut avoir des sources diverses et des moyens d'action divers. Ce qui la définit, c'est seulement son orientation stratégique : peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social" (ibid.).

Cette distinction entre régulation de contrôle et régulation autonome fait écho à la distinction entre une organisation formelle et une organisation informelle de l'analyse stratégique des organisations

(ASO) de Crozier et Friedberg (1977). La TRS partage avec l'ASO l'idée centrale selon laquelle les règles luttent contre l'incertitude mais ne la supprime pas : le contrôle des acteurs n'exclut pas la persistance de leur marge de manœuvre (Bréchet 2008). D'ailleurs, JD Reynaud souligne à maintes reprises que les régulations formelles sont très souvent en décalage avec les régulations effectives, tout dépend de ce point de vue de l'autonomie dont les acteurs peuvent disposer (Reynaud 1988).

Cette typologie pourrait aussi être rapprochée de celle proposée traditionnellement par la sociologie des organisations qui oppose règles explicites et implicites (Reynaud 1988). Les règles explicites définissent les responsabilités en cas de faute et déterminent les éventuelles sanctions applicables. Elles permettront notamment d'arbitrer les différends. Les règles implicites "guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation" (ibid., p5).

Ces différentes typologies montrent toutes que les règles officielles ne s'appliquent qu'imparfaitement : ce qui se passe réellement dans les organisations sera le résultat d'un compromis entre différentes sources de régulation. Pour revenir à l'opposition entre règles de contrôle et règles autonomes développés dans la TRS, ces deux types de régulations entrent en confrontation. "Elles s'opposent toujours d'une certaine façon, mais aussi se complètent dans la vie de l'organisation" (Bréchet 2008, 20).

JD Reynaud précise cependant qu'"une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle non sa nature" (Reynaud 2003b).

b. Régulation conjointe et commune

Outre la distinction précédente, JD Reynaud propose une autre typologie (en l'espèce régulation commune et régulation conjointe), typologie qui apportera des éléments d'analyse particulièrement pertinents pour mieux appréhender l'articulation qu'il pourra y avoir entre régulation de contrôle et régulation autonome.

La régulation commune désigne le cas où il y aurait en quelque sorte un "partage du territoire" entre les acteurs de la régulation : ces derniers se réservent ici des zones dans lesquelles ils vont pouvoir exercer leur pouvoir. Par opposition, une régulation conjointe serait le fruit d'un projet commun (Bréchet 2008; Lichtenberger 2003; Paradeise 2003) : "La rencontre de régulations portées par des légitimités différentes peut conduire à un partage du territoire. Dans ce sens, il y aurait ré-

gulation commune mais pas conjointe, cette expression étant réservée au cas où la rencontre conduit à négocier une régulation émergente on pourrait dire un projet" (Bréchet 2008, 21).

La régulation conjointe permettrait la genèse de règles qui seraient le fruit d'un réel compromis entre les parties en présence, et où chaque acteur jouerait un rôle actif dans cette genèse : "La TRS propose la notion de régulation conjointe, à partir du terrain de la négociation collective (comparaison France-Allemagne) quand celle-ci conduit à l'élaboration de super-règles, sans supprimer forcément les oppositions entre les sources de régulation, mais en tenant compte des préoccupations et des intérêts de chacun. [...]" (ibid., p20). "J.-D. Reynaud proposait de qualifier de conjointe toute régulation qui se présente comme le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités" (ibid., p20). Régulations de contrôle et régulations autonomes pourront alors être combinées de façon harmonieuse, source de légitimité et d'opérationnalité, dans une régulation conjointe (Reynaud et Reynaud 1994) : Figure 20.

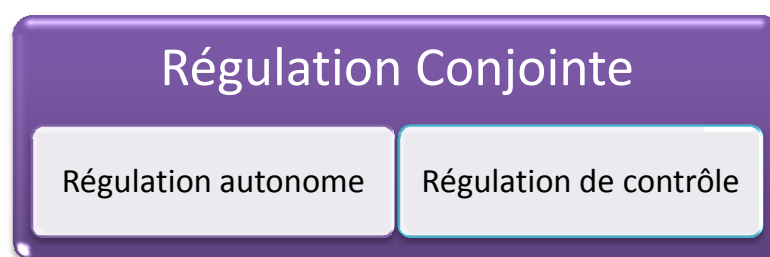


Figure 20 : Régulation Conjointe, Régulation Autonome et Régulation de Contrôle

Cette régulation conjointe, en raison de sa dimension démocratique, s'imposerait "comme un idéal de pilotage ou de management" (Reynaud 2003a, 103). En effet, elle permet d'une part aux acteurs d'affirmer leur autonomie et, d'autre part, de créer les conditions de leur compatibilité (ibid.).

La TRS propose donc différentes typologies pour essayer d'expliquer l'articulation complexe du processus de régulation au sein des systèmes sociaux. Elle souligne en outre que les processus de régulation sont souvent cumulatifs : une régulation va en générer une autre, que se soit dans un continuum ou dans la rupture. Selon Reynaud (1991, 23), on peut considérer la régulation comme un apprentissage collectif : "Apprentissage, parce qu'elle est l'invention de nouveaux modes de coopération [...]. Collectif, parce que, quelle que soit l'importance des contributions individuelles, il s'agit bien d'inventer une règle partagée". L'auteur rajoute que "l'apprentissage se fait le plus souvent par ruptures et par crises", ce qui légitime le recours fréquent, dans la TRS, aux notions de conflit et de négociation.

Les typologies proposées dans ce cadre dépassent les classifications proposées traditionnellement en sociologie des organisations dans la mesure où une règle ne sera pas définie en raison de sa nature, mais en raison de l'usage qui en est fait. Cette analyse pourra alors, dans le cadre de notre étude, nous donner des pistes de réflexion nous semblant pertinentes : elle souligne en effet la diversité des sources de régulation qui doivent être prises en compte dans les organisations, diversité qui sera source d'équivocité pour les acteurs.

Conclusion de la Section 1

La section 1 de ce premier chapitre met en évidence plusieurs éléments fondamentaux des cadres théoriques proposés par K.Weick et JD. Reynaud.

En premier lieu, nous avons vu que, lorsqu'un individu se trouve dans une situation qui le dépasse, le processus de *sensemaking* lui permettra d'identifier des éléments prégnants, de les ordonner et de les relier afin de construire une représentation ; les liens entre actions et cognition ont alors été soulignés. Les caractéristiques du processus de création de sens ont ensuite été abordées (processus initié par un donneur de sens, de reconstruction rétrospective, *d'enactment*, social, "en cours", sélectif et enfin non exhaustif), ainsi que sa modélisation.

En second lieu, il a été mis en avant que la notion d'équivocité était indissociable de celle de création de sens, dans la mesure où c'est justement cet élément qui fera naître, chez l'individu, le besoin de créer du sens.

Weick (1995a) précisera que la formulation des préoccupations organisationnelles peut aussi être à l'origine d'un processus de création de sens : formuler une situation comme étant un problème, une opportunité, un dilemme, un paradoxe, un conflit, ou une préoccupation, conduit à élaborer du sens. En formulant un problème, l'acteur mettra en évidence les préoccupations qui sont les siennes, en délimitera les frontières, identifiera et ordonnera les éléments prégnants : "construction cognitive", "représentation du sujet" (Vidaillet 2003c). Les problèmes n'existent plus indépendamment du sujet : ils deviennent un construit. **L'arrivée d'un évènement majeur dans une organisation, comme un nouveau référentiel, peut s'inscrire dans ce cadre :**

- Il s'agit d'un évènement qui rompt le déroulement habituel de l'action dans les organisations.
- Il est source d'équivocité dans la mesure où les interprétations possibles des textes sont multiples, et que les textes en questions, eux aussi, sont nombreux et de sources diverses.
- Ils sont souvent source de formulation des préoccupations organisationnelles puisque, nous l'avons vu en introduction, les référentiels de normalisations imposent aux entreprises une vision processuelle de leur fonctionnement.

Enfin, la diversité des régulations, source d'équivocité, a été soulignée et plusieurs typologies ont été présentées : nous avons vu que les processus de régulation sont cumulatifs et qu'ils peuvent être de source diverses. Les notions de régulations de contrôle et de régulation autonomes ont aus-

si été mises en évidence, dont la distinction fait écho celle distinguant organisation formelle et informelle.

C'est cette piste que nous avons souhaité suivre dans les prochains développements : afin de poursuivre cette étude, nous allons développer les dimensions formelles et informelles du *sensemaking* et plus précisément sur le rôle fondamental que semblent jouer les interactions dans ce mécanisme. Ces différents éléments seront développés dans la section suivante dans le cadre d'une thématique, sous-jacente dans les développements précédents, mais qui mobilise de manière récurrente l'attention de l'auteur : la question de la résilience des organisations et le rôle que *sensemaking* et régulation peuvent jouer en la matière.

Section 2. Maîtriser l'équivocité des règles, pour renforcer la résilience organisationnelle ?

Une perturbation du quotidien telle qu'un évènement majeur pourra ainsi générer un besoin de créer du sens. Mais quels seront les mécanismes en œuvre pour que cette création ait bien lieu et qu'elle débouche sur un ensemble d'actions organisées ? L'entreprise devra arriver à concilier ces contraintes externes avec les contraintes internes qui sont les siennes, afin de rester résiliente, i.e. capable de faire face à une situation imprévue, d'absorber un choc.

Nous allons donc poursuivre notre étude en reprenant plusieurs éléments qui se dégagent de la littérature portant sur la création de sens et sur la théorie de la régulation sociale afin d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : **Quel est le rôle joué par la structure et les interactions dans le processus de création de sens ?** Nous verrons alors que la Théorie de la Régulation sociale nous permet encore une fois de mieux comprendre les mécanismes en œuvre.

Weick inscrit "la question du sens collectif dans une problématique plus large ayant trait à la constitution d'un système d'action organisées" (Allard-Poesi 2003, 91) ; c'est pourquoi il préfère le gérondif "*organizing*" au nom commun "*organization*" : l'usage du gérondif souligne l'"intérêt porté aux processus plutôt qu'aux structures et à l'instituant (indissolublement lié à l'élaboration du sens) plutôt qu'à l'institué" (Koenig 2006, 416).

Comment, concrètement, s'opère ce construit ? Quels sont les mécanismes qui permettent aux acteurs de donner du sens à une situation donnée, i.e. de réduire le niveau d'équivocité perçue, afin d'organiser, de structurer l'action collective ? L'analyse de l'accident de Mann Gulch, durant lequel 13 pompiers ont péri, permet d'apporter des éléments de réponse à ces questions : Figure 21 : Encart "Mann Gulch" (1/3).

Encart "Mann Gulch" (1/3) (Weick 1993c, 628)

5 Août 1949, 16h10. 15 pompiers sont parachutés pour intervenir sur une zone de feu, Mann Gulch, sous le commandement du capitaine Dodge. La radio est détruite lors de l'atterrissage. L'équipe rejoint le garde, Harrison, qui était sur place pour combattre l'incendie et se restaure rapidement.

17h10. L'équipe se met en marche et cherche à contourner le feu par le sud. Dodge et Harrison demandent au chef d'équipe en second, Hellmann, de faire passer l'équipe du côté nord, et de l'emmenner vers la rivière.

17h40. Dodge rejoint l'équipe et se met en tête de la file. Il voit alors que le feu n'est qu'à 200 mètres d'eux, et avance à leur rencontre. Il fait faire demi tour à son équipe et les dirige vers la crête, grim pant une pente particulièrement raide, mais le feu gagne du terrain. Dodge ordonne à ses hommes d'abandonner leurs outils, il allume un contre feu - à la surprise de tous -, et leur ordonne de se cou cher dans la zone brûlée. Personne n'obéit : toute l'équipe se met à courir vers la crête.

17h56. En dehors de Dodge, qui aura la vie sauve grâce à son ingéniosité, seuls deux hommes, Sallee et Rumsey, parviendront à se mettre à l'abri en trouvant une faille dans laquelle ils ont pu se faufiler. Les treize autres ont trouvé la mort.

Ce triste épisode permet de mettre en lumière un cas significatif de perte de sens, suite à un effon drement conjoint de la construction du sens et du cadre (structure des rôles).

- 1) Le feu n'a pas été perçu comme particulièrement dangereux (les hommes prennent le temps de se restaurer, un autre prend des photos...). Le seul à donner un sens à la situation, Dodge, s'en sort car il a su faire preuve d'imagination, d'improvisation, en créant un contre feu, ce qui n'était pas une pratique courante. Weick parlera alors de "bricolage" (capacité à arriver à faire quelque chose avec les éléments dont on dispose).
- 2) Les hommes ne se connaissent pas : si une structure de rôle, une hiérarchie, existe bien, elle vole rapidement en éclat quand les acteurs ne comprennent pas le signal donné par leur chef (se cou cher dans le contre feu). Les deux autres survivants, ont recréé une structure de rôle en restant ensembles et en se soutenant mutuellement.

Figure 21 : Encart "Mann Gulch" (1/3)

Cet exemple met en évidence le caractère contradictoire du fonctionnement des organisations, souligné par Lorino (2006) : elles ressentent d'une part le besoin de créer de la cohérence, en recou rant à des modes de fonctionnement génériques, des "scripts" préétablis, des normes d'action fon dées sur l'expérience, et établissant ainsi une "subjectivité générique", qui deviendra le cadre struc turel de la création de sens par les acteurs ; d'autre part, "elles doivent maintenir et développer les capacités d'interprétation des acteurs dans leurs interactions personnelles, pour les mettre en situa tion d'interaction "vigilante" ("*heedful interactions*") et non en situation de devenir des automates préprogrammés, incapables de réagir à la moindre crise" (Lorino 2006, 56).

Ce dernier rajoute que "dans une situation routinière ordinaire, largement préparée, la subjectivité générique peut dominer, mais dans les situations extraordinaires, par exemple dans les dangers exceptionnels, les crises et les accidents, le retour à un registre plus improvisé de création de sens par une intensification des interactions personnelles devient vital" (ibid.).

Ainsi, il semble pertinent de distinguer le fonctionnement normal de l'organisation d'un fonctionnement exceptionnel. Dans le premier cas, la construction générique de sens prend le dessus (ce qui correspond bien aux théories cognitivistes de la représentation) ; dans le second cas, "le flux des interactions et la construction intersubjective de significations nouvelles dans l'action reprennent le dessus" (ibid., p62). On se retrouverait ici dans une situation type où il est nécessaire de créer du sens, pour arriver à coordonner l'action collective.

Il est possible d'identifier ici les deux dimensions de la création de sens : structure et construction du sens. Ces deux éléments sont indissociables dans le mécanisme de création de sens et c'est justement la capacité des organisations à assurer un fort couplage entre ces deux éléments qui leur permettra de devenir résilientes (point 2.1). Nous verrons alors que, dans le cadre de notre problématique, la Théorie de la Régulation Sociale proposée par Jean-Daniel Reynaud peut apporter un éclairage complémentaire aux propos de Karl E. Weick (point 2.2).

2.1. De l'organisation à l'organisant : l'apport de K. Weick

Revenons sur la Figure 9, page 49 (reprise dans la Figure 22 ci-dessous). Un événement complexe, source d'équivocité, générera un besoin pour l'individu de créer du sens ; mais pour ce faire, l'acteur tiendra compte des cadres de référence qui sont les siens. Nous questionnerons donc, dans un premier temps, les notions de structure formelle (cadre) et informelle (sens) : point 2.1.1. Nous verrons ensuite que l'articulation entre cadre et sens sera un élément central de la création de sens, source de résilience organisationnelle (point 2.2.2), avant de nous interroger sur les facteurs de résilience, selon Weick (point 2.1.3).

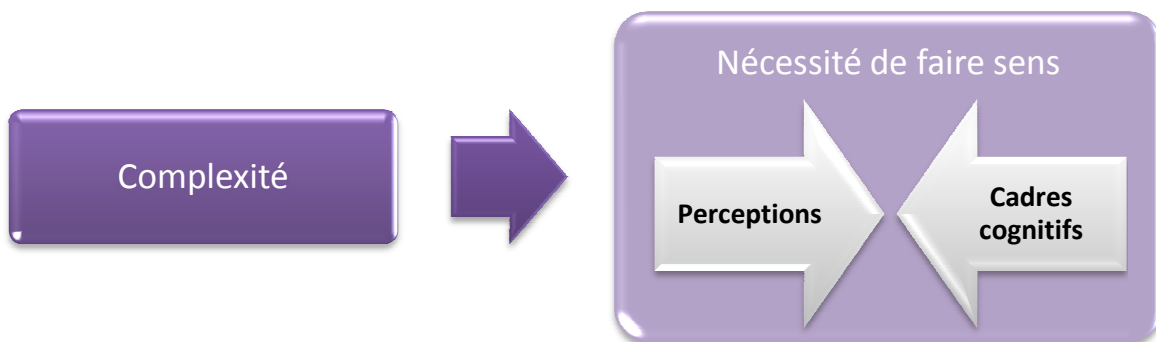


Figure 22 : Complexité et nécessité de faire sens

2.1.1. La structure formelle (le cadre) et la structure informelle (le sens)

Ce point aurait pu prendre le titre "La structuration : comment le sens crée le cadre, ou la notion d'*enactment*"...

2.1.1.A. La structure formelle : le cadre

Afin de déterminer la conduite à tenir dans une situation donnée, l'individu pourra s'appuyer sur les cadres cognitifs qui sont les siens (construits au fur et à mesure de ses expériences), mais aussi sur les règles de fonctionnement de l'organisation dans laquelle il s'inscrit.

La structure "est le lieu d'institutionnalisation d'une action collective (ancrage dans le temps et l'espace) résultant des conséquences des actions mobilisant les ressources de cette même structure. Elle est donc constituée et constituante en même temps" (Vandangeon-Derumez et Autissier 2006, 175). Elle est ainsi à la fois le fruit, la construction, issue des actions passées et le cadre qui en permettra de nouvelles. Elle fournira les références, scripts, routines et procédures nécessaires à l'action; elle donnera aux individus les modes opératoires pour agir, dans une situation donnée. Il parlera alors de subjectivité générique ou encore de construction générique ("scripts"), dans lesquelles les mécanismes de répétition et de contrôle seront prépondérants (Koenig 2003, 16).

L'action repose, selon Weick, sur une "structure des rôles" : chacun, dans l'organisation, a une place définie, et c'est justement cette répartition des rôles qui permettra à chacun de savoir ce qu'il a à faire, quand, et comment. Il insistera sur l'importance de la structure des rôles, en faisant notamment référence à Freud : "c'est la désintégration du groupe qui cause la panique"⁴⁵ et non l'inverse (Weick 1993c, 637).

Il donnera une illustration de ce phénomène avec l'accident de Mann Gulch : "L'ordre de Dodge a perdu sa base de légitimité quand les parachutistes ont abandonné leur organisation en même temps que leurs outils"⁴⁶ (ibid.). Suis-je encore un pompier si je n'ai plus mes outils ? Si je ne suis plus un pompier, je suis un homme confronté à un danger imminent et je n'ai plus à respecter les ordres...

Les règles existantes (cadre) jouent ainsi un rôle important dans la détermination des actions à entreprendre. Cependant, s'ils peuvent servir de référence, ils ne seront pas toujours suffisants : les individus pourront alors avoir besoin de s'en détacher afin d'arriver donner un sens à une situation problématique. Le rôle des interactions entre les individus sera alors primordial.

2.1.1.B. La structure informelle : le sens

"Le sens" se réfère ici à la signification que les acteurs donneront à un événement, une situation, qui se présente à eux. Le rôle des interactions entre les individus sera alors fondamental : Weick parlera ici de "subjectivité interpersonnelle" (Koenig 2003, 16), ou de "construction intersubjective" (Allard-Poesi 2003, 104).

⁴⁵ "(...) Freud, reversing this causality, argued that group disintegration precipitates panic".

⁴⁶ "Dodge's command lost its basis of legitimacy when the smokejumpers threw away their organization along with their tools".

La construction collective du sens et la constitution d'un système d'action organisé sont intimement liés (Koenig 1996) : "un schéma d'interactions sera en effet graduellement défini et stabilisé, permettant par là même l'émergence d'une structure collective." (Allard-Poesi 2003, 101).

Nous avons vu que les travaux de Weick s'inscrivaient dans une approche psychosociologique des organisations, l'interactionnisme symbolique (Koenig 2002, 2003) : "la réaction de l'Autre intervient après que l'action de l'Un a été interprétée" (Koenig 2003, 16). Le processus de création de sens prend logiquement source dans l'interaction entre les individus : l'unité d'analyse retenue est "l'ensemble des chaînes d'activités et des comportements développés par les membres de l'organisation durant leurs interactions." (Allard-Poesi 2003, 93). Cette perspective accorde donc une grande importance aux interactions, pour expliquer le fonctionnement des individus et des organisations.

L'interaction peut être définie de la façon suivante : l'action de l'un provoque une réponse de l'autre (*interact*) ; la réponse que l'un fait à la réaction de l'autre complète la séquence (double *interact*). Ces *interacts* et doubles *interacts* se mêlent, se rassemblent en processus, dont l'ensemble constitue l'organisation (Cavagnol et Roule 2009, 378).

Les échanges, débats, négociations permettent de clarifier les interprétations et de créer progressivement du sens (Allard-Poesi 2003). Les acteurs s'influenceront mutuellement dans une dynamique de cycles : Weick parlera des "cycles d'interactions doubles", qui se décomposent en trois phases – l'action, l'interaction et la double interaction – (Autissier 2001; Allard-Poesi 2003) : un individu expose son interprétation d'une situation donnée à une autre personne ("action") ; cette dernière répondra au premier en le confortant, nuancant ou réfutant ("interaction"); le premier ajustera son analyse pour tenir compte de l'opinion du second ("double interaction"). Ces cycles permettront aux acteurs de négocier, dans l'objectif de parvenir à un accord sur une représentation commune, sur une interprétation équivalente de la situation.

"Pour Weick, les interactions sont plus qu'un simple partage ou échanges d'informations ; elles construisent, génèrent "quelque chose" d'autre que ce qui était présent avant l'échange : des significations, des actions coordonnées" (Allard-Poesi 2003, 94). Les interactions donneront alors aux individus les moyens de réduire l'équivocité d'une situation : elles permettront d'opter, ensemble, pour une interprétation particulière dans le choix des possibles (ibid., p100), elle leur permettra d'innover. Ainsi, l'élaboration du sens se réaliserait dans l'interaction (Koenig 2002) et les symboles et instruments, au sens large, joueraient un rôle clé dans le processus de *sensemaking* dans la mesure où ils sont les vecteurs de ces interactions⁴⁷ (Vidaillet 2003a; Lorino 2006) : "Ce que Weick nous

⁴⁷ Nous reviendrons sur ce point infra.

dit, sans vraiment le théoriser, c'est que l'organisation, comme "processus organisant", est le fruit des interactions communicatives par lesquelles les interactants la co-construisent de manière continue, qu'ils soient en coprésence ou en lien médiatisé" (Giroux 2006, 40).

Dans une telle perspective, ce sont les moyens qui comptent, plus que les objectifs : "Très tôt, Weick n'a cessé de répéter que la construction collective du sens ne part pas des buts à atteindre (où allons-nous, quels sont les objectifs à atteindre ?), mais des moyens (comment agir ensemble ?)" (Saussois 2007, 88). Weick partage ainsi avec les partisans de l'interactionnisme symbolique des thèmes de réflexion tels que l'action, l'interaction, l'interprétation, le sens, la conscience de soi ou encore l'idée selon laquelle l'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci (Koenig 2002). Weick (1995a) cherchera alors à comprendre comment les acteurs vont s'influencer mutuellement, dans le but à parvenir à donner du sens à une situation. Les liens et interactions joueront alors un rôle fondamental dans l'*organizing* (Vidaillet 2003a) : conflits et négociations peuvent s'inscrire dans ce cadre.

2.1.2. "L'organizing" : interaction entre cadre et sens

Ces deux registres de construction collective du sens – cadre et sens – présentent des caractéristiques différentes (stable, transférable, reproductible, pour la première ; émergente, innovante, pour la seconde), mais, selon Weick, elles doivent être considérés comme un tout. C'est grâce à une "tension dynamique et continue" entre ces deux registres que les acteurs, dans l'organisation, arriveront à s'entendre sur des significations communes et partagées, et ainsi réduire l'équivocité perçue (Allard-Poesi 2003).

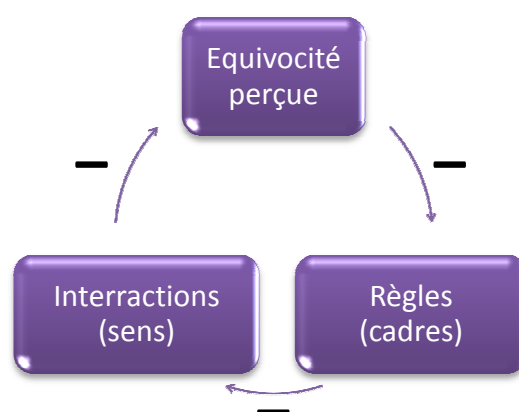


Figure 23 : Dynamique du processus de construction de sens, adapté de Weick (1979, 117)⁴⁸

⁴⁸ Allard-Poesi (2003), proposera une relecture de cette modélisation.

Le niveau perçu **d'équivocité**, le nombre de **règles existantes** utilisées et le nombre d'**interactions** nécessaires pour faire sens entretiennent des relations inverses :

- Si l'équivocité perçue d'un phénomène est faible, les individus vont mobiliser les cadres d'analyse (règles d'assemblage du processus : construction générique⁴⁹) assez largement ; les interactions entre les individus ne seront pas forcément utiles (construction intersubjective du sens⁵⁰).

Equivocité Faible → + de règles → - de sens → Equivocité moindre

- Si l'équivocité perçue est importante, les cadres existants ne suffisent pas aux individus pour bien appréhender la situation à laquelle ils doivent faire face : les interactions entre les individus prendront le relais afin de permettre une création de sens, et ainsi la réduction de l'équivocité perçue.

Equivocité Forte → - de règles → + de sens → Equivocité moindre

L'équivocité peut aussi désigner l'équivocité sociale, i.e. que les individus pensent qu'ils ne disposent pas des mêmes cadres d'analyse pour interpréter une situation donnée. Si elle est forte, ils entreront alors plus aisément dans une dynamique de construction intersubjective afin de pouvoir confronter leurs opinions et expériences ; dans le cas contraire, la construction générique prendra le pas sur la construction intersubjective (Allard-Poesi 2003). Les travaux de Weick se positionnent ainsi dans une vision interactionniste de l'organisation, et il s'intéressera davantage aux mécanismes de structuration qu'à la structure.

La structuration de l'action collective procède de l'interaction entre deux configurations : le cadre – "de l'ordre du formel" – et le sens – "de l'ordre de l'informel" – (Koenig 2003, 31). La notion de structuration peut être définie "par la mise en relation de deux figures : les structures formelle et informelle. La structure formelle est un cadre qui valide, codifie et institutionnalise les rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité qui donnent les clés de la signification. La structure informelle est la capacité de la structure formelle à créer les occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé" (Vandangeon-Derumez et Autissier 2006, p175, citant Ranson, Hinings, et Greenwood 1980). Structure formelle et informelle ne doivent donc pas être considérées de manière distinctes : elles forment un tout, et le *sensemaking* s'inscrit dans ce cadre (point 2.1.2.A) ; la communication organisationnelle, le langage et les instruments joueront alors un rôle important pour mettre en cohérence ces deux dimensions, comme le souligne Giordano (2006) : point 2.1.2.B.

⁴⁹ Répertoires d'actions et de règles développés par l'expérience (apprentissage) : routines, habitudes de fonctionnement de l'organisation ; elles sont transférables d'un membre à l'autre (Allard-Poesi 2003).

⁵⁰ Processus en œuvre lorsque deux personnes ou plus communiquent et cherchent à s'entendre sur une interprétation commune (ibid.).

2.1.2.A. Cadre et sens, deux éléments qui forment un tout

La structuration est composée de deux éléments, les significations et les cadres, qui s'influencent mutuellement (Weick 1993c). Leur relation est complexe ; elle s'inscrit dans une dynamique de cycles, vertueux ou vicieux. "Moins de significations partagées mènent à des cadres moins élaborés, puis à moins de sens, puis à des cadres moins élaborés, et ainsi de suite. Des processus qui se constituent mutuellement ont aussi la capacité de se détruire l'un l'autre⁵¹" (ibid., p645).

Pour éviter de tomber dans un tel cercle vicieux et faire en sorte que l'organisation conserve sa résilience, il sera nécessaire de créer une relation inverse entre sens et structure : "moins de sens, plus de structure, et vice versa⁵²" (ibid., p645).

- Moins de sens, plus de structure : "Cette relation inverse peut se concevoir ainsi : quand le sens devient problématique et s'affaiblit, cela fonctionne comme un signal adressé aux hommes pour qu'ils allouent plus d'attention à leurs liens sociaux formels et informels et pour qu'ils les réaffirment et/ou les reconstruisent. Ces actions produisent plus de structure, ce qui renforce le sens, ce qui allège alors l'attention allouée à la structure⁵³" (ibid., p 646).
- Moins de structure, plus de sens : la création de sens est censé ramener plus de structure (les acteurs vont chercher à mettre en cohérence la structure avec la nouvelle signification donnée).

Weick soulignera que, dans les deux cas, il faudra des efforts pour corriger le déséquilibre : "mise en actes de la sagesse". Il insistera sur l'importance de ce dernier point qui, selon lui, est un important facteur de résilience des organisations (Cf. infra).

Il précisera aussi que l'existence d'une structure fondée sur un leadership clairement défini ne suffit pas (ibid.). Il est nécessaire d'arriver à fédérer l'équipe : chacun des membres doit prendre conscience du fait qu'il possède l'opportunité de donner son avis, de faire des remarques et des propositions.

⁵¹ "Fewer shared meanings lead to less elaborate frameworks, less meaning, less elaborate frameworks, and so on. Processes that mutually constitute also have the capability to mutually destroy one another".

⁵² "(...) less meaning, more structure, and vice versa"

⁵³ "This inverse relationship can be understood as follows: When meaning becomes problematic and decreases, this is a signal for people to pay more attention to their formal and informal social ties and to reaffirm and/or reconstruct them. These actions produce more structure, which then increases meaning, which then decreases the attention directed at structure".

Encart "Mann Gulch" (2/3) (Weick 1993c)

Dans l'accident de Mann Gulch, les rôles étaient clairement définis : Dodge était le chef d'équipe (il coordonne l'action), Helmann le second (il est chargé de relayer les ordres) et le reste de l'équipe intervient pour dégager le terrain. Cependant, les différents membres de l'équipe ne se connaissaient pas ; ce qui permettait à la structure de se maintenir, c'était justement le fait que chacun connaissait son rôle en tant que pompier. Quand Dodge a donné l'ordre à ses hommes d'abandonner leurs outils, la structure des rôles s'effondre (si je n'ai plus mes outils, je ne suis plus un pompier...). Dodge crée alors du sens en mettant en place un contre feu, mais ce sens n'est pas partagé par les autres acteurs... On assiste alors à un effondrement conjoint du cadre – de la structure des rôles – et de la construction de sens⁵⁴ (Weick 1993c, 634).

Figure 24 : Encart "Mann Gulch" (2/3)

Nous venons de voir que cadre et sens forment un tout. Examinons à présent le rôle de la communication organisationnelle, des symboles et des instruments dans la création de sens.

2.1.2.B. Le rôle de la communication organisationnelle, des symboles, et des instruments dans la création de sens

"Les gestionnaires organisent les indices et messages pour créer du sens grâce à la discussion et à une activité commune d'interprétation⁵⁵" (Huber et Daft 1987, 151; cités par Weick 1995a, 99). Cette organisation – dans le sens "action d'organiser" – peut mobiliser des symboles, des instruments, ou tout autre moyen, mécanisme de communication organisationnelle : quand Weick parle d'interaction, "il traite de communication" (Giroux 2006, 40). Pour Weick, la communication, dans toutes ses dimensions, est constitutive de l'organisation. Il insistera notamment sur l'importance des symboles⁵⁶ (Weick 1993b), des recettes ("*recipes*") et des processus d'argumentation ("*arguing*") : "(...) entendus comme dynamiques de débats, controverses, conflits, négociation, contradictions et domination, et, plus largement d'influence, qui, selon lui, sont "le lieu par excellence" de la construction du sens" (Allard-Poesi 2003, 108).

Lorino (2006) mettra en évidence l'importance de la dimension (artefacts) symbolique dans la création de sens : "les outils de symbolisation du réel jouent évidemment un rôle essentiel dans la pro-

⁵⁴ "The disaster of Mann Gulch was produced by the interrelated collapse of sensemaking and structure".

⁵⁵ "Managers organize cues and messages to create meaning through their discussion and joint interpretation."

⁵⁶ "A symbol is a sign which denotes something much greater than itself, and which calls for the association of certain conscious and unconscious ideas, in order for it to be endowed with its full meaning and significance."

duction individuelle et collective de sens et dans l'interprétation des situations organisationnelles par les acteurs" (ibid., p52). Cette notion "d'artefact symbolique" désignera en particulier le langage, les vocabulaires ou encore les significations symboliques attachées aux récits (ibid. p55).

Vidaillet (2003a) abordera aussi la question du langage et de la verbalisation dans le processus de *sensemaking* : "Un système qui valorise les histoires, le fait de raconter des histoires, sera plus fiable parce que les individus connaîtront mieux leur système, connaîtront mieux les erreurs susceptibles de s'y produire, et seront aussi plus confiants⁵⁷" (Weick 1987a, 340; cité dans Vidaillet 2003a, 40). Weick précise aussi que les histoires ont le potentiel d'augmenter la variété requise, notion sur laquelle nous reviendrons ; il établit alors un lien entre cette dernière, la capacité à donner du sens au complexe à travers la narration et enfin la fiabilité organisationnelle (Vidaillet 2003a).

Dans les exemples qu'il mobilise pour illustrer la notion de *sensemaking*, Weick mettra régulièrement en évidence les conséquences (parfois dramatiques) que peuvent avoir les comportements langagiers : "difficultés d'échanges d'informations avec la tour de contrôle et dans le cockpit d'un avion (cas Tenerife), le manque de communication au sein d'une équipe de pompier (à Mann Gulch, 1993c ; à South Canyon Weick 1995b), entre les pilotes et les techniciens d'un porte-avions (Flight Decks, Weick et Roberts 1993), un malentendu provoquant un tir sur des soldats alliés (Friendly Fire⁵⁸, Weick 2003) ou comment des groupes de syndicalistes résistants polonais arrivent, en mettant en place des réseaux de communication efficaces, à proposer une société civile alternative malgré l'occupation soviétique (cas Kor, Weick 1999)" (Giroux 2006, 42).

Mais la communication ne se réduit pas au-delà au seul langage : il s'agit d'un comportement verbal et non verbal. Elle peut donc aussi revêtir la forme d'une action physique et matérielle : "Pour lui, ne pas laisser tomber ses instruments est signifiant et devient un message pour les collègues pompiers (Mann Gulch) (...)" (ibid.).

Ainsi, le recours aux symboles faciliterait la cohérence organisationnelle ; **cependant, ce n'est pas tant la "représentation" du réel qu'ils fournissent qui compte ; c'est surtout le fait qu'ils facilitent les interactions** : "(...) le symbole intervient dans la création de sens par l'intermédiaire d'une histoire et d'une culture collectives, et non directement par la forme intrinsèque de "réplication du monde" qu'il revêtirait en tant que représentation (...)" (Lorino 2006, 56).

⁵⁷ "A system that value stories and storytelling is potentially more reliable because people know more about their systems, know more of the potential errors that might occur, and they are more confident."

⁵⁸ Cet exemple a été aussi repris par Weick dans l'article "*Organizing and the Process of Sensemaking*", co-écrit avec Sutcliffe et Obstfeld (2005).

Conclusion du point 2.1.2

La création collective de sens présente ainsi deux dimensions : la construction intersubjective et la construction générique. Toutes deux s'appuieront alors sur des "ressources", plus ou moins partagées et l'importance de la communication et des vocabulaires - langage - a été soulignée : "Fondamentalement, Weick conçoit la construction du sens, qu'elle soit individuelle ou collective, comme la mise en relation de mots pour former des phrases" (Allard-Poesi 2003, 104). Mais ces relations seront contingentes : l'individu sera influencé par la situation dans laquelle il se trouve à un moment donné (indices – *cues* – perçus par l'acteur), mais aussi par son histoire (l'individu s'est construit un cadre – *frame* – de référence à l'aide de ses expériences passées, cadre qui guidera l'interprétation qu'il pourra donner à partir des indices réunis). "Ces cadres, relations et indices appartiennent à différents types de vocabulaires qui, partagés, constituent autant de ressources communes à partir desquelles les membres d'un groupe ou d'une organisation pourront développer des significations équivalentes de la situation à laquelle ils font face" (ibid.).

Au sein de l'organisation, cohabiteraient donc plusieurs niveaux d'élaboration du sens ; le management devra arriver à concilier les deux (Koenig 2003), afin de pouvoir fournir des significations et de l'ordre face aux exigences ambiguës de certains environnements (Weick 1993c).

2.1.3. Le renforcement de la résilience organisationnelle

Weick fera alors quatre suggestions pour renforcer la résilience organisationnelle, dans son article sur l'accident tragique de Mann Gulch (Weick 1993c, 70) : prendre conscience de l'importance de l'improvisation et du bricolage ; valoriser le changement de rôle ; développer la sagesse comme attitude et enfin interagir de manière respectueuse. Nous avons souhaité les reprendre ici, ainsi qu'un dernier élément, que nous avons retrouvé à de nombreuses reprises dans ses travaux, à savoir le rôle des petits événements dans le changement.

2.1.3.A. Improvisation et bricolage

La première suggestion de Weick consiste à encourager les individus à développer leur capacité d'improvisation, de "bricolage" (Weick et Berlinger 1989; Weick 1989b, 1998, 1993a; 1993c).

L'improvisation désigne la capacité qu'ont certains individus à arriver à simultanément concevoir et mettre en œuvre des actions auxquelles ils n'ont jamais pensé auparavant, sous la pression du

temps ou parce qu'ils sont exposés à des stimuli inattendus (Roux-Dufort 2003). L'acteur saura utiliser ses expériences antérieures ("ressources") et les combiner à ce qu'il perçoit à un moment t pour improviser : l'improvisation ne se fait pas ex nihilo (Vidaillet 2003a).

Un "**bricoleur**" est quelqu'un qui sait "créer de l'ordre à partir des matériaux qu'il a sous la main, quels que soient ceux-ci"⁵⁹ (Weick 1993c, 639). Il rajoute : "sous la pression, les bricoleurs restent créatifs, précisément parce qu'il leur est habituel d'agir dans des conditions chaotiques et d'en extraire un certain ordre. [...] Comme ils connaissent ces matériaux intimement, ils sont alors à même, surtout en compagnie d'autres personnes toutes aussi compétentes, d'arranger ces matériaux ou ces intuitions en des combinaisons inédites"⁶⁰. Il qualifiera alors Dodge, le chef des pompiers dans l'accident de Mann Gulch, de "bricoleur" : il a su mobiliser son expérience passée et les éléments qu'il avait à sa disposition pour "inventer" une solution - le contre feu -, dans le très court laps de temps dont il disposait.

Le "bricolage" apparaît alors comme la capacité, développée par un individu, à : "a) détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle ; b) transformer un assemblage d'éléments pour le doter de propriétés et de finalités nouvelles" (Koenig 1996, 37).

Bricolage et improvisation sont des capacités qui permettront à l'individu de mobiliser de manière nouvelle, originale, les ressources dont il dispose et de puiser dans des éléments connus afin d'arriver à les assembler pour produire de nouvelles réponses et éviter la paralysie (Weick 1993c; Koenig 2003). La notion de "bricolage" met en évidence la subjectivité du processus de création de sens : "le propre du bricoleur est de développer une créativité propre, qui intègre les matériaux disponibles et les spécificités de la situation" (Vidaillet 2003c, 136). Il sera ainsi capable de créer un lien entre les éléments qu'il perçoit d'une situation et l'ensemble de ses expériences passées ; mais il sera aussi capable de s'en affranchir si le besoin s'en fait sentir. On retrouve ici la notion d'aptitude à la sagesse qui fera l'objet du point 2.1.3.C.

Nous retiendrons donc que Weick encourage les individus et les organisations à faire preuve de créativité : "la créativité est la dernière chose à laquelle on s'attend en situation

⁵⁹ "He was what we now would call a bricoleur, someone able to create order out of whatever materials were at hand (...)".
⁶⁰ "Bricoleurs remain creative under pressure, precisely because they routinely act in chaotic conditions and pull order out of them. [...] Knowing these materials intimately, they then are able, usually in the company of other similarly people, to form the materials or insights into novel combinations".

cante⁶¹" (Weick 1993c, 639). Or, dans une telle situation, les individus ont plutôt tendance à utiliser des comportements et solutions éprouvées par le passé...

2.1.3.B. Le changement de rôle et les systèmes de rôle virtuels

Nous avons déjà souligné l'importance de la structure des rôles dans les mécanismes de création de sens. Mais, dans certains cas (notamment dans les situations de crise), les rôles clairement définis dans le groupe se délitent. La seconde suggestion portera alors sur la capacité des individus à changer de rôle et donc à recréer virtuellement une structure des rôles. Weick parlera alors de "systèmes de rôles virtuels".

Cette suggestion renvoie à plusieurs idées.

Tout d'abord, au sein d'un groupe, différents sous-groupes peuvent se constituer, avec chacun une structure cohérente mais différente, afin de faire face à tel ou tel problème (Weick 1993c). Ces dynamiques intergroupes ont alors un impact sur la résilience (si le temps dont dispose l'équipe est suffisant, comme le précise Weick).

Ensuite, si la structure des rôles s'effondre, une personne pourra tout de même "réenclencher" un processus de construction de sens si elle arrive, à elle toute seule, à assurer mentalement tous les rôles du groupe : "(...) les gens peuvent faire fonctionner le groupe dans leur tête et l'utiliser pour guider en permanence leur propre action individuelle⁶²" (Weick 1993c, 640). "Les processus de construction du sens sont profondément enracinés dans la construction d'identité. [...] L'identité, selon Weick, est constituée d'une multitude de "soi" entre lesquels les individus circulent. [...] Plus large est la gamme des rôles accessibles, plus grande est la capacité de à s'adapter et de comprendre ce que sera un environnement. Il faut être capable d'être plusieurs personnes en même temps et de changer de rôle très rapidement" (Roux-Dufort 2003, 153). Une personne peut alors devenir un "groupe" à elle toute seule, et en assumer les différents rôles.

Cette idée des systèmes de rôle virtuel est profondément liée, selon nous, à une autre thématique récurrente dans l'œuvre de Weick : la notion de variété requise ("requisite" renvoie ici à l'idée d'adéquat, d'adapté à une situation donnée⁶³). La variété sera nécessaire, à plusieurs niveaux :

- au niveau de la pensée (compréhension des nuances du monde),

⁶¹ "What we do not expect under life-threatening pressure is creativity".

⁶² "(...) people can run the group in their head and use it for continued guidance of their own individual action".

⁶³ Vidaillet (2003a, 38) souligne la nécessaire adéquation entre la complexité du système à mettre en place et celle de l'environnement : il s'agit d'être "aussi complexe que le système à réguler" (Weick 1987a, 332), ni plus ("sur complication"), ni moins ("sur simplification").

- au niveau de l'action (multitudes des actions qui pourront être mises en œuvre),
- mais aussi au niveau des groupes (et des relations entre les groupes) qui évoluent au sein de l'organisation (p39).

"J'ai défendu avec constance l'idée que la probabilité de survie [d'une organisation] augmente lorsque les variations augmentent, lorsque les possibilités se multiplient, lorsque les essais et les erreurs deviennent plus divers et moins typiques, lorsque les individus se répètent moins et lorsque la créativité est encouragée⁶⁴" (Weick 1987b, 351; cité dans Vidaillet 2003a, 39). Si la variété requise n'existe pas - ou plus -, l'individu pourra éviter l'effondrement du sens en recréant cette variété en endossant des rôles virtuels.

2.1.3.C. La sagesse comme attitude

La troisième suggestion est l'aptitude à la sagesse : "[...] La sagesse est une attitude que certaines personnes adoptent envers les croyances, valeurs, connaissances, informations, capacités et compétences admises, c'est une tendance à douter que celles-ci soient nécessairement vraies ou valides, et à douter qu'il y ait un ensemble complet de ces choses qu'on puisse connaître⁶⁵" (Meacham 1983, 187; cité par Weick 1993c, 641).

Nous avons vu que le mécanisme du *sensemaking* pouvait être modélisé en trois phases que sont l'*enactment*, la sélection et la rétention. La sagesse permettra justement de savoir quand il faut se détacher du mécanisme de rétention pour improviser, "bricoler" une solution nouvelle.

La sagesse serait alors la capacité de l'organisation "à faire face à l'imprévu de manière adéquate" (Koenig 2003, 33), en mettant en place une certaine récursivité entre apprentissage - rétention - et improvisation, capacité qui permettra le changement.

Vidaillet (2003a, 39) précisera que "l'attitude de sagesse consiste, entre autres, à être conscient de la complexité du monde, à se montrer attentif aux limites de ses connaissances, à introduire la dose de doute juste, pour ne pas paralyser mais au contraire rester en alerte à l'inhabituel, enfin de valoriser la curiosité qui permet de mieux concevoir et de mieux répondre à la variété".

⁶⁴ "I consistently argue that the likelihood of survival goes up when variation increases, when possibilities multiply, when trial and error becomes more diverse and less stylized, when people become less repetitious, and when creativity becomes supported."

⁶⁵ "Wisdom is an attitude taken by persons toward the beliefs, values, knowledge, information, abilities, and skills that are held, a tendency to doubt that these are necessarily true or valid and to doubt that they are an exhaustive set of those things that could be known."

Weick insiste ainsi sur le fait qu'il faut s'abstenir d'être trop prudent ou trop confiant : "la sagesse, qui évite les extrêmes, améliore l'adaptabilité" (Weick 1993c).

Encart "Mann Gulch" (3/3) :

L'accident de Mann Gulch permet d'illustrer cette idée : L'équipe de pompiers était convaincue qu'ils faisaient face à un type de feu bien particulier (un "feu de dix heures") qui devait être combattu par une technique de contournement. Or, ce n'était pas le cas et les pompiers n'ont pas su changer de registre d'interprétation : ils n'ont pas pu donner un sens à la situation : Weick qualifiera ce moment "d'épisode cosmologique" (instant où les individus ne perçoivent plus le monde comme un système ordonné et rationnel). L'aptitude à la sagesse aurait pu permettre aux pompiers de ne pas tomber dans le travers d'un excès de confiance, d'analyser la situation et d'en déduire l'attitude à avoir.

Figure 25 : Encart "Mann Gulch" (3/3)

En situation d'urgence, ou de crise, la sagesse permettrait ainsi aux individus de préserver leur capacité de discernement, d'ouverture, d'écoute et de curiosité pour leur permettre de rester en contact avec le moment présent et déployer à la fois leur créativité, leur faculté d'improvisation et de bricolage (RD). Il s'agirait donc d'un facteur de pérennité.

Encart "Indiens Naskapi" (Weick 1993c, 641; traduction proposée par Laroche 2003, 74)

"On trouve un bon exemple de sagesse dans les groupe dans l'utilisation, chez les indiens Naskapi, des os de l'épaule du Caribou pour localiser le gibier (Weick, 1979). Les Naskapi placent les os au-dessus d'un feu jusqu'à ce qu'ils se fendent, puis ils partent en chasse dans la direction indiquée par les fentes. Ce rituel est efficace parce que la décision n'est pas influencée par les résultats des chasses passées, ce qui fait qu'ils n'épuisent pas la population d'animaux. Plus important encore, la décision finale n'est pas influencée par l'inévitable régularité qui s'inscrit dans les choix humains, régularité qui permet aux animaux chassés de s'accoutumer aux humains et de trouver un moyen de leur échapper. La sagesse inhérente à cette pratique provient de son ambivalence envers le passé. [...] La pratique divinatoire relève de la sagesse comme attitude parce que l'expérience passée est écartée quand un nouvel ensemble de fentes fournit une carte rudimentaire pour orienter la chasse. Mais l'expérience passée conserve aussi un certain poids, parce que c'est un chasseur chevronné qui "lit" les fentes et injecte dans l'interprétation qu'il en fait une partie de son expérience passée de leur signification. Si les intuitions prévalent, le bénéfice du hasard est perdu. Si les fentes prévalent, alors la base d'expérience est ignorée."

On retrouve ici les notions de rétention et d'improvisation ; l'aptitude à la sagesse permettra de se situer entre ces deux extrêmes.

Figure 26 : Encart "Indiens Naskapi"

Cette aptitude à la sagesse est aussi liée à la notion de vigilance collective car c'est elle qui permettra aux individus de bien interpréter les signaux qu'ils perçoivent. La détection de certains signaux est parfois difficile - nous l'avons vu dans l'illustration "le syndrome de l'enfant battu" - car le signe avant-coureur d'un événement incompréhensible et unimaginable ne peut pas être vu parce qu'il ne peut pas être cru (Perrow 1984). La résilience des organisations pourrait alors dépendre de sa capacité à voir ce que l'on a tendance à ne pas croire : comportement d'acceptation de l'impossible et de l'inimaginable à partir de laquelle l'acuité aux signaux d'alerte s'accroît (Roux-Dufort 2000). L'accident de Tenerife (Weick 1990) peut en donner un contre exemple (Figure 27 : Encart "Tenerife").

2.1.3.D. Respect mutuel et interaction respectueuse

Nous avons déjà souligné l'importance des interactions dans la construction de sens. Il précisera cette notion en la qualifiant de "respectueuse", dans le cadre des suggestions qu'il fait pour renforcer la résilience des organisations.

L'interaction respectueuse repose sur l'intersubjectivité, qui peut être définie par deux caractéristiques (Weick 1993c, 642; citant Wiley 1988, 258) :

- elle émerge de l'échange et de la synthèse des interprétations entre deux entités communicantes ou plus,
- les entités en question sont transformées pendant l'interaction de sorte que "se développe une subjectivité conjointe ou fusionnée".

Weick (1993c) soulignera alors l'importance des interactions en face à face et il reviendra à plusieurs reprises sur les travaux de Reed (1991) portant sur la rationalité contextuelle. Ce dernier décrit cette notion comme "une action motivée par la création et le maintien d'institutions et de traditions qui expriment une certaine conception de ce que sont un comportement correct et une vie harmonieuse avec autrui" (Reed 1991; cité dans Weick 1993c, 634). La confiance, l'honnêteté et le respect de soi en seraient alors les fondements : ils permettront une meilleure adaptabilité mutuelle, mais aussi l'inversion des rôles, ou encore le suivi inconditionnel d'un ordre, dans une situation problématique – ou susceptible de le devenir – (Roux-Dufort 2003). Ce "triangle de la con-

fiance, de l'honnêteté et du respect de soi" est "remarquablement absent", pour reprendre les termes de Weick, de plusieurs cas d'accident d'avion, dont celui de Tenerife, durant lequel 583 personnes ont trouvées la mort (Cf. Figure 27 : Encart "Tenerife").

Encart Tenerife (Weick 1990; Weick 1993c; Koenig 2003)

Le 27 mars 1977, un Boeing 747 de la PAN Am et un autre de la KLM sont détournés sur l'aéroport de Tenerife. Après 3 heures d'attente, ils sont en mesure de repartir, mais plusieurs facteurs vont être à l'origine d'un stress pour les deux équipes :

- *L'équipage de la KLM doit décoller rapidement sous peine d'enfreindre la loi hollandaise régissant le rythme de travail du personnel navigant.*
- *Les manœuvres des deux Boeing sont rendus difficiles par la relative étroitesse des pistes.*
- *Les contrôleurs aériens sont en nombre réduits, ils ne disposent pas de radar et doivent travailler en anglais. De plus, l'aéroport est particulièrement encombré : ils ne peuvent utiliser les procédures habituelles.*
- *Le temps est exécrable et la visibilité réduite.*
- *L'éclairage central des pistes ne fonctionne pas.*

Le stress généré par la conjonction de tous ces facteurs va entraîner un comportement régressif de la part du pilote de la KLM qui va endosser le rôle d'instructeur qui a été le sien pendant 10 ans ; il se replace alors dans une situation artificielle où certaines consignes sont escamotées. En parallèle, les contrôleurs sont mal à l'aise avec la langue anglaise, ce qui amène le pilote de la PAN Am à renoncer à entrer en négociation avec eux ; il entreprend alors une manœuvre qu'il aurait souhaité éviter.

Le pilote de la KLM entame alors le décollage sans avoir eu le feu vert des contrôleurs ; son copilote a le sentiment très net qu'un autre avion se trouve sur la piste mais il ne dit rien de ses doutes : placé comme il est dans le cadre de responsabilités formelles, il ne met pas en doute la décision de son commandant. 583 personnes trouveront la mort.

Figure 27 : Encart "Tenerife"

Si l'organisation arrive à mettre en place les conditions nécessaires au déroulement d'interactions respectueuses, elle pourra développer une "conscience collective". Weick désigne ainsi un état de veille durant lequel un groupe sera capable de repérer les erreurs, les menaces et de corriger son propre fonctionnement (Roux-Dufort 2000). Elle permettra de développer la vigilance collective, et par la même la capacité de l'organisation à absorber les chocs.

2.1.3.E. Le rôle des petits évènements

Weick affirmait, dès 1969, que le changement était omniprésent, continu et cumulatif (Giroux 2006): la dynamique de l'organisation est davantage faite d'évolutions que de transformations programmées et de révolutions managériales (Koenig 2002). Il précisera que ce n'est pas le changement qui pose problème, mais la stabilité. Dans ce contexte, il cherchera à comprendre comment les acteurs peuvent avoir un sentiment d'ordre, indispensable à l'action. Il mettra alors en évidence le fait que les individus ont besoin de micro stabilité ; les organisations devront alors tout mettre en œuvre pour leur offrir cette dernière.

Dans ce contexte, comment les organisations pourront-elles s'engager sur la voie du changement ? "(...) Weick considère que les changements majeurs sont difficiles à réaliser et plus difficile encore à maîtriser" (Koenig 2003, 25) ; il préférera alors de petits changements, qui pourraient sembler mineurs, aux changements majeurs, en soulignant le fait que de petits événements peuvent avoir de grands effets (Vidaillet 2003a, 45).

Encart "Greyhound"⁶⁶

"Lorsque Greyhound of Canada se trouva confrontée à une désaffection durable de la clientèle, on ne manquait pas de théories pour expliquer le phénomène et pour justifier des transformations de grande ampleur. Le vice-président, John Muro, décida d'opérer un changement modeste mais concret et il s'attaqua aux toilettes mal entretenues de Greyhound. Pour inaugurer sa campagne, il organisa à l'attention de l'encadrement des dîners aux chandelles sur des tables parfaitement dressées et munies de nappes blanches dans les toilettes des gares routières. Les passagers étaient invités à utiliser les toilettes du personnel. Résultat : dans plus de 70% des gares routières, la propreté atteignit un niveau irréprochable. Muro eu recours à des services d'entretien extérieurs pour les 30% restants et envoya la facture aux responsables. En 1989, pour la première fois depuis 1982, le nombre de passagers transportés augmenta et cette tendance se confirma en 1990 (Weick et Westley 1996, 455)." (Koenig 2003, 25)

Weick met ici en avant le fait que de petites expériences concrètes peuvent aboutir à des transformations importantes, souvent inattendues.

Figure 28 : Encart "Greyhound"

⁶⁶ Greyhound Canada est le plus grand fournisseur de transport interurbain par autobus du Canada, desservant près de 1100 destinations (6,5 millions de passagers chaque année). Son logo – un lévrier en pleine course – est l'une des marques les plus connues dans le monde.

Il explique ce phénomène par le fait que de petits gains permettent de créer de l'ordre dans des environnements imprévisibles, ce qui réduira l'agitation et augmentera la performance (Vidaillet 2003a).

"Un petit gain est un scénario limité, compréhensible et plausible, qui est suffisamment cohérent pour que les individus présument à l'avance que la situation à venir sera ordonnée" (Vidaillet 2003a, 46; citant Weick 1984, 437). Un petit événement pourra de plus voir son effet renforcé par le mécanisme des prophéties auto réalisatrices (amplification), qui a déjà été abordé plus haut. Enfin, sa mise en œuvre "monopolise l'attention des acteurs et devient une variable causale dans leur construction de la situation. En conséquence, leurs actions deviennent plus interdépendantes et plus ordonnées qu'elles ne l'étaient avant leur intervention" (ibid.).

Vidaillet (2003a) rajoutera que l'ampleur modeste de ces changements permettra d'une part de ne pas déclencher l'hostilité des acteurs et, d'autre part, elle sera susceptible de susciter l'engagement initial de la personne. Cet engagement renvoie à un choix ayant un caractère public et irrévocable : les individus seront alors attachés à leurs choix et ils chercheront à les défendre. L'engagement pourra aussi faire l'objet de justifications *a posteriori*, justifications qui renforceront ses effets.

De la même manière, de petites erreurs peuvent avoir de lourdes conséquences (Weick 1987a).

Les organisations les plus fiables seront alors celles qui arriveront d'une part à mettre en œuvre de petits changements susceptibles d'être à l'origine de gains importants et d'autre part, à détecter et à éviter qu'un petit incident ne s'amplifie. Elles pourront alors augmenter leur résilience.

On retrouve aussi l'idée de l'importance des petits événements dans la notion d'improvisation chère à Weick : l'improvisation a souvent pour origine la perception par son auteur des éléments, qui pourraient être jugés insignifiants par une autre personne mais dont la combinaison, l'assemblage, infléchira la tournure des choses (Vidaillet 2003a).

Conclusion du point 2.1

Ainsi, cadre et sens apparaissent comme les piliers de la création de sens ; la capacité de résilience de l'organisation dépendra de la faculté de cette dernière à articuler ces deux dimensions. Elle pourra aussi encourager certaines pratiques, comme l'improvisation ou le bricolage, afin de renforcer cette résilience.

2.2. Règles et régulations : l'apport de JD. Reynaud

L'introduction d'une nouvelle règle – d'un nouveau référentiel –, nous l'avons vu, peut être une source qu'équivocité ; l'individu ressentira alors le besoin de créer du sens, afin de réduire cette dernière. Mais les règles, au sens large, constituent un des éléments importants du cadre de référence que les individus mobiliseront pour arriver à créer du sens... Et, en outre, les mécanismes d'élaboration des règles font largement appel, nous allons le voir, aux interactions.

Les règles existantes, constitutives des repères de l'individu, et leurs mécanismes d'élaboration, contribueront ainsi grandement aux mécanismes de création de sens... Nous allons donc, dans ce contexte, revenir sur les notions de règles, de régulation et leurs mécanismes d'élaboration : l'étude de la théorie de la régulation sociale (TRS) développée par JD Reynaud nous a semblée appropriée, afin de mieux appréhender ces mécanismes.

Nous verrons alors dans qu'elle mesure la TRS peut à la fois s'inscrire dans le cadre (point 2.2.1) et le sens (point 2.2.2).

2.2.1. La structure formelle : le cadre

Nous avons vu que le "cadre" désignait tous les éléments de référence de l'individu, issus notamment de ses expériences passées. Les règles s'inscrivent dans ce cadre, et il sera intéressant de comprendre leur processus d'élaboration : la régulation. Mais avant d'aborder les éléments fondamentaux de la TRS que sont les règles (point 2.2.1.B) et la régulation (point 2.2.1.C), il nous semble indispensable de préciser le rôle joué par les acteurs (point 2.2.1.A).

2.2.1.A. Acteurs

Les relations entre l'acteur et la règle sont complexes : la règle est le produit, le résultat, de l'interaction entre les acteurs, mais la règle encadre ces interactions (de Terssac 2003). L'acteur est à la fois l'auteur de la règle et son destinataire.

Nous avons vu que la règle est contrainte : l'individu qui ne la respectera pas s'expose à un risque d'exclusion du système social auquel il appartient. La règle devient alors la condition de la formation et du maintien de la communauté qui accepte cette règle. L'acteur isolé qui ne la respecte pas sera

exclu de la communauté. Mais si le nombre des individus qui refuse de se soumettre à la règle devient conséquent, cette dernière sera amenée à évoluer, ou à disparaître.

"Parler de règle et de régulation n'a de sens qu'en référence à un acteur dans une situation" (Bréchet 2008, 20). La règle est indissociable de l'acteur : "les règles ont des auteurs" (Reynaud 1991, 20 et 22). L'acteur est le producteur des règles, mais il n'agit pas de façon isolée, autonome. L'acteur appartient à une collectivité, à un groupe social. Il ne peut pas être dissocié du système d'action auquel il appartient : "Système et acteurs sont co-constitutifs" (Maurice 1994, 648).

Nous avons vu que la TRS considère la régulation comme l'élément central de l'activité sociale, "le fait social majeur" (Bréchet 2008, 16). A l'échelle collective, elle sera le fruit de la réunion d'acteurs individuels, réunion qui donnera naissance aux "acteurs sociaux". Ces derniers, "qui ne sont pas donnés par la nature, se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action commune en se reconnaissant des règles qui tirent leur légitimité de l'action ou du projet qu'ils envisagent. Ce faisant, ils deviennent une source autonome de régulation dans lesquelles ils s'insèrent et auxquelles ils contribuent" (ibid., p16). Les règles seront sans cesse retravaillées, modifiées, affaiblies, renforcées par les acteurs sociaux (de Terssac 2003).

La régulation sera le résultat de la logique, de la rationalité d'une communauté. Le conflit, par le biais des ruptures, des oppositions qu'il génère entre les acteurs individuels et/ou collectifs, oblige ces derniers à rechercher et à formuler une définition commune, mutuelle, acceptée par tous (ibid.). C'est la notion même de conflit qui permet de comprendre pourquoi des acteurs individuels se regroupent afin de donner naissance à une action collective qui sera à l'origine du mécanisme de régulation. C'est le conflit qui amène les acteurs à confronter leurs points de vue, à construire un accord, à trouver un compromis : "le conflit est un mode "normal" de fonctionnement, puisque chaque acteur est porteur d'une rationalité qu'il tente de faire admettre aux autres pour infléchir leurs comportements" (ibid., p24). Il permettra de générer des débats, des négociations et de créer des consensus. Le conflit sera donc le point de départ, la source, de la production de règles.

2.2.1.B. Règles

Une règle peut être définie, dans une acception relativement large, comme une "prescription d'ordre moral ou pratique, plus ou moins impérative, relative au domaine social, juridique, administratif, idéologique ou religieux" (TLFI⁶⁷). Nous pourrions aussi retenir la définition synthétique suivante, comme De Terssac (2003, 11) : "Une prescription d'ordre moral, intellectuel ou pratique

⁶⁷ Le Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>)

s'appliquant à la conduite". JD Reynaud (1997) précise que **la règle "est un principe organisateur**. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons [...]. Les règles ont des auteurs et des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune".

Plusieurs éléments se dégagent de ces définitions. Tout d'abord, les règles s'inscrivent dans un système social, collectif : "Les règles sont le propre de la vie sociale, elles sont d'origine collective, elles sont contraignantes dans la mesure où elles contribuent à la constitution d'une collectivité" (Maurice 1994, 648). Elles n'ont d'existence que parce qu'elles font l'objet d'une acceptation par les acteurs.

Ensuite, les règles sont contraintes : "les règles qui sont à la base de tout système social ne peuvent se déduire des interactions entre individus, de leurs goûts, de leurs préférences, de leurs intérêts ou de leurs passions. Elles ne se réduisent pas non plus à des habitudes, à des chemins frayés par l'usage et que la coutume ferait emprunter. Elles comportent bien une contrainte, extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles" (Reynaud 1997, 17). La règle nécessitera l'intervention d'un tiers pour assurer son respect : rôle du tiers arbitre, "doué d'un pouvoir suffisant pour faire appliquer la règle et sanctionner son non respect" (Bréchet 2008, 21).

Enfin, il n'y a pas de règles stables mais seulement des processus de régulation (Reynaud 1991, 22) : "les règles sont incertaines et incomplètes, provisoires et révisables, car elles doivent être adaptées aux situations, parce que les règles effectives diffèrent des règles officielles et surtout parce que les règles elles même sont dans le jeu qui se joue".

Reynaud (1997), précise que les règles sont difficiles à définir car elles ne sont guère séparables de l'activité qui les crée et les maintient, c'est-à-dire de l'activité de régulation.

2.2.1.C. Régulation

La régulation sociale, selon JD Reynaud, serait alors la façon dont se créent, se transforment, se maintiennent, se suppriment ou se diffusent les règles à l'intérieur des systèmes sociaux, régulation qui permettrait "la mise en cohérence d'individus au sein d'une société" (de Terssac 2003, 5). Cette régulation présenterait alors trois facettes, à la fois distinctes et complémentaires (Bréchet 2008). Tout d'abord, "la régulation est initiative" : "la régulation c'est la capacité de prendre des initiatives et d'élaborer des règles" (Reynaud 2003a, 103). La répartition du pouvoir d'initiative est alors un

élément essentiel de la construction des régulations (Bréchet 2008). Nous reviendrons alors, ultérieurement, sur cette notion de pouvoir, indissociable de celle de conflit. Ensuite, "la régulation met en jeu des effets de composition" (ibid., p18) : il y a une pluralité des sources de régulation, et c'est leur articulation, et le jeu des négociations qui en découlent qui permettront la genèse de la règle. Enfin, "la régulation s'institutionnalise", du moins en partie, ou pour un temps : elle donne naissance à des règles formelles, ce qui soulève ici la question du contrôle et de la marge d'autonomie laissée aux acteurs. Les trois éléments saillants de cette théorie seraient alors les notions de conflit, de négociation et de règle, pour reprendre le titre de l'ouvrage de Reynaud (1999), éléments qui seront développés dans les points suivants.

La définition de la notion de "régulation" développée dans la TRS diffère des définitions qui sont faites communément de ce terme : « Action de régler en conformité avec une norme. Fait de maintenir et de régler le fonctionnement d'un appareil ou d'un système » (Dictionnaire Encyclopédique Universalis) ou encore "fait de rendre régulier, normal le fonctionnement de quelque chose" et "mécanisme de contrôle faisant intervenir des rétroactions correctrices à l'intérieur d'un système (physique, biologique, social), et assurant l'équilibre de ce système chaque fois que sa stabilité est momentanément perturbée par des causes internes ou externes" (TLFi⁶⁸). Ces définitions renvoient en effet à une notion de norme, de déviance par rapport à celle-ci et de retour à un état satisfaisant la norme en question ; Dressen (2003) souligne d'ailleurs que cette notion est essentiellement juridique, et donc normative. Il y aurait donc une situation, un état "idéal", auquel on s'efforceraient de retourner coûte que coûte.

Ce n'est pas le cas dans la TRS. La régulation est en l'espèce certes une dynamique d'ajustement, un processus (Reynaud 1991), qui obéit lui même à des règles, mais ces dernières ne sont pas fixées au préalable : elles se construisent au fur et à mesure du processus même de régulation, et cette régulation devient le fondement de tous les échanges sociaux : "Il ne s'agit pas de réguler un système préexistant pour assurer son fonctionnement conformément à des normes préétablies, mais bien de construire le système social conformément aux acteurs et aux ressources dont ils disposent pour se faire entendre : la place des régulations sociales dans la construction des systèmes reste essentielle, dans la mesure où ces régulations fondent l'échange social et construisent le système de valeurs" (de Terssac 2003, 6).

⁶⁸ Le Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>)

La régulation est ainsi une "mise au point" permanente qui permettra de gérer des déséquilibres, notamment en termes de pouvoir, et de les rendre acceptables, en réunissant les conditions nécessaires à l'évolution des règles ou à la création de nouvelles.

2.2.2. La structure informelle : le sens

Les différents sous-systèmes qui composent une organisation entrent régulièrement en conflit. Les rapports de pouvoir et de domination entre les acteurs sont déséquilibrés, ce qui maintient les organisations en équilibre précaire et les rend dépendantes de l'activité de régulation (Reynaud 1997). La création de règle, selon la TRS, est alors un phénomène dynamique fondé sur la notion de rupture (on retrouve ici aussi un parallèle intéressant avec les travaux de Weick) : la règle naîtra d'une négociation entre les acteurs, négociation (point 2.2.2.A) qui permettra de trouver une solution à un conflit (point 2.2.2.B).

2.2.2.A. Le conflit

Nous pouvons définir le conflit comme un "choc, heurt, se produisant lorsque des éléments, des forces antagonistes entrent en contact et cherchent à s'évincer réciproquement" TLF⁶⁹. Selon la TRS, cette notion est indissociable de celle de négociation et de régulation : le conflit est l'élément à l'origine du processus de régulation. Plus précisément, une grande partie des conflits - et des négociations qui en découlent - concerne le maintien, la modification, le changement ou la suppression des règles (Bréchet 2008). Les interrelations entre ces trois éléments peuvent être représentées schématiquement de la façon suivante : Figure 29.

Le conflit (entre les acteurs, entre les règles...) amènera les acteurs à entreprendre une négociation afin d'essayer de le résoudre. La négociation, via les jeux de pouvoir entre les acteurs, permettra à ces derniers de s'entendre, de trouver un consensus autour de nouvelles règles, ou en faisant évoluer les règles existantes.

