



HAL
open science

Le standard pratiqué : une nouvelle voie de standardisation des processus métier ouverte par une recherche-action

Johann Caillaud

► **To cite this version:**

Johann Caillaud. Le standard pratiqué : une nouvelle voie de standardisation des processus métier ouverte par une recherche-action. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2013. Français. NNT : 2013PA090040 . tel-01246050

HAL Id: tel-01246050

<https://theses.hal.science/tel-01246050>

Submitted on 18 Dec 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE
ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE –
Dauphine Recherches en Management - CNRS UMR7088

Doctorat
Sciences de gestion

Thèse soutenue publiquement par :

Johann CAILLAUD

Le : 17 décembre 2013

Le standard *pratiq  * :
Une nouvelle voie de standardisation des
processus métier ouverte par une
recherche-action

Thèse dirigée par :

Madame PERRET Véronique

Professeur, Université Paris-Dauphine

Jury :

Rapporteurs :

Monsieur BABAUE Olivier

Professeur, Université Paris VIII

Monsieur GILBERT Patrick

Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1

Madame DAMERON Stéphanie

Professeur, Université Paris-Dauphine

Madame PERRET Véronique

Professeur, Université Paris-Dauphine

**L'université n'entend donner ni approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

Remerciements

Je croyais que la vision et la lucidité suffiraient pour m'aider à réaliser cette thèse. En réalité, si vous n'avez pas des gens que vous respectez profondément qui vous rappellent que votre vision vaut la peine de produire des efforts importants et que la lucidité n'est pas un vecteur direct de qualité, vous ne parvenez pas à franchir chaque étape qui doit vous emmener au bout de votre projet. Il faut un guide pour viser l'excellence, pas quelqu'un qui vous dit ce qu'il faut faire, mais quelqu'un qui vous donne confiance dans votre capacité à le faire et ne vous ment pas sur la qualité de votre production. J'ai eu la chance de rencontrer ce guide. Merci au professeur Véronique Perret pour avoir tenu ce rôle. Je lui en suis infiniment reconnaissant.

Je suis également reconnaissant aux Professeurs Olivier Babeau et Patrick Gilbert pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Je remercie également le professeur Stéphanie Dameron qui me fait l'honneur de siéger dans ce jury.

Je remercie les acteurs de mes différents terrains de recherche qui ont participé, consciemment ou inconsciemment, à la production des résultats de cette thèse.

Je remercie également les professeurs, enseignants chercheurs et doctorants de Dauphine Recherche en Management qui ont contribué à l'évolution de mes travaux pendant toutes ces années. J'ai une pensée toute particulière pour les membres de l'équipe MOST dont la bienveillance constructive accompagne à chaque fois les présentations des doctorants.

Merci tout particulier à ceux qui ont pris le temps de me relire.

Enfin, je remercie mes proches qui m'ont supporté, aux deux sens du terme, pendant cette longue période et m'ont surtout permis de dégager du temps alors qu'il en restait si peu à passer auprès d'eux.

Résumé

Les processus métier font l'objet d'une standardisation. Les voies empruntées pour cette standardisation, à savoir la domination, la confrontation et l'incorporation, puisent leur origine tant dans les méthodes que sont l'Organisation Scientifique du Travail ou le reengineering que dans les outils de type progiciel de gestion. Or, il s'avère que la prescription et la standardisation des processus métier, telles qu'elles sont réalisées, posent des problèmes dans les organisations, aux niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel. Notre recherche s'attache à déterminer d'une part la nature d'une autre voie de standardisation et d'autre part les conditions pouvant faciliter son émergence.

Convaincus que le changement ne peut plus se définir comme l'imposition d'un modèle a priori, un standard *promulgué*, nous nous interrogeons sur la capacité des pratiques à reconcevoir la nature du travail de standardisation, pour aboutir à un *standard pratiqué*. Afin de trouver des solutions aux problèmes rencontrés avec les voies actuelles de standardisation, nous proposons un modèle conceptuel qui place les pratiques au cœur d'une spirale de création de connaissances organisationnelles.

Dans le cadre d'une recherche action, nous analysons les effets de la mise en place d'un outil matérialisant notre modèle conceptuel sur des terrains qui mobilisent différemment les conditions requises pour le changement, à savoir un institut bancaire public et un groupe de presse nationale.

Les résultats obtenus, variant très fortement d'un terrain à l'autre, font ressortir deux enseignements majeurs qui nous éclairent sur l'avènement du standard *pratiqué* comme nouvelle voie de standardisation. Nous constatons tout d'abord que le standard *pratiqué* se nourrit du standard *promulgué* pour ancrer les processus métier dans toute l'organisation. Ensuite, l'émergence et le développement d'un *standard pratiqué* mettent en lumière des logiques particulières à l'œuvre dans l'organisation, à savoir un processus de création de sens, le soutien d'une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel et un processus d'innovation organisationnelle.

Mots-clés

Pratiques, processus métier, reengineering, standard, standardisation, prescription, ERP, connaissance, création de sens, innovation, communauté de pratique, pouvoir.

Abstract

Business processes undergo standardization. This standardization is achieved through domination, confrontation and incorporation, means that have their origins in methods like Taylorism, reengineering or the implementation of tools such as ERP systems. Prescription and standardization of business processes, however, create problems for organizations, at the strategic, functional and operating levels. Our research attempts to uncover on one hand novel ways of standardizing processes and on the other the conditions facilitating the emergence of these new ways.

Convinced that change cannot be defined any more as the imposition of an a priori model or a promulgated standard, we investigate how work practices may contribute to the creation of standards, and result in “practiced” standards. To find solutions to the problems met with current ways of standardizing, we propose a model, which places practice at the heart of a spiral of creation of organizational knowledge.

Through an action research project, we analyze the effects of the implementation of this model in two different settings, namely a public banking institute and a conglomerate of national press, requiring different conditions for change.

Our findings, which differ considerably from one case to the other, highlight how the “practiced” standard emerges as a novel way of standardizing. First, we notice that the “practiced” standard feeds on the promulgated standard to anchor business processes in the whole organization. Second, the emergence and the development of the “practiced” standard bring to light specific processes that operate in the organization, namely a process of *sensemaking*, the support of a structure of power parallel to the official one, and a process of organizational innovation.

Keywords

Practice, business process, reengineering, standard, standardization, prescription, ERP, knowledge, knowing, *sensemaking*, innovation, community of practice, power.

Sommaire

Introduction générale	9
Première partie : Les pratiques au cœur d'une nouvelle voie de standardisation des processus métier	19
Chapitre 1 : S'affranchir d'un standard <i>promulgué</i>	21
Chapitre 2 : S'orienter vers un standard <i>pratiqué</i>	55
Seconde partie : Recherche-action dans un institut bancaire public, un groupe de presse nationale et une banque centrale	95
Chapitre 3 : Méthodologie	97
Chapitre 4 : Cas des processus métier dans un institut bancaire public, un groupe de presse nationale et une banque centrale	155
Troisième partie : Emergence et développement d'un standard <i>pratiqué</i>.....	207
Chapitre 5 : La dépendance du standard <i>pratiqué</i> au contexte de l'intervention.....	209
Chapitre 6 : Les logiques à l'œuvre dans l'organisation lorsque le standard est <i>pratiqué</i>	255
Conclusion générale	307
Bibliographie.....	315
Annexes.....	323
Liste des tableaux.....	332
Liste des figures	333
Liste des annexes	335

Introduction générale

A. Contexte de la recherche

Depuis la fin du XXe siècle, sans discontinuer, le reengineering des processus (Champy et Hammer, 1993: 42-3) pousse les entreprises à repartir de zéro, repenser le pourquoi et le comment des pratiques. Cette approche propose de « *réorganiser le fonctionnement de l'entreprise autour d'activités réparties dans des processus dont le résultat présente une valeur pour les clients* » (Morley et al., 2005: 12). Plus concrètement, l'idée sous-jacente est de s'appuyer sur les potentialités des technologies de l'information pour reconcevoir les processus et supprimer les opérations sans valeur ajoutée (Gautier et Pezet, 2008: 153). « *Tandis que le cloisonnement fonctionnel était identifié comme un frein aux besoins d'adaptation, les démarches de reengineering se sont multipliées pour instituer des organisations transversales fondées sur des échanges horizontaux. Il en va désormais d'un management par les processus* » (Guffond et Leconte, 2004: 38).

Avec le reengineering, les organisations visent la rationalisation de leurs processus métiers et s'appuient sur une capitalisation des processus les plus performants, les *best practices*, lesquels diffusent des cadres de pensée et de gestion uniformes (Gilbert et Leclair, 2004). La prescription est donc devenue centrale dans la construction des processus métier de l'entreprise, tout comme la standardisation. En effet, les processus et les référentiels métiers n'échappent pas au *monde des standards* décrit par Brunsson et Jacobsson (2000).

Dans le milieu des années 2000, la presse économique faisait partager à ses lecteurs les travaux d'une revue de sociologie¹ sur le mythe de l'organisation intégrée (Deshayes, 2004). Dans cet article, l'auteur confirmait la tendance de fond animant les réorganisations dans nos entreprises : « *c'est l'heure du Business Process Reengineering (BPR), dont l'ERP est souvent présenté comme la cheville ouvrière. [...] Le dogme est limpide. Si les processus sont bien dessinés, bien décrits, bien automatisés (grâce notamment aux ERP et aux best practices) et surtout bien respectés par les opérateurs (les individus), le résultat (en sortie de processus) ne peut être qu'un produit de qualité fabriqué avec une consommation optimisée de ressources.* » L'auteur s'insurgeait alors contre l'idéologie du tout processus, qui selon lui déresponsabilise et fait perdre au manager comme aux opérateurs leur bon sens. Il critiquait vivement les « processus dessinés par d'autres (souvent des consultants externes) » et mettait en garde contre les risques pour l'organisation de suivre scrupuleusement une abstraction. En

¹ Revue des Sciences de la société – Presses Universitaires du Mirail – N°61

effet, « *les procédures sont respectées à la lettre, mais pas forcément dans l'esprit. Personne n'est vraiment responsabilisé sur le résultat collectif, le seul visible par le client* ».

Du côté des sciences de gestion, c'est dès la fin des années soixante que la théorie des organisations a commencé à considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'extérieur et par conséquent à abandonner la recherche de solutions universelles (Koenig, 2002: 414). Avec *The Social Psychology of Organizing*, Karl Weick donne, en 1969, le coup d'envoi d'une vaste entreprise de subversion du paradigme dominant (Koenig, 2002: 415). Si l'attaque n'est pas frontale, elle vise néanmoins à constituer un paradigme alternatif. « *Dans l'approche weickienne, les organisations cessent d'être considérées comme des moyens au service de fins qui leur seraient assignées ; elles sont des fins pour elles-mêmes* » (Koenig, 2002: 415). Pourtant, ce n'est qu'au milieu des années 1990 que cette approche des organisations a trouvé un écho important dans la sphère des sciences de gestion. Weick est devenu la figure emblématique de ceux qui défendent une approche interprétativiste et s'insurgent contre les visées normalisatrices des tenants d'une orthodoxie intransigeante.

La sociologie des organisations s'est également saisie de la question. Michel Crozier et Erhard Friedberg dans *L'acteur et le système* (1977), sont parmi les premiers à présenter explicitement « *le one best way [...], l'institué, l'autorité établie sous toutes ses formes [comme un] rapport de force et de domination [...] ne reposant sur aucune justification, sur aucune nécessité* » (26). Selon eux, « *il n'y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés. Les acteurs individuels ou collectifs qui les composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées. Ce sont des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose le système, disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres. La persistance de cette liberté défait les réglages les plus savants, faisant du pouvoir en tant que médiation commune de stratégies divergentes le mécanisme central et inéluctable de régulation de l'ensemble* » (29-30). Les auteurs, convaincus que « *nous surévaluons beaucoup trop la rationalité du fonctionnement des organisations* » (41), n'imaginent pas l'existence d'un système qui ne serait pas porté par l'acteur, seul capable selon eux de lui donner vie et de le changer. Ainsi, pour les tenants de l'analyse stratégique, « *toute analyse sérieuse de l'action collective doit mettre le pouvoir au centre de ses réflexions* » (25). La standardisation, comme toute construction collective, est éminemment politique, puisque le pouvoir est partout.

B. Questions de la recherche

Les processus métier se sont toujours adaptés aux règles, comme c'est le cas par exemple avec les normes comptables, fiscales ou sociales. Ils deviennent également eux-mêmes la règle lorsqu'ils sont présentés comme le standard à reproduire. Sur le plan théorique, si de nombreuses études ont examiné comment les organisations s'adaptent aux règles, peu d'études ont été consacrées à l'avènement des règles. Ainsi, peu de travaux ont discuté de la manière dont les standards sont produits et sont diffusés.

Puisant dans la littérature, notamment dans la sociologie des organisations, nous nous intéressons à l'avènement des processus métier standard pour **déterminer les voies actuellement empruntées par les organisations pour standardiser leurs processus métier.**

La littérature rejoint les retours d'expériences professionnelles pour mettre en évidence à tous les niveaux du management les **écueils et les dérives d'un standard promulgué**. Forts de ce constat, nous pourrions remettre en cause la standardisation en elle-même. Considérant que la démarche de standardisation est désormais ancrée en profondeur dans le fonctionnement des organisations, nous considérons qu'il sera plus utile pour les sciences de gestion, notamment au niveau des implications pratiques, d'orienter nos travaux vers la quête d'une voie alternative *de* standardisation.

Quelle autre voie de standardisation des processus métier peut être concevable ? Quelle en serait la nature ? Notre cadre conceptuel tentera de proposer des éléments de réponse à ces questions.

Dans la perspective de reconcevoir la nature du travail de standardisation, différemment, il est important de s'intéresser aux conditions qui pourraient favoriser l'émergence de la voie recherchée.

Comment cette nouvelle voie de standardisation des processus métier peut-elle voir le jour dans les organisations ? La mise en œuvre d'une recherche-action cherchera à apporter des éléments de réponse à ces interrogations.

La question de recherche se situe donc au croisement de trois préoccupations (Figure n°1). La première est le constat d'une généralisation de la standardisation des processus métier depuis plus de quinze ans, ce qui pose de nombreux problèmes à tous les niveaux du management.

La seconde vise la recherche de solutions, appelant à reconcevoir le travail de standardisation. La troisième s'intéresse aux conditions de mise en œuvre de ces solutions dans les organisations.

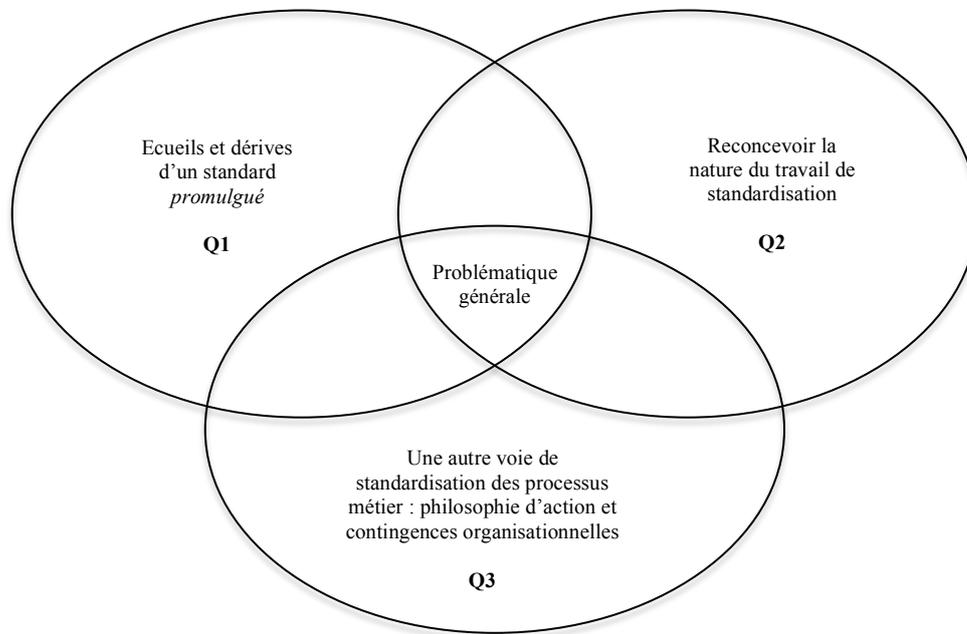


Figure n°1 : la construction de la question de recherche

L'ensemble de ces préoccupations a donc amené à la formulation de la problématique suivante :

Problématique générale : Quelle autre voie standardisation des processus métiers peut émerger ? Comment ?

Cette problématique générale nécessite de répondre à des questions de recherche de manière plus précise :

Q1 : Quelles sont les voies actuellement empruntées par les organisations pour standardiser leurs processus métier ? Comment les qualifier ? Pourquoi chercher à s'affranchir d'un standard *promulgué* ?

Q2 : Si la standardisation des processus métier se faisait autrement, quels pourraient être les racines et les contours de cette nouvelle voie ?

Q3 : Comment cette nouvelle voie de standardisation des processus métier peut-elle voir le jour, se diffuser et se développer au sein des organisations ?

C. Le cadre théorique

Le cadre théorique développé dans le chapitre 2 se nourrit d'une revue de littérature qui mobilise des courants de recherche très variés pour traiter la question de la standardisation des processus métier :

- **La standardisation des processus métier, son origine et les voies qu'elle emprunte**, est abordée essentiellement avec l'approche clinique de la sociologie des organisations (Bazet et Mayère, 2004 ; Boitier, 2004 ; Brunsson et Jacobsson, 2000 ; Geoffroy-Maronnat et al., 2004 ; Gilbert et Leclair, 2004 ; Guffond et Leconte, 2004 ; Kessous et Mounier, 2004 ; Lemaire et Valenduc, 2004 ; Segrestin, 2004b). Les systèmes d'information (Alter, 1999 ; Besson, 1999 ; Morley et al., 2005 ; Reix, 2002) nous permettent également de mieux comprendre les processus métier, objets de la standardisation. Tous s'intéressent au reengineering et aux outils qui le véhiculent.
- **Les écueils et dérives de la standardisation des processus métier** sont également abordés par les mêmes auteurs, en sociologie des organisations comme en systèmes d'information, auxquels s'ajoutent quelques éclairages périphériques d'autres auteurs en sciences de gestion (Autissier et Wacheux, 2006 ; Babeau et Chanlat, 2008 ; Bernier et al., 2003 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Desanctis et Poole, 1994 ; Lefrancq, 2008 ; Moriceau, 2008), qui dans l'ensemble consolident les apports des principaux auteurs convoqués.
- **La recherche d'une autre voie de standardisation des processus métier** fait appel aux grands auteurs en sciences sociales (Bourdieu, 1972 ; De Certeau, 1990 ; Giddens, 1987 ; Morin, 1990 ; Polanyi, 1958; 1966 ; Reynaud, 1989; 1995) et en sciences de gestion (Argyris et Schön, 2002 ; Orlikowski, 1992; 2000; 2002 ; Weick, 1993 ; 1995 ; Whittington, 1996 ; 2006) pour mieux comprendre ce qui relie les pratiques au standard. Au préalable, c'est la théorie de la création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997) qui est retenue comme grille de lecture des problèmes générés par la standardisation des processus métier. Cette même théorie constitue un élément essentiel de notre cadre conceptuel.

D. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

La volonté de standardisation anime les organisations depuis plus d'un siècle. Elle pourrait être discutée en l'état dans la perspective d'une remise en cause, mais la recherche d'une voie alternative à la standardisation des processus métier n'est pas l'objet de notre recherche. Notre travail porte sur l'étude du *comment* la standardisation se fait et pourrait se faire mieux et autrement.

Notre quête d'une autre voie *de* standardisation des processus métier, portée par les pratiques, constitue notre objet de recherche. En faisant le lien entre les pratiques et la spirale de création de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997), nous sommes parvenus à construire un modèle théorique devant permettre l'intervention.

L'orientation prise par notre recherche vise donc très clairement la production de transformations dans l'organisation pour faire émerger des connaissances en lien avec les processus métier et leurs voies de standardisation. Cette orientation de paradigme constructiviste implique comme choix méthodologique la recherche-action.

La particularité de ce type de recherche-action concerne la dimension actionnable des connaissances produites, c'est-à-dire leur utilité pratique d'une part et leur propriété générique d'autre part. C'est pourquoi, nous positionnons notre méthode de recherche parmi les courants de la recherche ingénierique et de la recherche intervention.

Par suite, après avoir matérialisé notre modèle théorique par un outil informatique, nous analysons les effets de sa mise en application, les réactions des acteurs qu'elle va susciter et la transformation croisée de l'organisation et de l'outil pour produire des connaissances sur ces deux dimensions.

Notre recherche-action se déroule sur un terrain principal pour une longue durée, soit huit ans, et sur deux terrains annexes pour une durée inférieure à deux ans. Dans les trois cas, les grandes phases d'une recherche-action sont respectées : description du système avant l'intervention, l'intervention elle-même, l'observation des modifications induites par celle-ci et l'interprétation des résultats de l'intervention.

E. Objectifs de la recherche

Les résultats attendus au niveau théorique portent tout d'abord sur la construction d'un modèle ouvrant une nouvelle voie de standardisation des processus métier, aux côtés des voies identifiées par notre revue de littérature, à savoir la domination, la confrontation et l'incorporation. Ainsi, le premier apport est d'identifier cette nouvelle voie.

Une fois identifiée, nous souhaitons déterminer en quoi elle constitue effectivement une nouvelle manière de standardiser les processus métier, préciser ce qui la sépare des voies actuelles de standardisation et clarifier en quoi elle s'inscrit comme prolongement de ces dernières. Le second apport, en lien avec le premier, consiste donc à caractériser cette nouvelle voie, à préciser sa nature.

Ensuite, troisième résultat attendu ayant des implications théoriques, il s'agit de déterminer les conditions nécessaires d'une part et facilitantes d'autre part qui rendent possible la mise en œuvre de cette nouvelle voie dans les organisations, afin de produire un « savoir actionnable » (Argyris, 2000).