⁶⁹ Le Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>)

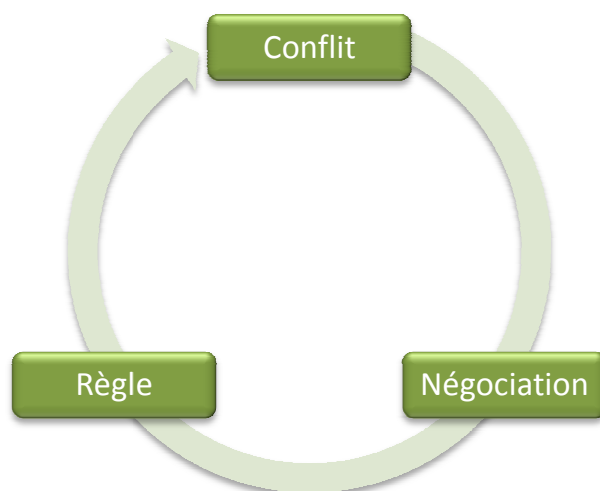


Figure 29 : Les trois éléments fondamentaux du processus de régulation selon JD Reynaud

a. Le conflit, mode normal de fonctionnement

Le conflit, dans la TRS, apparaît comme un mode "normal" de fonctionnement. Ce serait plutôt l'absence de conflit qui serait une "anomalie" (de Terssac 2003). Chaque acteur a sa propre rationalité, chaque acteur poursuit ses propres objectifs. La TRS s'inscrit, tout comme l'analyse stratégique des organisations de Crozier et Friedberg (JP Bréchet, 2008, souligne la proximité entre ces deux approches théoriques), dans le cadre d'une rationalité limitée ou élargie : " Elle est le produit d'un mélange complexe d'affectivité, de routines apprises et intériorisés, de considérations morales et de calculs intéressés qui s'expriment dans un contexte d'interdépendance avec d'autres acteurs, et dans un contexte structuré, organisé, institué, qui met en jeu des normes et des règles, des dispositifs et des objets. C'est une rationalité interprétative située et cet aspect situé de la rationalité, partie intrinsèque de la rationalité limitée, est à mettre au premier plan selon l'auteur de la TRS" (ibid., p.6, Maggi 2003). Le conflit, qui naît des interactions entre les acteurs, sera la source même de la production de règles (point b).

b. Le conflit, source de la production de règles

La régulation sociale est une succession de "réglages" "entre les différentes dimensions de la vie sociale, de l'économie, de la politique, de la culture" [...] (de Terssac 2003, 3). Ces "réglages" sont le fruit de la mobilisation des acteurs, qui cherchent à faire reconnaître leurs droits, et qui, pour ce faire, entrent en conflits.

La régulation sociale permet aussi une coordination de différents niveaux de décision, une distribution des cartes en quelque sorte : du haut vers le bas, dans une vision hiérarchique de la régulation, mais aussi du central (Etat) vers le local (individu) : décentralisation. Le conflit est à l'origine de

cette régulation, et cette dernière permet de résoudre, ou du moins de limiter le conflit en question, grâce à cette coordination. Les acteurs peuvent entrer en conflit et revendiquer la "codétermination" de la politique de l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent : "même s'ils n'ont pas une position symétrique, chacun des partenaires tente de tourner à son avantage la négociation en tentant de faire reconnaître et triompher son point de vue et chaque acteur essaie de modifier les règles du jeu à son avantage. C'est un processus de cadrage des intérêts différents et un processus de production collective du cadre" (ibid., p4).

Tous les acteurs, possèdent une marge de manœuvre au sein des réseaux de régulation mis en place. Cette zone de liberté leur permet dans une certaine mesure, comme le souligne de Terssac (2003, 13), de reprendre l'initiative : "les actions des uns obligent les autres à fournir une réponse". Reynaud (1999, 159) prend l'exemple du "freinage" pour illustrer ce propos : la hiérarchie, dans l'entreprise, tente de limiter le phénomène qui consiste à limiter le travail fournis par les employés, tandis que ces derniers l'imposent aux nouveaux. Les acteurs, malgré leur situation de subordination, mettent en place des règles tacites de fonctionnement qui sont à leur avantage, règles qui leurs permettent de limiter les conflits ouverts, mais qui peuvent aussi en être l'origine : "L'étude du conflit montre les limites et les faiblesses de la régulation et permet de faire des hypothèses sur les changements possibles de cette régulation" (Reynaud 1999; cité dans de Terssac 2003, 15).

Si on transpose les éléments de cette analyse au cadre de l'entreprise, on arrive à la conclusion que ces régulations, à un moment donné, constituent un ensemble non cohérent, en raison même de cette notion de conflit. "Elles sont plutôt le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes, voire opposées" (Reynaud 1988, 17), sources d'équivocité.

Différentes règles et démarches de régulation cohabitent sur un même territoire, et les acteurs vont tout mettre en œuvre pour les faire évoluer dans le sens qui les intéresse, ou s'en accommoder, en fonction des zones d'incertitude ou de pouvoir qui sont les leurs.

Ce manque de cohérence, cette hétérogénéité sera donc à l'origine même des conflits et des dysfonctionnements qui permettront au système de se remettre en cause, et de tendre vers plus de cohérence, grâce à l'introduction de nouvelles pratiques (ibid.) : Figure 29 : Les trois éléments fondamentaux du processus de régulation.

Pour résoudre ces conflits et réduire ces dysfonctionnements, les acteurs devront trouver un accord, un compromis : la négociation en sera l'élément clé (point 2.2.2.B).

2.2.2.B. La négociation

Nous pouvons définir la négociation comme une "démarche(s), série d'entretiens pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire du domaine privé ou public ou mettre fin à un différend"⁷⁰. JD Reynaud (1999, 15) précise que "dans l'acceptation la plus large du terme, on peut appeler négociation tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations". Cette définition ne renvoie donc pas exclusivement à la notion de négociation collective, même si JD Reynaud aborde longuement cette dernière dans ses travaux.

Dans le cadre de la TRS, négocier, c'est donc créer des règles ("définir des actions sur les règles ou contre le système de règles en place" (de Terssac 2003, 22), échanger des règles ("Un acteur pose des règles, un autre acteur répond en proposant d'autres règles, et c'est le jeu même de l'échange par lequel se forme des règles qui est une négociation" (ibid., p23), mais aussi définir des actions autour des règles ("définir des actions autour des règles : chacun tente de jouer avec les règles pour les (dé)tourner à son avantage" (ibid., p22).

J-D Reynaud construit ce concept de "négociation" autour de trois propositions. Tout d'abord, la négociation n'est pas "un simple marchandage" et "l'accord n'est pas le résultat principal de la négociation" (ibid., p26). La négociation "désigne l'effort et les concessions que les protagonistes font pour élaborer ensemble des règles et les rendre communes" (ibid., p27). La négociation sera alors indissociable de celle de compromis (Reynaud 1991).

Ensuite, la négociation est une production de règle : négocier, c'est fabriquer des règles acceptées par tous. Cette création de règle cherche à mettre de l'ordre dans les interactions entre les individus. Elle a pour objectif de mettre sous contrôle leurs actions. Il s'agit à la fois de règles qui s'échangent et des règles de l'échange. Le résultat de la négociation dépendra alors des rapports de pouvoirs entre les individus.

Enfin, "recourir à la négociation est une décision de créer du lien social ; la refuser c'est affirmer une volonté de rupture" (ibid., p26). Au niveau de cette dernière proposition, les notions de pouvoir et de rapport de pouvoir apparaissent ici aussi : l'individu acceptera de réduire son degré de liberté afin de s'insérer dans le système social.

⁷⁰ Selon la définition du TLFI : Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>).

Nous verrons alors dans un premier temps, que la négociation suppose la recherche d'un compromis, et que ce dernier sera garant de la légitimité de la règle qui pourra en découler. Nous verrons dans un second temps que la négociation sera le fruit de rapports de pouvoirs.

a. Négociation et recherche d'un compromis

Nous avons vu que JD Reynaud (1999) appelle négociation "tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations". Cette négociation entre les acteurs est une notion centrale dans la TRS car elle désigne l'effort et les concessions que les individus vont faire pour élaborer ensemble des règles et les rendre commune. Elle supposera donc des compromis entre les acteurs, en permettant à ces derniers de s'entendre, de trouver "des points de convergence des attentes mutuelles" (Reynaud 1999) cité dans (de Terssac 2003, 18).

JD Reynaud (1988) souligne le fait que les régulations « réelles » sont des compromis, souvent assez instables, entre autonomie et contrôle (nous reviendrons ultérieurement sur ces notions de régulation de contrôle et régulation autonome, thème récurrent dans les travaux de Reynaud).

Il met aussi en avant le fait que ces compromis, tous comme la négociation, peuvent être d'une grande variété : ils pourront être implicite ou explicites⁷¹, individuels ou collectifs, ils pourront se traduire par des remises en cause profondes des normes existantes, ou au contraire, être à l'origine de leurs prolongements.

Le fait que la régulation soit le résultat d'une négociation, du compromis entre les acteurs, assurera à la règle sa légitimité (de Terssac 2003; Reynaud 1999). La règle est ainsi un construit social. Elle ne sera stable que "dans la mesure où les acteurs lui accordent une légitimité" (Reynaud 1994, 204). Cette notion de légitimité est associée dans les travaux de l'auteur à celle d'enjeu : "il y a lutte ou négociation entre les acteurs à propos de la légitimité qui n'est jamais donnée une fois pour toute" (Maurice 1994, 647). La légitimité sera alors le résultat de l'action collective.

Dans ces conditions, peut-il y avoir règle sans régulation, i.e. sans qu'il n'y ait une quelconque négociation ? De telles règles peuvent être imposées de manière autoritaire. Mais Reynaud & Reynaud (1994) précisent que ces formes de "dérèglement" ne sont jamais définitives : elles disparaîtront car elles ne sont pas légitimes, à moins que les acteurs se les soient appropriées. "Une règle n'est effec-

⁷¹ Il faut cependant préciser qu'une négociation sera nécessairement en partie explicite, l'objectif étant de créer des règles.

tive que si elle parvient à assurer la coopération du « contrôleur » et du « contrôlé »" (Alter 2003, 43).

b. Négociation et rapports de pouvoir

"On peut appeler négociation entre deux parties toute situation où l'une et l'autre mettent en œuvre leur pouvoir respectif pour influencer une décision" (Reynaud 2003b) p.179). Cette définition, très large, pourrait s'appliquer à la quasi-totalité des rapports sociaux... Chaque acteur possède une marge de manœuvre, une zone de pouvoir. Il exercera son pouvoir afin de modifier "les termes de l'échange" (de Terssac 2003) p.20), d'infléchir la règle dans le sens dicté par sa rationalité.

Jean-Daniel Reynaud s'intéressera alors grandement aux rapports de pouvoir et à la manière dont ils s'installent et évoluent dans le cadre des échanges sociaux. Les compromis, qui pourront prendre la forme de marchandages, ne devront pas être simplement appréhendés à un instant "t" ; ils seront déterminés par les négociations passées, mais aussi par les négociations futures. Les contraintes et jeux de pouvoirs s'inscrivent dans un continuum, ce qui explique en grande partie l'instabilité du processus de régulation : il n'y a pas de règles stables, mais un processus dynamique de régulation. Une négociation ne peut donc pas se comprendre de manière isolée ou instantanée.

Les parties en présence vont donc tout mettre en œuvre pour influencer le processus de régulation. Ces rapports de pouvoirs pourront être à l'origine de crises et des ruptures, de contraintes et de violence : "L'instauration d'une nouvelle régulation ne peut donc guère aller sans déchirure et sans opposition. Mais on peut la considérer comme un apprentissage collectif" (règle partagée) (Reynaud 1991, 23).

"La négociation n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces, autour d'une zone de convergence acceptable des parties en présence" (de Terssac 2003, 27) : les parties en présence vont s'accorder sur une règle, qu'elles jugeront légitime, et à laquelle elles consentiront une valeur d'obligation.

Un autre élément se dégage de cette analyse. La règle est ainsi le résultat de jeux de pouvoir, mais elle contribue à modifier les rapports de pouvoirs en question : la règle contribue à structurer les relations entre les personnes, "dans la mesure où, si elle a un auteur, elle a aussi un destinataire qu'elle vise à influencer" (ibid., p15).

Conclusion du point 2.2

Ainsi, la négociation est rendue nécessaire par l'existence de conflits. Elle permettra de créer de nouvelles règles, de les faire évoluer, et surtout de les échanger. La production de règles par les acteurs s'inscrit donc au sein de l'échange social, qu'il soit conflictuel ou non. La négociation permettra aussi aux acteurs d'interpréter les règles et de les détourner à son avantage : "jouer autour des règles" pour reprendre les termes utilisés par Reynaud : "L'acteur social ne se borne pas à choisir la meilleure éventualité, il invente des solutions. Il ne se borne pas à choisir le meilleur coup à jouer et la meilleure stratégie dans un jeu social, il maintient ou transforme les règles du jeu" (Reynaud 1991, 14). Il s'agit donc d'un processus permanent qui accompagnera les relations entre des individus, et non pas une simple étape de ces relations.

La négociation permet alors de créer les règles qui seront acceptées au sein du système social, mais elle permet aussi de définir les règles qui s'y appliqueront : la négociation est un "ensemble d'interactions qui se gouverne par lui-même et crée ses propres règles [...]" (de Terssac 2003, 12).

La définition de la notion de régulation retenue par Reynaud est ainsi particulièrement large et s'étend à toutes les formes d'interactions faisant l'objet de confrontations et de compromis : "quasi négociations". Elle pourrait s'appliquer à la grande majorité des rapports sociaux, notamment au sein de l'entreprise et nous permettre de trouver des pistes de réponses à plusieurs questions, qui font échos à notre problématique :

- Comment les acteurs de l'organisation vont-ils s'entendre sur des règles communes ?
- Quels sont les mécanismes de négociation qu'ils vont mettre en œuvre afin de parvenir à un compromis ?

Conclusion de la Section 2

La capacité à créer du sens dépendra ainsi de l'articulation qu'il pourra y avoir entre cadre et sens, articulation fondamentale pour que l'organisation arrive à développer son aptitude à devenir résiliente.

Dans ce contexte et aux vues des développements précédents, les règles seraient :

- un élément susceptible de déclencher un besoin de créer du sens, en raison de l'équivocité qu'elles peuvent générer,
- un élément constitutif du "cadre" qui servira de référence à l'acteur,
- mais les mécanismes de création des règles s'inscrivent aussi dans une dynamique d'interactions, propre à s'inscrire dans ce que nous avons désigné par "sens".

Création de sens et création de règles seraient ainsi intimement liées.

Conclusion du chapitre 1

Les travaux de Weick, qui s'inspirent à la fois des travaux de l'interactionnisme symbolique, des ethnométhodologues et de la psychologie cognitive (Friedberg 1993), sont ainsi particulièrement riches. La création de sens apparaît comme le processus par lequel l'homme se donne une lecture de son univers qui le rend à ses yeux partiellement prédictible, contrôlable et donc "gérable" (Pearson 1998, Alaya 2007). Elle sera fondée sur les cadres cognitifs des individus et sur sa capacité à improviser, à justement se détacher de ces cadres. Des phénomènes de créativité et de rigidité cognitive se mêlent alors pour créer du sens et permettre à l'organisation de devenir résiliente : les deux processus sont simultanément en œuvre. Le processus de *sensemaking* présente alors plusieurs caractéristiques, et l'importance de l'équivocité des situations vécues a été mise en évidence : elle en sera le déclencheur.

Weick (1979) mettra en évidence le mécanisme de réduction de l'équivocité en mettant en parallèle les éléments présentés dans la Figure 18 (Le modèle ESR) et dans la Figure 23 (Dynamique du processus de création de sens) : Figure 30.

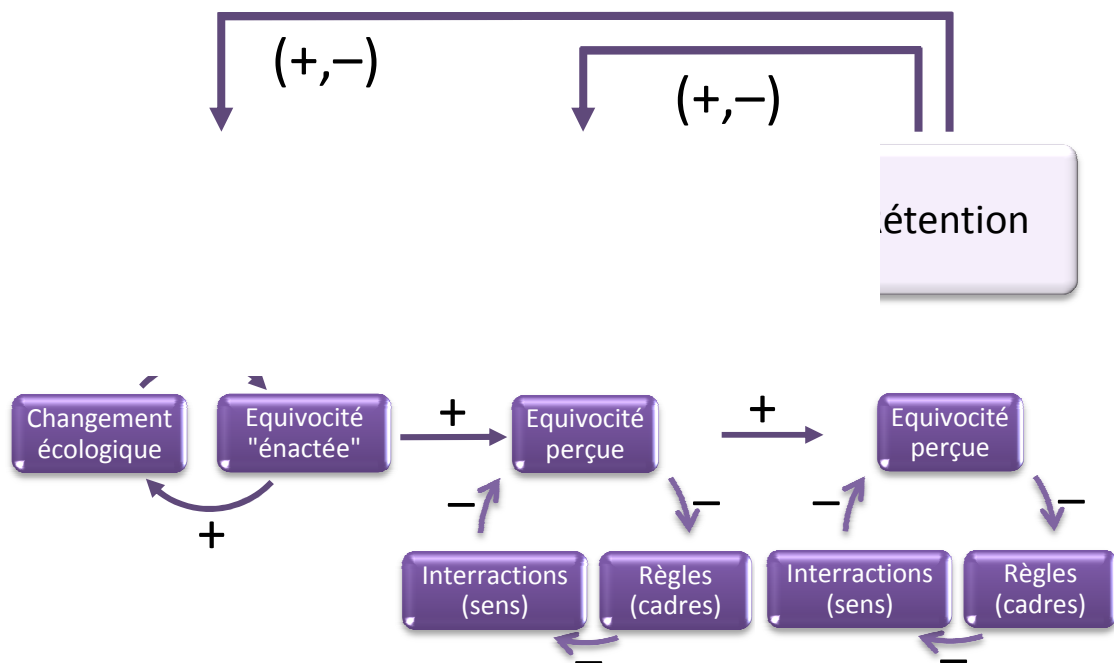


Figure 30 : Modèle ESR et Equivocité (Weick 1979, 133)

Plusieurs éléments fondamentaux du raisonnement de Weick sont présents dans cette représentation :

- Tout d'abord, la notion de circularité est particulièrement soulignée.
- Ensuite, toutes les règles (cadre) et interactions (sens) ont pour objectif la réduction du niveau d'équivocité perçue⁷².
- Enfin, si les individus n'arrivent pas à se détacher de leurs expériences passées (six signes négatifs) ou au contraire, n'en tiennent aucunement compte (huit signes négatifs), le niveau d'équivocité perçue ne pourra être réduit : les individus devront à la fois tenir compte de leur expériences passées et savoir s'en détacher.

L'importance du cadre et des interactions dans le mécanisme de création de sens a été soulignée, et nous avons vu qu'à ce propos, la théorie de la régulation sociale proposée par Jean-Daniel Reynaud pouvait donner un éclairage particulier à l'étude du phénomène (notions de règles et régulation d'une part, de conflit et de négociation, d'autre part, qui seront source de légitimité). Weick donne alors plusieurs pistes pour renforcer la résilience des organisations. Dans ses travaux sur les organisations hautement fiable (HRO), il montrera comment ces dernières parviendront à se doter d'une infrastructure cognitive destinée à produire des processus d'ajustement et de compensation incessants pour maintenir leur efficacité (Roux-Dufort 2000). Il résout ainsi la contradiction apparente entre organisation bureaucratique d'une part, dont le fonctionnement se fonde sur des routines et procédures invariantes et, d'autre part, l'improvisation, la capacité à faire face à des situations inattendues (ibid.). Une HRO sera alors capable de réviser ses propres routines à chaque fois qu'elle se trouve confrontée à des événements nouveaux ou inattendus (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld 1999).

Les travaux de Weick ont le grand mérite de montrer qu'organisation, changement et création de sens sont étroitement liés (Giroux 2006, 27) : l'organisation permet de réduire l'équivocité née des changements environnementaux, via les mécanismes de création de ce sens qu'elle arrivera à mettre en place. Il faudra alors créer du sens pour organiser et organiser pour créer du sens...

La mobilisation de ce cadre théorique nous donne alors plusieurs pistes pour répondre à notre problématique. Tout d'abord, l'équivocité perçue contribue à générer un besoin de créer du sens. Cela peut être le cas d'une situation perturbant le fonctionnement de l'organisation comme la prise en compte d'un nouveau référentiel. Ensuite, pour créer du sens, les individus vont mobiliser leurs cadres de référence et/ou faire appel à des interactions avec les autres acteurs. S'ils arrivent à créer

⁷² "For the time being, the crucial point is simply that all these rules and processes are directed toward reducing the perceived level of equivocality judged to be present in enactments that are taken seriously by the organization" (Weick 1979, 133).

du sens, ils pourront réduire l'équivocité perçue. Enfin, l'organisation peut contribuer à générer un environnement favorisant la création de sens ; elle développera ainsi sa capacité de résilience. Weick propose plusieurs pistes en la matière, notamment : la sagesse, les rôles, les interactions et les petits événements. Ces différents éléments devraient alors logiquement être pris en considération dans la construction d'une solution managériale dont l'objectif est la réduction de l'équivocité...

Dans ce contexte, comment faire en sorte que la création de sens soit facilitée dans une organisation ? Comment amener cette dernière, si un événement extérieur survient et vient perturber son fonctionnement, à déclencher une action collective appropriée, i.e. susceptible de maintenir, voire de renforcer, sa résilience ?

Nous avons vu que les règles (cadres) jouaient un rôle important dans le mécanisme de la création de sens. Nous pourrions alors nous interroger, d'un point de vue méthodologique, sur le rôle des règles de fonctionnement d'une organisation sur ce dernier. Une bonne maîtrise de ce fonctionnement – et donc des processus de l'entreprise – ne permettrait-elle pas de faciliter cette création de sens face à un événement exogène ? Un pas de plus vers la résilience pourrait être fait si la mise en place de ces règles favorisait les interactions, l'attribution de rôles voire la sagesse...

Nous avons alors souhaité étudier, dans un second chapitre, dans quelle mesure une approche du management fondée sur les processus pouvait apporter des pistes de réponse à notre problématique : la gestion des processus pourrait-elle faciliter la création de sens, la réduction de l'équivocité et ainsi le renforcement de la résilience de l'organisation ?

Synthèse chapitre 1. Créer du sens pour réduire l'équivocité ?

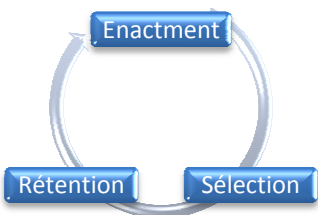
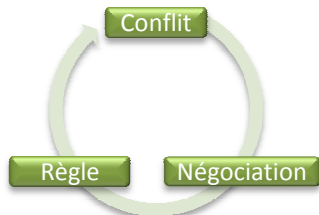
1. Auteurs et mots clés

Auteur(s)	Mots clés
Weick K.	Sens, création de sens, équivocité, résilience, <i>enactment</i> , interactions
Reynaud J.-D.	Règle, régulation, acteurs, conflit, négociation.

2. Questions soulevées

Questions soulevées
Quel sens doit-on donner à ce que l'on observe, dans l'entreprise et dans son environnement ?
Comment créer du sens ?
Comment réduire l'équivocité perçue d'une situation, afin d'accroître la résilience ?
Comment les règles sont-elles créées, maintenues, diffusées, transformées et/ou détruites ?
Comment les règles permettent à un groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective ?

3. Concepts fondamentaux et angles d'approche théoriques

Création de sens	Théorie de la Régulation Sociale
<p>Création de sens : activité mentale des individus leur permettant de structurer ce qu'ils perçoivent. Interprétation des faits perçus mais aussi effort de modélisation. Plusieurs niveaux : individuel, interindividuel et organisationnel.</p> <p>Sept caractéristiques de la création de sens : processus initié, reconstruction rétrospective, <i>enactment</i>, processus social, "en cours", sélectif et non exhaustif.</p> <p>Action et cognition sont indissociables (<i>enactment</i>)</p> <p>Étapes de l'<i>organizing</i> : <i>enactment</i>, sélection, rétention.</p>	<p>Règle : elle s'inscrit dans un système social. Elle est contrainte. Elle n'est pas stable : elle est le fruit d'un processus dynamique de régulation.</p> <p>Régulation : activité de création et de maintien des règles. Les sources de régulations sont diverses (régulation formelle/informelle – régulation autonome/de contrôle), ce qui génère des conflits et des négociations.</p> <p>Acteurs : auteurs et destinataires des règles. Ils sont au cœur du mécanisme de négociation.</p> <p>Conflit (entre les règles, entre les sources de régulation, entre les acteurs) : élément à l'origine du processus de régulation. Il s'agit d'un mode de fonctionnement normal qui permet la recherche et la formulation d'un consensus, via la négociation.</p> <p>Négociation : dans le cadre de la TRS, négocier, c'est créer, échanger des règles, mais aussi définir des actions autour des règles. La négociation permettra de résoudre (en partie) les conflits, et de donner naissance à la règle.</p>
	
<p>Equivocité : fait naître le besoin de créer du sens. Si elle est faible, les acteurs mobiliseront en priorité leurs cadres de référence afin de créer du sens. Si elle est très élevée, les acteurs vont chercher à réduire cette équivocité en interagissant avec d'autres individus.</p> <p>Résilience : l'organisation peut renforcer sa résilience, en mettant en œuvre des actions dont le but est de réduire l'équivocité.</p>	

→ Rôle fondamental des cadres et du sens (interactions) dans le mécanisme de réduction de l'équivocité. Les travaux de Reynaud permettent de mieux comprendre certaines dimensions de la littérature sur le *sensemaking*, notamment au niveau des cadres. Les deux champs théoriques mobilisés insistent aussi sur l'importance des interactions entre les acteurs.

→ La multiplicité des sources de régulation peut être une source d'équivocité.

Nous venons de nous interroger sur le fait que, face à une situation équivoque, les individus vont ressentir le besoin de créer du sens et de mettre en place de nouvelles règles. Mais existe-t-il des outils ou techniques de management susceptibles, d'un point de vue méthodologique, d'aider les organisations à répondre à ce besoin ? Si les projets de gestion des processus métier tiennent une telle place dans les préoccupations des managers, c'est qu'ils doivent, logiquement, contribuer à cette création de sens, et peut-être permettre à l'organisation de renforcer sa résilience.

Nous souhaitons, dans ce chapitre, étudier la littérature portant sur les processus et le management des processus.

Mais qu'entend-on par management des processus ? La notion de "processus" est indissociable de celle de "gestion" : cette dernière, dans le sens de pilotage de l'organisation, repose forcément sur un ensemble de tâches inter-reliées, mobilisant des ressources, dont l'objectif est de créer de la valeur. Or ces trois éléments définissent la notion même de processus (nous reviendrons sur la notion de processus, centrale dans notre travail, dans la Section 1 du présent chapitre). Ils sont donc au cœur des mécanismes de management.

Taylor, dès 1911, mettait en avant l'intérêt de l'analyse des processus, via l'étude systématique des procédures de travail, et dans les années 40, ils sont abordés dans de nombreux travaux portant sur l'amélioration continue (Davenport et Stoddard 1994). Ils ont aussi été au cœur de l'analyse de la chaîne de valeur de Porter (1985), avant de faire l'objet de multiples écrits dans les années 90, dans le cadre du *reengineering*, avec notamment les travaux de Hammer, Champy et Davenport.

Il semble alors légitime de s'interroger sur ce qu'est "le management des processus", puisque, par définition, toute gestion, tout management, est censé porter sur les processus... Sommes-nous comme Monsieur Jourdain, qui fait de la prose sans s'en apercevoir, à faire de la gestion des processus sans le savoir, ou cette notion recouvre-t-elle des mécanismes particuliers, reposant sur des techniques et des outils spécifiques et ayant ses propres objectifs ?

Cette partie a donc pour objet de nous interroger sur les éléments clés de la littérature qui porte sur ce sujet, afin de mettre en évidence les répercussions que peut avoir un tel mode de management sur l'équivocité perçue par les individus et sur la capacité de résilience de l'organisation. Nous questionnerons alors les notions de processus et de management des processus (Section 1), avant d'aborder ses modalités concrètes de mise en œuvre et ses apports (Section 2).

Section 1. Représentation et management des processus

Les grands mouvements de *reengineering* mis en œuvre dans les années 90 semblent relativement délaissés depuis le début des années 2000 au profit de démarches moins radicales. La notion de processus n'en demeure pas moins aujourd'hui un élément clé de l'analyse organisationnelle, de la mesure de la performance et de la prise de décision (Melão et Pidd 2000, 5).

L'importance d'une vision processuelle de l'organisation a été amplifiée par la diffusion d'outils informatiques, tels que les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI) et les logiciels de gestion électronique des processus métier (*Workflows*) fondés sur l'analyse des processus (Adamides et Karacapilidis 2006).

Nous verrons donc dans un premier temps la notion de processus (point 1.1) avant de nous intéresser au management des processus (point 1.1). Nous verrons alors quel est le rôle de la documentation dans le management des processus.

1.1. La représentation des processus

Comment définir la notion de processus, utilisée à tous propos et ce dans de nombreux contextes ? Cette notion diffère-t-elle de celle de procédure, à laquelle elle est souvent assimilée ? Existe-t-il plusieurs types de processus et, si c'est le cas, peut-on identifier des typologies récurrentes dans la littérature ? Comment pourra-t-on en donner une représentation propre à faciliter leur pilotage et à répondre aux préconisations des différents référentiels ?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse. En effet, avoir une représentation claire des processus de l'organisation et de leur articulation pourrait permettre de mieux appréhender leurs diverses dimensions et par là même réduire l'équivocité de certaines situations.

Nous ferons, donc dans un premier temps, le point sur les différentes définitions que l'on peut donner de cette notion de processus (point 1.1.1), avant de nous intéresser aux typologies qui ont été proposées dans la littérature (point 1.1.2).

1.1.1. La notion de processus

Vergidis et al. (2008) soulignent le fait que les connaissances liées à la notion de processus sont souvent relativement vagues et approximatives, tant dans l'industrie que dans la littérature. En fait, le mot anglais "Process" peut désigner trois termes distincts en français : "**processus**", "**procédure**" et "**procédé**", même si le terme "*procedure*" (ou "*proceedings*") existe aussi en anglais. Cependant, une précision est apportée par la distinction entre "*business process*" et "*process*" : un "*business process*" est explicitement lié à la notion d'entreprise, dans la mesure où il décrira les moyens qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Aguilar-Saven 2004). Même si certains auteurs utilisent indifféremment l'un ou l'autre, comme Davenport (1993), cette précision de "*business process*" est particulièrement importante, en anglais, pour justement distinguer les processus, des procédés et procédures.

Le problème que soulève la grande majorité des définitions de la notion de processus dans la littérature est double (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008) : soit elles sont trop simplistes, trop basiques et par la même trop génériques pour fournir une contribution tangible, soit elles sont confinés à un domaine très spécifique d'application qui limite leur acceptation et donc leur portée.

Certaines définitions de processus peuvent sembler **laconiques**, comme celle proposée par Havey (2005, 3) : "*step-by-step rules specific to the resolution of a business problem*" ; ou encore celle qui est donnée par l'ISO 9000 (AFNOR 2001) et citée comme définition de référence par Morley (2004): "un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie".

D'autres définitions, **plus détaillées**, apportent des éléments complémentaires afin de préciser ce concept. Ainsi, Alter (1999) précise qu'un processus est exécuté par des acteurs humains ou automates, pouvant être **internes ou externes** à l'entreprise. Un processus peut ainsi être exécuté par **plusieurs partenaires** qui coopèrent (Morley 2004). La notion de lien avec l'extérieur de l'organisation est aussi mise en évidence par Morley (ibid.), mais au niveau de l'impulsion du processus : "Un processus est un ensemble d'activités, entreprises dans un objectif déterminé. La responsabilité d'exécution de tout ou partie des activités correspond à un rôle. Le déroulement du processus utilise des ressources et peut être conditionné par des événements, d'origine interne ou externe. L'agencement des activités correspond à la structure du processus".

Le *Workflow Management Coalition*⁷³ replace les processus dans leur **contexte** : une structure organisationnelle qui définira les rôles fonctionnels de chacun ainsi que leurs relations. Il propose alors la définition suivante de processus : "ensemble de procédures ou activités inter-reliées qui concourent collectivement à la réalisation d'un objectif, dans le contexte d'une structure organisationnelle définissant des rôles fonctionnels et relations"⁷⁴ (WFMC 1999). Pour Sandhu et Gunasekaran (2004), chaque processus est une unité indépendante qui change un **"input" en "output"**, tout en interagissant avec d'autres processus. Les outputs peuvent présenter ou non les mêmes caractéristiques que les inputs, mais la transformation de ces derniers suppose le recours à des mécanismes spécifiques, dont une part importante est **informationnelle** (Figure 31).

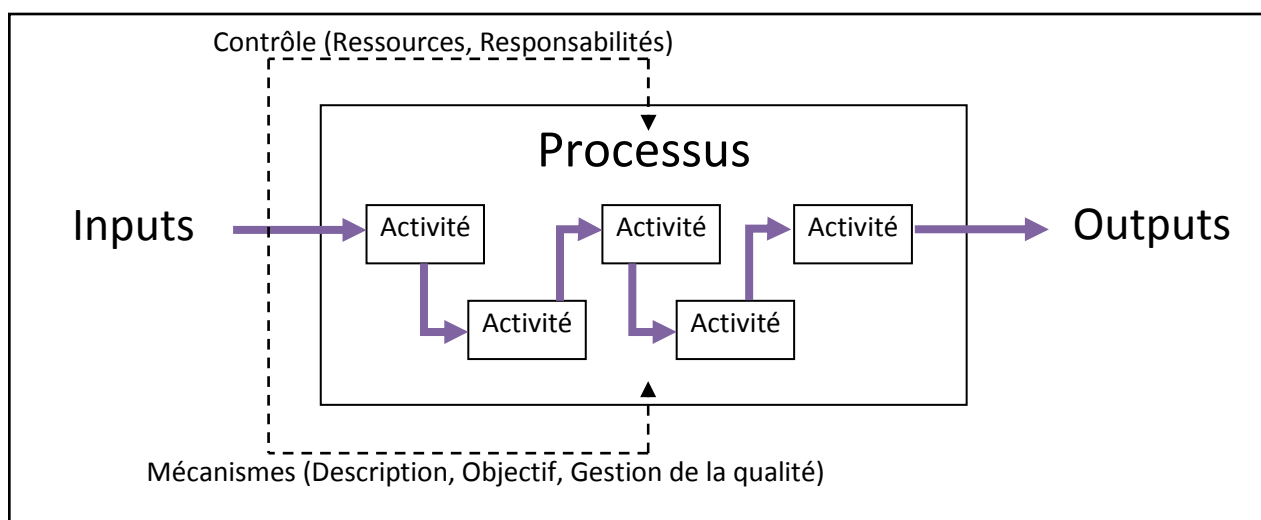


Figure 31 : Vue fonctionnelle d'un processus (Adapté de Sandhu et Gunasekaran, 2004)

Aytulun et Guneri (2008) préciseront ces notions d'input et d'output : l'input déclenche le processus, et sa valeur s'accroît tout au long du déroulement du processus (lors de l'enchaînement des activités) pour, au terme du processus, permettre la création d'un output.

Nous l'avons vu en introduction, **deux définitions de cette notion reviennent régulièrement** dans la littérature sur les processus, synthétisant les éléments identifiés précédemment : il s'agit de celle de Davenport (1993, 5) selon laquelle "*a process is simply a structured, measured sets of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market*" ; et de celle de Hammer & Champy (Hammer et Champy 1993): "*a business process is a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer*". "Il y a beaucoup d'autres

⁷³ Le Workflow Management Coalition a proposé un méta-modèle axé sur la représentation d'un processus automatisé autour des concepts d'activité, de transition, de participant et d'application (Morley 2004).

⁷⁴ "*a set of one or more linked procedures or activities which collectively realise a business objective or policy goal, normally within the context of an organisational structure defining functional roles and relationships*"

définitions mais elles sont en substance toutes les mêmes : les processus sont des relations entre des entrées et des sorties, où les entrées sont transformées en sorties par le biais d'une série d'activités, qui apportent de la valeur aux entrées"⁷⁵ (Aguilar-Saven 2004). Ainsi, un processus décrit l'enchaînement logique des activités ainsi que leurs interdépendances, afin d'atteindre l'objectif souhaité (Aguilar-Saven 2004) et Lorino & Tarondeau (2006, 318), précise cette définition : "ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités des compétences, pour produire un résultat ou un output ayant de la valeur pour un client externe".

La notion "d'activité", indissociable de celle de "processus", mérite alors d'être précisée. D'après Lorino (1991), une activité est un ensemble de tâches élémentaires :

- Réalisées par une entité,
- Faisant appel à un savoir-faire spécifique,
- Homogènes du point de vue de leur comportement de coûts et de performances,
- Permettant de fournir un output (une pièce usinée, une facture...),
- A un client interne ou externe,
- A partir d'un panier d'inputs (travail, machines, information) : ressources.

Les activités s'enchaînent donc dans le temps, dans le cadre d'un processus, afin d'atteindre un objectif.

La définition de la notion de processus mérite aussi une réflexion sur le terme de "procédure".

Une procédure est "un document qui décrit de façon formalisée les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus" (DIRE, 2001) : une procédure serait alors une liste détaillée d'instructions devant être suivies dans un ordre donné, le résultat attendu étant toujours identique. Delefix (1999) précise qu'une procédure désigne "la déclinaison [des] processus en une série de suites logiques d'activités réalisées par un groupe ou par un individu. Un processus renferme ainsi des familles de microprocessus ou de procédures ; par exemple, le processus de facturation recouvre entre autres des procédures d'enregistrement et de mise à jour de la consommation du client".

Cet obstacle sémantique apparaît ainsi délicat à lever, des confusions pouvant être faites entre "sous processus" (ou "microprocessus") et procédure. Cette dernière peut aussi mettre en œuvre des ressources, qui feront l'objet d'une transformation, et elle est aussi susceptible de créer de la valeur, tout comme un processus... En outre, le terme de processus est parfois utilisé en lieu et

⁷⁵ "There are so many other definitions but in essence all are the same: processes are relationships between inputs and outputs, where inputs are transformed into outputs using a series of activities, which add value to the inputs"

place de procédure, car il véhicule une image plus dynamique, moins administrative... L'usage local de ce terme diffère alors du vocabulaire usuellement partagé.

De nombreux référentiels de normalisation, tels que la norme ISO 9000 (version 2000), demandent que soient formalisées des procédures sur les principaux processus de l'organisation; cette norme utilise alors le terme de "procédure" pour décrire le "mode d'emploi opérationnel de tout ou partie d'un processus". La procédure constitue alors l'aspect organisé du processus (Tardieu, Rochfeld, et Colletti 1984; Morley et al. 2005). Ces deux termes sont ainsi intimement liés; nous insisterons donc sur le fait que ce qui est fondamental dans la procédure est, d'une part, la notion de "mode opératoire", en général décrit de manière formelle et séquentielle et, d'autre part, que cette description porte sur un élément d'un ensemble, à savoir, le processus.

Afin de synthétiser ces différents éléments, nous proposerons la définition suivante : **un processus est un ensemble d'activités, composées de tâches consommatrices de ressources (inputs), qui contribuent à la création d'un output, matériel ou informationnel. Au sein de l'organisation, les processus sont inter-reliés dans un objectif de création de valeur, pour un client interne ou externe.**

Si on place les processus au centre de l'analyse organisationnelle, l'organisation devient un réseau de processus inter-reliés dont le but est alors d'atteindre un objectif commun (Aytulun et Guneri 2008). La notion de processus est donc au cœur du fonctionnement des organisations. Mais est-ce un concept homogène, ou peut-il faire l'objet de typologies ? La réponse à cette question fera l'objet du point suivant.

1.1.2. Typologie

Une typologie se retrouve de façon récurrente dans la littérature sur les processus : elle concerne la portée et le caractère des processus (point 1.1.2.A.). Les autres typologies que nous avons pu identifier feront l'objet du point 1.1.2.B.

1.1.2.A. Portée et caractère des processus

Plusieurs typologies proposent de qualifier les processus selon leur portée et leur caractère. Davenport (1993, 8), distingue les firmes industrielles deux types de processus : "**operational processes**" (comme la production, la vente) et "**management processes**" (suivi des performances, management des ressources humaines...).

Mais une des typologies les plus fréquemment exposée distingue les "**core processes**" (ou encore "*primary processes*") des "**support processes**" ("*secondary processes*"). Certains auteurs s'accordent pour dire qu'il n'est pas évident d'identifier les "*core process*" et d'en donner une définition précise (Sarkis, Presley, et Liles 1997). Housel et al. (1993) définissent un "*core process*" comme un processus dont les activités sont nécessaires pour satisfaire ses objectifs stratégiques ainsi que les objectifs liés à la production de ses produits ou services. La notion de création de valeur pour le client apparaît nettement dans ce dernier élément, tout comme dans la définition de "*core processes*" proposée par Aguilar-Saven (2004, 133) : "*A core (or primary) process is initiated from outside an organisation, e.g. the chain of activities that realises the delivery of a product to a customer*". Nous retiendrons donc que **les "core processus" sont les processus qui sont considérés comme essentiels pour atteindre les objectifs et les orientations stratégiques d'une organisation** (Sarkis, Presley, et Liles 1997).

Un processus de soutien ou "processus secondaire" ("*supportive*" ou "*secondary processes*") permet de créer les conditions nécessaires à la bonne réalisation des processus primaires (Aguilar-Saven 2004). Il peut s'agir de processus de contrôle organisationnel par exemple, ou de processus de support, dont l'objectif consistera à fournir des ressources aux processus primaires (ibid.).

La méthode de modélisation des processus CIMOSA (qui sera abordée plus loin) rajoute une 3^{ème} catégories de processus aux "*core processes*" et "*supportive processes*" : les "**manage processes**" (Childe et Bennett 1994). Ils désignent ceux qui concernent la stratégie et la direction, ainsi que la planification opérationnelle et le contrôle. Le cadre d'analyse CIMOSA reprend ensuite les "*core processes*", mais en les qualifiant "*d'operate processes*", qui désignent les processus qui sont directement liés à la satisfaction des exigences de la clientèle externe (par exemple la chaîne logistique d'approvisionnement de la commande à la livraison); et les "*support processes*", qui viennent en soutien des deux premières catégories (Childe et Bennett 1994).

Toujours au niveau de la portée et du caractère des processus, Earl et Khan (1994) étoffent aussi cette typologie récurrente "*core/support*" en identifiant deux autres catégories de processus : les "*business network processes*", et les "*management processes*" (Chan et Choi 1997).

Une analyse des processus à la lumière de cette typologie "*core/support*" sera particulièrement intéressante dans les toutes premières phases des démarches de modélisation et de réorganisation des processus (Cf. infra) ; elle permettra notamment de mettre en évidence les processus qui devront faire l'objet d'une attention plus poussée : ils seront étudiés prioritairement.

1.1.2.B. Autres typologies des processus

D'autres typologies des processus ont été mises en évidence par différents auteurs. Davenport et Short (1990) proposent plusieurs typologies complémentaires pour caractériser les processus (Tableau 3) :

Caractéristique	Typologie
Entité	Inter-organisationnel
	Inter-fonctionnel
	Inter-personnel
Objet	Physique
	Information
Dimension	Opérationnelle
	Managériale

Tableau 3 : Typologies des processus proposées par Davenport et Short (1990)

- La première typologie repose sur les entités concernées par le processus. Trois catégories sont ici mises en évidence : les processus "inter-organisationnel" (qui concernent au moins deux organisations distinctes ; exemple : une commande fournisseur) ; "inter-fonctionnel" (au sein d'une seule organisation, mais dépassant les frontières d'une fonction ou d'une division ; exemple : le développement d'un nouveau produit), et "inter-personnel" (au sein d'une même fonction, division ou département ; exemple : processus de gestion des incidents). Une typologie similaire, distinguant "intra-fonctionnel", "inter-fonctionnel", et "inter-organisationnel" a été proposée par Fiedler et al. (1995).
- La seconde porte sur l'objet créé par le processus : objet physique (production d'un produit fini) ou informationnel (création d'un devis).
- La troisième concerne la dimension opérationnelle (traitement d'une commande client) ou managériale du processus (mettre en place un budget).

Certains processus se répètent régulièrement à l'identique (processus de production de masse, par exemple) alors que d'autres devront être adaptés à chaque fois qu'ils devront être exécutés (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007). Les premiers pourront donc être bien structurés, l'accent étant mis sur la décomposition de la séquence (étape, tâche...) et les rôles de chacun. Les seconds pourront être moins structurés. Il faut cependant souligner que cette dernière distinction (processus structurés/peu structurés) proposée par Vidal et Nurcan (2002) concerne plus la documentation que l'entreprise pourra faire de ses processus que les processus eux-mêmes (cette dernière remarque

nous amène d'ailleurs à nous interroger : est-il possible de distinguer les processus des représentations qui en sont faites ?).

Conclusion du point 1.1

Ainsi, le terme de processus est très souvent employé, dans des acceptions très diverses. Il a souvent tendance à être utilisé dès que l'on souhaite traiter d'un enchaînement de tâches, de phases, qui composent un tout. Les processus qui nous intéressent ici sont les "*business process*", que nous traduirons par "processus d'affaire" : **ensemble d'activités, composées de tâches consommatrices de ressources, qui contribuent à la création de valeur pour l'organisation.**

Il faudra distinguer les processus des procédures et procédés, même s'il semblerait que, en pratique, les confusions à ce sujet soient nombreuses. D'où parfois, la vision négative qu'ont les acteurs quant aux démarches de management des processus, souvent associées à une multiplication des tâches administratives.

Le fait d'avoir une représentation des processus de l'organisation pourra faciliter le fonctionnement de cette dernière, via notamment des mécanismes de prise de décision plus efficaces. Cela contribuera à réduire l'équivocité perçue, car les informations sur les processus seront plus faciles d'accès, et les rôles joués par chacun seront mieux identifiés.

Nous avons aussi vu que les processus, qui prendront des formes diverses, peuvent faire l'objet de plusieurs typologies. L'intérêt majeur de ces classifications est d'apporter des éléments pour l'identification de leurs principales caractéristiques ; cette identification sera en effet un élément très important dans les démarches de management des processus, dont l'étude fera l'objet des points suivants.

1.2. Le management des processus : éléments de définition

Nous venons d'apporter des éléments de réponse au problème de la définition de ce terme de processus. Mais qu'en est-il du "management" ou encore "gestion des processus" ? Les termes et sigles utilisés dans le cadre du management des processus sont nombreux et il n'est pas toujours facile d'appréhender leurs spécificités. De plus, il s'agit d'un mode de management complexe, dont la mise en œuvre devra être mûrement préparée et réfléchie, plusieurs phases devant se succéder. L'objet de cette partie est donc de préciser les diverses notions qui concernent ce sujet (point 1.2.1), ainsi que de présenter les différentes phases qui composent nécessairement une telle démarche (point 1.2.2).

1.2.1. BPM, BPC, BPR, BPA... un large besoin de clarification

Les termes de "*Business Process Reengineering*" (BPR), "*process improvement*", "*process innovation*", "*business restructuring*" et "*business process redesign*" sont souvent utilisés pour désigner le "*business process change*" (BPC)⁷⁶, tout comme le "*Business Process Management*" : BPM – management ou gestion des processus – (Kettinger et Grover 1995; Lindsay, Downs, et Lunn 2003; Zairi et Sinclair 1995). Or l'utilisation de ces différents termes comme synonymes peut être contestée.

En outre, le sigle "BPM" est aussi utilisé pour désigner le "*Business Process Modelling*"⁷⁷ ou parfois le "*Business Process Mapping*" (cartographie, documentation des processus). Ce même sigle est aussi utilisé en finance pour désigner le "*Business Performance Management*", ce qui ne facilite pas la compréhension générale de ces nombreuses notions. A cela s'ajoute d'autres sigles, souvent utilisés quand on traite du management des processus : BPA (*Business Process Analysis*), BAM (*Business Activity Monitoring*) ou encore PM (*Process Mining*). Une clarification en la matière s'impose donc.

1.2.1.A. Définition du management des processus

Le management des processus, appelé aussi gestion des processus, ou Business Process Management (BPM) "vise à analyser et restructurer les processus en privilégiant la création de valeur aux yeux des clients comme finalité organisationnelle" (Pascal 2003, 191). Il englobe **l'ensemble des méthodes, techniques et outils permettant de mettre en évidence, diffuser, contrôler et analyser les processus** : "*We define BPM [Business Process Management] as follows : Supporting business*

⁷⁶ Même si le *Business Process Reengineering* est souvent considéré comme plus radical (Hammer et Champy 1993)

⁷⁷ "*Modelling*" avec deux "l" dans la littérature américaine, ou encore "*Modeling*", avec un seul "l", dans la littérature anglaise.

*processes using methods, techniques, and software to design, enact, control, and analyze operational processes involving humans, organizations, applications, documents and other sources of information*⁷⁸" (Van der Aalst, Hofstede, et Weske 2003, 4). Toutes les démarches que recouvre le management des processus ont en commun l'intérêt qu'elles portent à ce concept de "processus" : leur objectif sera d'accroître la performance globale de l'organisation via une meilleure gestion de ses processus.

L'objectif du *Business Process Management* est d'apporter une meilleure compréhension des mécanismes clés d'une organisation, afin d'améliorer sa performance, quitte à entraîner des changements plus ou moins radicaux (Lindsay, Downs, et Lunn 2003). Il permettra d'identifier des opportunités, d'améliorer l'efficacité des processus et il donnera le cadre d'analyse nécessaire à l'implantation et au paramétrage de nombreux outils informatiques, comme les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI)⁷⁹.

Même si les termes de Business Process Management (BPM) et de *Business Process Reengineering* (BPR) sont parfois utilisés comme des synonymes, le premier diffère du second, très populaire dans les années 90. En effet, le *Business Process Management* ne suppose pas les changements radicaux imposés par le *Business Process Reengineering* (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008). En fait, ce dernier est une version radicale du management des processus⁸⁰.

Le *Business Process Change* est un concept qui a été développé par Kettinger et al. (Kettinger et Grover 1995; Kettinger, Teng, et Guha 1997; Kettinger et Teng 1998) ; selon ces auteurs, il a pour objectif d'améliorer et de concevoir les processus dans l'objectif d'accroître la performance de l'entreprise (en terme de qualité, de réactivité, de coûts, de flexibilité, de satisfaction, de valeur actionnariale, etc.). Il suppose des changements dans toutes les dimensions de l'organisation : management, information, technologie, structure organisationnelle, et ressources humaines (Kettinger et Grover 1995). Cette notion est donc très proche de celle de *Business Process Management*. Nous considérerons quelles recouvrent sensiblement la notion française de "Management des processus".

⁷⁸ "Nous définissons le management par les processus comme suit : mettre en évidence les processus, en utilisant des méthodes, techniques et logiciels pour identifier, mettre en œuvre, contrôler et analyser les processus opérationnels impliquant hommes, organisations, applications, documents et autres sources d'information"

⁷⁹ Les objectifs et apports du management par les processus feront l'objet de plus amples développements dans le point 2.4 du présent chapitre.

⁸⁰ Cf. point 1.2.1.B.

1.2.1.B. Les différents degrés du management des processus

La gestion des processus recouvre de nombreuses méthodes et techniques d'amélioration continue des processus de l'organisation. La mise en œuvre de ces méthodes et techniques, même si elles poursuivent les mêmes objectifs, i.e. un accroissement de la performance organisationnelle, pourra être plus ou moins progressive.

Le **Business Process Reengineering**, qui a été présenté pour la première fois en 1990 dans deux publications, la première dans la *Harvard Business Review*, par Hammer, et la seconde dans la *Sloan Management Review*, par Davenport & Short (Aytulun et Guneri 2008; Zairi et Sinclair 1995), est parmi les démarches les plus radicales. Hammer & Champy (1993) **définissent le Business Process Reengineering comme une démarche de refonte radicale des processus dans l'objectif d'obtenir des améliorations spectaculaires de tous les éléments clés de la performance organisationnelle comme les coûts, la qualité, le service et la réactivité**. Une telle démarche s'appuie sur les technologies modernes de l'information pour repenser radicalement les processus, et pas uniquement dans le but d'automatiser des processus existants (Hammer 1990). Le *Business Process Reengineering* présente alors plusieurs caractéristiques (Hammer 1990; Hammer et Champy 1993)

- l'objectif est ambitieux, avec des améliorations spectaculaires. Il ne s'agit pas d'évolutions à la marge.
- la démarche ne part pas des processus existants : le *reengineering* ignore le "as is", c'est-à-dire l'état des lieux des processus existants. Ils seront ignorés.
- le *Business Process Reengineering* nécessite une vue transversale de l'organisation ("*cross-functional*").
- la démarche est initiée par le sommet de l'organisation ("*top management*"), et mise en œuvre par une petite équipe de cadres.

Il s'agit donc d'une vision très radicale du management des processus, très en vogue dans les années 90, mais aujourd'hui quelque peu délaissée pour des modes de managements toujours fondés sur les processus, certes, mais dont la mise en œuvre est beaucoup plus graduelle (Melão et Pidd 2000). L'exemple le plus représentatif de cette évolution est peut être le "**Soft Business Process Management**", version très progressive du management des processus (Chan et Choi 1997), fondée sur la notion d'amélioration continue. Le management par la qualité totale ("*Total Quality Management*" TQM) s'inscrit aussi dans ce cadre. L'objectif est ici encore d'obtenir une amélioration continue des performances des processus dans l'optique de satisfaire les besoins des clients.

Davenport (1993) place ces deux types d'approche (radicale et progressive) le long d'un continuum ; il s'agit dans les deux cas de changements effectués au niveau des processus de l'organisation (et de leurs interdépendances) et les deux démarches sont fondées sur des éléments communs: elles portent sur les mêmes éléments d'analyse, nécessitent une mesure et une compréhension des mécanismes de création de valeur et exigent d'importants changements organisationnels et comportementaux, à plus ou moins court terme. Zairi & Sinclair (1995) proposeront de prolonger cette analyse en classant les différentes démarches que nous venons de citer le long de ce continuum entre amélioration continue et restructuration complète de l'organisation : "*business process improvement*", "*business process redesign*", "*core process redesign*", "*business restructuring*", et enfin "*business process reengineering*". La Figure 32 propose une vision synthétique de ce continuum dans les démarches de management des processus :

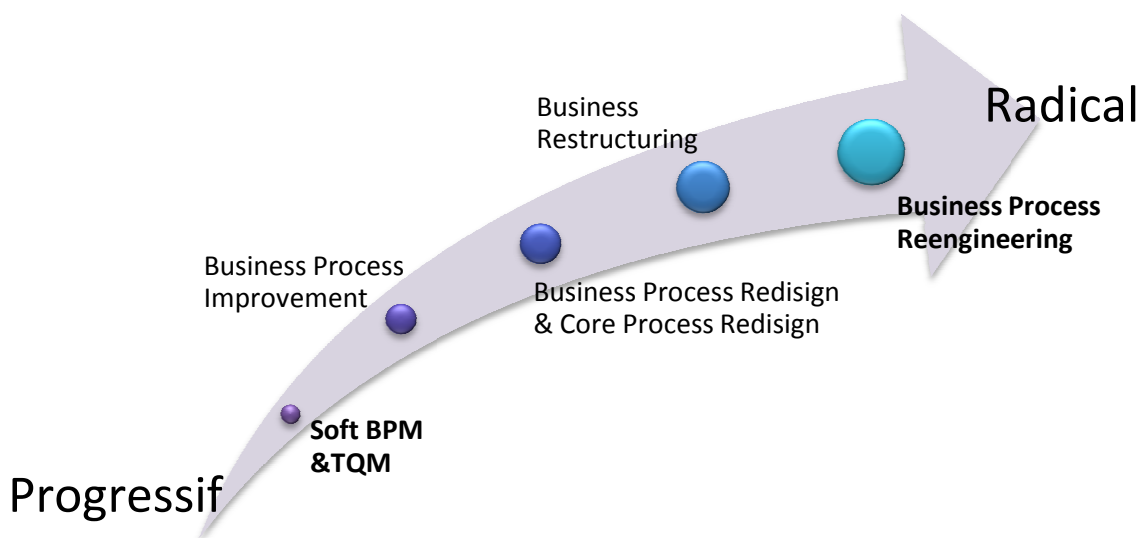


Figure 32 : Les degrés dans le management des processus

1.2.1.C. Modélisation et analyse des processus

Le **Business Process Modeling** est essentiel à la bonne compréhension des processus de l'organisation : il sera le support de l'analyse des processus (Aguilar-Saven 2004). Il vise à identifier, capturer et caractériser les différents éléments constituant les processus de l'organisation (Van der Aalst, Hofstede, et Weske 2003), via l'utilisation de différents outils (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008). Il permettra d'en obtenir une représentation, sur laquelle sera fondée la cartographie des processus.

Il s'agit donc d'une phase clé de la mise en place d'une démarche de gestion des processus, qui fera l'objet de plus amples développements dans la Section 2.

Le terme de **Business Process Analysis** (BPA) est utilisé pour désigner plusieurs dimensions de l'analyse des processus : la simulation, le diagnostic, le contrôle et l'analyse de la performance des processus (ibid.). Cette analyse pourra être quantitative ou qualitative.

L'analyse de la modélisation des processus permet de clarifier les caractéristiques des processus, d'identifier d'éventuels goulots d'étranglement et d'envisager les différentes alternatives qui pourraient être envisagées pour améliorer cette modélisation (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008; Boekhoudt, Jonkers, et Rougoor 2000). Elle pourra mettre en exergue le potentiel d'un processus ainsi que les menaces auxquelles il peut être exposé (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008).

Le *Business Process Analysis* est un élément important dans la démarche d'amélioration du management des processus. Cependant, elle se limite souvent à une simple vérification des représentations graphiques des processus (Phalp et Shepperd 2000). Il s'agit en effet d'une activité fortement chronophage, dont la pertinence dépend largement de la compétence et de l'expérience de la personne qui va la mener (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008).

Le *Business Activity Monitoring* (BAM) est une dimension du Business Process Analysis. L'objectif des outils de BAM est d'utiliser les informations extraites des systèmes d'information afin d'analyser les processus opérationnels (Van der Aalst, Hofstede, et Weske 2003). Le BAM comprend notamment les outils de "*process mining*", qui permettront d'extraire des informations des "*process log*" ou "*event logs*" (journaux d'événements) des systèmes d'information de l'organisation. Ils seront particulièrement utiles dans les premières phases de la mise en place d'un management des processus (Cf. infra). Les relations entre *Business Process Analysis*, *Business Activity Monitoring* et *Process Mining* peuvent être représentées à l'aide de la Figure 33 :

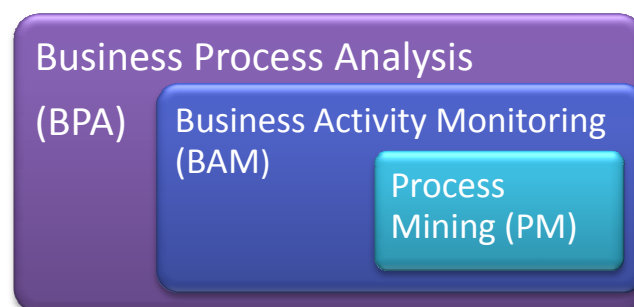


Figure 33 : BPA, BAM et Process Mining

Le *Business Process Analysis* propose donc un certain nombre d'outils qui faciliteront le management des processus, que ce soit au niveau de sa mise en place ou de son contrôle.

1.2.2. Les différentes phases du management des processus

Le management des processus recouvre donc un certain nombre de modes de gestion dont l'objectif est d'optimiser le fonctionnement des processus de l'organisation, et ce de façon plus ou moins radicale.

Trois des points les plus importants d'une démarche globale de management des processus résideront en (1) la compréhension des processus existants, (2) la mise en évidence des alternatives envisageables quant à la modélisation des processus et enfin (3) l'évaluation de la performance des processus (Aytulun et Guneri 2008). Une telle démarche nécessitera du temps et plusieurs phases vont logiquement s'enchaîner pour la mettre en œuvre.

Leymann & Altenhuber (1994) en distinguent deux : la phase de modélisation (identification et éventuellement construction/reconstruction des processus) et la phase d'exécution des processus ("mise en production" du nouveau mode de management).

Davenport & Short (1990) proposent de décomposer le *Business Process Reengineering* en cinq phases successives : "*Develop business vision and process objectives*" ; "*Identify processes to be re-designed*" ; "*Understand and measure existing processes*" ; "*Identify IT levers*" ; "*Design and build a prototype of the process*". Il en est de même (5 phases) pour Manganeli (1993) : "préparation" (mobilisation de l'équipe chargée du projet) ; "identification" (développement d'un modèle de management des processus orienté client) ; "vision" (sélection des processus à réorganiser et identification des diverses alternatives envisageables) ; "solution" (identification des contraintes techniques et organisationnelles du nouveau processus et conception d'un plan de mise en œuvre détaillé) et "transformation" (mise en œuvre). Farrell (1994) propose de décomposer cette démarche en cinq phases : "Evaluation" (des processus à réorganiser et de leurs performances) ; "Reengineering" (structuration, conceptuellement, des processus et des ressources qui leur sont associées, en mettant en évidence leur dimension stratégique) ; "Développement" (design détaillé de chaque processus) ; "Construction" (mise en place et test des solutions mises en évidence dans les phases précédentes) et enfin "*Implementation*" (mise en production de la nouvelle organisation).

Van der Aalst et al. (2003), quant à eux, définissent quatre phases dans le management des processus ("*Process Design*" ; "*System configuration*" ; "*Process Enactment*" ; "*Diagnosis*", cette dernière phase incluant une dimension "contrôle" et une dimension "optimisation") alors que Chatha et al. (2007) en proposent sept dans leur "Model of business process engineering" ("*Specify change*" ;

"(Re)Design" ; "Ressource" ; "Optimise" ; "Implement" ; "Monitor & Control Business Process Execution" et enfin "Recommand Change").

Les différents éléments ci-dessus peuvent être synthétisés dans le Tableau 4, page suivante :

Sources	Etapes
Davenport & Short (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développer une vision "processus" 2. Identifier les processus à modéliser 3. Comprendre et mesurer les processus existants 4. Identifier les leviers de changement 5. Concevoir et construire un prototype du processus.
Davenport (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les processus à modéliser 2. Identifier les leviers de changement 3. Développer une vision "processus" 4. Comprendre les processus existants 5. Conception et prototypage de nouveaux processus
Manganelli (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation 2. Identification 3. Vision 4. Solution 5. Transformation
Farrell (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluation 2. Reengineering 3. Développement 4. Construction 5. Implantation
Leymann & Altenhuber (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modélisation 2. Exécution
Van der Aalst et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Design des Processus 2. Configuration du système 3. Exécution 4. Diagnostic
Chatha et al. (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification des changements à effectuer 2. (Re) Design 3. Identification des ressources à mobiliser 4. Optimisation 5. Mise en œuvre 6. Contrôle 7. Identification des pistes d'amélioration
Aytulun & Guneri (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La compréhension des processus existants 2. La mise en évidence des alternatives envisageables quant à la modélisation des processus 3. L'évaluation de la performance des processus

Tableau 4 : Tableau comparatif des méthodologies de management des processus

Nous avons alors choisi de présenter une décomposition du management des processus en cinq phases, afin de proposer une synthèse en la matière : Figure 34.

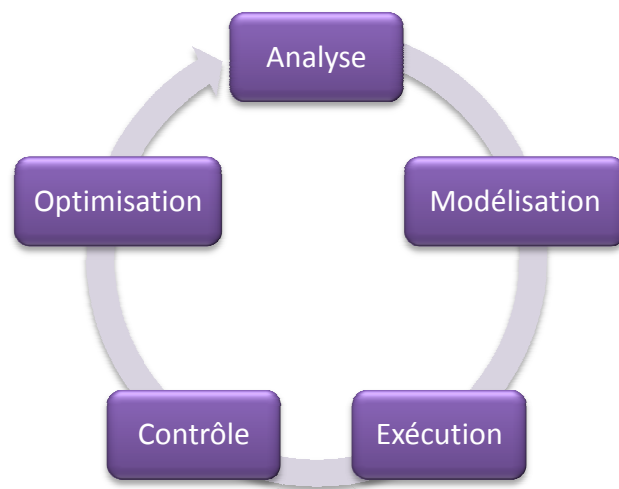


Figure 34 : Les étapes du management des processus

1.2.2.A. Phase I : Design

Le "Design" ("dessin") permet d'établir une liste la plus exhaustive possible des processus existants: "AS IS"⁸¹ (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007). Les processus qui doivent être modélisés sont identifiés : construction du cadre d'analyse des processus.

Cette phase est particulièrement importante : Hammer (2007) souligne en effet le fait **que la forme influence fortement la fonction et la performance du système mis en place** ("*process design determines performance*") et cette étape peut être qualifiée de "stratégique" (Aytulun et Guneri 2008).

Dans cette phase, les processus critiques ("*core processes*" : Cf. point 1.1.2.A) devront être identifiés (Sarkis, Presley, et Liles 1997) et classés par ordre de priorité (Manganelli et Klein 1994). La chaîne de valeur de Porter (Porter et Millar 1985) pourra être utilisée dans cet objectif (Teng, Grover, et Fiedler 1994).

Le "Design" consistera en grande partie à une recherche d'information ; les informations réunies seront ensuite agrégées et structurées pour mettre en évidence une première cartographie des processus. La difficulté ne résidera pas tant dans la collecte de l'information, mais plutôt dans l'iden-

⁸¹ Dans la version la plus radicale du management par les processus, i.e. dans une démarche de *Business Process Reengineering*, les processus "AS IS" sont ignorés. La phase de design consistera alors à créer *ex nihilo* un nouvel ensemble de processus.

tification des "bonnes" informations (tout ce qui est nécessaire, mais uniquement ce qui est nécessaire) : l'équipe chargée de ce travail devra faire face à une très grande quantité d'information ; elle devra alors être capable d'en extraire les éléments clés (Davenport et Beers 1995).

1.2.2.B. Phase II : Modélisation

La modélisation a toujours été au cœur des activités de management des processus et de leurs méthodologies, quels que soient leur orientation ou leur objectif : amélioration, *reengineering*, certification ou implantation d'applications informatiques (Adamides et Karacapilidis 2006). Elle n'en demeure pas moins d'une grande complexité, fortement consommatrice de ressources et de temps. Les modèles mis en place doivent être opérationnels et dynamiques (Davenport, 1995), un changement à un niveau devant pouvoir être répercuté aux niveaux suivants.

Cette "Modélisation", ou "system configuration" selon Van der Aalst et al. (2003), sera alors un outil qui permettra la capture, l'externalisation, la formalisation et la structuration des connaissances de l'organisation sur ses processus (Kalpic et Bernus 2002). Elle consistera en particulier à mettre en place la représentation des processus (Bandara et Rosemann 2005) : "*Process modelling is an approach for visually depicting how businesses conduct their operations; defining and depicting business processes, including entities, activities, enablers and the relationships between them*"⁸² (Gill 1999, 5). Les différents éléments composant le processus seront alors décrits, par le biais d'applications informatiques ou non (Yu et Mylopoulos 1995).

Chatha, et al. (2007) soulignent l'importance de cette phase dans la démarche et précisent que chaque processus devra être modélisé et documenté de manière formelle, en termes de : (1) logique (enchaînement des tâches au sein du processus), (2) ressources (humaines et techniques), (3) pratique métier et (4) d'interdépendance avec les autres processus. Ces éléments peuvent être représentés à l'aide de la Figure 35, page suivante.

⁸² "La modélisation des processus est une approche permettant de décrire visuellement comment les entreprises mènent leurs opérations, définissent et décrivent les processus, y compris les entités, activités, ressources et les relations entre ces éléments"

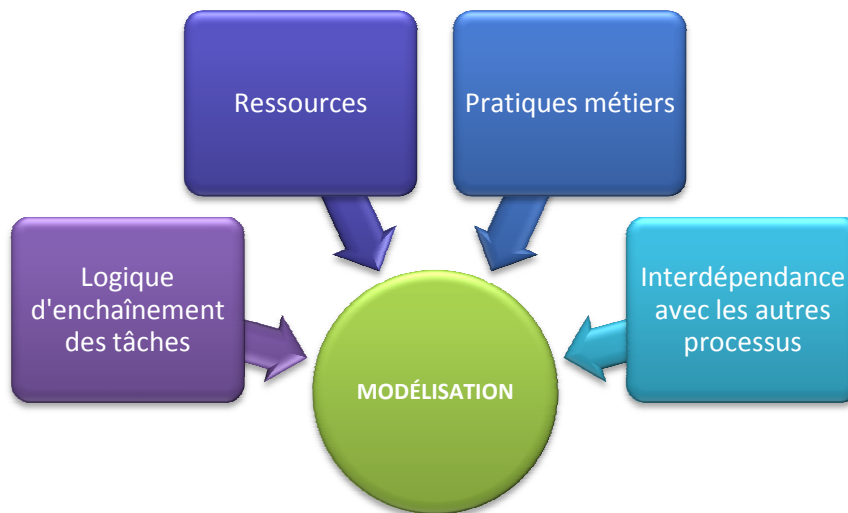


Figure 35 : Éléments devant être pris en compte dans la modélisation selon Chatha, et al. (2007)

1.2.2.C. Phase III : Exécution

Dans la phase III "Exécution" (ou "Process Enactment"), "the operational business processes are executed using the system configured"⁸³ (Van der Aalst, Hofstede, et Weske 2003, 5). Les processus pourront être exécutés manuellement et/ou via des applications informatiques (moteurs de *Workflows* par exemple : Cf. infra), en respectant le mode opératoire défini dans la phase de modélisation. Les rôles et compétences requises de chaque acteur ont été identifiés dans cette phase II, ainsi que les tâches qu'ils ont à accomplir. Ces tâches pourront avoir une dimension physique ou informationnelle (Davenport et James 1990) et elles devront être réalisées dans le respect des règles établies lors de la modélisation (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007; Leymann et Altenhuber 1994). Cette phase d'exécution sera directement influencée par la dimension répétitive ou non du processus (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007).

1.2.2.D. Phase IV : Contrôle

La phase IV "Contrôle" (ou "monitoring") permet d'évaluer les performances du processus, notamment au niveau de la production d'information. Une dimension importante de cette phase consiste à mesurer le degré de conformité entre la réalisation, l'exécution du processus et sa modélisation : ce qui est fait par rapport à ce qui doit l'être (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007; Sørungård 1996). Il s'agit ici d'une comparaison "en interne", qui pourra avoir lieu périodiquement, lors d'audits internes (Davenport et Beers 1995).

⁸³ "Les processus opérationnels sont mis en œuvre sur la base du système configuré"

Le plus souvent, l'analyse des performances du processus sera axée sur des critères quantitatifs, fondés sur le concept d'indicateur (*KPIs* : "*key performance indicator*") : indicateurs, financiers ou non, permettant d'évaluer la performance de l'organisation (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008). Cependant, il n'est pas évident d'identifier les indicateurs (*KPIs*) appropriés à la mesure de la performance de tel ou tel processus : les indicateurs envisageables peuvent être nombreux, mais ils seront loin d'être tous opérationnalisables (Davenport et Beers 1995). C'est le cas notamment quand les informations nécessaires à leur mise en place sont trop difficiles à obtenir ou trop longues à réunir. Or, leur choix pourra être lourd de conséquences : si l'entreprise ne met pas en place les bons indicateurs, elle ne pourra pas mesurer, et donc améliorer, la performance de ses processus (Hammer 2007). Davenport & Beers (1995) illustrent cet état de fait en prenant l'exemple d'une compagnie aérienne qui avait mis en place un système très formalisé de mesure de la satisfaction des clients. Or cette compagnie a constaté une chute significative de ces parts de marché alors que les indicateurs de satisfaction de la clientèle faisaient état de résultats très satisfaisants. Le problème résidait en fait dans le choix de ces indicateurs, qui ne prenaient pas en compte ce qui était réellement important pour le client. Un des critères de choix qui devra donc être pris en compte dans cette phase est alors l'adéquation entre l'indicateur et l'objectif stratégique du processus en question (Davenport et Beers 1995).

Vergidis et al. (2008) proposent une étude dont l'objectif consiste à identifier quels sont les indicateurs utilisés le plus fréquemment dans les entreprises de service. Il ressort de cette étude que les quatre indicateurs les plus cités sont : (1) le temps nécessaire à l'exécution du processus, (2) le "*Balanced scorecard*" (Kaplan et Norton 1996), (3) la satisfaction du client et (4) le coût du processus. Il faut cependant noter qu'il est discutable de mettre sur un même plan le "*Balanced scorecard*" et les trois autres indicateurs, dans la mesure où le "*Balanced scorecard*" regroupe lui-même plusieurs indicateurs, sous différentes thématiques.

Une difficulté qui devra être contournée par les organisations peut résider dans la multiplication des indicateurs. Davenport et Beers (1995) citent à ce sujet la chaîne hôtelière Ritz-Carlton, qui collectait quotidiennement des indicateurs mesurant la performance de quelques 720 processus différents. Le nombre total des mesures réalisées s'élevait alors à plusieurs milliers... Des techniques d'agrégation des données peuvent alors être mises en place, mais elles risquent de compliquer l'interprétation par les acteurs de l'indicateur synthétique ainsi obtenu.

Un autre élément de mesure de la performance d'un processus consiste à comparer ce qui se fait dans l'entreprise et à l'extérieur : *benchmark* (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008).

Enfin, l'analyse de cette performance pourra aussi être effectuée d'un point de vue qualitatif, mais une telle analyse pourra difficilement être automatisée : elle sera en général effectuée manuellement (ibid.).

1.2.2.E. Phase V : Optimisation

Dernier temps de la démarche, la phase V "*Optimisation*" vise à améliorer de façon continue les processus : identification des pistes d'amélioration, ou des points de blocage. Il s'agira notamment de traduire en actes les conclusions obtenues dans la phase précédente : modifications concrètes des processus ou, le cas échéant, des outils de mesure de leur performance.

Certains auteurs, et notamment Phalp & Shepperd (2000), déplorent le fait que l'analyse des processus se limite souvent à une simple inspection de leurs représentations graphiques (*flowcharts*). Or, bien que cette démarche soit fortement consommatrice de temps, et intimement liée à la compétence de celui ou de celle qui va la mener (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008), elle n'en demeure pas moins une phase très importante d'un management des processus. Les possibilités d'amélioration de ces derniers dépendent néanmoins aussi de leur caractère plus ou moins répétitif (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007).

L'objectif de cette phase d'optimisation consiste aussi à envisager les conséquences que telle ou telle décision auraient sur le fonctionnement d'un processus (ibid.) : quel serait l'impact de l'achat de telle machine ou de tel progiciel de gestion intégré ? Quelles seraient les conséquences de la réorganisation de tel service ?

Vergidis, et al. (2008) mettent en avant le fait qu'il existe peu de méthodes clairement définies permettant de mettre en évidence les points de blocage dans une organisation : ils seront en général identifiés à l'aide d'une analyse manuelle des ordinogrammes – "*flowcharts*" –, ou de l'observation du déroulement réel du processus. Les pistes d'amélioration pourront être identifiées à l'aide de techniques d'amélioration des processus ("*business process improvement techniques*"), comme la méthode "*Six Sigma*" ou le management par la qualité totale (TQM : "*Total Quality Management*"). L'organisation pourra aussi mettre en place des techniques qui lui sont propres (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008).

Les audits internes et revues de processus joueront un rôle clé dans cette phase d'identification des points de blocages et des pistes d'amélioration. La documentation des processus mise en place principalement lors de la phase de modélisation pourra alors servir de support lors de leur déroulement.

1.3. Le rôle de la documentation dans le management des processus

La Figure 34 nous renseigne sur les phases générales de mise en place d'un management des processus. Or, ce dernier est largement fondé sur une collecte d'information concernant le fonctionnement de l'organisation. Ces informations pourront être obtenues auprès des acteurs, auprès des documents existants (procédures, modes opératoires), ou des systèmes d'informations informatisés. Pour certains auteurs, et notamment Davenport et Beers (1995), cette recherche d'information, et le traitement qui en est fait, doit faire l'objet d'un réel effort de gestion : un management des informations concernant les processus ("*process information management*"), qualifié "d'élément critique" par ces auteurs. Ils identifient quatre phases distinctes dans le management de ces informations : identification, collecte, distribution et enfin utilisation de l'information concernant les processus (cette dernière phase comprenant aussi une dimension analytique) : Figure 36.



Figure 36 : Les phases du management des informations (Davenport et Beers 1995)

La documentation détaillée, structurée et standardisée de l'ensemble des processus d'une organisation s'inscrit dans ce cadre, avec les différents aspects de la cartographie des processus (Mougin et Peyrat 2001). Si nous revenons sur les différentes phases de la Figure 34 (les étapes du management des processus), cette documentation est mise en place dans les phases I, II et III. Elle est utilisée comme outil de pilotage dans la phase IV et peut faire l'objet de modifications dans une optique d'amélioration continue des processus dans la phase V. Elle est donc un élément central et récurrent de cette démarche.

La représentation et l'analyse qui seront faites des processus (phases de design et de modélisation) permettront de mettre en place cette documentation. Elles devront être précises et efficaces : cela jouera un rôle crucial dans la réussite des projets de management des processus (Aytulun et Guneri 2008). Sans cela, les personnes qui exécutent les processus ne sauront pas exactement quoi faire, et quand (Hammer 2007). Zairi & Sinclair (1995) citent différents outils et techniques qui pourront

être mobilisés dans ce cadre : représentation graphique des processus, outils de recherche opérationnelle, technologies de l'information, gestion du changement, *benchmarking* et ingénierie industrielle...

La capacité de l'équipe à utiliser ces outils afin de collecter et synthétiser les informations sera un élément clé de réussite d'un projet de management des processus (Bandara et Rosemann 2005), notamment pour mener à bien les toutes premières phases du projet (design et modélisation). Nous verrons donc ici comment la documentation pourra être mise en place dans les phases de design (point 1.3.1) et de modélisation (point 1.3.2).

1.3.1. Documentation et phase de design

Plusieurs outils et techniques pourront être utilisés pour reconstituer les processus existants dans l'organisation (phase de "design" des processus). Les acteurs pourront être systématiquement interrogés, dans le but de "capturer" leurs connaissances et leurs fonctions. Des séances de réflexions collectives ("*brainstorming*") pourront être organisées (Davenport et Beers 1995). Des outils de travail collaboratif (logiciels de *Groupwares*) pourront être mis en place, afin de permettre à beaucoup plus de personnes de contribuer à cette phase d'analyse, tout en réduisant les coûts et le temps nécessaire (Dennis, Carte, et Kelly 2003).

L'équipe chargée de ce travail devra trouver des réponses à de nombreuses questions, dont quelques exemples sont présentés dans le tableau suivant :

Exemples de questions
Quel est le but réel de ce processus ?
Comment ce processus contribue à la réalisation de notre stratégie ?
Dans quelle mesure répond-il aux besoins réels de nos clients ?
Quels objectifs de performance doit-il atteindre ?
Dans l'idéal, comment ce processus devrait être effectué ?
Quels aspects du processus pourraient être complètement supprimés ?

Tableau 5 : Exemple de questions qui devront être soulevées dans la phase de design (Davenport et Beers 1995)

Le *Benchmarking*, qui consiste à identifier les meilleures pratiques d'un secteur (Camp 1995), pourra aussi apporter des éléments d'information et des voies d'amélioration des processus (Sarkis, Presley, et Liles 1997).

Enfin, des outils de *Business Process Analysis* (BPA) comme le "*Process Mining*" permettront d'extraire des systèmes d'information de l'organisation de nombreuses informations concernant les processus, y compris au niveau des processus cachés (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008), en utilisant "*process log*" ou "*event logs*" (journaux d'événements). Il s'agit par exemple d'analyser l'ordre dans lequel des transactions ont été effectuées dans un Progiciel de Gestion Intégré (PGI), afin de mettre en évidence les processus de l'entité : la plupart des organisations possèdent en effet les ressources nécessaires (bases de données contenant les informations concernant les processus qui se sont déroulés dans le passé) pour mettre en place une démarche de *Process Mining*. Avoir la capacité de chercher et de découvrir des processus cachés (ou des "morceaux" de processus cachés) dans les "*process logs*" permet d'identifier, d'ajuster et d'améliorer les représentations des processus, et donc leur pilotage (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008; Van der Aalst, Weijters, et Maruster 2002). Il s'agit ainsi d'un outil non négligeable dans cette phase d'identification des processus existants.

1.3.2. Documentation et phase de modélisation

La phase de modélisation permettra de créer des représentations des différents processus et de leurs relations. Mais s'il existe de très nombreux outils et techniques de modélisation des processus, la grande majorité des entreprises utilisent des techniques relativement simples de représentation, notamment sous forme de diagrammes (Aguilar-Saven 2004; Vergidis, Turner, et Tiwari 2008), comme les logigrammes (ou ordinogrammes) – "flowcharts" – (Gilbreth et Gilbreth 1922) ou les diagrammes de Gantt (1919).

De nombreux auteurs se sont intéressés à la classification des outils et techniques de modélisation des processus (Aguilar-Saven 2004; Aytulun et Guneri 2008; Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007; Giaglis et Doukidis 1997). Nous n'aborderons que certains de ces outils (méthodologies ou techniques de représentation, supportées ou non par la technologie informatique), à titre d'illustration, en nous appuyant notamment sur les travaux d'Aguilar-Saven (2004), de Chatha (2007) et de Becker et al. (2000; 2003) :

- Flow Chart (logigrammes) : très largement abordés dans la littérature et utilisés dans les organisations (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008), cette technique de représentation des tâches à accomplir et des flux a été présentée dès 1922 par Gilbreth & Gilbreth ; très simple à

mettre en place et à communiquer, les logigrammes permettront de représenter et d'analyser les processus, ce qui explique leur large utilisation.

- Diagramme de Gantt (Gantt 1919) : matrice représentant l'enchaînement des flux d'activités ainsi que leur durée théorique. Cette représentation a le mérite, comme les logigrammes, d'être simple à mettre en œuvre et à comprendre ; elle ne permet cependant pas de mettre en évidence les relations entre les activités.
- L'IDEF "Integration DEFinition" est un langage de description des processus (représentation graphique) développé par l'US Air Force en 1981. Il pourra faciliter les phases de design et de modélisation en donnant une représentation des ressources et des données concernées ainsi que de leur importance dans l'organisation. Par contre, la structure organisationnelle ainsi que le cycle de vie du processus (dimension chronologique) ne sont pas prises en compte (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007).
- L'IEM, "Integrated Enterprise Modeling", est aussi un langage de modélisation des processus (Mertins et Jochem 2005). Il permet de faciliter la phase de design et de modélisation, notamment au niveau de l'identification des ressources et des différentes phases des processus. Mais les dimensions humaine et temporelle ne sont pas prises en considération (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007).
- Guidelines of Modeling (GoM) framework : L'objectif du GoM est d'accroître la qualité des représentations obtenues lors de la phase de modélisation. Ce cadre de travail propose six axes de réflexion afin d'atteindre cet objectif : exactitude, pertinence, efficacité économique, clarté, comparabilité et caractère systématique du design (Becker, Kugeler, et Rosemann 2003; Becker, Rosemann, et Von Uthmann 2000).
- Coloured Petri Nets : Représentation graphique dont l'objectif est de dessiner, caractériser, simuler et vérifier les systèmes (Aguilar-Saven 2004). Cet outil, relativement long à mettre en place, permet la mise en évidence des relations entre les différents processus. Utilisant une formalisation mathématique et les notions de données, il permettra la transposition du processus via des outils informatiques.
- Workflow ("gestion électronique des processus métier") : outils de modélisation et gestion informatique des éléments constitutifs d'un processus, les Workflows permettent de gérer les flux de tâches entre les acteurs et les systèmes d'information. Ils permettront notamment l'automatisation complète de certains processus.
- Le cadre de travail CIMOSA "Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture" (AMICE 1993) décrit différents concepts et principes nécessaires pour modéliser les processus et notamment décomposer les processus en sous processus, mais il ne propose

pas de formalisme explicite pour le faire (Chatha, Ajaefobi, et Weston 2007). De plus sa capacité à capturer les interdépendances entre différents processus est limitée. Elle propose surtout un cadre de réflexion autour de la modélisation fondé sur 4 vues : fonction, information, ressource et organisation (Monfared et al. 2002).

La modélisation des processus pourra donc être effectuée de diverses manières, en utilisant différents outils et langages de représentation. Les modélisations mises en place pourront présenter divers degrés d'adaptabilité (Aguilar-Saven 2004). Certains modèles seront qualifiés de passifs : ils ne pourront pas absorber une modification, un changement dans le processus sans nécessiter une re-modélisation complète de ce dernier. A l'inverse, d'autres modèles permettront à l'utilisateur d'effectuer des changements ; ils seront qualifiés de dynamiques. Aguilar-Saven (2004) qualifie par exemple les "Workflows" et "Coloured Petri Nets" de dynamiques, par opposition aux "Flowcharts" et diagrammes de Gantt, qualifiés de passifs.

Au sein d'une organisation, la modélisation sera en général standardisée, afin que tous les processus soient représentés de façon homogène (Van der Aalst, Hofstede, et Weske 2003). De plus, la plupart des entreprises font en sorte que le langage de modélisation choisi soit compatible avec le langage de programmation des moteurs de gestion électronique des processus métier – "Workflows" – (Van der Aalst, Hofstede, et Weske 2003), même si tous des processus n'ont pas vocation à être automatisés.

Les phases de design et de modélisation font donc largement appel aux possibilités offertes par les technologies de l'information : le rôle de l'infrastructure de l'organisation et de son système d'information seront alors déterminants.

Conclusion de la Section 1 : Proposition de synthèse

Ainsi, **le management ou la gestion des processus**, aussi appelé *Business Process Management* ou *Business Process Change*, **regroupe l'ensemble des techniques permettant de déterminer, modéliser, mettre en œuvre, contrôler et optimiser les processus d'une organisation**. Dans son acception la plus radicale, il s'agira de *Business Process Reengineering*. Dans son version la plus souple, il s'agira du "*Soft Business Process Management*" ("*Soft BPM*").

Une des phases les plus importantes du management des processus consistera à procéder à leur modélisation : le *Business Process Modelling*. Une cartographie des processus devra alors être mise en place : *Process Mapping*.

Les outils de *Process Mining* pourront faciliter les phases I et II du management des processus ("design" et "modélisation") ; les outils de *Business Process Analysis* pourront être mobilisés dans les phases IV et V ("contrôle" et "optimisation").

Ces différents éléments peuvent être synthétisés dans la représentation présentée dans la Figure 37.

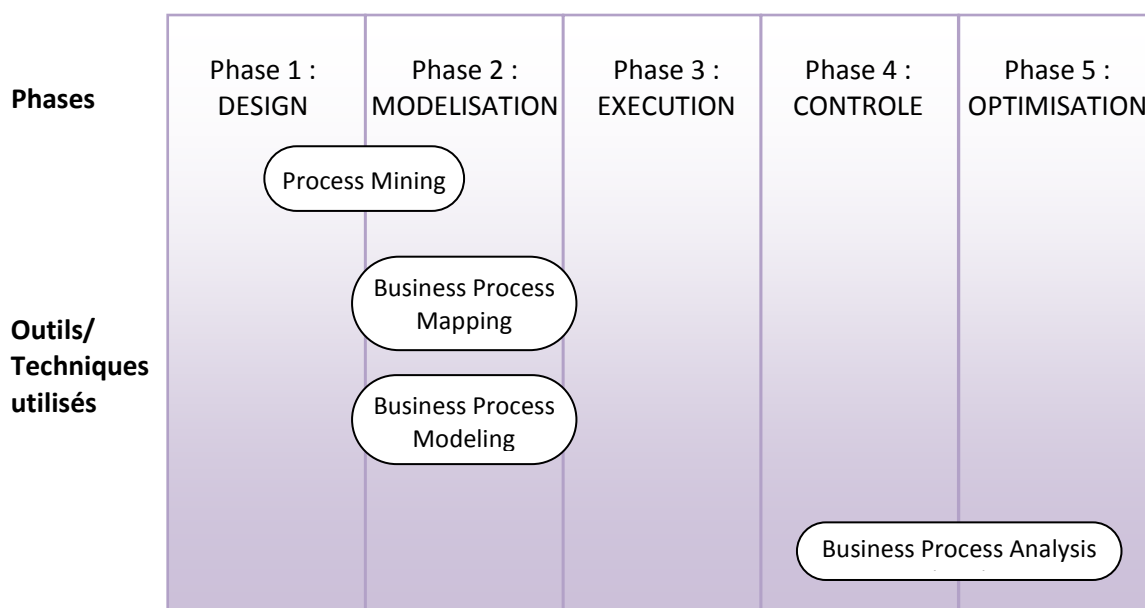


Figure 37 : Le management des processus : Phases et outils/techniques utilisés

Ces démarches répondent ainsi à un besoin de changement, de réorganisation du fonctionnement interne des entreprises, afin de prendre en compte les variations de leur environnement. Il apparaît cependant aujourd'hui qu'elles ne se limitent pas à cette dimension relativement ponctuelle dans la vie d'une organisation : au fur et à mesure de leur diffusion, ces dernières ont pris conscience de l'intérêt que pouvait avoir au quotidien une gestion des processus (Davenport et Beers 1995).

Les phases 1 et 2 seront déterminantes pour mettre en place une documentation qui permettra aux acteurs de mieux appréhender le fonctionnement de leur organisation, les éléments créateurs de valeur, et ceux excessivement consommateurs de ressources. Cette documentation permettra aussi de mieux répondre aux demandes lors des audits – nous avons vu que de nombreux référentiels

préconisaient la mise en place d'une vue processuelle de l'organisation –, et aussi d'identifier les points de fonctionnement de tel ou tel processus qui ne correspondraient pas aux recommandations en question. Elle permettrait ainsi de réduire l'équivocité perçue par les acteurs.

Les phases 3, 4 et 5 permettront au système de s'améliorer, via la mise en place de boucles de feedback. Si la démarche atteint ses objectifs, la documentation pourra servir d'élément de référence pour la conduite de l'action – cadre –. Elle deviendra alors un élément important des règles de fonctionnement de l'organisation.

Le management des processus s'inscrit ainsi dans une recherche plus générale de développement de la capacité de résilience de l'organisation : en développant une vision processuelle de son fonctionnement, l'organisation se donne les moyens de réagir plus rapidement et de façon plus efficace aux agressions de l'environnement. On peut en effet considérer que ce mode de management contribue à réduire l'équivocité perçue par les acteurs quant au fonctionnement de leur organisation : les différentes personnes qui interviennent dans le cadre du déroulement du processus auront une idée plus claire des tâches qui leur incombent, et de celles de leur collègues.

La mise en œuvre concrète d'un tel mode de management fera alors l'objet du point suivant.

Section 2. Mise en œuvre du management des processus

Nous venons ainsi de faire le point sur les notions de processus, de représentation et de management des processus. Nous devons à présent nous intéresser à la mise en œuvre concrète d'un tel mode de management.

Le management des processus requiert un réel investissement de la part de l'organisation qui souhaite le mettre en place : il s'agira d'un projet à long terme, qui devra faire l'objet d'une réflexion poussée et d'un réel effort de planification. La mise en œuvre concrète d'une telle démarche suppose des choix, en termes d'objectifs – qui devront être clairement définis et communiqués –, mais aussi en termes de méthodologie et d'outils à mobiliser. Une fois que les différents processus auront été identifiés, il faudra déterminer ceux qui devront être modélisés et éventuellement réorganisés en priorité ("processus clés"). Les choix effectués à ces différents niveaux ne seront pas neutres : ils pourront avoir de lourdes conséquences quant aux chances de réussite de la démarche. Le management des processus présente ainsi une importante dimension stratégique, qui ne devra pas se limiter à une analyse des aspects purement financiers (Sarkis, Presley, et Liles 1997), mais aussi opérationnelle.

L'entreprise devra donc intégrer cette démarche dans sa stratégie (point 2.1) avant de faire des choix au niveau de sa mise en œuvre : dimension opérationnelle du management des processus (point 2.2). Mais pour atteindre pleinement ses objectifs, elle devra aussi tenir compte et contourner un certain nombre de difficultés (point 2.1). Nous verrons enfin quels seront les apports de ce type de management (point 2.2).

2.1. La mise en œuvre stratégique du management des processus

Sarkis, et al. (1997) mettent en évidence la dimension stratégique du management des processus. Son absence de prise en compte serait même la principale raison de nombreux échecs de mise en place de cette démarche (Manganelli et Raspa 1995).

Cette dimension stratégique aura en effet des conséquences à court terme et à long terme sur l'organisation, qui apparaît ici comme un ensemble complexe de processus interdépendants : les chan-

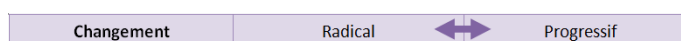
gements effectués à un niveau auront nécessairement des répercussions à d'autres niveaux dans l'entreprise. Les choix opérés par la hiérarchie à ce sujet porteront alors sur plusieurs dimensions dont les principales sont présentées dans le Tableau 6 :

Changement	Radical	↔	Progressif
Spectre	Large	↔	Etroit
Point de départ	Table rase	↔	Existant
Mise en œuvre	Top Down	↔	Bottom Up

Tableau 6 : Les grandes oppositions en termes de stratégie de management des processus

Ces différentes oppositions au niveau de l'ampleur des changements à effectuer (point 2.1.1), du spectre (étendue) des processus concernés (point 2.1.2), du point de départ (point 2.1.3), et enfin au niveau de la mise en œuvre concrète, en termes de pilotage du projet (point 2.1.4), ont fait l'objet de nombreux développements dans la littérature sur le management des processus, et plus précisément celle portant sur le *Business Process Reengineering*.

2.1.1. Le changement doit-il être radical ou progressif ?



Le caractère radical des changements opérés a longtemps été considéré comme la caractéristique principale du *Business Process Reengineering*, notamment par des auteurs comme Hammer & Davenport.

Pour Hammer & Champy (1993), les changements et améliorations à mettre en œuvre devront être radicaux : il ne s'agit pas de changements à la marge. Ces modifications de faible ampleur, incrémentales, devront être évitées : elles font empirer les choses en augmentant la complexité des processus existants au lieu de les améliorer significativement ; elles présentent aussi l'inconvénient d'enfermer l'entreprise dans ses modes traditionnels de fonctionnement, l'empêchant d'évoluer (Hammer et Champy 1993).

Toutes les dimensions de l'organisation devront être repensées ; les processus bien sur, mais aussi tous les éléments qui les supportent (Hammer 1990) : la définition des postes, la structure de l'organisation, les systèmes de management...

Les technologies de l'information joueront un rôle très important dans cette optique de *reengineering*. Il faut cependant préciser qu'il ne s'agira pas simplement d'automatiser des processus existants: elles devront au contraire permettre d'en créer de nouveaux (Hammer 1990).

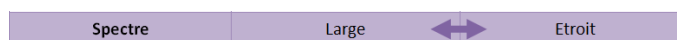
Le choix de ce terme de "radical" n'a pas été neutre dans les mises en œuvre concrètes du *Business Process Reengineering*. La dimension extrémiste que ce terme peut revêtir a souvent été à l'origine d'une levée des boucliers de la part des équipes œuvrant dans les organisations en question. Hammer (1996), reconnaît que le choix de ce terme de "radical" comme élément clé de caractérisation du *Business Process Reengineering* n'était pas des plus judicieux et que le terme de "processus" aurait été bien plus approprié.

Quoi qu'il en soit, la dimension radicale d'un changement opéré dans une organisation, de part ce caractère souvent traumatisant pour les équipes, devra être clairement explicité par les personnes chargées de sa mise en place (Clemons, Row, et Thatcher 1995). Le niveau final de changement obtenu suite à la mise en place d'une telle démarche sera d'ailleurs souvent bien moindre que celui désiré au départ (Clemons, Row, et Thatcher 1995), notamment en raison du problème de la résistance au changement.

Davenport & Beers (1995), Zairi & Sinclair (1995) ou encore De Cock & Hipkin (1997) opposent cette vision radicale à une démarche beaucoup plus incrémentale : le management de la qualité totale ("*Total Quality Management*" : *TQM*) ; ce dernier fait référence à des techniques d'amélioration continue dont la mise en œuvre s'effectue sur des larges périodes de temps. Le *Soft BPM* (Chan et Choi 1997) s'inscrit aussi dans cette tendance.

Les organisations devront donc déterminer dans leur stratégie si les changements à effectuer seront radicaux ou plutôt incrémentaux. Une deuxième dimension de cette définition de la stratégie de management des processus portera sur le spectre, l'étendue, de l'analyse et du changement à envisager : faut-il appliquer la démarche à l'ensemble de l'organisation ou, au contraire, commencer par un service, un département ?

2.1.2. Le management des processus doit-il être appliqué à l'ensemble de l'organisation ?



Le *Business Process Reengineering* suppose une redéfinition large et transversale des processus de l'ensemble de l'entreprise (Melão et Pidd 2000). C'est à cette condition que l'équipe chargée du projet pourra se détacher de la traditionnelle structure fonctionnelle de l'organisation (Hammer et Champy 1993). Cette dernière apparaît en effet trop rigide pour permettre l'obtention de réels gains dans cette recherche d'améliorations significatives. Certaines entreprises ont opté pour cette approche, qualifiée de "**Big Bang**". C'est le cas notamment de British Telecom, qui a obtenu des gains importants suite à la mise en place de la démarche (Bartram 1994).

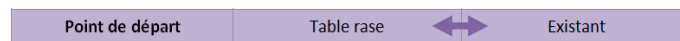
Hammer, quelques années plus tard (2007), nuancera son propos initial en précisant que cette démarche pourra être effectuée au niveau de l'entreprise ou d'une de ses unités. Les organisations ont beaucoup de mal à se détacher du schéma traditionnel de la structure fonctionnelle ; dans la majorité des cas, le management des processus sera donc mis en place au niveau d'une fonction, ou d'un département de l'entreprise (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008). La démarche peut aussi être implémentée processus par processus, comme cela a été le cas dans l'entreprise *British Alcan Aluminium* (Bartram 1994) : approche "**Patchwork quilt**".

En effet, si l'argument de la nécessaire redéfinition de l'ensemble de l'organisation semble logique, elle n'en est pas moins difficile à appliquer : un tel projet suppose des moyens conséquents et il présente un niveau de risque élevé. Les changements et évolutions doivent se faire alors que l'entreprise est en activité, ce qui pose de problèmes concrets d'organisation. Stoddard & Jarvenpaa (1995, 83), citent un manager s'exprimant à ce sujet : "*BPR is about changing the engines of a flying airplane.*"

Une démarche de management des processus mise en œuvre au niveau d'une seule fonction ou d'un département limite quelque peu cet inconvénient à une partie définie de l'organisation et peut aussi aboutir à des améliorations significatives (Stoddard et Jarvenpaa 1995). Elle présentera l'avantage d'amener progressivement les équipes à accepter le changement, et l'ensemble de l'organisation pourra bénéficier d'un effet d'expérience. Stoddard & Jarvenpaa (1995) illustrent leur propos avec l'exemple de *FoodCo* qui a, dans un premier temps, mis en place la démarche dans une de ses usines, avant de l'étendre aux autres.

Une troisième dimension de la définition de la stratégie de management des processus portera sur le point de départ de l'analyse : faut-il tenir compte ou non du passé ?

2.1.3. Faut-il faire table rase du passé ou tenir compte de l'existant ?



La question qui se pose ici est de savoir si la démarche de réorganisation des processus doit se fonder sur l'existant, i.e. sur une étude du fonctionnement actuel des processus dans l'organisation ("**as is**") ou, au contraire, si elle doit faire un important effort de remise en question et tirer un trait sur tous les modes de fonctionnement antérieurs ("**clean-slate**"). Dans ce dernier cas, les processus existants seront ignorés.

Les adeptes du *Business Process Reengineering*, tels que Hammer, Champy ou Davenport, qui ont plutôt une vision radicale du changement, prônent plutôt la seconde solution : faire table rase du passé ("**clean-slate**"). Une refonte en profondeur des processus suppose un retour à la racine des choses : il ne faut pas se contenter de changements superficiels ou essayer de composer avec l'existant ; au contraire, il faudra mettre au rebus tous les anciens modes de fonctionnement.

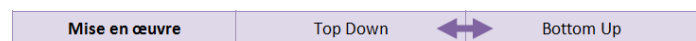
Dans la réingénierie, la redéfinition radicale des processus suppose de ne pas tenir compte de toutes les structures et procédures existantes afin d'inventer de nouvelles façons d'accomplir le travail ; il faudra faire table-rase du passé, ignorer "ce qui est" pour se concentrer sur "ce qui devrait être" : "*radical redesign means getting to the root of things: not making superficial changes or fiddling with what is already in place but throwing away the old. In reengineering, radical redesign means disregarding all existing structures and procedures and inventing completely new ways of accomplishing work*" (Hammer et Champy 1993). L'identification des changements à mettre en place ainsi que leur mise en œuvre devra se faire sans les contraintes existantes de l'organisation (Chan et Choi 1997).

Il semblerait cependant que la tendance actuelle soit moins radicale et que la prise en compte de l'existant devienne un élément incontournable de la démarche. Davenport et Stoddard (1994) soulignent, qu'en pratique, une démarche faisant table rase du passé est rarement pertinente. La plupart des méthodologies insistent sur l'importance de l'analyse de l'existant et sur l'identification des points de blocage lors des phases de design et de modélisation des processus (Chan et Choi 1997). Une bonne connaissance des processus existants permettrait d'identifier et de conserver le meilleur.

leur, et d'avoir un élément de référence permettant des comparaisons entre l'existant et ce qui est envisagé (Dennis, Carte, et Kelly 2003). Enfin, il semblerait qu'une approche "table rase" soit matériellement difficile à mettre en œuvre (Chan et Choi 1997), ne serait-ce que pour des raisons culturelles.

Une dernière dimension de la définition d'une stratégie de management des processus porte sur sa mise en œuvre concrète et le choix de l'équipe qui sera chargée du projet : devra-t-elle réunir des cadres supérieurs et/ou des opérationnels ?

2.1.4. La mise en œuvre doit-elle effectuée par la hiérarchie (Top down) ou par les opérationnels (Bottom up) ?



Hammer & Champy (1993) insistent sur le fait que le Business Process Reengineering doit être une démarche "**Top-Down**", confiée à des cadres supérieurs, et en aucun cas "**Bottom-up**" que se soit au niveau de son impulsion ou de sa mise en œuvre. Cette tâche ne doit pas être confiée aux opérationnels ou cadres intermédiaires : leur vision de l'organisation n'est pas suffisamment globale, ils n'ont pas l'autorité nécessaire pour imposer leurs décisions, et ils sont trop investis dans le fonctionnement actuel de leur domaine d'activité pour pouvoir opérer des changements radicaux (Dennis, Carte, et Kelly 2003).

Dans cette vision du management des processus, l'équipe, relativement réduite (5 à 10 personnes) sera menée par un leader chargé de la conduite du projet et composée de cadre supérieurs qui devront s'attacher à comprendre les processus (Hammer et Champy 1993). Ils ne devront cependant pas être personnellement impliqués dans leur fonctionnement au quotidien, afin d'éviter qu'ils ne soient trop influencés par les anciens modes de fonctionnement (Dennis, Carte, et Kelly 2003). L'équipe chargée du projet pourra aussi comprendre des consultants ou des cadres spécialisés dans d'autres domaines que celui faisant l'objet du *reengineering* (Hammer et Champy 1993), l'objectif étant ici d'accroître l'objectivité et l'originalité des propositions qui seront faites.

Cette vision "*Top-Down*" du management des processus qui constitue une des préconisations fortes du *Business Process Reengineering*, a été remise en question par plusieurs auteurs, dont notamment Davenport et Stoddard (1994). Les cadres intermédiaires et les opérationnels possèdent en effet des connaissances et une expertise qu'il semble dommage d'ignorer : ils connaissent les processus existants, leurs atouts et leurs faiblesses, et peuvent donc être à même de proposer de nom-

breuses pistes d'amélioration très pertinentes. Les phases de design et de modélisation détaillée des processus pourront donc être effectuées par les équipes qui réalisent concrètement les opérations au quotidien (Davenport et Stoddard 1994).

Certaines démarches progressives de management des processus, tels que le management par la qualité totale, seront concrètement mises en œuvre par les acteurs opérationnels ("*Bottom-up*"), même si l'impulsion initiale reste du fait de la hiérarchie : cette dernière doit nécessairement fixer les grands objectifs et les communiquer (Zairi et Sinclair 1995).

Ainsi, s'il semble logique que l'impulsion vienne plutôt du haut management de l'organisation, la participation et l'implication des opérationnels peuvent être des éléments clés de réussite d'une telle approche (Melão et Pidd 2000) : "Même si c'est loin d'être le cas en pratique, il est aujourd'hui largement admis en théorie que les connaissances qu'ont les travailleurs de leur emploi sont le point de départ d'une amélioration de la productivité, de la qualité et de la performance" (Drucker 1991, 77).

Le management des processus pourrait alors être le fruit d'une démarche qui serait à la fois "*top down*" et "*Bottom-up*". Dennis et al. (2003) illustrent cet état de fait en présentant quatre projets qui ont été conduits par des équipes de cadres intermédiaires et d'opérationnels, leurs propositions étant validées par leurs hiérarchies. Le rôle joué par cette hiérarchie n'en reste pas moins actif et fondamental, et ce pour au moins trois raisons (Dennis, Carte, et Kelly 2003) : (1) l'implication de la hiérarchie est un signal fort comme quoi le projet revêt une grande importance ; (2) il s'agit d'un gage de cohérence entre les objectifs stratégiques de l'ensemble de l'organisation et les résultats issus de la démarche ; (3) l'engagement de la hiérarchie dans la démarche aura pour conséquence directe une meilleure connaissance du quotidien des opérationnels, élément critique de compréhension des processus.

En outre, cette implication des opérationnels et des cadres intermédiaires ne sera pas neutre en terme d'acceptation du projet par l'ensemble des personnes concernées dans l'organisation: "La plupart des gens ne veulent pas que leur travail soit réorganisé par quelqu'un d'autre" (Davenport et Stoddard 1994, 125).

Il est cependant certain que le nombre de personnes impliquées dans le projet risque d'augmenter significativement. Dennis et al. (2003) soulignent à ce niveau l'intérêt que peuvent avoir les outils de travail collaboratif tels que les "*Groupware*" (Cf. infra).

La mise en place d'une gestion des processus nécessite donc une réflexion stratégique en amont. Une fois cette stratégie définie, l'équipe chargée du projet devra faire des choix, en termes de mise en œuvre concrète, notamment au niveau des outils qui devront être mobilisés. Cette dimension opérationnelle de la démarche fera l'objet du point suivant.

2.2. La dimension opérationnelle du management des processus

Au niveau de la mise en œuvre concrète du management des processus, l'organisation pourra faire appel à de très nombreux outils, techniques et méthodes ; cependant, plusieurs conditions devront être réunies pour qu'une organisation puisse retirer des bénéfices réels d'une telle démarche. Hammer (2007) identifie cinq "facilitateurs" d'une démarche de Business Process *Reengineering* : "*Design*" (exhaustivité du design) ; "*Performers*" (capacités/compétences des personnes qui font fonctionner les processus) ; "*Owner*" (désignation d'un "*process owner*", cadre supérieur propriétaire du processus, pour superviser la mise en œuvre du processus et sa performance) ; "*Infrastructure*" (adéquation entre le système d'information et le mode de management, par rapport aux besoins des processus) ; "*Metrics*" (qualité des outils de mesure de la performance des processus).

Bandara et Rosemann (2005) identifient quant à eux trois principaux facteurs de réussite : la capacité à obtenir des informations pertinentes, l'expertise de l'équipe chargée de la modélisation et la qualité du management de projet (ce dernier point recouvrant de nombreux éléments, comme la définition des objectifs, le management des connaissances, la gestion du temps et la communication).

Ces différents éléments peuvent être réunis sous trois thématiques : **les représentations, les acteurs, et l'infrastructure**. Nous avons souhaité rajouter une quatrième thématique, qui revient régulièrement dans la littérature : **la culture de l'organisation**.

Outre les représentations mises en place (qui ont déjà fait l'objet point 1.3 : "Le rôle de la documentation dans le management des processus" et que nous ne reprendrons pas ici), l'entreprise devra donc faire des choix au niveau de l'encadrement hiérarchique de la démarche (point 2.2.1), du rôle des technologies de l'information (point 2.2.2) et tenir compte du poids que sa culture peut avoir pour supporter ou au contraire entraver la démarche (point 2.2.3).

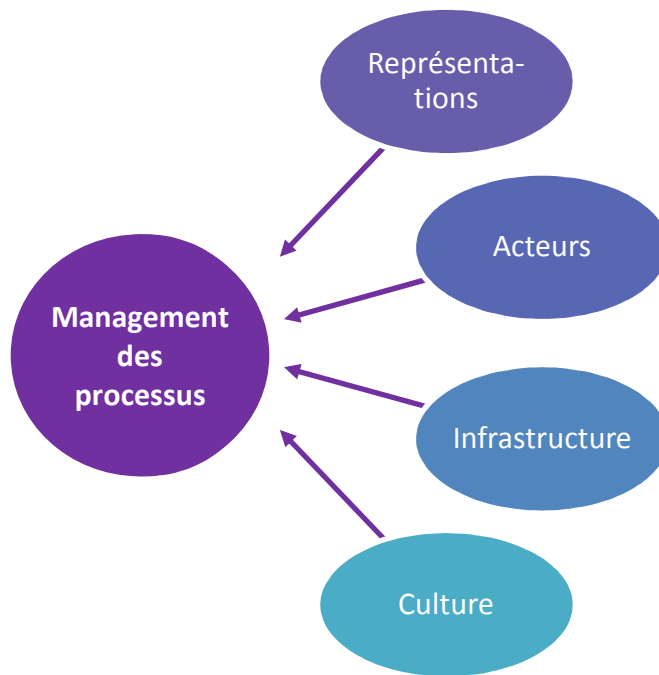


Figure 38 : Les éléments "facilitateurs" du management des processus

2.2.1. La hiérarchie et l'équipe chargée du projet

Le rôle du "*top management*" sera prépondérant (Hammer 1990; Walker et Woolven 1991). Il devra en particulier veiller à ce qu'il y ait une bonne communication afin de bien expliquer à l'ensemble des acteurs les raisons du changement. Cette communication devra aussi se faire à deux autres niveaux (Bandara et Rosemann 2005) : (1) entre l'équipe chargée du projet et la direction ; (2) au sein de l'équipe elle-même.

La hiérarchie doit montrer son implication dans le projet (Walker et Woolven 1991) et veiller à ce que les personnes chargées de l'exécution du processus aient les compétences et les connaissances nécessaires pour le faire (Hammer 2007).

Farrell (1994) met en évidence l'importance de l'équipe chargée du projet. Une telle équipe devrait comprendre des membres du plus haut niveau hiérarchique, des analystes, des spécialistes (notamment au niveau des technologies de l'information et des ressources humaines), ainsi que des leaders d'opinion. Si son rôle est particulièrement important, sa position n'en est pas moins délicate: placée à l'interface entre la direction et les opérationnels, elle aura la lourde tâche de devoir prendre à sa charge toute la communication qui devra accompagner nécessairement le projet. Elle

ne devra cependant pas porter la responsabilité des réductions d'effectif : cela doit rester du ressort du "top management" (Walker et Woolven 1991).

La définition d'un "propriétaire du processus" ("*process owner*") apparaît aussi comme un élément facilitant la mise en œuvre de la démarche, susceptible d'accroître ses chances de réussite (Hammer 2007). Il s'agit d'un cadre supérieur qui sera responsable du processus et possèdera l'autorité requise pour que celui-ci délivre les résultats attendus.

L'équipe chargée du projet devra alors identifier les processus et mettre en place un certain nombre de représentations : ces dernières joueront un rôle déterminant dans l'opérationnalité de la démarche. Or, les phases de design et de modélisation durant lesquelles ces représentations seront mises en place font largement appel aux possibilités offertes par les technologies de l'information : le rôle de l'infrastructure de l'organisation et de son système d'information seront alors déterminants (point suivant).

2.2.2. L'infrastructure de l'organisation et son système d'information

Dans la vision traditionnelle du *business process reengineering*, l'entreprise devra aligner son organisation, notamment au niveau des dimensions techniques (système d'information) et de ses ressources humaines. L'objectif est ici que tout soit mis en œuvre pour supporter le processus et permettre qu'il soit performant (Hammer 2007). Le système d'information apparaît ici comme une ressource organisationnelle dédiée à la gestion des processus (Davenport 1993; Kettinger et Grover 1995) : "*While redesigns may be enabled by technology, they should not be driven by information systems capabilities*"⁸⁴ (Manganelli 1993, 87). Son impact sur le management des processus sera protéiforme : rationalisation/simplification de l'organisation, la capture des pratiques métiers, communication des informations, coordination, suivi, analyse, et aide à la décision (Davenport 1993).

Cependant, Chan & Choi (1997) précisent que, dans certains cas, la réorganisation des processus sera la conséquence directe de la volonté de mettre en place d'une nouvelle application informatique : ce n'est plus le SI qui permet la définition d'un nouveau processus, mais l'inverse. C'est le cas notamment quand l'implantation d'un nouveau système informatique nécessite des changements dans le mode de fonctionnement de l'organisation. Chan et Choi (ibid.) illustrent ce point avec un

⁸⁴ "Alors que de nouveaux designs sont rendus possibles par la technologie, ils ne doivent pas être déterminés par les capacités du systèmes d'information"

exemple de mise en place d'un matériel d'imagerie médicale dans un hôpital : le bon fonctionnement du matériel nécessitait un changement radical des processus. L'exemple des progiciels de gestion intégré (PGI) est aussi représentatif en la matière. Ainsi, il n'est pas évident d'identifier les relations que le management des processus et le système d'information entretiennent : Figure 39.

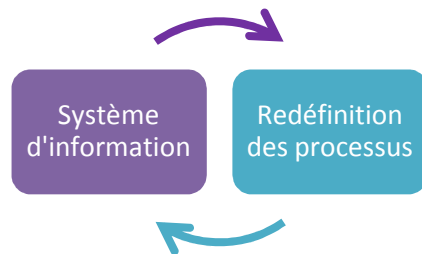


Figure 39 : SI et redéfinition des processus : dédié ou non ?

Dans tous les cas, les technologies de l'information joueront un rôle important dans la mise en place de ce type de démarche, notamment dans les **phases I et II (Design et Modélisation)**. Elles pourront notamment améliorer la participation de l'ensemble des parties prenantes et renforcer l'efficacité et l'efficacité de leurs interactions en fournissant les moyens matériels permettant l'expression d'opinions, l'argumentation et les négociations (Adamides et Karacapilidis 2006).

En l'espèce, les logiciels de travail collaboratif (*Groupware*) constituent un outil de communication puissant, susceptible d'être à l'origine d'une plus grande participation et implication des acteurs (Dennis, Carte, et Kelly 2003). Le temps et le coût consacrés aux phases I et II (design et modélisation) pourront être réduits de façon significative : ils permettent en effet à de nombreuses personnes de travailler ensemble et d'apporter leurs idées, éléments de réflexions. Dennis et al. (2003) citent, pour illustrer leur propos, le cas de deux organisations qui évaluent respectivement à 40% et 80 % le gain de temps lié à l'utilisation de ces outils. Ils ne devront cependant en aucun cas se substituer à une communication claire et concrète de la hiérarchie quant aux objectifs à atteindre en termes de management des processus (Dennis, Carte, et Kelly 2003).

Dans les **phases d'exécution (III) et de contrôle (IV)**, les moteurs de *Workflows* pourront permettre en grande partie l'automatisation des flux de documents et ainsi faciliter la coordination des efforts des différents individus. Au niveau du système d'information, et en particulier des applications informatiques supportant la démarche, il semblerait que les produits qui sont actuellement sur le marché ne répondent pas pleinement aux attentes des entreprises en la matière (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008). Si les moteurs de *Workflows* sont largement utilisés, notamment pour permettre l'automatisation de certains processus, ils ne tiennent pas compte de toutes les dimensions nécessaires à une gestion des processus. Vergidis et al. (2008) constatent aussi dans leur étude que la

plupart des outils utilisés dans cette démarche n'ont pas été créés, à l'origine, dans cette optique de management des processus. Les attentes en la matière portent sur plusieurs points (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008) : édition de représentations graphiques des processus, spécification d'indicateurs personnalisés de performance (*KPIs*), aide à la simulation, optimisation et exécution des processus, affichage des différents niveaux de détail concernant les processus (par exemple en fonction d'un niveau hiérarchique) ou encore l'aide à la modélisation des activités de services.

La mise en œuvre d'une démarche de management des processus est ainsi intimement liée au système d'information de l'organisation. Mais cette dimension fortement technique ne devra pas faire oublier aux acteurs, en particulier aux personnes chargées du projet, qu'une telle démarche aura beaucoup de répercussions sur le fonctionnement au quotidien de l'entité. Le poids de l'informel, du culturel, ne devra pas être ignoré (point 2.2.3).

2.2.3. La culture

La culture de l'organisation jouera un rôle dans sa capacité à faire accepter ou non les changements liés au management des processus. Hammer (2007) avance que seules les organisations présentant certaines caractéristiques, au niveau de leur encadrement, des compétences des acteurs et de leur culture pourront mettre en place des processus pouvant atteindre de hauts niveaux de performance. Il précise que cette culture doit être orientée vers la création de valeur pour le client, la volonté d'aller de l'avant, le désir de changement et d'évolution.

Cette culture aura une influence sur la capacité de l'organisation à apprendre, à partager l'information et à prendre des décisions ; elle se traduira concrètement par des croyances, valeurs et usages (Kilmann, Saxton, et Serpa 1986). Les croyances, au plus haut niveau de l'organisation, influencent les relations qui seront faites entre les idées ; elles façonneront l'interprétation des informations et la façon dont les décisions seront prises (Kettinger et Grover 1995). Les valeurs et usages font référence aux comportements habituels ou attendus dans une situation donnée, au niveau d'une organisation ou une unité (Kettinger et Grover 1995). L'ensemble de ces croyances, valeurs et usages constituera le potentiel culturel de l'organisation, qui influencera directement les comportements (Saffold 1988). Un encadrement capable d'analyser ces éléments et de les influencer sera donc un atout pour qu'une démarche de management des processus aboutisse pleinement (Kettinger et Grover 1995).

Le cas échéant, le management des processus suppose la mise en place d'un environnement organisationnel permettant de développer cette culture ; concrètement, cela pourra passer par la forma-

tion, le partage des connaissances, la mise en place de réseaux d'échange et l'effort effectué par la hiérarchie pour communiquer la vision d'une organisation dynamique, prête à accepter les changements (Kettinger et Grover 1995).

Davenport et Beers (1995) soulignent l'importance de la gestion des informations concernant les processus. Or cette gestion dépend selon eux largement de la culture de l'organisation et ce, à plusieurs niveaux : importance que revêt la collecte et la diffusion des informations ; besoin d'ouverture et de partage des acteurs ; vision à long terme du management des processus que la hiérarchie saura communiquer ; ou encore valeur accordée aux ressources humaines, qui restent au cœur d'une grande majorité des processus. Ces auteurs déplorent néanmoins le fait que les entreprises qui présentent une telle culture soient plutôt rares.

Si les références à la notion de culture sont relativement fréquentes dans la littérature sur le management des processus, tous les auteurs ne jugent pas ce facteur significatif dans la réussite du projet. Bandara et Rosemann (2005) proposent une étude mettant en évidence quinze facteurs potentiels de réussite, classés en fonction du nombre de fois où ils ont été cités par les répondants. La culture n'apparaît dans ce classement qu'en douzième position. Il faut cependant nuancer ce résultat. En effet, l'étude portait sur quatre projets de *reengineering* menés au sein d'une seule et même organisation ; or, la culture étant une notion très contingente, il apparaît hasardeux de généraliser ce résultat.

Conclusion du point 2.2

L'organisation souhaitant se lancer dans un tel projet devra donc, afin de mettre toutes les chances de son côté, tenir compte de plusieurs éléments : la qualité des représentations mises en place, le rôle de la hiérarchie et de l'équipe chargée du projet, le poids de l'infrastructure et enfin celui de la culture. Elle devra cependant aussi tenir compte d'un certain nombre de difficultés (point suivant).

2.3. Les difficultés rencontrées dans le cadre d'un management des processus

Le management des processus est loin d'être exempt de critiques : les changements conséquents qu'il suppose sont souvent remis en question, il mobilise beaucoup de ressource, notamment financières, et de temps, pour des gains qui sont parfois insuffisamment significatifs (Rosemann 2006part A). Les difficultés auxquelles l'organisation devra faire face dans le cadre d'une telle démarche sont nombreuses et elle devra, autant que possible, essayer de les anticiper. Il s'agira notamment de la délicate évaluation du coût et des apports de la démarche (point 2.3.1), de l'écart qu'il pourra y avoir entre la théorie et la pratique (point 2.3.2) et enfin du problème de la résistance au changement (point 2.3.3).

2.3.1. L'évaluation du coût et des apports de la démarche

Une des toutes premières difficultés qui seront rencontrées par les organisations qui envisagent de se lancer dans une démarche de management des processus concernera le chiffrage du projet. Il sera en effet difficile d'évaluer le coût que cela va engendrer ainsi que les gains qui vont en découler (Hammer 1990) : comment, dans ce cas, calculer le retour sur investissement de ce projet ? De plus, une vision strictement financière du projet ne saurait en donner une représentation objective (Sarkis, Presley, et Liles 1997) : le management des processus a des répercussions sur toutes les dimensions de l'organisation (Davenport 1993), et ces répercussions sont loin d'être pleinement quantifiables.

En outre, quand ils font l'objet d'une évaluation, le coût du projet ainsi que sa durée sont souvent sous estimés en raison de l'inertie des anciens processus et structures (Hammer 1990). Les phases d'analyse et de modélisation peuvent mobiliser énormément de ressources – leur durée varie entre deux et cinq ans selon Kettinger et Grover (1995) –, et leur sous-estimation peut éventuellement causer l'échec du projet (Dennis, Carte, et Kelly 2003).

2.3.2. L'écart entre la théorie et la pratique

Une seconde difficulté résidera souvent dans l'écart qu'il pourra y avoir entre la théorie et la pratique (Vergidis, Turner, et Tiwari 2008), le désir de la hiérarchie et les actions concrètement mises en œuvre. La démarche, si elle n'est pas fondée sur des éléments concrets, risque de déboucher sur de trop vagues connaissances des processus, tant au niveau de leur éléments constitutifs que des flux qu'ils génèrent (ibid.). Ce sera par exemple le cas si le processus n'est pas clairement sous la responsabilité d'une personne, le "propriétaire du processus" : le processus, dont l'étendue couvre souvent plusieurs services ou départements, perd en cohérence ; sa performance et les revenus qu'il génère deviennent difficiles à identifier (ibid.).

En outre, le management des processus est fondé sur l'identification et la modélisation des activités et des processus, qui "sont généralement considérés comme directement saisissables et contrôlables dans le cadre d'un modèle de gestion codifié " (Véran 2006, 65). Or cette hypothèse de contrôlabilité complète peut être largement discutée. Véran (2006) souligne notamment que l'asymétrie d'information, l'incomplétude du contrôle et l'opportunisme positif ou négatif des acteurs ne sont pas pris en compte lors des démarches de management des processus.

2.3.3. La gestion du changement

Le management des processus suppose des changements conséquents au sein de l'organisation. L'équipe chargée de mettre en place le projet risque donc d'être très rapidement confrontée à d'importantes résistances de la part des opérationnels dont les tâches et habitudes vont être repensées, modifiées, parfois automatisées ; ces changements sont alors perçus comme une menace (Kettinger et Grover 1995). Or les opérationnels constituent bien entendu une ressource pour les futurs processus qui seront modélisés et exécutés, mais ils représentent aussi une source d'information et un potentiel d'amélioration conséquents, qui ne devront pas être ignorés. La hiérarchie, ainsi que l'équipe chargée du projet, pourront se trouver dans une situation d'asymétrie d'information risquant de mettre en péril l'aboutissement de la démarche.

Ce projet devra donc s'accompagner d'une véritable gestion du changement (Zairi et Sinclair 1995). Les ressources humaines devront faire l'objet d'une importante attention : les salariés de l'entreprise verront souvent cette démarche comme une menace (Kennedy 1994), au niveau de leur emploi (crainte des réductions d'effectif) ou de leurs habitudes de travail. Demander aux employés d'évaluer un processus sera alors un moyen subtil de susciter leur engagement, leur participation (Hammer 2007).

2.4. Les apports du management des processus

"Les processus sont conçus pour apporter une valeur ajoutée et réaliser les orientations de l'entreprise" (Morley 2004) : l'objectif général de ce type de démarche sera donc l'accroissement de la performance organisationnelle. Dans cette optique, le management des processus, via notamment la démarche de modélisation qu'il suppose, sera un outil qui permettra d'atteindre de nombreux objectifs (Curtis et al 1992).

D'un point de vue stratégique, pourquoi mettre en œuvre une démarche de reengineering ? Trois cas sont possibles selon Hammer et Champy (1993) : (1) L'entreprise est dirigée par des personnes qui souhaitent anticiper les difficultés futures et qui souhaitent tout faire pour conserver des avantages concurrentiels. (2) Les gestionnaires de l'organisation voient la réingénierie comme une façon de positionner stratégiquement l'entreprise (moyen d'accroître son avance sur ses concurrents). (3) L'entreprise est en grande difficulté concurrentielle et elle a besoin d'améliorer significativement son fonctionnement afin de pouvoir faire face à cette concurrence.

Selon Bandara et Rosemann (2005), la modélisation des processus peut être utilisée pour : (1) l'identification des faiblesses d'un processus ; (2) mettre en place des "bests practices" ; (3) étude d'un nouveau projet ; (4) dans une optique de formation des personnes.

Pour Aguilar Saven (2004, 132), la démarche apporte (1) une meilleure connaissance des processus, (2) une aide à la décision et (3), un support pour la mise en place des applications informatiques.

A la lumière de ces différents travaux, il est possible de mettre en évidence des **thématiques récurrentes** : l'allocation des ressources, la question du management des connaissances et de l'amélioration continue, la mise en place d'outils informatiques, la communication et enfin la coordination des acteurs.

Nous verrons donc, dans un premier temps, l'apport de la gestion des processus au niveau de l'allocation des ressources (point 2.4.2). L'amélioration continue des processus et leur importance dans l'implantation d'applications informatiques seront soulignés dans ce cadre. Le second temps sera consacré aux influences que ce mode de gestion peut avoir sur le management des connaissances de l'organisation (point 2.4.3). Le troisième et dernier point abordera son utilité au niveau des rapports entre les acteurs de l'organisation (point 2.4.1).

2.4.1. Management des processus et meilleures allocations des ressources

La recherche de l'amélioration de l'allocation des ressources est des objectifs majeurs des démarches de management des processus. Selon Vergidis et al. (2008), 56% des répondants considèrent cet élément très important. La meilleure allocation des ressources passe aussi par la consolidation/réduction de certaines activités, et le recentrage sur les tâches à forte valeur ajoutée.

En apportant une meilleure connaissance des processus et de leurs performances, ce mode de management fournira des éléments pour leur développement, leur pilotage (Aytulun et Guneri 2008), l'identification de leurs points faibles (Bandara et Rosemann 2005), ainsi que leur restructuration (Phalp 1998). Il s'agit donc aussi d'un outil intéressant d'aide à la décision (Aguilar-Saven 2004), en particulier dans une optique d'amélioration continue. Les revues de processus pourront jouer ici un rôle important, mais Vergidis et al. (2008) insistent sur le fait qu'il ne faudra pas se contenter d'une simple inspection des représentations graphiques des processus (*flowcharts*).

Au niveau des applications informatiques, la modélisation des processus permettra de faciliter l'identification des besoins auxquelles les nouvelles applications devront répondre ainsi que les contraintes à prendre en compte (Phalp 1998). Elle sera particulièrement utile dans les phases de développement et d'implantation des applications (ibid.).

Kesari et al (2003) soulignent aussi l'importance de la modélisation au niveau de l'implantation d'applications informatiques, et nous avons vu que la mise en place de l'automatisation de certains processus, via notamment des moteurs de *Workflows*, reposera sur leur modélisation.

Enfin, certains systèmes, comme les progiciels de gestion intégrés, sont conçus sur une vision processuelle de l'organisation ; leur implantation supposera donc la mise en place préalable de cette dernière.

2.4.2. Management des processus, et meilleurs connaissance du fonctionnement de l'organisation

D'un point de vue opérationnel, Kesari et al (2003) soulignent l'importance de la modélisation, notamment dans le cadre de l'implantation d'applications informatiques et proposent de classer les bénéfices que l'organisation peut en tirer en trois catégories :

- les bénéfices en terme de documentation : moyen de communication (utilisation d'un langage commun, y compris avec des partenaires extérieurs à l'organisation, comme les clients).
- les bénéfices en terme de design : meilleure compréhension des mécanismes constituant les processus ; opportunité d'envisager de nouvelles possibilités de fonctionnement ; outils de planification.
- les bénéfices en terme d'utilisation : représentation visuelle des processus ; possibilités d'amélioration continue des processus et d'optimisation des ressources, notamment au niveau des gains de temps.

Les représentations utilisées dans le cadre d'une démarche de management des processus jouent un rôle très important dans la compréhension que les acteurs auront de ces derniers (Aytulun et Guneri 2008). Elles permettront en particulier de concevoir **un cadre de référence** pour les nouveaux processus, qui fournira un outil de documentation et de communication aux acteurs (Bandara et Rosemann 2005).

Cette meilleure connaissance est aussi recherchée pour faire face aux contraintes externes de l'organisation (Vergidis et al. 2008) : démarches de certification, mais aussi pressions de la concurrence.

2.4.3. Management des processus et rapports entre les acteurs

Au niveau de la gestion des ressources humaines, les apports d'un management des processus vont porter sur plusieurs éléments complémentaires et notamment la coordination des acteurs, les mécanismes de prise de décision et enfin les dispositifs de contrôle.

Mais les répercussions de la démarche au niveau des comportements des acteurs dépendent grandement de la façon dont elle sera mise en œuvre. En effet, si l'équipe chargée du projet arrive à impliquer les différents acteurs et à les faire participer activement à la mise en place de cette démarche, le management des processus pourra avoir comme conséquence une convergence des perceptions et des opinions des individus sur le fonctionnement de leur organisation (Adamides et

Karacapilidis 2006). Dans le cas contraire, de fortes résistances au changement risquent de se manifester.

La question qui se pose ici est celle de la répartition des tâches dans le nouveau mode de management qui sera mis en place. Dans une grande majorité des organisations, ceux qui contrôlent le travail et prennent les décisions ne sont pas ceux qui l'effectuent : distinction entre l'action et son contrôle, récurrente dans une vision taylorienne de l'organisation. Hammer (1990) insiste sur le fait qu'une démarche de *Business Process Rengineering* suppose de modifier cet état de fait : la prise de décision et le contrôle deviennent du ressort des acteurs qui sont au cœur des processus, i.e. les opérationnels, ceux qui effectuent le travail et sont donc bien placés pour en connaître toutes les dimensions. Le nombre de niveaux hiérarchiques est alors censé diminuer (aplanissement de l'organisation) et la réactivité de l'entreprise doit s'accroître (Hammer 1990).

Conclusion du point 2.4

Les apports du management des processus sont donc nombreux et ils portent sur toutes les dimensions de l'organisation. Ils ont pour point commun le fait qu'ils reposent sur une meilleure visibilité du fonctionnement de l'organisation, meilleure visibilité qui est censée faciliter son fonctionnement et la prise de décision.

La présente étude met en évidence que ce mode de management pourra avoir des répercussions tant au niveau des cadres de références que les individus pourront mobiliser, que sur leurs interactions. Nous pourrions alors avancer que, si les managers sont de plus en plus intéressés pas ce type de démarche, c'est qu'elles sont susceptibles de les aider dans leur processus de construction de sens...

Conclusion de la Section 2

Il apparaît somme toute surprenant que certains auteurs (Guha, Kettinger, et Teng 1993) mettent en avant les outils et techniques comme éléments clé de la démarche, alors que d'autres (Talwar 1993; Dichter, Gagnon, et Alexander 1993) considèrent que le principal facteur de réussite sera la définition d'une véritable stratégie de management des processus (Zairi et Sinclair 1995). Ces deux éléments nous apparaissent complémentaires et ils devront faire l'objet d'une réflexion d'ensemble si l'on souhaite mener à bien un tel projet. Les apports d'un tel mode de management pourront alors être significatifs.

Le management des processus suppose donc un positionnement stratégique clair ainsi que la détermination des outils qui permettront concrètement sa mise en œuvre. L'organisation devra en outre tenir compte de plusieurs facteurs "facilitateurs", dont notamment différents outils et techniques, et des inévitables difficultés auxquelles elle devra faire face : la mise en œuvre d'une telle démarche pourra être une source importante de perturbation pour l'organisation et les échecs sont nombreux.

Le management des processus entretient donc un rapport ambivalent avec la notion d'équivocité : une fois implémenté, il pourra générer de nombreux apports – en termes notamment de réduction de l'équivocité – mais sa mise en place est susceptible de mettre l'organisation dans une situation particulièrement difficile. Il semble donc légitime de s'interroger sur les moyens dont une entreprise dispose pour faciliter cette mise en place.

Synthèse chapitre 2. Gérer les processus pour devenir résilient ?

1. Auteurs et mots clés

Auteur(s)	Mots clés
Hammer M. Champy J. Davenport T. H.	Processus, procédure, reengineering, modélisation, informations, amélioration continue

2. Questions soulevées

Questions soulevées
Comment passer d'une vision fonctionnelle de l'organisation à une vision transversale, afin d'améliorer son fonctionnement ?
Comment modéliser les processus ?
Comment mettre en œuvre matériellement la réorganisation des processus métiers ?

3. Concepts fondamentaux et angles d'approche méthodologiques

Représentation et management des processus	Mise en œuvre du management des processus
<p>Management des processus : méthodes et outils dont l'objectif est d'identifier, analyser, piloter et contrôler les processus.</p> <p>Processus : ensemble d'activités, composées de tâches consommatrices de ressources (inputs), qui contribuent à la création d'un output, matériel ou informationnel. Au sein de l'organisation, les processus sont inter reliés dans un objectif de création de valeur, pour un client interne ou externe.</p> <p>Procédure : déclinaison des processus en une série de suites logiques d'activités réalisées par un groupe ou par un individu.</p> <p>Etapes du management par les processus :</p>	<p>Mise en œuvre stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Différents degrés de management des processus : du plus radical (Business Process Reengineering) au plus progressif (Soft BPM). - Spectre : large (toute l'organisation est concernée) ou étroit (un seul service). Mais comment être vraiment transversal dans le second cas ? - Prise en compte de l'existant ou non - Mise en œuvre effectuée par la hiérarchie ou non <p>Mise en œuvre opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle de l'équipe : au niveau de la communication (gestion du changement, et dans sa capacité à obtenir les informations pertinentes) - Infrastructure : poids du système d'information - Culture <p>Difficultés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficile évaluation du coût et des bénéfices de la démarche - Ecarts entre la théorie et la pratique, la volonté de la hiérarchie et la réalité du terrain - Gestion du changement <p>Apports :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau du management des connaissances - Amélioration continue - Changement dans les mécanismes de coordination et d'interactions entre les acteurs - Souvent indispensable pour implanter certaines applications informatiques
<p>Le diagramme illustre un cycle continu de cinq étapes : Analyse (en haut), Modélisation (à droite), Exécution (en bas), Contrôle (à gauche), et Optimisation (à gauche, reliée à l'Analyse). Des flèches indiquent un flux circulaire entre ces étapes.</p>	
<p>La documentation des processus est un élément déterminant de la démarche, notamment dans les phases d'analyse et de modélisation : facteur clé de réussite.</p> <p>Existence de nombreuses méthodes de modélisation des informations, dont notamment les logigrammes.</p>	

→ La littérature sur le management des processus s'inscrit dans les problématiques de gestion du changement

→ En permettant de donner une vision plus claire de l'organisation d'une part, et en optimisant le déroulement des processus, ce mode de management permettrait de contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisation, et à réduire l'équivocité perçue d'une situation.

Conclusion de la partie 1

Autres pistes théoriques que nous aurions pu suivre

Les pistes théoriques que nous aurions pu choisir afin d'apporter des éléments de réponse à notre questionnement sont nombreuses. Nous aurions pu mobiliser les travaux sur l'appropriation. La "norme" peut en effet être vue comme un objet de gestion poussé par l'"extérieur", pour reprendre les termes de De Vaujany (2006), que les acteurs de l'organisation peuvent s'approprier. Mais cette piste nous amenait à focaliser notre réflexion à un niveau plus individuel qu'organisationnel.

Nous aurions aussi pu mobiliser les travaux sur le management des connaissances (Nonaka 1994; Nonaka et Takeuchi 1997) et l'apprentissage organisationnel (Argyris 1995) : une vision processuelle suppose la formalisation des connaissances (tacites ou explicites), dans une optique de diffusion et d'apprentissage. Les notions d'assimilation et d'accommodation développées par Piaget ou encore les corpus théoriques de la cognition (Hutchins 1995) auraient pu nous apporter un éclairage intéressant en la matière. Mais cette piste nous amenait à focaliser notre réflexion sur un point particulier (à savoir une dimension de l'usage de l'outil, l'apprentissage) et à délaisser des éléments qui nous semblaient pertinents (la construction de l'outil, et ses différents usages).

Nous avons aussi envisagé de mobiliser la théorie de l'acteur-réseau et plus précisément la notion d'objet-frontière (Akrich, Callon, et Latour 2006). Nous aurions pu en effet considérer qu'un outil permettant l'intégration de la norme pouvait présenter les caractéristiques d'un tel objet ; mais cette piste nous amenait à focaliser notre réflexion sur les controverses concernant l'innovation dans un réseau, ce qui n'apparaissait pas, ici, comme le cœur du problème.