Les résultats attendus, au niveau managérial, portent avant tout sur l'émergence de solutions aux nombreux problèmes générés par les voies actuelles de standardisation des processus métier, et ce, aux niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel. Si la voie qui mène à la standardisation des processus métier par les pratiques peut créer une boucle avec les autres voies déjà engagées, les organisations concernées seront nombreuses et pourront, pour solutionner leurs problèmes, puiser dans l'alternative globale et cohérente que constituent le modèle proposé et l'outil informatique associé.

Par ailleurs, les cabinets de conseil et autres intégrateurs de progiciels de gestion pourront s'inspirer de la nouvelle voie de standardisation des processus métier pour construire de nouveaux produits et services à destination des entreprises.

F. Présentation de la thèse

Cette recherche est structurée en trois parties et sept chapitres.

La première partie repose sur l'élaboration d'un modèle théorique permettant d'actionner des savoirs répondant à la problématique. Il permet de préciser les concepts clés utilisés dans la recherche et de définir les termes employés, dont les définitions dépendent du cadre conceptuel mobilisé.

Le chapitre 1 fait le constat de la standardisation des processus métier, par des voies qui ne parviennent pas à éviter la génération de problèmes aux niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel de l'organisation. Sans chercher une alternative à la standardisation, il établit le besoin pour les organisations de trouver une autre voie de standardisation, permettant ainsi de s'affranchir du standard qui est *promulgué* par les autres voies.

Le chapitre 2, partant de l'analyse des problèmes, précise les contours d'une nouvelle voie de standardisation des processus métier. En s'appuyant sur les liens unissant la création de connaissances organisationnelles et les pratiques, il introduit le rôle majeur joué par les pratiques dans la reconception de la nature du travail de standardisation. Par suite, le modèle théorique proposé se présente sous la forme d'un dispositif qui place les pratiques au coeur de la spirale de création de connaissances organisationnelles.

La deuxième partie s'attache à opérationnaliser la recherche et à mettre en place les conditions de la recherche.

Le chapitre 3 présente les fondements épistémologiques de la recherche-action puis la méthodologie retenue.

Le chapitre 4 s'intéresse à une recherche-action menée dans un institut bancaire public français, entre 2005 et 2012, dans un groupe de presse nationale, entre 2008 et 2010, et dans une banque centrale, entre 2012 et 2013.

La troisième partie expose et discute des résultats de la recherche.

Le chapitre 5 fait ressortir les facteurs contextuels qui contribuent à l'émergence et au développement d'un standard *pratiqué*.

Le chapitre 6 décrit les logiques à l'œuvre dans l'organisation lors de l'émergence et du développement d'un standard *pratiqué*.

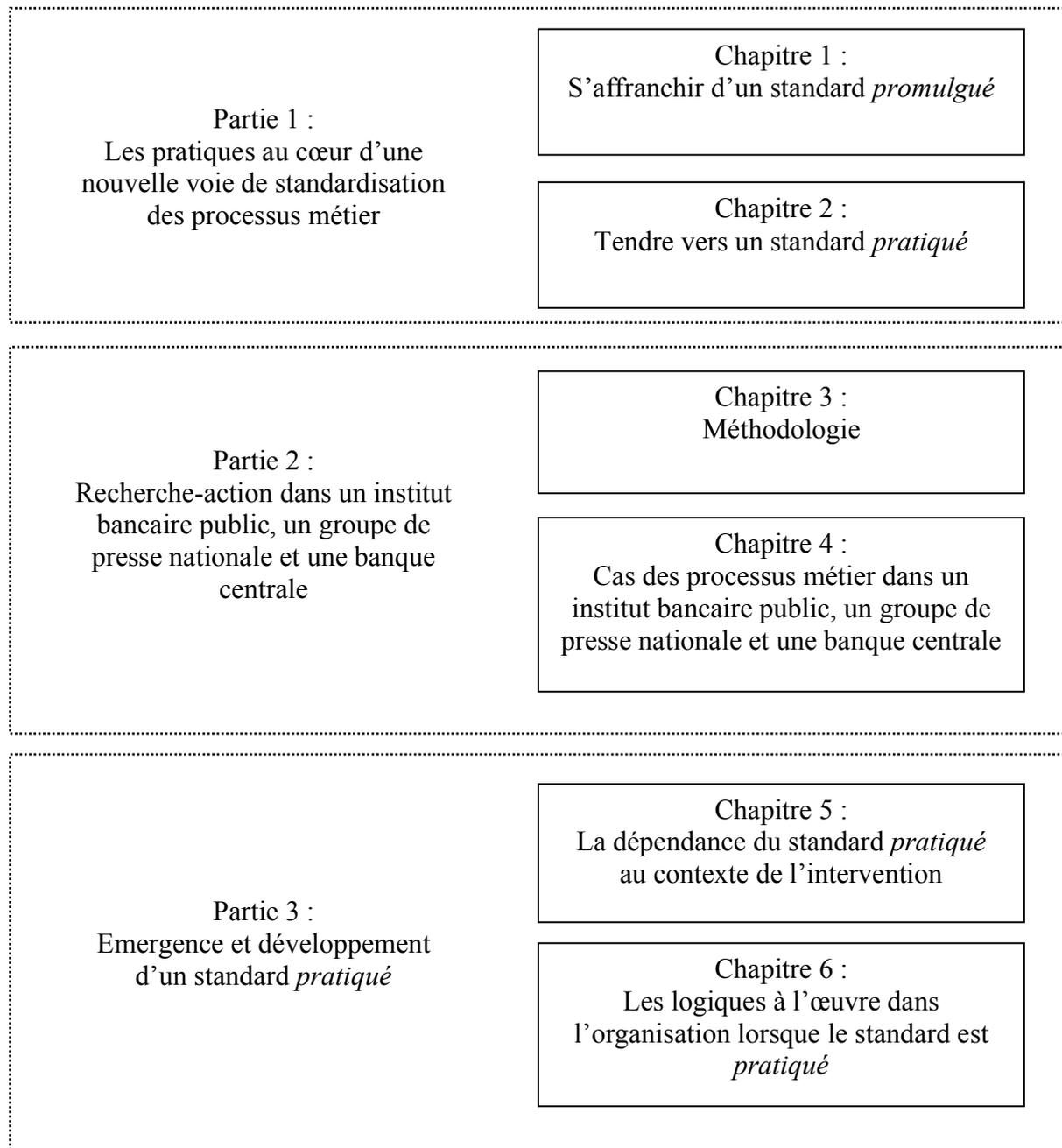


Figure n°2 : le plan de la thèse

**Première partie : Les pratiques au cœur d'une
nouvelle voie de standardisation des processus
métier**

Chapitre 1 : S'affranchir d'un standard *promulgué*

Introduction

La standardisation – la production de standards – est une forme de régulation, dont le résultat, les standards, s'apparentent à des instruments de contrôle (Brunsson et Jacobsson, 2000: 1). Segrestin (2004b: 13) affirme notamment que la prescription de bonnes pratiques sans rapport avec les compétences spécifiques de la firme est encouragée par un regain du « contrôle programmé », lequel « donne la primeur aux gains de standardisation. » Or, ce regain du « contrôle programmé » peut coïncider avec la mise en place d'un nouveau système intégré de gestion. Gautier et Pezet (2008) ajoutent à cela que les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont le support de la migration technologique du taylorisme. Ils s'appuient notamment sur un rapport du Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF)² pour étayer leur propos.

Ce chapitre s'intéressera en premier lieu au constat selon lequel les processus métier font l'objet d'une prescription et d'une standardisation. Après avoir défini la terminologie mobilisée dans cette thèse, nous évoquerons l'origine du phénomène de standardisation des processus métier, puis nous préciserons les voies par lesquelles cette standardisation se produit.

En second lieu, nous aborderons les problèmes générés par la prescription et la standardisation des processus métier, en les distinguant aux trois niveaux du management, que sont les niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel.

² H. JOMMA, « ERP, dix ans après ; taylorisme assisté par ordinateur ou travail collaboratif à distance ? », CIGREF, Paris, 2006.

1. Les processus métiers font l'objet d'une prescription et d'une standardisation

1.1. Eléments définitoires

Nous chercherons tout d'abord à définir les processus et les référentiels métiers avant de préciser le concept d'Enterprise Resource Planning (ERP) appelé également Progiciel de Gestion Intégré (PGI).

Processus et référentiel métier

Dans la norme ISO 8402, un processus est défini comme un ensemble de moyens et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Cette définition présente peu d'intérêt pour notre réflexion si ce n'est la précision que les éléments entrants et sortants ne sont pas liés à une fonction en particulier mais potentiellement à toutes les fonctions de l'organisation, ce qui introduit une dimension transversale à la notion de processus. Ainsi, *« la notion de frontière entre les fonctions est brouillée au profit du processus qui inscrit l'utilisateur dans des relations d'interdépendances contraignantes en termes de vigilance et de délais, et qui lui impose d'acquérir des capacités de compréhension et de jugement élargies aux processus transverses »* (Geoffroy-Maronnat et al., 2004: 84). La norme ISO 9000 précise cette primauté du processus sur la fonction : *« l'approche processus a déplacé le centre des préoccupations de la statique vers la dynamique de la structure »* (Morley et al., 2005: 7-8).

Le métier, très lié jusqu'à présent à la notion de fonction, doit désormais s'en détacher car *« la vue métier est celle des activités de l'entreprise, c'est-à-dire ses processus. Elle fait apparaître les liens entre processus et dresse une matrice mettant en évidence leur contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette vue, l'architecture métier, doit piloter les autres vues »* (Morley et al., 2005: 34-5), notamment la vue fonctionnelle. Ainsi, comme Richelieu qui avait au début du XVIIe siècle réduit à néant les vestiges du monde médiéval en rasant les châteaux des seigneurs peu fidèles à leur roi, le management par les processus interdit les forteresses bâties par chaque métier et gronde à chaque fois qu'une tour est érigée par un métier comme une barrière à l'envahisseur que représentent les autres

métiers. La difficulté majeure qui émerge avec ce changement de paradigme est celle de la coordination des activités en termes de compréhension des points de vue de chaque métier (Geoffroy-Maronnat et al., 2004). Le processus métier s'impose comme une dimension transversale qui traverse les métiers.

Un processus métier est un ensemble coordonné d'activités visant à produire un résultat pour des clients internes ou externes (Alter, 1999). Il organise le travail des acteurs pour répondre à des objectifs définis par la stratégie. Il peut être traduit en un ou plusieurs processus système d'information (Morley et al., 2005). Par mesure de simplification, nous conserverons la dénomination processus métier pour l'ensemble des processus étudiés. La norme ISO 9000 distingue les processus de réalisation (principaux), les processus support (secondaires) et les processus de gestion de la qualité (pilotage). Les processus de réalisation ou principaux sont généralement ceux du cœur de métier de l'entreprise, par exemple ceux relatifs à la gestion de production dans l'industrie, aux opérations de trésorerie dans les institutions bancaires ou encore à la conception d'un journal dans les sociétés de presse. Les processus supports ou secondaires participent indirectement à la création de la valeur ; ils concernent par exemple la gestion de l'infrastructure, la comptabilité générale ou la gestion des ressources humaines.

Un référentiel métier est un ensemble de données structurantes pour l'ensemble de l'organisation. Le n°61 de la revue *Sciences de la société* intitulé « Le mythe de l'organisation intégrée ; Les progiciels de gestion », coordonné par Denis Segrestin, Jean-Louis Darréon et Pascal Trompette³, met en lumière l'aspect déterminant des choix de codification, de droits d'accès à leur création, modification ou suppression en tant que lieux de pouvoir opérationnel dans l'entreprise.

On retiendra par exemple les comptes comptables, les codes projets, les sections analytiques, les articles, les nomenclatures, les gammes, les habilitations aux transactions, les utilisateurs, etc.

Pour Boitier (2004: 96), la diffusion d'un référentiel gestionnaire commun facilite le contrôle et la coordination dans le cadre de la décentralisation des responsabilités : « *le référentiel normalisé doit progressivement devenir le langage et le sens commun, unique, adopté par chaque acteur.* » Les professionnels de l'intégration des systèmes d'information qualifient les

³ Presses Universitaires du Mirail, 2004

référentiels de gestion de données structurantes. Elles sont structurantes par leur codification et par l'organisation nécessaire à leur déploiement et leur maintenance. Un référentiel métier est en quelque sorte le support des processus métiers, celui qui doit lui permettre de réussir la transversalité par-delà les cloisonnements traditionnels de l'organisation.

Un référentiel métier est commun à l'ensemble des processus, là où l'approche fonctionnelle est source de redondance et de multiplicité des données structurantes.

Par exemple⁴, l'approche processus préconise l'utilisation d'un plan comptable commun à toutes les entités d'un groupe et commun à tous les modules applicatifs qui utilisent des comptes comptables dans ces entités ; à l'opposé, avec une approche fonctionnelle, un service commercial peut s'autoriser la création de comptes comptables clients dans le module Gestion Commerciale sans nécessairement contrôler leur préexistence au sein du plan comptable groupe. Ce risque avéré de bloquer les transferts de flux entre la Gestion Commerciale et la Comptabilité est alors minoré par le service commercial dans l'unique dessein de conserver une réelle autonomie et liberté de décision dans l'administration de ses données structurantes.

Processus et référentiels métiers sont en quelque sorte le design de l'organisation voulue par le top management. Pour Besson (1999: 38), ils sont surtout devenus des outils de « *formalisation et de gestion des données.* »

Par souci de simplification syntaxique, nous emploierons la terminologie processus métier pour désigner à la fois les processus et les référentiels métiers.

Enterprise Resource Planning, Progiciel de Gestion Intégré

Les concepts d'Enterprise Resource Planning (ERP) ou de Progiciel de Gestion Intégré (PGI) font l'objet d'une certaine confusion terminologique. PGI est une adaptation française du terme ERP, déjà présent dans le vocabulaire technologique au début des années 90. Il peut s'avérer difficile de démontrer une réelle différence entre les deux terminologies.

⁴ Tous les exemples présentés sous cette forme dans ce chapitre sont issus de la pratique professionnelle du chercheur

Si l'on retient la définition proposée par IDC⁵, à savoir que « *un PGI dispose d'au moins deux fonctionnalités applicatives reposant sur une base de données commune* », nombreuses sont les organisations privées et publiques qui peuvent revendiquer la possession d'un ERP. La référence à la définition du CXP⁶ est plus restrictive : « *l'ERP est un progiciel qui couvre au moins trois des grandes fonctions de l'entreprise et partage ses données dans une base commune à tous les modules* »⁷.

En réalité, la plupart des PME confondent PGI avec logiciel de gestion *maison* (développé en interne), *micro* (ciel, ebp, ...) ou *best of breed*. Ce dernier, « *littéralement, le meilleur de sa catégorie, se dit d'une solution logicielle prétendant offrir des fonctions avancées sur un segment de marché bien délimité. Cette notion s'oppose à celle de "tout intégré", solution se démarquant par la polyvalence de sa couverture fonctionnelle* »⁸. » On parle également de logiciel de gestion vertical pour évoquer la vocation sectorielle de celui-ci.

Par exemple, sur le secteur hospitalier public français, on retrouve les PGI Oracle Applications et SAP face aux progiciels de type best of breed Cpge, McKesson ou Magh2.

Malgré la connotation négative de « mal nécessaire »⁹ affublée aux PGI en général, les éditeurs de logiciels de gestion sont fiers de pouvoir prétendre à cette appellation pour leur gamme de produits. C'est le signe d'une reconnaissance, celle de l'entrée dans un cercle très fermé, amplifiée par un phénomène de concentration sur le secteur. En 2012, tous les éditeurs de petits logiciels de gestion¹⁰ à destination des TPE¹¹ basent leurs campagnes marketing sur la terminologie ERP.

⁵ IDC : organisme spécialisé dans les études de marché.

⁶ CXP : Association créée en 1973, sous l'impulsion du Ministère de l'Industrie, par de grandes sociétés françaises (Air France, Bred, BSN (aujourd'hui Danone), EDF, la RATP, la Société Générale) pour aider les entreprises dans leurs choix de progiciels. Le CXP sensibilise alors la profession informatique sur l'intérêt du nouveau concept de « package logiciel » et fournit la première méthode de choix d'un produit logiciel. Créé par des utilisateurs pour des utilisateurs, la vocation du CXP est d'analyser, évaluer, comparer les progiciels et les technologies de l'information afin d'orienter les entreprises dans leurs choix stratégiques pour leur système d'information. Devenue un cabinet de conseil de droit privé.

⁷ Philippe Nieuwbourg, juin 2003, Mise en place d'un progiciel de gestion : pour aller jusqu'au bout du rêve, *Echanges*, n° 200, p.49.

⁸ Définition Journal Du Net

⁹ Congrès 2002 du CIGREF, rapporté dans « PGI, la fin d'un mythe », *Le Monde Informatique*, (été 2002).

¹⁰ Sage, Divalto Idylis, EBP, Ciel.

¹¹ Très petites entreprises.

Le marketing réalisé autour des ERP ou PGI met en évidence les caractéristiques suivantes : horizontal, taillé pour des volumes très importants, haute technologie, gestion des processus de gestion des organisations les plus complexes et tourné vers l'entreprise étendue. Ces attributs positifs expliquent sans doute pourquoi les éditeurs emploient toujours autant d'énergie pour défendre cette terminologie et se l'attribuer.

Quittons le langage des éditeurs et autres acteurs de ce marché pour aborder l'ERP sous un angle plus fonctionnel. De manière générale, et pour des raisons historiques, le système ERP traite les fonctions de production, de vente, d'achat, de stock et de comptabilité. Le module de gestion des ressources humaines est également souvent assimilé à un module du système ERP. Ce flou sur la composition exacte d'un système ERP est d'ailleurs entretenu par les définitions des différents organismes professionnels référents en la matière (cf. définitions IDC et CXP fournies précédemment).

Nous proposons, à partir de travaux issus d'un mémoire de master de recherche (Caillaud, 2004), une définition de l'ERP, ou plus précisément, du *système ERP*, lequel se distingue de la dimension *projet* de l'ERP : « *un système ERP, ou PGI, est un progiciel¹² qui vise à couvrir et optimiser la totalité des fonctions et des processus de gestion d'une organisation. Il est composé de modules interconnectés partageant le même référentiel fonctionnel et technique. Il s'appuie sur une couche standard pour traiter les besoins génériques et répond aux besoins spécifiques par des paramétrages dont la réalisation peut échoir à des utilisateurs fonctionnels.* »

Cette définition est inspirée pour partie de celle, toujours d'actualité, proposée par Robert Reix : « *un PGI est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard* » (2002: 174).

En synthèse, rappelons que lorsque nous parlerons de processus métier, cela évoquera autant des processus que des référentiels métiers. Lorsque que nous emploierons alternativement les termes Enterprise Resource Planning (ERP), Progiciel de Gestion Intégré (PGI) ou Système de Gestion Intégré (SGI), il faudra leur attribuer la même signification.

¹² Progiciel : « ensemble de programmes conçus par un éditeur pour correspondre aux besoins de plusieurs entreprises et commercialisé avec des prestations annexes (assistance à la mise en place, formation, maintenance, etc.) » Reix R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 2002.

1.2. Origine de la standardisation des processus métier

La prescription est un commandement précis et formel. Prescrire revient à ordonner, imposer. Parler de processus ou de référentiel prescrit signifie donc qu'une autorité morale, juridique ou simplement hiérarchique impose un processus ou un référentiel dans une organisation.

La standardisation est l'action de rendre standard, uniforme, conforme à une norme. Pour Brunsson et Jacobsson (2000: 169-71), l'existence des standards et la standardisation se justifie au même titre que celle des règles et de la régulation en général. Ils mettent en évidence les arguments suivants en faveur des standards :

- Comme d'autres règles, les standards représentent un moyen efficace de véhiculer de l'information.
- Ils ont une fonction importante de coordination.
- Ils aboutissent à la simplification.
- Ils sont rédigés pour fournir la meilleure solution à un problème (ou au moins une très bonne solution), ce qui implique qu'il n'y a aucune raison de ne pas adhérer au standard, puisque c'est le mieux qu'on puisse avoir.
- La standardisation favorise la production à grande échelle.
- Les standards mettent de l'ordre dans un contexte chaotique.

Il est facile d'imaginer que la prescription peut favoriser considérablement la mise en œuvre de la standardisation. Le fonctionnement d'une armée en est la meilleure illustration. Même s'ils mettent en exergue ses limites, Crozier et Friedberg affirment que le modèle officiel prescriptif n'est pas sans influence sur les construits d'action collective. « *Il détermine dans une large mesure le contexte de l'action et donc les ressources des acteurs* » (1977: 44). Désormais, lorsque nous parlerons de standardisation, la notion de prescription sera sous-entendue.

Selon Gilbert et Leclair (2004) la volonté de prescription et de standardisation est indissociable d'une certaine philosophie gestionnaire. Elle remonte à l'Organisation Scientifique du Travail (l'OST) et se retrouve aujourd'hui dans les systèmes de gestion

intégrés (SGI) : « de Taylor au SGI en passant par le reengineering, le benchmarking et autres catalogues de bonnes pratiques, une même logique anime les gestionnaires à différents stades de leur histoire : celle de la codification et de l'imposition de ces bonnes pratiques » (24).

Selon ces auteurs, la prescription et la standardisation ont connu trois actes majeurs (24-5) :

- L'appropriation des anciens savoirs des métiers par une internalisation dans l'entreprise.

« Le système des métiers reposait sur des professionnels détenteurs des savoirs autonomes nécessaires à la réalisation de leurs tâches » (24). Avec Taylor, « une organisation utilisant des travailleurs substituables, banalisés, interchangeables, en remplace donc une autre fondée sur les compétences d'un corps professionnel » (24). « En termes d'apprentissages, la révolution de l'OST se traduit par une internalisation : la direction de l'entreprise s'est appropriée les anciens savoirs des métiers » (25). Malgré la division du travail entre sa conception et son exécution, voulue par l'OST, les savoirs n'ont pas été perdus. Ils sont passés dans l'entreprise, grâce à l'appropriation réussie par le bureau des méthodes.

- La rationalisation des processus, accompagnant la disparition des métiers, lors du reengineering des processus.

« La démarche est [identique à celle de l'OST] dans son principe : analyse ex ante des processus issus de l'histoire, redéfinition et codification de nouveaux processus sur la base d'une observation des éléments des processus antérieurs les plus efficaces, puis imposition des processus ainsi sélectionnés par l'action conjointe de l'encadrement et des systèmes d'information. Ce que l'on appelait encore [...] les métiers de l'entreprise, disparaît au bénéfice des processus rationalisés » (25). A l'inverse de l'OST, orchestrée spécifiquement par le bureau des méthodes, le reengineering est orchestré potentiellement par d'autres directions, parfois concurrentes (contrôle de gestion, qualité, informatique ...). Gilbert et Leclair avancent que les luttes de pouvoir entre ces directions sont probablement responsables en partie des déboires ressentis lors des opérations de reengineering.

- L'imposition de savoirs externes par l'adoption d'un progiciel de gestion intégré (PGI) et des pratiques codifiées en son sein.

« L'éditeur d'un PGI repère, secteur par secteur, les meilleures pratiques dans un panel d'entreprises. Il se livre donc à une activité du même type que le benchmarking [...]. Il codifie ensuite ces pratiques de gestion dans les standards de son outil informatique » (25). L'entreprise, en faisant l'acquisition d'un PGI, « accepte donc de se voir imposer, via l'outil, les procédures et les processus retenus par les concepteurs du PGI, quitte à modifier pour cela ses façons de faire antérieures. D'une certaine façon, le PGI réussit la synthèse de l'OST pour la micro-organisation et du reengineering pour les processus » (25). Pourtant, il se distingue de l'OST et du reengineering dans le domaine des apprentissages. Les savoirs procéduraux nouveaux sont désormais externes à l'entreprise. « Avec le PGI, c'est d'abord l'éditeur qui apprend, quitte à en faire bénéficier ses clients par l'intégration instrumentale de ces nouveaux savoirs procéduraux. Si taylorisme il y a bien, c'est maintenant un taylorisme externalisé » (25).

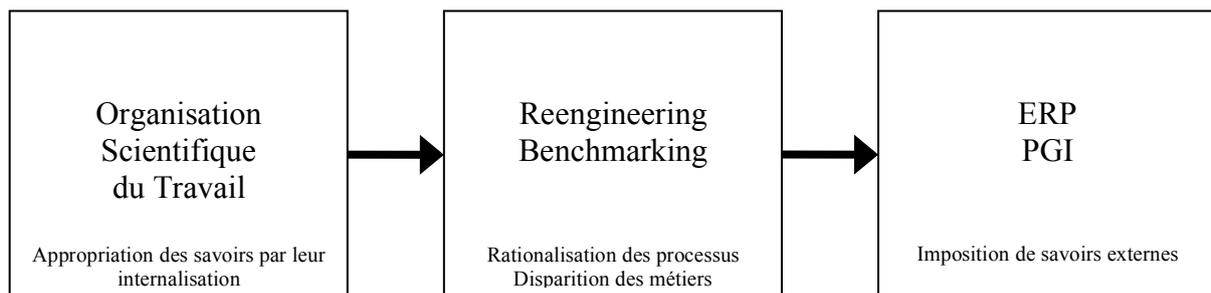


Figure n°3 : l'origine de la standardisation des processus métier selon Gilbert et Leclair (2004)

1.3. Les voies de la standardisation des processus métier

L'approche typologique de Gilbert et Leclair (2004) nous éclaire sur les voies empruntées par les organisations pour standardiser les processus métier. Nous établissons un lien fort entre ces typologies et celles proposées par Guffond et Leconte (2004). Ces derniers s'appuient sur les résultats d'observations participantes, tirés de onze études de cas sur des missions industrielles longues, pour distinguer trois voies qui aboutissent à un standard commun : la domination, la confrontation et l'incorporation.

- La domination

Le standard peut être prescrit par la direction du groupe ou par un service en position de force.

C'est le cas par exemple de la « liasse d'évaluation », ensemble de tableaux de bord imposé à toutes les filiales du groupe Emerson, dont le groupe français Leroy Somer (environ huit mille salariés), pour permettre un reporting consolidé sur les ventes du groupe dans le monde. C'est aussi le cas des usines françaises du groupe Hutchinson qui doivent remonter au siège France, à Châtellerault, des données très détaillées sur leurs achats, leurs ventes et leurs mouvements de stocks.

La domination est le mode de standardisation le plus proche de l'esprit de l'OST. Le management central, appuyé par des services qui véhiculent ses prescriptions (ex : bureau des méthodes), conçoit le travail afin que les autres parties l'exécutent. Le but, inspiré par Taylor, est très clairement de combattre la *flânerie* des opérationnels en faisant appliquer des procédures très précises à des travailleurs substituables.

Dans cette perspective, « *les outils de gestion équipent des relations largement dissymétriques entre les acteurs. Au service de la direction des entreprises et de leurs managers, ils les aident à développer une action coordonnée et efficace au sein de ces ensembles. De ce point de vue, ils participent à l'établissement d'une domination* » (Chiapello et Gilbert, 2012: 14-5).

- La confrontation

Le standard peut émerger d'un projet d'homogénéisation des processus et des référentiels qui s'intéresse aux dimensions locales de ces derniers pour rechercher un compromis global. Les pratiques locales ont le mérite de fonctionner et d'être acceptées par les acteurs locaux, même si elles ne sont pas forcément – ce qui reste à démontrer – les plus efficaces et les moins coûteuses. Le fait est que, selon Segrestin (2004b), *« les managers ont acquis le droit d'affirmer que tout ajustement local a un coût et que l'issue raisonnable d'un problème local de gestion pourrait être de dresser un inventaire des avantages et des risques afférant respectivement aux solutions très formalisées et à celles qui privilégient les arrangements décentralisés. »*

Cela a été le cas en 2007 chez le 1^{er} semencier de l'union européenne et 5^{ème} semencier mondial¹³ : des travaux réalisés par les différentes directions fonctionnelles ont fait remonter quelques trois cents fonctionnalités clés à gérer dans le nouveau PGI. La direction générale en a retenu soixante après avoir évoqué la nécessité de rationaliser les processus. L'objectif de la direction, dans ce cas précis, était également de décourager la défense des prés carrés et d'inciter les récalcitrants à se soumettre ou se démettre.

Le reengineering et le benchmarking font naître le standard de la confrontation. Pourtant, pour imposer les choix de rationalisation et la disparition programmée de certaines pratiques (suppression ou externalisation justifiée par la recherche de création de valeur), la confrontation s'apparente plus à un moyen qu'à une finalité au service de la domination. Dans notre exemple, la décision de réduire drastiquement les fonctionnalités était déjà prise au tout début du projet. Il restait à savoir quelles fonctionnalités supprimer et quand l'annoncer.

- L'incorporation

Le standard peut provenir de l'application des meilleures pratiques apportées par des consultants externes ou bien par les concepteurs d'outils prescripteurs que sont l'ERP (Enterprise Resource Planning) ou encore le CRM¹⁴ (Customer Relationship Management).

¹³ En 2012, pour les semences grandes cultures.

¹⁴ Dit également GRC (Gestion de la Relation Client).

« Les PGI sont porteurs de prescriptions mutuelles, de découpages implicites » (Gilbert et Leclair, 2004: 23) incorporés lors de la phase d'intégration du PGI dans l'entreprise.

C'est le cas par exemple dans cette usine du groupe Hutchinson, qui en 2011, lors de l'intégration de son nouvel ERP, a dû abandonner la valorisation par défaut de ses stocks de matières premières et emballages au coût standard au profit d'une valorisation par défaut au prix réel¹⁵ avec valorisation secondaire au coût standard. Pourtant, lors de la phase de conception, ce changement de valorisation par défaut était non négociable car soi-disant imposé par le siège du groupe en France. Le coût exorbitant invoqué par l'éditeur du PGI pour satisfaire cette usine en première instance a su inverser la tendance.

Le coût peut d'ailleurs devenir un facteur d'accélération de l'acquisition par les PME d'ERP pré-paramétrés avec des processus standard issus de pratiques génériques. En effet, certains éditeurs basent leur offre sur du *prêt-à-l'emploi* pour baisser le coût d'acquisition global pour le client, au profit de la vente de licences et au détriment des services associés.

Le CIGREF, dans le rapport cité ci-avant, va dans le même sens et observe que pour les opérationnels, l'ERP décrit une façon de faire, il propose un processus standard à suivre (la manière de gérer une commande, de répondre à une demande client, de demander un congé, etc.). On retrouve l'ERP régulièrement associé à la diffusion des meilleures pratiques (*best practices* ou *one-best-way*, selon la logique préconisée par le benchmarking) (Bazet et Mayère, 2004: 109 ; Boitier, 2004: 100 ; Geoffroy-Maronnat et al., 2004: 71-2 ; Gilbert et Leclair, 2004: 19), la diffusion d'un référentiel gestionnaire commun (Boitier, 2004: 96), la définition à la fois d'un modèle de fonctionnement idéal et d'une démarche de changement prescrit (Boitier, 2004: 98-9 ; Gilbert et Leclair, 2004: 20), une intégration formelle standardisée (Boitier, 2004: 100 ; Geoffroy-Maronnat et al., 2004: 71-2), la modélisation et la rationalisation des processus (Geoffroy-Maronnat et al., 2004: 79), la centralisation des décisions (Lemaire et Valenduc, 2004: 53), une standardisation des procédures et des données (Lemaire et Valenduc, 2004: 62).

L'ERP est un vecteur d'incorporation de pratiques annoncées comme *meilleures* car éprouvées dans de nombreuses autres organisations. Pourtant, l'ERP n'est parfois qu'un

¹⁵ PUMP (Prix Unitaire Moyen Pondéré).

puissant outil que le management utilise pour parvenir à ses fins. Ce dernier « *se saisit de l'occasion que constitue la mise en place de l'ERP pour stabiliser la division des tâches antérieurement décidée et dont tout un chacun localement savait qu'elle n'était pas respectée* » (Bazet et Mayère, 2004: 118). Geoffroy-Marronat et al., (2004: 76) vont dans le même sens en affirmant que le choix de l'ERP n'est pas neutre et qu'il traduit clairement une représentation du modèle organisationnel que l'on entend développer. Pour D. Lambert, DSI d'Essilor en 1999 (Boitier, 2004: 99), l'ERP sert souvent de prétexte pour mener à bien la standardisation car on sait que celle-ci provoque toujours un certain mécontentement.

Par conséquent, il faut bien prendre conscience que véhiculer la prescription et la standardisation des processus et des référentiels métiers ne signifie pas l'initialiser. Geoffroy-Marronat et al., dans une enquête quantitative montrent que dans plus de deux tiers des cas (72%) la mise en place de l'ERP est précédée par une réorganisation des processus (2004: 79). Ainsi, « *les ERP ne déterminent pas, à eux seuls, les transformations du travail qui seront déclenchées par leur implantation. Car ces dernières dépendent aussi des formes préexistantes d'organisation du travail et des stratégies de réorganisation poursuivies par la direction à travers le nouvel outil* » (Lemaire et Valenduc, 2004: 67). Gilbert et Leclair (2004: 18) vont même plus loin en concluant que « *les changements organisationnels que l'on peut attribuer directement à l'implantation du PGI sont minimes et/ou, de portée très inégale selon la fonction concernée.* »

L'ERP facilite l'incorporation de savoirs externes dans les processus métier. L'incorporation de savoirs externes peut être assimilée à une forme de confrontation entre les savoirs internes et externes de l'entreprise, avec un a priori favorable pour ces derniers au détriment des premiers. En tant que moyen de confrontation élargi aux savoirs externes, l'incorporation sert la domination. Ces trois voies sont donc autant de possibilités, non exclusives, permettant de garantir à une direction la standardisation effective des processus métier.

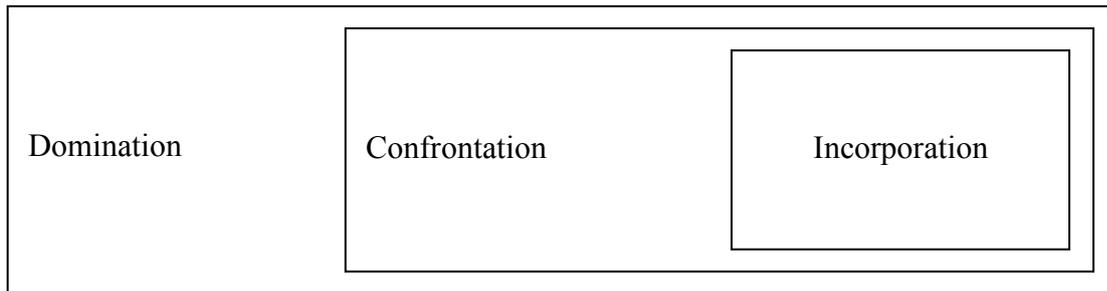


Figure n°4 : les voies imbriquées de la standardisation des processus métiers selon Guffond et Leconte (2004)

Nous venons de définir les termes sur lesquels porte notre recherche. Par une approche typologique, nous avons mis en lumière que la standardisation des processus métier est véhiculée selon trois voies imbriquées : la domination semble toujours présente, même en filigrane des autres voies. Elle a recours parfois à la confrontation pour faire émerger le meilleur standard et cette confrontation n'exclut pas le recours à l'incorporation de savoirs externes dans le standard.

Après avoir évoqué l'origine et les voies de la standardisation, l'analyse de la standardisation conduit également à s'intéresser à ses effets.

2. Ecueils et dérives de la standardisation des processus métier

Nous avons évoqué précédemment les arguments en faveur des standards et de la standardisation. Les mêmes auteurs (Brunsson et Jacobsson, 2000: 171-2) nous éclairent également sur les arguments en leur défaveur :

- On voit souvent la standardisation comme une intrusion malvenue, inutile et nuisible dans un monde d'individus et d'organisations libres, distincts, qui sont assez sages pour prendre eux-mêmes leurs décisions. La standardisation, telle qu'elle est perçue, signifiera la règle venue de l'extérieur, par laquelle les acteurs, les choses et les conditions doivent maintenant prendre forme de manière uniforme.
- On voit souvent cette tendance au mimétisme comme quelque chose d'indésirable, notamment pour des acteurs – organisations et individus – préférant marquer leur différence.
- Les standards sont aussi critiqués pour aller trop loin dans la stabilisation du monde, ce qui peut constituer un frein à l'innovation ou à l'apprentissage.
- Devons-nous faire confiance à l'expertise et à la bonne volonté de ceux qui font les règles du jeu ? Comment savoir si ceux qui font le standard savent mieux que nous ce qui est bon pour nous ?
- Il est facile de trouver des exemples de standardisation menant à des solutions faibles, particulièrement dans la standardisation des produits.
- De nombreux critiques de la régulation et de la standardisation préfèrent le marché aux standards. Pourquoi ne pas laisser le marché décider comment les produits et les services doivent être conçus ?
- La standardisation peut aussi être critiquée sous l'angle opposé, comme représentant une trop faible régulation, pour ses faibles liens avec l'organisation formelle et pour son infériorité comparée aux directives.

A la lumière de ces arguments sur la standardisation en général, nous souhaitons faire le jour plus précisément sur les écueils et les dérives de la standardisation des processus métier tels qu'ils peuvent être identifiés dans la littérature.

Dans leur article intitulé *Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux*, Bernier, Bareil et Rondeau (2003) choisissent comme typologie les trois niveaux de décision mis en évidence par Ansoff (1965), à savoir les niveaux stratégique, tactique et d'exécution, qu'ils rebaptisent niveaux stratégique, fonctionnel et opératoire. Selon les auteurs, lors d'un projet ERP, « *plusieurs facettes de l'organisation devront évoluer en même temps.* » Citant Rondeau (1999: 149), ils précisent que la mise en œuvre de l'ERP « *constitue souvent une sorte de va-et-vient entre l'intention stratégique et l'opérationnalisation où s'exécutent pêle-mêle, des activités nombreuses et diversifiées résultant d'initiatives de tous les acteurs concernés.* »

Outre le fait que nous attribuons à l'ERP un rôle important dans la standardisation des processus métier, cette typologie à trois niveaux nous semble intéressante pour caractériser les effets de la standardisation sur une échelle de temps. Le niveau stratégique caractérise les effets à long terme sur les activités de l'entreprise ; le niveau fonctionnel, aligné sur la stratégie caractérise les effets à moyen terme ; enfin, le niveau opératoire, que nous renommerons « opérationnel » - pour ne pas créer de confusion terminologique avec le terme « mode opératoire » très largement utilisé par la suite - caractérise les effets à court terme, c'est-à-dire à moins d'un an. C'est ainsi que nous hiérarchiserons les écueils et les dérives de la standardisation des processus métier que nous avons identifiés.

2.1. Au niveau stratégique

Parmi les effets ayant un impact à long terme sur l'entreprise, la littérature identifie d'une part une *réduction de la variété requise pour gérer la complexité* de l'environnement de l'entreprise et d'autre part *des écarts intrinsèques entre le modèle et son application*.

Réduction de la variété requise pour gérer la complexité

Selon Bazet et Mayère (2004), les limites mises en place par des schémas interprétatifs accaparés par quelques uns risquent de réduire la variété requise pour gérer la complexité.

Par exemple, lors de la modélisation des processus dans l'ERP, une spécification est réalisée à partir de l'expression des besoins. Or, « *les schémas interprétatifs à l'œuvre sont ceux des informaticiens, et les utilisateurs sont censés s'y accoutumer* » (114-5). Sur les projets de taille significative, c'est le plus souvent l'intégrateur, une société de service dont la mission s'arrête lorsque le projet est parvenu à son terme, qui véhicule ses propres schémas interprétatifs en transformant l'expression des besoins en spécifications fonctionnelles et techniques. Cette démarche de spécification postule que toutes les situations peuvent être catégorisées a priori, alors même que « *la variabilité s'est accrue et l'interdépendance des organisations productives conforte l'incidence possible d'un aléa ou d'un événement particulier* » (Bazet et Mayère, 2004: 114-5).

De même, les processus standard décrits postulent le respect de leur application dans les règles. Or, pour Bazet et Mayère, le contexte même du fonctionnement actuel des entreprises multiplie les situations qui, sans être totalement hors normes, « *s'inscrivent aux frontières, dans un entre-deux de l'arrangement, quitte à rétablir a posteriori les enregistrements et validations requises par le règlement.* » Le résultat est le suivant : « *les procédures sont respectées à la lettre, mais pas forcément dans l'esprit* » (Deshayes, 2004).

Quand le management possède une démarche inscrite soit dans la perspective d'une possible exhaustivité des situations, soit dans le postulat selon lequel la diversité serait superfétatoire, et pourrait sans inconvénient être ramenée à quelques processus standard, il applique le postulat taylorien à la production d'informations. « *Désormais, ce sont les fonctionnalités des logiciels qui doivent déterminer la meilleure façon de travailler !* » (Gautier et Pezet, 2008:

154) car les ERP constituent un nouveau système taylorien qui applique les principes de l'organisation scientifique aux processus de l'entreprise (Gilbert et Leclair, 2004).

C'est en quelque sorte la logique interne qui prend le pas sur l'environnement de l'entreprise « *au risque d'une disjonction avec la variété des marchés et des relations économiques et sociales* » (Bazet et Mayère, 2004: 117).

L'exemple de cette multinationale, qui a créé pour tous les pays européens un centre d'excellence *paiement des fournisseurs* dans le Nord de l'Europe, est significatif. Les multiples dysfonctionnements du centre ont amené les fournisseurs à se retourner sur leur seul interlocuteur connu : l'acheteur. Malheureusement les processus prescrits lors de la conception de la nouvelle organisation interdisaient à ce dernier d'intervenir au-delà de l'étape de la commande.

« *La boucle est bouclée, et la combinaison des réorganisations, toutes sous-tendues par des logiques rationnelles et des discours programmatiques enthousiastes, aboutit à des inefficacités en bonne part inextricables* » (Bazet et Mayère, 2004: 116).

Pour Guffond et Leconte (2004: 41), « *les procédures standard ne peuvent répondre qu'à une partie des besoins, les procédures décrites deviennent contraignantes lorsqu'il s'agit de « faire entrer » toute l'activité, y compris les situations atypiques, dans des schémas préétablis. En certaines occasions, il est utile que les usagers reprennent la main. Ainsi, l'organisation peut retrouver les marges de négociation dont elle a besoin.* » On retrouve ici la dimension réductrice de la standardisation, confirmée par Kessous et Mounier (2004: 147) qui avancent que « *la codification du travail dans un cahier des charges ne résume d'aucune manière l'ensemble des opérations réalisées* » et par Lemaire et Valenduc (2004: 61) pour qui « *les procédures standardisées s'avèrent bien souvent insuffisantes ou inadéquates.* »

Au niveau stratégique, le risque d'une variété requise insuffisante pour gérer la complexité s'accompagne également du constat que le modèle tel qu'il a été conçu ne parvient pas à s'appliquer sur le terrain. Cet écart entre le prescrit et le réel, lorsque qu'il est important, est un véritable risque pour l'entreprise sur le long terme car les nouvelles stratégies élaborées par le management pourraient ne jamais trouver écho au niveau opérationnel.