Nous avons préféré fonder notre démonstration sur les concepts théoriques de management des processus, de création de sens et de régulation. Nous espérons que nos développements ont su convaincre le lecteur de la légitimité de ce choix.

Création de sens et création de règles: pour mieux appréhender, d'un point de vue théorique, les situations équivoques ?

Dans le chapitre 1 de la présente partie, nous avons questionné ce qu'est, pour Weick, le *sensemaking*. Nous avons cherché à mettre en évidence que ce concept est un élément clé de l'*organizing*, notamment grâce aux mécanismes d'*enactment*. La finalité du *sensemaking* résiderait ainsi dans le fait qu'il permet à l'action de s'organiser, dans un objectif précis, celui de la fiabilité organisation-

nelle. L'auteur s'intéressera alors aux organisations hautement fiable (*High Reliability Organization* –HRO–hôpitaux, pompiers, compagnies aériennes, porte-avions...), afin d'étudier cette question (Weick 1987a; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld 1999; Weick 1989a; Weick 1995b; Weick et Sutcliffe 2000).

La fiabilité provient d'une série continue de changements, d'ajustements, de compensations et de gestion des fluctuations (Weick 1987a; Roux-Dufort 2003). Elle résultera, selon Weick, de deux éléments : la vigilance collective – "*advertance*" : Weick et Roberts (1993) –, et la résilience organisationnelle.

La notion de vigilance collective permet de souligner l'importance de l'attention que chacun pourra porter aux autres, dans la conduite d'une action (Laroche 2006). Elle "inclut tous les processus cognitifs collectifs qui permettent au groupe de découvrir les erreurs et les menaces afin d'ajuster son propre fonctionnement" (Roux-Dufort 2003, 151).

La résilience, quant à elle, peut être définie comme la capacité, pour une organisation, d'arriver à faire face à une situation imprévue, à absorber un choc traumatisant. Il ne s'agit pas tant d'éviter les chocs ; il s'agit surtout d'arriver à les gérer, et de ne pas les considérer comme traumatisants (Roux-Dufort 2000).

Dans ce contexte, les organisations qui vont à la catastrophe seraient celles qui n'ont pas réussi à maintenir un système d'action organisé sous l'influence d'une situation inhabituelle : les mécanismes de construction du sens (cadre et sens que nous avons vu *supra*) s'effondrent, comme cela a été le cas dans l'accident de Mann Gulch (Encarts Figure 21, page 76 et Figure 24, page 84).

Weick cherchera à montrer pourquoi les individus ne sont plus en mesure de donner un sens aux événements auxquels ils doivent faire face et, incapables d'entreprendre une action, ils restent dans une certaine inertie, susceptible de les mettre en danger, eux et l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent (Weick 1993c) : une partie importante des travaux de Weick consistera à s'interroger sur les mécanismes qui permettront à une organisation d'accroître sa résilience, plus précisément, de passer d'un état de vulnérabilité à un état de résilience (*ibid.*). Il identifiera alors plusieurs facteurs de résilience organisationnelle, qui doivent permettre aux individus de développer de nouvelles solutions, de changer de rôle, de prendre garde aux excès de confiance ou encore de veiller à maintenir des relations de confiance au sein de l'organisation. Mais le plus important, selon Weick, sera d'arriver à concilier cadre et sens dans une dynamique de cercle vertueux. Nous avons alors vu que les apports de JD Reynaud et de sa théorie de la régulation sociale pouvaient apporter

des éléments intéressants complémentaires aux points mis en évidence dans l'étude des travaux de Weick. Ils nous ont permis de préciser certaines notions, telles que règles et régulations, qui sont constitutives du cadre de référence des individus, ou encore de mettre en évidence le rôle des conflits et de la négociation, au niveau des interactions entre les acteurs.

Plus précisément, il semblerait que les régulations soient à la fois source d'équivocité, et donc susceptible de déclencher les mécanismes de création de sens, et un élément clé du processus lui-même.

Le management des processus : des outils pour mieux appréhender, d'un point de vue pratique, les situations équivoques ?

Le chapitre 2 s'interroge sur les éléments clés du management des processus : des pistes de réflexion et des définitions ont été apportés ; nous avons en outre cherché à montrer qu'une telle démarche supposait de nombreux choix, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Elle suppose aussi la capacité de l'organisation à surmonter certaines difficultés, notamment les problèmes de résistance au changement.

Mais comment, concrètement, mettre en œuvre ces changements ? Le management des processus peut être plus ou moins radical, mais Weick prônera plutôt des changements continus : il s'interrogera sur la pertinence des changements révolutionnaires, en insistant sur l'importance de la mobilisation des expériences passées.

La présente étude semble mettre aussi en évidence le fait que le management des processus est censé apporter une réponse aux problématiques de gestion du changement que se posent les organisations. Plusieurs phases ont alors été identifiées (Figure 34), que nous rappelons ici :

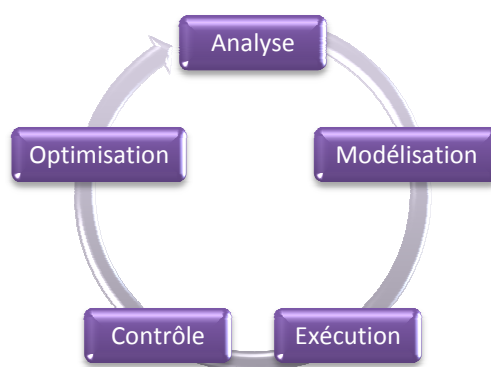


Figure 40 : Le cycle de vie du management des processus

Ces étapes s'inscrivent dans une conception néo-classique du processus de décision rationnelle qui a fait l'objet de la description proposée par Herbert Simon (1976) dans son modèle IMC (*Intelligence, Modélisation, Choice*).

On peut se demander quel serait la place et les répercussions de l'arrivée d'un nouveau référentiel, dans un tel contexte. En l'espèce, un changement tel que celui-ci pourra être une source d'équivocité; il devra faire l'objet d'une analyse, puis d'une modélisation, afin qu'une solution managériale puisse être implémentée. Des solutions éprouvées par le passé pourront être mobilisées et toute cette dynamique pourra contribuer à diminuer l'équivocité perçue d'une situation. L'organisation pourra développer sa capacité de résilience si elle arrive à identifier, dans une situation nouvelle fortement perturbante pour son fonctionnement, une constante, un point commun avec une situation passée pour laquelle une solution a déjà été trouvée.

Mais que se passera-t-il si la situation est trop équivoque pour que l'analyse puisse déboucher aisément sur une modélisation, phase indispensable du management des processus ?

Nous nous sommes alors interrogés sur la place du *sensemaking* dans cette dynamique. Nous pensons en effet que des mécanismes de création de sens pourraient prendre le relais : Figure 41, page suivante. Dans une situation faiblement équivoque, le cadre peut prendre le pas sur le sens, et un mécanisme de type IMC pourra aboutir sur la mise en place de règles propres à permettre à l'organisation d'accroître sa résilience. Dans le cas d'une situation fortement équivoque, le sens et les interactions devront prendre le pas sur le cadre, et le modèle ESR serait, dans ce cas, plus à même de décrire les mécanismes en jeu. Ici aussi, la mise en place de nouvelles règles permettra de renforcer la résilience de l'organisation.

Nous insistons ici sur le fait que cadre et sens ne sont pas exclusifs l'un de l'autre : leur complémentarité a déjà été longuement soulignée. Dans les deux cas, il y aura "création de sens", i.e., comme nous l'avons vu, une activité mentale des individus leur permettant de structurer ce qu'ils perçoivent dans leur environnement.

L'articulation de ces trois dynamiques permettra aux individus de réduire l'équivocité perçue de la situation dans laquelle ils se trouvent ; ils pourront alors mettre en place un système d'actions communes susceptible de renforcer la résilience de l'organisation.

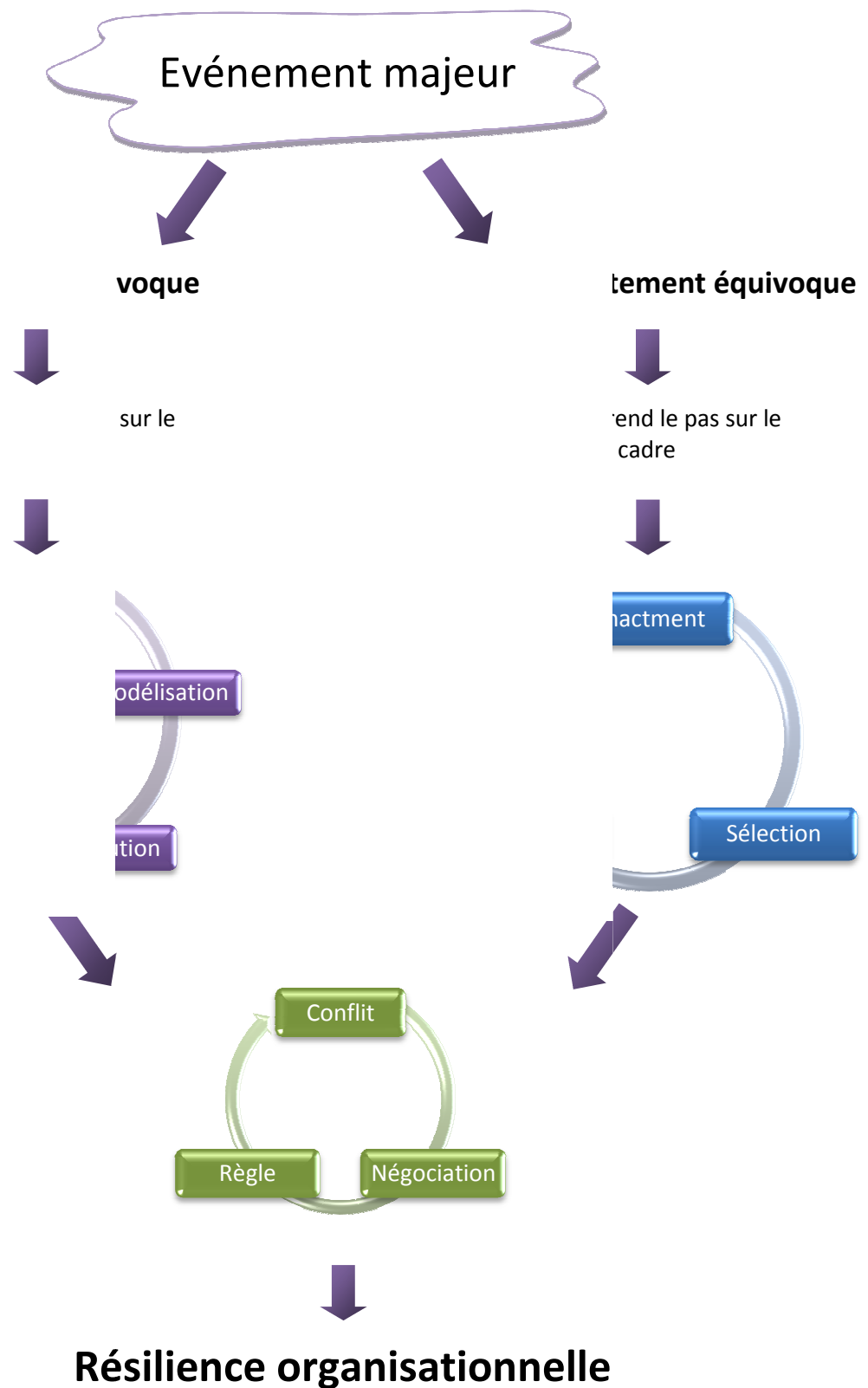


Figure 41 : Proposition d'un cadre d'analyse de la résilience organisationnelle

La norme serait alors à la fois l'élément déclencheur du changement et le moyen d'y faire face. Le management des processus donnerait matériellement à l'organisation les outils et techniques permettant de mettre en œuvre les changements et la littérature sur le *sensemaking* et la TRS permettrait de mieux comprendre, d'un point de vue théorique, la dynamique sous-jacente.

L'étude de la littérature sur le management des processus, la création de sens, et la création de règle (Théorie de la Régulation Sociale), semble ainsi donner des clés de lecture pertinentes pour mieux appréhender les mécanismes qui interviennent dans la prise en compte d'un événement tel que l'intégration d'un nouveau référentiel.

Nous nous interrogeons néanmoins sur les outils qui pourraient faciliter le dépassement des difficultés que les équipes rencontrent quand elles cherchent à prendre en compte un tel événement. Serait-il possible, dans le cadre d'un management des processus, de mettre en place une structure d'accompagnement du changement susceptible d'une part de permettre d'atteindre les objectifs fixés et, d'autre part, de faciliter l'acceptation des évolutions par les acteurs?

Nous avons alors souhaité confronter les éléments qui ont fait l'objet de cette première partie à la réalité du terrain : la présentation de l'étude d'un cas concret de cartographie des processus dans le cadre d'une démarche plus large de management des processus fera alors l'objet de la partie suivante, "le management des processus comme méthodologie de réduction de l'équivocité".

Le chapitre 3 questionnera alors les aspects méthodologiques du présent travail de recherche, quant au choix de la démarche de collecte et de traitement des données collectées sur le terrain, mais aussi quant à l'organisation matérielle de notre travail de recherche (notamment au niveau des applications informatiques mobilisées). Le chapitre 4 s'interrogera sur les liens entre les observations réalisées sur le terrain et l'étude de la littérature et proposera un certain nombre de réflexions en la matière.

Partie 2 :

Le management des processus comme méthodologie de réduction de l'équivocité

Chapitre 3 : La conception de méthodologies d'approche des processus	169
Chapitre 4 : Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?	237

Nous avons, vu dans la première partie de ce travail de recherche, que l'étude de la création de sens, de la création des règles et du management des processus, permettait de mieux appréhender les mécanismes en œuvre pour qu'une organisation puisse faire face à une situation équivoque, dans l'objectif de développer sa capacité de résilience. Nous nous sommes alors interrogés sur les liens qu'entretiennent processus et normes ; dans ce contexte, nous avons souhaité confronter ces éléments au terrain. Mais comment observer, analyser et interpréter l'existence d'un tel lien, particulièrement délicat à appréhender ?

Le présent chapitre présentera nos réflexions autour des deux questions suivantes :

- Quelle démarche adopter pour tenter de répondre au mieux à notre questionnement ?
- Qu'avons-nous observé sur le terrain ?

Le choix de terrain a été déterminant dans l'orientation de la présente recherche : nous avons pris connaissance d'une démarche particulièrement aboutie en matière de documentation des processus, démarche qui nous a interpellé. Les interrogations soulevées, dès notre première prise de contact, ont suscité notre intérêt, notre surprise. Elle présentait en effet plusieurs caractéristiques surprenantes⁸⁵, et nous avons souhaité en faire notre objet d'étude car elle suscitait en nous une certaine curiosité.

Nous avons alors souhaité en savoir plus et comprendre comment une démarche, de primes abords, particulièrement rigide et procédurale, pouvait permettre à l'organisation de mieux fonctionner et plus précisément, d'absorber les changements issus de son environnement. Mais pour ce faire, quelle méthodologie de recherche utiliser ? Nous avons opté pour une recherche qualitative axée sur une étude de cas de cartographie des processus. Une analyse fondée sur une analyse quantitative de questionnaires nous semblait peu appropriée par rapport à notre sujet d'étude. Le choix de l'organisation en question nous permettait en outre de nous diriger vers une méthodologie des cas enchâssés, car l'entreprise étudiée a mis en place une démarche dans plusieurs entités distinctes ; cet état de fait nous permettait d'avoir un champ d'observation plus large, en termes de spectre d'une part, mais aussi en termes d'horizon temporel, d'autre part, car la démarche était à des stades distincts de mise en place.

Les différentes étapes de notre processus de recherche peuvent faire l'objet de la représentation séquentielle présentée en Figure 42, page suivante.

⁸⁵ Sur lesquelles nous reviendrons.

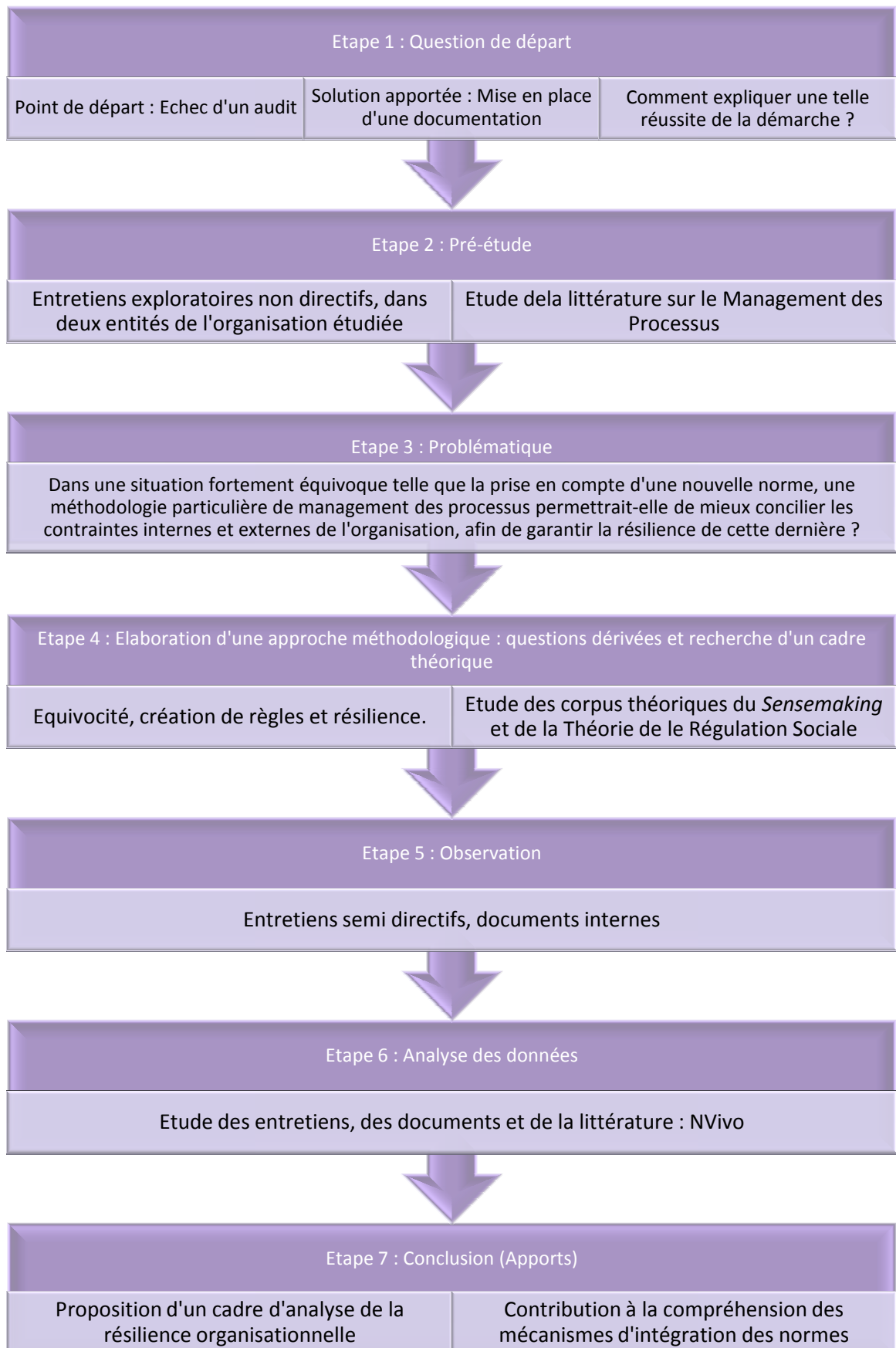


Figure 42 : Etapes de la recherche, inspiré de Giordano-Spring (2001) et Igalens & Roussel (1998)

La question de départ (Etape 1), qui a été à l'origine même de ce projet de thèse, est issue d'une rencontre dans le cadre de notre travail d'universitaire. L'organisation étudiée avait en effet mis en place une démarche très poussée de cartographie des processus afin de mieux répondre aux nombreux audits auxquels elle est régulièrement confrontée. Il s'est alors avéré que les résultats obtenus dépassaient cet objectif initial : la démarche mise en place est devenue un outil de pilotage et il semblerait que l'organisation ait accru sa capacité à absorber les nombreux changements auxquels elle doit régulièrement faire face.

Nous avons donc souhaité en savoir plus, afin de comprendre **comment un tel résultat avait pu être obtenu**.

Une pré-étude (Etape 2) a alors été réalisée, sous la forme d'entretiens exploratoires non directs au niveau du terrain, et d'une analyse de la littérature sur le management des processus.

Cette pré-étude nous a permis d'affiner la formulation de notre problématique (Etape 3).

Nous avons alors élaboré notre approche méthodologique, et opté pour un cadre théorique axé sur les travaux portant sur la création de sens et sur la régulation sociale (Etape 4).

L'observation du terrain a alors été fondée sur des entretiens semi-directifs et sur l'analyse de documents internes (Etape 5), les données recueillies ayant fait ensuite l'objet d'une analyse via le logiciel d'analyse thématique NVivo (Etape 6).

Nous espérons enfin apporter une contribution à la compréhension des mécanismes de résilience organisationnelle (Etape 7).

Les réflexions nées de la démarche de recherche qui a été la nôtre seront exposées dans une première section. La présentation factuelle des éléments que nous avons pu observer sur le terrain fera ensuite l'objet d'une seconde section.

Section 1. Le processus de recherche : une méthode de travail systématique⁸⁶

Notre recherche présente l'originalité d'avoir utilisé la même manière de procéder pour exploiter les éléments factuels qui ont pu être relevés sur le terrain, et les nombreuses sources académiques qui ont été mobilisées afin de proposer un état de l'art.

Les sources documentaires dont les chercheurs disposent aujourd'hui sont pléthoriques et nous avons souhaité rechercher une méthode de travail permettant de rationaliser et de systématiser notre démarche. Les formats des sources en question se multiplient et la numérisation ouvre de nouvelles opportunités en termes d'accès à la connaissance par tous, à distance et à n'importe quel moment.

Cela ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes : face au volume des corpus théoriques qui doivent être étudiés et mobilisés dans le cadre d'une recherche, le chercheur peut éprouver des difficultés à identifier les grandes thématiques et problématiques de son objet d'étude. Comment s'y retrouver dans la masse de documents à laquelle il a accès ? Comment organiser, matériellement, cet ensemble de sources ? Comment extraire les informations qui auront par la suite une incidence fondamentale sur le travail réalisé ? Comment retrouver une référence, identifiée à un moment donné du processus de recherche ? Enfin, comment structurer, organiser, les éléments recueillis, afin d'en faire un ensemble cohérent sur lequel la démonstration du chercheur pourra se fonder ?

L'objet de cette section est d'apporter quelques pistes de réflexion à ces nombreuses interrogations que le chercheur ne manquera pas de se poser dans son processus de recherche, en présentant la méthode de travail qui a été la nôtre. Elle a pour but de montrer l'apport des outils de classification des données face à la profusion des sources bibliographiques, afin de répondre à une question de recherche qui pourrait-être la suivante : **comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique ?**

Il s'agit ici de rendre compte d'un retour d'expérience, dans lequel le rôle des outils informatiques a été déterminant. La synthèse présentée ici est le fruit d'un long travail d'analyse, d'exploration et d'utilisation de différents outils informatiques qui sont à la disposition des cher-

⁸⁶ Une partie du travail présenté dans la présente section a fait l'objet d'une publication dans la revue *Management et Avenir* (Averseng 2011)

cheurs : nous avons souhaité mettre en évidence une démarche originale, fondée sur l'utilisation d'un certain nombre d'outils, qui nous ont permis d'établir un lien entre le travail d'analyse des données collectées sur le terrain d'une part, et l'étude de la bibliographie sur le sujet d'étude d'autre part : dans les deux cas, la démarche utilisée pour analyser les informations est sensiblement la même. Nous la présenterons alors dans sa globalité.

Cette analyse s'est faite en neuf phases successives (dont la synthèse est présentée dans la Figure 43), que nous pourrions regrouper en trois grandes thématiques : la gestion, l'analyse et la synthèse des sources documentaires.

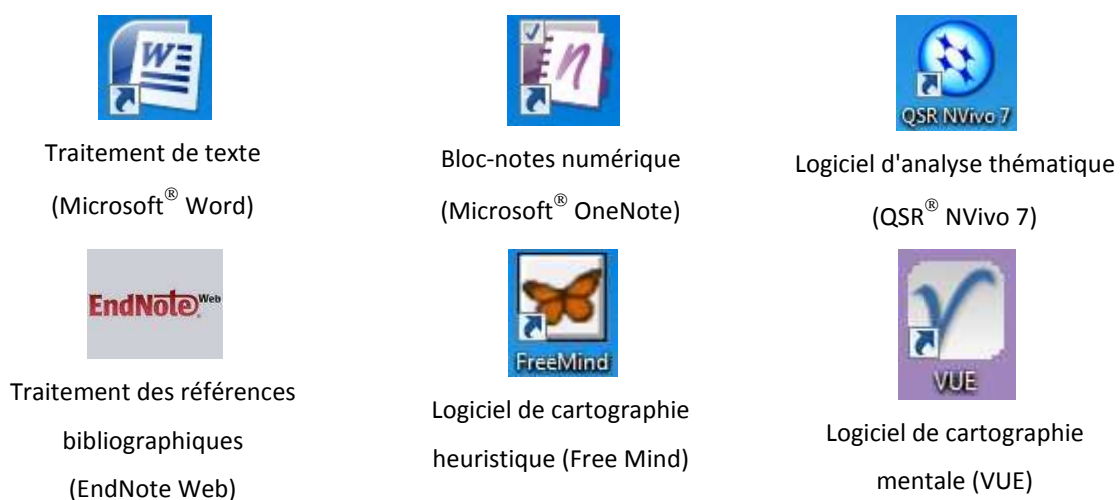
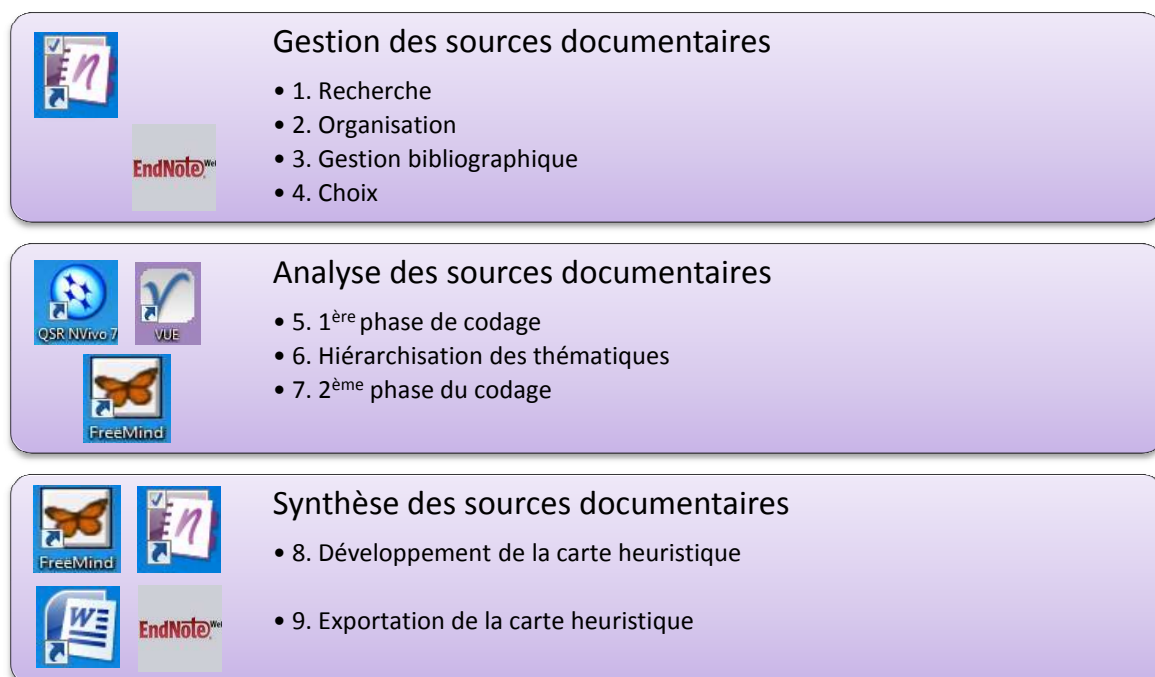


Figure 43 : Etapes de l'étude de la bibliographie

Nous avons mobilisés plusieurs outils informatiques : un logiciel d'analyse qualitative, des logiciels de cartographie, mentale et heuristique, ainsi que d'autres applications, qui nous ont permis de structurer et d'exploiter au mieux notre travail de recherche documentaire. Plus précisément, il s'agit des applications informatiques suivantes : Microsoft[®] OneNote 2007, EndNote Web, FreeMind, VUE, QSR[®] NVivo 7 et Microsoft[®] Word 2007.

Nous aborderons alors dans une 1^{ère} partie la question de la gestion des sources documentaires, dans une seconde, leur analyse, et dans une troisième leur synthèse. Nous nous interrogerons sur les différents apports des applications informatiques abordées tout au long de ces trois parties. Enfin, un quatrième point proposera une discussion sur l'ensemble de la démarche adoptée.

1.1. Gestion des sources documentaires

La gestion des sources documentaires qui devra être effectuée par le chercheur est loin d'être une évidence. Le nombre très important des sources – factuelles ou académiques – soulève de nombreuses difficultés que certaines applications informatiques permettent de contourner. Une organisation pertinente de ces sources présente de multiples avantages : un accès plus rapide aux documents réunis, l'annotation de ces derniers, mais aussi leur citation dans le travail de production du chercheur (rédaction de communications, articles, thèses...). Outre ces avantages, qui offrent des gains de temps non négligeables, une telle organisation pourra aussi permettre la mise en évidence de références jugées significatives du domaine étudié : le chercheur obtiendra ainsi un point de départ pour effectuer son état de l'art.

La démarche du chercheur devra alors être méthodique : les sources documentaires devront être recherchées (point 1.1.1) et organisées (point 1.1.2). Elles pourront ensuite faire l'objet d'une gestion bibliographique (point 1.1.3) et certaines d'entre elles, jugées significatives dans le domaine étudié, pourront être identifiées (point 1.1.4).

1.1.1. Recherche des sources documentaires

Dans ce point, nous aborderons tout d'abord la question de la recherche des sources académiques ; nous préciserons ensuite comment les données issues du terrain ont été collectées.

1.1.1.A. Sources académiques

Une grande partie des articles qui ont été utilisés dans le cadre de cette recherche sont en format numérique, en raison du caractère relativement récent du sujet traité (postérieur aux années 1990) : une centaine d'articles ont été "collectés" dans cette première phase. Des articles et ouvrages en format papier ont aussi été utilisés, soit via une numérisation, si leur taille était raisonnable, soit via l'utilisation d'un système de référencement et de renvoi.

La principale difficulté ne réside pas dans l'obtention de ces documents (les abonnements et bases de données en lignes sont nombreux et de grande qualité), mais dans leur organisation matérielle, afin qu'ils puissent être utilisés ultérieurement : impressions, annotations manuelles et classement dans des classeurs ou autres pochettes peuvent atteindre très rapidement leurs limites.

Nous avons alors effectué un certain nombre d'entretiens exploratoires non directifs, auprès de plusieurs acteurs de l'entreprise, afin de mieux appréhender les différents aspects du projet.

1.1.1.B. Sources issues du terrain

Comment organiser, concrètement, la collecte de données sur une thématique telle que les rapports entre normes et processus ? Nous avons vu que nous avons préféré écarter les méthodologies quantitatives, justement en raison des spécificités de notre objet d'étude. Nous nous sommes alors demandé quelle méthodologie qualitative permettrait d'observer au mieux la réalité du terrain. Nous avons opté, dans ce contexte, pour une collecte des données en deux phases : une phase exploratoire, et une phase d'observation.

L'essentiel des données de la phase exploratoire a été recueilli par voie d'entretiens, menés auprès de personnes qui ont toutes été chargées d'une ou plusieurs missions dans le projet, dans une des deux entités étudiées (ISC et PSSC). Snow et Thomas (1994) soulignent l'intérêt des entretiens comme instrument de collecte de données discursives : ils permettent une compréhension en profondeur des phénomènes étudiés. Plus précisément, nous avons réalisé des entretiens non directifs (Merton, Fiske, et Kendall 1990). L'objectif était ici de mieux appréhender le cas étudié sans prendre le risque d'orienter les réponses des acteurs. Une grande partie des entretiens qui ont été menés pourraient être qualifiés de "créatifs", dans le sens défini par Ibert et al. (1999) : un entretien "créatif" est non ou très peu directif et se déroule sur le mode de la conversation, sans que l'objet de la recherche soit nécessairement abordé (Gavard-Perret et al. 2008). L'approche qualitative nous a semblé la plus adaptée, car elle est particulièrement appropriée pour le traitement exploratoire des sujets complexes et sensibles (ou ressentis comme tels) pour les répondants (Marshall et Rossman 1989).

Les deux entretiens exploratoires (6 heures), menés auprès de la personne chargée initialement du projet et d'un "chef de programme"⁸⁷, nous ont permis de comprendre la démarche mise en place à IBM Montpellier, démarche dont la description détaillée fera l'objet de la section suivante du présent chapitre. Elle a notamment mis en évidence le fait qu'il **ne s'agit pas d'une simple documentation des processus dont l'objectif unique est la production d'information à destination des auditeurs. Elle s'inscrit dans un projet plus large de management par les processus de l'ensemble de l'entité et les objectifs visés dépassent largement cette dimension normative.**

⁸⁷ Nous reviendrons dans Section 2 sur les rôles définis dans le cadre de la démarche étudiée.

Par rapport au choix qui a été fait au niveau des personnes interrogées, Quivy et Van Campenhout (1995) distinguent trois catégories de personnes qui peuvent être qualifiés d'interlocuteurs "valables" :

- Enseignants, chercheurs spécialistes du sujet et experts.
- Témoins privilégiés des phénomènes que l'on souhaite étudier, qui ont une connaissance particulièrement bonne de ces derniers.
- Personnes directement concernées par le sujet : elles pourront nous renseigner sur la représentation qu'elles se font du phénomène étudié.

Les deux personnes interrogées dans la phase exploratoire appartiennent respectivement à la première et à la deuxième catégorie.

Cette phase exploratoire a ensuite été prolongée par une phase d'observation. Nous avons vu que le terrain en question permettait l'observation de plusieurs cas de documentation des processus indépendants en termes de fonctionnement, au sein d'une même organisation : nous inscrivons notre travail dans une méthodologie des cas enchâssés (Musca 2006; Yin 2008). Cette dernière présente l'avantage de permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace de deux entités présentant des caractéristiques distinctes mais utilisant les mêmes principes de documentation des processus. En effet, les deux projets ont débuté à 4 ans d'intervalle, dans un premier temps dans le site de production, puis dans un service commercial.

Les premiers entretiens exploratoires qui ont fait l'objet de notre pré-étude ont alors été complétés par une nouvelle phase de collecte des données. Cette dernière s'est échelonnée de novembre 2008 à janvier 2010. Les quinze entretiens (près de 21 heures), ont été réalisés en face à face (grande majorité) ou par téléphone.

Au final, l'ensemble des entretiens ont été menés auprès de sept acteurs de la démarche : le responsable initial du projet global ("*Business Transformation & IT Manager*"), spécialiste dans le domaine du management des processus et ses successeurs ; trois "*Process Champion*", spécialistes dans la maîtrise des pratiques métiers transversales ; et un chef de programme ("*Program Manager*")⁸⁸, spécialisé dans la Loi Sarbanes-Oxley. Il s'agit donc soit d'experts, soit de témoins privilégiés de la démarche. C'est pour cette raison qu'il nous semblait indispensable de nous entretenir avec chacune de ces personnes. Nous avons souhaité en outre interroger plusieurs fois certains de ces acteurs afin d'une part d'approfondir certains points, et d'autre part de pouvoir suivre leur travail dans le temps ; l'objectif était ici de percevoir la dynamique de la dé-

⁸⁸ Nous reviendrons ultérieurement, sur ces différents rôles, qui jouent un rôle clé dans la démarche mise en place.

marque mise en place. Les données recueillies par voie d'entretien ont été complétées par des documents internes à l'organisation étudiée portant sur différents processus.

Les entretiens, non directifs dans un 1^{er} temps, sont devenus semi-directifs dans un second : nous souhaitons en effet approfondir certains points. Nous n'avons pas souhaité mettre en place des entretiens directifs, afin de laisser une latitude de réponse plus large à nos interlocuteurs.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits à l'aide du logiciel Microsoft® OneNote, bloc note numérique qui permet, outre l'organisation structurée des sources documentaires que nous aborderons au point suivant, de relier l'enregistrement audio et la prise de note (il est alors possible d'accéder au point de l'enregistrement audio durant lequel telle ou telle note a été prise, grâce à des marqueurs mis en place automatiquement par le logiciel lors de l'enregistrement ou de sa retranscription) : Figure 44.

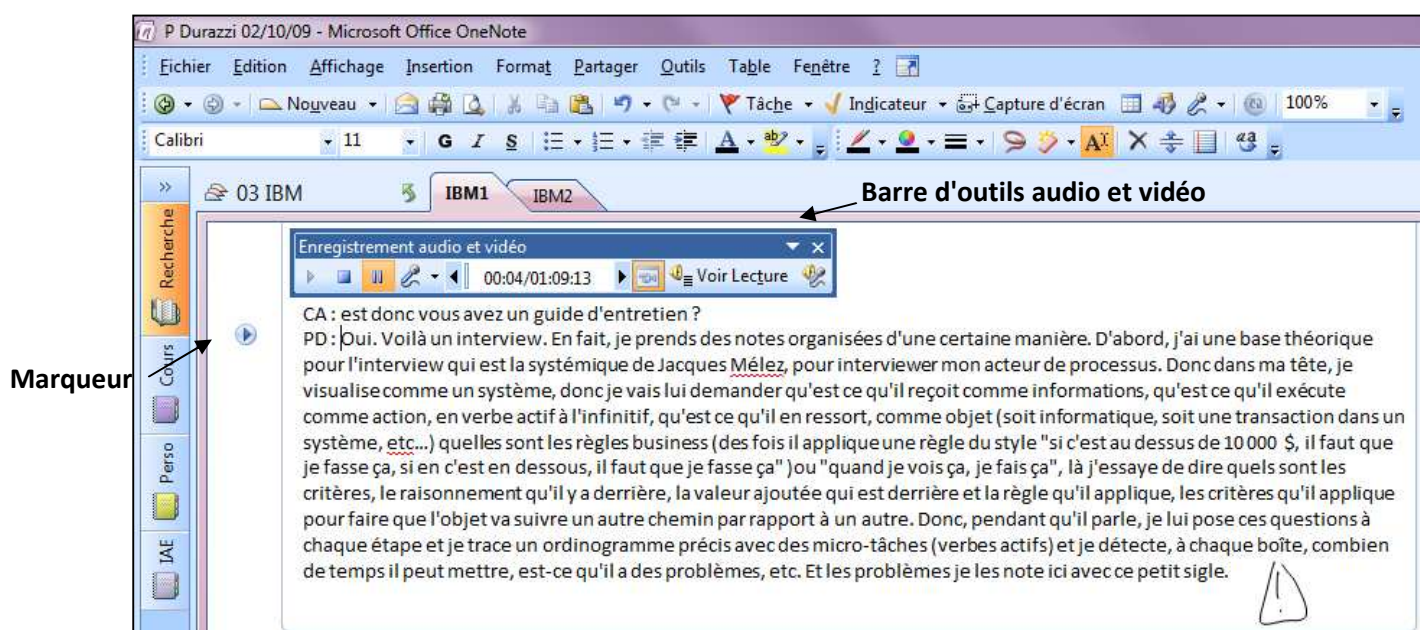


Figure 44 : Enregistrement et retranscription avec Microsoft® OneNote

Les informations réunies grâce à ces entretiens ont été complétées par des documents fournis pas les différents acteurs (documents de travail, fiches de documentation des processus, publications internes...), ainsi que par des échanges de courrier électronique.

1.1.2. Organisation des sources documentaires

Une des premières difficultés rencontrées par le chercheur suite à cette phase de recherche documentaire consiste à organiser matériellement les éléments réunis. Or la plupart des documents numériques ne peuvent être annotés directement (même si des outils tels que les tablettes graphiques ou les tablet PC⁸⁹ offrent de nombreuses possibilités en la matière, en alliant source numérique et saisie manuscrite) et la gestion de fichiers distincts s'avère rapidement fastidieuse : le premier contenant un article, par exemple, et le second les annotations concernant ce dernier. Pour reprendre l'exemple précédent, comment faciliter l'accès aux articles, accéder à leur référence complète (dans une optique de recherche ultérieure et de mobilisation dans le cadre d'une production scientifique), et enfin les annoter ?

Certaines applications numériques permettent une organisation documentaire particulièrement utile pour le chercheur ; c'est le cas des outils qualifiés de "bloc-notes numérique", même si le choix de cette qualification reflète relativement mal les nombreuses possibilités offertes par ces applications. Outre l'usage qui peut en être fait lors de la collecte de données lors d'entretiens (qui a fait l'objet d'une présentation dans le point précédent), elles permettent en effet de classer, d'accéder facilement aux sources (articles, extraits d'ouvrage, liens numériques) et à leurs références (via le classement mis en place par l'utilisateur ou via le moteur de recherche intégré à l'outil), mais aussi de les annoter avec une grande liberté et de mettre en évidence les points (extraits, citations, illustrations...) susceptibles d'être réutilisés : Figure 45 (le logiciel utilisé dans l'étude est Microsoft[®] OneNote 2007⁹⁰).

Un bloc-note numérique est composé de sections (« Thèse », « Processus », « Biblio » etc... dans la Figure 45), elles mêmes subdivisées en pages (« Davenport », « Hammer »...). Les sections permettront d'organiser les sources en grandes thématiques, au gré des besoins du chercheur. Les pages pourront être créées pour les sous thématiques, ou pour regrouper des éléments. Elles permettent d'agencer librement des informations qui pourront prendre des formes diverses : texte, image, tableau, mais aussi indicateurs (qui pourront être utilisés pour souligner l'importance de tel ou tel point), liens hypertextes et raccourcis vers des fichiers, sous forme d'icônes (« La gestion par processus... » dans notre exemple). Une impression du fichier dans une page est aussi possible : l'article peut alors faire l'objet d'annotations directes (insertion de commentaires écrits ou possibilité de surligner le texte).

⁸⁹ Les Tablet PC sont des ordinateurs portables dont l'écran est tactile. L'utilisateur peut donc écrire directement, de façon manuscrite sur des documents numériques de divers formats.

⁹⁰ L'équivalent en logiciel libre de Microsoft[®] OneNote 2007 est Basket Note Pads.

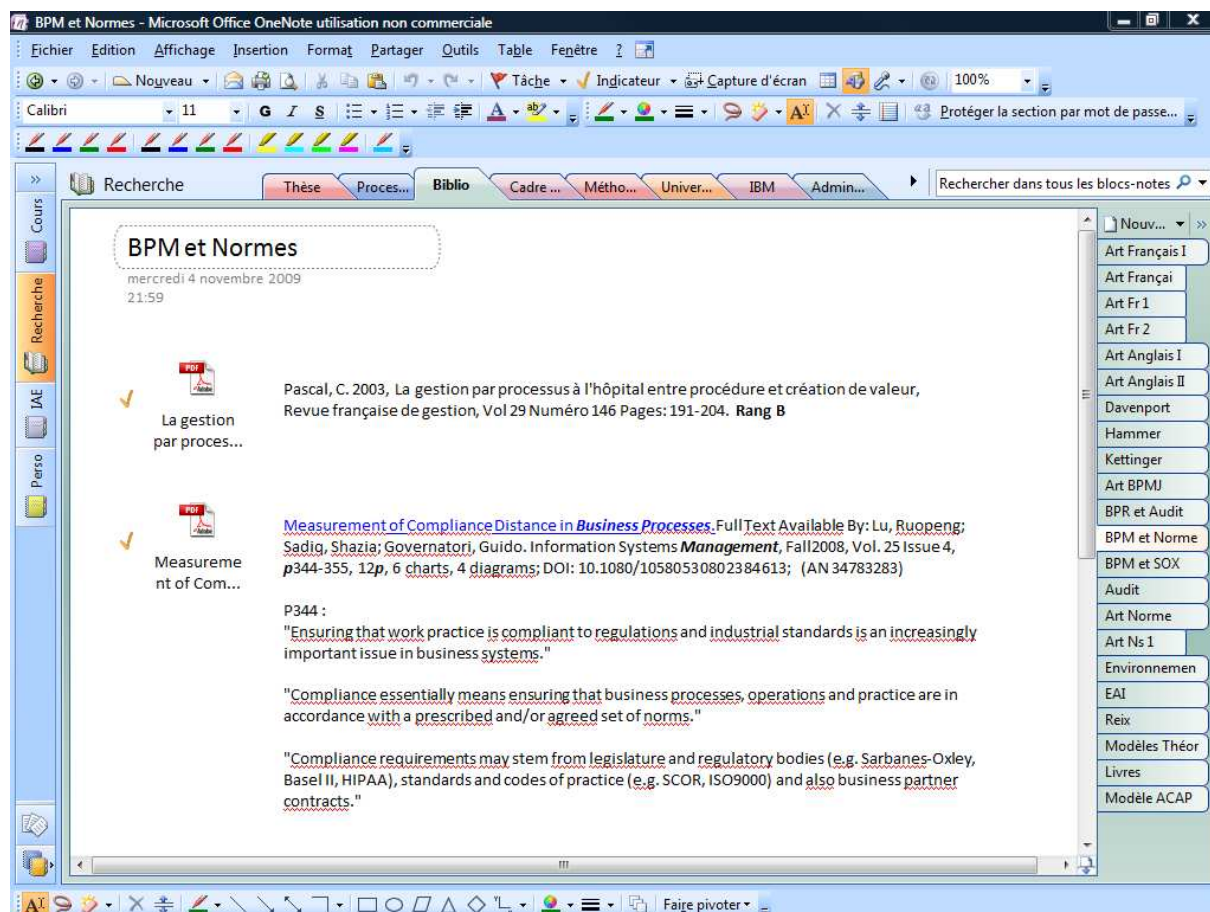


Figure 45 : Bloc-notes numérique (Microsoft® OneNote® 2007)

Ce type d'outil permettra ainsi d'accéder plus facilement aux sources, via notamment un classement thématique et la mise en place de liens. Cependant, il n'offre pas l'opportunité de gérer de façon alphabétique les références des sources en questions et de pouvoir les utiliser comme citation, contrairement aux applications de gestion bibliographique, qui feront l'objet du point suivant.

1.1.3. Gestion bibliographique des sources documentaires

Les logiciels et/ou applications en ligne de gestion bibliographique tels que EndNote, EndNote Web⁹¹ (Figure 46) ou encore Zotero⁹² permettent de constituer une base de données personnelle des références utilisées par le chercheur. La plupart des abonnements électroniques mis à disposition des chercheurs par leurs institutions permettent d'exporter directement les références dans ces applications ; c'est le cas par exemple des abonnements accessibles via Business Source Premier, ou ABI/inform. Il est aussi possible d'en effectuer une saisie directe ou via l'identifiant DOI⁹³, ISSN⁹⁴ ou ISBN⁹⁵. L'usage d'indicateurs (symboles) dans le bloc-notes numérique permettra alors de pointer les articles ayant été enregistrés dans le gestionnaire de bibliographie : l'objectif est d'ici d'éviter les saisies redondantes et les oublis.

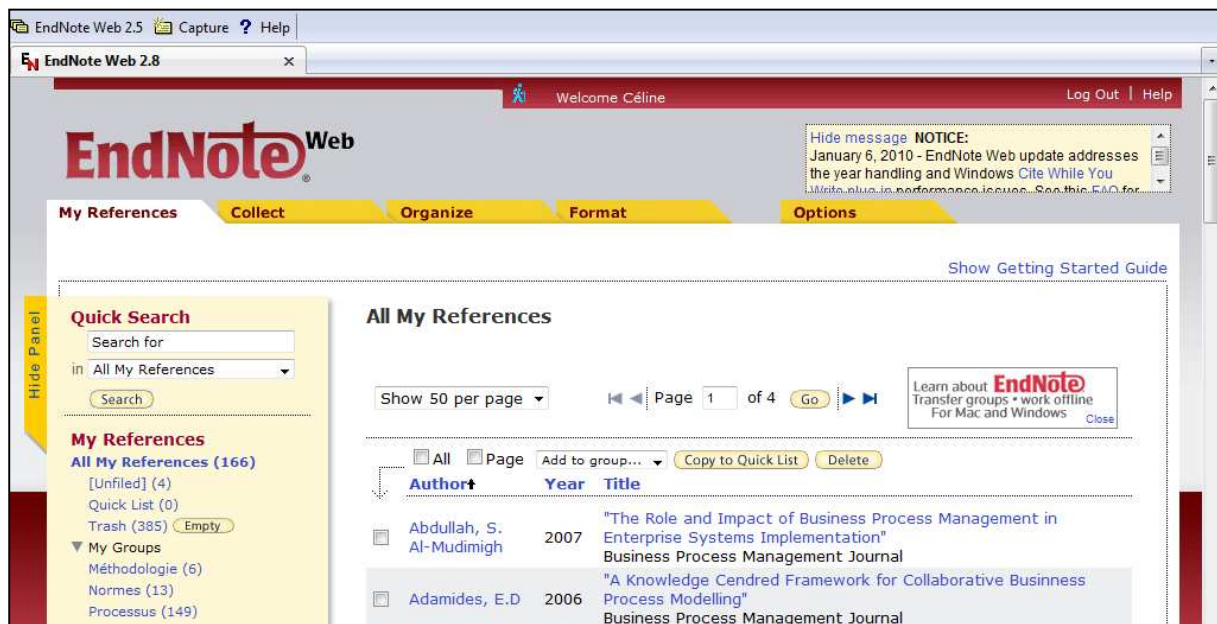


Figure 46 : Traitement des références bibliographiques (EndNote Web)

⁹¹ <http://www.endnoteweb.com/>

⁹² <http://www.zotero.org/>

⁹³ Digital Object Identifier ("identifiant d'objet numérique") : mécanisme d'identification de ressources numérisées

⁹⁴ International Standard Serial Number : numéro international qui permet d'identifier de manière unique une publication en série (pour les journaux, périodiques)

⁹⁵ International Standard Book Number (numéro international normalisé du livre): numéro international qui permet d'identifier de façon unique chaque livre publié.

L'intérêt majeur de ces applications est la possibilité qu'elles offrent d'insérer directement les références bibliographiques que le chercheur souhaite mobiliser dans un traitement de texte⁹⁶ : Figure 47. L'outil propose la liste des références enregistrées dans EndNote Web, permet leur insertion dans le corps du texte et crée la bibliographie automatiquement au fur et à mesure de la rédaction.

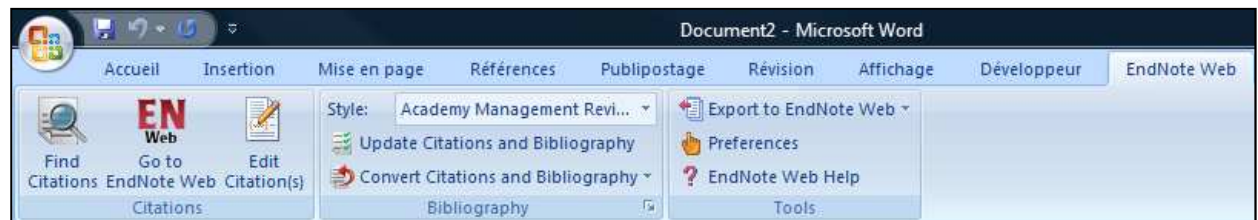


Figure 47 : Module supplémentaire EndNoteWeb dans Microsoft® Word

Le gain de temps est alors particulièrement significatif, au niveau de la recherche et de l'insertion des références dans le document, mais aussi de leur mise en forme et de l'établissement de la bibliographie : l'application propose un très grand nombre de modèles de mise en forme utilisés par la plupart des grandes revues internationales, dont un exemple est proposé en Figure 48.

<p>Adamides, E. D., & Karacapilidis, N. 2006. "A Knowledge Cendred Framework for Collaborative Business Process Modelling", <i>Business Process Management Journal</i>, Vol. 12 (5): 557-575.</p> <p>Aguilar-Saven, R. S. 2004. "Business Process Modelling: Review and Framework". <i>International Journal of Production Economics</i>, 90(2): 129-149.</p> <p>Ayachi Ghannouchi, S., & Ghannouchi, S.-E. 2008. "Une expérience de BPR dans un hôpital tunisien". <i>Systèmes d'Information et Management</i>, 13(1): 89.</p>

**Figure 48 : Exemple de mise en forme automatique de la bibliographie
(modèle de l'Academy Management Review)**

⁹⁶ L'application en ligne EndNoteWeb permet de rajouter un module dans le logiciel Microsoft® Word. Ce module permettra de "puiser" directement les éléments dans la base de données en ligne des références bibliographiques et de les insérer dans le texte, via la saisie d'un mot clé, du nom de l'auteur et/ou d'une date.

La combinaison de ces différents critères nous a permis d'affiner la sélection des articles qui constitueront le point de départ de l'analyse. Notre choix s'est porté sur une quinzaine d'articles: Tableau 7.

Auteur	Année	Revue	Nombre de pages	Revue classée ⁹⁹	Auteur fondateur
Adamides, E. D., & Karacapilidis, N.	2006	Business Process Management Journal	18		
Aguilar-Saven, R. S.	2004	International Journal of Production Economics	20	A+/1	
Aytulun, S. K., & Guneri, A. F.	2008	International Journal of Production Research	21	A/2	
Bandara, W., & Rosemann, M.	2005	Systèmes d'Information et Management	21	A/2	
Chan, S., & Choi, C.	1997	International Journal of Production Economics	12	A+/1	
Chatha, K. A., Ajaefobi, J. O., & Weston, R. H.	2007	International Journal of Production Research	38	A/2	
Davenport, T. H., & Beers, M. C.	1995	Journal of Management Information System	23	A+/1	✓
Dennis, A. R., Carte, T. A., & Kelly, G. G.	2003	Decision Support Systems	27	A/2	
Hammer, M.	1990	Harvard Business Review	8		✓
Hammer, M.	2007	Harvard Business Review	12		✓
Kettinger, W. J., & Grover, V.	1995	Journal of Management Information Systems	21	A+/1	
Morley, C.	2004	Paper presented at the Pre-ICIS	17		
Sarkis, J., Presley, A., & Liles, D.	1997	International Journal of Production Economics	13	A+/1	
Véran, L.	2006	Comptabilité Contrôle Audit	19	A/2	
Vergidis, K., Turner, C. J., & Tiwari, A.	2008	International Journal of Production Economics	13	A+/1	

Tableau 7 : Liste des articles jugés significatifs

⁹⁹ Classement AERES Juin 2009/CNRS Octobre 2007

1.2. Analyse de contenu des sources documentaires

Le travail consistant à étudier de manière approfondie des articles afin d'en identifier les concepts soulève les mêmes difficultés que l'analyse d'entretiens, dans le cadre d'une étude qualitative : le chercheur dispose d'un corpus relativement important, duquel il doit réussir à extraire du sens (Gavard-Perret et al. 2008; Miles et Huberman 2003). Il s'agit en effet d'une analyse de données textuelles (de discours), pouvant faire l'objet d'une analyse de contenu ("une idée centrale dans l'analyse de contenu est que les nombreux mots du textes sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories", (Weber 1990, p12), ou plus précisément d'une analyse thématique, dont le fonctionnement général est très proche de la précédente (Gavard-Perret et al. 2008). Les éléments identifiés dans le texte (Verbatim) devront être « codés », i.e. que de mots clés seront identifiés (dans un premier temps), puis utilisés pour « taguer » le texte.

1.2.1. 1^{ère} phase de codage

L'analyse thématique d'un corpus permet "d'interpréter" son contenu (Fallery et Rodhain 2007). L'objectif, par rapport à notre problématique, était alors d'identifier un certain nombre de thématiques récurrentes dans la littérature portant sur le management des processus. Le logiciel QSR[®] NVivo 7 a été utilisé afin de coder les articles : "Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche" (Thiétart 2007, 455).

Les unités d'analyse choisies ont été les phrases et/ou paragraphe. Le logiciel permet en effet d'importer les documents, de définir des mots clés ("nœuds", pour reprendre la terminologie utilisés dans le logiciel), puis d'affecter des phrases ou paragraphes des documents à un ou plusieurs de ces mots clés (« Tag »). Par exemple, la phrase "Processes are structured sets of work activity that lead to specified business outcomes for customers" (Davenport et Beers 1995), a été codée sous les nœuds "processus" et "définition".

Il sera ensuite possible d'effectuer de requêtes plus ou moins complexes, du type : "quels sont les phrases/paragraphes qui abordent la notion de processus" ou encore "quels sont les phrases/paragraphes qui ont été codées sous les nœuds processus ET définition".

Il faut préciser que le codage a été effectué de manière émergente (codage "ouvert" pour reprendre la qualification de (Strauss et Corbin 1990), au fur et à mesure de la lecture du corpus: Figure 50. L'objectif était ici de faire émerger les mots clés et thématiques, sans a priori.

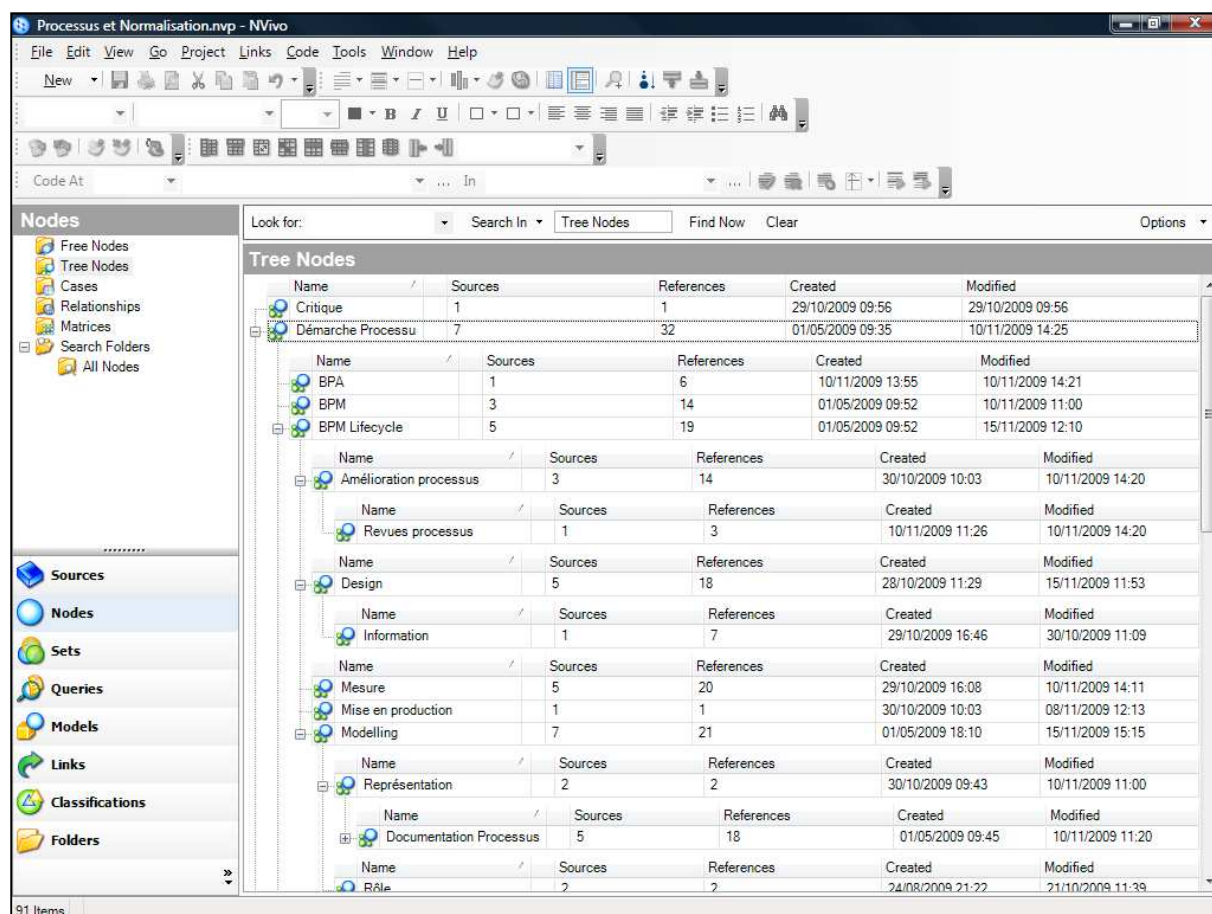


Figure 50 : Thématiques (Nœuds) dans QSR® NVivo 7

L'ensemble des documents a ainsi été analysé, notamment dans leurs parties les plus techniques, à l'aide du logiciel d'analyse thématique QSR® NVivo. Le sujet et l'étude du cas, particulièrement complexes en raison de leur haut degré de technicité, nécessitaient en effet l'usage d'un outil permettant une analyse méthodique des informations réunies. Notre méthode de travail a donc été la même pour l'étude de la littérature que pour l'analyse des entretiens.

Ce logiciel nous a permis d'identifier un certain nombre de thématiques récurrentes dans les discours analysés, qui pourront être étudiées à la lumière des éléments mis en évidence lors de l'étude de la littérature. Cette analyse thématique, via notamment la mise en cohérence et la structuration des données systématique qu'elle suppose, nous a ainsi permis de mieux comprendre les différents aspects de la démarche mise en œuvre dans les entités étudiées.

1.2.2. Hiérarchisation des nœuds

Les éléments du discours ont donc été catégorisés (Thiétart 2007) : au terme du codage d'une dizaine d'articles à l'aide du logiciel, environ quatre-vingt mots clés (nœuds) ont été identifiés (Figure 51). Or ces nœuds manquaient de structuration d'une part (nécessité de regrouper les thématiques proches les unes des autres, par exemple) et, d'autre part, certains d'entre eux se recoupaient ou recouvraient les mêmes notions (exemple : "mise en production" et "exécution du processus" ou encore "Modelling" et "modèle"). La poursuite du codage devenait difficile : nécessité de faire le point sur les nœuds identifiés. L'utilisation d'un logiciel de cartographie heuristique, tel que Mind Manager® ou Free Mind, nous a semblé la plus appropriée pour procéder à cette analyse, l'objectif étant principalement de hiérarchiser les nœuds, hiérarchie qui pourra être reprise dans NVivo ("Tree Nodes"). Ce type d'application permet en effet de mettre en place des représentations des données sous une forme arborescente ; cette dernière, particulièrement visuelle, facilite le classement et l'organisation des informations.

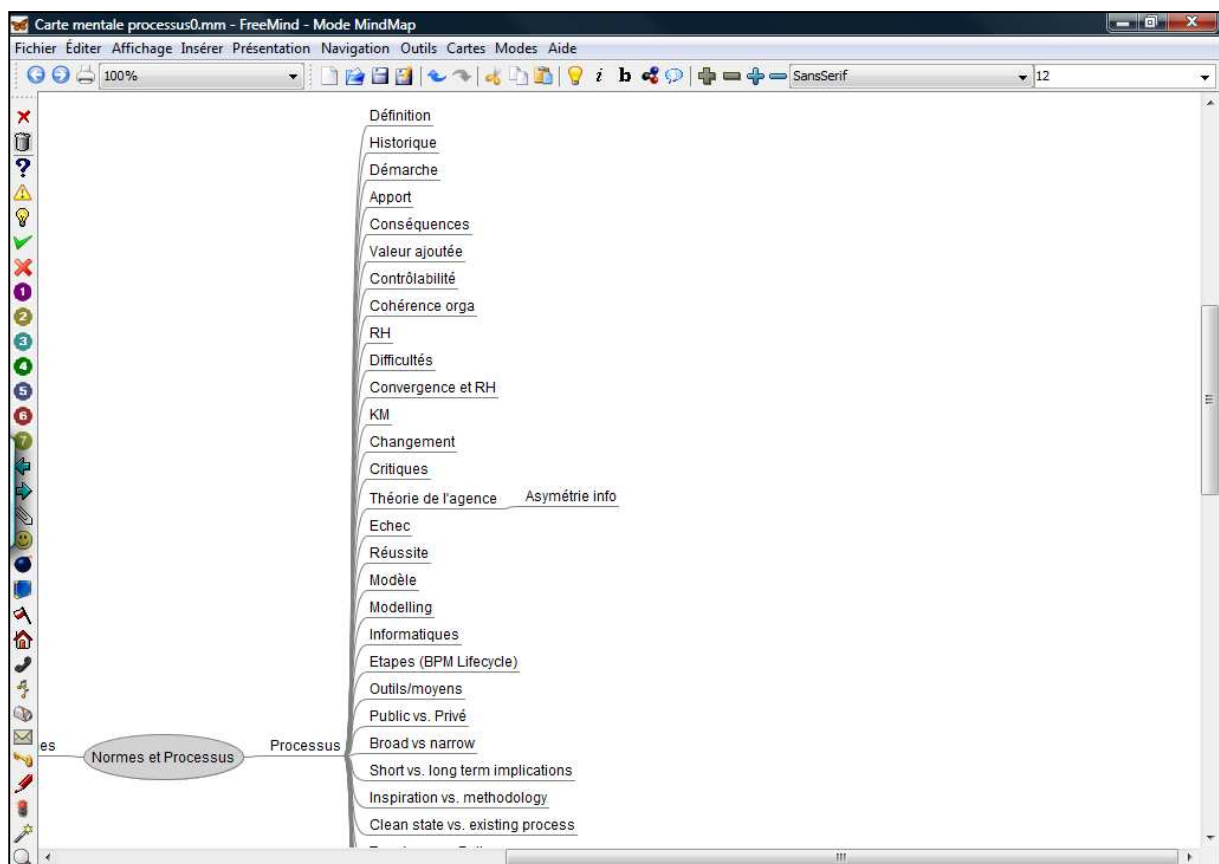


Figure 51 : Liste des nœuds identifiés dans QSR® NVivo 7, après exportation dans Free Mind

Un plan commence alors à se dégager à l'aide de la carte mentale ; il regroupe les 76 nœuds restants autour de cinq grandes thématiques : définition, stratégie, étapes, outils/moyens et conséquences (Figure 52).

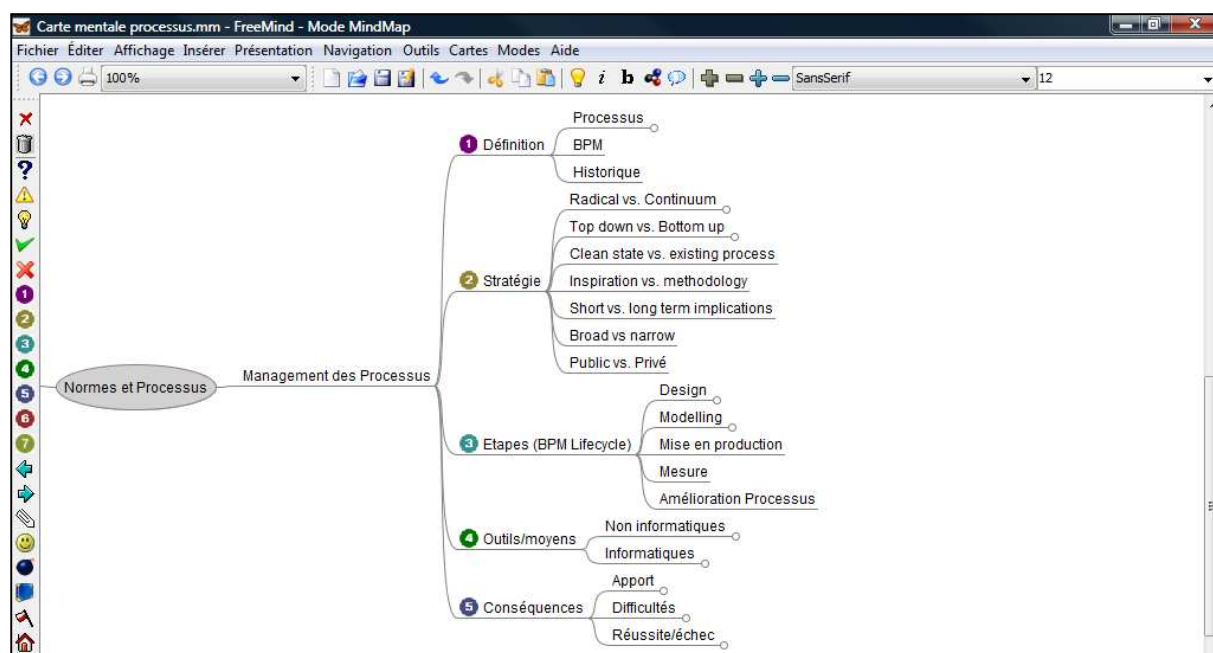


Figure 52 : Grandes thématiques identifiées à l'aide du logiciel de cartographie heuristique

Les nœuds, dans QSR[®] NVivo 7 ont alors été structurés en fonction de la hiérarchie mise en place dans FreeMind, afin de rationaliser et faciliter la suite du codage.