Des écarts intrinsèques entre le modèle et son application

« *La conception d'un processus ne correspond pas à un optimum absolu. Sa mise en pratique génère inévitablement des écarts avec le modèle. Par ailleurs, les évolutions du métier, de la stratégie ou de l'environnement appellent d'éventuelles révisions* » (Morley et al., 2005). De même, selon Boitier (2004: 101), « *l'observation des pratiques révèle que l'instrumentation de la technologie est rarement fidèle au modèle : tout d'abord, parce que les pratiques sont encadrées par le système de contrôle formel, mais ne sont jamais totalement contraintes (Crozier et Friedberg, 1977). Ensuite, parce que le projet initial est confronté aux représentations des utilisateurs. Les pratiques sont le fruit d'un processus récursif faisant évoluer le projet au cours des différentes étapes du changement (Desanctis et Poole, 1994).* »

Gilbert et Leclair (2004: 23) vont dans le même sens en précisant que « *la décomposition d'un produit en plusieurs composants n'est pas interprétée de la même manière par le bureau des études, les méthodes, la fabrication, le service commercial ou la gestion de production et les stocks.* » Pour eux, l'exemple des nomenclatures de production montre que « *le risque est grand que les découpages implicites retenus par les concepteurs du PGI, même paramétrés par l'un des utilisateurs, ne correspondent vraiment aux besoins spécifiques d'aucune des divisions de l'entreprise. [...] On est fondé à se demander si le résultat n'est pas plutôt l'adoption par tous d'une fiction unique.* » Les données ne sont effectivement ni des faits objectifs, ni des images fidèles du réel. Elles incluent toujours un type de vision de ce dernier, dépendant de l'observateur. Ainsi, « *en occultant le point de vue de celui qui saisit une fois pour toutes la fragile donnée, le PGI dissimule la variété des grilles spécifiques d'interprétation. Leur uniformisation, sous l'apparence d'un bon sens rationaliste, peut se révéler destructrice de la richesse d'interprétations, constitutivement divergentes mais conjointement nécessaires pour maîtriser la complexité d'un réel uniforme.* »

Selon Babeau et Chanlat, « *le décalage entre la représentation et la réalité ne concerne pas seulement les structures de l'organisation. L'activité des acteurs est elle-même l'objet d'une déformation importante lors de la mise en pratique des prescriptions formelles : la tâche prescrite (quel que soit le mode de prescription) et la tâche effective ne coïncident pas toujours. De nombreux auteurs ont enquêté sur cette différence entre travail prescrit et travail réel. Nous ne saurions en produire une liste exhaustive tant ils sont nombreux. Contentons-nous de noter que ce décalage est établi par maints observateurs des organisations. Ces quelques observations de sociologues du travail ou ergonomes montrent clairement le jeu*

incessant autour de la règle que les acteurs développent dans l'organisation. Ce n'est pas là une spéculation ou un soupçon, mais bien un fait indiscutable qui concerne le fonctionnement quotidien de toutes les entreprises » (2008: 202). Les auteurs qualifient de *transgressions* toutes ces actions qui interprètent le modèle ou s'en affranchissent.

Cela n'est pas sans évoquer les *zones d'incertitudes* popularisées par Crozier et Friedberg (1977). Les auteurs expliquent surtout l'écart entre la réalité et la théorie par le fait que, « *dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système* » (Crozier et Friedberg, 1977: 42).

Après avoir caractérisé des effets du dysfonctionnement potentiel de la standardisation sur le long terme, nous allons nous intéresser au premier niveau de déclinaison de la stratégie, à savoir le niveau tactique ou fonctionnel.

2.2. Au niveau fonctionnel

Parmi les effets ayant un impact à moyen terme sur l'entreprise, la littérature évoque d'une part *une conflictualité exacerbée entre les services* et d'autre part *une autonomie menacée dans et entre les services qui dessert les objectifs de l'entreprise*.

Une conflictualité exacerbée entre les services

Pour Autissier et Wacheux (2006), le conflit est la manifestation évidente d'une accumulation d'événements significatifs, négatifs, non ou mal gérés au moment où ils se sont produits. La perception réductrice du conflit que les auteurs mettent en lumière ne doit cependant pas éluder sa dimension naturelle, laquelle dépasse l'attribution d'une polarité positive ou négative. Pour André Cognard (2003: 56), « *partout où il y a mouvement, il y a conflit. [...] Il indique l'évolution, le changement.* » Ce qui nous semble important de souligner pour rebondir sur les propos d'Autissier et Wacheux, c'est le rôle central de l'encadrement intermédiaire dans le bon fonctionnement d'un service, et par suite sa capacité à gérer les conflits. Or, les auteurs estiment que le manager ne parvient plus à exercer cette prérogative dans un univers en perpétuelle reconfiguration et dans un système entreprise dans lequel une part de son autonomie a disparu.

Comme nous allons l'évoquer dans ce paragraphe, il semble que les conflits se déroulent notamment entre le management central et les opérateurs ou le management opérationnel local. Bazet et Mayère (2004: 117) identifient « *une tension croissante entre le principe d'homogénéisation porté par le management central, et la logique de contextualisation de l'activité portée par les opérateurs en charge de sa mise en œuvre.* » Pour le management central, « *tout ce qui tend à échapper au travail prescrit est considéré a priori comme suscitant des phénomènes parasites, relevant d'une recherche de gratification personnelle. De sorte que même si ces initiatives locales constituent une réponse pragmatique et localement efficace au jeu de contraintes dans lequel intervient la mise en œuvre de l'activité, elles vont venir buter contre ce principe abstrait, global, promu par le management central* » (Bazet et Mayère, 2004: 118).

Les pratiques professionnelles mettent également en évidence que la nécessité pour toutes les entités fonctionnelles de travailler ensemble sur un même processus crée des

interdépendances génératrices de conflits. Alors que certains services n'étaient pas forcément contraints hier de travailler ensemble, il semble qu'aujourd'hui, ils soient dans l'obligation de le faire, parfois malgré eux.

Cela s'est déroulé ainsi dans un centre de recherche nucléaire français : l'acheteur a négocié les prix en kilos avec son fournisseur, sa secrétaire a saisi les prix négociés alors que l'unité de stockage paramétrée dans le logiciel était la tonne. Le magasinier a fait la réception en quantité dans les achats en constatant qu'elle était celle prévue par la commande. Lors du contrôle facture, la comptable n'a jamais pu rapprocher la facture de la commande car, une fois valorisées, facture et commande devenaient totalement incompatibles. La comptable n'enregistra donc pas la facture qui ne put être mise au paiement et accusa le magasinier d'avoir mal fait son travail. Le fournisseur appela l'acheteur qui s'étonna du problème et fustigea la comptable. En définitive, la simple saisie de données fausses à la source créa un conflit majeur entre les services, allant jusqu'à demander un arbitrage.

Des relations conflictuelles peuvent également s'instaurer entre les différents services. Par exemple, des conflits entre les commerciaux et les technico-commerciaux sont générés par la nécessité de se conformer au processus standard (Kessous et Mounier, 2004: 150) : « *Les commerciaux ne sont pas très enclins à enrichir le système d'information. Les données commerciales sont relativement pauvres ou incomplètes, ce qui ne facilite pas le travail des ingénieurs technico-commerciaux. Évalués sur des critères de productivité, ils se sentent en conséquence tributaires des vendeurs. Inversement, ces derniers considèrent les techniciens quelque peu tatillons, ce qui les conduit souvent à dénoncer le dispositif comme étant peu flexible et bureaucratique.* » On peut ainsi arriver à la situation paradoxale où les protagonistes s'épuisent dans des négociations internes au lieu de dépenser leur énergie sur le problème à solutionner.

Au niveau fonctionnel, la conflictualité exacerbée entre les services s'accompagne également du constat que l'autonomie menacée dans et entre les services dessert à moyen terme les objectifs de l'entreprise.

L'autonomie menacée dans et entre les services dessert les objectifs de l'entreprise

« L'interconnexion fonctionnelle sans couture a permis un accès immédiat à des informations fiables et facilité leur circulation. Mais cette avancée supplémentaire dans la constitution d'un système d'information global est souvent perçue, par les responsables décisionnels, comme une menace et une remise en cause de leur espace d'autonomie » (Geoffroy-Maronnat et al., 2004: 76). La tentation pour l'individu de préserver son pré carré coûte que coûte a bien été mise en évidence par le courant de la psychologie du travail français. Cette résistance, « révoltée, passive ou discrète » (Fronza, 2008: 112-3) requiert alors l'affirmation d'une autorité sans faille de la direction générale pour venir à bout des baronnies ; sinon, l'entreprise risque le morcellement et la notion d'*objectif d'entreprise* peut perdre son sens au profit des objectifs individuels.

Si dans certaines entreprises, on a vu l'acheteur perdre du pouvoir, il en existe d'autres où c'est le processus inverse qui s'est produit. Geoffroy-Maronnat et al. (2004: 81-2) montrent comment une direction achat s'est réappropriée le pouvoir de l'acte d'achat au travers de la restructuration des grandes étapes du processus achat/approvisionnement. Le pouvoir a effectivement changé de main mais, ce faisant, a réduit l'autonomie des entités fonctionnelles et durcit par la même occasion les cloisonnements traditionnels entre les métiers.

Dans cette succursale régionale d'une banque dont la mascotte mange des noisettes, la mise en œuvre d'un ERP couvrant la maîtrise de la chaîne des dépenses s'est accompagnée d'un nouveau design organisationnel pour traiter le processus relatif aux achats de fonctionnement. Le service comptable, jusque là autonome a dû détacher au service achat son personnel réalisant le contrôle facture. En effet, le contrôle facture, tâche comptable par excellence, ne se faisait plus dans de bonnes conditions en raison de l'obligation de rattacher l'en-tête de facture aux lignes de commandes saisies par le service achat. Les erreurs souvent constatées, qu'il s'agisse d'affectation comptable ou budgétaire, poussaient les comptables à annuler l'ensemble du flux commande et à le ressaisir. L'entreprise a choisi de regrouper les activités pour optimiser ce processus. Pour autant, les personnels rattachés n'ont pas revêtu l'habit des acheteurs et le service comptabilité reste dépendant du service achat pour réaliser la fin du processus qui est le paiement du fournisseur.

Guffond et Leconte pointent également la suppression des temps de négociation entre les services. « Avec l'ERP, l'automatisation de la procédure a pour effet de supprimer les temps de mise en accord, voire même les supports habituels de travail. C'est ainsi par exemple que les chefs d'équipe ne disposent plus des fiches kan ban, mais voient apparaître sur leurs écrans des ordres de fabrication sous forme de listing, états qu'ils doivent mettre en œuvre sans concertation possible. La nature de leur activité impose pourtant de prendre parfois des décisions en dehors des prescriptions de l'outil » (2004: 44). Crozier et Friedberg voient dans cette suppression des temps de négociation la volonté de supprimer le pouvoir, qu'ils déclarent « inséparablement lié à la négociation » (1977: 68). « Supprimer le pouvoir ne signifie rien d'autre en fin de compte que supprimer la possibilité, mais aussi le droit, des acteurs de faire autre chose que ce qui est attendu d'eux, bref, supprimer leur autonomie pour les réduire à l'état de machines » (1977: 32-3).

Lemaire et Valenduc (2004: 63) soulignent le paradoxe de la standardisation qui se manifeste par une autonomie restreinte des salariés. Selon eux, on constate que si la responsabilité informationnelle des salariés s'accroît, en raison de l'unicité de l'information, leur autonomie décroît en raison de la standardisation des processus opérationnels et des procédures, de l'enchaînement automatique des tâches et de la création de règles organisationnelles strictes.

Après avoir évoqué les effets de la standardisation sur le moyen terme, nous allons nous intéresser à la déclinaison de l'organisation fonctionnelle, à savoir le niveau opérationnel.

2.3. Au niveau opérationnel

Parmi les effets ayant un impact à court terme et de manière directe sur les acteurs de l'entreprise, la littérature identifie d'une part *une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement* et d'autre part *une déresponsabilisation, une démotivation, un désengagement et une perte de sens*.

Une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement

Gilbert et Leclair assurent qu'il est difficile pour un acteur de l'entreprise d'aller à contrecourant de la règle, même s'il estime que c'est pour le bien de son entreprise. Par exemple « *l'action directe d'un réseau commercial sur un ordonnancement de fabrication déjà calculé pour privilégier une commande qu'il juge prioritaire est des plus réduites et doit emprunter des chemins forts détournés* » (2004: 24).

Dans une autre entreprise, une cellule de gestion des données techniques, interface entre le système d'information et les différents services utilisateurs, est créée avec pour mission d'être garante des règles et des méthodes de codification, de construction et de maintenance du référentiel. « *L'existence même de cette cellule lui confère une place de contrôle qui ôte une part d'autonomie à ces mêmes équipes, habituées à créer elles-mêmes leurs données. Cette possibilité de codification décentralisée était préalablement perçue comme une facilité offerte aux opérationnels pour gérer au mieux leur activité. Y renoncer fait donc problème. C'est notamment le cas des commerciaux qui pratiquaient un aménagement des procédures en créant des articles fantômes afin d'accéder à des fonctions inaccessibles sans cela. Au nom du risque de souillure de la base ce détournement leur est désormais interdit* » (Guffond et Leconte, 2004: 42-3).

Une certaine frustration peut naître de cette standardisation. Elle peut naître également de la centralisation des décisions, laquelle risque de faire disparaître l'apport des relations humaines informelles dans la réalisation du métier. L'exemple suivant de Kessous et Mounier (2004: 151) traduit bien cette tendance à la désincarnation et à la dépersonnalisation. « *Les demandes de soutien technico-commercial doivent désormais passer par le manager qui*

affecte les missions selon les plans de charge. Il est donc plus difficile pour les vendeurs de négocier en bilatéral le soutien d'une personne avec laquelle ils entretiennent de bonnes relations, ou qui est réputée travailler mieux ou plus rapidement que d'autres. »

En outre, l'impossibilité pour un acteur de l'entreprise de mener à bien son activité peut l'amener à contourner le système. Dans un processus d'achat standardisé, si les fournisseurs manifestent leur désagrément de ne pas être payés, de se perdre dans le dédale de procédures, et menacent de refuser les commandes à venir si les précédentes n'arrivent pas à terme, l'acheteur est confronté au risque de ne pouvoir mener à bien son activité, ou à celui de déroger aux règles tout récemment renforcées à l'occasion de la mise en place de l'ERP. *« L'un de nos interlocuteurs mentionnait ainsi sa tentative en cours visant à se faire transmettre des codes lui permettant d'accéder à des opérations au-delà de son segment d'intervention »* (Bazet et Mayère, 2004: 118-9).

Geoffroy-Marronnat et al (2004: 80), constatent également *« l'existence de procédés de traitement de l'information clandestins »* dans une entreprise de 7700 personnes dans laquelle existait *« un fort décalage entre les processus préétablis lors de la phase de paramétrage initial [de l'ERP] et les processus réels en vigueur dans l'entreprise. »*

Pour Guffond et Leconte (2004: 45), de nouvelles procédures déviantes voient le jour : *« si l'outil [l'ERP] simplifie certaines procédures, il en génère de nouvelles : construction de leurres (fausses commandes pour déclencher des actions non codifiées), de pratiques de contournement (premier article venu puis modification du libellé pour ne pas s'embêter à chercher le bon article), etc. De fait, on observe une sorte de bipolarisation des procédures, avec d'un côté des procédures courantes pouvant être automatisées et de l'autre une sophistication dans le traitement de situations complexes. »*

Kessous et Mounier (2004: 148) nous informent sur certaines pratiques de contournement des processus prescrits, notamment celle consistant pour un vendeur à mettre *au frigo* les ventes réalisées, c'est-à-dire à lisser ses résultats pour éviter des impacts négatifs sur sa part variable. Pour eux, le véritable danger est de substituer un type de management par un autre : les utilisateurs se sachant observés risquent de ne plus appliquer les processus qu'en fonction des seules attentes du management. Ainsi en atteste cet exemple donné par un responsable du

soutien technico-commercial¹⁶. Ce dernier, après avoir fixé comme objectif l'amélioration du taux de transformation (c'est-à-dire du rapport entre les intérêts ressentis pour une offre et les ventes réalisées), avait constaté quelque temps après une remontée surprenante. En y regardant de plus près, il s'est aperçu que ses directives avaient eu pour effet une auto-sélection des informations transmises par les membres de son équipe : ces derniers n'inscrivant plus dans le logiciel que les affaires ayant une forte probabilité de transformation.

Autre exemple de contournement, celui constaté lors de la mise en place d'un logiciel de CRM. *« Le responsable du service constate que certaines réclamations écrites lui étaient adressées nominativement, ce qui n'était jamais arrivé auparavant, son nom n'étant pas connu des clients. Certains courriers faisaient même état d'une discussion téléphonique préalable. Il ne fait aucun doute que la suggestion de la formalisation écrite provient de personnes qui auraient pu elles-mêmes saisir cette réclamation dans le logiciel. Cet exemple met en évidence la résistance des individus (en l'occurrence ici des vendeurs) à sortir de la définition antérieure de leurs métiers »* (Kessous et Mounier, 2004: 152) et surtout, à faire supporter, avec les seuls moyens qui leur restent, le poids opérationnel des processus standard à leur hiérarchie.

Fronza explique la résistance au changement par la perception qu'en a l'individu, à savoir *« un générateur de chaos, d'anomie, une perte de sens pour le sujet qui a vécu durablement dans un monde organisationnel et à qui l'on demande d'adopter des pratiques, normes et comportements issus d'un autre monde social »* (2008: 117).

Les problèmes les plus lourds et coûteux pour une entreprise peuvent provenir de l'imposition de processus standard mal pensés. Un audit externe pratiqué fin 2007 dans une société industrielle publique employant environ deux mille personnes a montré que près de cinquante pourcent du temps du personnel de la comptabilité fournisseur et du contrôle de gestion était consacré à la quête d'informations pour constater dans le système d'information, hors circuit standard via des écritures analytiques, les réceptions que les services opérationnels ne faisaient pas. L'audit a très vite montré que les services opérationnels ne saisissaient pas les réceptions parce que cette absence de

¹⁶ Exemple tiré par les auteurs d'un programme de recherche visant à suivre la mise en place d'un progiciel de CRM sur plusieurs années chez France Telecom.

saisie leur permettait de bloquer la comptabilisation des factures, cette dernière déclenchant automatiquement la mise en paiement pour le fournisseur. Ne pas saisir les réceptions leur garantissait ainsi de garder la main indirectement sur le paiement du fournisseur. Sous un angle purement technique, la simple mise en œuvre d'une étape de bon à payer octroyé par les services opérationnels après le contrôle facture aurait suffi à débloquer la situation. Cette option n'avait pas été retenue notamment pour se conformer à la directive européenne qui impose le respect de délais de paiement maximaux.

De toute évidence, l'acteur dans le système use de sa liberté persistante pour défaire les réglages les plus savants (Crozier et Friedberg, 1977). « *Le changement, à quelque niveau qu'il se situe, ne peut plus se définir comme l'imposition – ou la traduction dans les faits – d'un modèle a priori conçu au départ par des sages quelconques et dont la rationalité devra être défendue contre les résistances irrationnelles des acteurs, résistances qui ne seraient que l'expression de leur attachement borné aux routines passées ou de leur conditionnement par – et aliénation dans – les structures de domination existantes* » (Crozier et Friedberg, 1977: 34).

Au niveau opérationnel, si nous avons souligné les risques d'une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement, d'autres effets pervers apparaissent également, comme la déresponsabilisation, la démotivation, le désengagement et la perte de sens chez les acteurs de l'entreprise.

Déresponsabilisation, démotivation, désengagement et perte de sens

Selon Autissier et Wacheux (2006: 38-9), « *demander aux individus de standardiser leurs pratiques et au management d'orienter son activité sur le contrôle et le reporting ne favorise pas l'engagement. Le reporting prend le pas sur l'activité et les managers s'abritent derrière l'outil.* »

Pour Bazet et Mayère (2004: 118) « *les liens sociaux tels qu'ils s'étaient constitués ne donnent plus nécessairement prise sur le réel, sur la conduite de l'activité. Le processus de rationalisation passe par l'affectation d'opérations à des intervenants spécialisés, par la*

délimitation des champs de responsabilité, au risque d'une a-responsabilité, d'une absence d'interlocuteurs dans la gestion de problèmes complexes qui relèvent généralement de différentes opérations. »

A titre d'exemple, dans un processus d'achat traditionnel, le fournisseur responsabilise souvent son interlocuteur, celui qui a passé la commande. Or, ce dernier est déresponsabilisé par les processus d'achat qui, selon les meilleures pratiques, dissocient systématiquement la demande d'achat, la commande, la réception de la marchandise, le contrôle facture et le paiement, car à chaque étape est associée une responsabilité différente qui répond parfaitement à une logique interne. L'acheteur n'est plus concerné une fois la commande passée.

Gilbert et Leclair (2004: 28) vont dans le même sens, avançant qu'il existe un risque décisionnel. Selon eux, *« les SGI renforcent la capacité de contrôle des unités par la direction, bridant ainsi l'autonomie de la périphérie au contact de l'environnement. »* L'impossibilité imposée à un acteur de prendre une décision ou de devoir la justifier par un argumentaire musclé le déresponsabilise complètement et crée les conditions de son désengagement. Moriceau (2008) attire notre attention sur le fait que *« la responsabilisation n'est pas la responsabilité »* (139). Selon lui, *« chaque fois qu'une machinerie à responsabiliser métamorphose la bonne idée en responsabilisation, chaque fois qu'elle s'arme de mesures, de prescriptions et de langages imposés, [...] voici que la noble et généreuse idée se pétrifie, se vide de son âme, perd son potentiel réformateur. Elle devient procédure, contrôle et contrôle du contrôle, n'est plus réponse à inventer face à une situation et ne garde plus de la responsabilité qu'un nom mobilisateur »* (Moriceau, 2008: 146-7).

Il est à envisager que beaucoup de cadres se démotivent, tout simplement parce qu'ils ont le sentiment de perdre la maîtrise de leur environnement de travail. Selon Autissier et Wacheux (2006) la dégradation du sens touche plus les managers intermédiaires qui n'ont ni le contact direct avec le produit ou le client, ni les prérogatives pour définir la stratégie. Ils doivent appliquer des directives dont les difficultés opérationnelles créent des situations de flou et d'incertitude qui rendent leur management complexe. Les changements fréquents d'organisation et d'équipe impliquent un management plus adaptatif. Or, le sens au travail se construit aussi dans les relations interpersonnelles nouées sur le lieu de travail. Aucun salarié

n'est simplement le titre qu'il porte sur sa carte de visite. « *Les relations humaines se construisent dans la durée* » (Autissier et Wacheux, 2006: 29-30).

Pour Lemaire et Valenduc (2004: 60), « *les travailleurs qui ne comprennent pas la portée de leur action sont démotivés. Ainsi, dans de nombreux cas, une proportion importante des utilisateurs se plaint de ne pas maîtriser suffisamment l'ERP et de se trouver handicapée dans la réalisation de son travail quotidien. [...] Ce manque de maîtrise du nouveau système d'information dont s'est doté l'entreprise n'est pas de nature à favoriser un enrichissement des tâches et ne permet pas de tirer parti pleinement des avantages du nouvel outil.* » Fronda abonde dans la même direction : « *si les acteurs semblent résister [...] au changement, c'est moins parce qu'ils n'en veulent pas et qu'ils n'y croient pas (au sens de désir ou de valeurs qui les animent) que parce qu'ils ne le peuvent pas (au sens de compétences techniques ou de capacité de mobilisation de ressources stratégiques). Cela ne fait pas sens à leurs yeux* » (2008: 116-7).

Par ailleurs, une perte de sens peut naître d'un travail perçu comme sans valeur ajoutée. Geoffroy-Marronnat et al (2004: 83), décrivent une entreprise dans laquelle les référentiels métier, essentiellement les gammes et les nomenclatures, ont été standardisées. Pour le bureau d'industrialisation, désormais chargé de renseigner la base des données techniques et de la mettre à jour, « *la nouvelle codification est qualifiée de plus lourde et fastidieuse que l'ancienne, car elle intègre plus de caractères à entrer, notamment ceux relatifs à la famille des ventes.* » De plus, cette codification de la famille des ventes sort de son champ de savoir. « *Il y a défaut d'appropriation de ce nouveau savoir qui à leurs yeux sort de leur logique professionnelle. Cependant, le problème n'est pas tant la représentation du savoir véhiculée par la nouvelle codification, mais plus précisément le travail de saisie perçu comme sans valeur ajoutée* » (Geoffroy-Maronnat et al., 2004: 83).

On retrouve la même problématique dans un centre de recherche nucléaire français, déjà cité auparavant. Les acheteurs estimaient qu'une dizaine d'articles étaient suffisants pour réaliser leur activité car il leur suffisait d'en sélectionner un, puis de modifier le libellé de l'article au moment de passer la commande. Pourtant, c'est plus de deux cents articles qui ont dû être créés pour prendre en compte les contraintes comptables et budgétaires de l'établissement. En effet, l'ERP cache les impacts comptables, analytiques, budgétaires, voire fiscaux (pour partie) dans le référentiel article afin de faire en sorte que les

informations, notamment budgétaires, soient connues dès la demande d'achat puis suivent lors des transformations successives en commande, en réception et en facture. L'état de l'art, au final, c'est qu'il n'y a plus de saisie comptable mais un contrôle facture. Le comptable se transforme en douanier qui n'arrête que les commandes réceptionnées suspectes. Le travail de l'acheteur comporte donc une grande part de réflexion sur le choix de l'article alors qu'il saisit difficilement les implications de ce choix et que ces implications sont rarement en rapport avec les objectifs fixés par son management direct.

De même, le manque de considération et de reconnaissance octroyés par l'entreprise à ses salariés peut être très mal vécu par les acteurs concernés et impacter durablement l'organisation. L'appel croissant à des consultants externes peut participer d'une perte de sens chez les salariés. En effet, pour Lefrancq (2008: 67), « *l'appel à des connaissances externes renvoie l'image d'un déficit personnel en termes de compétences ou de capacité à faire face aux difficultés sans une assistance de nature à pallier ses propres insuffisances.* » Guffond et Leconte (2004: 40) sont également très critiques envers les consultants : « *De manière directe ou indirecte, les consultants orientent les débats et cherchent parfois à faire retenir une logique qui n'est ni celle des membres de l'équipe projet, ni celle du management, ni même celle de l'outil. A tel point, que l'on peut se demander si les fameuses best practices dont sont parés ces outils ne sont pas que les solutions les plus courantes, voire les mieux connues par les consultants ?* »

Conclusion

Nous avons fait état dans ce chapitre de deux constats importants :

D'une part, les processus métier font l'objet d'une standardisation ancrée dans l'Organisation Scientifique du Travail, le reengineering, le benchmarking et des outils de type progiciels de gestion. Cette standardisation emprunte les voies parfois imbriquées que sont la domination, la confrontation et l'incorporation.

D'autre part, la littérature fait part de nombreux écueils et dérives qui se font jour lors de la standardisation des processus métier par les voies actuellement empruntées, et ce aux trois niveaux de décision de l'organisation, à savoir, les niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel.

Tableau n°1 : les écueils et les dérives de la standardisation des processus métier

Au niveau stratégique	Au niveau fonctionnel	Au niveau opérationnel
Réduction de la variété requise pour gérer la complexité	Une conflictualité exacerbée entre les services	Une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement
Des écarts intrinsèques entre le modèle et son application	L'autonomie menacée dans et entre les services dessert les objectifs de l'entreprise	Désresponsabilisation, démotivation, désengagement et perte de sens

Ce double constat met en évidence que la marche de la standardisation forcée des processus métier est enclenchée depuis longtemps et que peu de signaux nous annoncent un revirement en la matière. Pourtant, il devient difficile de nier les effets négatifs de la généralisation d'un standard *promulgué*.

Le standard *promulgué* est la bannière sous laquelle nous choisissons de rallier les voies imbriquées de standardisation des processus métier que sont la domination, la confrontation et

l'incorporation. La promulgation est, par définition¹⁷, l'acte par lequel le chef de l'État constate qu'une loi a été régulièrement adoptée par le Parlement et la rend applicable. Par analogie, le standard est produit par quelques groupes adoués par le management central de l'organisation et promulgué par ce dernier. Cet acte rend le standard exécutoire, selon une logique de management dont le sens est explicitement haut-bas¹⁸. La terminologie accompagnant le standard *promulgué* sera donc généralement associée aux instances officielles et aux prescriptions formelles.

Par suite, sans remettre en question les fondements mêmes de la standardisation, ce qui pourrait faire l'objet d'une autre thèse, nous nous interrogeons sur la nature d'une autre voie possible de standardisation des processus métier, qui réussirait à affranchir l'organisation du standard *promulgué*.

En ce sens, nos travaux cherchent à répondre à l'invitation faite par Crozier et Friedberg pour qui « *d'autres solutions peuvent et doivent être inventées et instituées pour permettre l'articulation et le maintien dans un ensemble de plus de liberté et d'autonomie pour chaque acteur, de plus de diversité, d'incohérences et donc de richesses pour leurs interactions* » (1977: 33-4). Nous proposons d'explorer ces solutions.

¹⁷ Définition Larousse

¹⁸ Top-down

Chapitre 2 : S'orienter vers un standard *pratiq *

Introduction

Socle des voies de standardisation actuelles, l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor a très rapidement fait l'objet d'analyses critiques. Nous retiendrons notamment celles de l'Ecole des relations humaines dès les années 1930 (Mayo, 1933), qui cherche à redonner une place à l'homme au travail. Pourtant, même si nous nous inscrivons dans une continuité avec ces analyses, nous pensons qu'un des objectifs initiaux de l'OST a bien été atteint : il s'agit de l'appropriation au sein de l'entreprise de savoirs externes. En effet, le taylorisme a favorisé, par leur rationalisation, l'intégration des différents savoirs nécessaires à la production au sein d'une même entité cohérente. Ce que nous soulignons cependant, c'est que cette appropriation est réservée à quelques groupes – la direction, le bureau des méthodes dans l'industrie ou le BTP par exemple – et qu'elle se réalise par la **voie de la domination**. Le pouvoir qui s'exprime est celui du système officiel.

Le Reengineering ou encore le benchmarking s'appuient également sur une structure de pouvoir codifiée et légitimée dans et par l'organigramme officiel. La différence avec le Taylorisme est d'une part l'extension des parties prenantes (contrôle de gestion, qualité) et d'autre part la volonté de faire disparaître de l'entreprise, par suppression ou externalisation, des savoirs ayant jadis fait l'objet d'une appropriation. La **voie** empruntée est alors celle **de la confrontation**, avec en filigrane la domination.

Les ERP, ou autres PGI, mobilisent de nouvelles parties prenantes (informatique, direction financière) pour imposer à l'entreprise, par la **voie de l'incorporation**, des savoirs externes, souvent nommés *best practices* en référence à un processus de sélection dont les modalités de sélection ne sont pourtant pas toujours clairement définies.

Pour illustrer ce propos, il est utile de savoir que depuis 2012, le leader mondial des éditeurs d'ERP, l'allemand SAP, pousse le concept à son paroxysme en proposant aux sociétés d'intégration partenaires de déployer des processus prédéfinis en un temps record dans les PME. Pour ce faire, il a modifié son modèle économique en rémunérant ses partenaires sur les licences et la maintenance afin de compenser le manque à gagner de la mise en œuvre.

Ainsi pour réduire ses coûts, le client incorpore tels quels les processus standardisés venus d'ailleurs.

De l'OST à l'ERP en passant par le reengineering et le benchmarking, les instances officielles successives des organisations, ont donc favorisé l'appropriation de savoirs externes, avant de les remplacer par des savoirs standardisés venus d'ailleurs, greffés comme si les risques de rejet par l'organisation étaient négligeables. Or, nous avons montré que les écueils et les dérives de la standardisation des processus métiers par des voies choisies et soutenues par la structure de pouvoir officielle peuvent nuire à l'organisation dans son ensemble.

A l'instar de Crozier et Friedberg, nous pensons qu'il existe un lien de cause à effet entre la structure de pouvoir agissante et les difficultés rencontrées, car « *une organisation ne peut être analysée comme l'ensemble transparent que beaucoup de ses dirigeants voudraient qu'elle soit. Elle est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul* » (1977: 45). Selon les auteurs, il existe une structure de pouvoir, parallèle au système officiel, qui complète, corrige, voire annule les prescriptions formelles. Cette structure de pouvoir « *constitue en fait le véritable organigramme de l'organisation* » (Crozier et Friedberg, 1977: 90).

Ainsi, les limites du standard seraient une conséquence directe de sa promulgation par la structure de pouvoir officielle. Cette perspective nous oblige à amender notre réflexion pour y inclure l'existence d'une structure de pouvoir plus puissante, de l'ordre de l'instituant plutôt que de l'institué, construite au gré des accords informels entre les acteurs et fruit d'une négociation permanente. Par suite, un processus métier, tout standard ou prescrit qu'il soit par la structure de pouvoir officielle, ne s'imposera que s'il est le fruit d'une construction collective soutenue par la structure de pouvoir informelle.

Pour Crozier et Friedberg, « *le changement ne peut se comprendre que comme un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent une nouvelle praxis sociale, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes. C'est un processus d'apprentissage collectif permettant d'instituer de nouveaux construits d'action collective qui créent et expriment à la fois une nouvelle structuration du ou des champs. Un rôle particulier revient à la connaissance. [...] Il devient urgent de connaître [les] construits [d'action collective existants] et les pratiques et les comportements réels qu'ils recouvrent afin d'en*

comprendre le rôle et la signification dans l'ensemble social et d'en mesurer la force de résistance et les capacités d'évolution » (1977: 35-7).

Ainsi, les tenants de l'analyse stratégique nous suggèrent de revisiter les construits d'action collective en regardant du côté de l'apprentissage et de la connaissance. Les travaux sur l'organisation apprenante (Argyris, 2000 ; Argyris et Schön, 2002 ; Senge, 1992) nous suggèrent « *une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances* » (Garvin, 1993: 80). Ceux de Nonaka et Takeuchi (1997), à la croisée des courants de l'apprentissage et du management stratégique, s'inscrivent totalement dans cette perspective. Leur théorie sur la création de connaissances organisationnelles nous semble pertinente pour porter une nouvelle voie de standardisation. Elle semble en mesure à la fois de nourrir une voie qui s'oppose à la destruction des savoirs particuliers de l'organisation, qui combine les savoirs externes incorporés avec les pratiques, et qui reprend le flambeau de la mission inachevée par les voies existantes, à savoir parvenir à diffuser la connaissance dans toute l'organisation, au-delà des quelques groupes soutenus par la structure de pouvoir officielle (direction, méthodes, qualité, informatique) qui l'ont confisquée.

A la lumière de la théorie sur la création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997), nous souhaitons analyser les difficultés rencontrées par le système officiel afin d'esquisser une nouvelle voie de standardisation des processus métier, soutenue par la véritable structure de pouvoir, avec l'ambition que les connaissances soient créées à l'échelle de l'organisation. Ainsi, nous suivons Crozier et Friedberg quand ils soutiennent qu'« *au lieu de considérer uniquement les pratiques informelles comme des exceptions ou des accommodements dans le cadre de la logique traditionnelle, il faut donc aussi renverser la perspective pour essayer de comprendre le système officiel lui-même à partir d'une analyse plus réaliste des difficultés auxquelles il se heurte et même, en allant plus loin, comme une réponse à ces pratiques informelles et comme une solution aux problèmes que celles-ci posent* » (1977: 44). La place centrale de la connaissance tacite dans la théorie de Nonaka et Takeuchi rejoint ici la dimension essentielle des pratiques informelles pour Crozier et Friedberg, à même d'apporter à la fois une lecture claire et des solutions aux difficultés auxquelles se heurte le système officiel.

Un standard emprunt de connaissance tacite et ouvert aux pratiques informelles, cela nous invite à nommer notre nouvelle voie de standardisation le *standard pratiqué*.

Ce chapitre a pour objet l'élaboration d'un cadre conceptuel visant à préciser la nature de cette nouvelle voie. Nous chercherons dans un premier temps à faire émerger les fondements théoriques du standard *pratiqué* avant de proposer, dans un second temps un modèle conceptuel destiné à le matérialiser.

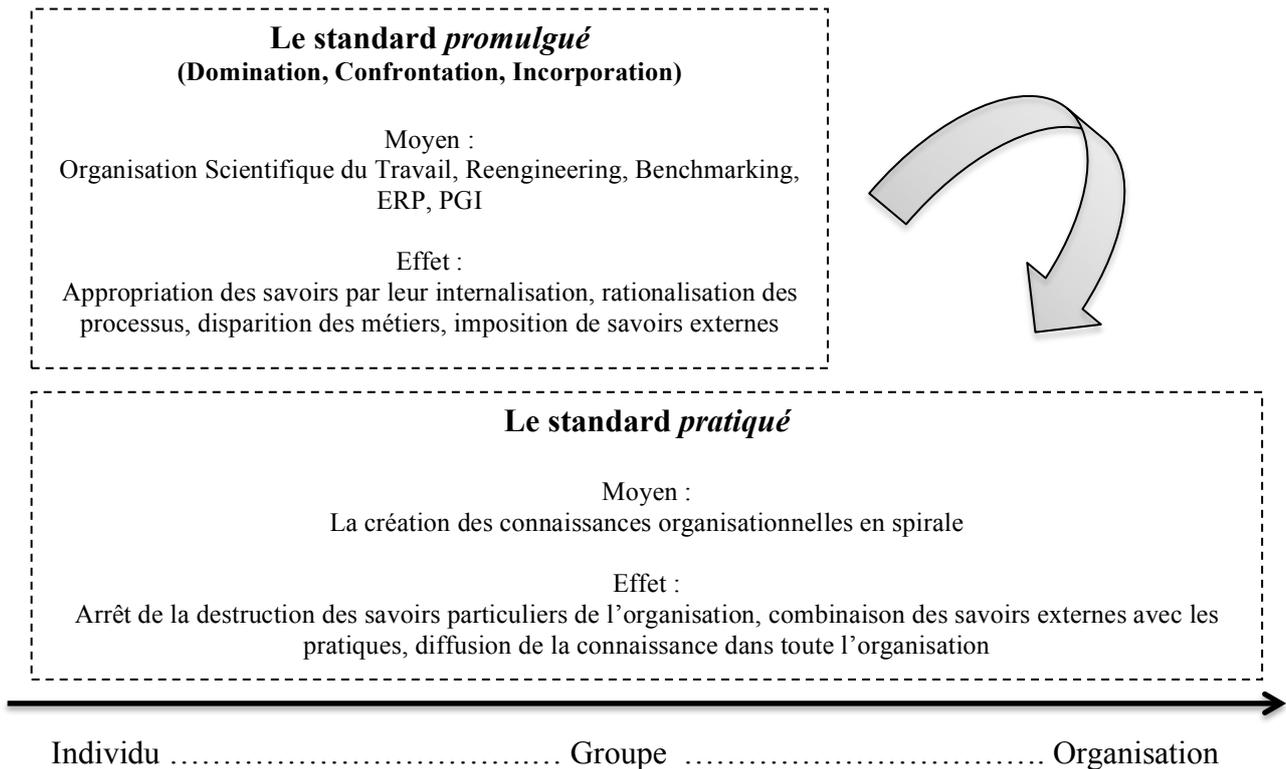


Figure n°5 : la nouvelle voie de standardisation des processus métier : entre rupture et boucle avec les autres voies.

Légende de la figure n°5 :

- Flèche en haut à droite : le standard *pratiqué* est une évolution du standard *promulgué*.
- Flèche allant de l'individu au groupe : traduction du niveau de pénétration du standard dans l'organisation. Le standard *promulgué* reste l'apanage de quelques groupes *alignés* avec le management central alors que le standard *pratiqué* serait en mesure de toucher l'ensemble de l'organisation.

1. Du standard promulgué au standard pratiqué

Nous proposons dans un premier temps d'analyser les problèmes générés par la standardisation des processus métiers à la lumière de la théorie de la création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997), avant de nous intéresser dans un second temps au vecteur capable de dynamiser la standardisation des processus métier, à savoir les pratiques.

1.1. La théorie de la création de connaissances organisationnelles comme grille de lecture des problèmes

1.1.1. Le choix d'un angle d'analyse

Afin de mieux comprendre les raisons qui nous ont amené à choisir notre angle d'analyse, nous proposons d'évoquer l'ensemble des choix qui s'offraient à nous.

Tout d'abord, nous faisons le choix de ne pas focaliser notre analyse sur la dimension purement sociologique du concept de pratique. Le principal risque qui apparaîtrait dans cette perspective serait celui d'une confusion entre norme de gestion et norme sociale. Pour rappel, notre recherche s'intéresse spécifiquement aux processus métier construits par la prescription et la standardisation, ces dernières étant les hérauts de la norme de gestion. Les travaux de Bourdieu, De Certeau ou Reynaud, par exemple, opposent le plus souvent la pratique à la règle ou à la norme sociale. Si une lecture attentive de cette littérature peut nous guider, il nous semble difficile d'en faire une grille de lecture pertinente, en raison de la nature ambiguë de la notion de *norme*. Nous pourrions toutefois nous appuyer sur des travaux de sociologie en organisation lorsqu'ils évoquent les écarts entre le prescrit et le réel, au sens d'écarts entre norme de gestion et pratiques.

Ensuite, nous faisons également le choix de ne pas focaliser notre analyse sur la dimension systèmes d'information. Si cette dimension ne peut être totalement écartée de notre recherche, du fait que les contextes dans lesquels les problèmes sont rencontrés évoquent régulièrement les composantes humaines, procédures et outils chers aux systèmes d'information, du fait également que les terrains sur lesquels notre recherche devra s'appuyer empruntent beaucoup

aux systèmes d'information, il nous semble pourtant que le choix de recentrer nos travaux sur les seuls systèmes d'information nuirait à la portée plus large de notre propos. En effet, en donnant un rôle central aux pratiques, nous souhaitons ouvrir un débat trop souvent réduit aux seuls *effets* des systèmes d'information sur les pratiques. Par exemple, nous ne souhaitons pas focaliser notre recherche sur l'appropriation des technologies (De Vaujany, 1999; 2005).

Parmi les autres courants qui éclairent notre recherche, nous avons identifié précédemment l'analyse stratégique et l'apprentissage. La théorie de la création de connaissances organisationnelles, développée par Nonaka et Takeuchi (1997), est au carrefour entre ces deux courants. Nous proposons d'utiliser cette théorie comme une grille de lecture à explorer, en regard notamment de l'importance qu'ils accordent à la création de connaissances nouvelles dans et par l'organisation, de l'individu à l'organisation toute entière.

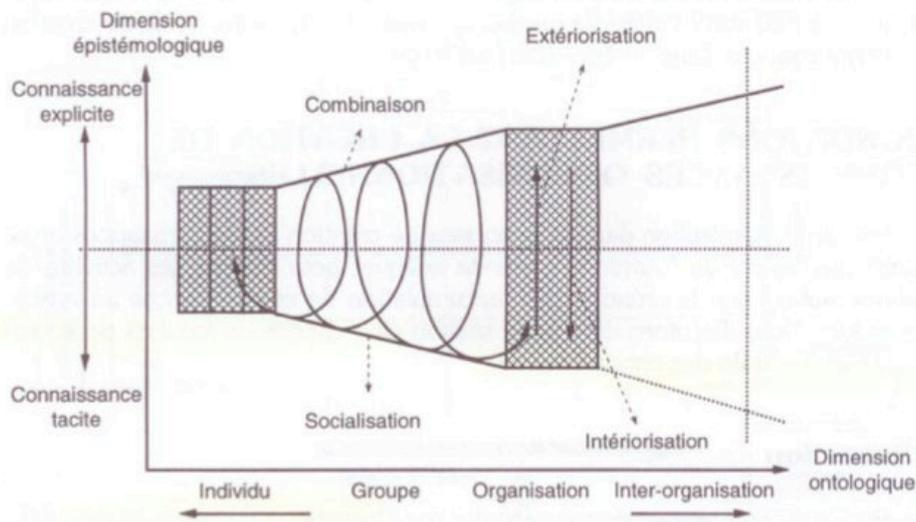


Figure n°6 : la spirale de création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997: 95)

Dans la théorie de la création de connaissances organisationnelles, la conversion entre connaissances tacites et explicites s'opère selon quatre modes – la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation – dont l'interaction produit une spirale. Toutefois, cette spirale de création de connaissances est conditionnée par la présence de cinq conditions organisationnelles, à savoir, l'intention organisationnelle, l'autonomie, la fluctuation (rupture des routines, des habitudes et des schémas cognitifs), la redondance (le partage d'informations redondantes permet de donner un sens à ce que les autres tentent

d'articuler) et la variété requise (diversité interne pour aborder sereinement la variété et la complexité de l'environnement).