1.2.3. 2^{ème} phase du codage

Le codage des articles restants a rapidement fait apparaître un début de saturation : il n'y a plus de nouveaux nœuds identifiés lors du codage de nouveaux articles. Le graphique présenté dans la Figure 53 montre le nombre de nœuds identifiés (cumulés) sur l'axe des ordonnées, par rapport au nombre des articles codés, sur l'axe des abscisses. Ainsi, le 1^{er} article codé a permis d'identifier 40 nœuds, le second, 21 de plus, soit un total de 61 nœuds au terme du codage de ce dernier, etc.

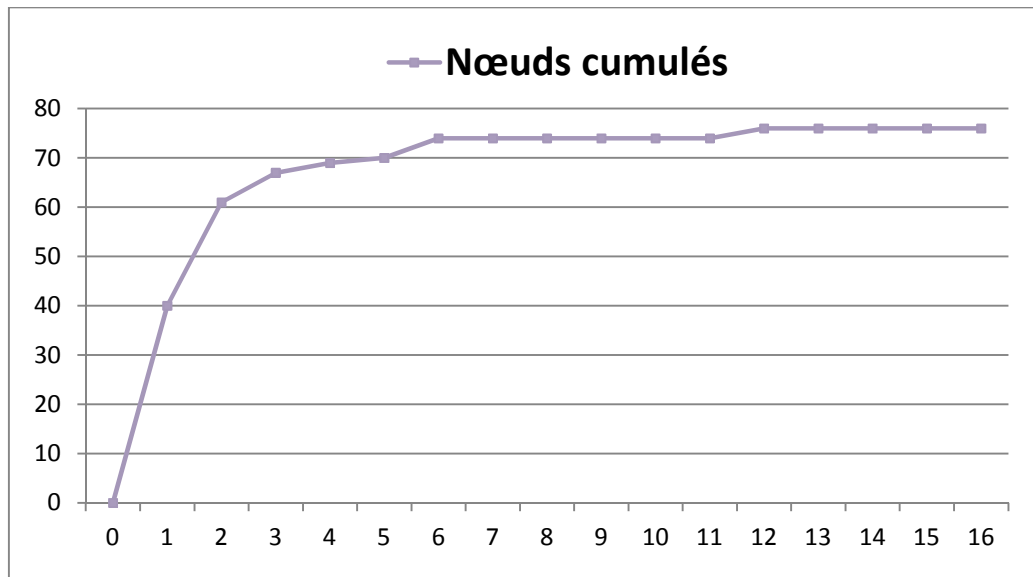


Figure 53 : Nœuds cumulés par article codé

Ce graphique montre qu'au terme du codage du 6^{ème} article, 74 nœuds ont été identifiés et 76 à la fin du codage du 12^{ème} article ; l'analyse des articles suivants n'a pas permis de mettre en évidence de nouveaux mots clés dans le domaine étudié. Il semble alors que la grande majorité des thématiques et mots clés sur le sujet aient été identifiés.

A ce stade de l'étude, les données ont été segmentées et "décontextualisées" (déconstruction), par le biais de leur catégorisation (Tesch 1990; Savoie-Zajc 2000; Gavard-Perret et al. 2008). Elles doivent à présent être "recontextualisées", "reconstruites", dans l'objectif de leur redonner du sens. Ici aussi, le logiciel de cartographie heuristique nous est apparu comme le plus approprié.

1.3. Synthèse des sources documentaires

Les données segmentées obtenues suite à l'analyse réalisée à l'aide du logiciel NVivo sont relativement nombreuses : plus de 700 verbatim identifiés au terme du codage des quinze articles. Ces données doivent être synthétisées, à l'aide du cadre des thématiques mis en évidence lors de l'étape précédente (Figure 52). Le logiciel de cartographie heuristique permettra cette synthèse, dans la mesure où il donne une vue d'ensemble du travail effectué. Ce dernier s'effectuera alors en deux temps : développement, puis exportation de la carte.

1.3.1. Développement de la carte heuristique

Cette étape a consisté à développer la carte heuristique à l'aide des verbatim regroupés par nœud dans le logiciel d'analyse thématique : les requêtes, dans QSR® NVivo 7, permettent d'extraire tous les éléments codés se rapportant à un ou plusieurs mots clés. Or de très nombreux paragraphes codés comprennent des citations qui permettront à leur tour d'effectuer des recherches dans la bibliographie, via les références citées par les auteurs (qui seront retrouvés - ou rajoutés - dans le bloc-notes numérique et le gestionnaire de bibliographie). De nouveaux documents pourront alors être étudiés, et les idées mises en évidence pourront venir compléter l'arborescence mise en place.

Il est alors possible de procéder directement à la rédaction et au classement des idées, ainsi qu'à la mise en évidence des sources, dans le logiciel de cartographie heuristique : la grande majorité du travail présenté ici a ainsi été rédigé dans le logiciel de cartographie heuristique (Figure 54 et Figure 55).

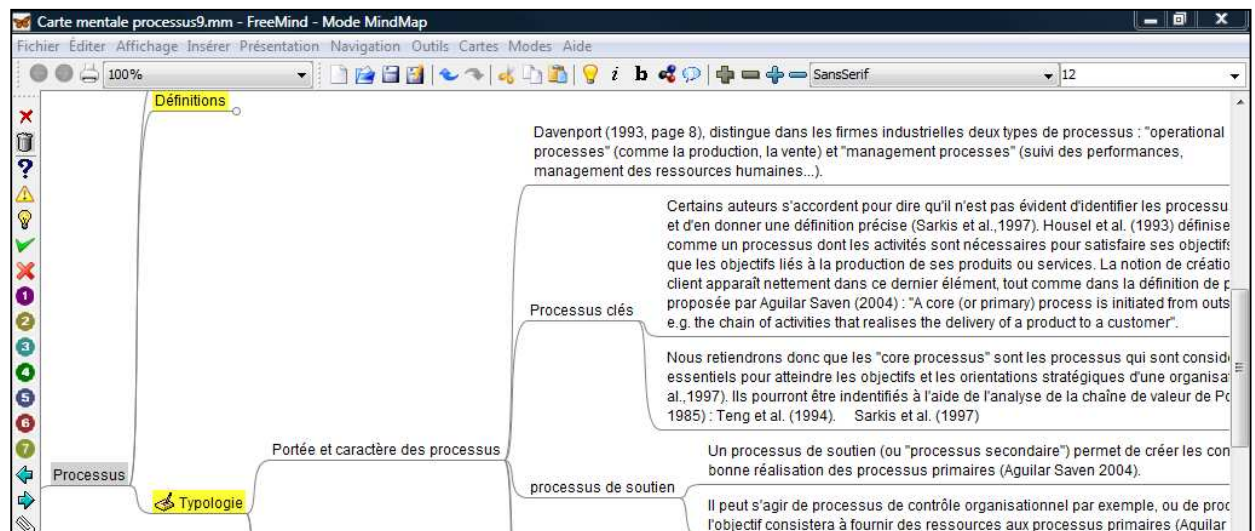


Figure 54 : Développement de la carte heuristique

La représentation sous forme d'arborescence offerte par ce type d'application facilite l'organisation des idées ainsi que l'identification d'éventuels problèmes de redondance ou d'enchaînement. Elle permettra la mise en cohérence de l'ensemble : choix des titres, rédaction des transitions, introductions et conclusions partielles.

1.3.2. Exportation de la carte heuristique dans un traitement de texte

La carte mentale, une fois développée, peut être exportée sur un logiciel de traitement de texte, ici Microsoft® Word 2007. Ce dernier permettra une relecture et un travail sur la forme, mais surtout l'insertion d'illustrations et des références bibliographiques via le module complémentaire de EndNote Web (Figure 56).



Figure 56 : Module complémentaire de EndNoteWeb dans Microsoft® Word

Les schémas et illustrations divers seront alors insérés ; certains concepts pourront alors faire l'objet de représentations à l'aide de logiciels de cartographie mentale, tels que VUE¹⁰⁰. Ce type d'application permettra de créer rapidement des schémas conceptuels permettant de mettre en évidence des connexions entre différents concepts. Ce logiciel pourra ainsi aider le chercheur à clarifier sa pensée et à structurer son raisonnement (Figure 57).

Nous avons alors pu effectuer un retour sur la bibliographie à partir de ce document structuré et rédigé : la synthèse obtenue a été étoffée et approfondie, au gré des nouvelles lectures.

¹⁰⁰ VUE est, comme FreeMind, un logiciel libre.

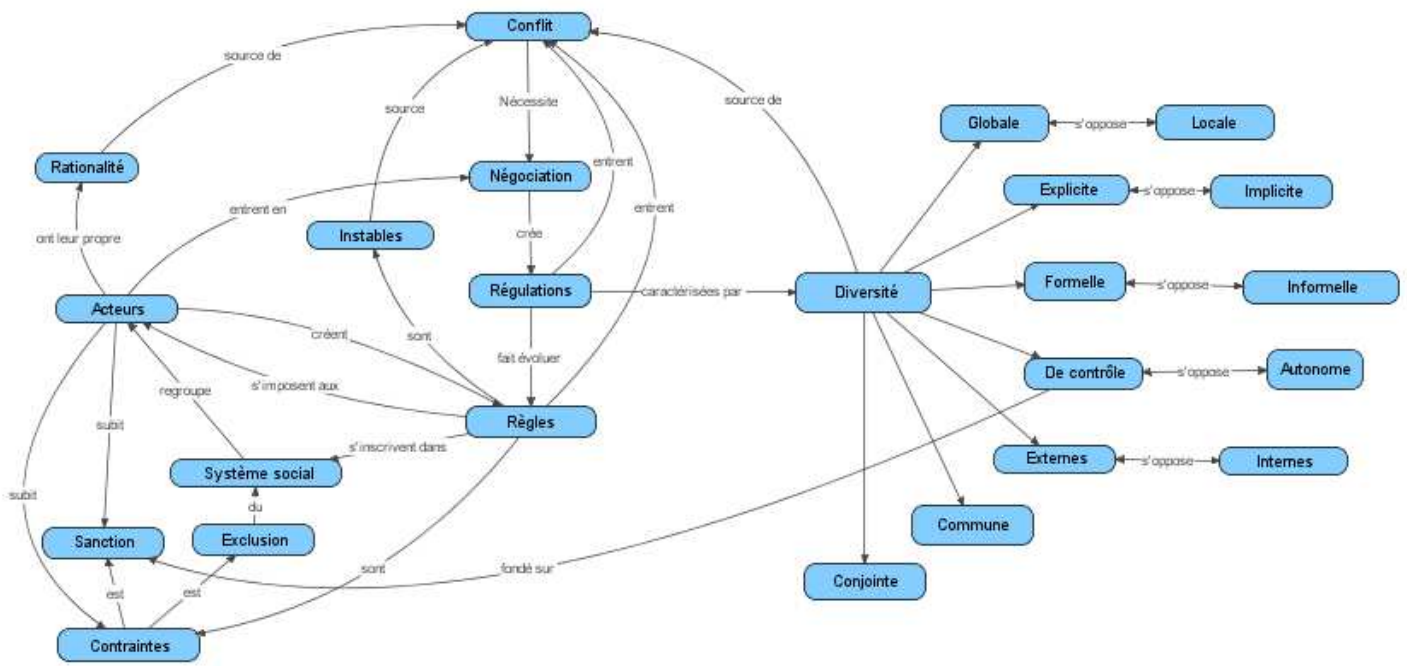


Figure 57 : Exemple de schéma conceptuel réalisé avec le logiciel VUE, sur la Théorie de la Régulation Sociale

1.4. Discussion

Nous décrivons ici la démarche qui a été la nôtre tout au long de notre travail de recherche. Son intérêt majeur réside dans le fait qu'elle a permis de structurer un travail dont la complexité apparaissait, de prime abord, comme un obstacle difficile à contourner. Nous nous situons dans une problématique de construction de sens, dans l'acceptation développée par Weick (1995), à savoir une activité mentale permettant aux individus de structurer ce qu'ils perçoivent. Notre objectif était de créer d'une représentation des concepts contenus dans des articles académiques et des idées réunies sur le terrain, avec la subjectivité qu'une telle démarche suppose. Les deux phases de « décontextualisation » et « recontextualisation » présentent en effet une grande subjectivité car elles sont le fruit de l'interprétation et de la réflexion du chercheur. Il ne s'agit en aucun cas d'un travail réalisé automatiquement par une application informatique : le logiciel aide le chercheur à structurer sa pensée. Ce travail se veut donc descriptif, et en aucun cas normatif.

Il soulève cependant un certain nombre de limites qu'il apparaît indispensable de souligner. Tout d'abord, le choix et le nombre des articles "jugés significatifs" peut être discuté. Est-ce qu'un autre choix n'aurait pas abouti à des mots clés (nœuds) différents lors de la phase de codage ? Le fait que le codage de nouveaux articles n'ait pas permis la mise en évidence de nouveaux nœuds nous amène cependant à penser que le résultat global obtenu serait sensiblement le même. Autre point : est-ce que le codage n'aurait pas dû porter sur l'ensemble du corpus ? Il semblerait que non : deux limites matérielles apparaissent rapidement. Tout d'abord, le codage d'un article d'une vingtaine de pages nécessite entre 4 et 8 heures d'un travail particulièrement fastidieux. L'analyse d'une centaine d'articles semble alors concrètement difficile. Une seconde limite matérielle porte sur le nombre de verbatim obtenus, et leur utilisation ultérieure : le codage de quinze articles a mis en évidence un total de plus de 700 verbatim (phrases, paragraphes, ou partie de paragraphe), qui ont ensuite fait l'objet d'une analyse afin de permettre l'obtention de la synthèse finale. L'examen d'une centaine d'articles aurait alors conduit à un volume trop important de verbatim pour qu'une synthèse soit matériellement réalisable.

Une seconde limite porte sur le codage lui-même. L'analyse proposée s'inscrit dans le schéma des analyses qualitatives. Or, la qualité d'une analyse qualitative suppose deux caractéristiques (Weber 1990) : la stabilité ("un codeur doit être capable d'obtenir, sur le même corpus, des résultats identiques plusieurs fois de suite", (Gavard-Perret et al. 2008) et la reproductibilité ("il s'agit de voir dans quelle mesure les résultats de codage sont comparables entre deux codeurs",

(Gavard-Perret et al. 2008). Ces deux caractéristiques n'ont été encore été vérifiées : cela pourrait faire l'objet d'une future recherche.

Enfin, l'ensemble de la démarche permettra certes d'obtenir un document de travail pouvant servir de point de départ, mais il n'est qu'une étape dans le processus de réalisation d'un état de l'art. En effet, les références étudiées de façon approfondies ont permis, **(1) d'identifier les grandes thématiques et de structurer leur contenu et (2) de trouver de nouvelles références et idées par le biais des travaux qu'elles citent**, ces derniers permettant à leur tour d'effectuer des approfondissements dans les travaux cités, etc. La finalisation de cet état de l'art suppose une étape supplémentaire, à savoir un retour à la littérature: les recherches et lectures ultérieures permettront de revenir sur certains points, de les approfondir, de les retravailler, et de les intégrer dans le cadre obtenu. Il s'agit donc avant tout d'une démarche permettant d'obtenir une synthèse facilitant le travail d'étude de la bibliographie par le chercheur.

Conclusion de la Section 1

Nous présentons ici un retour d'expérience sur l'apport méthodologique de différents outils de classification de données qualitatives. Ce travail a pour but d'apporter des pistes de réponses aux nombreuses interrogations que le chercheur peut se poser. Il ne s'agit cependant pas d'une présentation normative : l'objectif était de décrire, de la façon la plus objective possible, le travail qui a été effectué, et de faire connaître les apports de certaines applications en matière de recherche en sciences de gestion.

En effet, les outils informatiques tels que les bloc-notes numériques, gestionnaires de bibliographie, application de cartographie heuristique ou mentales, analyse thématiques... peuvent apporter une aide précieuse au chercheur. Leur usage va s'imposer dans les prochaines années : ils apportent une réponse aux difficultés soulevées par le traitement et l'analyse d'une profusion de sources qui seront de plus en plus systématiquement numérisées. Il est cependant dommage de devoir mobiliser au moins cinq applications distinctes, au lieu d'une ou deux...

Ce travail montre comment ces outils complémentaires peuvent être combinés dans un objectif précis, à savoir l'établissement d'un état de l'art. Il peut faire l'objet de deux lectures différentes. Tout d'abord, dans sa globalité : l'ensemble de la démarche aura surtout une utilité dans le cas de la découverte d'un nouvel objet d'étude (cas d'un jeune chercheur souhaitant délimiter et identifier les grandes thématiques de son objet d'étude, ou d'un chercheur souhaitant étendre son domaine à un sujet dont il a peu de connaissances). Une autre lecture pourra consister à n'utiliser une partie de la démarche, comme la gestion documentaire par exemple.

Enfin, il est important de souligner que la démarche présentée ici n'est pas fondamentalement différente de celle qui pourrait être celle d'un chercheur ne mobilisant pas les outils informatiques pour réaliser son état de l'art. Le principe général reste la recherche d'informations dans la littérature, leur analyse et leur synthèse. Elle présente néanmoins l'intérêt majeur de permettre la rationalisation du traitement des informations réunies et de faciliter ces phases d'analyse et de synthèse : accès beaucoup plus rapide et efficace aux données. Elle réduit aussi de manière plus que significative le volume des documents papiers à mobiliser : dans une optique mettant de plus en plus en avant les préoccupations environnementales, la recherche "zéro papier" devient réalité...

Section 2. L'observation d'une méthode de cartographie des processus

Nous avons montré, dans Section 1, la méthode de travail qui a été la nôtre. Nous allons à présent présenter de manière structurée les données qui ont été réunies lors de l'étude du cas qui a attiré notre attention.

Le point de départ du projet mené dans l'entreprise en question est l'échec d'un audit : l'ISC, site de production d'IBM Montpellier (environ 500 personnes), a fait l'objet d'audits en 2001 et 2002, dont certaines conclusions ont mis en évidence des lacunes, au niveau de la maîtrise et des contrôles des pratiques métiers transversales. La direction a alors décidé de mettre en place une démarche de documentation des processus : l'objectif affiché était de pouvoir répondre aux demandes de production d'information, dans le cadre des démarches de certification. Un spécialiste dans le domaine du management des processus a été chargé de piloter le projet et au terme de la démarche initiée en 2003, 36 processus ont été identifiés et cartographiés en s'appuyant sur une méthodologie spécifique.

Cette démarche avait attisé notre curiosité dans la mesure où elle soulevait à nos yeux de nombreuses questions, que nous rappelons ici :

- Pourquoi et comment cette documentation était-elle mise en place ?
- Comment un outil, de prime abord particulièrement rigide, pouvait-il être un vecteur de changement, voire de flexibilité pour l'organisation ?
- Et surtout comment une documentation pouvait-elle prendre en considération toutes les contraintes de différents référentiels de normalisation sur des domaines aussi divers que la qualité, la sécurité des systèmes d'information, ou la finance ?

Nous avons donc souhaité étudier de manière approfondie la démarche de cette organisation. Nous pouvions en outre l'étudier à deux stades distincts :

- La documentation des processus a été mise en place de façon pilote dans un des domaines d'activité d'IBM Montpellier à compter de 2003 et elle est aujourd'hui aboutie (entité ISC, Integrated Supply Chain : site de production).

- Cette méthodologie sert aujourd'hui de cadre d'analyse pour la réorganisation d'un second domaine d'activité sur le site (entité PCCS, Product Solution Support Center : centre de test et de support client). Dans cette entité, la démarche est donc en cours de mise en place.

Ainsi, engagée depuis 8 ans dans cette démarche, l'entreprise pérennise cette méthode en l'étendant à d'autres entités du site.

L'objectif de cette section est de présenter une synthèse de l'ensemble des éléments qui ont été réunis lors de la pré-étude et de cette phase d'observation. Nous proposerons dans un premier temps une présentation rapide du contexte de l'étude (point 2.1) avant d'exposer les éléments clés de la démarche mise en œuvre. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur la première entité dans laquelle la méthode a été mise en place, à savoir l'unité de production (ISC) ; nous soulignerons alors que la démarche repose sur un volet organisationnel et sur un volet informationnel (point 2.2). Nous nous intéresserons ensuite au travail qui a été effectué dans l'autre entité, le support client (PSSC), afin de proposer deux illustrations de la méthode (point 2.3).

2.1. Contexte de l'étude : Présentation générale de l'entreprise

IBM est une société multinationale spécialisée dans les domaines du matériel informatique, logiciels et services informatiques associés créée en 1914 et dont le siège social est situé à Armonk, Etat de New York, aux Etats Unis. Son chiffre d'affaires a été de près de 100 Milliards de Dollars en 2010 (dont plus d'un tiers pour la zone Europe), pour un résultat net de 14,8 Milliards de Dollars. Elle emploie près de 400 000 personnes dans le monde. Son activité, depuis les années 2000, s'est centrée sur l'offre de logiciels et de services, la fourniture de matériel ne représentant plus que 7% de l'activité globale alors qu'elle en représentait 24% en 2000 (Source : rapport annuel 2009 et 2010).

IBM France, dont le siège se situe à Bois-Colombes, a un effectif d'environ 11 000 personnes, très majoritairement (91%) des cadres¹⁰¹. Le site de Montpellier, qui emploie plus de 1000 personnes, a été choisi pour produire les dernières générations des grands ordinateurs IBM, les "System z" et "System p". Le site d'IBM Montpellier regroupe sept domaines d'activité distincts ("entités": Tableau 8), qui ont un fonctionnement relativement autonome : chacune de ces entités gère ses propres processus.

Nom	Activité
PSSC (Products & Solutions Support Center)	Salle d'exposition pour les clients
CSSC (Customer Scheduling Support Center)	Chargé de l'organisation du planning d'approvisionnement pour le hardware.
CSEQ (Customer Support & Engineering Quality)	Service après vente pour les entreprises qui ont signé un contrat avec IBM.
ISC (Fabricator)	Chaînes de production (« préfabrication » : fabrication de chassis pré-cablés)
CSC (Customer Solution Center)	Personnalisation du service pour les clients
GARS (Global Assets Recovery Services)	Récupération des anciens matériels afin d'en assurer le recyclage.
GTS (ITD)	Gestion des entrepôts de données.

Tableau 8 : Domaines d'activité d'IBM Montpellier

¹⁰¹ Source IBM : <http://www-304.ibm.com/easyaccess/fileservice?contentid=204244>

En l'espèce, nous nous sommes intéressés à un projet mis en place de façon pilote dans l'entité ISC (*Integrated Supply Chain* : site de production) et en cours de réalisation dans le PSSC (*Products & Solutions Support Center*). Ce projet a pour objectif de fusionner tous les "management systems" de l'entité en un seul, dans l'objectif de rationaliser le management opérationnel et la gestion des connaissances sur les processus. **Nous verrons que les objectifs poursuivis par la direction étaient multiples, mais ils s'inscrivent principalement dans une recherche d'une plus grande contrôlabilité des processus en question, en particulier pour faire face aux demandes des auditeurs lors des certifications.**

L'ISC, site de production d'IBM Montpellier (environ 500 personnes), a fait l'objet d'audits en 2001 et 2002, dont certaines conclusions ont mis en évidence des lacunes, au niveau de la maîtrise et des contrôles des pratiques métiers transversales. La direction a alors décidé de mettre en place une démarche de documentation des processus : l'objectif affiché était de pouvoir répondre aux demandes de production d'information, dans le cadre des démarches de certification. Un spécialiste dans le domaine du management des processus a été chargé de piloter le projet.

Le PSSC est l'entité qui permet aux clients de tester les solutions proposées par l'entreprise. Cette entité est chargée de mettre à disposition des clients le matériel (physique et logiciel), soit réellement, soit via des simulateurs. Si l'activité du PSSC est celle d'un prestataire de service, son fonctionnement est proche de celui d'un service de production, avec notamment des problématiques de gestion des ressources et de planification car ses ressources sont limitées pour faire face aux différentes configurations demandées ("benchmark"). Il est en effet chargé de mettre à disposition des clients des solutions plus ou moins sur mesure, réunissant du matériel et des logiciels.

L'entreprise IBM se caractérise par très forte culture du management des processus : le site étudié a adopté ce type de management depuis de nombreuses années, mais un audit, en 2001, a mis en évidence le fait que le mode de pilotage des processus utilisé ne permettait pas une maîtrise et un contrôle des processus suffisamment poussé. Le système manquait en outre d'harmonisation et, dans le cadre de l'intégration des nombreuses contraintes liées à la normalisation, l'organisation avait du mal à identifier les éléments qu'elle devait prendre en considération, notamment au niveau de la gestion des risques. En effet, elle doit se soumettre à de nombreux référentiels de normalisation, qu'ils soient externes – comme les normes ISO 9001, ISO 14001, ITIL, RhoS ou encore la SOX –, ou internes – comme le programme ASCA (qui porte sur la sécurité des systèmes d'information) ou les "Business Controls" –. Dans ce contexte, l'objectif

principal du "BPM" est de cartographier les processus et de regrouper, uniformiser et structurer les informations dispersées dans différents systèmes d'information cloisonnés.

La direction a alors décidé de mettre en place une démarche de formalisation fondée sur une documentation des processus, l'objectif affiché étant de pouvoir répondre aux demandes de production d'information, dans le cadre des démarches de certification. Un spécialiste dans le domaine du management des processus a été chargé de piloter le projet et, au terme de cette démarche engagée en 2003, 36 processus ont été identifiés et documentés, parfois restructurés, en s'appuyant sur une méthodologie de codification spécifique.

2.2. Le cas ISC : Présentation de la méthode utilisée

L'analyse des informations réunies nous a permis d'identifier que la méthodologie utilisée repose sur les deux volets intimement liés : une dimension organisationnelle (la réorganisation des rôles des personnes chargées de l'encadrement) et une dimension informationnelle (l'utilisation d'une documentation standardisée), deux éléments complémentaires mis en cohérence à l'aide du management par les processus. Ils feront l'objet des deux points suivants (points 2.2.1 et 2.2.2), avant de présenter la démarche, particulièrement structurée, qui permettra de mettre en place ces deux volets.

2.2.1. Aspects organisationnel de la démarche

La mise en place d'un management des processus a des répercussions directes sur la structure d'encadrement des activités d'une organisation. Hammer (2001) souligne le fait que le nombre de personnes chargées de l'encadrement diminuera de façon très significative après la mise en place d'une telle démarche. Dans le cas étudié, l'évolution a principalement porté sur une réorganisation des rôles, dont la présentation fera l'objet du point 2.2.1.A. Leur articulation fera ensuite l'objet du point 2.2.1.B.

2.2.1.A. La définition de nouveaux rôles dans le cadre du BPM

En l'espèce, le management des processus repose sur une organisation fondée sur trois acteurs clés (Figure 58 : Organisation hiérarchique des acteurs clés du BPM) :

- le "*Business Process Owner*" ("Propriétaire du processus" : aspects financiers),
- le "*Process Champion*" ("Pilote du processus" : aspects métier opérationnel)
- et le "*Program Manager*" ("Chef de programme" : chef de programme, spécialiste SOX, ISO 14001, ISO 9001...).

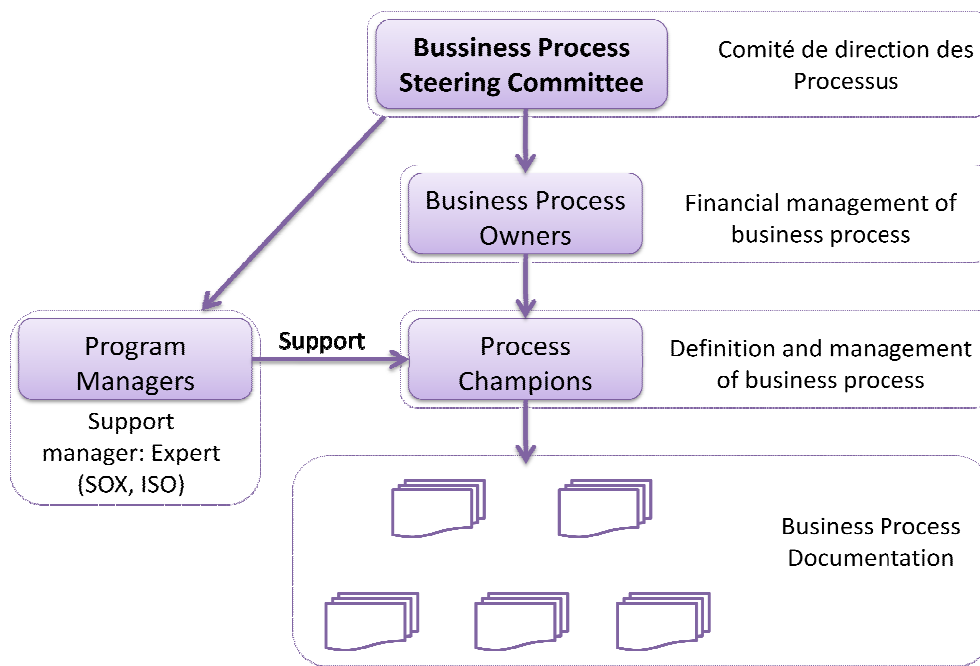


Figure 58 : Organisation hiérarchique des acteurs clés du BPM

Ces trois acteurs sont sous l'autorité hiérarchique du "*Business Process Steering Committee*", le **comité de direction des processus** : cadres dirigeants d'IBM Montpellier. Ce comité est ainsi le plus haut niveau hiérarchique de l'organisation mise en place. Les réunions de ce dernier sont animées par le "*Business Transformation & IT Manager*" en charge du projet de transformation permanente de l'entité. Il joue un rôle clé dans la coordination des rôles de ces trois types d'acteurs et il est chargé de valider les grandes décisions de modification des processus.

Le propriétaire du processus ("*Business Process Owner*") est responsable des performances du processus, en particulier des tableaux de bord, et des ressources financières qui lui sont allouées (budget associé).

Chaque processus est sous la responsabilité d'un "**Process Champion**" : Opérationnel proche du terrain, il s'agit d'un consultant interne qui a plusieurs missions, centrées autour de la formalisation des processus métiers. Il est chargé de définir les processus E2E ("*end to end*" : du début à la fin) à l'aide d'une documentation standardisée mise en place par le leader BPM d'IBM Montpellier. Ayant une vue transversale des opérations et de bonnes capacités de communication au sein de l'organisation (amont/aval), il s'agit d'experts dans leur domaine métier respectif. Ils sont sous la responsabilité hiérarchique d'un propriétaire du processus.

Le **chef de programme**, ou manager de soutien ("*Program Manager*") est un expert dans un domaine spécifique. Gestionnaire d'un "programme", il est en interaction directe avec les différents processus de l'organisation. Il s'agit d'experts qui assistent de façon transversale les "*Process Champions*". Ils aident ces derniers à traduire les obligations liées à des contraintes extérieures (et notamment celles imposées par les lois, règlements et divers référentiels de normalisation, internes ou externes) en "*business practices*", point de contrôles et indicateurs. En l'espace, douze programmes transversaux ont été identifiés, certains portant sur des référentiels externes à l'organisation (et notamment ISO 14001, ISO 9001 et SOX), d'autres sur des référentiels qui sont spécifiques à cette dernière (comme les "*Business Controls*") : la liste des programmes est proposée en Figure 75. Cet acteur jouera un rôle clé dans l'intégration des contraintes de normalisation au sein des processus de l'organisation. Ses compétences spécifiques permettront de mettre en évidence les recommandations et obligations des différents référentiels et de les intégrer au pilotage des processus, via l'étroit travail de collaboration réalisé avec le *Process Champion*.

2.2.1.B. L'articulation des nouveaux rôles

La Figure 59 présente les interactions entre les processus, pilotés par les *Process Champions* (en ligne) et les différents programmes, qui sont sous la responsabilité des chefs de programme (en colonne).

Chaque *Process Champion* a en charge un ou plusieurs processus et les chefs de programme (managers de soutien) leur apportent leur expertise de façon transversale. Les *Process Champions* sont sous la responsabilité hiérarchique du propriétaire du processus qu'ils doivent gérer. Tous les processus ne sont pas concernés simultanément par l'ensemble des 12 programmes identifiés dans l'entité. Par exemple, le processus "facturation" (processus numéro 3 dans la Figure 59) n'est pas concerné par les recommandations du programme ITIL, mais il devra suivre les règles édictées par la SOX et ISO 9001.

L'objectif de cette réorganisation est donc le pilotage (par le "*Process Champion*") et le contrôle (par le "*Business Process Owner*") de tous les processus métiers, le "*Process Champion*" et le "*Business Process Owner*" s'appuyant sur l'expertise des "*Program Manager*" (notamment en termes de normalisation) : **l'affectation des rôles a donc été modifiée pour répondre à l'intégration des nouvelles contraintes réglementaires**. Ce point est fondamental car ce croisement d'expertises a, d'une part, un effet structurant et, d'autre part, un rôle clé dans l'intégration des différentes normes, notamment via les revues de processus (Cf infra).

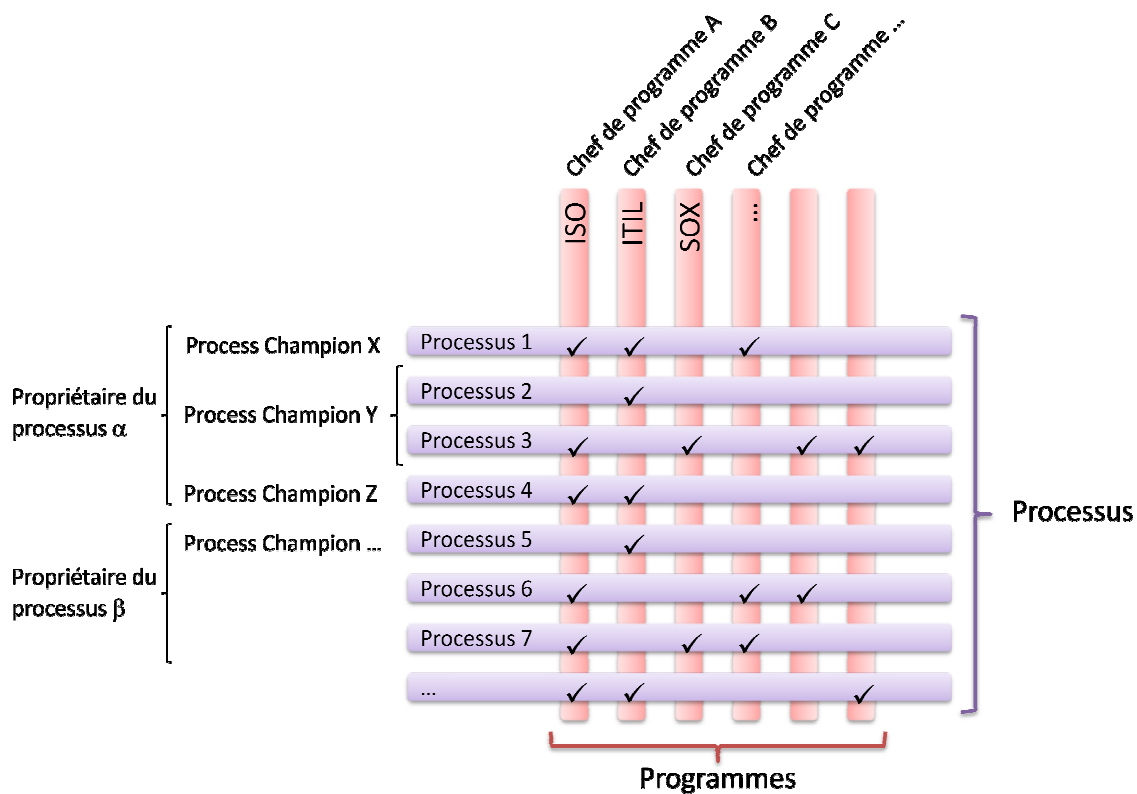


Figure 59 : Interaction entre les "Process Champions" et les chefs de programme ("Program Managers")

Le croisement des compétences des trois types d'acteurs, et notamment du pilote des processus et des chefs de programme, permet l'identification de tous les éléments nécessaires à la gestion et au contrôle du processus. Le pilote du processus connaît les aspects pratiques et opérationnels du/des processus dont il a la charge et les chefs de programme, experts dans des domaines précis, vont lui apporter leurs compétences afin de l'aider à identifier les éléments de réglementation qui devront être pris en compte, les points de contrôle et de conformité qui devront être vérifiés, les éléments de reporting qui devront être effectués... La structure organisationnelle mise en place repose ainsi sur deux éléments : une distinction des niveaux de responsabilité opérationnel/financier (pilote du processus et propriétaire du processus) et le croisement des expertises (pilote du processus et chef de programme).

2.2.2. Aspects informationnel de la démarche

Nous verrons dans un premier temps quelle est la structure de la documentation (point 2.2.2.A), avant de voir quel est l'usage qui en est fait (point 2.2.2.B).

2.2.2.A. Structure de la documentation

Pour permettre une adhésion large à cette nouvelle organisation, **un langage commun doit être créé et partagé** : il s'agit d'un facteur clé de succès d'une démarche de BPM (Bandara et Rosemann 2005). Ce langage devra être le plus intuitif possible, afin qu'il puisse être intégré et compris par l'ensemble des acteurs (Becker, Kugeler, et Rosemann 2003). Une sémantique de représentation bien identifiée permet notamment une meilleure diffusion de ce nouveau mode de management. Les technologies de l'information apportent un support indispensable, mais le choix de cette sémantique doit être au cœur de la démarche de modélisation des processus. Tout le management de l'entité étudiée est centré sur cette documentation standardisée des processus, comprenant dix fiches par processus (Durazzi 2009) : Figure 60 et Tableau 9.

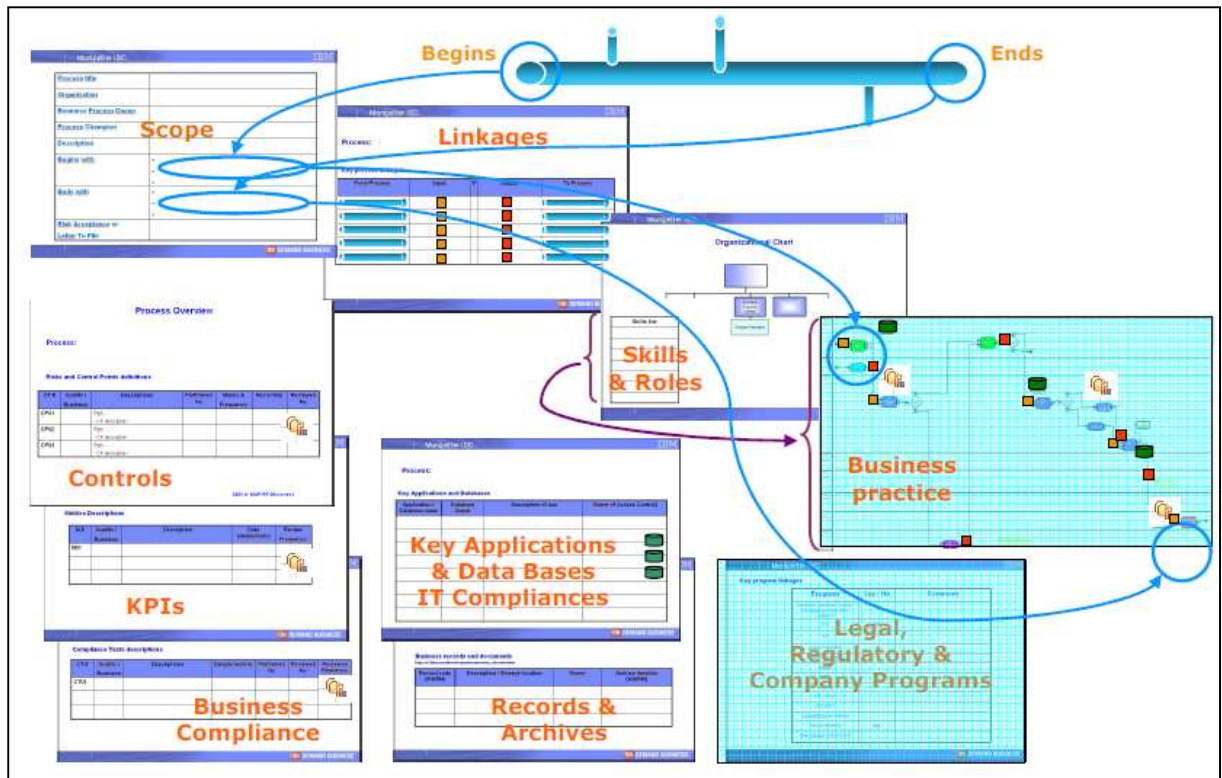


Figure 60 : Articulation des 10 fiches (Source IBM)

Fiches (1 à 10)	Description
1. SCOPE <i>Synthèse</i>	Points clés du processus (fiche d'identification du processus)
2. LINKAGES <i>Interactions processus / organisations</i>	Liens (amont/aval) avec les processus ou les organisations externes à l'entité
3. SKILLS and ROLES <i>Compétences et rôles</i>	Schéma organisationnel, organigramme et compétences utilisées
4. BUSINESS PRACTICE <i>Pratique métier transversale</i>	Représentation graphique du chaînage des activités sur un axe temporel. Cette fiche permet d'identifier les rôles des acteurs, leurs tâches (« qui fait quoi ? ») et de visualiser l'interaction avec les liens amont/aval
5. LEGAL REGULATORY and COMPANY PROGRAMS <i>Programmes de conformité</i>	Liste des contraintes légales, réglementaires (internes et externes) et de certifications, auxquels le processus doit se conformer. 12 programmes ont été référencés dans l'entreprise : le processus est-il lié à un tel programme ? (oui/non, commentaires)
6. CONTROLS <i>Maitrise des risques</i>	Points de contrôle. 2 catégories principales à mentionner : <ul style="list-style-type: none"> • ISO : si le point de contrôle concerne les contrôles qualité • BC (« Business Controls ») : si le contrôle concerne un autre programme (SOX, séparation des tâches, ...)
7. BUSINESS COMPLIANCE <i>Tests de conformité</i>	Tests de conformité (« compliance tests ») : Test des points de contrôles (Ex : les points de contrôles audités par un cabinet de consultants US en charge de la conformité SOX)
8. KPIs <i>Indicateurs, tableau de bord</i>	« Key Performances Indicators » : tableau de bord des indicateurs, revus à des fréquences diverses et à des niveaux hiérarchiques différents
9. KEYS APPLICATIONS , DATA BASES and IT COMPLIANCES <i>Applications informatiques principales, bases de données et conformité des SI</i>	Liste des principaux applicatifs et bases de données qui supportent la pratique métier transversale. Description de la criticité et des conformités des applicatifs (classification de criticité, protection de la vie privée, certification financière ...)
10. RECORDS and ARCHIVES <i>Enregistrements et archivages</i>	Description du système des enregistrements et de l'archivage des documents liés au processus (Ex : enregistrements qualité ISO)

Tableau 9 : Sémantique de la documentation des processus

La fiche "Synthèse" (fiche 1) réunit tous les éléments clés du processus et précise le point de départ et de fin du processus. Ces deux éléments se retrouvent dans la fiche "Pratique métier transversale" (fiche 4) qui représente schématiquement les différentes étapes du processus, avec notamment la répartition des tâches par étape, représentées sous la forme d'un "flow chart" (Gilbreth & Gilbreth, 1922). Cette fiche "Pratique métier transversale" (fiche 4) est en relation directe avec la fiche "Compétences & Rôles" (fiche 3) qui permet d'identifier les compétences nécessaires des acteurs intervenant dans le processus. Les liens entre le processus en question et les autres processus de l'entité font l'objet de la fiche "Interactions processus/organisation" (fiche 2). Les contraintes de normalisation apparaissent dans les fiches 5 (contraintes légales et de certification), 6 (points de contrôles : ISO et contrôles propres à l'organisation), 7 (tests des points de contrôle : conformité), 8 (indicateurs et tableaux de bord) et 10 (enregistrement et archivages). Plus précisément, la fiche 5 liste les différents référentiels de normalisation qui doivent être pris en compte dans la gestion du processus en question. De cette liste découlera ensuite l'ensemble des points de contrôle à mettre en œuvre afin de pouvoir répondre aux demandes des auditeurs (fiches 6 et 7).

Outre la première fiche (synthèse des éléments clés du processus), les autres fiches permettront de piloter toutes les dimensions du processus : dimension "métier", "contrôle" et "système d'information" (Figure 61).

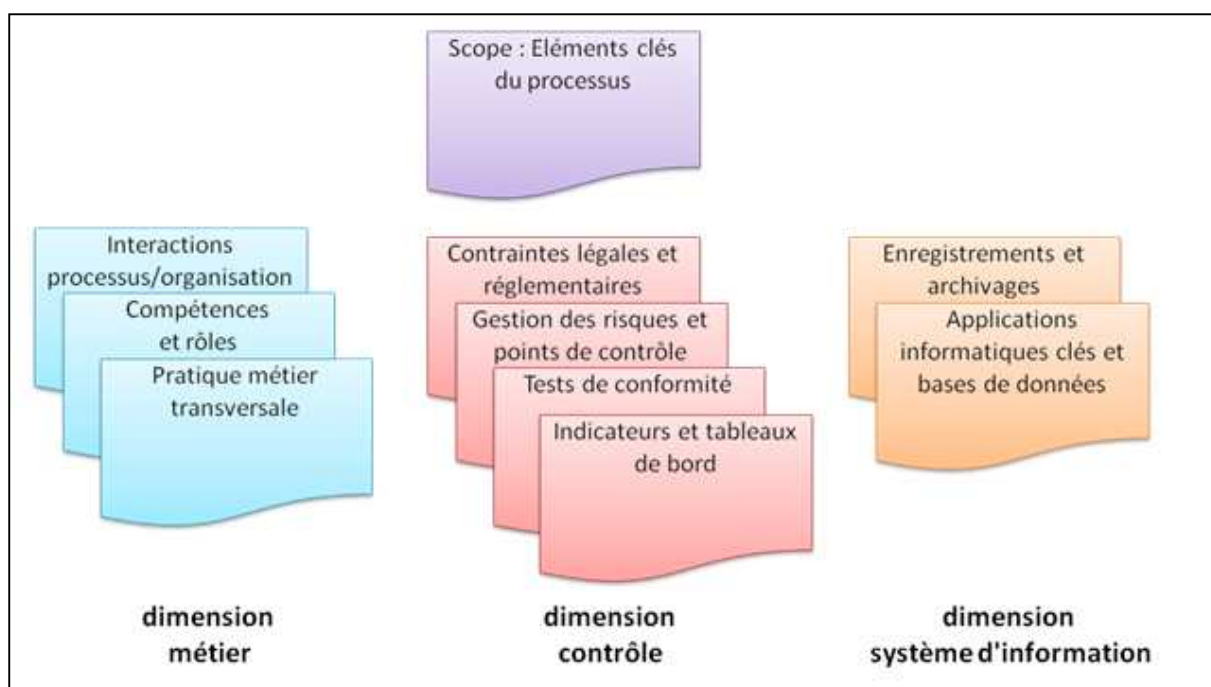


Figure 61: Structure de la documentation des processus

Une présentation détaillée de ces fiches, ainsi que leur illustration, feront l'objet du point 2.3.2. (Illustration 2 : Mise en place d'un nouveau processus et de sa documentation).

2.2.2.B. Utilisation de la documentation

Chaque processus identifié est représenté par le biais de ce formalisme : l'objectif est ici d'offrir un cadre permettant de capturer les pratiques métiers et de mettre en œuvre un référentiel de pilotage et le contrôle. Cette documentation (dimension informationnelle) est ainsi le fruit du travail de collaboration entre les différents acteurs de la démarche qui sont représentés dans la Figure 58 (dimension organisationnelle) et Figure 62.

Les champions doivent faire cet exercice de capture de métier par interviews, et après construite cette vue globale. Ça, c'est la première chose. Quand qu'ils ont fait ça, ils vont identifier tous les points de contrôle de tous les référentiels qui doivent être respectés au niveau du processus. Une fois qu'ils ont fait ça, ils vont reprendre les référentiels qui leur imposent de revoir le processus en question. Je reprends l'exemple d'ISO, qui impose une revue de processus. Deux fois par an, le champion va inviter des acteurs clés du processus, ils vont se mettre dans une salle de réunion et ils vont relire le document décrivant le processus ensemble. Donc, encore une fois, l'importance de l'apport du BPM est la vue transversale (enchaînement de blocs de tâches) qu'il permet d'avoir, et qui va être projeté sur le mur. Le champion va prendre son Powerpoint, et, avec les acteurs, ils vont relire le processus tous ensemble ; ils vont le remettre à jour d'un point de vue enchaînement de séquences et de tâches, entrées et sorties. Avec un auditeur interne iso, ils vont vérifier s'il n'y a pas de nouvelles exigences qui sont apparues entre temps. Alors par exemple, pour le SOX, c'est Mr F. qui est chargé de recevoir les nouveaux contrôles SOX et de les diffuser aux champions concernés, qui eux vont les mettre à l'intérieur de leur processus, déterminer où cela doit se faire, etc. et les rajouter dans la feuille n dans laquelle il va dire "je rajoute mon point de contrôle SOX".

Figure 62 : Verbatim (Revue de Processus)

Elle servira de référence lors des audits (objectif initial de la démarche), mais aussi dans la gestion au quotidien des processus (comme élément de référence), dans la formation des acteurs (outil de partage des connaissances) et dans l'amélioration continue des processus. En effet, au niveau de ce dernier point, la documentation des processus sera utilisée comme base de discussion entre les acteurs lors des "revues de processus" : réunions périodiques durant lesquelles il

est fait le point sur le fonctionnement du processus, les pistes d'amélioration à envisager, les changements au niveau des référentiels à prendre en compte, etc.

Le management de l'organisation, 7 ans après le lancement du projet, est aujourd'hui fondé sur la documentation de 36 processus (pour 500 personnes seulement), tant au niveau du pilotage que des démarches de certification.

2.2.3. La démarche de codification des connaissances

Nous avons vu que le projet repose sur deux volets, un volet organisationnel et un volet informationnel. Afin de mettre en place ces deux dimensions, une méthodologie clairement définie, elle aussi standardisée, a été établie.

Nous verrons ici qu'il s'agit d'une démarche particulièrement précise et codifiée, fondée sur l'identification des étapes clés des processus et sur une articulation étroite entre référentiels et points de contrôle, avant d'aborder les inévitables difficultés auxquelles elle doit faire face.

2.2.3.A. L'identification des étapes clés des processus

Dans un premier temps, la cartographie a consisté à établir la liste des processus de l'organisation et à définir, pour chaque processus, son point de départ en verbe actif à l'infinitif et son point d'arrivée : identification du contour de chaque processus.

Ensuite, d'un point de vue organisationnel, les processus ont été affectés à un propriétaire et à un pilote, ce dernier étant chargé de mettre en place la documentation détaillée du processus dont il a la charge. Au niveau de cette description détaillée, toutes les dimensions du processus doivent être identifiées et formalisées : qui fait quoi, quand et comment, quels sont les risques à maîtriser, les points de contrôles à mettre en place, les indicateurs de performance à calculer...

"La cartographie consiste à faire la liste des processus et à établir pour chaque processus son point de départ en verbe actif à l'infinitif et son point d'arrivée. Après, viennent les aspects organisationnels : A qui je l'affecte en tant que champion ? A qui je l'affecte en tant que propriétaire ? Mais si on met de côté ces aspects là, et qu'on se concentre sur les aspects techniques, il y a les missions aussi, i.e. les certifications par rapport aux référentiels, donc les normes."

Figure 63 : Verbatim (Identification des éléments clés du processus)

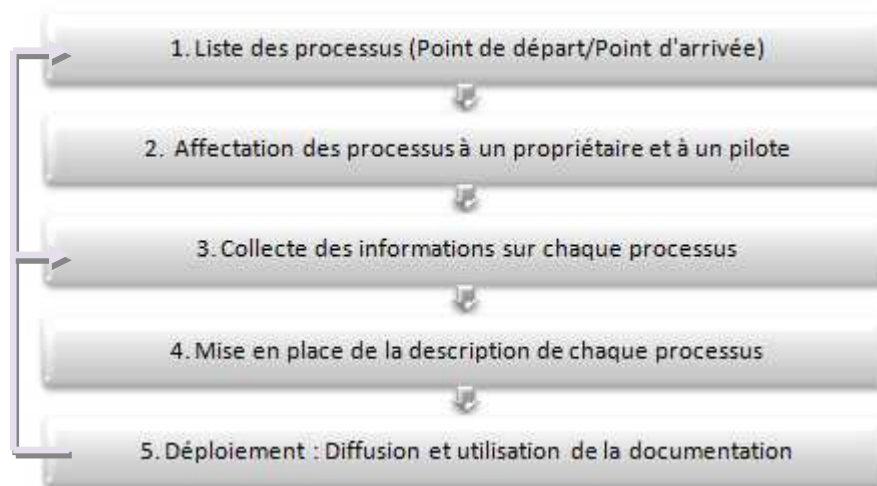


Figure 64 : Etapes de la démarche de codification des connaissances sur les processus

Concrètement, le pilote du processus va collecter des informations sur ce dernier via des entretiens avec les différentes personnes qui travaillent dans le processus : interview détaillés de chacun des acteurs. Les rôles joués par chacun sont ainsi identifiés et articulés. Il faudra ensuite en faire une synthèse cohérente. Il s'agit à la fois d'un travail de traduction et de synthèse, permettant de repérer les points clés du processus et les éléments de création de valeur : construction d'une vue du processus, du début à la fin. Ces éléments peuvent être illustrés par l'Verbatim proposé dans la Figure 65, page suivante :

"[Pendant] un interview [...], je prends des notes organisées d'une certaine manière. Je décorique dans les moindres détails les activités d'une personne à un poste de travail en utilisant le modèle systémique comme fil conducteur [Méthode AMS (Analyse Modulaire des Systèmes de Gestion) de J. Mélése]. [...] Je vais lui demander ce qu'il reçoit comme informations, ce qu'il exécute comme action, en verbe actif à l'infinitif, qu'est ce qu'il en ressort comme objet (physique ou informationnel, comme une transaction dans un système, etc.), quelles sont les règles business, du style "si c'est au dessus de 10 000 \$, il faut que je fasse ça, si en c'est en dessous, il faut que je fasse ça, ou "quand je voie ça, je fais ça". Là j'essaye de déterminer quels sont les critères, le raisonnement qu'il y a derrière, la valeur ajoutée et la règle que la personne applique, les critères qu'il applique pour faire que l'objet suive un chemin plutôt qu'un autre. Donc, pendant qu'il parle, je lui pose ces questions à chaque étape et je trace un ordinogramme précis avec des micro-tâches (verbes actifs) et je détecte aussi, à chaque boîte, combien de temps il peut mettre, est-ce qu'il a des problèmes, etc. Et les problèmes, je les note ici avec ce petit sigle : ⚠ "

Figure 65 : Verbatim (Mise en place de la documentation par le Business Transformation & IT Manager)

La personne initialement chargée du projet à ensuite formée le reste de l'équipe : exercices, simulations d'interviews, et enfin interviews accompagnés.

L'objectif est ici de bien appréhender la pratique opérationnelle des acteurs. Ce sera aussi l'occasion de mettre en évidence des pistes d'améliorations, ou des incohérences au niveau intra ou inter processus. Mais le pilote devra aussi faire des choix, notamment en termes de "niveau de granularité" : jusqu'où doit-on pousser la description ? A quel niveau est-il souhaitable de s'arrêter ? L'objectif n'est pas ici de réunir l'ensemble des procédures utilisées dans l'organisation. Les tâches pourront donc être regroupées en blocs de tâches, si cette représentation est jugée la plus pertinente.

Le but du dispositif est certes d'avoir une vision globale et documentée du processus, mais c'est aussi de comprendre quelle est la valeur ajoutée apportée par la personne : Figure 66.

"A la fin de l'interview, j'ai collecté une succession de micro tâches. Je m'accroche à un ou plusieurs objets et j'essaye de comprendre la valeur ajoutée que la personne apporte. Je commence par un déclencheur du poste de travail et je demande "Qu'est ce que vous recevez? Qui vous envoie quoi comme information ? Quelle est l'alerte que vous avez dans le système? Est-ce-que vous recevez un coup de fil ? Est-ce-que c'est quelqu'un qui passe vous mettre un papier dans une bannette ?" Qu'est ce qui déclenche ? Alors, des fois, il peut y avoir plusieurs déclencheurs et donc je recense les déclencheurs et j'attaque les valeurs ajoutées : je trace cet organigramme. Je prends énormément de notes pendant ces interviews. C'est un peu le bazar comme ça mais je m'y retrouve très bien. Et donc après, une fois qu'on a ça, voilà par exemple l'ensemble des rôles qu'on a interviewé pour ces processus. Ici, j'ai des rôles avec des noms. Et pour chaque rôle, pour chaque nom, j'ai une fiche."

Figure 66 : Verbatim (Déroulement des interviews)

Une fois que les acteurs et les différentes tâches qui s'enchaînent dans le processus ont été identifiés et que les informations réunies ont fait l'objet d'une représentation graphique (Gilbreth), le pilote du processus va pouvoir réunir les acteurs afin de vérifier la cohérence de l'ensemble et mettre en évidence des pistes d'amélioration. A ce stade, le pilote est censé connaître précisément les différents éléments qui composent le processus et quelle est la personne qui doit intervenir à un moment t. Ces informations seront particulièrement importantes lors des revues de processus ultérieures, qui permettront d'améliorer les processus et de tenir à jour la documentation (Cf. infra).

2.2.3.B. L'articulation entre normes et points de contrôle

En parallèle à cette identification des étapes clés par le pilote, toutes les exigences des différents référentiels normatifs ou légaux seront listées par les chefs de programme. Ces derniers, avec les pilotes du processus, vont identifier les référentiels qui doivent être pris en compte dans le cadre du processus en question. Les exigences de chacun de ces référentiels seront ensuite traduites en une activité spécifique dans le processus.

Le recouplement des informations issues de la cartographie générale des processus et de cet état de lieu peut faire l'objet d'un tableau prenant la forme suivante (Tableau 10, page suivante) :

Domaine d'activité	Processus				Programmes ¹⁰²			
	Nom du processus	Point de départ	Point d'arrivé	Propriétaire Process champion	Prog. 1 Nom chef de prog.	Prog. 2 Nom chef de prog.
DA 1	Processus 1				X			
	Processus 2				X			
	Processus 3					X		
DA 2	Processus 4				X	X		
	Processus 5					X		

Tableau 10 : Tableau de recouplement entre la cartographie et les différents programmes

La traduction des activités en points de contrôle apparaît ici comme un élément particulièrement important de la démarche. Ces derniers, qui seront propres à chaque processus, seront identifiés par l'équipe chargée du projet. En général, il s'agit d'éléments qui ont un impact sur la finance, ou sur des données qualifiées de "critique" : clients ou ventes. *"Un control point va s'assurer qu'on a bien un contrôle sur un point critique du process"*. Il portera donc sur un risque, que l'on souhaite contrôler. La documentation doit lister ces points, ainsi que leur fréquence, sur quelles données ils portent et les personnes qui doivent les effectuer, ainsi que les modalités d'archivages des informations concernant le point de contrôle en question. Ils auront une influence directe sur le déroulement même du processus ; il faudra faire en sorte que la pratique des contrôle soit intégrée aux processus : "asservissement des processus aux points de contrôle"; "il faut absorber les points de contrôle dans les processus".

¹⁰² "Programmes" désigne ici tous les référentiels, au sens large, que l'organisation doit respecter : référentiels internes, normes, réglementations...

Il y aura aussi, à ce niveau, toute une réflexion sur le coût des points de contrôles qui doivent être mis en place : comment effectuer le point de contrôle au moindre coût ? Les référentiels de normalisation exigent, mais ne précisent pas les moyens pour répondre aux exigences...

"L'ISO dit toujours "moi j'exige que" mais elle n'exprime jamais les moyens. Si vous faites tout à la main et au papier, il n'y a aucun problème, l'exigence est respectée. Maintenant, si vous décidez de mettre des étiquettes RFID pour traquer en automatique avec appel sur un satellite et puis renvoi sur internet, ça c'est votre problème. Si vous avez l'argent pour investir et que vous avez fait un business case qui dit que c'est rentable de faire comme ça, il n'y a pas de problème. Mais la réponse à l'exigence sera la même pour un auditeur ISO, que vous exécutiez tout à la main et au papier ou que vous mettiez les dernières technologies en place. C'est qu'une question de moyen. L'exigence reste toujours la même. Donc il faut prendre tout cela en compte et raisonner comme ça pour construire un processus qui va absorber toutes les exigences de tous les référentiels en même temps. Et c'est là qu'avec le BPM on rajoute une couche d'économie qui est que, finalement, on s'aperçoit qu'avec une seule cartographie des processus, avec un seul jeu d'information, de description, je satisfais autant de référentiels et de normes qu'il est nécessaire de satisfaire pour le même prix. J'ai toujours la même base. Je travaille toujours sur ma cartographie et sur ma description de processus, à un niveau de granularité suffisant. Pas besoin d'en faire plus."

Figure 67 : Verbatim (Normes et points de contrôle 1/2)

Le bon fonctionnement de ces points de contrôles fera à son tour l'objet d'un contrôle : il s'agit des "compliance tests" ou "tests de conformité".

La collaboration entre le pilote du processus et le chef de programme permet de définir tous les points de contrôle qui devront être mis en place, en fonction des différents programmes prévus dans l'entreprise et notamment les référentiels de normalisation. Si ces derniers évoluent, les chefs de programmes font remonter l'information, et une revue de processus permettra de modifier les points de contrôles existants, ou d'en créer de nouveaux. Il en est de même pour les indicateurs de performance.

Toutes les exigences des différents référentiels de normalisation sont ainsi traduites en points de contrôle : la structuration de l'information sous la forme de processus permettra d'extraire les informations nécessaires, au moment voulu.

"Une fois que la liste des process a été établie, on va effectuer la description de chaque process, avec "le qui fait quoi quand". C'est là que l'on va pointer une tâche, ou un bloc de tâches, et on va dire "si je prends le référentiel ISO 9001, je dois faire ici un point de contrôle qui est réalisé par cette personne". Ce point de contrôle, on va lui donner une référence, et puis derrière, on va décrire ce point de contrôle : Quel est le risque que je veux contrôler ? Quel est le point de contrôle pour contrôler ce risque ? A quelle fréquence je dois le faire ? Sur quelles données ? Où va-t-on archiver les résultats de ce point de contrôle ? Qui sera chargé de sa revue [contrôle du point de contrôle] au niveau du management, dans la structure hiérarchique ? Quand on a cette vue transversale, on prend tous les référentiels (normatifs ou légaux) qu'on doit respecter et on fait l'exercice de traduction de la norme : le program manager (l'expert) et le champion vont regarder le process et ils vont pointer: "Là il faut faire le point de contrôle, là il faut faire la mesure, mettre un indicateur entre ça et ça..." C'est l'avantage de l'approche process : on peut très rapidement traduire un point de contrôle, parce qu'en fait les normes c'est ça... d'abord, expliquez-moi votre processus, et ensuite, expliquez-moi comment vous le maîtrisez et vous le contrôlez... Par rapport à mes exigences. Donc on prend les exigences de chaque référentiel et on les traduit en une activité spécifique dans le processus. On arrive avec cette vue là très facilement à localiser où, par qui et comment et, ensuite, on va se poser la question des données qui vont supporter le contrôle. Est-ce que nous disposons des données sur place ? Est-ce qu'il faut que j'aille les chercher ailleurs ? Que je les crée à la main ? Si je prend des exemples de point de contrôle précis SOX, il faut aller chercher un écran SAP spécifique qui représente la commande, aller chercher dans un autre système un peu plus loin la facture correspondant à cette commande, tout imprimer, tout scanner, et il faut mettre tout ça dans la base de données qui va être regardée par les auditeurs américains.

Figure 68 : Verbatim (Normes et points de contrôle 2/2)

La documentation obtenue prend alors la forme des dix fiches standardisées abordant tous les aspects des processus dont la présentation a fait l'objet du point 3. La démarche mise en place est donc calquée sur ce qui est imposée par la plupart des référentiels de normalisation : l'organisation dont pouvoir expliquer ses processus ainsi que la manière dont-elle assure leur maîtrise et leur contrôle.

La méthode utilisée par la personne chargée initialement du projet a été diffusée aux pilotes des processus : séminaires, exercices, et entretiens accompagnés. Au moment où nous sommes allés sur le terrain recueillir les informations dont la synthèse est présentée ici, la méthode devaient faire l'objet d'une formalisation papier afin qu'elle soit plus aisée à diffuser.

2.2.3.C. Une démarche qui doit faire face à plusieurs difficultés

Les difficultés rencontrées sont diverses. Elles seront principalement de trois ordres :

Tout d'abord, au niveau de la **traduction des modes de fonctionnement** interne en fiches : les différentes dimensions des processus étudiés ne sont pas toujours faciles à appréhender. La participation des acteurs ne va pas toujours de soi : une certaine réticence à expliquer la façon dont on travaille apparaît de manière récurrente. Difficultés aussi dans le choix du degré de description qui sera jugé pertinent : une documentation trop détaillée sera plus précise mais moins opérationnelle. Les personnes interrogées parleront sur ce point de "bon" degré de granularité.

Ensuite, il ne sera pas toujours évident d'identifier et de **concilier les recommandations** et prescriptions des différents programmes et référentiels auxquels l'activité doit se soumettre.

Enfin, au niveau de **l'implémentation du dispositif** : l'objectif de ce dernier est la formalisation de processus existants, mais cette formalisation s'accompagne inévitablement d'évolutions, de changements, de création ou de suppression de processus, et des outils (notamment applications informatiques qui supportent les processus). Or, les acteurs peuvent être particulièrement réticents face à ces évolutions de l'environnement dans lequel ils travaillent (nos interlocuteurs insistent sur l'importance de la communication, afin que la démarche soit bien comprise par les acteurs). En outre, tous ces changements doivent avoir lieu pendant que l'activité se poursuit : il n'est pas question d'interrompre cette dernière. Il s'agit ici d'une des principales difficultés avancée par les acteurs. Il faut ainsi s'assurer de la continuité de l'activité, sans changer les personnes et sans changer le système d'information.

2.2.4. Conclusion du point 2.2

Ainsi, la méthode mise en place est particulièrement codifiée. Elle repose sur deux volets complémentaires : une dimension organisationnelle, avec la définition et l'attribution de nouveaux rôles, et une dimension informationnelle, avec la mise en place d'une documentation structurée fondée sur des fiches standardisées.

La conjonction de ces deux volets permettra, d'une part, la mise en place d'une représentation partagée des processus de l'organisation et, d'autre part, la possibilité de mettre en œuvre des mécanismes de vigilance collective, via les revues de processus. Ces deux éléments seront fondamentaux dans l'identification et la mise en œuvre des points de contrôle, pour répondre aux impératifs des différents référentiels et en assurer la mise à jour.

Si l'organisation étudiée a du faire face à un certain nombre de difficultés, son bilan apparaît, selon les personnes interrogées plutôt positif : IBM Montpellier a décidé d'étendre sa mise en place à d'autres entités du site, et notamment au centre de test (support commercial : PSSC). Le point suivant présentera alors deux illustrations de la méthode dans cette entité.

2.3. Le cas PSSC : illustration de la méthode utilisée

La démarche de management des processus a été engagée dans le PSSC (support commercial) pour plusieurs raisons. Ce service particulier d'IBM Montpellier, dont l'objectif principal est de fournir une plateforme de test pour ses commerciaux, a un fonctionnement qui se rapproche de celui d'un service de production. Les problématiques auxquelles il doit faire face portent principalement sur la gestion des ressources et la planification, auxquelles s'ajoutent des contraintes liées à la dimension IT de l'activité.

L'évolution technologique et la montée en volume de la demande de service IT nécessitait une restructuration des opérations afin d'intégrer ces changements. Il fallait aussi tenir compte de du besoin de standardiser et de simplifier les opérations de livraison de ces services, rendus plus complexes par la dématérialisation des services IT (Accès web, partage virtuel de ressources, accès distants...). Cette transformation s'inscrit dans une double problématique : l'optimisation des opérations délivrées par les différentes entités (valeur/coûts) et l'adaptation des processus, afin qu'ils respectent le référentiel ITIL, auquel l'entreprise était déjà fortement sensibilisée.

L'entité étudiée a connue une forte évolution qui a eu pour conséquence un cloisonnement de certaines opérations, notamment en raison de la spécificité des produits et des objectifs stratégiques des différentes entités commerciales. La démarche de management des processus initiée a donc eu pour objectif d'analyser la situation, afin de standardiser les opérations (quels que soient les produits) et d'identifier les points de déconnection potentiellement engendrés par l'évolution de l'organisation.

Concrètement, les efforts d'analyse et de modélisation seront effectués à l'aide de la méthodologie qui a été utilisée par l'entité ISC : définition de nouveaux rôles et modélisation des processus via la documentation standardisée qui a été présentée supra.

Nous présenterons ici deux illustrations concrètes de la démarche : une première portera sur l'amélioration d'un processus existant ; une seconde présentera la mise en place d'un nouveau processus et de sa documentation.