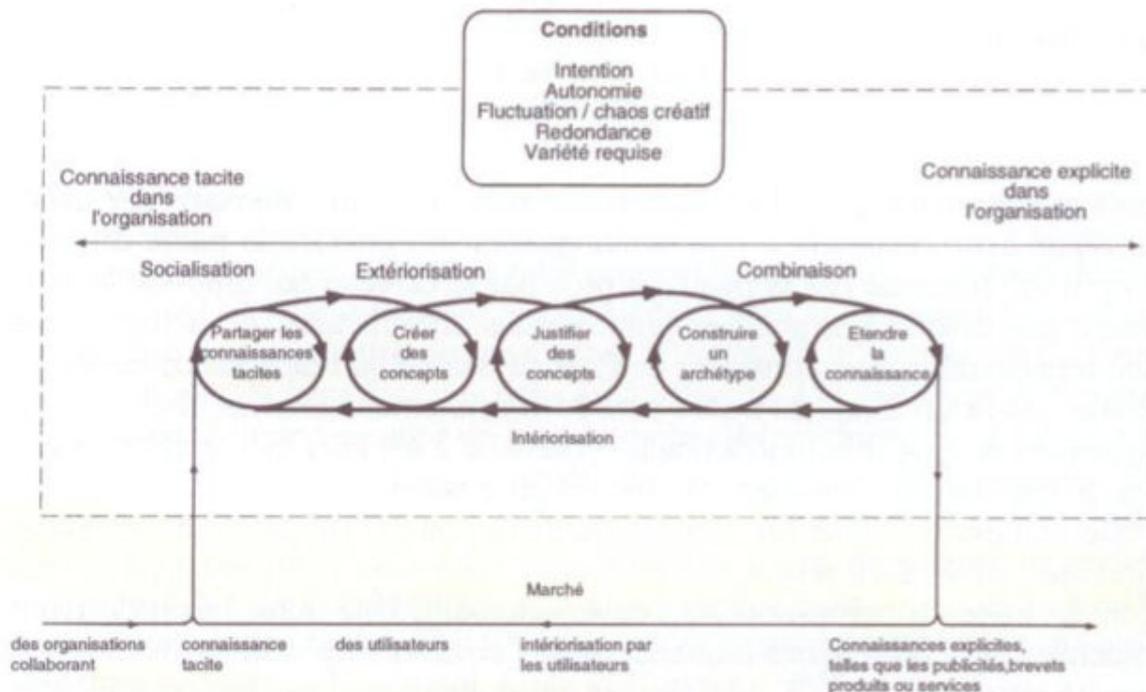


Figure n°7 : la spirale de création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997: 108)

Il apparaît intéressant de positionner les problèmes générés par la standardisation des processus métier au regard des conditions organisationnelles qui, selon les auteurs, rendent possible la transformation des quatre modes de conversion de la connaissance – socialisation, extériorisation, combinaison et intériorisation – en une spirale de connaissances. Toutefois, nous n'excluons pas le recours à d'autres théories qui seraient à même d'éclairer notre réflexion. Notre grille de lecture cherchera avant tout à traiter les problèmes précédemment identifiés, posés par la standardisation et la prescription des processus métier.

1.1.2. La création de connaissances organisationnelles selon Nonaka et Takeuchi

Nonaka et Takeuchi entendent par création de connaissances organisationnelles « *la capacité d'une entreprise dans son ensemble à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes* » (1997: 21).

Dans la théorie de la création de connaissances de Nonaka et Takeuchi (1997), les dimensions épistémologique et ontologique de la création de connaissances sont très présentes. D'une part, « *la pierre angulaire de [leur] épistémologie se trouve dans la distinction entre connaissances tacites et explicites* » (75). D'autre part, on retrouve la dimension ontologique avec les niveaux d'entités créatrices de connaissances (individuel, groupe, organisationnel et inter organisationnel). « *Une spirale émerge quand l'interaction entre connaissances tacites et explicites est élevée de façon dynamique d'un niveau ontologique inférieur vers les niveaux supérieurs. Le cœur de [la] théorie tient dans la description de l'émergence d'une telle spirale* » (75).

Concernant la dimension épistémologique de la création de connaissances, les auteurs considèrent que « *la connaissance humaine est créée et étendue au travers de l'interaction sociale entre connaissances tacites et explicites* » (81) et nomment cette interaction *conversion de connaissance*. Ainsi, il existe selon eux quatre modes de conversion de connaissances :

- La socialisation de la connaissance traduit la conversion de connaissance tacite en autre connaissance tacite, notamment par le partage d'expériences, la formation sur le tas, l'observation.
- L'extériorisation de la connaissance traduit la conversion de connaissance tacite en connaissance explicite. Il convient pour ce faire de conceptualiser, écrire, utiliser des représentations.
- La combinaison de la connaissance traduit la conversion de connaissance explicite en autre connaissance explicite. « *La nouvelle configuration des informations existantes, par le tri, l'addition, la combinaison et la catégorisation de connaissances explicites peut mener à de nouvelles connaissances. La création de connaissances réalisée dans les formations scolaires prend généralement cette forme* » (Nonaka et Takeuchi, 1997: 89).

- L'intériorisation de la connaissance traduit la conversion de connaissance explicite en connaissance tacite. « *Elle est étroitement liée à l'apprentissage en faisant* » (Nonaka et Takeuchi, 1997: 91). Elle valorise sous la forme de modèles mentaux partagés, de savoir-faire techniques, les expériences de la socialisation, de l'extériorisation et de la combinaison. A titre d'exemple, la documentation aide les individus à intérioriser leur propre expérience. « *Toutefois, pour que la création de connaissances organisationnelles ait lieu, la connaissance tacite accumulée au niveau individuel doit être socialisée avec d'autres membres de l'organisation, relançant par là une nouvelle spirale de création de connaissances* » (91).

Concernant la dimension ontologique de la création de connaissances, Nonaka et Takeuchi estiment que si « *une organisation ne peut pas créer les connaissances sans les individus* » (1997: 78), elle peut aider les individus créatifs et fournir les contextes favorables à la création de connaissance. Afin de favoriser la création de connaissances et l'apprentissage organisationnel, ils identifient cinq conditions interdépendantes (Nonaka et Takeuchi, 1997: 96-107):

- L'intention :

C'est en développant une intention stratégique que les directions générales peuvent orienter l'innovation et la création de connaissances en donnant le sens de la voie à suivre.

- L'autonomie.

L'autonomie laissée aux acteurs et aux équipes permet de saisir des opportunités inattendues. Elle renforce la motivation à créer de nouvelles connaissances et à partager l'information.

- La fluctuation et le chaos créatif

La fluctuation est différente du désordre complet et est caractérisée par *l'ordre sans récursivité*. C'est un ordre dont le modèle est difficile à prévoir à l'origine. Le chaos est créatif lorsqu'il est intentionnel. Il accentue la tension dans l'organisation et focalise l'attention de ses membres sur la définition du problème et la résolution de la crise. La fluctuation et le chaos créatif stimulent l'interaction entre l'organisation et son environnement et sont de ce fait propices à la création de connaissances et à l'apprentissage organisationnel. Ils peuvent provenir de l'environnement ou être introduits délibérément par les directions générales.

Quand la fluctuation est introduite dans une organisation, ses membres sont confrontés à une rupture des routines, des habitudes et des schémas cognitifs. Attention cependant, car les avantages du *chaos créatif* ne peuvent être obtenus que quand les membres de l'organisation ont la capacité de réfléchir à leurs actions. Sans réflexion, ces fluctuations ont tendance à mener au *chaos destructif*.

- La redondance d'informations

La redondance, entendue comme l'existence et l'accès aux informations qui dépassent les préoccupations opérationnelles immédiates des membres de l'organisation, favorise le partage des connaissances tacites et leur extériorisation.

- La variété requise

La variété requise fait référence à la diversité interne de l'organisation permettant de traiter avec des environnements variés et complexes. L'obtention de cette variété requise est facilitée par un accès rapide à une information large et variée, des structures d'organisation flexibles et dont les unités sont reliées, des changements fréquents dans ces structures et des rotations de postes.

Nonaka et Takeuchi (1997) proposent également un nouveau modèle de management qu'ils appellent *management milieu-haut-bas*. Ce modèle valorise le rôle joué par les cadres intermédiaires dans les processus de création et de diffusion de connaissances dans l'organisation. Balogun (2003 ; Balogun et Johnson, 2004), parlant des *middle managers*, les situe entre la sphère stratégique et la sphère des opérationnels. Balogun rejoint Nonaka et Takeuchi sur l'importance du rôle joué par les cadres intermédiaires en tant que vecteurs du changement. Pour Balogun (2003), cela passe simultanément par du développement personnel, de l'aide apportée aux autres au travers du changement, le maintien de l'activité courante et la conduite du changement dans les services¹⁹.

Enfin, Nonaka et Takeuchi (1997) proposent une nouvelle structure organisationnelle plus propice à la création de connaissance : l'organisation *hypertexte*. On retiendra surtout de celle-ci le rôle important joué par les équipes projets dont les membres sont véritablement

¹⁹ En Anglais dans le texte, page 75 : « undertaking personal change, helping others through change, keeping the business going, implementing changes to departments. »

détachés de leur unité au sein du système d'entreprise mais servent aussi d'interfaces pour la création de connaissances organisationnelles.

La théorie de Nonaka et Takeuchi sur la création de connaissances organisationnelles, désormais précisée, va nous servir de grille de lecture pour l'analyse des problèmes générés par la standardisation des processus métier.

1.1.3. L'analyse des problèmes

Afin de définir plus précisément notre cadre conceptuel, nous avons choisi d'organiser notre analyse autour des six problèmes générés par la standardisation des processus métiers que nous avons identifiés dans la seconde partie du chapitre 1.

Réduction de la variété requise pour gérer la complexité

La notion de variété requise constitue, en ces termes, pour Nonaka et Takeuchi (1997) une des cinq conditions nécessaires au bon fonctionnement de la spirale de création des connaissances organisationnelles. Citant Ashby, les auteurs défendent l'idée que « *la diversité interne d'une organisation doit permettre de rencontrer la variété et la complexité de l'environnement afin de faire face aux défis qu'il présente. [...] Pour maximiser la variété, chaque membre de l'organisation doit être assuré de pouvoir accéder rapidement à la plus large variété d'informations qu'il juge nécessaires et ce le plus rapidement possible* » (1997: 106).

Or, nous l'avons vu précédemment avec Bazet et Mayère (2004), les limites mises en place par des schémas interprétatifs accaparés par quelques uns risquent de réduire la variété requise pour gérer la complexité. Pour leur part, Guffond et Leconte (2004: 41) vont jusqu'à invoquer la nécessaire reprise en main des procédures par les usagers pour permettre à l'organisation de retrouver les marges de négociation dont elle a besoin. On retrouve ici la dimension réductrice de la standardisation, confirmée par Kessous et Mounier (2004: 147) qui avancent que « *la codification du travail dans un cahier des charges ne résume d'aucune manière l'ensemble des opérations réalisées* » et par Lemaire et Valenduc (2004: 61) pour qui « *les procédures standardisées s'avèrent bien souvent insuffisantes ou inadéquates.* »

Ainsi, nous pourrions invoquer la mise en valeur nécessaire des pratiques, portées à la connaissance de tous, par un processus d'explicitation non réducteur. Le problème à résoudre ici nous semble surtout lié à la question de l'extériorisation de la connaissance tacite.

Des écarts intrinsèques entre le modèle et son application

L'écart entre le prescrit et le réel est une « *vérité établie [qui peut aussi présenter une] utilité dans le fonctionnement quotidien de l'organisation* » (Babeau et Chanlat, 2008: 202-3).

Une règle pouvant être interprétée de diverses manières dans la pratique, s'écartant ainsi de sa formulation d'origine ... cela évoque les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997), dans la mesure où un partage d'informations, un échange autour des pratiques se produit : « *le partage d'informations redondantes promeut celui des connaissances tacites parce que les individus peuvent donner un sens à ce que les autres tentent d'articuler. En ce sens, la redondance d'informations accélère le processus de création de connaissances* » (1997: 104).

Pour les auteurs, la redondance est constitutive des cinq conditions nécessaires au bon fonctionnement de la spirale de création des connaissances.

La diversité des interprétations nous semble souligner la nécessité d'une variété requise évoquée dans le point précédent. Toutefois, cette diversité, en brouillant le message échangé entre les individus d'un même groupe, présente le risque de freiner la socialisation de cette connaissance.

Favoriser la redondance des informations disponibles dans les différents univers de travail des membres de l'organisation nous semble une idée intéressante, quitte à afficher côte à côte plusieurs visions différentes d'une même information, ce qui constitue une forme particulière d'extériorisation de la connaissance. Chacun dans sa pratique saurait en tirer profit selon ses besoins particuliers.

Une conflictualité exacerbée entre les services

Pour rappel, selon Autissier et Wacheux (2006), l'établissement d'un climat favorable en entreprise revient à l'encadrement intermédiaire, et c'est justement ce qu'il ne parvient plus à réaliser en raison de la perte d'une part de son autonomie. En effet, les managers doivent

parfois imposer à leurs subordonnés un standard prescrit qu'ils savent loin des pratiques et de l'acceptable.

Pour leur part, Nonaka et Takeuchi (1997) insistent sur le rôle essentiel joué par les cadres intermédiaires dans les processus de création des connaissances car ils servent d'interface entre les idéaux des directions générales et les réalités vécues sur les *lignes de front*. Pour Koenig (2003: 24), « *le leader, qui doit éviter le sur-management, sous peine de contrarier les mécanismes de régulation déjà en place au sein de l'organisation, n'est pas réduit pour autant à ne rien faire : il a vocation à façonner les situations.* »

Nous avons évoqué dans le premier chapitre les conflits qui pouvaient opposer le management central et les opérateurs ou le management opérationnel local. Notamment, Bazet et Mayère (2004: 117) soulignent « *une tension croissante entre le principe d'homogénéisation porté par le management central, et la logique de contextualisation de l'activité portée par les opérateurs en charge de sa mise en œuvre.* » « *Le système formel réagit, essaie d'imposer ses lois, découvre les déviations et les corrige* » (Reynaud, 1995: 165). Pourtant, selon Nonaka et Takeuchi, « *l'intention organisationnelle, définie comme l'aspiration de l'organisation vers ses buts* » (1997: 96), est une des conditions nécessaires à la création de connaissances organisationnelles, tacites comme explicites. Le management central doit, au niveau stratégique, favoriser le « *développement de capacités organisationnelles à acquérir, créer, accumuler et exploiter les connaissances* » (Nonaka et Takeuchi, 1997: 96). A minima, il doit « *ménager des zones de vide, c'est-à-dire des espaces où la règle est traversée, ignorée* » (Babeau et Chanlat, 2008: 216).

Les conflits ou simplement une mauvaise ambiance peuvent toucher des services entre eux au sein d'une même entreprise. Un processus ou un référentiel standard peut favoriser un service au détriment d'un autre. En clarifiant son discours, sa vision, son *intention organisationnelle* auprès des différents services, la structure de pouvoir officielle peut limiter les conflits et faciliter ainsi la socialisation et la combinaison de connaissances.

L'autonomie menacée dans et entre les services dessert les objectifs de l'entreprise

L'autonomie constitue pour Nonaka et Takeuchi (1997) une des cinq conditions nécessaires au bon fonctionnement de la spirale de création des connaissances. Ils précisent que, « *au niveau individuel, tous les membres de l'organisation doivent se voir autorisés à agir de*

façon autonome pour autant que les circonstances le permettent. En les autorisant à agir de façon autonome, l'organisation peut augmenter ses chances d'introduire des opportunités inattendues » (1997: 98). Limiter l'autonomie reviendrait à limiter la création de connaissances organisationnelles.

Or si, « *L'interconnexion fonctionnelle sans couture a permis un accès immédiat à des informations fiables et facilité leur circulation* » (Geoffroy-Maronnat et al., 2004: 76), « *la constitution d'un système d'information global est souvent perçue, par les responsables décisionnels, comme une menace et une remise en cause de leur espace d'autonomie* » (2004: 76). Le standard *promulgué*, chantre de l'uniformisation et de la rationalisation, incarne le système d'information global perçu comme une remise en cause de l'espace d'autonomie. Les pratiques, mieux socialisées, en partie extériorisées pourraient recréer cette autonomie qui fait défaut.

Une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement

D'après Gilbert et Leclair (2004), il est difficile pour un acteur de l'entreprise d'aller à contre-courant de la règle même quand il estime que c'est pour le bien de son entreprise. Une certaine frustration peut naître de la standardisation. Elle peut naître également de la centralisation des décisions, laquelle risque de faire disparaître l'apport des relations humaines informelles dans la réalisation du métier (Kessous et Mounier, 2004).

De même, l'impossibilité pour un acteur de l'entreprise de mener à bien son activité peut l'amener à contourner le système, voire même à créer de nouvelles activités compensatrices (Geoffroy-Maronnat et al., 2004 ; Guffond et Leconte, 2004).

Au regard de la création de connaissances organisationnelles, les conséquences d'une rigidité trop grande sont assimilables à celles évoquées sur le manque d'autonomie et pénalisent la socialisation et l'extériorisation des connaissances tacites. Nous nous interrogeons également sur le fait qu'une trop grande rigidité pourrait également limiter la combinaison de connaissances explicites.

Déresponsabilisation, démotivation, désengagement et perte de sens

Selon Autissier et Wacheux (2006: 38-9), « *demander aux individus de standardiser leurs pratiques et au management d'orienter son activité sur le contrôle et le reporting ne favorise pas l'engagement.* » De même, pour Bazet et Mayère (2004: 118) « *les liens sociaux tels qu'ils s'étaient constitués ne donnent plus nécessairement prise sur le réel, sur la conduite de l'activité. Le processus de rationalisation passe par l'affectation d'opérations à des intervenants spécialisés, par la délimitation des champs de responsabilité, au risque d'une a-responsabilité, d'une absence d'interlocuteurs dans la gestion de problèmes complexes qui relèvent généralement de différentes opérations.* » Il peut se produire que les cadres se démotivent parce qu'ils ont le sentiment de perdre la maîtrise de leur environnement de travail. Parfois, « *la rébellion est déclenchée par le fait que l'entreprise viole la zone qui lui est interdite, c'est-à-dire la sphère privée des cadres, où l'intrusion de l'autorité managériale n'est plus acceptée* » (Courpasson et Thoenig, 2009: 170).

La perte de sens joue un rôle prépondérant dans les comportements des travailleurs, engendrant de la démotivation (Lemaire et Valenduc, 2004). « *L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit individuellement, mais apporte un environnement de travail qui favorisera cette construction* » (Autissier et Wacheux, 2006: 21).

Tout d'abord, la déresponsabilisation est incompatible avec le besoin d'autonomie sous-jacent au développement d'une spirale de création de connaissances organisationnelles dans l'entreprise. Pour Nonaka et Takeuchi (1997: 98), « *l'autonomie augmente la possibilité offerte aux individus de se motiver eux-mêmes pour créer de nouvelles connaissances.* » Par suite, « *les idées originales émanent d'individus autonomes, se diffusent dans l'équipe et deviennent alors des idées organisationnelles.* » Certes, les auteurs défendent également la nécessité d'introduire la fluctuation dans l'organisation, afin de rompre les routines, les habitudes et les schémas cognitifs. Mais cette approche se veut au contraire un facteur de motivation, le changement étant voulu par l'individu qui l'inscrit dans sa propre réalisation personnelle et professionnelle. « *Toute la difficulté du processus de création de sens réside dans ce passage d'une complexité qui nous dépasse à une complexité que nous pouvons saisir, qui nous permet d'agir* » (Vidaillet, 2003b: 37).

Autissier et Wacheux (2006) considèrent que, pour créer un environnement de travail favorable à la construction individuelle de sens, l'entreprise peut offrir à ses salariés les trois sources de sens que sont la stratégie, la culture et la structure. Au sujet de cette dernière, selon les auteurs, « *la structure formelle est un cadre qui valide, codifie et institutionnalise les rôles, les règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité donnant les clés de la signification. La structure informelle est la capacité de la structure formelle à créer des occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé* » (Autissier et Wacheux, 2006: 24). Plus précisément, « *l'existence des règles et de normes ne doit pas nous abuser. Elles ont leur importance mais elles ne peuvent échapper aux processus collectifs d'interprétation qui sont en mesure à tout moment d'en redéfinir la signification* (Koenig, 2003: 33).

Nous récapitulons dans la figure suivante les problèmes générés par la standardisation des processus métier. Nous représentons graphiquement d'une part l'impact négatif de la défaillance ou de l'absence d'une des conditions organisationnelles requises et d'autre part l'interaction négative du problème identifié avec la conversion entre connaissance tacite et explicite. La graduation va de 1 (pas impactant) à 5 (très impactant). Les formes géométriques représentent la combinaison d'une ou plusieurs variables dont la graduation est supérieure à 1.