2.3.1. Illustration 1 : Amélioration d'un processus existant

Nous présenterons dans un premier temps le contexte du projet, avant de nous intéresser à sa mise en œuvre.

2.3.1.A. Contexte du projet

Nous avons vu dans l'introduction que le PSSC doit faire face à une problématique proche de celle d'un service de logistique (production) car les ressources sont limitées pour faire les différentes configurations demandées. Une telle configuration, désignée par le terme "SETUP", nécessite un inventaire du parc informatique très précis ainsi qu'une planification des ressources nécessaires pour effectuer une proposition, appelée "*bench*". Ce travail doit aussi s'inscrire dans une logique de maîtrise des coûts, car l'entité dispose d'un budget donné pour atteindre ses objectifs.

L'organisation étudiée fournit différents types de prestations à ses commerciaux : la mise à disposition de documents de références sur les performances des solutions au catalogue, les solutions de tests standards et les solutions de test personnalisés. Dans les deux derniers cas, il y aura une mise à disposition d'une plateforme IT de test.

Le processus est donc initié par une demande de service émise par le commercial ; cette dernière est alors analysée et déclinée en une infrastructure IT et une architecture de la solution, incluant les logiciels nécessaires à sa réalisation : il s'agit de la phase de "qualification de la demande". Elle permettra de décider quelle sera la suite à donner à la demande : documents, solution de test standard ou solution de test personnalisée.

Dans la présente illustration, nous nous intéresserons aux cas nécessitant la mise à disposition d'une plateforme IT : les solutions de test. Suite à la qualification, une phase de "Setup" permettra d'identifier les éléments (hardware et software) qui devront être mobilisés pour que le client puisse évaluer la solution envisagée (mise en place concrète de la plateforme de test, en fonction des exigences des clients) : Figure 69.

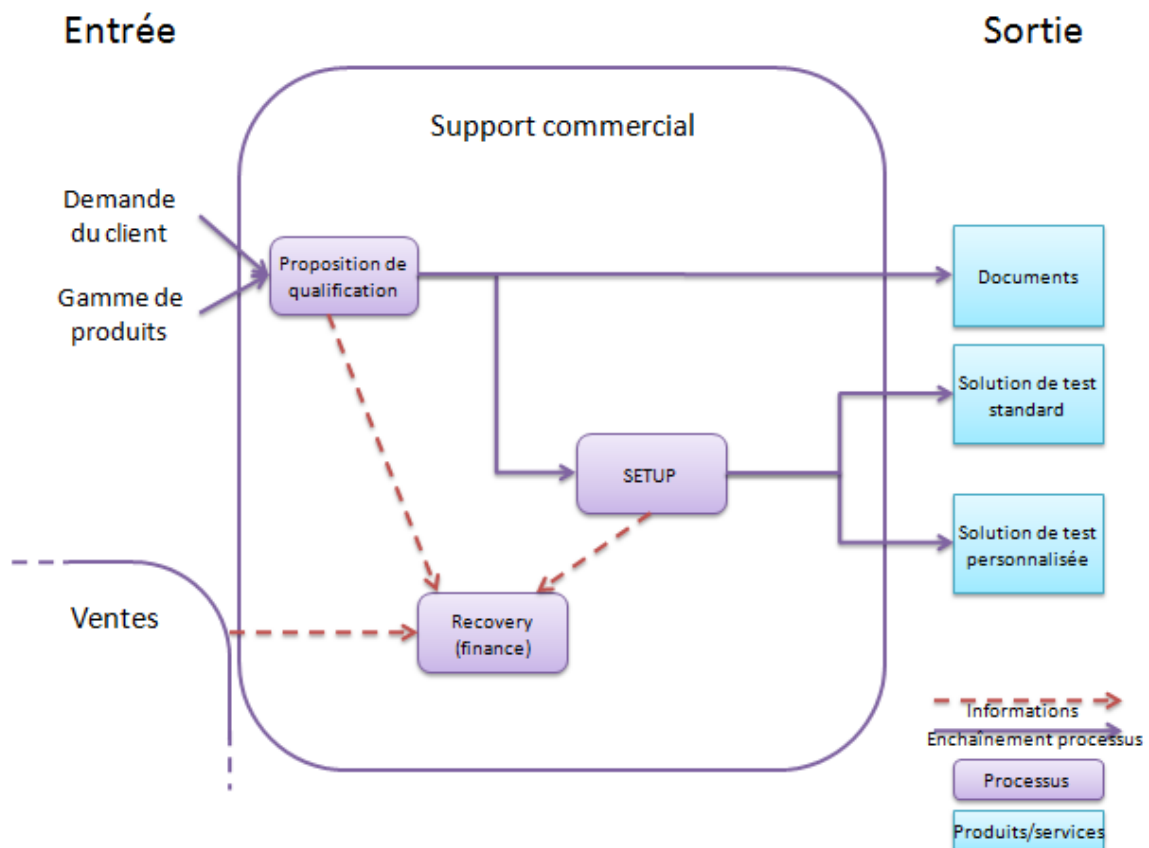


Figure 69 : Fonctionnement général du support commercial

2.3.1.B. Mise en œuvre

La phase d'analyse des problèmes de la démarche de management des processus a mis en évidence que les activités du processus en amont, à savoir la qualification des besoins (faisant l'objet de nombreuses réitérations pour s'adapter à la demande du client), sont primordiales dans la bonne exécution de la phase de "Setup". Or ces deux processus qui sont au cœur de la création de la valeur pour l'entité s'appuient sur deux groupes de personnels aux compétences et aux métiers différents (architecture de solutions versus mise en œuvre de ressources IT). Les contraintes des nouvelles techniques et des référentiels du type ITIL rendent particulièrement critiques **la qualité des échanges informationnels entre les groupes** : une vision commune est indispensable pour que l'objectif global du processus soit atteint.

Le centre de support commercial cherche donc actuellement à améliorer le processus de qualification de la demande en amont, afin d'optimiser la planification et la gestion du matériel en aval. Cette amélioration peut passer par la mise en œuvre des recommandations d'ITIL, en termes notamment de description des typologies de services/produits proposés ("gamme de

produits") et par une automatisation d'une partie de cette étape de qualification. Ces deux pistes complémentaires ont été retenues pour optimiser le fonctionnement de l'entité.

L'objectif affiché est alors une approche "end to end" de la chaîne de livraison des services IT : remise à plat des processus via l'identification de chaque macro-tâche/fonction (au sens non organisationnel du terme) et de la valeur que ces dernières apportent à l'organisation. Concrètement, cette phase sera en grande partie consacrée à des séances de brainstorming auprès du personnel. Ces dernières seront complétées par l'étude d'exemples précis de mise en situation. Le référentiel ITIL apportera aussi des informations précieuses quant aux diverses recommandations en la matière (et notamment concernant la gestion des niveaux de service, que nous allons aborder par la suite). Cette première phase permet de faire le point sur les tâches effectuées, les difficultés rencontrées, les points de déconnection entre les tâches, et les idées d'amélioration... Les informations recueillies ont été formalisées via des diagrammes Gilbreth (*flowcharts*) ou Ishikawa (diagrammes en arêtes de poisson). Cette synthèse permettra une mise à plat de l'activité de l'entité ainsi que l'identification des sources potentielles d'amélioration ("*to be*") et recommandations (plan d'action).

[2.3.1.C. Conclusion du point 2.3.1](#)

Ces processus existaient déjà, et la démarche d'analyse a permis d'identifier les améliorations envisageables et de mettre en place un plan d'action. Afin de compléter cette illustration, nous pouvons prendre l'exemple du travail qui a été effectué au niveau d'un autre processus de cette entité, qui nécessitait une refonte complète : le processus de gestion des incidents. Sa présentation ainsi que la description de la documentation qui a été mise en place pour piloter ce processus fera l'objet du point suivant.

2.3.2. Illustration 2 : Mise en place d'un nouveau processus et de sa documentation

Comme dans le point précédent, nous présenterons le contexte du projet dans un premier temps, puis sa mise en œuvre dans un second.

2.3.2.A. Contexte du projet

La mise en place d'un nouveau processus que nous allons présenter ici s'inscrit dans le cadre de la création d'un nouveau service, dont la mission principale consiste à gérer les incidents (événement impactant ou étant susceptible d'impacter le fonctionnement du service : interruption ou diminution de la qualité de service). Ce processus devra permettre de détecter les incidents, de les classer (par degré de priorité) afin de pouvoir déterminer rapidement quel devra être la réaction la plus appropriée, l'objectif étant de rétablir le fonctionnement du service le plus rapidement possible.

Pour mettre en place ce nouveau processus, la personne chargée du projet s'est appuyée sur les recommandations du référentiel ITIL V3 en matière de Gestion des Niveaux de Service ("*Service Level Management*") : Ce point est abordé dans le livre 4 "Exploitation des services" ("*Service Operation*") de la version 3 de ce référentiel de bonnes pratiques dans le domaine des technologies de l'information).

En l'occurrence, la démarche préconisée est la suivante :

- Détection et enregistrement (déclaration) de l'incident ("*log*")
- Classification : Affectation d'un niveau de priorité à l'incident
- Investigation : Comparaison du problème avec une base de connaissances
- Mise en œuvre de la solution : résolution et restauration du système
- Clôture de l'incident

2.3.2.B. Mise en œuvre

Afin de pouvoir faire le lien entre ces préconisations et les aspects contingents de l'organisation en question, cette personne a aussi interrogé les principaux acteurs concernés par les incidents (employés du service et utilisateurs des services du support commercial) : Comment détectez-vous les dysfonctionnements ? Comment l'information est-elle transmise ? A qui ? Y a-t-il un retour ? Comment ? Y a-t-il une évaluation du niveau de service ? Du temps d'interruption du service ?...

Le nouveau processus mis en place sera alors formalisé à l'aide d'une documentation standardisée, identique à celle mise en place au niveau de l'entité ISC depuis 2003 (Durazzi, 2009). Afin de décrire ce processus, nous reprendrons la structure présentée plus haut et reprise dans la Figure 70 :

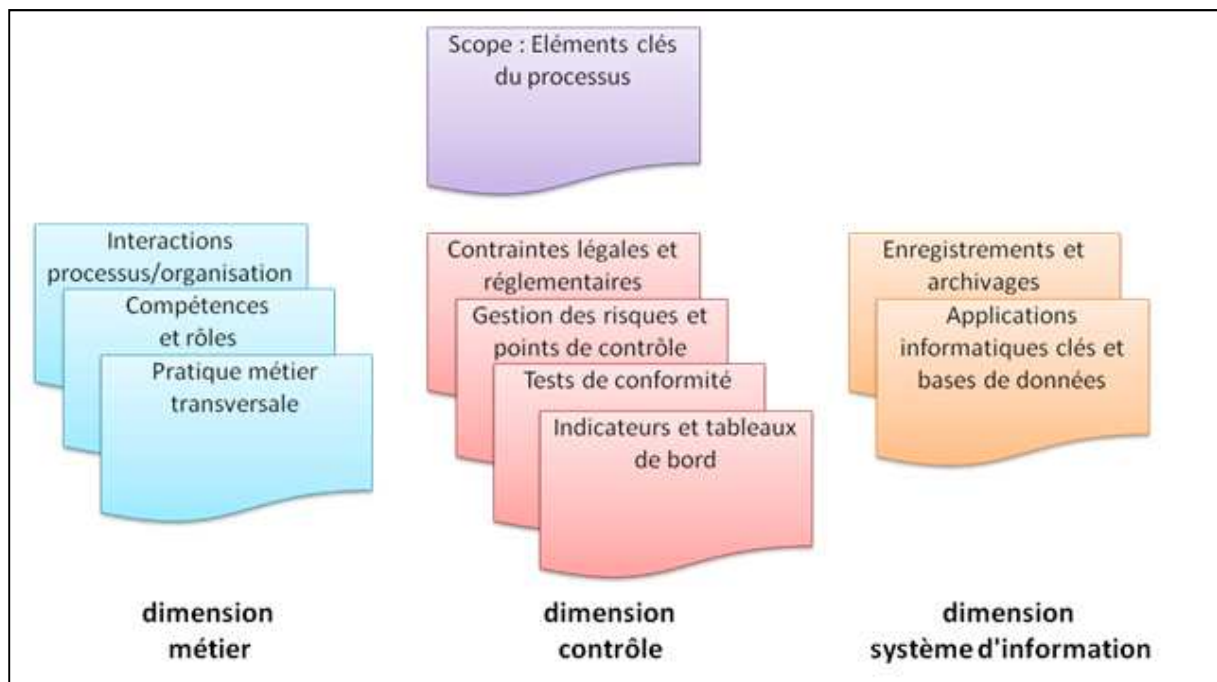


Figure 70: Structure de la documentation des processus

Ainsi, outre la première fiche (Figure 71), qui résume les éléments clés du processus, un premier ensemble de fiches portera sur la "dimension métier" du processus¹⁰³.

Nom du Processus	Gestion des incidents
Organisation	PSSC
Propriétaire du processus	Mr X
Process Champion	Mr Y, Mr Z
Description	L'objectif de ce processus est de rétablir le fonctionnement du service le plus rapidement possible en cas d'incident.
Début	- Détecter et enregistrer l'incident - Surveiller l'incident
Fin	- Clôturer l'incident - Investiguer

Figure 71 : Eléments clés du processus (Fiche 1)

a. "Dimension métier" du processus

Cette dimension regroupe les Fiches 2, 3 et 4 :

- Fiche 2 : Interactions processus/organisation (Figure 72). Cette fiche permet d'identifier quels sont les processus amont et aval du processus (P) qui fait l'objet de la présente formalisation.



Processus/Organisation Amont	Entrée	P	Sortie	Processus/Organisation Aval
Local benchmark center	Local Bench Incident		Clôture de l'incident (local)	Local benchmark center
Central Location	CLP incident		Demande de changement	Gestion des changements
			Demande de gestion des problèmes	Gestion des problèmes

Figure 72 : Interactions processus/organisations (Fiche 2)

Si le processus amont (ou aval) n'appartient pas à la même entité que celle du processus décrit, le tableau mentionnera l'organisation à laquelle il se rattache.

¹⁰³ De nombreuses informations figurant dans ces fiches ont été modifiées ou supprimées pour des raisons de confidentialité.

- Fiche 3 : Compétences et rôles (Figure 73). Cette fiche présente l'organigramme des personnes concernées par le processus ainsi que leurs compétences.

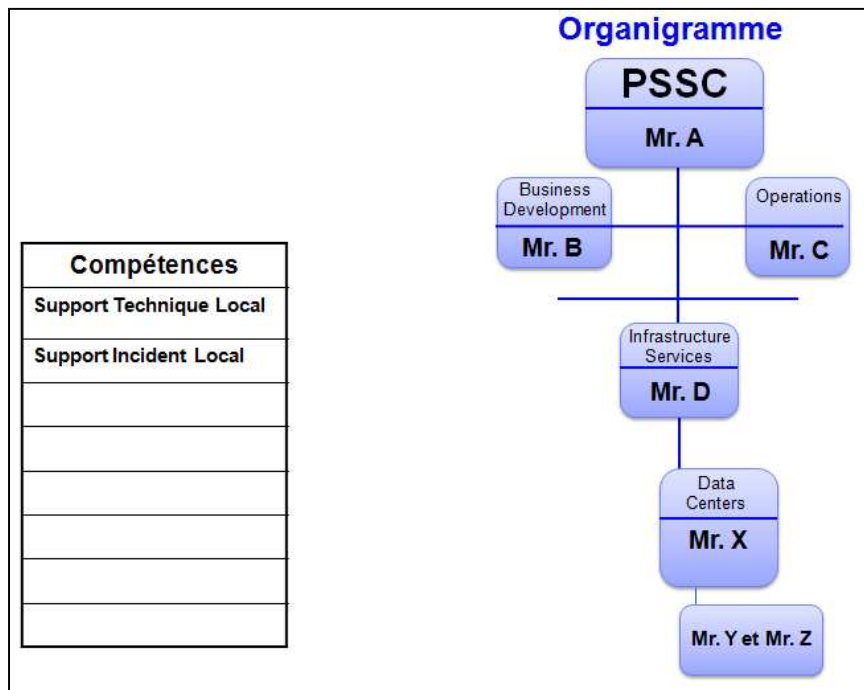


Figure 73 : Compétences et rôles (Fiche 3)

- Fiche 4 : Pratique métier transversale qui décrit le processus à l'aide d'un logigramme (Figure 74) : Les principales étapes du processus seront représentées à l'aide d'un diagramme de Gilbreth (1922). On retrouvera ici les éléments d'entrée et de sortis présentés dans la fiche 1. La partie gauche du schéma fait apparaître les différents rôles des personnes qui interviendront dans le processus. Les tâches et leurs enchaînements sont ensuite représentés de façon séquentielle. On retrouve ici les 5 phases du processus préconisé par le référentiel ITIL, adapté en fonction des contraintes de l'organisation, notamment au niveau des investigations à mener : si la solution est rapidement identifiée, le service est directement restauré par une des équipes, le "Local Desk Support". Dans le cas contraire, il est fait appel à un des trois types d'analystes, en fonction de la qualification de l'incident effectuée par le "Local Desk Support": Hardware, Infrastructure ou Réseau.

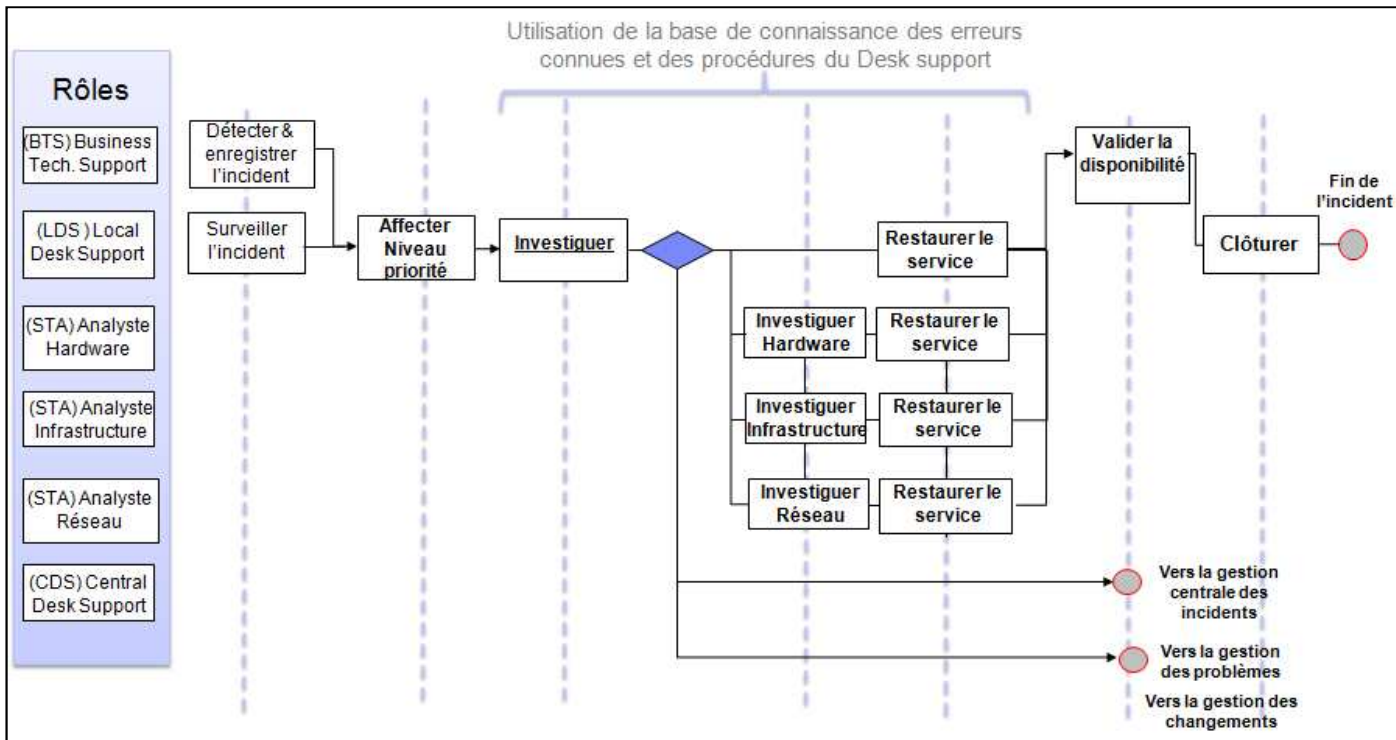


Figure 74 : Pratique métier transversale (Fiche 4)

b. "Dimension contrôle" du processus

Une deuxième série de fiches portera sur la "dimension contrôle" du processus : Fiches 5, 6, 7 et 8.

- Fiche 5 : Contraintes légales et réglementaires (Figure 75). Cette fiche reprend les programmes (référentiels de normalisation au sens large) qui sont de la compétence des chefs de programme (Experts du domaine). Une colonne "Yes/No", permet de voir si le processus en question doit tenir compte de tel programme.

Program	Yes / No	Comment
<i>Business Control / SACA/ compliance test plan</i>	Yes	
<i>SOD</i>	Yes	
<i>IAS</i>	Yes	
<i>Asset Protection</i>	No	
<i>Export regulation</i>	Yes	
<i>Well-Being (Health & Safety)</i>	No	
<i>Security</i>	No	
<i>Environment Affairs (ISO 14001)</i>	No	
<i>Quality Management (ISO 9001)</i>	Yes	
<i>Global labelling</i>	Yes	
<i>New product introduction</i>	No	

Figure 75 : Contraintes légales et réglementaires (Fiche 5)

- Fiche 6 : Gestion des risques et points de contrôle (Figure 76). Les points de contrôle sont listés, qualifiés (est-ce qu'ils portent sur des contrôles qualité ou business), et décrits de manière synthétique. Leur fréquence est renseignée ainsi que la/les personne(s) chargées du point de contrôle.

Point de contrôle	Qualité / Business	Description	Effectué par	Fréquence	Enregistrement	Revu par
CP01	Q/B	<i>Risques</i> : Sévérité vs Délais non respectés	Process champion	Mensuelle		Propriétaire

Figure 76 : Gestion des risques et points de contrôle (Fiche 6)

- Fiche 7 : Tests de conformité (Figure 77). Il s'agit des tests prévus pour contrôler la conformité des points de contrôle listés dans la fiche 6 (Figure 76)

	Indicateur M1	Weekly IT Meeting minutes	Process Preventive & Corrective Actions	Incident Tracking tool
Responsable de : -Collecte -Stockage -Disposal	Process Champion	Process Champion	Process Champion	Process Champion
Index mode	Meeting Date	Meeting Date	Assigned Date	Hebdomadaire
Collection mode	Manual form ITSM CS	Manual form ITSM CS	Manual form ITSM CS	Manual form ITSM CS
Storage type and location	XXX	XXX	XXX	XXX
Storage mode	Manuel	Manuel	Manuel	Manuel
Access mode	Manual Limited access	Manual Limited access	Manual Limited access	Manual Limited access
Durée d'archivage	C +1 an	C +1 an	C +2 ans	C +1 an
Disposal mode	Manuel	Manuel	Manuel	Manuel

Figure 77 : Tests de conformités (Fiche 7)

- Fiche 8 : Indicateurs et tableaux de bord (Figure 78). Listes des indicateurs ("mesures") utilisés afin de mesurer la performance du processus. Ils font aussi l'objet d'une qualification (qualité/business), comme les points de contrôle. La fiche mentionnera quelle sera la(les) personne(s) qui en seront responsables, ainsi que leur fréquence de calcul.

Indicateurs	Qualité / Business	Description	Adminis- trateur	Revu par	Fréquence
M01	Q/B	Tableau de bord des Incidents : enregistrements des incidents avec les clients / impact pour l'utilisateur vs activité du service	Process Champion	Management / Client	Hebdomadaire

Figure 78 : Indicateurs et tableaux de bord (Fiche 8)

c. "Dimension système d'information" du processus

Enfin, le dernier ensemble de fiches portera sur la "dimension système d'information" du processus : Fiches 9 et 10.

- Fiche 9 : Applications informatiques clés et bases de données supportant le processus (Figure 79).

Application / Base de données	Propriétaire de la base	Description	Propriétaire des contrôles d'accès
ITSM CS -	Mr. Z	Plateforme pour la gestion des incidents	Mr. Z
PSSC Odina Operations & Astreintes (LN DB Domino-Odina01/ SRV/Odina/Operations)	Mr. X	Document Repository for Odina Production	Mr. Z

Figure 79 : Applications informatiques clés et bases de données supportant le processus (Fiche 9)

- Fiche 10 : Enregistrements et archivages (Figure 80)

Code d'enregistrement	Description	Propriétaire	Durée d'archivage
	Contrat de niveau de service (SLA) entre le PSSC & les autres organisation	Mr. X	C + 01

Figure 80 : Enregistrements et archivage (Fiche 10)

Conclusion de la Section 2

Ainsi, la démarche de management des processus mise en œuvre dans l'entreprise étudiée repose sur une méthodologie spécifique de documentation et de pilotage des processus. Elle repose sur deux éléments distincts que nous rappelons ici :

- une dimension organisationnelle : la définition de nouveaux **rôles** dont les interactions seront un élément fondamental.
- et une dimension informationnelle : la représentation matérielle des processus via une formalisation standardisée : 10 **fiches** pour chacun des processus, et une fiche de synthèse.

Tous les aspects des processus font ainsi l'objet d'une description par le biais de ces fiches. Ce travail de formalisation est le fruit de nombreux aller-retour entre la personne chargée du projet et l'équipe qui pilotera le déroulement opérationnel du processus : **la mise en place de la documentation et du processus en lui même sont concomitantes**. En effet, la formalisation soulève des questions, des solutions sont trouvées en commun puis implémentées, ce qui peut générer des modifications dans la formalisation et inversement.

Conclusion du chapitre 3

Le présent chapitre expose de manière structurée nos réflexions quant à la façon dont nous avons travaillé ainsi que les données recueillies sur le terrain.

Nous avons souhaité mobiliser différentes applications informatiques dans l'objectif de structurer aux mieux les données que nous avons réunies, qu'elles soient issues de la littérature ou du terrain. La présentation de ces outils et de la manière dont nous les avons mobilisés a fait l'objet d'une première section.

La démarche mise en œuvre dans l'organisation étudiée a ensuite fait l'objet d'une présentation dans la section 2, et nous avons vu que, outre le fait qu'elle repose sur une méthodologie précise de construction, elle est fondée sur l'articulation entre une dimension organisationnelle et une dimension informationnelle.

Mais la démarche observée soulève à nos yeux deux grandes questions.

En premier lieu, elle semble permettre d'absorber différents référentiels, qui portent sur des domaines aussi divers que la finance, la qualité, ou la sécurité des systèmes informatiques. Leurs préconisations sont donc particulièrement variées et elles porteront sur toutes les dimensions des processus. Comment un unique outil, somme toute assez simple, peut-il permettre de prendre en considération ces contraintes qui peuvent sembler, de prime abord, particulièrement hétérogènes ?

En second lieu, il apparaît que les apports que l'organisation en retire dépassent l'objectif initial (la prise en compte des différentes contraintes de normalisation dans le but de mieux répondre aux audits), et que cette démarche est devenue un réel outil de pilotage, ce qui explique sa mise en place actuelle dans d'autres entités du groupe. Il faut noter à ce sujet que les deux entités qui ont fait l'objet de notre étude ne font pas face aux mêmes problématiques en termes de fonctionnement – rappelons que l'ISC est un centre de production alors que le PSSC est un centre de support client – ; mais, malgré cet état de fait, elles semblent toutes deux trouver des avantages non négligeables à l'utilisation de la démarche. Dans ce contexte, comment cet outil arrive-t-il à concilier les impératifs externes que constituent les contraintes de normalisation et les impératifs internes à l'organisation, en termes de pilotage et de recherche de performance ?

Cette démarche, qui apparaît à première vue particulièrement rigide en raison de la standardisation qu'elle suppose, est paradoxalement présentée par les acteurs comme un facteur de flexibi-

lité et de réactivité face aux modifications de l'environnement (et notamment au niveau des référentiels de normalisation).

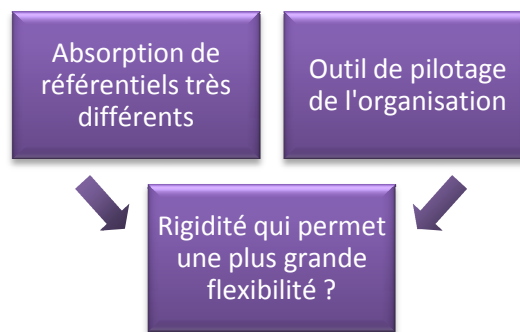


Figure 81 : Questionnement découlant de l'étude du terrain

La Figure 82 reprend la Figure 3 (présentée en introduction, page 28), et la complète avec les éléments issus de l'étude du terrain : rôles et fiches, qui permettent de mieux appréhender les différentes dimensions des processus. Mais quels cadres théoriques permettraient de mieux appréhender les mécanismes en œuvre ?

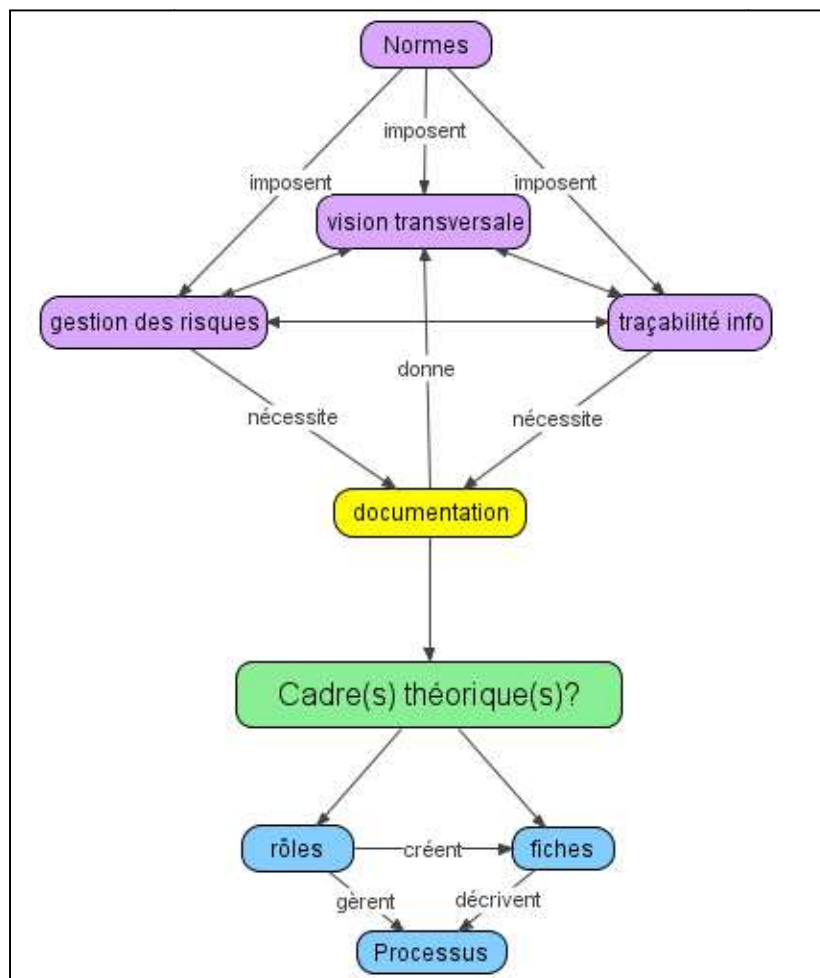


Figure 82 : Normes, documentation et démarche mise en place

Nous pensons que les éléments issus de la littérature mobilisée dans la partie 1 du présent travail de recherche sont susceptibles de nous permettre d'apporter des pistes de réponse à notre questionnement : Chapitre 4.

Synthèse chapitre 3. La conception de méthodologies d'approche des processus

1. Mots clés

Processus de recherche	Observations d'un cas réel
Démarche qualitative, étude de cas, entretiens non directifs, état de l'art, applications informatiques	Rôles, responsabilités, processus, codification, fiches

2. Questions soulevées

Processus de recherche	Observations d'un cas réel
Au niveau du terrain : Comment appréhender une démarche longitudinale répliquée à différents stades de sa mise en œuvre, dans une même organisation ?	Quelle est la démarche mise en place ?
Au niveau de la démarche de recherche : Comment structurer un nombre conséquent de données afin d'en faire un ensemble synthétique et cohérent susceptible de nous aider à répondre à notre problématique ?	Quels sont ses apports ?

3. Eléments fondamentaux du processus de recherche et de la démarche observée

Processus de recherche	Observations d'un cas réel
<p>→ Démarche systématique.</p> <p>Choix du terrain : observation d'une démarche originale de codification des processus, répliquée dans plusieurs entités distinctes, au sein d'une même organisation (à des stades différents).</p> <p>Etapas de la démarche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des sources d'information : Bloc Note numérique (OneNote). Aide à la prise de notes lors des entretiens ; organisation et accès aux données réunies (terrain et bibliographie). - Analyse des données : logiciel d'analyse thématique (NVivo). Codage et hiérarchisation des données : segmentation et décontextualisation des données. - Synthèse des données : logiciel de cartographie heuristique. Recontextualisation des données. 	<p>→ Démarche qui repose sur un volet organisationnel et volet informationnel.</p> <p>Volet organisationnel : définition de nouveaux rôles dans l'organisation (propriétaire du processus, pilote du processus et chef de programme). Eclatement des niveaux de responsabilité (performance financière, opérationnelle et expertise).</p> <p>Croisement des expertises entre les acteurs (pilote du processus et chef de programme) : permet de mieux appréhender toutes les dimensions du processus, notamment vis-à-vis des contraintes de normalisation.</p> <p>Volet informationnel : structuration des informations concernant les processus en 11 fiches complémentaires, qui dépassent le simple mode opératoire.</p> <p>Méthodologie de la démarche mise en place : cartographie des processus, attribution des rôles et processus, collecte des informations, synthèse, diffusion.</p> <p>Exemple 1 : Amélioration d'un processus existant Exemple 2 : Mise en place d'un nouveau processus</p> <p>Apports : meilleure prise en compte des impératifs des référentiels (vision processuelle, gestion transversale des risques, traçabilité de l'information) mais aussi outil de coordination des acteurs, de pilotage des processus, d'amélioration continue et de management des connaissances.</p>

→ Etablissement d'un lien entre le travail d'analyse des données collectées sur le terrain d'une part, et l'étude de la bibliographie sur le sujet d'étude d'autre part : la méthode de travail est identique.

→ Démarche de création de sens.

Le chapitre 3 présente nos réflexions quant à notre méthode de travail dans la présente recherche, ainsi que les cas étudiés. Nous souhaitons à présent nous interroger sur les liens éventuels entre ce que nous avons pu observer sur le terrain et notre étude de la littérature.

Nous avons vu que la démarche présentée précédemment s'inscrivait dans une dynamique plus large de management des processus. Nous verrons alors dans un premier point que le cas IBM Montpellier est un exemple de management des processus particulièrement riche en enseignements (Section 1).

Nous verrons ensuite, que la méthodologie de cartographie mise en place semble être un facteur de réduction de l'équivocité rencontrée par les acteurs, par la mise en place de règles qu'elle suppose (Section 2), et par la création de sens qu'elle permet (Section 3).

Elle pourra alors être un vecteur de mise en cohérence de l'organisation, cohérence susceptible de renforcer la capacité de résilience de cette dernière (Section 4).

Section 1. Le cas IBM : un exemple de management des processus riche en enseignements

Nous avons vu que la démarche étudiée a été implémentée dans deux entités distinctes de l'entreprise. Huit ans après le lancement du projet, le management de l'entité ISC, première à avoir été concernée, s'appuie aujourd'hui sur la documentation de 36 processus (pour 500 personnes seulement, rappelons-le), tant au niveau du pilotage que des démarches de certification. La démarche est encore en cours de mise en place dans la seconde entité, le centre de support client (PSSC).

Le cas étudié semble faire apparaître que la pression des facteurs environnementaux (normes et référentiels) a entraîné une modification de la stratégie de l'organisation : elle a souhaité renforcer une démarche de management des processus existante en mettant en place une documentation standardisée poussée de ces derniers. Les répercussions en termes d'intégration des contraintes de normalisation apparaissent alors à différents niveaux du cycle de vie du management des processus (Figure 83).

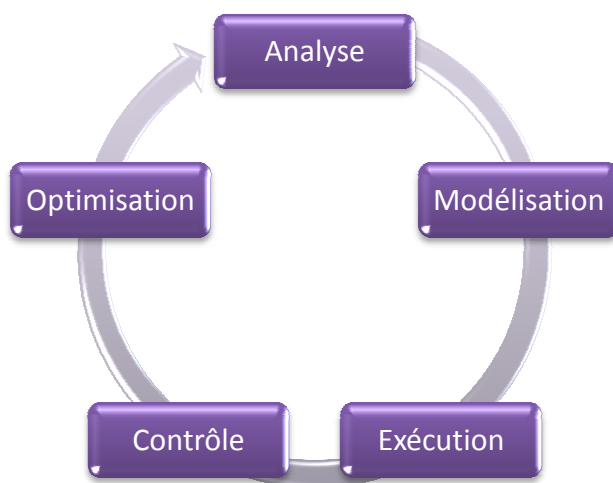


Figure 83 : Le cycle de vie du management des processus

Nous allons les reprendre, avant de revenir plus précisément sur la mise en œuvre et les apports de la démarche mise en œuvre chez IBM.

La phase d'analyse consistait à rechercher, agréger et structurer les informations, afin de mettre en évidence une première cartographie des processus. C'est en effet ce qui a été constaté sur le terrain.

La modélisation devra ensuite permettre d'obtenir une représentation de chaque processus, par le biais d'applications informatiques (*Workflows*, notamment) ou non. En l'espèce, seuls quelques processus ont fait l'objet d'une automatisation via un moteur de *Workflows*, mais tous les processus ont fait l'objet d'une représentation fondée sur le même modèle : les 10 fiches descriptives.

Mais le cas étudié présente une particularité : le management des processus était antérieur à l'effort de documentation. Les éléments de documentation censés être identifiés dans les phases 1 (analyse) et 2 (modélisation), donc en amont de la mise en production, manquaient de cohérence et de structuration. Il a alors fallu analyser, modéliser et donc modifier des processus en cours d'exécution, "en production".

Par rapport au schéma précédent, nous nous situons donc dans une seconde boucle, visant à améliorer le fonctionnement de l'ensemble : Figure 84. La phase 4 – contrôle –, a mis en évidence les manques du fonctionnement antérieur : échec des audits, notamment au niveau des exigences en termes de traçabilité de l'information.

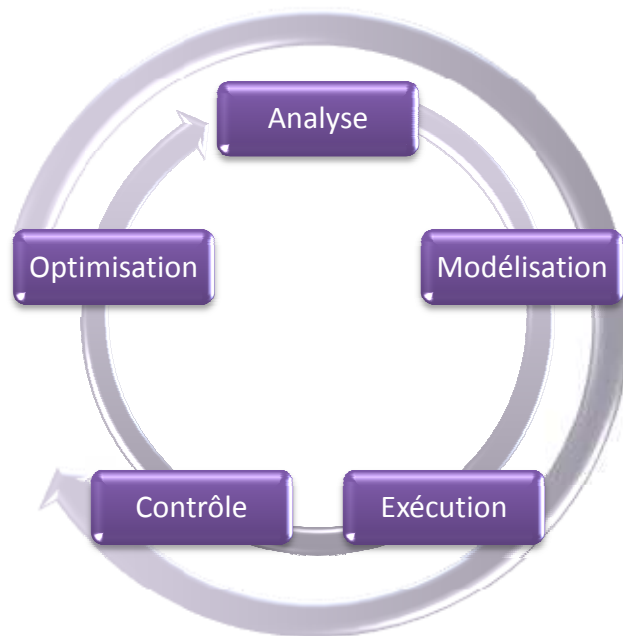


Figure 84 : Seconde boucle du cycle de vie du management des processus

La mise en place du nouveau dispositif de documentation s'inscrit donc dans une dynamique d'optimisation (phase 5), qui nécessitera une nouvelle phase d'analyse et de modélisation, avec toutes les évolutions matérielles qu'elles supposent.

Quels autres parallèles pouvons-nous effectuer entre nos observations et la littérature ? Afin de proposer une première lecture du cas étudié, nous avons souhaité revenir sur certains des éléments saillants mis en évidence lors de l'étude de cette dernière. Nous nous interrogerons alors sur les modalités concrètes de mise en œuvre de ce mode de management dans l'entreprise étudiée (point 1.1) avant d'en étudier les apports (point 1.2).

1.1. Mise en œuvre du BPM chez IBM

Comment, concrètement, la démarche de management des processus a-t-elle été mise en place dans l'organisation étudiée ? Quelles sont les choix stratégiques et opérationnels qui ont été fait (point 1.1.1 et 1.1.2) et quelles ont été les difficultés à surmonter (point 1.1.3) ?

1.1.1. Dimension stratégique de la démarche

Nous avons, dans le chapitre 2, présenté les différentes dimensions des stratégies de mise en œuvre du management des processus sous la forme d'un tableau (Tableau 6, page 141), repris ci-dessous :

Changement	Radical	↔	Progressif
Spectre	Large	↔	Etroit
Point de départ	Table rase	↔	Existant
Mise en œuvre	Top Down	↔	Bottom Up

Tableau 11 : Les grandes oppositions en termes de stratégie de management des processus

Dans l'organisation étudiée, les efforts se sont focalisés ces dernières années sur l'amélioration et la documentation de processus existant. Certains nouveaux processus ont été mis en place ou vont l'être à moyen terme, en particulier dans le cadre des différents référentiels de normalisation que l'organisation veut ou doit prendre en compte (ITIL, dans l'illustration présentée supra, ou encore la loi Sarbanes-Oxley et référentiels ISO pour ne citer que les principaux).

A la lumière des enseignements tirés de l'étude de la littérature, nous pouvons dire que les changements mis en place sont plutôt **progressifs** et que le spectre de ces changements est **étroit** : les

évolutions dans les processus analysés sont incrémentales et la direction a clairement choisi une entité (le site de production/logistique : ISC) pour mettre en place de façon pilote le projet, avant de l'étendre à d'autres entités de l'organisation (et notamment le centre de support aux commerciaux).

Au niveau du point de départ de la démarche, l'analyse de **l'existant** est clairement identifiée comme un élément clé de la méthodologie mise en place. Il n'est absolument pas fait table rase du passé : une des phases les plus importantes de la démarche a consisté, pour les personnes chargées du projet, à interroger les différentes parties prenantes afin de capturer au plus près les pratiques métiers de chacune d'elle.

Enfin, au niveau de la mise en œuvre, il semblerait que les choix effectués dans cette organisation correspondent bien à la vision proposée par Dennis et al. (2003) : le management des processus mis en place sera le fruit d'une démarche à la fois **"Top down"** et **"Bottom-up"**. En effet, si l'impulsion initiale vient du top management, et que les personnes chargées du projet se situent dans l'encadrement, les opérationnels contribuent aussi à sa mise en œuvre, notamment via le rôle joué par les *Process Champion* dans l'identification et l'amélioration des éléments clés des processus.

"L'initiative, la volonté, vient de la direction : c'est indispensable si on souhaite que le projet de BPR aboutisse. Sinon, c'est encore plus délicat de faire face aux résistances aux changements de la part du personnel."

Figure 85 : Verbatim (Impulsion de la démarche)

Ces différents éléments peuvent être synthétisés dans le Tableau 12, présenté page suivante, qui fait écho au tableau précédent :

Changement	Radical	↔	<u>Progressif</u>
Spectre	Large	↔	<u>Etroit</u>
Point de départ	Table rase	↔	<u>Existant</u>
Mise en œuvre	<u>Top Down</u>	↔	<u>Bottom Up</u>

Tableau 12 : Les grandes oppositions en termes de stratégie de management des processus: choix effectués par l'organisation étudiée

1.1.2. Dimension opérationnelle de la démarche

Au niveau des **représentations** mises en place, elles reposent dans l'organisation étudiée sur les dix fiches qui ont été présentées dans le point 2.2.2 du chapitre précédent (page 207). Cette documentation sert de cadre d'analyse systématique lors de la description du processus "end-to-end" mais aussi, une fois mise en place, d'outil de pilotage du processus.

Au niveau de la mise en œuvre opérationnelle de la démarche, et plus précisément de ces **acteurs**, les choix de l'organisation ont porté sur la désignation d'une équipe très restreinte. Un "*Business Transformation & IT Manager*" a été désigné, afin de coordonner l'ensemble du projet pilote dans l'entité logistique. L'organisation mise en place repose sur la création de plusieurs nouvelles fonctions : le *Process Champion* (opérationnel chargé d'identifier tous les éléments permettant de décrire le/les processus dont il a la charge), le propriétaire du processus, responsable des performances du processus et les chefs de programme. Pour le support commercial (PSSC), la démarche a été sensiblement la même.

Au niveau de **l'infrastructure** de l'organisation et plus particulièrement du système d'information, il peut sembler dédié aux processus : la liste des systèmes supportant le processus fera l'objet d'une des dix fiches. Cependant, un de nos interlocuteurs a insisté sur le fait que la mise en place de la démarche devait se faire à ressources constantes au niveau du SI, ce qui nous amène à penser que les rapports entre le SI et la démarche de management des processus ne sont pas univoques. De plus, la formalisation choisie s'efforce d'être précisément compatible avec la modélisation requise par les moteurs de *Workflows*... Enfin, un des objectifs annoncés des changements effectués au niveau du centre de support des commerciaux est la mise en place d'un nouveau Progiciel de Gestion Intégré. Les relations entre processus et système d'information sont donc ambiguës et mériteraient de plus amples approfondissements.

Enfin, il est certain qu'IBM présente une très forte **culture** des processus : les personnes interrogées s'accordent pour dire que cette dimension a joué un rôle important dans la réalisation du projet. Cependant, au delà de la dimension culturelle, il semblerait que ce soit davantage le poids des contraintes de normalisation qui ait poussé l'entreprise dans cette démarche.

L'ensemble de ces éléments peut faire l'objet de la synthèse présentée dans la figure suivante :

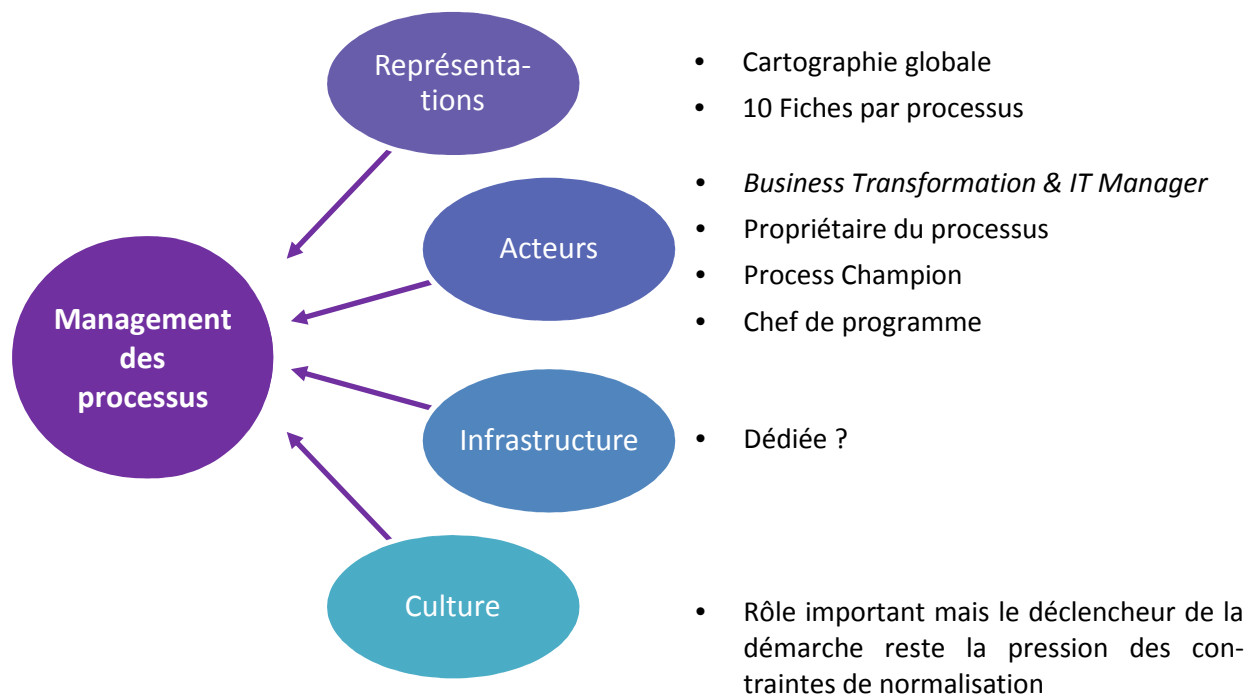


Figure 86 : Les éléments "facilitateurs" du management des processus

1.1.3. Difficultés rencontrées

Lors de l'étude de la littérature, nous avons identifié (dans le point 2.3 du chapitre 2, page 153) que les difficultés rencontrées dans le cadre d'une démarche de management des processus consistaient principalement à évaluer les coûts et apports de la démarche, à anticiper d'éventuels écarts entre la théorie et la pratique, et enfin, à faire face à des problématiques de gestion du changement.

Si nous reprenons ces éléments, nous n'avons pas recueilli d'informations significatives quant à l'écart qu'il pourrait y avoir entre la théorie et la pratique. En revanche, les questions liées à l'évaluation du coût et des apports de la démarche ou aux problèmes de gestion du changement, apparaissent régulièrement dans l'analyse des données collectées.

L'étude du cas fait apparaître plusieurs difficultés au niveau de **l'évaluation des coûts et des apports** attendus de la démarche. Les principales questions soulevées sont les suivantes : Quelle devra être l'équipe de développement qui supportera la démarche ? Est-ce que le nouveau fonctionnement sera rapidement opérationnel ? Quel sera le coût, en termes de personnel, de licences? Peut-on évaluer le *Return On Investment* (ROI) ? L'objectif est ici d'accroître la capacité de production du service, et donc son chiffre d'affaires, à effectif constant. Mais comment évaluer ce

gain... Il a été décidé de faire appel à une personne étrangère à l'entité, spécialiste du "sizing", afin de procéder à une évaluation du ROI. Cette dernière sera effectuée à partir d'informations recueillies auprès des acteurs, autour de plusieurs grandes thématiques, notamment la gestion des capacités de production et l'allocation des ressources.

Au niveau de la **gestion des changements**, si le fait de faire participer les acteurs contribue à leur apporter une meilleure connaissance de la démarche, les résistances et incompréhensions demeurent. Les référentiels de normalisation apparaissent comme une contrainte et les gains qui peuvent en être retirés ne sont pas toujours clairement perçus par les opérationnels : le plus souvent, ils ne se sentent pas directement concernés. La vision du personnel diffère souvent de celle du management : Figure 87.

"Au niveau du personnel, les normes ITIL sont perçues comme une contrainte. Pour le management, ce n'est pas le cas : elles sont identifiées comme des Best practices (pourquoi tout réinventer?)."

Figure 87 : Verbatim (Visions divergentes)

Une autre difficulté pourra apparaître, en termes de gestion du changement : l'analyse des processus peut faire apparaître la redondance de certaines fonctions. Les personnes concernées peuvent donc être amenées à changer de fonction, ce qui peut soulever des résistances. C'est le cas, au niveau de la gestion des incidents ; il a alors été décidé de procéder à ces évolutions de manière progressive. L'importance de la communication, aussi bien au niveau de la hiérarchie que des personnes chargées du projet, est alors mise en évidence.

"Ce qui est plus délicat, c'est l'acceptation par les acteurs. La description des pratiques métiers qui s'enchaînent d'une organisation à l'autre : c'est là que les résistances apparaissent (les acteurs ne veulent pas que l'on vienne voir ce qu'ils font)."

Figure 88 : Verbatim (Acceptation par les acteurs)

Enfin, les évolutions doivent être mises en place pendant que le service reste en activité, ce qui pose de nombreux problèmes matériels d'organisation.

1.2. Apports du BPM chez IBM

Nous venons d'établir plusieurs parallèles entre nos observations et l'étude de la littérature quant à la mise en œuvre stratégique et opérationnelle et au niveau des difficultés rencontrées. Qu'en est-il des apports de la démarche ? Selon les personnes interrogées, l'organisation étudiée a observé les améliorations suivantes dans son fonctionnement :

- Simplification du volume de la documentation de 50% ("*économies d'échelle*¹⁰⁴", "*documentation plus solide et unique*")
- Meilleurs résultats au niveau du déroulement des audits et certifications (qualifiés de "*sans défaut*"), en raison de la mise à disposition de la documentation et du fait de la présence d'un interlocuteur unique.
- Gestion des risques globale et transversale.
- Meilleure communication entre les acteurs et accélération de la prise de décision au niveau de l'exécution (réduction du nombre des réunions de gouvernance).
- Capitalisation du savoir faire de l'entreprise
- Accélération et augmentation de la capacité de traitement
- Meilleur accompagnement de la conduite du changement
- Meilleur enchaînement des tâches automatisables et non automatisables
- Automatisation d'environ un processus tous les 6 mois ("*gains de productivité des processus automatisés de 5 % à 15 %*")

Nous allons développer ces différents points en les regroupant en trois thématiques distinctes: la communication (point 1.2.1), la traçabilité (point 1.2.2) et l'amélioration continue (point 1.2.3).

1.2.1. Une meilleure communication pour un traitement synchrone des problèmes

Les rôles de chacun ont été redéfinis et clairement identifiés, lors de la phase d'analyse. L'équipe chargée de mettre en place le projet sous la responsabilité du "*Business Transformation & IT Manager*", a procédé à des entretiens semi-directifs systématiques auprès de tous les acteurs de l'organisation afin d'identifier les tâches de la façon la plus exhaustive possible.

¹⁰⁴ Les éléments en italique reprennent les expressions utilisées par les personnes interrogées.

La structure de l'entité étudiée a évolué, avec une modification de la composition des équipes et de l'encadrement. Les mécanismes de coordination ont aussi changé avec, par exemple, la réduction du nombre des réunions de gouvernance : la définition précise des tâches et de leur attribution permet de limiter les besoins en termes de supervision directe. La communication se fonde en grande partie sur une standardisation procédurale au sens de Mintzberg (Mintzberg, Behar, & Tremblay, 1990). Ce changement de structure a une conséquence directe sur le déroulement des demandes de certification : les auditeurs sont face à un seul interlocuteur (le "*Process Champion*") au lieu de plusieurs.

Une autre dimension porte sur l'amélioration de la communication entre les différents services, qui permet notamment aux technologies de l'information de fournir les outils nécessaires au contrôle interne : **l'utilisation d'une formalisation commune facilite les échanges entre ces acteurs**. De plus, ce langage commun défini et utilisé dans la documentation a permis une diffusion plus aisée du dispositif ainsi que son appropriation.

En outre, le management s'est nettement focalisé sur la gestion des risques, notion au cœur des diverses normalisations. Cette préoccupation était présente dans l'organisation avant la mise en œuvre du management des processus, mais la façon dont les risques sont maintenant appréhendés a changé : leur gestion apparaît beaucoup plus transversale. **Un *Process Champion* est en effet amené à gérer toutes les dimensions du risque qui concerne le processus dont il a la responsabilité (risque client, risque financier, risque légal)**. Enfin, une partie importante de la documentation concerne les indicateurs et points de contrôle : outil de suivi des indicateurs clés (tableaux de bord) et d'identification plus rapide des dysfonctionnements (points de contrôle et tests de conformité de ces derniers) : amélioration de la performance des processus par rapport à la gestion des risques.

1.2.2. Une production de l'information plus rapide et une meilleure traçabilité

D'un point de vue général, les technologies de l'information semblent jouer un rôle fondamental dans une démarche de management des processus (Davenport, 1998) : elles permettent la centralisation des informations dans une base de données commune, facilitent les échanges d'information et offrent la possibilité d'automatiser les processus sous la forme de *Workflow*. Les résultats attendus sont alors nombreux : réduction des délais, des intermédiaires administratifs et des transactions redondantes (Grover, Teng, & Fiedler, 1993).

Au niveau de l'intégration des normes de contrôle dans l'organisation étudiée, plusieurs dimensions auraient été renforcées. Tout d'abord, on constate des économies d'échelles au niveau de la documentation, en raison de l'effort de rationalisation et de standardisation réalisé : "la documentation est plus solide et unique", pour reprendre les termes d'un de nos répondants. Elle permet ensuite une production des informations plus rapide et plus complète lors des demandes de certification (qui, nous l'avons vu, s'appuient très largement sur l'analyse des processus de l'organisation), ainsi qu'une meilleure traçabilité des mécanismes de production de l'information, et des modifications apportées aux applications informatiques qui supportent les processus. Au niveau de la conservation des documents, la documentation décrit de manière détaillée le système d'enregistrement et d'archivage de chaque processus (demande récurrente dans les référentiels, dans une optique de contrôle et de traçabilité : transparence).

Enfin, la formalisation choisie au niveau de cette documentation offre une possibilité de modélisation via un moteur de "Workflow": les pratiques transversales sont représentées dans un format identique à celui nécessaire pour une telle mise en place (à ce jour, sur les 36 processus modélisés, 7 ont fait l'objet d'une automatisation via un "Workflow").

1.2.3. Du contrôle au management : l'amélioration continue des processus

L'analyse des tâches, des ressources et de la production (au sens large : "outputs") a permis d'identifier les processus de l'entité (y compris certains processus cachés) mais aussi les éventuels dysfonctionnements. La mise en évidence de ces derniers permet alors d'envisager et de mettre en œuvre différentes pistes d'amélioration des processus, éléments récurrents dans les différentes normes : mise en œuvre des référentiels de bonne pratique, automatisation de tout ou partie de processus, suppression d'indicateurs de performance redondants... Les phases d'identification et de collecte identifiées par Davenport et Beers (1995) ont donc eu lieu sensiblement en même temps.

Ce travail d'analyse est effectué principalement par le *Process Champion*, mais ce dernier s'appuie sur les compétences des chefs de programme pour intégrer dans cette documentation les différentes contraintes de normalisation qui pèsent sur le processus dont il a la responsabilité. Ce travail de collaboration permet d'identifier les normes qui devront être prises en considération, notamment pour la détermination des indicateurs et des points de contrôle (dont ceux abordés lors des certifications), via les revues de processus :

"Avant : il n'y avait pas de cartographie de processus, ni de Champions, plusieurs systèmes documentaires se côtoyaient dans différents formats et il était très difficile de reconstituer une pratique métier transversale de bout en bout. Plusieurs management systems [réunions de suivi] se côtoyaient aussi (ISO, Business Controls, Performances Opérationnelles). Après : nous avons donc recentré tous les Management systems en un seul, les processus englobant l'ensemble des contraintes et l'ensemble du tableau de bord de l'entreprise : une seule réunion donc pour voir tout en une fois".

Figure 89 : Verbatim (Apports du dispositif)

Ces réunions périodiques, dans lesquelles les processus sont vérifiés et éventuellement mis à jour, sont demandées dans la plupart des référentiels de contrôle. Elles permettent en particulier de faire le point, une à deux fois par an, sur l'évolution des différents programmes et d'intégrer, par exemple, de nouveaux points de contrôle. Avant la mise en place de ce projet, une revue de processus n'était pas réellement possible : revue de documents, de procédures, de "morceaux de processus", pour reprendre les termes d'un de nos répondants... Mais le processus ne pouvait pas être présenté et contrôlé dans sa globalité : aucun support ne le permettait. Aujourd'hui, la documentation basée sur les fiches sert de référence aux revues de processus animées par le *Process Champion* : les acteurs concernés par le processus sont réunis ; les tâches respectives, enchaînements et points de contrôle sont identifiés et, le cas échéant, mis à jour. L'objectif est d'identifier les nouvelles contraintes de normalisation qui pèsent sur le processus concerné, à l'aide de l'expertise du chef de programme, et de les intégrer (ajout/modification/suppression de points de contrôle). Ces revues sont ainsi un élément clé de la dynamique de la démarche.

AC : Pour intégrer les contraintes de normalisation, on se sert des revues de processus ?

DP : Oui. On se sert des revues, c'est là que c'est intéressant. On ne va pas faire une revue de processus pour l'ISO 9001, une autre pour le SOX, et une troisième pour l'ISO 14001 environnementale, etc. Le champion va faire une seule revue durant laquelle il va faire le point au niveau de tous les référentiels auxquels il est assujéti.

AC : Et la fréquence n'est que 2 fois par an ?

DP : Oui, parce que les normes ne changent pas si souvent... Une à deux fois par an, c'est déjà pas mal. Deux fois, c'est bien. Pour un process c'est bien. Donc, ça se passe comme ça.

AC : Et cela va beaucoup plus vite parce que la documentation est déjà en place ?

DP : Il n'y a plus qu'à pointer, le SOX ou telle ou telle norme. Par exemple, vérifier la cohérence entre la commande et sa facturation, dans le process, cela doit se faire là, à cet endroit précis.

AC : Au besoin, c'est juste du rajout de points de contrôle ?

DP : Voilà. Rajout ou adaptation de points de contrôle. C'est celui là, mais il a un peu changé et on vous demande d'aller regarder ça en plus, ou ça en moins, ou de le faire différemment. Il y a tous les cas possibles. C'est le retrait de point de contrôle, c'est l'ajout de nouveaux points de contrôle, ou c'est l'évolution de points de contrôle existants. Tous les cas sont possibles. Et puis après, s'il y a un nouveau référentiel qui arrive, par exemple on prend ROHS [Restriction of the use of certain Hazardous Substances], qui va aussi apporter son lot de contraintes sur la manipulation des produits dangereux, là, l'approche processus est simple : on prend ROHS, on regarde la cartographie de processus et on sait que partout où on doit manipuler du physique, il va falloir se poser la question de savoir si l'exigence ROHS va concerner les activités ou pas. D'où l'intérêt de la cartographie : on revient à la cartographie, on pointe les process qui sont susceptibles d'être touchés. Le champion va regarder rapidement. Il va dire "oui" ou "non", "moi, finalement, je ne suis pas concerné du tout". Mais celui qui est concerné, il va falloir qu'il fasse un travail d'adaptation de son process pour absorber cette nouvelle référence. Et c'est là où l'approche BPM est extrêmement utile. C'est très puissant en fait. C'est tout simple, mais très puissant."

Figure 90 : Verbatim (Revue de processus et points de contrôle)

Les revues de processus pourraient alors être considérées comme des mécanismes de vigilance collective...

Conclusion de la Section 1

L'étude d'un cas concret de management des processus dans une entité industrielle montre qu'un lien évident existe entre les dimensions théoriques et les choix effectués au quotidien par les managers.

L'étude de la littérature portant sur le management des processus nous a permis de mieux comprendre les données collectées sur le terrain (Figure 91).

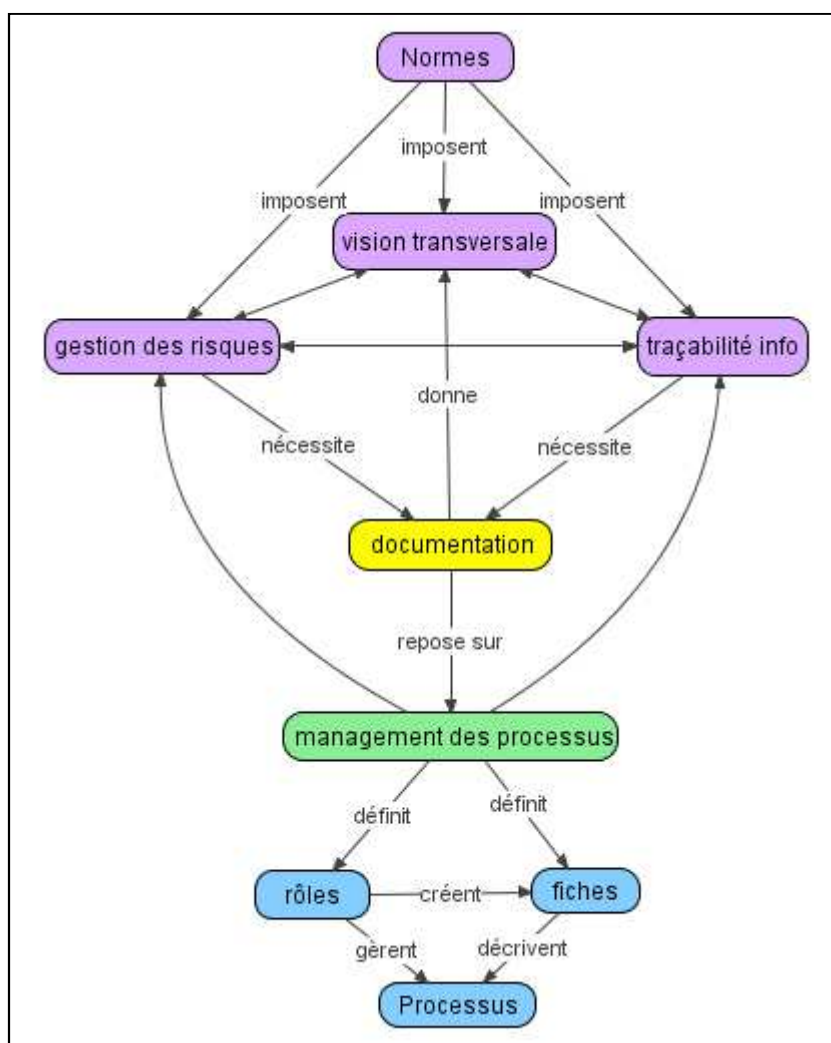


Figure 91 : Le management des processus : une lecture permettant d'établir un lien entre les contraintes de normalisation et la démarche observée

Les fiches et les rôles mis en place, qui constituent les deux volets de la démarche, permettent en effet une meilleure communication, une meilleure traçabilité des informations et une amélioration continue des processus.

Nous avons aussi vu que la démarche observée s'inscrivait bien dans le cadre des cinq étapes du cycle de vie du management des processus.

Cependant, si les étapes en question permettent de relativement bien comprendre les mécanismes en jeu dans la démarche observée, elles laissent dans l'ombre plusieurs éléments.

Tout d'abord, **cette représentation ne permet pas d'appréhender dans toute sa complexité ce qui se passe au niveau de la mise en place d'une documentation**, fondamentale dans la démarche. Cette dernière est le fruit d'interactions entre les acteurs, d'aller-retour entre le terrain et les tentatives d'élaboration de représentations de ce dernier. Elle aura pour conséquence la mise en place de documents qui auront pour objectif de décrire comment les activités devront être menées par les acteurs, comment les processus devront se dérouler. Elle permettra ainsi de réguler le fonctionnement de l'entreprise. Le management des processus, en raison du poids de règles extérieures à l'organisation (les normes et référentiels divers), sera amené à créer des règles en interne. **La littérature sur la Théorie de la Régulation Sociale pourra nous permettre de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de cette création de règles.**

Ensuite, à la lumière de ce qui a été constaté sur le terrain, il semblerait que l'enchaînement des différentes étapes présentées dans le cycle de vie du management des processus soit loin d'être aussi linéaire : c'est certes le cas dans pour des processus relativement "simples", où l'ambiguïté est assez faible mais, concernant d'autres processus, action et mise en place de la représentation sont intimement liées. **Nous verrons alors que la littérature portant sur le *sensemaking* peut compléter les éléments précédents.**

Les sections suivantes seront alors consacrées à ces différents développements : Section 2 et Section 3.

Section 2. La réduction de l'équivocité par la mise en place de règles

La Théorie de la Régulation Sociale (TRS) développée par JD Reynaud essaye d'expliquer les processus de régulation qui ont lieu dans les systèmes sociaux. Elle se fonde sur l'articulation de trois notions fondamentales: le conflit, la négociation et la règle. Elle présente la régulation comme un processus instable, dans lequel l'individu apparaît à la fois comme l'auteur et le destinataire de la règle. Sa situation est alors particulièrement ambiguë.

Cette théorie permet de mieux comprendre comment les règles se créent, comment elles évoluent, comment elles se diffusent, et comment elles disparaissent au sein des systèmes sociaux. JD Reynaud, avec la TRS, cherche à formuler "une problématique qui permette de faire collaborer les différentes sciences sociales, de manière plus réaliste et plus efficace" (Reynaud, 1997). Or, ce cadre de réflexion a été élaboré dans un contexte d'étude particulier, à savoir les situations de travail prescrit dans la production. Nous avons souhaité axer notre étude sur les aspects les plus généraux de ce cadre théorique, en nous éloignant de ce contexte initial : la TRS, malgré ce dernier, n'en prétend pas moins à une portée générale dans ses fondements (Bréchet 2008, p19), et les éléments dont elle souligne l'importance et l'interdépendance apportent un éclairage singulier à notre travail.

La régulation et avant tout un processus de construction de sens : les individus vont confronter leurs rationalités, dans un rapport de pouvoir qui pourra déboucher sur un conflit. Ils devront faire des compromis, négocier, afin d'élaborer d'un commun accord les règles qu'ils accepteront de respecter car cette même négociation garantira leur légitimité. "[...] La règle donne aussi le sens de l'action et sert de valeur d'arbitrage dans l'élaboration de ces obligations : une règle n'agit pas seulement comme un ordre ou comme une prescription. Certes, elle conseille une décision, mais souvent en permettant de définir une situation, de distinguer différents cas de figure et en précisant le sens de ces distinctions [...]. La règle fixe le sens. L'invocation de la règle détermine le sens des faits considérés" (Reynaud 1997, p62).