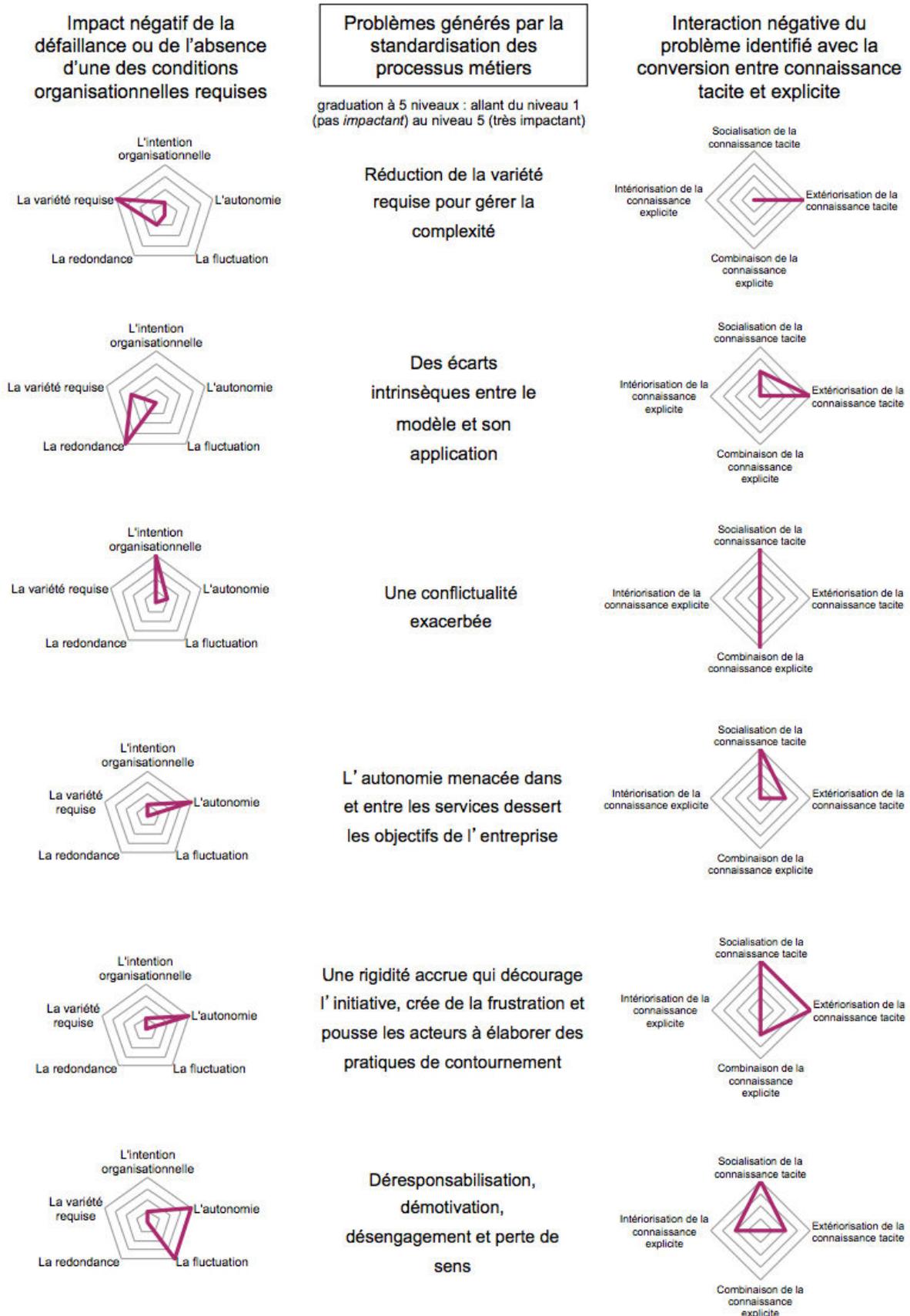


Figure n°8 : analyse synthétique des problèmes générés par la standardisation à la lumière de la théorie sur la création de connaissances organisationnelles

En synthèse de l'analyse des problèmes générés par la standardisation des processus métier, ce avec la grille de lecture de Nonaka et Takeuchi, nous formulons l'idée que chaque problème identifié pourrait être lié à l'absence d'au moins une condition requise à la création de connaissances organisationnelles en spirale. Par suite, il conviendrait de s'assurer de la présence dans l'organisation des conditions requises et de favoriser la conversion entre connaissance tacite et explicite, afin que la spirale relie l'individu à l'organisation toute entière, sans se limiter à quelques groupes comme c'est déjà le cas avec les voies actuelles de la standardisation.

Pour Nonaka et Takeuchi (1997), dans cette perspective, les connaissances tacites portées par les individus sont centrales. Comme les pratiques, elles sont « *parfois réduites à la notion de savoir-faire au travers [duquel] elles se manifestent habituellement* » (1997: 4), mais « *la clé de la création de connaissances tient dans la mobilisation et la conversion des connaissances tacites* » (75). Se référant à Polanyi, les auteurs précisent que « *la connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait, il est difficile de la formaliser et de la communiquer* » (79). Elle recouvre aussi « *les savoir-faire concrets, les habiletés et aptitudes concrètes* » (80). Connaissance tacite et pratique présentent suffisamment de similitudes pour établir des parallèles permettant d'envisager les pratiques comme le moteur de la création de connaissances en spirale lors de la standardisation des processus métier.

Ainsi, en mobilisant les pratiques pour reconcevoir le standard, nous nous inscrivons dans la conception défendue par Enriquez (1997) pour qui chaque chose a besoin de son contraire. Le contraire du standard et du prescrit, c'est le réel. Au regard des processus métier, le réel, ce sont les pratiques, les choses que les gens font. Ce qui nous conduit, à l'instar de Crozier et Friedberg (1977), à nous interroger de la sorte : et si les pratiques, mises à l'index par le système officiel, mais soutenues par le véritable organigramme de l'organisation, étaient en mesure de nourrir le standard, de le corriger ou le compléter de telle manière qu'il n'accable plus l'organisation de tous les maux que nous lui avons diagnostiqués ?

Dans ce chapitre, nous avons évoqué les pratiques comme objet du réel face au standard et au prescrit. Pour aller plus loin dans la perspective de placer les pratiques au cœur de la création de connaissances organisationnelles, jouant un rôle dans la création de nouvelles connaissances, leur diffusion au sein de l'organisation et leur incorporation dans le standard produit, il nous apparaît nécessaire de mieux cerner ce que nous entendons par la notion de *pratiques* et de préciser la relation particulière qui les relie au standard.

1.2. Les pratiques

1.2.1. Éléments définitoires

La notion de pratique se découvre une portée théorique avec Bourdieu (1972)²⁰. Afin de mieux *actionner* la théorie de la pratique en relation avec des questions organisationnelles, nous préférons toutefois mobiliser les travaux de Feldman et Orlikowski (2011). Pour ces dernières, « *la notion essentielle d'une perspective centrée sur la pratique est que la vie sociale est une production continue qui émerge au travers des actions récurrentes des gens* » (2011: 1240). Elles avancent que la théorie de la pratique gagne du terrain dans les études sur l'organisation et mettent en lumière trois champs qui sont le théâtre d'avancées significatives : la stratégie, la connaissance, et à un degré moindre, l'institutionnalisme.

Stratégie

Pour Whittington, qui introduit la notion de *Strategy as practice*, « *la poussée de l'approche de la pratique est de prendre au sérieux le travail et les dires des praticiens* » (1996: 732). De même, il défend l'idée que « *la théorie sociale sur les pratiques aborde ce sujet non pas comme des propriétés de groupes particuliers, des organisations ou des sociétés, mais fondamentalement comme des choses que les gens font. La théorie des pratiques explore même l'apparence de la stabilité, découvrant l'effort pur et l'art nécessaires uniquement pour permettre aux choses de suivre leur cours. Les gens sont typiquement les interprètes occupés et qualifiés de leurs mondes* » (Whittington et al., 2006: 617). Ce courant, qui se développe surtout depuis une dizaine d'années, trouve une paternité naturelle dans les travaux de Mintzberg sur la stratégie émergente et délibérée.

²⁰ Bourdieu (1972: 261-2) définit la pratique comme « *le produit de la relation dialectique entre une situation et un habitus, entendu comme un système de dispositions durables et transposables qui, intégrant toutes les expériences passées, fonctionne à chaque moment comme une matrice de perceptions, d'appréciations et d'actions, et rend possible l'accomplissement de tâches infiniment différenciées, grâce aux transferts analogiques de schèmes permettant de résoudre les problèmes de même forme et grâce aux corrections incessantes des résultats obtenus, dialectiquement produites par ces résultats.* »

Connaissance

Directement inspirée des théories sociales enracinées dans la pratique, notamment par la théorie de la structuration de Giddens, Orlikowski (1992) développe une perspective basée sur l'influence de la pratique sur la connaissance organisationnelle (2002). Elle fait le lien entre pratique et connaissance, au sens de *connaissance en action, en faisant, en pratique (knowing²¹)*. Faisant le lien avec les théories de l'apprentissage (Argyris et Schön, 2002), elle cite Schön affirmant que « *notre connaissance [knowing] est dans notre action* » (2002: 49). Défenseurs des communautés de pratique, « *Lave et Wenger estiment que l'apprentissage des acteurs se construit au quotidien dans la pratique, tout en dépendant des structures sociales que cet apprentissage contribue par ailleurs à produire puis à transformer* » (Soulier, 2004: 10). Ainsi, toute connaissance serait totalement empreinte de l'action qui l'a constituée, une réalisation sociale continue, créée et recrée dans la pratique quotidienne.

Les pratiques sont également indissociables de la notion de connaissance tacite. Polanyi (1958), à l'origine de ce concept, formule que le développement de toute forme de savoir est indissociable d'expériences subjectives et de *connaissances personnelles*. Cette connaissance demeure, en grande partie, implicite, inarticulée, tacite et non verbale. Selon lui, les gens en savent plus qu'ils ne peuvent le dire (Polanyi, 1966). En ce sens, il exprime l'idée qu'il n'est pas possible de formuler tout son savoir, parce qu'il en existe une partie non exprimable. Avant lui, Chester Barnard (1938: 291) avait esquissé ce *savoir-faire* ou cette *connaissance comportementale* qui est « *nécessaire pour réaliser des choses dans des situations concrètes [mais qui] n'est pas susceptible de formulation verbale* ».

Institutionnalisme

Dernier champ évoqué par Feldman et Orlikowski (2011: 1243-4), la théorie institutionnelle est également un courant de recherche qui a puisé des idées chez les théoriciens de la pratique. Ce courant, porté notamment par Powell et DiMaggio (1991), s'intéresse plus particulièrement à la création de champs institutionnels et à leurs effets sur les actions et les connaissances individuelles. Des travaux institutionnels récents ont commencé à changer le

²¹ Page 251: "... knowledgeability of action, that is on *knowing* (A verb connoting action, doing, practice)"

paradigme dominant pour considérer sérieusement les pratiques comme une composante constitutive des institutions.

Outre les trois champs d'application évoqués par Feldman et Orlikowski, les pratiques, sont également à l'étude en systèmes d'information et en ressources humaines.

En puisant dans les différents courants de recherche évoqués dans cette partie, nous cherchons des éléments susceptibles de nous aider à mieux comprendre comment elles interagissent avec le standard.

1.2.2. Pratiques et standard

Cette partie ambitionne de caractériser les interactions entre les pratiques et le standard. Pour ce faire, nous allons mettre en évidence la capacité des pratiques à façonner le standard, le renouveler, le compléter, l'ajuster et lui donner du sens.

Les pratiques sont en mesure de créer des structures émergentes grâce à des interactions récurrentes avec les processus métier standard

Les travaux en systèmes d'information, notamment inspirés par les travaux d'Orlikowski (2000), se sont intéressés aux pratiques. Orlikowski établit notamment l'existence d'une véritable interaction entre technologie et pratique. Selon elle, la technologie est produite par l'action humaine à travers son utilisation. C'est cette appropriation par les acteurs (productive et symbolique) qui est déterminante. Selon une perspective anthropocentrique, elle considère qu'il convient de partir de l'action humaine et d'examiner comment elle crée des structures émergentes grâce à des interactions récurrentes avec la technologie, plutôt que de partir de la technologie et d'examiner comment les acteurs se l'approprient. Les utilisateurs peuvent aller jusqu'à ignorer certaines propriétés de la technologie, décider des manières de l'utiliser qui peuvent parfois être contradictoires avec les recommandations des créateurs de la technologie. Elle distingue donc la technologie *en pratique* de la technologie en tant qu'*artefact* : « *c'est seulement lorsque la technologie est utilisée dans des pratiques sociales récurrentes qu'il peut être dit qu'elle structure les actions des utilisateurs* » (2000: 408).

Il nous semble plausible d'assimiler les processus métier à une technologie lorsqu'ils sont prescrits et standardisés, au même titre que leurs vecteurs de diffusion dont font partie les

outils de gestion. Au sujet de ces derniers, dans sa théorie instrumentale, Lorino (2002) met en lumière leur double nature, à la fois artefact et schème d'action. Si la première nature des outils de gestion peut les assimiler à une technologie, la seconde introduit le biais de l'expérience unique du sujet en tant qu'utilisateur de l'outil. Se référant à De Certeau, Martineau confirme qu' « *il y a autant d'usages que d'utilisateurs* » (2008: 8).

Gilbert (2001b: 4) va dans le même sens qu'Orlikowski et De Certeau en précisant que « *les mêmes outils conduisent à des résultats extrêmement variables selon les démarches et les contextes d'utilisation* », « *tout dépend [...] de la manière dont s'est effectuée leur mise en place* » (Gilbert, 2001a: 11).

En guise d'illustration du retard pris dans la prise en compte de ces observations scientifiques, les institutions de référence en France, comme le CIGREF²², intègrent seulement depuis 2010 dans leur *nomenclature des emplois métier* le métier de *responsable des usages du système d'information*. Ils prennent d'ailleurs le soin de préciser qu'il s'agit d'un métier rare et nouveau.

Proposition n°1 :

Les pratiques rendent le standard protéiforme.

Particulièrement structurantes pour le standard, il s'avère que les pratiques offrent également la possibilité aux processus formels de se renouveler.

Le standard des processus métier peut être renouvelé par une meilleure appréciation des compétences pratiques exigées pour l'effectuer

Au risque de paraphraser Orlikowski, il émerge, des travaux qui développent le concept de pratique, l'interaction nécessaire entre les processus métier standard – technologie, outil de gestion en tant qu'artefact – et les pratiques. Actions tactiques dans un champ d'opérations

²² Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

délimitées par des circonstances et des rapports de force (De Certeau, 1990), « *les pratiques s'exposent toujours à recevoir des sanctions négatives [...] lorsque l'environnement auquel elles s'affrontent réellement est trop éloigné de celui auxquelles elles sont objectivement ajustées* » (Bourdieu, 1972: 260). Dès lors, pourquoi ne pas limiter cet éloignement, et permettre, à l'instar de Whittington (2006), de placer la pratique au premier rang.

Whittington introduit que « *la perspective de pratique est concernée par l'activité gestionnaire, comment les managers font la stratégie* » (1996: 732). A ce sujet, il se réfère à Mintzberg, lequel souligne le peu de recherches réalisées sur le travail de l'ombre de praticiens ordinaires de stratégie dans leurs routines quotidiennes, cela au bénéfice de recherches focalisées sur les éléments formels de l'activité de gestion.

Il n'est pourtant aucunement question d'opposer la pratique et l'élaboration formelle de la stratégie. « *Le problème avec la stratégie traditionnelle n'est pas que c'est formel ou délibéré, mais que cela peut être trop analytique et sujet à trop de détachement. Plutôt que rejeter la stratégie formelle, notre propos est d'injecter la pratique directement dans le processus* » (Whittington et al., 2006: 624).

Parmi les trois changements défendus par Whittington et al. dans les notions traditionnelles de stratégie et d'organisation, il en est un qui retient tout particulièrement notre attention : ils envisagent le *strategising* et l'*organising* ensemble. « *Nous ne prétendons pas qu'un dynamisme accru enlève sa pertinence au travail formel de stratégie, mais que la pertinence continue du travail formel peut être trouvée pour ce travail formel en reconcevant sa nature. La stratégie formelle peut être renouvelée par une meilleure appréciation des compétences pratiques, non-analytiques, quotidiennes exigées pour l'effectuer. Nous étendons ainsi la revendication générale selon laquelle le management et la stratégie peuvent être meilleurs s'ils sont pensés comme des métiers en soulignant les aspects pratiques impliqués* » (Whittington et al., 2006: 616-8).

La reconfiguration du standard des processus métier par les pratiques n'est pas une voie exclusive car elle ne rejette pas le standard a priori. Comme le rappelle Reynaud, « *même si le sociologue est généralement de cœur avec les agents de l'informel et désapprouve in petto les interventions malencontreuses du management, il n'en nie pas l'existence et ne prétend pas qu'elles n'ont aucun résultat* » (1995: 165). Dès lors, en remplaçant l'expression *stratégie formelle* par l'expression *standardisation des processus métier*, nous pourrions faire dire ceci

à Whittington : « nous ne prétendons pas qu'un dynamisme accru enlève sa pertinence au travail de standardisation des processus métier, mais que la pertinence continue du travail de standardisation peut être trouvée en reconcevant sa nature. Le standard des processus métier peut être renouvelé par une meilleure appréciation des compétences pratiques, non-analytiques, quotidiennes exigées pour l'effectuer ».

Proposition n°2 :

En injectant la pratique directement dans le standard, le processus métier développe sa pertinence continue.

Si les pratiques sont un facteur de renouveau pour les processus formels, c'est avant tout parce qu'elles les complètent plus qu'elles ne s'y opposent.

Système indulgent, les pratiques sont à la fois le contraire et le complément naturel du système officiel

Whittington (2006: 625) ajoute que « *la stratégie formelle et délibérée sera d'autant plus efficace que la pratique sera acceptée au lieu d'être suspectée.* » Babeau et Chanlat vont dans le même sens en soulignant que « *les tenants de l'approche stratégique des organisations ne dénoncent pas les pratiques clandestines au nom d'un passage à une organisation plus transparente et plus efficace. Ils ne succombent pas à cette tentation des classiques de condamner l'informel et le non-contrôlable dans l'organisation* » (2008: 205).

Certains auteurs avancent que le formel a besoin de l'informel, le standard a besoin des pratiques. Enriquez suggère notamment que toute structure appelle la création d'une structure inverse, « *comme si une certaine forme sociale ne pouvait exister sans faire naître en son sein ce qui la condamne* » (1997: 48). Bergeron et al. (1979), cités par Babeau et Chanlat (2008: 213), défendent l'idée que l'existence de systèmes de normes parallèles – dans notre propos, les pratiques, en tant que normes sociales dont elles sont le produit – au système officiel permet à l'organisation de fonctionner. L'informel complète le formel. Bergeron distingue cinq vertus de l'existence des normes de groupe informelles : elles servent de soupape de sécurité, font circuler l'information plus vite, facilitent le contrôle (la norme parallèle est

imposée par le groupe), stabilisent l'organisation (par les liens émotifs qu'elles créent) et enseignent la prudence aux managers. Ainsi, le management *s'arrange clandestinement* face aux contraintes rencontrées dans le travail. Reynaud rejoint Bergeron et al. en positionnant face à face « *le système officiel, élaboré par la direction et le système indulgent que construisent les exécutants* » (1995: 215).

Pratiques et standard s'opposent et se complètent. Perret et Josserand (2003: 12) relèvent qu'« *appréhender la dynamique et la complexité des systèmes humains organisés nécessite d'adopter une représentation paradoxale* ». Pour Morin (1986: 98), cette représentation paradoxale permet de concevoir « *l'association complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste) d'instances, nécessaire ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé.* » Nous retrouvons également « *la capacité à gérer les deux faces d'une même tension* » (Dameron et Torset, 2012: 29), dans les travaux d'Edgard Morin sur la dialogique. Selon l'auteur, « *le principe dialogique nous permet de maintenir la dualité au sein de l'unité [...] il associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes.* » (Morin, 1990: 99). Ainsi un standard *pratiqué* s'inscrirait dans une perspective dialogique comme le champ de deux forces, « de tensions non nécessairement exclusives et qui ne sont pas irréconciliables » (Dameron et Torset, 2012: 29).

Proposition n°3 :

Un standard *pratiqué* repose sur une dynamique dialogique.

Système indulgent, les pratiques interagissent sans discontinuer avec le système officiel et lui confèrent du sens.

Un standard pratiqué est un construit collectif, créateur de sens, fait d'allers et retours permanents entre l'individu, le groupe et l'organisation

Dans sa théorie de la régulation sociale (1989; 1995), Reynaud montre que les règles ne sont pas un donné de l'organisation, mais un construit collectif, le reflet des oppositions de plusieurs régulations. Il distingue régulation de contrôle et régulation autonome et entend par *régulation*, « *la formation et le maintien des règles* » (1995: 247). De l'affrontement de ces

deux régulations, respectivement *régulation de contrôle* et *régulation autonome*, naît la *régulation conjointe*, « *produit d'une négociation inscrite dans un accord* » (1995: 249).

Toujours selon Reynaud, les règles ne fonctionnent pas en tant que prescriptions intangibles, mais en tant que référence, étalon à partir duquel pourra être évaluée l'action. Par analogie, la référence, l'étalon, seraient pour nous le standard des processus métier. Les pratiques joueraient un rôle de challenger, de levier d'ajustement de cet étalon. Dans cette perspective, le standard deviendrait alors un lieu de négociation.

Proposition n°4 :

Le standard est la référence, l'étalon ; les pratiques sont le challenger, le levier d'ajustement.

Proposition n°5 :

Le standard est un espace de négociation.

La théorie du *sensemaking* de Weick (1993 ; 1995) confirme la théorie de la régulation sociale, en insistant notamment sur la notion de construit collectif et sur les interactions entre les régulations.

L'élaboration²³ du sens, littéralement le *sensemaking* inscrit l'organisation dans une perspective interactionniste en rupture avec les approches d'inspiration fonctionnaliste de l'organisation (Koenig, 2003: 15-6). Pour Weick, son inspirateur, « *des personnes engagées dans des processus²⁴ construisent et déconstruisent de l'organisé. Il y a [...] un aller-retour permanent entre l'individu, le groupe et l'organisation, via les interactions et les processus* » (Vidaillet, 2003b: 6).