Enfin, si la TRS s'intéresse principalement à la genèse et à l'évolution des règles, elle s'intéresse aussi à l'usage qui en est fait (de Terssac, 2003), et elle montre que l'usage des règles peut en alimenter le contenu et permettre d'en définir leur sens ; elle montre aussi que cet usage pourra contribuer à la redéfinir et à écrire la règle suivante.

Reprenons successivement les trois éléments que sont le conflit, la négociation et la règle, afin de proposer une nouvelle lecture du cas étudié.

2.1. Conflit

Le conflit apparaît, dans la TRS, comme un mode de fonctionnement normal. Dans le cadre de l'étude du fonctionnement d'une organisation, ce conflit peut apparaître en son sein même, entre différents acteurs ayant chacun leur propre rationalité, ou entre l'organisation en question et son environnement.

Nous pouvons considérer, dans une certaine mesure, que l'échec des audits qui a été à l'origine de la démarche de documentation des processus dans l'entité étudiée présente les caractéristiques d'un tel conflit. Les règles de fonctionnement internes de l'organisation n'étaient pas en adéquation avec les prescriptions requises par le référentiel, ISO en l'occurrence. L'origine même de la démarche est alors l'existence de ce conflit. La mise en place de la démarche essaiera de le résoudre. La TRS souligne qu'il peut y avoir conflit entre des règles extérieures et intérieures : cette concurrence entre les régulations devra être résolue via la négociation. La mise en place de nouvelles règles de fonctionnement au sein de l'organisation serait alors le résultat d'une négociation, suite à l'apparition d'un conflit.

Nous pourrions alors qualifier ce premier niveau de conflit de "**supra organisationnel**".

Le conflit, dans l'entreprise, apparaîtra aussi à un autre niveau, qui pourrait être qualifié "**d'organisationnel**". En effet, dans le fonctionnement même des processus, les acteurs peuvent entrer en conflit, ne pas s'entendre sur la façon dont telle ou telle tâche doit être accomplie. Les usages et habitudes pourront palier l'absence ou l'imprécision des règles, mais ils ne pourront prévenir d'éventuels conflits.

Les deux niveaux de conflits mis en évidence dans le cas étudié peuvent faire l'objet de la représentation suivante : Figure 92.

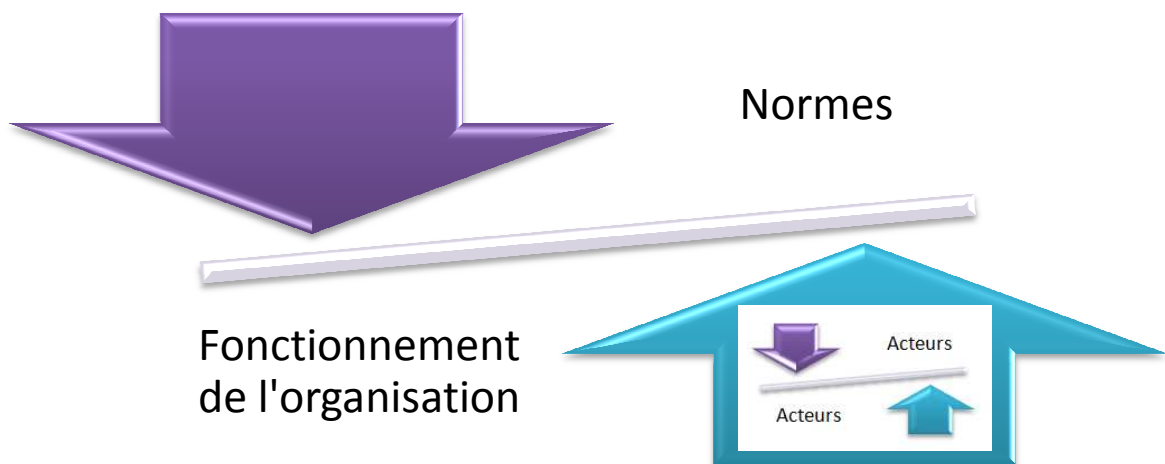


Figure 92 : Les deux niveaux de conflit dans le cas étudié

Les conflits, comme le souligne la TRS, seront alors à l'origine d'un mécanisme de négociation entre les acteurs.

2.2. Négociation

Les acteurs peuvent mettre en place des règles par la négociation, mais ils ne le font pas *ex nihilo* ; ils le font en s'appuyant sur un système de règles extérieures, né de contraintes qui émanent de l'environnement. La démarche même de documentation mise en place peut alors apparaître comme un outil de négociation entre les acteurs, aux deux niveaux mis en évidence ci-dessus.

Au niveau **supra organisationnel** qui, rappelons-le, désigne les conflits qui peuvent exister entre les référentiels extérieurs et le fonctionnement interne de l'organisation, le système mis en place via l'attribution de nouveaux rôles permet d'identifier les points de divergence en question. La rencontre de l'expertise – opérationnelle – du *Process Champion* et de l'expertise – thématique – du Chef de Programme permet de mettre en cohérence le fonctionnement du processus et les prescriptions des référentiels.

Au second niveau, qualifié **d'organisationnel**, les acteurs doivent échanger des informations, négocier, afin que la documentation elle-même voie le jour. Les personnes chargées de la mise en place de la démarche ont insisté, lors des entretiens, sur l'importance des échanges qui avaient lieu lors de la collecte des informations sur le déroulement des processus. Les acteurs étaient amenés à décrire leur travail, leurs modes de fonctionnement et d'échange d'information avec les

autres membres de l'organisation. Ils étaient aussi encouragés à donner des pistes d'amélioration et à mettre en avant les lacunes de tel ou tel aspect du processus.

Ainsi, si nous reprenons la définition que nous avons mobilisé page 102 selon laquelle la négociation "désigne l'effort et les concessions que les protagonistes font pour élaborer ensemble des règles et les rendre communes", nous pouvons constater que la démarche mise en place dans l'organisation étudiée pourrait être qualifiée de "processus de négociation" à ces deux niveaux.

La démarche de documentation serait un outil, un support, permettant aux acteurs de mener à bien cette négociation. La forme finale de la documentation élaborée serait alors le fruit d'un compromis entre les exigences des référentiels, les impératifs de fonctionnement de l'organisation et les objectifs de la hiérarchie.

Nous avons vu que la négociation est un compromis, mais aussi qu'elle est une production de règles acceptées par tous. C'est justement parce qu'il y aura des compromis et une négociation, que la règle mise en place pourra avoir une légitimité. Certes, la production de règles a aussi pour objectif de mettre sous contrôle les actions des individus. Le résultat de la négociation dépendra alors des rapports de pouvoir entre les acteurs. Mais l'implication des individus et le rôle qu'ils joueront dans la mise en place de la documentation sera un élément clé du fonctionnement ultérieur du système et de l'utilisation de l'outil.

Enfin, JD Reynaud met en avant le fait que la négociation est une décision de créer du lien social. La règle mise en place réduira le degré de liberté de l'individu, mais ce dernier pourra l'accepter si elle lui permet de s'insérer dans un système social.

2.3. Règle

La démarche en question est alors un processus de régulation, dans lequel des règles externes (les normes) sont l'élément déclencheur. Elle donne naissance à de nouvelles règles en interne : la documentation, qui décrit comment doivent se dérouler les processus, mais aussi les règles qui permettent de mettre en place cette documentation, avec toute la dimension organisationnelle (attribution de nouveaux rôles) qui l'accompagne...

JD Reynaud (1988) souligne le fait que les régulations « réelles » sont des compromis entre autonomie et contrôle. La démarche étudiée pourrait être qualifiée de régulation de contrôle. Il y aurait ici un effort, initié par la hiérarchie, pour "transformer" une partie des régulations autonomes qui avaient lieu dans l'organisation en régulation de contrôle... Un certain niveau de régulation autonome perdure : nos interlocuteurs parlent de "niveau de granularité" pertinent ; ils désignent ainsi le niveau de description qui est jugé suffisant pour répondre aux demandes lors des audits et s'assurer de la maîtrise du processus, tout en laissant suffisamment de marge de manœuvre aux acteurs ("*slack*" organisationnel). Il pourrait s'agir en quelque sorte d'une "redistribution des cartes", qui aurait fait évoluer la régulation conjointe existant dans l'organisation.

AC : il y a un travail de synthèse à faire [au sujet de la mise en place du dispositif]...

DP : en fait, on va prendre les interviews et on va se mettre autour d'une table ; le champion va résumer, il va monter en granularité, des micro-tâches à un certain niveau de granularité par bloc de tâches. Il peut regrouper, par exemple ici : "décider, envoyer, ouvrir, s'assurer", on peut en faire un seul bloc. On se retrouve avec des blocs à un certain niveau de granularité et on va garder les règles "ça c'est une règle business très importante". Ensuite, on va assembler les interviews détaillées, monter en granularité et construire la vue de bout en bout du process.

Figure 93 : Verbatim (Niveau de granularité)

La création de règles, en interne, permet alors l'intégration de règles extérieures à l'organisation. Aux questions soulevées par de Terssac (2003, 21) "l'usage de règles peut-il alimenter leur contenu et définir leur sens ? Peut-il aussi contribuer à la redéfinir et à écrire la règle suivante ?", nous serions alors tentés de répondre par l'affirmative. La mise en place d'une démarche de documentation, dans ses dimensions informationnelle et organisationnelle est donc un vecteur d'intégration de la norme car la démarche en question permet la création de nouvelles règles, grâce à un mécanisme de négociation entre les acteurs, propre à lui donner une légitimité.

Conclusion de la Section 2

La Théorie de la Régulation Sociale développée par JD Reynaud apporte à notre sens un éclairage intéressant pour mieux comprendre notre objet d'étude. Les trois éléments fondamentaux du processus de régulation sociale (conflit, négociation et règle) permettent de mieux appréhender les mécanismes qui sont en jeu dans la mise en place d'une documentation des processus : cette dernière consiste en effet à mettre en place des représentations qui auront pour objectif de réguler le fonctionnement de l'organisation.

Les règles mises en évidence ou créées, le cas échéant, seront le fruit d'une négociation entre les acteurs : l'objectif sera de réduire les conflits (internes à l'organisation, ou externes, avec notamment les difficultés liées à l'intégration des contraintes de normalisation).

Le cycle de vie du management des processus pourra déclencher celui de la régulation sociale, afin de permettre la mise en place de nouvelles règles. L'articulation entre ces différents éléments peut être représentée de la manière suivante :

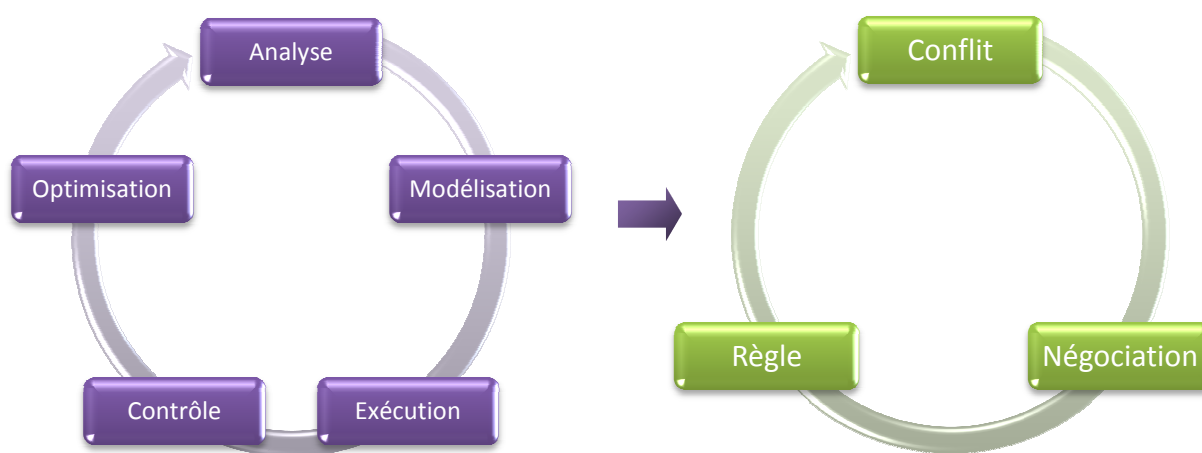


Figure 94 : Phase de modélisation et TRS

Cette seconde lecture du cas étudié, à la lumière des apports de la théorie de la régulation sociale souligne un élément qui nous semble particulièrement important pour comprendre l'usage ultérieur qui peut être fait de ce type d'outil. Une représentation du réel, quelle que soit sa pertinence, ne sera utilisée que si elle fait l'objet d'un consensus et qu'elle apparaît légitime pour les acteurs. Il semblerait alors que la négociation puisse apporter cette légitimité.

Nous pouvons alors compléter la Figure 91 (Le management des processus : une lecture permettant d'établir un lien entre les contraintes de normalisation et la démarche observée) avec la notion de règles : Figure 95.

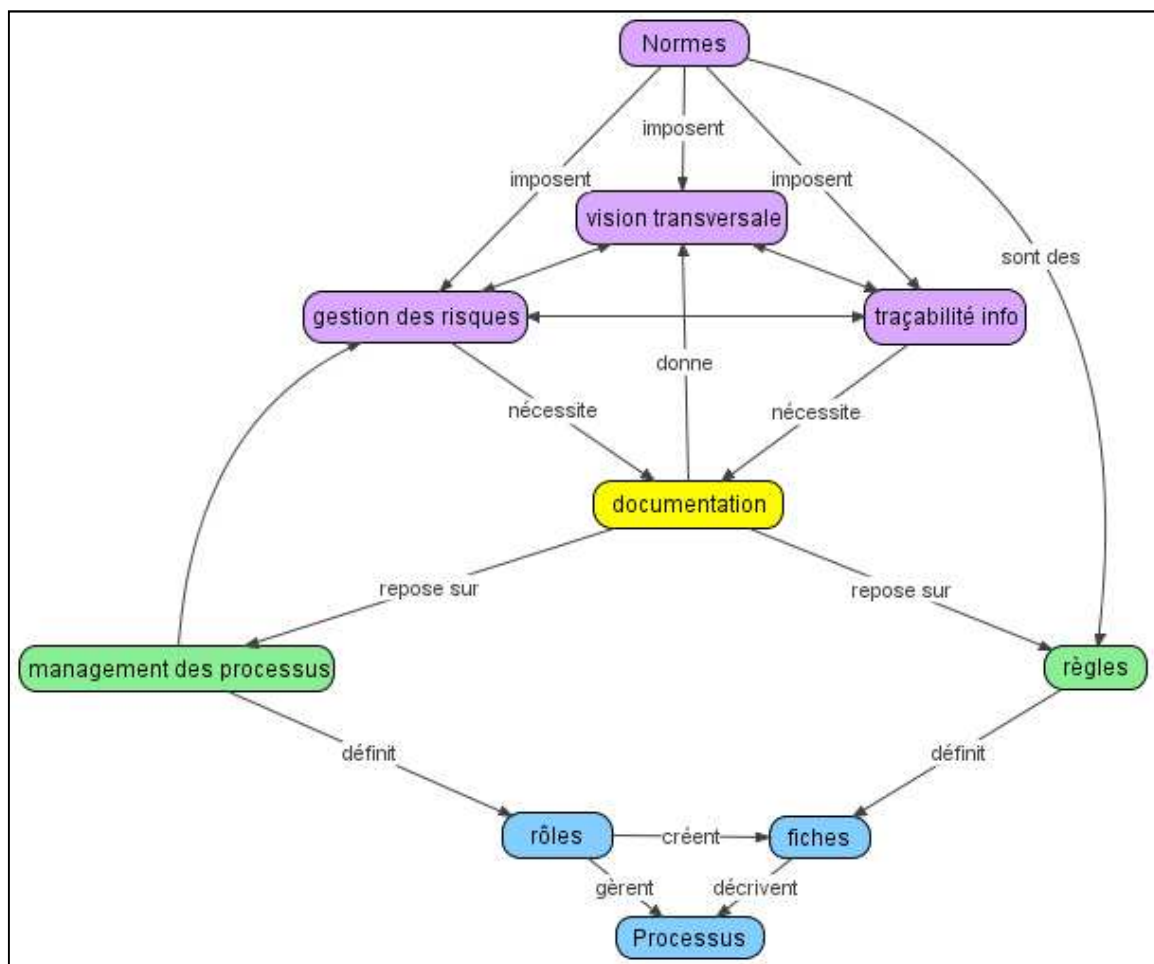


Figure 95 : Management des processus et régulation : deux lectures complémentaires permettant de mieux comprendre comment la démarche observée permet d'intégrer les contraintes de normalisation.

Nous avons souligné, au terme de la section précédente, qu'un second élément restait dans l'ombre : en effet, les observations réalisées sur le terrain semblent montrer que l'enchaînement des différentes étapes présentées dans la Figure 34 (page 128, chapitre 2 : Analyse, Modélisation, Exécution, Contrôle et Optimisation) ne soit pas linéaire : pour certains des processus, action et mise en place de la représentation sont intimement liées. Nous souhaitons alors proposer une nouvelle lecture de ce cas à la lumière des enseignements des travaux sur la création de sens, proposés par Karl Weick : Section 3.

Section 3. La réduction de l'équivocité par la construction de sens

Ainsi, une vision linéaire du management des processus ne permet pas de rendre compte de la complexité des mécanismes mis en œuvre. L'étude de la littérature sur la régulation sociale nous a donné des pistes pour mieux comprendre les enjeux – de conflit, de négociation – qui sont sous-jacents, mais deux ensembles de questions demeurent :

- Tout d'abord, comment "voir" un processus ? Un produit est plus facile à voir qu'un processus... Comment manager les processus sans en avoir une vision, une représentation claire, structurée ? Comment créer du sens, dans le flot d'informations concernant les processus ?
- Ensuite, plusieurs éléments mis en évidence dans l'étude du cas nous amènent à constater qu'action et représentation sont intimement liées. Leurs relations sont plus réciproques, ou récursives, que linéaires.

Nous avons alors souhaité mobiliser les travaux de Karl Weick sur le *sensemaking* afin de mieux appréhender ces différentes questions.

Ce dernier nous propose un cadre théorique à la fois riche et complexe, car il met en évidence de nombreux concepts inter reliés. Nous en avons proposé une lecture, dont nous pouvons retenir les éléments saillants suivants :

- Le mécanisme de création de sens, qui présente un certain nombre de caractéristiques, doit avoir un déclencheur : notion de surprise, d'élément inattendu, qui va provoquer une certaine équivocité (changement écologique).
- Pour réduire cette équivocité, l'individu va mobiliser les cadres cognitifs qui sont les siens (issus de ses expériences passées), où se lancer dans un processus de création de sens qui sera fondé sur des interactions (explicites ou tacites) ; dans les deux cas, action et représentations sont indissociables (*enactment*).
- Si l'équivocité est faible, l'individu aura tendance à réutiliser des solutions éprouvées (cadres cognitifs). Si l'équivocité est forte, il sera obligé de se détacher de ces cadres, afin de faire preuve de créativité (improvisation, bricolage). Le rôle des interactions avec les autres (supposés ou réels) sera alors fondamental, afin de choisir, parmi les interprétations/actions possibles celle qui sera la plus appropriée (Sélection). La création de sens viendra alors renforcer les cadres cognitifs de l'individu (Rétention).

Quels enseignements pouvons-nous tirer de cette étude par rapport au sujet qui est le nôtre? En premier lieu, il semblerait que, dans le cas étudié, les mécanismes de création de sens apparaissent de manière récurrente (point 3.1). Nous verrons alors que la norme peut être appréhendée comme un changement écologique susceptible de faire naître un besoin de création de sens, source de résilience organisationnelle (point 3.2).

3.1. Cas étudié et création de sens

Avant toute chose, nous pouvons nous interroger sur le fait que le cas étudié s'inscrive ou non dans une dynamique de création de sens. Pour ce faire, revenons sur les trois niveaux de la création de sens et reprenons les sept caractéristiques de la création de sens selon Weick, qui ont fait l'objet d'une présentation dans notre premier chapitre (section 1 : pages 261 et 263) : point 3.1.1 et 3.1.2. Nous proposerons ensuite une lecture du cas étudié à la lumière des enseignements du modèle ESR : point 3.1.3.

3.1.1. Les trois niveaux de la création de sens dans le cas étudié

Nous avons, dans le chapitre 1, mis en évidence le fait que la création de sens pouvait se faire à trois niveaux distincts : le niveau individuel, le niveau interindividuel et le niveau organisationnel. Reprenons ces différents éléments :

- Au niveau individuel : la personne chargée à l'origine du projet (puis celles qui ont poursuivi son travail), doit créer du sens en "assemblant" les différents éléments qu'elle perçoit, concernant le fonctionnement de l'organisation. Ce faisant, elle est à l'origine de changements matériels, concrets, dans cette dernière. Pour mener à bien sa mission, elle utilisera les cadres cognitifs qui sont les siens (connaissance des techniques de *Business Process Management*), mais elle saura aussi s'en détacher, et proposer une méthodologie propre.
- Au niveau interindividuel : il semble possible d'observer une création de sens au niveau interindividuel à différents moments de la démarche :
 - Tout d'abord, au moment de la mise en place de la documentation : le chef de projet ne travaille pas seul. C'est grâce aux interactions avec les différents acteurs de l'organisation qu'il arrive à proposer une modélisation du fonctionnement de l'entreprise.

- Ensuite, une fois que la formalisation a été effectuée, il y aura création de sens au niveau interindividuel lors des revues de processus, qui permettront de prendre en compte les changements dans l'environnement (plus précisément au niveau des contraintes de normalisation), et de définir, en commun, la marche à suivre pour les intégrer. Des changements dans le déroulement des processus (*enactment*) et dans leur formalisation (rétention) pourront alors être mis en œuvre.
- Au niveau organisationnel : nous avons vu que Weick renvoyait ici à la notion de "couplage" entre la structure et le sens. La formalisation écrite des processus (documentation) deviendrait alors la structure, le cadre, qui pourrait servir de support aux interactions permettant la création de sens. La documentation pourrait alors être vue comme un "noyau central formalisé", permettant d'une part d'extraire d'une réalité trop complexe un certain nombre d'éléments saillants – avec tous les biais que cela comporte –, mais servant aussi, d'autre part, de cadre d'analyse. La démarche laisse néanmoins la place à une certaine créativité (indispensable en raison du rythme des changements environnementaux), notamment lors de moments clés d'interactions, comme les revues de processus ou les rencontres informelles entre *Process Champion* et Chefs de programme. Ce noyau formalisé serait alors un point de référence stable permettant aux acteurs de reformuler leurs préoccupations en absorbant de nouveaux éléments.

Le fait de mettre en place une telle documentation apparaîtrait alors comme l'élément permettant de créer du sens à ces trois niveaux (Figure 96) :

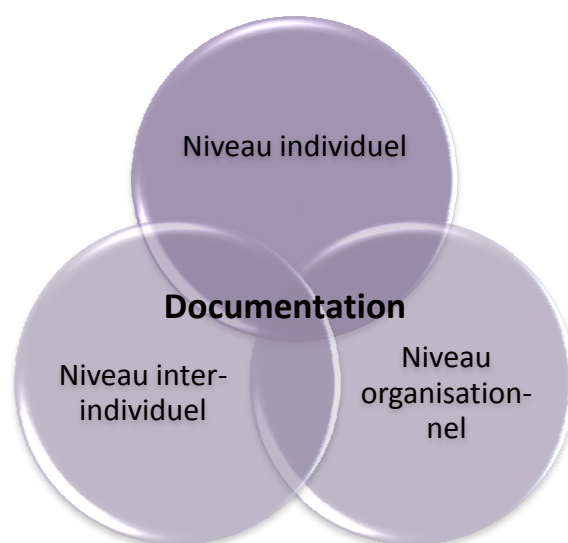


Figure 96 : Les trois niveaux de création de sens et la documentation

L'effort de mise en place d'une documentation apparaîtrait ainsi comme **une activité permettant aux individus de structurer ce qu'ils perçoivent, ce qu'ils observent, dans leur environnement**, pour reprendre la définition que nous avons donné de la création de sens, page 65.

Nous pouvons à présent nous demander si la démarche observée présente les 7 caractéristiques de la création de sens selon Weick (point suivant).

3.1.2. Cas étudié et caractéristiques de la création de sens

La démarche de codification des connaissances, ainsi que l'organisation hiérarchique de l'entreprise, qui est son corollaire, a été initiée par un **donneur de sens** qui s'efforce de comprendre et de formaliser les processus : le chef du projet ou le pilote du processus. Une méthodologie spécifique a été élaborée et transmise ensuite aux pilotes des processus qui seront chargés de mettre en place la codification, et de la faire vivre. Ces "donneurs" de sens jouent un rôle fondamental dans l'élaboration, la diffusion, et l'utilisation des représentations modélisées.

Ces dernières sont donc inévitablement subjectives, mais les échanges entre le donneur de sens et les différents acteurs de l'organisation permettent de trouver un consensus en la matière. Il s'agit donc d'un **processus social**, puisqu'il est le fruit d'échanges entre différents acteurs.

La démarche de codification utilisée est un **processus de reconstruction rétrospective** : les processus existants font l'objet d'une verbalisation de la part des acteurs. Ils expliquent leur façon de faire telle ou telle action, à un moment donné : ils se rapportent donc à des actions passées, dont ils ont une vision plus ou moins claire, qui feront l'objet d'une reconstruction collective *a posteriori*.

L'identification des processus mettra en évidence des redondances, des incohérences, des pistes d'amélioration. Une telle démarche s'accompagne alors inévitablement de réorganisations des processus existants : *reengineering*. La mise en place de représentations du réel engendra une modification du réel : "**enactment**".

La codification des processus est un **processus en cours** : certes, la documentation a aujourd'hui été mise en place, mais elle fait continuellement l'objet de modifications, d'améliorations, afin de prendre en compte les évolutions dans l'environnement de l'entreprise, en particulier en termes de contraintes de normalisation. En effet, les revues de processus périodiques permettent de faire le point régulièrement sur le fonctionnement des processus et les évolutions nécessaires à mettre en œuvre.

La démarche mise en place est un **processus sélectif** : les informations collectées sur chaque processus sont très nombreuses ; elles obligent le donneur de sens à faire des choix, des synthèses, ne serait-ce qu'en raison du format de codification choisi, très standardisé. La représentation obtenue ne peut donc pas, par définition, être exhaustive. On ne peut pas, en outre, occulter la dimension contingente du cas : nous avons déjà souligné la forte culture du management des processus de l'organisation étudiée. Les informations que les acteurs retiendront seront donc forcément influencées par le filtre que constitue cette culture.

Enfin, cette démarche, et notamment la documentation peut-être qualifiée de **non-exhaustive**. Un de nos interlocuteurs parlera à plusieurs reprises de "niveau de granularité requis", afin de désigner la nécessité de détailler suffisamment la description du fonctionnement des processus, mais pas trop, afin de laisser une marge de manœuvre aux acteurs, un "*slack*".

Les différents éléments mis en évidence ci-dessus peuvent alors faire l'objet d'une synthèse dans le tableau suivant :

Processus initié par un "donneur de sens"	Le chef du projet, au niveau inter processus, et le pilote, au niveau intra processus, vont s'efforcer de donner du sens à une situation ambiguë, en codifiant les données sur les processus.
Processus de reconstruction rétrospective	D'une part, il n'est pas fait table rase du passé dans la "reconstruction" des processus. D'autre part, la collecte des informations sur les processus (phase I de la création de sens) suppose une verbalisation des acteurs, qui se rapporte forcément à leur manière de faire les choses dans le passé.
Processus "d'enactment"	La création de la documentation et l'évolution des processus sont indissociables : amélioration continue des processus.
Processus social	Ce sont les interactions entre les individus qui permettent au système de fonctionner, au niveau des rapports entre les pilotes du processus et les autres acteurs de ce dernier et au niveau des échanges d'expertise entre les pilotes et les chefs de programme.
Processus "en cours"	Même si la codification est mise en place, elle ne reste pas figée, statique : elle est continuellement remise en cause via les revues de processus, en raison de l'évolution de l'environnement de l'organisation (et notamment des contraintes de normalisation).
Processus sélectif	La masse d'information fait l'objet d'une analyse poussée et d'un important effort de synthèse : seuls les éléments clés du processus seront retenus au terme de la démarche.
Processus non exhaustif	Si l'objectif affiché est l'identification exhaustive des processus de l'entité, la description même de chaque processus ne l'est pas : désir de synthèse et d'opérationnalité.

Tableau 13 : Les caractéristiques de la création de sens appliquées au cas

Ainsi, il semblerait que la démarche étudiée présente bien les sept caractéristiques de la création de sens.

Proposons à présent une lecture du cas à la lumière du modèle ESR de Karl Weick (point suivant).

3.1.3. Cas étudié et modèle ESR

Quels sont les principaux éléments du modèle ESR proposé par Karl Weick ? Le point 1.1.3 du chapitre 1, page 54, a mis en évidence qu'ils étaient au nombre de quatre :

- Changement écologique : La norme, nous l'avons vu, apparaît comme un changement écologique susceptible de provoquer une certaine équivocité chez les acteurs.
- Enactment : Les acteurs doivent retenir, dans le changement, certains éléments prégnants: les Chefs de programme, experts de leur domaine de compétence (référentiels) joueront un rôle clé dans l'identification des éléments à prendre en compte. Les acteurs pourront agir et rationaliser leur choix *a posteriori* (c'est notamment le cas de la mise en place de nouveaux processus au fur et à mesure de leur formalisation).
- Sélection : Dans les deux cas précédents, les acteurs doivent interagir afin de mettre en évidence les solutions envisageables, puis en sélectionner une.
- Rétention : La documentation devient un cadre qui servira de référence pour la prise de décision si l'équivocité reste faible.

La formalisation écrite (fiches) apparaît en arrière plan des trois phases *Enactment*-*Sélection*-*Rétention*.

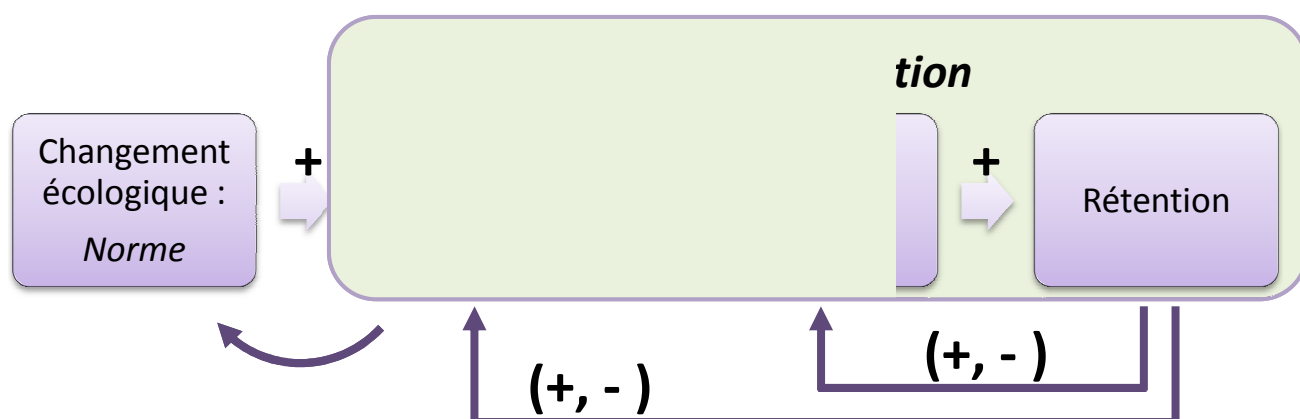


Figure 97 : Le modèle ESR (Weick 1979), appliqué à la démarche étudiée

Nous pouvons aussi reprendre les différents éléments présentés Figure 14 (page 56 : "Le cycle d'enactment") : il est possible d'inscrire la mise en place de la démarche dans le cycle *d'enactment* (Figure 98) :

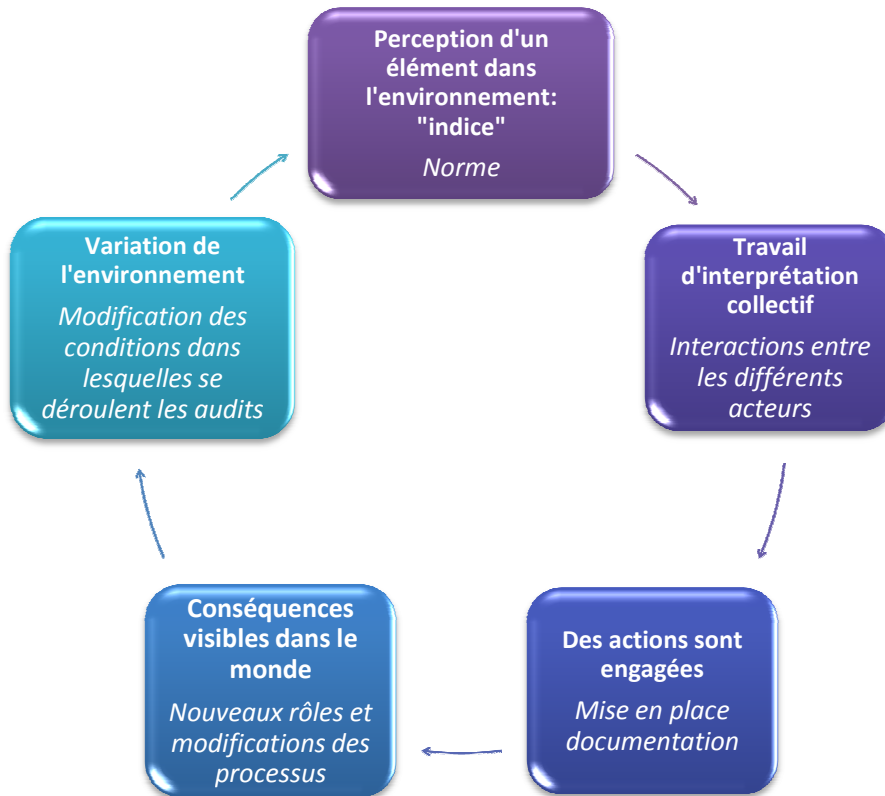


Figure 98 : Le cycle d'enactment, appliqué à la démarche étudiée

3.2. De l'équivocité à la résilience : le rôle de la documentation

Nous venons de voir que, par de nombreux aspects, la démarche étudiée correspondait à un mécanisme de création de sens. Nous souhaitons à présent montrer le rôle joué par la documentation dans le passage d'une situation équivoque à un état de résilience organisationnelle. Nous verrons alors que l'équivocité (des règles et des processus) sera à l'origine du mécanisme de création de sens (point 3.2.1), et que ce mécanisme sera source de résilience (point 3.2.2). Pour ce faire, le rôle des interactions, des symboles et des instruments sera souligné.

3.2.1. L'équivocité comme déclencheur du mécanisme de Sensemaking

Nous pouvons à présent nous interroger sur l'élément déclencheur du mécanisme de recherche de sens : l'intégration d'une nouvelle norme, élément extérieur venant perturber le fonctionnement de l'organisation à un moment donné, ne pourrait-elle pas être appréhendée comme l'élément déclenchant la nécessité de créer du sens ?

"Le changement provoqué par un audit interne peut être qualifié d'environnemental ou d'écologique selon la terminologie de K.E. Weick (1979) dans le sens où c'est une occasion, pour les acteurs, de construire du sens sur ce qu'ils font à partir d'une contrainte externe. [...] A l'occasion de ce processus, les auditeurs confrontent les représentations des décisionnels (ce qui doit être fait) et des audités (ce qui se fait) pour amener ces derniers à développer des pratiques de gestion cohérentes avec les impératifs des décideurs. Cette confrontation donne lieu à un échange entre les audités et les auditeurs à partir duquel les différentes parties vont tenter de lever l'équivocité potentielle des représentations établies" (Autissier 2001, p10-11).

La norme et son évolution pourraient ainsi être considérées comme un changement écologique et un audit comme un épisode cosmologique, entraînant une perte de signification pour certains acteurs...

Cette perte de signification peut notamment être due à une surcharge d'information (accumulation de procédures, circulaires, et autres écrits...) susceptible d'amener les individus à faire des choix, à prendre des raccourcis qui pourront s'avérer problématiques lors des audits. Elle peut

aussi prendre la forme de consignes ambiguës : nous avons vu que de nombreux référentiels ne précisait que les objectifs à atteindre, sans préciser les moyens nécessaires pour y parvenir.

Les individus, face à la norme, peuvent ainsi se retrouver dans une situation de perte de repères en raison de multiplicité des significations envisageables. Ils ressentiront alors le besoin de créer du sens. Les interactions qui pourront naître de l'utilisation de la démarche pourront alors permettre aux individus d'échanger et de s'entendre sur la conduite à tenir.

3.2.2. Le renforcement de la résilience dans le cas étudié

L'étude de la littérature a mis en évidence que, selon Weick, plusieurs éléments pouvaient contribuer au renforcement de la capacité de résilience organisationnelle. Il s'agit notamment de l'aptitude à savoir improviser et bricoler, l'importance des rôles, la sagesse comme attitude, le respect mutuel et les interactions respectueuses et enfin le rôle que peuvent jouer les petits événements dans le déclenchement de changements. Nous pouvons retrouver certains de ces éléments dans le cas étudié, plus précisément les interactions, les rôles et les petits événements. Revenons sur ces différents points.

Weick souligne l'importance des interactions, notamment en face à face, dans le mécanisme de création de sens (Weick 1993c) ; il met aussi en avant l'importance des rôles dans cette dernière. Or la démarche mise en place facilite les interactions directes entre des acteurs ayant différents rôles, notamment via les revues de processus ou de manière informelle, quand la nécessité se fait sentir.

"Ce qui aide [les gens] est un cadre où ils pourront argumenter en utilisant des données riches émanant d'une variété de médias, afin de construire de nouveaux cadres impliquant des liens entre des actions et des résultats, et qui comprennent leurs interprétations multiples " (Weick 1995a, p186; cité par Allard-Poesi 2003, p114). Les réunions constituent alors un cadre "créateur de sens", car elles "sont la "boite" dans laquelle les gens, les problèmes, les solutions et les sentiments se mélangent et prennent forme, produisant par là même l'organisation. (...) elles rassemblent et produisent des minorités et des majorités, des points d'accord et de divergences, elles permettent la confrontation, l'argumentation et donc la création de sens" (Allard-Poesi 2003, p114). Elles apparaissent donc comme le lieu privilégié de négociation entre les acteurs.

La définition de nouveaux rôles (*Process Champion*, Propriétaire du processus, et Chef de programme) permettra la rencontre des différentes expertises : la diversité des rôles réunis lors des

revues de processus pourra être à l'origine de la multiplication des interactions (construction intersubjective).

Nous pourrions avancer que ces différents rôles clés de la démarche pourraient être attribués à des personnes présentant les caractéristiques de "bricoleurs". "Sous la pression, les bricoleurs restent créatifs, précisément parce qu'il leur est habituel d'agir dans des conditions chaotiques et d'en extraire un certain ordre. [...] Comme ils connaissent ces matériaux intimement [EXPERTISE], ils sont alors à même, surtout en compagnie d'autres personnes [ROLES, EQUIPE], toutes aussi compétentes, d'arranger ces matériaux ou ces intuitions en des combinaisons inédites¹⁰⁵" (Weick 1993c, p639). La rencontre de ces différentes personnes permettra alors de donner rapidement un sens aux variations de leur environnement, notamment en termes de contraintes de normalisation; elles pourront alors rapidement les traduire en actions concrètes.

La documentation (fiches) apparaît dans ce contexte comme le support, que nous pourrions qualifier de "technique", permettant les interactions ; la création de sens et par là-même la définition d'une action collective, est alors facilitée.

Lors de la conception de la documentation, on retrouve aussi la notion d'interactions respectueuses source d'acceptation, quand la personne chargée de sa mise en place est amenée à discuter avec les acteurs afin de comprendre leur action dans le processus étudié et à demander leur approbation.

Nous pouvons donc constater ici l'importance du rôle des interactions, des symboles et des instruments, rôle que nous avons mis en évidence lors de l'étude de la littérature portant sur la création de sens.

¹⁰⁵ "Bricoleurs remain creative under pressure, precisely because they routinely act in chaotic conditions and pull order out of them. [...] Knowing these materials intimately, they then are able, usually in the company of other similarly skilled people, to form the materials or insights into novel combinations".

Conclusion de la Section 3

Les travaux de Weick apparaissent comme un cadre théorique nous permettant de donner un nouvel éclairage à l'analyse de notre cas, éclairage complémentaire à ceux donnés par la mobilisation des deux précédents corpus. La Figure 95 peut alors être complétée :

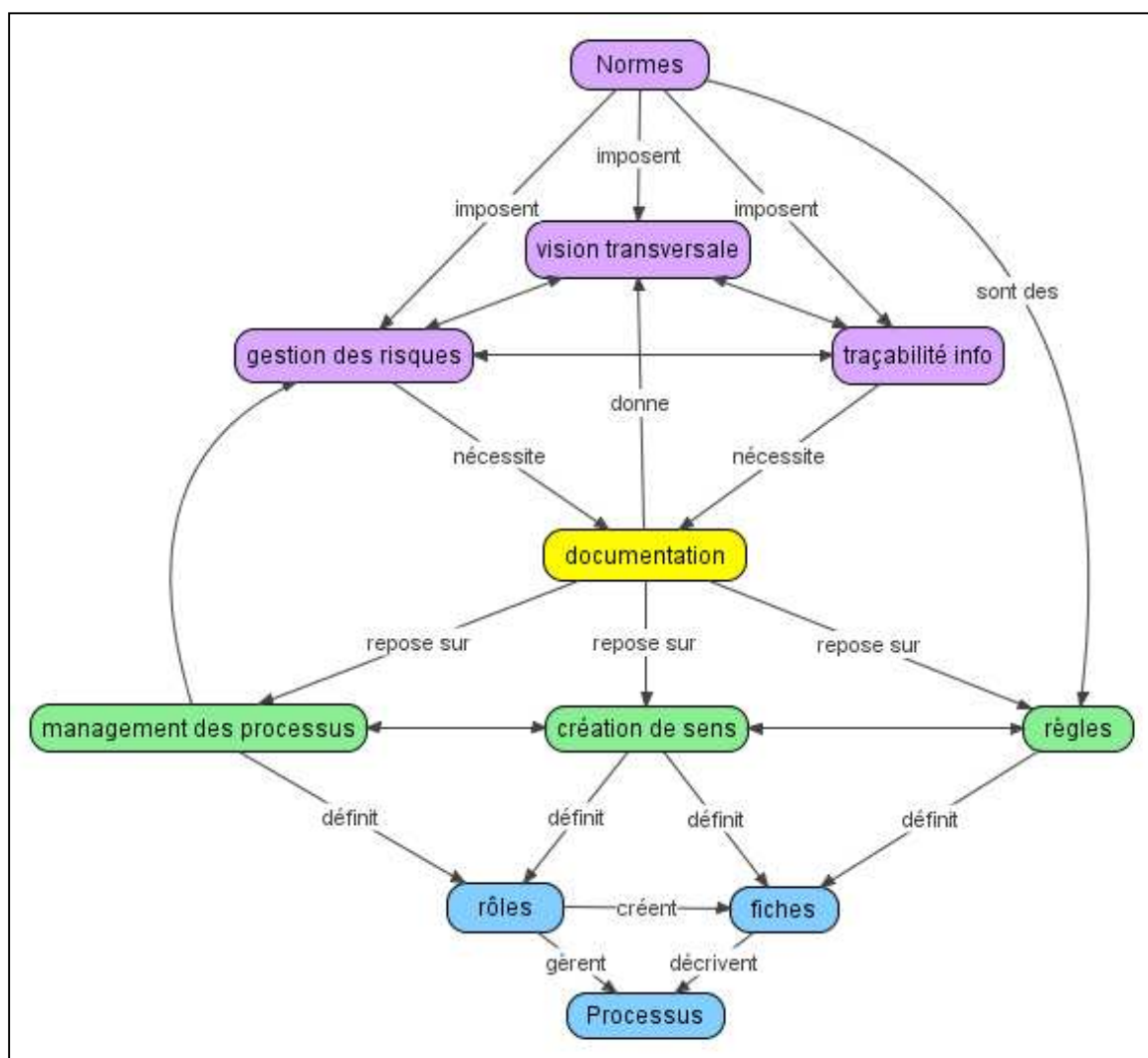


Figure 99 : Management des processus, régulation et création de sens : trois lectures complémentaires permettant de mieux comprendre comment la démarche observée permet d'intégrer les contraintes de normalisation.

La création de sens joue ici un rôle central : elle permettra de créer un lien entre management des processus et régulation, via notamment l'importance donnée aux interactions.

Section 4. Management des processus, création de règles et création de sens : vers plus de résilience ?

Quels enseignements pouvons-nous tirer de l'étude de ce cas réel de documentation des processus et de la mobilisation des trois corpus théoriques que sont le management des processus, la théorie de la régulation sociale et la création de sens ?

La démarche apparaît comme un artefact de communication, vecteur des interactions entre les acteurs de l'organisation – dont l'importance a été soulignée par K Weick et par JD Reynaud – qui s'intègre parfaitement au management des processus de l'organisation. Le développement de ce point fera l'objet du paragraphe 4.1.

Mais, afin de mieux comprendre les mécanismes en œuvre, il semble nécessaire de distinguer deux grandes phases dans la démarche en question : la phase de mise en place du dispositif, et la phase de son utilisation. Ce point sera alors traité dans le paragraphe 4.2.

4.1. La construction d'un artefact de communication améliorant la résilience de l'organisation

La documentation apparaît aujourd'hui comme l'élément central du management des processus dans l'organisation étudiée : elle devient un élément clé de son système d'information et a permis de faire évoluer son management. L'organisation adoptée a permis de réunir les informations concernant les processus, informations nécessaires tant au niveau de leur pilotage qu'au niveau des demandes de certification et plus largement de l'intégration des normes : mise sous contrôle des processus de l'organisation. En effet, elle offre la possibilité de développer la capacité du système d'information à prendre concrètement en considération les obligations et recommandations des référentiels mais aussi d'assurer leur suivi et leur mise à jour : éléments fondamentaux des phases 4 et 5 (contrôle et optimisation) du cycle de vie du management des processus.

Le cas étudié illustre bien la tendance actuelle à un management des processus moins radical que celui qui était préconisé dans les années 90, dans le cadre du *Business Process Reengineering*. Il soulève néanmoins de nombreuses questions quant à la dimension contingente de la démarche (la culture du management des processus d'IBM n'a-t-elle pas joué un rôle déterminant dans sa mise en œuvre ?) mais aussi quant à la pérennité de ce type de démarche dans un environnement hyper concurrentiel où la flexibilité doit être de rigueur. Il semblerait en effet que cette organisation ait réussi à concilier processus, documentation, nombreux niveaux hiérarchiques, autant d'éléments qui caractérisent dans la littérature les organisations bureaucratiques, et flexibilité et réactivité, dans la mesure où elle a réussi à mettre en place une gestion des processus particulièrement dynamique, dans laquelle ces derniers sont loin d'être figés. Au contraire, la documentation des processus apparaît comme l'outil permettant à l'organisation de focaliser tous ses efforts, en termes de gestion au quotidien, de mesure de la performance, d'intégration des référentiels de normalisation, et d'amélioration continue.

Nous avons ensuite vu que la démarche étudiée avait permis de développer la capacité du système d'information à absorber les demandes des référentiels de normalisations. Mais elle a aussi entraîné des changements au niveau des processus eux-mêmes, puisque ces derniers ont été amenés à évoluer et que leur nombre a significativement diminué (d'une cinquantaine à 36, dans la première entité à avoir mis en place la démarche). Ainsi, si l'objectif affiché au départ était de faciliter l'obtention d'une certification (ISO, en l'occurrence) en donnant à l'organisation les moyens de mieux satisfaire les demandes des auditeurs, la réponse apportée va plus loin: la documentation apparaît comme un outil de pilotage, de contrôle et d'amélioration des processus, via l'intégration des recommandations des référentiels de normalisation et de bonnes pratiques. La démarche a alors permis à l'organisation d'améliorer son fonctionnement interne en mettant en pratique les recommandations des référentiels (notamment ISO 14001, ISO 9001 et ITIL) et, par là même, de mieux répondre aux demandes, lors des audits.

Cette documentation pourrait être représentée comme une "strate" déposée sur le management des processus existants : ce dernier, présent dans l'organisation pour des raisons stratégiques, historiques et culturelles, va être structuré et renforcé par les rôles identifiés dans la dimension organisationnelle de la démarche, nouveaux rôles qui ont permis la mise en place de la documentation.

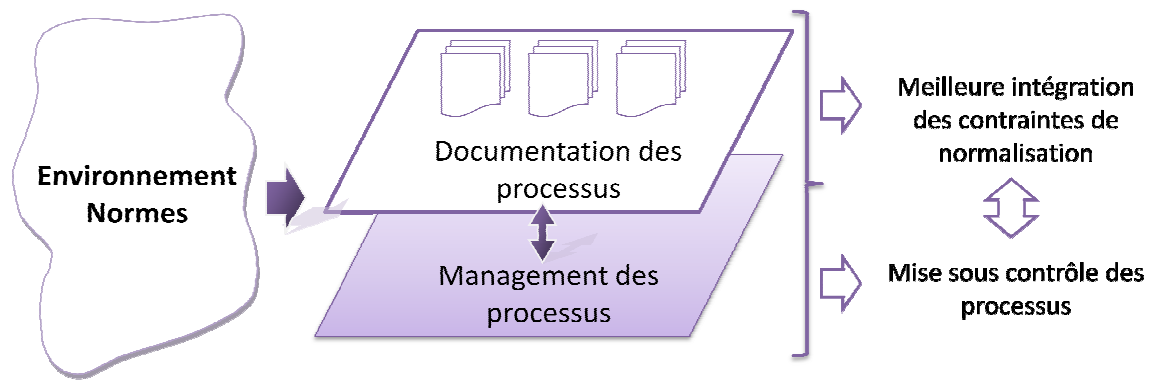


Figure 100 : Normes, management des processus et documentation des processus

Il en résulte deux conséquences, qui ont des répercussions directes l'une sur l'autre. Une meilleure intégration des contraintes de normalisation d'une part, qui se traduit concrètement par une réponse plus efficace lors des audits, la mise en œuvre de bonnes pratiques et d'une démarche d'amélioration continue. D'autre part, une mise sous contrôle des processus, avec une identification claire des rôles de chacun, des contours de chaque processus mieux délimités et enfin une gestion transversale des risques.

4.2. Mise en œuvre et utilisation du dispositif: proposition de synthèse

La section 1 du présent chapitre nous a permis de revenir sur les différentes étapes du management des processus, étapes qui s'inscrivent assez nettement dans une approche néo-classique du processus de décision : la cognition est ici censée précéder l'action (IMC : Intelligence-Modélisation-Choix).

La section 2 a permis de mettre en évidence les mécanismes de négociation sous-jacents. Nous pouvons considérer que la modélisation proposée dans le cadre de la TRS (Conflit-Négociation-Règle) s'inscrit aussi dans une approche de ce type, la règle pouvant être considérée comme la mise en acte du résultat de la négociation.

Les thèses développées par Weick, reprises et appliquées au cas observé dans la section 3, vont, de prime abord, quelque peu à l'encontre de cette approche néo-classique, en avançant que l'action précède la cognition, ou, pour le moins, que ces deux éléments interviennent de manière concomitante.

L'analyse du cas qui a fait l'objet de notre étude, semble alors nous amener à penser que ces deux approches sont plus complémentaires qu'opposées.

Nous pouvons nous interroger sur les mécanismes permettant à l'action de s'organiser, à deux moments distincts : lors de la mise en place de la démarche (quand les fiches ont été formalisées), puis lors de son utilisation, au quotidien, par les acteurs : Figure 101.

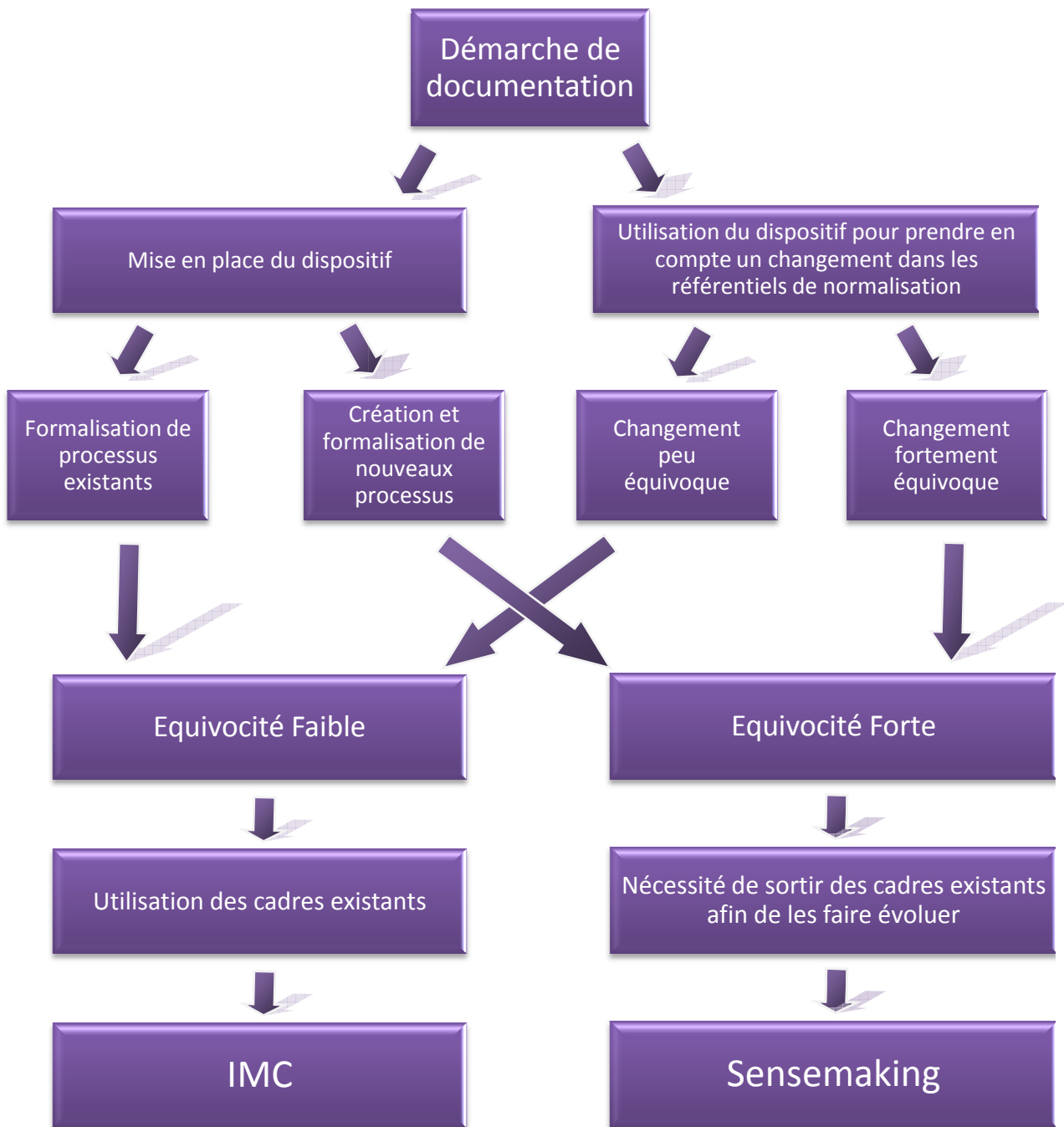


Figure 101 : Démarche de documentation, IMC et Sensemaking

- **Lors de la mise en place de la démarche** : nous pouvons distinguer deux situations :
 - Formalisation de processus existants. L'équivocité perçue par les acteurs est relativement limitée. Le cadre de travail fourni par la documentation des processus permet de formaliser ces derniers. Les acteurs entrent en interactions, ils négocient afin de créer une représentation d'un processus donné ; des évolutions sont alors envisagées, discutées, puis mise en œuvre. Nous nous situons plutôt dans une démarche dans laquelle la cognition précède l'action (IMC).
 - Création et formalisation de nouveaux processus. L'équivocité perçue par les acteurs est relativement forte. Ils doivent à la fois recueillir des informations sur l'existant, tenir compte des référentiels, et implémenter le processus, dans un mécanisme d'aller-retour entre action et cognition. Ces deux derniers éléments apparaissent alors intimement liés et la notion de *sensemaking* semble relativement bien expliquer ce qu'il se passe.

- **Lors de l'utilisation du dispositif**, quand une évolution des contraintes de normalisation fait naître la nécessité de faire évoluer les processus : nous pouvons, ici aussi, distinguer deux cas :
 - Les changements imposés par l'évolution des contraintes de normalisation sont assez simples et bien identifiés grâce à la rencontre des expertises entre les différents rôles. L'équivocité est relativement faible et le cadre fournit par la documentation suffit aux acteurs pour identifier les éléments à faire évoluer et la manière dont ils devront s'y prendre pour implémenter le changement. Ici aussi, la cognition semble précéder l'action.
 - Les changements imposés par les contraintes de normalisation sont fortes (nouveau référentiel, objectifs et/ou moyens mal identifiés). Les acteurs se retrouvent dans une situation où l'équivocité est relativement forte : ils pourront éprouver la nécessité de se détacher du cadre afin de le faire évoluer de manière significative (*sensemaking*).

Dans les quatre cas évoqués ci-dessus, les interactions et négociations qui ont lieu entre les différents acteurs permettront de légitimer les changements mis en œuvre.

Cette démarche de codification et de restructuration (rôles), via la construction de sens qu'elle suppose, permettrait alors de réduire l'équivocité, notamment au niveau des contraintes de nor-

malisation. En effet, dans un premier temps, la codification a lieu dans une situation où l'équivocité est élevée. Les processus ne sont pas clairement identifiés, des incohérences perdurent : les interactions entre les acteurs sont alors indispensables pour créer du sens (interview, discussion entre le chef de projet, les pilotes des processus, et tous les autres acteurs de l'organisation). Dans un second temps, la codification est mise en place et intégrée par les acteurs. L'équivocité est plus limitée : les interactions sont nettement moins nécessaires pour créer du sens, sauf en cas de difficulté (les routines organisationnelles et les schémas partagés par les individus en amont de la situation dominant le processus de création de sens).

La documentation (fiches) serait alors le cadre qui permet d'agir quand l'équivocité est faible; mais elle serait aussi l'outil qui servira de support aux interactions, quand l'équivocité est élevée : interactions au sein de l'entreprise (au moment de la mise en place des représentations et lors des revues de processus), mais aussi entre l'entreprise et l'extérieur (auditeurs, clients).

Ainsi, la création de sens repose dans le cas étudié sur deux éléments : une dimension informationnelle (structuration des connaissances) et une dimension organisationnelle (création de nouveaux rôles). Elle permettrait alors un renforcement de la résilience de l'organisation, via une meilleure maîtrise des processus, dans leur dimension statique (contrôle de la performance, traçabilité à un moment donné, réduction de l'équivocité) et dynamique (prise en compte des contraintes de normalisation, optimisation). Ce mode de management augmenterait alors la flexibilité de l'organisation et sa capacité à absorber les changements (interchangeabilité des acteurs et amélioration continue : adaptation aux évolutions de l'environnement).

Conclusion du chapitre 4 : Equivocité individuelle, sociale et procédurale

L'analyse du cas à la lumière des trois corpus théoriques qui ont fait l'objet d'une présentation dans la première partie de ce travail de recherche apporte, selon nous, plusieurs résultats intéressants.

L'utilisation conjuguée de ces trois cadres théoriques **peut nous aider à mieux comprendre d'une part comment la démarche permet d'intégrer les contraintes de divers référentiels et, d'autre part, pourquoi ses résultats ont dépassé les objectifs escomptés** : la documentation, permettrait, dans une situation peu équivoque, d'intégrer les changements sur la base d'un mécanisme de prise de décision classique de type IMC ; dans une situation plus équivoque, elle servirait de support à la création de sens. Elle jouerait alors le rôle d'un artefact permettant une meilleure communication entre les acteurs, via les interactions qu'elle génère. La démarche permet de créer de nouvelles règles qui serviront de cadre de référence pour guider les actions futures : Figure 102, page suivante.

Dans ce contexte, les revues de processus apparaissent comme des mécanismes de vigilance collective, au sens de Weick : l'organisation s'inscrit dans une dynamique de réduction de l'équivocité, **équivocité individuelle** (celle qui sera perçue par un acteur face à la multitude des sens qu'il pourra donner d'une situation), **équivocité sociale** (ou crypticalité – celle liée à la multitude des points de vue des différents acteurs) et nous pourrions proposer le terme **d'équivocité procédurale** pour désigner l'ambiguïté née de la multitude des règles et procédures qui doivent être respectées. Elle parviendrait alors à développer sa capacité de résilience.

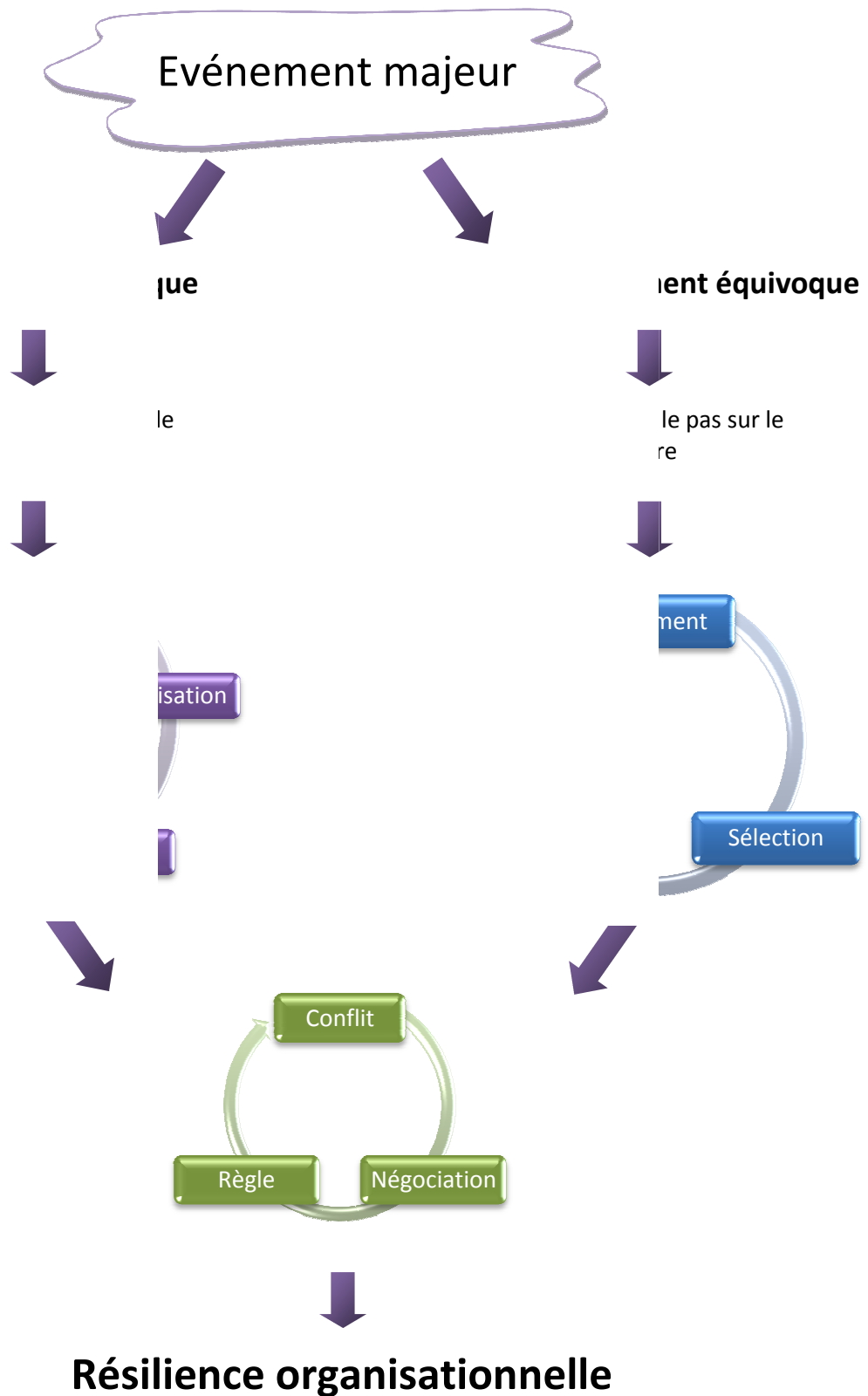


Figure 102 : Cadre d'analyse de la résilience organisationnelle

Synthèse chapitre 4. Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?

1. Mots clés

Mots clés

Processus, démarche de documentation, normes, acteurs, organisation

2. Questions soulevées

Problématique

Dans une situation fortement équivoque telle que la prise en compte d'une nouvelle norme, quelle méthodologie de management des processus permettrait de mieux concilier les contraintes internes et externes de l'organisation, afin de garantir la résilience de cette dernière ?

3. Eléments fondamentaux des résultats de la recherche

Eléments fondamentaux

Le cas IBM, un exemple de management des processus riche en enseignements

Contexte : renforcement d'une démarche existante de management des processus (MP) en mettant en place une documentation (fiches) et de nouvelles responsabilités (rôles).

La **documentation** joue un rôle dans chacune des phases du MP (analyse, modélisation, exécution, contrôle et optimisation) : seconde boucle ; mais l'enchaînement des phases n'est pas toujours aussi linéaire.

Stratégie de changement progressif, avec un spectre étroit, la prise en compte de l'existant et une mise en œuvre qui est le fruit d'une démarche à la fois top-down et bottom-up.

Dimension **opérationnelle** : importance des représentations, des acteurs, de l'infrastructure et de la culture.

Difficultés : évaluation du coût et des apports de la démarche et gestion du changement.

Apports : amélioration de la communication (traitement synchrone des problèmes), production de l'information plus rapide, meilleure traçabilité, contrôlabilité et amélioration continue.

→ Création de règles de fonctionnement en interne, pour arriver à concilier contraintes internes et externes.

→ Enchaînement des phases du MP qui est loin d'être toujours linéaire

La réduction de l'équivocité par la mise en place de règles

Conflit : au niveau supra organisationnel (entre l'organisation et son environnement) lors de l'échec d'un audit ; au niveau organisationnel (entre les acteurs), lors de la mise en place de la démarche.

Négociation : au niveau supra organisationnel, identification des points de divergence à l'aide des rôles mis en place ; au niveau organisationnel, échange d'informations, participation des acteurs, compromis.

Règles : les règles externes sont l'élément déclencheur de l'effort de régulation en interne ("régulation de contrôle", qui laisse une marge de manœuvre à une "régulation autonome": "niveau de granularité")

→ Cycle de vie du MP sera à l'origine de nouvelles règles.

La réduction de l'équivocité par la construction de sens

Les mécanismes de **création de sens** apparaissent de manière récurrente dans le cas étudié : au niveau individuel, inter individuel et organisationnel.

Nous retrouvons les 7 **caractéristiques** du *sensemaking*.

Le **modèle ESR** permet de mieux comprendre les mécanismes en œuvre, la documentation apparaissant en arrière plan.

L'équivocité née de l'introduction d'un nouveau référentiel peut expliquer le déclenchement du mécanisme de création de sens.

L'organisation, via la démarche mise en place (fiches + rôle) renforce sa **résilience** car elle contribue à donner aux acteurs les moyens de créer du sens : cadre et interactions.

→ Le *sensemaking* permettrait ici de créer un lien entre MP et régulation.

Management des processus, création de règles et création de sens : vers plus de résilience

La démarche apparaît comme un **artefact de communication** améliorant la résilience de l'organisation car elle donne un cadre et facilite les interactions.

Proposition de synthèse : le dispositif peut être étudié au niveau de sa mise en œuvre et de son utilisation. Dans les deux cas, selon le processus étudié, l'équivocité perçue pourra être élevée ou non. Dans le premier cas, les interactions prendront le pas sur le cadre ; dans le second, cela sera l'inverse.

Ce travail de recherche trouve son origine dans un constat : l'importance croissante que la gestion des processus métier semble prendre dans les préoccupations des managers. Or, pour mettre en œuvre ce type de démarche, ces derniers doivent dépasser de nombreuses difficultés et les gains qu'ils obtiendront ne seront pas toujours quantifiables. Ils devront aussi arriver à concilier d'importantes contraintes internes ou externes à l'organisation, sources d'équivocité. Les référentiels de normalisation en font partie.

Notre problématique était, rappelons-le, la suivante : dans une situation fortement équivoque, quelle méthodologie de management des processus pourrait permettre aux managers de concilier les contraintes internes et externes qui s'imposent à eux ?

Le management des processus permet, dans une certaine mesure, à l'entreprise de concilier ces deux types de contraintes. Mais il semblerait qu'un prolongement de ce type de management à l'aide d'une méthodologie spécifique puisse renforcer cette prise en considération conjointe. Nous avons alors étudié, d'un point de vue théorique, méthodologique et pratique, les mécanismes en œuvre.

Apports théoriques

D'un point de vue théorique, nous avons souhaité comprendre comment un dispositif pouvait permettre à l'organisation d'intégrer des contraintes très diverses (dont les référentiels de normalisation) tout en renforçant sa cohérence interne, en termes de flexibilité et de performance.

Nous avons alors montré que la littérature sur la création de sens permettait de mieux comprendre comment l'action collective pouvait avoir lieu, dans un contexte d'équivocité. Les travaux de K. Weick ont été mobilisés, et nous avons mis en évidence le fait que la notion d'équivocité d'une situation donnée était un élément particulièrement important dans le mécanisme de *sensemaking* et avons souligné que l'introduction d'un référentiel de normalisation dans une organisation pouvait générer cet état d'équivocité. Nous avons ensuite montré qu'une démarche de management des processus présentait les caractéristiques d'une création de sens selon K. Weick, création de sens propre à favoriser le développement d'une action collective. Enfin, nous avons mis en avant le fait que le cas étudié présentait plusieurs des éléments propres à développer la résilience organisationnelle, toujours selon cet auteur, avec notamment les notions de rôles et d'interactions respectueuses.

Nous nous sommes aussi intéressés, pour renforcer notre démonstration, aux travaux de JD. Reynaud sur la Théorie de la Régulation Sociale. Les travaux de cet auteur nous semblaient en effet

apporter un éclairage intéressant aux précédents écrits étudiés et à l'étude de notre cas. Les notions de conflit, négociation et de règles nous semblaient en effet être au cœur de notre problématique. Nous avons ainsi vu d'un point de vue théorique comment des règles pouvaient donner naissance à de nouvelles règles et, encore une fois, le rôle fondamental des interactions entre les acteurs, ici dans le mécanisme de création des règles.

Enfin, nous avons proposé une synthèse des travaux sur le management des processus, travaux qui sont censés permettre aux organisations d'accroître leur performance via notamment la mise sous contrôle de leurs processus. Les notions de processus et de management des processus ont été présentés ainsi que les différentes modalités concrètes de mise en œuvre de ce dernier, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Toujours d'un point de vue théorique, les apports de ce mode de management ont aussi été présentés. Différentes étapes dans le management des processus ont été identifiées, et l'importance de la phase de modélisation a été soulignée. Cette étude nous a permis de mieux comprendre le contexte de notre étude puisque la démarche de documentation qui a fait l'objet de notre attention s'inscrivait dans le cadre d'une dynamique plus large de management des processus – "*BPM*", pour reprendre les termes de nos interlocuteurs –.

Ces trois champs théoriques, qui semblent de prime abord s'intéresser à des sujets d'étude différents, nous sont apparus complémentaires pour apporter des pistes de réponse à notre questionnement.

Nous pensons que la mise en place d'une documentation telle que nous l'avons présentée, qui s'appuie sur un système de rôle clair et solide, peut être une solution managériale susceptible de permettre la réalisation de ces deux objectifs. **En substance, face à une situation équivoque, il faut créer du sens ; pour créer du sens, il faut mobiliser son cadre de référence, et mettre en œuvre des interactions ; le management des processus peut permettre de renforcer ces deux éléments, et par là même donner les moyens à l'organisation d'accroître sa résilience.**

La notion de représentation du réel est ici fondamentale : le recours aux symboles facilite la cohérence organisationnelle. Cependant, ce n'est pas tant la représentation du réel que ces symboles fournissent qui compte ; c'est surtout le fait qu'ils fournissent un cadre de référence et facilitent les interactions : "(...) le symbole intervient dans la création de sens par l'intermédiaire d'une histoire et d'une culture collectives, et non directement par la forme intrinsèque de "réplication du monde" qu'il revêtirait en tant que représentation (...)" (Lorino 2006, p56).

Apports méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, nous pouvons considérer que les apports du présent travail se situent à deux niveaux distincts : quant au choix du terrain et du mode de collecte des informations d'une part ; quant à la description de l'organisation matérielle du travail qui a été effectué d'autre part.

En premier lieu, au niveau du terrain et du mode de collecte des informations, le choix de l'entreprise étudiée a été déterminant dans l'orientation prise par la présente recherche et ce pour plusieurs raisons.

La principale de ces raisons réside dans le fait que, dès les premiers contacts avec les acteurs, notre attention a été attirée. Ce que nous avons perçu nous semblait "anormal", inattendu, surprenant : nous voulions comprendre ce qu'il se passait dans l'organisation en question, nous avons souhaité "créer du sens". Plus précisément, nous voulions comprendre d'une part comment un dispositif permettait de prendre en considération toutes les contraintes de normalisation, quelles qu'elles soient ; d'autre part, comment la démarche, de prime abord particulièrement standardisé et rigide, pouvait nous être présentée comme un facteur de flexibilité pour l'organisation... L'importance de l'"anormal" dans le processus de recherche est soulignée par Weick ; il s'agit du premier des six axes majeurs caractérisant son agenda de recherche (Autissier et Bensebaa 2006) : "Se pencher sur une anomalie, (...), conduit à se poser la question du mode opératoire : comment s'est-elle produite ? Si cette question mérite l'attention, le processus de construction de sens s'enclenche : recueil des faits, évaluation de certains faits d'une manière inédite, arrangement et réarrangement des faits jusqu'à ce que de nouvelles compréhensions émergent, jusqu'à ce qu'il y ait une explication de la manière avec laquelle l'événement s'est produit" (Ibid., p14). Notre thèse est donc une thèse "du comment". Nous avons cherché à montrer et à expliquer "comment" cela fonctionne.

La seconde raison est le fait que le terrain en question nous permettait une comparaison dans le temps et dans l'espace, puisque la démarche en était à différents stades d'implantation, dans des entités de fonctionnement distincts (même si elles font partie de la même entreprise). C'est cette seconde raison qui nous a amené à choisir une méthodologie de recherche qualitative fondée sur une étude de cas enchâssés approfondie, plutôt que sur l'étude de différents cas, ou sur des méthodes de recherche quantitatives, tels que l'administration de questionnaires. Nous avons en outre considéré que notre sujet d'étude pouvait difficilement se prêter à ce type de recueil de données.

En second lieu, au niveau de l'organisation matérielle de notre travail, le chapitre 3 souligne l'apport méthodologique de différents outils de classification de données qualitatives. Cette présentation, loin d'être normative, avait pour objectif de décrire de la façon la plus objective possible le travail qui a été effectué, et de mettre en évidence les apports de certaines applications en matière de recherche en sciences de gestion.

En effet, les outils informatiques tels que les bloc-notes numériques, gestionnaires de bibliographie, application de cartographie heuristique, analyse thématiques... peuvent apporter une aide précieuse au chercheur. Leur usage va s'imposer dans les prochaines années: ils apportent une réponse aux difficultés soulevées par le traitement et l'analyse d'une profusion de sources qui seront de plus en plus systématiquement numérisées. Il est cependant dommage de devoir mobiliser au moins cinq applications distinctes, au lieu d'une ou deux...

Ce travail montre aussi comment ces outils complémentaires peuvent être combinés dans un objectif précis, à savoir l'établissement d'un état de l'art. Il peut faire l'objet de deux lectures différentes. Tout d'abord, dans sa globalité : l'ensemble de la démarche aura surtout une utilité dans le cas de la découverte d'un nouvel objet d'étude (cas d'un jeune chercheur souhaitant délimiter et identifier les grandes thématiques de son objet d'étude, ou d'un chercheur désirant étendre son domaine à un sujet dont il a peu de connaissances). Une autre lecture pourra consister à n'utiliser qu'une partie de la démarche, comme la gestion documentaire ou les outils de cartographie cognitive.

Enfin, il est important de souligner que la démarche présentée n'est pas fondamentalement différente de celle qui pourrait être celle d'un chercheur ne mobilisant pas les outils informatiques pour réaliser son état de l'art. Le principe général reste la recherche d'informations dans la littérature, leur analyse et leur synthèse. Elle présente néanmoins l'intérêt majeur de permettre la rationalisation du traitement des informations réunies et de faciliter ces phases d'analyse et de synthèse : accès beaucoup plus rapide et efficace aux données. Elle réduit aussi de manière plus que significative le volume des documents papiers à mobiliser : dans une optique mettant de plus en plus en avant les préoccupations environnementales, la recherche "zéro papier" devient réalité...

Apports managériaux

D'un point de vue managérial, l'intérêt de cette recherche réside dans la description détaillée et l'analyse qui a été faite du dispositif mis en place dans l'entreprise étudiée.

Ce dispositif repose sur deux volets complémentaires : une dimension organisationnelle (la nouvelle structure hiérarchique mise en place) et une dimension informationnelle (un jeu de onze fiches de documentation qui deviendra rapidement un outil de management incontournable dans l'organisation étudiée). Plus précisément, les processus ont dans un premier temps fait l'objet d'une cartographie globale. Ensuite, au niveau organisationnel, de nouveaux rôles ont été définis et attribués dans le cadre de la structure hiérarchique initiale. Il s'agit du *Process Champion*, qui sera chargé du déroulement opérationnel du processus ; du propriétaire du processus, responsable de ses performances, notamment financières ; et des chefs de programme, spécialistes des différents référentiels auxquels l'entreprise doit se soumettre. Tous les processus identifiés dans la cartographie ont été attribués à un *Process Champion* et à un propriétaire. Enfin, au niveau informationnel, chaque processus a été documenté via une formalisation standardisée fondée sur dix fiches, plus une fiche cartographiant la totalité des processus. Cette documentation est le fruit du travail conjointement mené par le *Process Champion* et les Chefs de programme.

Toutes les organisations, quelles que soient leur taille, sont susceptibles de se retrouver confrontées à la problématique de l'intégration d'un référentiel de normalisation. Le dispositif en question, relativement simple à mettre en œuvre, peut être transposé dans des entreprises de secteurs très différents de celui des technologies de l'information. L'analyse qui a été présentée permet de mettre en évidence l'importance des points de contrôles dans la maîtrise des processus, caractéristique qui permet de traiter de la même manière et avec le même outil des référentiels qui apparaissent, de prime abord, particulièrement hétérogènes. En effet, la plupart des référentiels de normalisation imposent une vision processuelle de l'organisation, justement car cette dernière permet une meilleure traçabilité de l'information et une plus grande maîtrise des risques.

Les contraintes de normalisation reposent sur les notions d'indicateurs, de points de contrôle, et plus largement sur les mécanismes de production et d'analyse de l'information. Les organisations doivent mettre en place des outils de reporting fiables en investissant dans différents types de solutions : elles devront mettre l'accent sur une documentation pertinente des activités, mais aussi sur l'identification des risques qui leur sont associés. Ces outils doivent être intégrés au système d'information, afin de permettre la production rapide et fiable des reporting à destination des cadres dirigeants internes, des analystes financiers ou des autorités de tutelle externes. Cela suppose

d'apporter une réponse organisationnelle au caractère transversal de la gestion des risques (mise en place d'une structure spécifique hiérarchique et de soutien, nouvelle affectation des rôles, modification des mécanismes de coordination, prise en compte de l'interdépendance des services...), ainsi qu'une réponse informationnelle, pour faire face aux problèmes de production des données imposés par la normalisation (fiabilité, sécurité, traçabilité, conformité, caractère transversal et cohérence des informations...). L'entreprise étudiée a bien considéré ces deux dimensions et a apporté des solutions pertinentes au regard de l'amélioration de plusieurs éléments : diminution des incidents de non-conformité, réduction des délais de production de l'information et donc de réponse aux demandes d'audit, plus grande dynamique dans la prise en compte de l'évolution de la réglementation, grâce à la modification des points de contrôle.

Le dispositif étudié montre que la maîtrise des processus repose en grande partie sur l'asservissement de ces derniers aux points de contrôle : "il faut absorber les points de contrôle dans les processus", pour reprendre les termes d'un de nos répondants. La démarche des auditeurs, fondée sur une check list de points à contrôler, a donc été transposée dans l'organisation. L'objectif initial du projet, à savoir avoir une meilleure traçabilité de l'information et une plus grande maîtrise des risques afin d'améliorer le déroulement des audits, a donc été atteint.

Mais ces objectifs initiaux ont été dépassés : la démarche est devenue un véritable outil de pilotage de l'organisation et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle permet au management d'avoir une vision globale de tous les processus de l'organisation et des liens qu'ils entretiennent entre eux. Ensuite, la documentation mise en place constitue à présent un élément important du management des connaissances de l'organisation, élément qui sera systématiquement mobilisé pour la formation du personnel. Enfin, elle sert de support de communication entre les personnes dépositaires des différents rôles clés du dispositif, afin d'évaluer la performance du processus, et d'identifier les éventuelles pistes d'amélioration. Ces trois éléments ont alors permis à l'organisation de gagner en flexibilité.

La documentation des processus apparaît alors comme l'élément permettant de faire le lien entre normes et management des processus. Exigée dans la plupart des référentiels abordés au niveau de notre terrain (SOX, ISO, ITIL...), elle permet en effet de faciliter la réponse à la grande majorité des questions soulevées lors des audits, par le biais du système documentaire mis en place (avec notamment une meilleure traçabilité des informations). Elle constitue aussi un support pour les revues de processus et d'une gestion transversale des risques, deux éléments récurrents dans les référentiels.

Mais ce qui semble être le plus important, dans le cas que nous avons étudié, c'est le fait que la documentation devienne à la fois un cadre et le support des interactions entre les individus, au niveau interne (pilotage et déroulement au quotidien des processus) et au niveau externe (interactions entre les auditeurs et les audités).

Cette documentation des processus devient dans ce contexte l'élément permettant la mise en cohérence des diverses dimensions de l'organisation, dans l'objectif d'améliorer le fonctionnement de l'entité : elle permet d'identifier clairement les processus, mais aussi de fédérer les équipes, en leur donnant un langage commun. Elle apparaît alors indissociable de la problématique de la réorganisation car elle entraîne une remise à plat des processus via l'identification du chaînage des processus, des rôles et tâches de chacun et des contraintes et mécanismes de production de l'information. La démarche peut alors susciter des résistances parmi le personnel : la conduite du changement devra alors être judicieusement élaborée et pilotée.

Une thèse du "comment", mais aussi du "pourquoi"...

Nous proposons ainsi une thèse du "comment", à un niveau pratique, en présentant un dispositif de management des processus concret et en expliquant comment il fonctionne. Mais nous défendons aussi une thèse du "pourquoi", en proposant une interprétation de ce que nous avons observé sur le terrain : les démarches de management des processus trouvent un réel écho auprès des managers car elles sont susceptibles de les aider à créer du sens, grâce aux cadres que leur mise en place suppose et aux interactions qu'elles permettent.

Limites et prolongements possibles au niveau de la méthodologie choisie

D'un point de vue méthodologique, cette thèse présente plusieurs limites liées à la démarche de recherche choisie, limites qui pourront être à l'origine de nouvelles pistes pour poursuivre ce travail.

Nous avons choisi une méthodologie de recherche fondée sur l'étude d'un cas concret d'entreprise. Ce choix, qui nous a semblé le plus approprié en raison de notre sujet d'étude, soulève la question de la contingence de ce qui a été observé. Nous avons vu que notre thèse étudie "le comment". Nous avons montré et analysé comment un outil, une solution managériale, fonctionne dans un contexte donné. Nous pouvons néanmoins nous interroger sur la dimension transférable ou non de la démarche en question. La dimension culturelle – IBM a en effet une forte culture du management des processus depuis de nombreuses années – peut jouer un rôle non négligeable dans les résultats obtenus et on peut s'interroger sur la possibilité de transposer l'outil dans une entreprise dont l'organisation serait plus fonctionnelle que processuelle.

Nous aurions pu aussi interroger un plus grand nombre de personnes, peut-être via l'administration d'une enquête en ligne, afin d'approfondir certains points de notre étude. D'éventuelles différences de perception de l'outil entre les personnes de l'encadrement et les opérationnels auraient ainsi pu être identifiées. Cependant, cet outil étant principalement à destination de l'encadrement, nous ne sommes pas certains que ce type de prolongement de l'étude aurait été pertinent. Les différentes personnes interrogées et les documents réunis nous ont en outre permis de trianguler nos résultats, ce qui nous amène à considérer que nos éléments sont dignes d'intérêt.

Dans ce contexte, plusieurs prolongements de cette recherche peuvent être envisagés. Tout d'abord, une analyse détaillée des audits effectués avant et après la mise en place de la démarche. Le but serait ici de mesurer le degré d'intégration de la norme à l'aide d'une étude longitudinale. Une autre piste de travail consiste, à l'aide d'entretiens dirigés et de l'administration systématique de questionnaires, à étudier les modalités de mise en œuvre de la démarche ainsi que la perception des acteurs. Cette analyse peut être menée au niveau de l'entité ISC, mais aussi de l'entité PSSC (centre de test et de support client) dans laquelle, nous l'avons vu, la démarche est actuellement en cours de mise en place. Enfin, une dernière piste de recherche, complémentaire à la précédente, consiste à s'interroger sur la dimension contingente de cette démarche : peut-elle être transposée à d'autres entreprises, évoluant dans des secteurs d'activités différents ou n'ayant pas une culture du management des processus aussi présente ?

Limites et prolongements possibles au niveau de ce que nous avons observé sur le terrain

En ce qui concerne ce que nous avons observé sur le terrain, nous avons expliqué de façon détaillée quelle était la démarche mise en place et pourquoi elle avait atteint ses objectifs (et même davantage) ; ce cas n'en soulève pas moins de nombreuses questions.

Tout d'abord, en quoi la documentation mise en place se distingue-t-elle d'une procédure ? En effet, un processus pour lequel l'organisation a mis en place une documentation détaillée, structurée et standardisée ne peut-il pas être défini comme étant une procédure impliquant plusieurs acteurs ? A la lumière des difficultés sémantiques de définition des termes de processus et de procédure, la réponse à cette question n'est pas évidente... Pour autant, cette documentation n'est pas un mode opératoire, même si une des fiches présente la décomposition des étapes du processus en tâches et enchaînements logiques (diagramme de Gilbreth). Elle servira en revanche de point de départ pour identifier les procédures nécessaires au bon déroulement du processus ; la conséquence directe de cet état de fait sera une réduction très significative du volume de la documentation nécessaire au fonctionnement de l'entité (Figure 103).

"Pour nous, une procédure est un document pour exécuter un bloc de tâches au milieu d'un processus. Le fait de décrire le processus avec ses blocs de tâches, permet d'évaluer la nécessité ou non d'écrire un document supplémentaire (une procédure, une instruction de travail) pour préciser la pratique métier à ce moment là du processus. Par cette évaluation de la nécessité ou non d'une procédure, cela permet de faire des économies significatives de documentation: on écrit alors que le nombre juste nécessaire de procédures qui supportent le processus de manière à assurer que le produit du processus sera conforme à ce qui est attendu. En procédant ainsi nous avons diminué de 50% le nombre de documents à gérer".

Figure 103 : Exemple de Verbatim (Economies d'échelles dans la documentation)

En second lieu, dans une organisation, peut-on réellement prendre en compte de façon identique tous les référentiels, qu'ils soient imposés par la loi ou non ? Cela ne suppose-t-il pas que ces référentiels poursuivent les mêmes objectifs et imposent des pratiques similaires ? Il semblerait, aux vues de nos résultats, que les réponses à ces questions soient "non". Ce qui sera primordial, dans la prise en compte de différents référentiels, c'est l'identification et la mise en place des points de contrôle qui permettront justement la "mise sous contrôle" des risques.

Ensuite, une telle démarche de documentation aurait-elle été possible dans une organisation dans laquelle la culture du management des processus aurait été moins présente ? Ces interrogations en soulèvent à leur tour de nouvelles, liées au contexte dans lequel l'organisation se situe : les contraintes de normalisation peuvent-elles réellement être prises en considération dans des structures évoluant dans un environnement dynamique ? Leur intégration ne suppose-elle pas une certaine stabilité de l'organisation ?

Enfin, l'objectif de l'entité étudiée est aujourd'hui d'utiliser cette documentation comme outil de pilotage et de contrôle. Si on part de l'hypothèse que le contrôle des processus passe avant toute chose par leur identification, une démarche de création de sens telle qu'une codification des processus peut contribuer à accroître la maîtrise de l'organisation sur ses processus. Mais tous les processus peuvent-ils être identifiés ? Qu'en est-il des processus émergents ou non récurrents ? Peut-on contrôler ce que l'on ne voit pas ? Tous les processus d'une organisation peuvent-ils réellement être mis sous contrôle ? Cette dimension non maîtrisée de l'organisation n'est elle pas le "slack" indispensable à son bon fonctionnement...? Une organisation ne doit peut-être pas nécessairement contrôler tous ses processus ; il en est peut-être pour le contrôle des processus comme pour la création de sens : un processus qui doit rester non exhaustif, dans lequel il sera bon de s'arrêter quand un niveau satisfaisant sera atteint...

Sommaire détaillé

Remerciements	9
Résumés et mots clés	10
Problématique	11
Sommaire Synthétique	11
Sommaire	12
Introduction.....	19
Partie 1 :	37
La création de sens.....	37
et le management des processus comme facteurs théoriques	37
de réduction de l'équivocité.....	37
Chapitre 1 :	39
Créer du sens pour réduire l'équivocité ?	39
Section 1. Créer du sens, pour maîtriser l'équivocité des règles ?.....	45
1.1. La création de sens : l'apport de K. Weick.....	45
1.1.1. La création de sens, entre action et cognition ?	46
1.1.2. Les caractéristiques de la création de sens	49
1.1.3. Le modèle Enactment-Selection-Retention (E-S-R).....	54
1.1.3.A. <i>Enactment</i>	54
1.1.3.B. Sélection	58
1.1.3.C. Rétention.....	59
1.1.3.D. Conclusion du point 1.1	60
1.2. L'équivocité des règles : les apports de K. Weick et de JD. Reynaud	62
1.2.1. Complexité, surprise et épisode cosmologique	63
1.2.1.A. Complexité	63
1.2.1.B. Surprise et épisode cosmologique	64

1.2.2. L'importance de l'équivocité dans le processus de <i>sensemaking</i>	65
1.2.3. La diversité des régulations comme source d'équivocité	67
1.2.3.A. Typologie des régulations en fonction de leur objet	68
1.2.3.B. Typologie des régulations en fonction de leur sources.....	68
a. Régulation de contrôle et régulation autonome	68
b. Régulation conjointe et commune	70
Conclusion de la Section 1	73
Section 2. Maîtriser l'équivocité des règles, pour renforcer la résilience organisationnelle ? ...	75
2.1. De l'organisation à l'organisant : l'apport de K. Weick.....	78
2.1.1. La structure formelle (le cadre) et la structure informelle (le sens)	78
2.1.1.A. La structure formelle : le cadre	78
2.1.1.B. La structure informelle : le sens	79
2.1.2. "L' <i>organizing</i> " : interaction entre cadre et sens.....	81
2.1.2.A. Cadre et sens, deux éléments qui forment un tout	83
2.1.2.B. Le rôle de la communication organisationnelle, des symboles, et des instruments dans la création de sens	84
Conclusion du point 2.1.2	86
2.1.3. Le renforcement de la résilience organisationnelle	86
2.1.3.A. Improvisation et bricolage	86
2.1.3.B. Le changement de rôle et les systèmes de rôle virtuels	88
2.1.3.C. La sagesse comme attitude	89
2.1.3.D. Respect mutuel et interaction respectueuse	91
2.1.3.E. Le rôle des petits évènements.....	93
Conclusion du point 2.1	94
2.2. Règles et régulations : l'apport de JD. Reynaud	95
2.2.1. La structure formelle : le cadre	95
2.2.1.A. Acteurs	95
2.2.1.B. Règles	96
2.2.1.C. Régulation.....	97
2.2.2. La structure informelle : le sens	99
2.2.2.A. Le conflit.....	99

a. Le conflit, mode normal de fonctionnement.....	100
b. Le conflit, source de la production de règles	100
2.2.2.B. La négociation	102
a. Négociation et recherche d'un compromis	103
b. Négociation et rapports de pouvoir	104
Conclusion du point 2.2.....	105
Conclusion de la Section 2.....	106
Conclusion du chapitre 1.....	107
Synthèse chapitre 1. Créer du sens pour réduire l'équivocité ?	110
1.Auteurs et mots clés.....	110
2.Question soulevées.....	110
3.Concepts fondamentaux et angles d'approche théoriques	110
Chapitre 2 :	111
Gérer les processus pour devenir résilient ?.....	111
Section 1. Représentation et management des processus	113
1.1. La représentation des processus.....	113
1.1.1. La notion de processus.....	114
1.1.2. Typologie	117
1.1.2.A. Portée et caractère des processus.....	117
1.1.2.B. Autres typologies des processus	119
Conclusion du point 1.1.....	120
1.2. Le management des processus : éléments de définition	121
1.2.1. BPM, BPC, BPR, BPA... un large besoin de clarification	121
1.2.1.A. Définition du management des processus.....	121
1.2.1.B. Les différents degrés du management des processus	123
1.2.1.C. Modélisation et analyse des processus.....	124
1.2.2. Les différentes phases du management des processus.....	126
1.2.2.A. Phase I : Design	128
1.2.2.B. Phase II : Modélisation	129
1.2.2.C. Phase III : Exécution.....	130

1.2.2.D. Phase IV : Contrôle	130
1.2.2.E. Phase V : Optimisation.....	132
1.3. Le rôle de la documentation dans le management des processus	133
1.3.1. Documentation et phase de design.....	134
1.3.2. Documentation et phase de modélisation	135
Conclusion de la Section 1 : Proposition de synthèse	137
Section 2. Mise en œuvre du management des processus.....	140
2.1. La mise en œuvre stratégique du management des processus	140
2.1.1. Le changement doit-il être radical ou progressif ?.....	141
2.1.2. Le management des processus doit-il être appliqué à l'ensemble de l'organisation ?	143
2.1.3. Faut-il faire table rase du passé ou tenir compte de l'existant ?	144
2.1.4. La mise en œuvre doit-elle effectuée par la hiérarchie (Top down) ou par les opérationnels (Bottom up) ?	145
2.2. La dimension opérationnelle du management des processus.....	147
2.2.1. La hiérarchie et l'équipe chargée du projet	148
2.2.2. L'infrastructure de l'organisation et son système d'information.....	149
2.2.3. La culture	151
Conclusion du point 2.2.....	152
2.3. Les difficultés rencontrées dans le cadre d'un management des processus	153
2.3.1. L'évaluation du coût et des apports de la démarche	153
2.3.2. L'écart entre la théorie et la pratique	154
2.3.3. La gestion du changement	154
2.4. Les apports du management des processus	155
2.4.1. Management des processus et meilleures allocations des ressources.....	156
2.4.2. Management des processus, et meilleurs connaissance du fonctionnement de l'organisation	157
2.4.3. Management des processus et rapports entre les acteurs.....	157
Conclusion du point 2.4.....	158

Conclusion de la Section 2.....	159
Synthèse chapitre 2. Gérer les processus pour devenir résilient ?	160
1.Auteurs et mots clés.....	160
2.Questionnements soulevés.....	160
3.Concepts fondamentaux et angles d'approche méthodologiques	160
Conclusion de la partie 1	161
Partie 2 :	167
Le management des processus comme méthodologie de réduction de l'équivocité.....	167
Chapitre 3 :	169
La conception de méthodologies d'approche des processus.....	169
Section 1. Le processus de recherche : une méthode de travail systématique	173
1.1. Gestion des sources documentaires	176
1.1.1. Recherche des sources documentaires	176
1.1.1.A. Sources académiques.....	176
1.1.1.B. Sources issues du terrain.....	177
1.1.2. Organisation des sources documentaires	180
1.1.3. Gestion bibliographique des sources documentaires	182
1.1.4. Choix d'un nombre réduit d'articles jugés significatifs.....	184
1.2. Analyse de contenu des sources documentaires	186
1.2.1. 1 ^{ère} phase de codage	186
1.2.2. Hiérarchisation des nœuds.....	188
1.2.3. 2 ^{ème} phase du codage	189
1.3. Synthèse des sources documentaires	190
1.3.1. Développement de la carte heuristique.....	191
1.3.2. Exportation de la carte heuristique dans un traitement de texte.....	193
1.4. Discussion	195
Conclusion de la Section 1.....	197
Section 2. L'observation d'une méthode de cartographie des processus.....	198

2.1. Contexte de l'étude : Présentation générale de l'entreprise	200
2.2. Le cas ISC : Présentation de la méthode utilisée	203
2.2.1. Aspects organisationnel de la démarche.....	203
2.2.1.A. La définition de nouveaux rôles dans le cadre du BPM	203
2.2.1.B. L'articulation des nouveaux rôles.....	205
2.2.2. Aspects informationnel de la démarche	207
2.2.2.A. Structure de la documentation	207
2.2.2.B. Utilisation de la documentation.....	210
2.2.3. La démarche de codification des connaissances.....	211
2.2.3.A. L'identification des étapes clés des processus.....	211
2.2.3.B. L'articulation entre normes et points de contrôle	214
2.2.3.C. Une démarche qui doit faire face à plusieurs difficultés.....	217
2.2.4. Conclusion du point 2.2	217
2.3. Le cas PSSC : illustration de la méthode utilisée	219
2.3.1. Illustration 1 : Amélioration d'un processus existant.....	220
2.3.1.A. Contexte du projet	220
2.3.1.B. Mise en œuvre.....	221
2.3.1.C. Conclusion du point 2.3.1.....	222
2.3.2. Illustration 2 : Mise en place d'un nouveau processus et de sa documentation	223
2.3.2.A. Contexte du projet	223
2.3.2.B. Mise en œuvre.....	224
a. "Dimension métier" du processus	225
b. "Dimension contrôle" du processus	227
c. "Dimension système d'information" du processus.....	230
Conclusion de la Section 2.....	231
Conclusion du chapitre 3	232
Synthèse chapitre 3. La conception de méthodologies d'approche des processus.....	235
1. Mots clés.....	235
2. Questions soulevées.....	235
3. Eléments fondamentaux du processus de recherche et de la démarche observée	235
Chapitre 4 :	237

Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?	237
Section 1. Le cas IBM : un exemple de management des processus riche en enseignements.	239
1.1. Mise en œuvre du BPM chez IBM	241
1.1.1. Dimension stratégique de la démarche	241
1.1.2. Dimension opérationnelle de la démarche	243
1.1.3. Difficultés rencontrées	244
1.2. Apports du BPM chez IBM.....	246
1.2.1. Une meilleure communication pour un traitement synchrone des problèmes	246
1.2.2. Une production de l'information plus rapide et une meilleure traçabilité.....	247
1.2.3. Du contrôle au management : l'amélioration continue des processus	248
Conclusion de la Section 1.....	251
Section 2. La réduction de l'équivocité par la mise en place de règles.....	253
2.1. Conflit	254
2.2. Négociation.....	255
2.3. Règle	257
Conclusion de la Section 2.....	258
Section 3. La réduction de l'équivocité par la construction de sens.....	260
3.1. Cas étudié et création de sens	261
3.1.1. Les trois niveaux de la création de sens dans le cas étudié	261
3.1.2. Cas étudié et caractéristiques de la création de sens	263
3.1.3. Cas étudié et modèle ESR.....	265
3.2. De l'équivocité à la résilience : le rôle de la documentation.....	267
3.2.1. L'équivocité comme déclencheur du mécanisme de <i>Sensemaking</i>	267
3.2.2. Le renforcement de la résilience dans le cas étudié	268
Conclusion de la Section 3.....	270
Section 4. Management des processus, création de règles et création de sens : vers plus de résilience ?.....	271

4.1. La construction d'un artefact de communication améliorant la résilience de l'organisation	271
4.2. Mise en œuvre et utilisation du dispositif: proposition de synthèse	273
Conclusion du chapitre 4 : Equivocité individuelle, sociale et procédurale	277
Synthèse chapitre 4. Documenter les processus : un vecteur de mise en cohérence de l'organisation ?	279
1. Mots clés.....	279
2. Questions soulevées.....	279
3. Eléments fondamentaux des résultats de la recherche	279
Conclusion Générale.....	281
Sommaire détaillé.....	293
Table des figures.....	301
Table des tableaux.....	305
Bibliographie.....	307
Résumés et mots clés	321

Table des figures

Figure 1 : Encart Flucticiel – Volvo CE.....	21
Figure 2 : Normes et vision transversale de l'organisation	27
Figure 3 : Normes, vision transversale et documentation des processus.....	28
Figure 4 : <i>Sensemaking</i> : mots clés.....	42
Figure 5 : Proposition de structuration des travaux de Karl E. Weick.....	43
Figure 6 : Encart "Mécanisme de décision des jurés"	45
Figure 7 : Indices – Relation – Structure.....	47
Figure 8 : Les trois niveaux de création de sens.....	48
Figure 9 : Complexité et nécessité de faire sens	49
Figure 10 : Encart "le syndrome de l'enfant battu"	50
Figure 11 : Les 7 caractéristiques de la construction de sens	53
Figure 12 : Les deux dimensions de <i>l'enactment</i>	54
Figure 13 : Encart "Orchestre de Jazz"	55
Figure 14 : Le cycle d' <i>enactment</i>	56
Figure 15 : <i>L'enactment</i> , entre perception et action.....	57
Figure 16 : Enactment et sélection.....	58
Figure 17 : Encart "Ford et sa tentative avortée de créer un modèle de taille et de puissance réduites"	60
Figure 18 : Le modèle ESR (Weick 1979)	60
Figure 19 : Encart "La verbalisation d'Oakland"	66
Figure 20 : Régulation Conjointe, Régulation Autonome et Régulation de Contrôle	71
Figure 21 : Encart "Mann Gulch" (1/3).....	76
Figure 22 : Complexité et nécessité de faire sens	78
Figure 23 : Dynamique du processus de construction de sens, adapté de Weick (1979, 117).....	81
Figure 24 : Encart "Mann Gulch" (2/3).....	84
Figure 25 : Encart "Mann Gulch" (3/3).....	90
Figure 26 : Encart "Indiens Naskapi"	91
Figure 27 : Encart "Tenerife"	92
Figure 28 : Encart "Greyhound"	93
Figure 29 : Les trois éléments fondamentaux du processus de régulation selon JD Reynaud	100
Figure 30 : Modèle ESR et Equivoité (Weick 1979, 133)	107

Figure 31 : Vue fonctionnelle d'un processus (Adapté de Sandhu et Gunasekaran, 2004)	115
Figure 32 : Les degrés dans le management des processus	124
Figure 33 : BPA, BAM et Process Mining	125
Figure 34 : Les étapes du management des processus	128
Figure 35 : Eléments devant être pris en compte dans la modélisation selon Chatha, et al. (2007)	130
Figure 36 : Les phases du management des informations (Davenport et Beers 1995)	133
Figure 37 : Le management des processus : Phases et outils/techniques utilisés	138
Figure 38 : Les éléments "facilitateurs" du management des processus.....	148
Figure 39 : SI et redéfinition des processus : dédié ou non ?.....	150
Figure 40 : Le cycle de vie du management des processus	163
Figure 41 : Proposition d'un cadre d'analyse de la résilience organisationnelle	165
Figure 42 : Etapes de la recherche, inspiré de Giordano-Spring (2001) et Igalens & Roussel (1998).....	171
Figure 43 : Etapes de l'étude de la bibliographie	174
Figure 44 : Enregistrement et retranscription avec Microsoft® OneNote	179
Figure 45 : Bloc-notes numérique (Microsoft® OneNote 2007).....	181
Figure 46 : Traitement des références bibliographiques (EndNote Web)	182
Figure 47 : Module supplémentaire EndNoteWeb dans Microsoft® Word	183
Figure 48 : Exemple de mise en forme automatique de la bibliographie	183
Figure 49 : Exemple de nuage de mots obtenu avec Wordle à partir de l'article d'Adamides et Karacapilidis (2006)	184
Figure 50 : Thématiques (Nœuds) dans QSR® NVivo 7	187
Figure 51 : Liste des nœuds identifiés dans QSR® NVivo 7,	188
Figure 52 : Grandes thématiques identifiées à l'aide.....	189
Figure 53 : Nœuds cumulés par article codé.....	190
Figure 54 : Développement de la carte heuristique.....	191
Figure 55 : Carte heuristique finale (Sensemaking/organizing)	192
Figure 56 : Module complémentaire de EndNoteWeb dans Microsoft® Word	193
Figure 57 : Exemple de schéma conceptuel réalisé avec le logiciel VUE, sur la Théorie de la Régulation Sociale	194
Figure 58 : Organisation hiérarchique des acteurs clés du BPM.....	204
Figure 59 : Interaction entre les "Process Champions" et les chefs de programme ("Program Managers").....	206
Figure 60 : Articulation des 10 fiches (Source IBM)	207
Figure 61: Structure de la documentation des processus.....	209

Figure 62 : Verbatim (Revue de Processus)	210
Figure 63 : Verbatim (Identification des éléments clés du processus)	211
Figure 64 : Etapes de la démarche de codification des connaissances sur les processus.....	212
Figure 65 : Verbatim (Mise en place de la documentation par le Business Transformation & IT Manager)	212
Figure 66 : Verbatim (Déroulement des interviews).....	213
Figure 67 : Verbatim (Normes et points de contrôle 1/2).....	215
Figure 68 : Verbatim (Normes et points de contrôle 2/2).....	216
Figure 69 : Fonctionnement général du support commercial.....	221
Figure 70: Structure de la documentation des processus.....	224
Figure 71 : Eléments clés du processus (Fiche 1)	225
Figure 72 : Interactions processus/organisations (Fiche 2).....	225
Figure 73 : Compétences et rôles (Fiche 3)	226
Figure 74 : Pratique métier transversale (Fiche 4)	227
Figure 75 : Contraintes légales et réglementaires (Fiche 5).....	228
Figure 76 : Gestion des risques et points de contrôle (Fiche 6)	228
Figure 77 : Tests de conformités (Fiche 7)	229
Figure 78 : Indicateurs et tableaux de bord (Fiche 8).....	229
Figure 79 : Applications informatiques clés et bases de données supportant le processus (Fiche 9)	230
Figure 80 : Enregistrements et archivage (Fiche 10).....	230
Figure 81 : Questionnement découlant de l'étude du terrain	233
Figure 82 : Normes, documentation et démarche mise en place.....	233
Figure 83 : Le cycle de vie du management des processus.....	239
Figure 84 : Seconde boucle du cycle de vie du management des processus.....	240
Figure 85 : Verbatim (Impulsion de la démarche).....	242
Figure 86 : Les éléments "facilitateurs" du management des processus.....	244
Figure 87 : Verbatim (Visions divergentes)	245
Figure 88 : Verbatim (Acceptation par les acteurs).....	245
Figure 89 : Verbatim (Apports du dispositif)	249
Figure 90 : Verbatim (Revue de processus et points de contrôle).....	250
Figure 91 : Le management des processus : une lecture permettant d'établir un lien entre les contraintes de normalisation et la démarche observée	251
Figure 92 : Les deux niveaux de conflit dans le cas étudié.....	255

Figure 93 : Verbatim (Niveau de granularité).....	257
Figure 94 : Phase de modélisation et TRS	258
Figure 95 : Management des processus et régulation : deux lectures complémentaires permettant de mieux comprendre comment la démarche observée permet d'intégrer les contraintes de normalisation.....	259
Figure 96 : Les trois niveaux de création de sens et la documentation	262
Figure 97 : Le modèle ESR (Weick 1979), appliqué à la démarche étudiée	265
Figure 98 : Le cycle d' <i>enactment</i> , appliqué à la démarche étudiée	266
Figure 99 : Management des processus, régulation et création de sens : trois lectures complémentaires permettant de mieux comprendre comment la démarche observée permet d'intégrer les contraintes de normalisation.	270
Figure 100 : Normes, management des processus et documentation des processus.....	273
Figure 101 : Démarche de documentation, IMC et <i>Sensemaking</i>	274
Figure 102 : Cadre d'analyse de la résilience organisationnelle.....	278
Figure 103 : Exemple de Verbatim (Economies d'échelles dans la documentation)	290

Table des tableaux

Tableau 1: Caractéristiques des référentiels de normalisation SOX, ISO et ITIL	26
Tableau 2 : Problématique	31
Tableau 3 : Typologies des processus proposées par Davenport et Short (1990)	119
Tableau 4 : Tableau comparatif des méthodologies de management des processus	127
Tableau 5 : Exemple de questions qui devront être soulevées dans la phase de design	134
Tableau 6 : Les grandes oppositions en termes de stratégie de management des processus	141
Tableau 7 : Liste des articles jugés significatifs	185
Tableau 8 : Domaines d'activité d'IBM Montpellier	200
Tableau 9 : Sémantique de la documentation des processus	208
Tableau 10 : Tableau de recoupement entre la cartographie et les différents programmes.....	214
Tableau 11 : Les grandes oppositions en termes de stratégie de management des processus	241
Tableau 12 : Les grandes oppositions en termes de stratégie de management des processus: choix effectués par l'organisation étudiée	242
Tableau 13 : Les caractéristiques de la création de sens appliquées au cas.....	264

Autres références :

(Allard-Poesi et Perret 2004)

(Vidaillet 2003b)

(Autissier et Bensebaa 2006)

(Charreire et Huault 2002)

Bibliographie

- Adamides, E. D., et N. Karacapilidis, 2006, "A Knowledge Cendred Framework for Collaborative Business Process Modelling", *Business Process Management Journal* 557-575.
- AFNOR, 2001, *Qualité et systèmes de management ISO 9000* (Association Française de Normalisation : AFNOR).
- Aguilar-Saven, R. S., 2004, "Business process modelling: Review and framework", *International Journal of Production Economics* 90, 129-149.
- Akrich, M., M. Callon, et B. Latour, 2006, *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (Presses de l'Ecole des Mines).
- Allard-Poesi, F., 2003, "Sens collectif et construction collective du sens", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 91-114.
- , 2005, The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis, *Organization* 12.
- Allard-Poesi, F., et V. Perret, 2004, "La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux", *Finance Contrôle Stratégie* 7, 5-36.
- Alter, N., 2003, "Mouvement et dyschronies dans les organisations", *L'Année sociologique* 53, 489-514.
- Alter, S. L., 1999, *Information Systems: A Management Perspective* (Prentice Hall).
- AMICE, 1993, *CIMOSA: Open System Architecture for CIM* (Springer: Berlin).
- Argyris, C., 1995, *Savoir pour Agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnels* (InterEditions).
- Autissier, D., 2001, "Les mécanismes d'assimilation d'une mission d'audit interne : le modèle « activation – sélection – rétention » de K.E. Weick à l'épreuve du terrain", *Finance Contrôle Stratégie* 4, 5-30.
- Autissier, D., et F. Bensebaa, 2006, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* (Economica).
- Autissier, D., A. Guillard, et J.-M. Moutot, 2010, "La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté", *Management & Avenir* 31, 95-117.
- Averseng, C., 2011, "Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives", *Management & Avenir* 41, p212-229.
- Aytulun, S. K., et A. F. Guneri, 2008, "Business process modelling with stochastic networks", *International Journal of Production Research* 46, 2743-2764.

- Bandara, W., et M. Rosemann, 2005, "What Are the Secrets of Successful Process Modeling? Insights From an Australian Case Study", *Systèmes d'Information et Management* 10, 47-68.
- Bartram, P., 1994, "Re-engineering Revisited", *Management Today*, 61-63.
- Becker, J., M. Kugeler, et M. Rosemann, 2003, *Process Management: A Guide for the Design of Business Processes* (Springer).
- Becker, J., M. Rosemann, et C. Von Uthmann, 2000, Guidelines of Business Process Modeling, in S. B. Heidelberg ed, *Business Process Management* 241-262.
- Bensebaa, F., et J. Le Goff, 2006, "Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène", in D. Autissier et F. Bensebaa eds, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise* (Economica, Paris) 197-217.
- Boekhoudt, P., H. Jonkers, et M. Rougoor, 2000, "Graph-based analysis of business process models", Paper presented at the Mathematics and Computers in Modern Science, Proc. of the WSES/MIUE/HNA International Conference,, Montego Bay, Jamaica.
- Bougon, M. G., 1992, "Congregate Cognitive Maps : An UniFied Dynamic Theory of Organization and Strategy", *Journal of Management Studies* 29, 369-389.
- Brabet, J., 2006, "Enacter l'enaction : une lecture subjective des travaux de Kark E. Weick", in D. Autissier et F. Bensebaa eds, *Les défis du Sensemaking en Entreprise* (Economica, Paris) 76-95.
- Bréchet, J.-P., 2008, "Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud", *Revue française de gestion* 184, 13-34.
- Camp, R., 1995, *Business process benchmarking: finding and implementing best practices* (ASQC Quality Press Milwaukee, WI).
- Cavagnol, A., et P. Roulle, 2009, *Management des organisations* (Gualino Editeur).
- Chan, S., et C. Choi, 1997, "A Conceptual and Analytical Framework for Business Process Re-engineering", *International Journal of Production Economics* 50, 211-223.
- Charreire, S., et I. Huault, 2002, *Les grands auteurs en management* (Édition Management et Société).
- Chatha, K. A., J. O. Ajaefobi, et R. H. Weston, 2007, "Enriched multi-process modelling in support of the life cycle engineering of Business Processes", *International Journal of Production Research* 45, 103-141.
- Childe, S. J. M., R. S., et J. Bennett, 1994, Frameworks for understanding business process re-engineering, *International Journal of Operations & Production Management* 14, 22.
- Clemons, E. K., M. C. Row, et M. E. Thatcher, 1995, "Identifying Sources of Reengineering Failures: A Study of the Behavioral Factors Contributing to Reengineering Risks", *Journal of Management Information Systems* 12, 9-36.
- Couret, A., J. Igalens, et H. Penan, 1995, *La certification* (Presses Univ. de France).

- Crozier, M., et E. Friedberg, 1977, *L'acteur et le système* (Seuil, Paris).
- Daft, R. L., et K. E. Weick, 1984, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *The Academy of Management Review* 9, 284–295.
- Davenport, T. H., 1993, *Process innovation: reengineering work through information technology* (Harvard Business Press).
- Davenport, T. H., et M. C. Beers, 1995, "Managing Information about Processes", *Journal of Management Information System* 12.
- Davenport, T. H., et E. James, 1990, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", *Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management*.
- Davenport, T. H., et J. E. Short, 1990, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review* 31, 11-27.
- Davenport, T. H., et D. Stoddard, 1994, "Reengineering : Business Change of Mythic Proportions ?", *MIS Quarterly* 18, 121-127.
- De Cock, C., et I. Hipkin, 1997, "TQM and BPR: Beyond the Beyond Myth", *Journal of Management Studies* 34, 659-675.
- De Rongé, Y., K. Cerrada, et Y. Pesqueux, 2008, *Contrôle de gestion* (Pearson Education France).
- de Terssac, G., 2003, "La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Paris) 11-33.
- De Vaujany, F. X., 2006, "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage", *Management & Avenir* 3, 109-126.
- Delefix, C., 1999, Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines : un cas de pilotage à l'épreuve des processus, *Finance Contrôle Stratégie* 2, 51-70.
- Dennis, A. R., T. A. Carte, et G. G. Kelly, 2003, "Breaking the Rules : Success and Failure in Groupware-Supported Business Process Reengineering", *Decision Support Systems* 36, 31.
- Dichter, S. F., C. Gagnon, et A. Alexander, 1993, "Memo to a CEO: leading organizational transformations", *McKinsey Quarterly*, 89-106.
- Dressen, M., 2003, "Autonomie et contrôle, terminologie et relations", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Paris) 89-101.
- Drucker, P. F., 1991, "The New Productivity Challenge", *Harvard Business Review* 69, 69-79.
- Durazzi, P., 2009, "Generic structure of business process information" (Intellectual Property IPCOM000184204D, www.ip.com).
- Earl, M., et B. Khan, 1994, How new is business process redesign?, *European Management Journal* 12, 20-30.

- Fallery, B., 2004, "Les trois visions de la formation ouverte et leurs propositions de normes : standardiser les contenus, les activités ou les interfaces ?", *Systèmes d'Information et Management* 9, 11-30.
- Fallery, B., et F. Rodhain, 2007, "Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique", *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) 7-9 juin 2007* Montréal (Canada).
- Farrell, J., 1994, "A Practical Guide for Implementing Reengineering", *Planning Review* 22, 40-45.
- Fiedler, K. D., J. T. C. Teng, et V. Grover, 1995, An empirical study of information technology enabled business process redesign and corporate competitive strategy, *European Journal of Information Systems* 4.
- Friedberg, E., 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée* (Seuil, Paris).
- Gantt, H., 1919, *Organizing for work* (Harcourt, Brace and Howe).
- Gavard-Perret, M. L., D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert, 2008, *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (Pearson Education).
- Giaglis, G., et G. Doukidis, 1997, Simulation for intra- and interorganizational business process modelling, *Informatica (Ljubljana)* 21, 613-620.
- Giddens, A., 1979, *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social-analysis* (CA: University of California Press, Berkeley).
- Gilbreth, F. B., et L. M. Gilbreth, 1922, "Process Charts and Their Place in Management", *Mechanical Engineering* 70, 38-41.
- Gill, P. J., 1999, "Application development : business snapshot-business modelling tools help companies align their business and technology goals", *Information Week* April.
- Giordano, Y., 2006, "S'organiser, c'est communiquer : le rôle fondateur de l'organizing chez Karl E. Weick", in D. Autissier et F. Bensebaa eds, *Les défis du Sensemaking en Entreprise* (Economica, Paris) 153-168.
- Giordano-Spring, S., 2001, "Comptabilité et réseaux inter-entreprises : un essai de conceptualisation et d'instrumentation du lien entre transaction et relation", Thèse de Doctorat (Université Montpellier II, Montpellier).
- Giroux, N., 2006, "La démarche paradoxale de Karl Weick", in D. Autissier et B. Faouzi eds, *Les défis du Sensemaking en entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion* (Economica, Paris) 25-50.
- Guha, S., W. J. Kettinger, et J. T. C. Teng, 1993, "Business process reengineering", *Information Systems Management* 10, 13-22.
- Hammer, M., 1990, "Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review* Juillet-Août, 104-112.
- , 1996, *Beyond Reengineering* (Harper Collins New York, NY).

- , 2001, "Processed Change", *Journal of Business Strategy* 22, 11 (15 pages).
- , 2007, "The Process Audit", *Harvard Business Review* 85, 111-123 (113 pages).
- Hammer, M., et J. Champy, 1993, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*.
- Havey, M., 2005, *Essential Business Process Modeling* (O'Reilly Media, Inc).
- Housel, T. J., C. J. Morris, et C. Westland, 1993, Business process reengineering at Pacific Bell, *Planning Review* 21, 28-33.
- Huber, G. P., et R. L. Daft, 1987, "The Information Environment of Organizations", in F. M. Jablin, L. L. Putnam et K. H. P. Roberts, L. W. eds, *Handbook of Organizational Communication* (Sage, Newbury Park) 130-164.
- Hutchins, E., 1995, *Cognition in the Wild* (MIT Press, Cambridge).
- Ibert, J., P. Baumard, C. Donada, et J. M. Xuereb, 1999, "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in Nathan ed, *Méthodologie de la recherche en gestion*.
- Igalens, J., et P. Roussel, 1998, *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* (Economica, Paris).
- Kalpic, B., et P. Bernus, 2002, Business process modelling in industry: the powerful tool in enterprise management, *Computers in Industry* 47, 299-318.
- Kaplan, R., et D. Norton, 1996, *The balanced scorecard: translating strategy into action* (Harvard Business Press).
- Kennedy, C., 1994, "Re-engineering: The Human Costs and Benefits", *Long Range Planning* 27, 64-72.
- Kesari, M., S. Chang, et P. Seddon, 2003, A content-analytic study of the advantages and disadvantages of process modelling, Paper presented at the Proceedings of the 14th Australasian Conference on Information Systems, School of Management Information Systems, Perth, Australia.
- Kettinger, W. J., et V. Grover, 1995, "Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management", *Journal of Management Information Systems* 12, 9-30.
- Kettinger, W. J., et J. T. C. Teng, 1998, Aligning BPR to strategy: a framework for analysis, *Long Range Planning* 31, 93-107.
- Kettinger, W. J., J. T. C. Teng, et S. Guha, 1997, "Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools", *MIS Quarterly* 21, 55-98.
- Kilmann, R. H., M. J. Saxton, et R. Serpa, 1986, "Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management Review* 28, 87-94.
- Koenig, G., 1996, "Karl Weick", *Revue Française de Gestion* 108, 57-70.

- , 2002, "Karl E Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste", in S. Charreire et I. Huault eds, *Les grands auteurs en management* (EMS Editions).
- , 2003, "L'organisation dans une perspective interactionniste", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 15-34.
- , 2006, "Théories mode d'emploi", *Revue française de gestion* 160, 9-27.
- Lallement, M., 2003, "Régulation et rationalisation", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Paris) 231-240.
- Laroche, H., 1996, "Karl E. Weick (1995), Sensemaking in Organizations, Note critique", *Sociologie du travail* 2, 225-232.
- , 2003, "Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 51-86.
- , 2006, "Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale", in D. Autissier et F. Bensebaa eds, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise* (Economica, Paris) 97-110.
- Lauriol, J., 1998, *La décision stratégique en action* (L'Harmattan, Paris).
- Leymann, F., et W. Altenhuber, 1994, Managing Business Processes an an Information Resource, *IBM Systems Journal* 33, 326-348.
- Lichtenberger, Y., 2003, "Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Paris) 51-60.
- Lindsay, A., D. Downs, et K. Lunn, 2003, "Business Processes - Attempts to Find a Definition", *Information and Software Technology* 45, 1015-1019.
- Livian, Y.-F., 2008, *Organisation, Théories et pratiques* (Dunod).
- Lorino, P., 1991, *Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités* (Dunod Entreprise).
- , 2006, "Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick", in D. Autissier et F. Bensebaa eds, *Les défis du Sensemaking en entreprise, Kark E. Weick et les sciences de gestion* (Economica, Paris) 51-73.
- Lorino, P., et J.-C. Tarondeau, 2006, "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion* 32, 22.
- Maggi, B., 2003, "Régulation sociale et action organisationnelle : théories en perspective", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Paris) 303-311.
- Manganelli, R., et M. Klein, 1994, *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. (New York, NY EUA). American Management Association.
- Manganelli, R. L., 1993, Define 're-engineer', *Computerworld* 27.
- Manganelli, R. L., et S. P. Raspa, 1995, Why reengineering has failed, *Management Review* 84, 39.

- Marmuse, C., 1999, "Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens", *Revue Finance Contrôle Stratégie* 2, 77-104.
- Marshall, C., et G. B. Rossman, 1989, *Designing qualitative research* (Sage Publications Thousand Oaks, CA, Beverly Hills).
- Maurand-Valet, A., 2004, La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité, Thèse de Doctorat (Université de Montpellier II, Montpellier).
- , 2008, "Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité", *Revue Française de Gestion* 33, 61-73.
- Maurice, M., 1994, "Acteurs, règles et contextes. A propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation", *Revue française de sociologie* 35, 645-658.
- Meacham, J. A., 1983, "Wisdom and the context of knowledge", in D. Kuhn and J. A. Meacham eds, *Contributions in Human Development* (Karger, Basel) 111-134.
- Melão, N., et M. Pidd, 2000, "A Conceptual Framework for Understanding Business Processes and Business Process Modeling", *Information Systems Journal* 10.
- Mertins, K., et R. Jochem, 2005, Architectures, methods and tools for enterprise engineering, *International Journal of Production Economics* 98, 179-188.
- Merton, R. K., M. Fiske, et P. L. Kendall, 1990, "The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures" (New York, NY: Free Press).
- Miles, M. B., et A. M. Huberman, 2003, *Analyse des données qualitatives* (De Boeck, Bruxelles).
- Monfared, R. P., A. A. West, R. Harrison, et R. H. Weston, 2002, An implementation of the business process modelling approach in the automotive industry, *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers -- Part B -- Engineering Manufacture* 216, 1413-1427.
- Morley, C., 2004, "Un cadre unificateur pour la représentation des processus", *Pre-ICIS, déc.*
- Morley, C., J. Hugues, B. Leblanc, et O. Hugues, 2005, *Processus Métiers et systèmes d'information: Évaluation, modélisation, mise en œuvre* (Dunod).
- Mougin, Y., et O. Peyrat, 2001, *La cartographie des processus : maîtriser les interfaces* (Ed. d'Organisation).
- Musca, G., 2006, "Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés", *M@n@gement* 9, 145-168.
- Nonaka, I., 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science* 5, 14-37.
- Nonaka, I., et H. Takeuchi, 1997, *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante* (De Boeck Université).
- Pailot, P., 2006, "Karl E. Weick : un modèle dynamique de l'organisation", in J. Allouche ed, *Encyclopédie des ressources humaines* (Vuibert), p1639-1650.

- Paradeise, C., 2003, "La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique", *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (La Découverte), 41-49.
- Pascal, C., 2003, La gestion par processus à l'hôpital entre procédure et création de valeur, *Revue française de gestion* 29, 191-204.
- Perrow, C., 1984, *Normal Accident : living with high-risk technologies* (Basic Books, New York).
- Phalp, K., et M. Shepperd, 2000, Quantitative analysis of static models of processes, *Journal of Systems and Software* 52, 105-112.
- Phalp, K. T., 1998, "The CAP framework for business process modelling", *Information and Software Technology* 40, 731-744.
- Porter, M. E., et V. E. Millar, 1985, How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review* 63, 149-160.
- Powers, W. T., 1973, *Behavior: The Control of Perception* (Aldine, Chicago).
- Quivy, R., et L. Van Campenhoudt, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales* (Dunod, Paris).
- Ranson, S., B. Hinings, et R. Greenwood, 1980, The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly* 25, 1-17.
- Reed, M., 1991, "Organizations and Rationality : the Odd Couple", *Journal of Management Studies* 28, 559-567.
- Reynaud, E., et J.-D. Reynaud, 1994, "La régulation conjointe et ses dérèglements", *Le travail humain* 57, 227-238.
- Reynaud, J.-D., 1988, "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie* 29, 5-18.
- , 1991, "Pour une sociologie de la régulation sociale", *Sociologie et sociétés* XXIII, 13-26.
- , 1994, "L'acteur stratégique et la légitimité", *L'Analyse stratégique: Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels : autour de Michel Crozier (Colloque de Cerisy, juin 1990)* (Seuil, Paris) 204-219.
- , 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (Armand Colin, Paris).
- , 1999, *Le conflit, la négociation et la règle* (Octarès, Toulouse).
- , 2003a, "Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe.", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Paris) 103-113.
- , 2003b, "Réflexion II. La négociation, l'accord, le dispositif.", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Paris) 179-190.
- Rosemann, M., 2006, "Potential Pitfalls of Process Modeling : Part A", *Business Process Management Journal* 12, 249-254.

- Roux-Dufort, C., 2000, "Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : implications pour la gestion des crises" (Laboratoire de recherches économiques et sociales (LABORES), Lille 28.
- , 2003, "La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 139-157.
- Saffold, G. S., 1988, "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture", *Academy of Management Review* 13, 546-558.
- Sandhu, M. A., et A. Gunasekaran, 2004, "Business process development in project-based industry: A case study", *Business Process Management Journal* 10, 673-690.
- Sarkis, J., A. Presley, et D. Liles, 1997, "The strategic evaluation of candidate business process reengineering projects", *International Journal of Production Economics* 50, 261-274.
- Saussois, J.-M., 2007, *Théories des organisations* (La découverte « Repères »).
- Savoie-Zajc, L., 2000, "L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD-IST", *Recherches qualitatives* 21, 99-123.
- Schwandt, D. R., 2005, "When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking", *Academy of Management Learning & Education* 4, 176-192.
- Schütz, A., 1970, *On Phenomenology and Social Relations* (The University of Chicago Press, Chicago).
- Smircich, L., et C. Stubbart, 1985, "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review* 10, 724-736.
- Snow, C. C., et J. B. Thomas, 1994, "Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing", *Journal of Management Studies* 31, 457-480.
- Stoddard, D. B., et S. L. Jarvenpaa, 1995, Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change, *Journal of Management Information Systems* 12, 81-107.
- Strauss, A., et J. Corbin, 1990, *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques* (Sages, Londres).
- Sørungård, S., 1996, An empirical study of process conformance, Paper presented at the Proc. of the Twenty-First Annual Software Engineering Workshop, Goddard Space Flight centre, Greenbelt.
- Talwar, R., 1993, Business re-engineering : a strategy-driven approach, *Long Range Planning* 26.
- Tardieu, H., A. Rochfeld, et R. Colletti, 1984, *La méthode Merise* (Éditions d'Organisation).
- Taylor, F. W., 1911, *The Principles of Scientific Management* (Harper & Brothers).
- Teng, J. T. C., V. Grover, et K. D. Fiedler, 1994, Business Process Reengineering: Charting a Strategic Path for the Information Age, *California Management Review* 36, 9-31.
- Tesch, R., 1990, *Qualitative Research: An analysis Types and Software Tools* (New York : The Falmer Press, New York).

- Thiétart, R.-A., 2007, *Méthodes de recherche en management* (Dunod).
- Van der Aalst, W., A. Weijters, et L. Maruster, 2002, Workflow mining: Which processes can be rediscovered, *Eindhoven University of Technology, Eindhoven, Beta Working Paper Series, WP*.
- Van der Aalst, W. M. P., A. H. M. Hofstede, et M. Weske, 2003, "Business Process Management : A Survey", *Lecture Notes in Computer Science*, 1-12.
- Vandangeon-Derumez, I., et D. Autissier, 2006, "Construire du sens pour réussir les projets de changement", in D. Autissier et B. Faouzi eds, *Les défis du Sensemaking en entreprise, Kark E. Weick et les sciences de gestion* (Economica, Paris) 169-196.
- Vergidis, K., C. J. Turner, et A. Tiwari, 2008, "Business process perspectives: Theoretical developments vs. real-world practice", *International Journal of Production Economics* 114, 91-104.
- Vidaillet, B., 1997, "La formulation de l'agenda décisionnel des dirigeants : une perspective cognitive", (Université Paris-Dauphine).
- , 1999, "Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ?", in M. Ingham et G. Koenig eds, *Perspectives en management stratégique* (Editions Management et Société, Caen) 61-87.
- , 2003a, "Exercice de sensemaking", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 35-58.
- , 2003b, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris).
- , 2003c, "Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 115-137.
- Vidal, P., et S. Nurcan, 2002, Coordination des actions organisationnelles et modélisation des processus, *Faire de la recherche en systèmes d'information ; Collectif, Frantz Rowe* (Vuibert).
- Véran, L., 2006, "Activités et processus, modélisation gestionnaire et comportements des acteurs", *Comptabilité Contrôle Audit* 12, 65-84.
- Walker, L. J., et J. D. Woolven, 1991, "Development and use of a visual interactive planning board within Alcan Aluminium", *European Journal of Operational Research* 54, 299-305.
- Waterman, R. H., 1990, *Adhocracy: The Power to Change* (Whittle Direct Books).
- Weber, R. P., 1990, *Basic content analysis* (Sage Publications, Newbury Park).
- Weick, K. E., 1976, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly* 21, 1-19.
- , 1977, "Enactment Processes in Organizations", in B. M. Shaw and G. R. Salancik eds, *New Directions in Organizational Behavior* (St Clair Press, Chicago) p267-300.
- , 1979, *The Social Psychology of Organizing* (McGraw-Hill, New York).

- , 1983, "Stress in Accounting Systems", *Accounting Review* 58, 350-369.
- , 1984, "Small Wins : Redefining the Scale of Social Problems", *American Psychologist* 39, 40-49, Réédité dans l'ouvrage *Making Sense of the Organization* (2001), p2426-2443.
- , 1987a, "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review* 29, 112-127.
- , 1987b, "Substitutes for Strategy", in D. J. Teece ed, *The Competitive Challenge* (MA, Ballinger, Cambridge) 221-233, Réédité dans l'ouvrage *Making Sense of the Organization* (2001), p2345-2354.
- , 1988, Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *The Journal of Management Studies* 25.
- , 1989a, "Mental Models of High Reliability Systems", *Industrial Crisis Quarterly* 3, 127-142.
- , 1989b, "Organized Improvisation: 20 Years of Organizing", *Communication Studies* 40, 241-248.
- , 1990, "The Vulnerable System : An Analysis of the Tenerife Air Disaster", *Journal of Management* 16, 571-593.
- , 1993a, "Organizational Redesign as Improvisation", in G. Huber and W. Glick eds, *Mastering organizational change: Enhancing performance through redesign* (Oxford, New York) 346-379.
- , 1993b, "Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences", in J. K. Murnighan ed, *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (Prentice Hall, Englewood Cliffs) 10-37, Réédité dans l'ouvrage *Making Sense of the Organization* (2001), p2005-2031.
- , 1993c, "The Collapse of Sensemaking in Organization : The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly* 38, 628-652.
- , 1995a, *Sensemaking in Organizations* (SAGES).
- , 1995b, "South Canyon Revisited: Lessons from High Reliability Organizations", *Wildfire* 4, 54-68.
- , 1998, "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science* 9, 543-555.
- , 1999, "Sensemaking as an Organizational Dimension of Global Change", in K. E. Weick ed, *Making Sense of the Organization* (Blackwell Publishing, Malden) 458-472.
- , 2001, *Making Sense of the Organization* (Wiley-Blackwell).
- , 2003, "Theory and Practice in the Real World", in C. Knudsen and H. Tsoukas eds, *Organizational Theory as Science: Prospects and limitations* (Oxford, New York) 453-475.
- Weick, K. E., et L. Berlinger, 1989, "Career Improvisation in Self-designing Organizations", in M. B. Arthur, D. T. Hall and B. S. Lawrence eds, *Handbook of career theory* (Cambridge, New York) 313-328.

- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, et O. David, 2005, "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science* 16, 409–421.
- Weick, K. E., et K. H. Roberts, 1993, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly* 38, 357-381.
- Weick, K. E., K. Sutcliffe, et D. Obstfeld, 1999, "Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness", in B. Staw and S. R. eds, *Research in Organizational Behavior* (Greenwich) 91-123.
- Weick, K. E., et K. M. Sutcliffe, 2000, "High Reliability: the Power of Mindfulness", *Leader to Leader* 17, 33-38.
- Weick, K. E., et F. Westley, 1996, "Organizational Learning : Affirming an Oxymoron", in S. R. Clegg, C. Hardy and W. Nord eds, *Handbook of Organization Studies* (Sage), 440-458.
- WFMC, 1999, The Workflow Management Coalition Terminology and Glossary, *Document Reference WFMC-TC-1011* (WFCM).
- Wiley, N., 1988, "The Micro-Macro Problem in Social Theory", *Sociological Theory* 6, p254-261.
- Yin, R. K., 2008, *Case Study Research: Design and Methods* (SAGE Publications Inc).
- Yu, E. S. K., et J. Mylopoulos, 1995, "From ER to "AR"- Modelling Strategic Actor Relationships for Business Process Reengineering", *International Journal of Cooperative Information Systems* 4, 125-144.
- Zairi, M., et D. Sinclair, 1995, Business process re-engineering and process management: A survey of current practice and future trends in integrated management, *Management Decision* 33.

Résumés et mots clés

Résumé

Les projets de gestion des processus métiers apparaissent de plus en plus présents dans les préoccupations des décideurs. Ils semblent apporter de nombreux bénéfices, mais ils amènent les organisations à devoir dépasser d'importantes difficultés ; elles devront concilier de nombreuses contraintes, internes – en termes de performance ou de gestion de leurs ressources – ou externes – notamment en termes de contraintes de normalisation et/ou réglementaires –, source d'équivocité pour les acteurs. Notre problématique est alors la suivante : dans une situation fortement équivoque telle que la prise en compte d'une nouvelle norme, quelle méthodologie de management des processus permettrait de mieux concilier les contraintes internes et externes de l'organisation ? Nous proposons de nous appuyer sur un cas original d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation et sur l'étude de la littérature portant sur le management des processus, la création de sens et la théorie de la régulation sociale. Notre objectif est de mettre en évidence les caractéristiques d'un dispositif de management des processus qui puisse répondre à notre questionnement. Nous proposerons et défendrons alors la thèse suivante : les démarches de management des processus trouvent un réel écho auprès des managers car elles sont susceptibles de les aider à créer du sens, grâce aux cadres que leur mise en place suppose et aux interactions qu'elles permettent.

Mots clés

Processus, équivocité, résilience, management des processus, normes, règles, documentation.

Abstract

Managers appear to be more and more concerned by business process management projects. Although these systems seem to bring many benefits, organizations are required to overcome major difficulties; by conciliating numerous constraints, both internal –in terms of performance or resource management– and external –particularly in terms of standards, and/or regulation–, a source of equivocality for actors. The issue could be described as following: in a highly equivocal situation such as a new standard integration, which business process management methodology could better conciliate internal and external constraints of the organization? We propose to build on an original case of adaptation of an industrial organization facing standardization constraints and on the study of the literature of business process management, *sensemaking* and social regulation theory. Our aim is to highlight the characteristics of a business process management system that could enable us to answer our questioning. We will therefore propose and defend the following thesis: business process management appeals to managers because it is likely to help them in *sensemaking* through its required framework and interactions introduced.

Key Words

Process, equivocality, resilience, business process management, standards, rules, documentation.