²³ Autres traductions : construction, création.

²⁴ Ici, la notion de processus est étrangère à la notion de processus métier.

Proposition n°6 :

Un standard pratiqué est un construit collectif, créateur de sens, fait d'allers et retours permanents entre l'individu, le groupe et l'organisation.

En analysant comment les pratiques et le standard interagissent ou pourraient le faire, nous avons mis en évidence la capacité des pratiques à façonner le standard, le renouveler, le compléter, l'ajuster et lui donner du sens. Le produit de ces interactions peut donner naissance à un standard différent. Ce standard différent est en quelque sorte un standard *pratiqué*.

Afin de mieux préciser la nature de ce standard *pratiqué*, nous pensons utile de réaliser une synthèse des différentes propositions issues de notre réflexion.

1.2.3. Synthèse des propositions : vers un standard *pratiq  *

Notre réflexion a permis de faire ressortir six propositions principales permettant de mieux appréhender ce que nous entendons par standard *pratiq  *.

Tableau n  2 : propositions pour caractériser un standard *pratiq  *

N��	Propositions
1	Les pratiques rendent le standard protéiforme.
2	En injectant la pratique directement dans le standard, le processus métier développe sa pertinence continue.
3	Un standard <i>pratiq��</i> repose sur une dynamique dialogique.
4	Le standard est la référence, l'étalon ; les pratiques sont le challenger, le levier d'ajustement.
5	Le standard est un espace de négociation.
6	Un standard <i>pratiq��</i> est un construit collectif, créateur de sens, fait d'allers et retours permanents entre l'individu, le groupe et l'organisation.

En conclusion, nous pensons qu'une nouvelle voie de standardisation des processus métier est possible, à la fois en rupture avec les voies existantes par la place importante qu'elle veut accorder aux pratiques et d'une certaine manière dans leur prolongement pour toucher l'organisation toute entière, et ne pas se limiter à quelques groupes soutenus par la structure de pouvoir officielle.

Cette voie, elle trouve sa source dans la création de connaissances organisationnelles, diffusées en spirale de l'individu à l'organisation en passant par le groupe, dynamisée par les pratiques et soutenue par la véritable structure de pouvoir, parallèle à l'organigramme officiel. Empruntée pour la standardisation des processus métier, cette voie débouche sur un construit d'action collective protéiforme en mesure de trouver des solutions aux écueils et dérives constatés lorsque les voies de la domination, de la confrontation et de l'incorporation ont été empruntées. Cette voie, c'est le *standard pratiqué*.

Nous émettons l'hypothèse que les pratiques et autres connaissances tacites, en action, gagneraient à être mieux socialisées, mieux répertoriées, diffusées et extériorisées pour que leur produit explicite soit ensuite combiné avec des connaissances explicites puis intériorisé en connaissances tacites. La difficulté qu'ont les voies actuelles de standardisation à produire ou laisser émerger les conditions nécessaires à la création en spirale de connaissances organisationnelles, ainsi que leurs effets destructeurs de sens dans l'organisation, justifie le recours à d'autres méthodes, outils ou concepts. Les pratiques nous semblent pouvoir remplir ce rôle.

Les pratiques, ancrées dans la culture de l'entreprise, forment la structure informelle qui, par son interaction avec la structure formelle, permet les échanges entre les individus et crée un sens partagé. Dès lors, comme Whittington au sujet de la stratégie formelle, nous pensons que la pertinence continue du travail de standardisation peut être trouvée en reconcevant sa nature. Le standard des processus métier peut être renouvelé par une meilleure appréciation des compétences pratiques exigées pour l'effectuer. Cela revient à faire des pratiques le moteur de la standardisation des processus métier.

Pour faire émerger un *standard pratiqué*, nous proposons un modèle élaboré à partir de la théorie de la création de connaissances organisationnelles, qui place les pratiques au cœur de la spirale de création.

2. *Elaboration du cadre conceptuel*

Le cadre conceptuel élaboré dans cette partie répond à un triple objectif :

- Proposer un modèle qui intègre dans la standardisation des processus métier des éléments empruntés aux spécificités de la pratique.
- Fournir une représentation visuelle de ce modèle mettant en évidence ses dimensions structurantes.
- Rendre ce modèle actionnable.

Pour faire le lien avec l'analyse des problèmes générés par la standardisation des processus métier, nous pensons qu'il est possible de limiter les effets négatifs de la standardisation des processus métier en agissant à la fois sur les modes de conversion entre connaissance tacite et explicite et sur les conditions organisationnelles requises pour que la conversion fonctionne en spirale.

La spirale de création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997) est le socle de notre modèle. Selon les auteurs, « *le processus de création de connaissances organisationnelles commence par le partage de connaissances tacites, ce qui correspond grossièrement à la socialisation puisque les connaissances riches et non exploitées qui résident dans les individus doivent d'abord être amplifiées au sein de l'organisation* » (1997: 108). Les conversions de connaissances s'opèrent ensuite successivement par extériorisation, combinaison et intériorisation. Enfin, par un processus interactif et en spirale que les auteurs nomment *extension de connaissances entre niveaux*, la socialisation de la connaissance avec d'autres individus ouvre un nouveau cycle de création de connaissances à un autre niveau ontologique. « *La création de connaissances organisationnelles est un processus sans fin qui se déplace continuellement au niveau supérieur* » (Nonaka et Takeuchi, 1997: 112).

En partant des quatre modes de conversion de la connaissance, nous formulons pour chaque mode de conversion une hypothèse dont la finalité est de permettre à la nouvelle voie de standardisation des processus métier, le standard *pratique*, de se développer au sein des organisations.

2.1. Socialiser la connaissance tacite

La socialisation de la connaissance traduit la conversion de connaissance tacite en autre connaissance tacite, notamment par le partage d'expériences, la formation sur le tas, l'observation.

La forme la plus aboutie de ce partage, d'un individu à un autre ou d'un groupe à un autre, prend la forme d'une communauté de pratique, qu'elle soit intra ou inter-organisationnelle. Le développement d'une communauté de pratique s'appuie sur un « *petit noyau dur d'individus qui participent très activement aux activités de la communauté* » (Soulier, 2004: 11). Il s'agit d'un partenariat solide entre quelques individus avant de pouvoir espérer un développement à plus grande échelle via la conversion en membres actifs des nombreux observateurs périphériques à la communauté.

Plus précisément, pour Wenger et al. (2002), les niveaux de participation généralement observés dans une communauté de pratique sont les suivants :

- 1er niveau : un petit noyau dur d'individus qui participent très activement aux activités de la communauté et qui, pour certains d'entre eux, en assurent la direction humaine et intellectuelle.
- 2ème niveau : le groupe des membres actifs. Ils participent régulièrement aux réunions et occasionnellement à d'autres types d'activités collectives, mais sans la régularité et l'intensité des membres du noyau dur.
- 3ème niveau : une large proportion de membres sont par contre périphériques et ne participent que rarement aux activités de la communauté. Ce sont souvent des acteurs stratégiques dans la dynamique sociale d'une communauté dans la mesure où lire, voir ou écouter, bien que de manière cachée mais persistante, n'est pas un acte passif. Désignés indifféremment comme participants marginaux, observateurs passifs, membres potentiels, sympathisants, supporters, majorité silencieuse ou apprenants indirects, ils retirent grand intérêt des discussions auxquelles ils ont accès et font souvent bon usage des connaissances acquises à l'extérieur de la communauté.

Les travaux de Wenger (1998 ; Wenger et Snyder, 2000 ; Wenger et al., 2002) montrent l'importance du rôle joué par la notion de communauté de pratique dans le management de la

connaissance. Pour définir précisément cette notion, nous retiendrons l'adaptation faite par Dameron et Josserand (2007) d'une définition de Wenger. Ils définissent une communauté de pratique comme « *un groupe auto-organisé, d'individus partageant le même centre d'intérêt et qui, par des interactions régulières, développent des pratiques et des expertises partagées générant ainsi une identité commune* » (2007: 132).

Ainsi, en suivant Nonaka et Takeuchi (Nonaka et Takeuchi, 1997), les pratiques des acteurs, assimilables aux *connaissances riches et non exploitées qui résident dans les individus*, doivent d'abord être amplifiées au sein de l'organisation. Une communication non stigmatisante autour de leur existence ainsi que leur partage sont autant de moyens pour y parvenir.

Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse n°1 :

Favoriser le développement d'une communauté de pratique permet de socialiser la connaissance tacite.

Nous pensons également que cette démarche volontariste de développement de la mise en communauté des pratiques, en socialisant la connaissance, sera à l'origine de l'extériorisation des connaissances tacites par d'autres individus ou groupes participants de la socialisation.

2.2. Extérioriser la connaissance tacite

L'extériorisation de la connaissance traduit la conversion de connaissance tacite en connaissance explicite. Il convient pour ce faire de conceptualiser, écrire et utiliser des représentations.

La cure d'amaigrissement prescrite à des fins de rationalisation et d'uniformisation a retiré aux descriptifs des processus standard leur caractère *tout de suite opérationnel*. Les procédures à appliquer décrivent généralement les cas les plus génériques, sans être en mesure de décrire les cas d'application les plus rares voire les plus improbables et donc les plus compliqués à appréhender par un acteur de terrain lors de leur survenance.

Nous pensons que la conversion de connaissance tacite en connaissance explicite doit se faire en exprimant la diversité des pratiques et en recensant les différents contextes dans lesquels elles s'expriment, au risque de produire une information parfois redondante.

Nous suggérons de produire un référentiel des pratiques au sein d'un outil. Le terme *référentiel* traduit ici le résultat mis en forme de l'extériorisation des pratiques, la conversion d'une connaissance tacite vers une connaissance explicite. Ce référentiel doit pouvoir faire l'objet d'une appropriation par les tenants des pratiques afin qu'ils trouvent un intérêt dans sa mise à jour, car le principal risque du référentiel est de tomber en désuétude et finisse par s'écarter des pratiques quotidiennes. Si l'initialisation des pratiques dans le référentiel peut être réalisée par un expert interne ou externe, la mise à jour doit être réalisée au quotidien par les acteurs des processus métier concernés, via des outils adaptés.

L'existence d'un référentiel des pratiques n'élimine pas tout écart avec les pratiques. L'écart entre les pratiques et leur explicitation existera toujours, notamment en raison du retard inhérent au temps d'explicitation.

Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse n°2 :

Produire un référentiel des pratiques permet de produire une connaissance explicite riche et contextualisée.

En suivant Nonaka et Takeuchi, après l'extériorisation de connaissances tacites, c'est la combinaison des connaissances explicites qui permet la création de nouvelles connaissances. Par analogie, un standard *pratiqué* pourrait émerger de la combinaison entre les pratiques documentées dans le référentiel des pratiques et la documentation du standard *promulgué*.

2.3. Combiner la connaissance explicite

La combinaison de la connaissance traduit la conversion de connaissance explicite en autre connaissance explicite, notamment par une nouvelle configuration des informations existantes.

L'existence d'un standard explicite, même s'il est éloigné des réalités du quotidien, présente un réel intérêt en termes de création de connaissances organisationnelles. Son existence formelle permet sa remise en cause par les pratiques rendues explicites, à savoir, le référentiel des pratiques. En effet, la combinaison du standard et du référentiel des pratiques serait la source d'une nouvelle connaissance explicite, dont la force pratique pourrait faciliter ensuite son intériorisation par les membres de l'organisation.

Cette combinaison ferait le lien entre les descriptifs très généraux qui caractérisent les processus métier standard – processus, activités et tâches génériques – et les descriptifs très riches, voire touffus, qui caractérisent les pratiques – tâches détaillées, modes opératoires, description des contextes spécifiques de réalisation de chaque tâche –. Le référentiel des pratiques établirait alors un lien permanent entre les pratiques rendues explicites et les processus métier standard promulgués par le management central.

Concrètement, les études menées par les consultants, dont la finalité est la description des processus métier, descendent jusqu'à la tâche effectuée (processus, activité, tâche) mais restent vagues sur le lieu précis d'exécution de la tâche dans le système d'information. Ce constat nous amène à postuler que chaque impact sur le système d'information justifie l'existence d'une tâche à part entière, afin d'ouvrir un espace pour l'explicitation des pratiques. Chaque tâche détaillée par les praticiens eux-mêmes peut ainsi être liée simplement à un mode opératoire et une description des différents contextes d'utilisation.

Rappelons que les pratiques évoluent en permanence et remettent en cause régulièrement la définition des tâches et leurs modes opératoires. A un niveau plus macro, les changements d'organisation peuvent remettre en cause plusieurs processus sans remettre fondamentalement en cause l'exécution des tâches unitaires, leurs modes opératoires et leurs contextes d'utilisation. Il y aurait donc un intérêt à ne jamais rompre la chaîne qui relie un processus de gestion – vu par le management central – au mode opératoire des tâches qui le composent –vu par un acteur métier de terrain.

Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse n°3 :

Etablir un lien permanent entre le standard *promulgué* et les pratiques référencées permet, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard *pratiqué*.

Le référentiel des pratiques serait l'espace dans lequel pratiques et standard *promulgué* se côtoient et interagissent autour des processus métier. Son ancrage, par un processus d'intériorisation, dans le quotidien des acteurs nous semble indispensable.

2.4. Intérioriser la connaissance explicite

L'intériorisation de la connaissance traduit la conversion de connaissance explicite en connaissance tacite. « Elle est étroitement liée à *l'apprentissage en faisant* » (Nonaka et Takeuchi, 1997: 91).

Le lien permanent établi entre le standard *promulgué* et les pratiques dans le référentiel des pratiques offrirait aux praticiens une bonne connaissance du *comment* leurs pratiques s'insèrent dans les processus métier définis par le management, tout en répondant à leurs préoccupations les plus concrètes par des modes opératoires détaillés et des informations sur les contextes d'utilisation.

En contrepartie, le management pourrait s'enquérir ponctuellement de ce qui est fait réellement dans l'entreprise. Il est important de rappeler que l'avènement depuis quelques années dans les entreprises d'une direction de l'audit et du contrôle interne et plus récemment d'une direction de la maîtrise des risques est dû en grande partie au fait que le management central est désormais jugé pénalement sur ce qui se passe *réellement*, notamment dans le système d'information, plutôt que sur ce qui devrait se passer au regard des procédures officielles.

La conversion d'une connaissance explicite en connaissance tacite, appelée intériorisation de la connaissance, vise à créer de la connaissance « opérationnelle » en mobilisant des processus d'apprentissage. Cette intériorisation de la connaissance se produit lorsque les

acteurs métier ancrent, intègrent durablement dans leur quotidien le standard devenu *pratiqué*, mais aussi lorsque les managers prennent conscience de la richesse des pratiques, de leur valeur pour l'organisation.

Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse n°4 :

Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part, permettent d'intérioriser la connaissance tacite.

En se déplaçant au niveau ontologique supérieur, la spirale est alors amorcée de telle sorte que les processus métier soient standardisés à l'échelle de l'organisation en mobilisant un standard *pratiqué* :

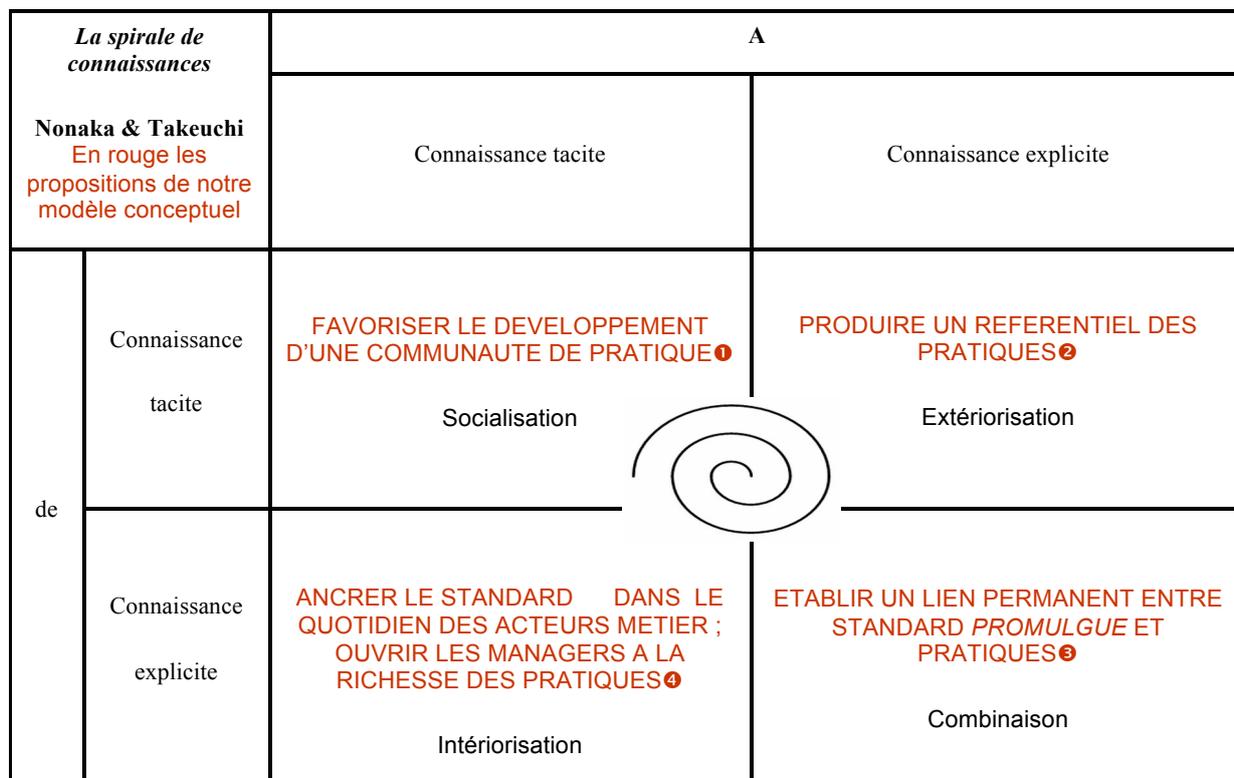


Figure n°9 : illustration représentant notre modèle conceptuel et son ancrage dans la spirale de création de connaissances de Nonaka et Takeuchi (1997).

2.4. Synthèse des hypothèses

Notre modèle conceptuel est construit autour de quatre hypothèses, qui si elles sont corroborées, valident la possibilité de réamorcer la spirale de création de connaissances et concomitamment, l'avènement possible du standard *pratiqué* comme nouvelle voie de standardisation des processus métier.

Tableau n°3 : hypothèses de notre modèle conceptuel

N°	Hypothèses
1	Favoriser le développement d'une communauté de pratique permet de socialiser la connaissance tacite.
2	Produire un référentiel des pratiques permet de produire une connaissance explicite riche et contextualisée.
3	Etablir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées permet, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard <i>pratiqué</i> .
4	Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part, permettent d'intérioriser la connaissance tacite.

Conclusion

Nous avons mis en évidence dans ce chapitre la nature d'une autre voie de standardisation de processus métier, le standard *pratiqué*.

Afin de préciser cette nature, nous avons revisité les problèmes générés par les autres voies de la standardisation en choisissant la théorie de la création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997) comme grille de lecture. A l'issue de cette analyse, nous postulons que chaque problème identifié est lié à l'absence d'au moins une condition requise à la création de connaissances organisationnelles en spirale. Par suite, nous pensons qu'il faut s'assurer de la présence dans l'organisation des conditions requises et favoriser la conversion entre connaissance tacite et explicite, afin que la spirale puisse relier l'individu à l'organisation toute entière, sans se limiter à quelques groupes comme c'est actuellement le cas lorsque le standard est *promulgué*.

Considérant que l'injection des pratiques dans le standard est en mesure de réamorcer la spirale de création de connaissances organisationnelles, nous nous sommes attachés à décrire les interactions entre les pratiques et le standard, ce qui nous a amenés à formuler plusieurs propositions :

- Les pratiques rendent le standard protéiforme.
- En injectant la pratique directement dans le standard, le processus métier développe sa pertinence continue.
- Un standard pratiqué repose sur une dynamique dialogique.
- Le standard est la référence, l'étalon ; les pratiques sont le challenger, le levier d'ajustement.
- Le standard est un espace de négociation.
- Un standard pratiqué est un construit collectif, créateur de sens, fait d'allers et retours permanents entre l'individu, le groupe et l'organisation.

Ces propositions caractérisent selon nous la nouvelle voie de standardisation des processus métier, à savoir le standard *pratiqué*.

Afin de déterminer comment un standard *pratiqué* peut voir le jour dans une organisation et s'y développer, nous formulons plusieurs hypothèses :

- Favoriser le développement d'une communauté de pratique permet de socialiser la connaissance tacite.
- Produire un référentiel des pratiques permet de produire une connaissance explicite riche et contextualisée.
- Etablir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées permet, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard pratiqué.
- Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part, permettent d'intérioriser la connaissance tacite.

Nous proposons, afin de mettre à l'épreuve nos hypothèses, de mettre en œuvre une recherche-action dans un institut bancaire public et deux autres organisations présentant des contextes différents.

**Seconde partie : Recherche-action dans un institut
bancaire public, un groupe de presse nationale et une
banque centrale**

Chapitre 3 : Méthodologie

Introduction

Soucieux de contrôler notre démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable (Girod-Séville et Perret, 1999), nous présenterons dans un premier temps le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de notre recherche.

Dans un second temps, nous présenterons le *design* de notre recherche, lequel découle directement de notre méthodologie.

Enfin, dans un troisième temps, nous nous attacherons à expliciter comment les données seront recueillies et analysées par le chercheur.

1. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

1.1. Un paradigme constructiviste

Nous chercherons dans ce paragraphe à répondre aux trois questions essentielles qui nous permettront d'asseoir la légitimité de nos énoncés (Girod-Séville et Perret, 1999) :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

1.1.1. Nature de la connaissance produite

Nous considérons que la réalité (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet), qu'elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente. Dans cette vision du monde, il n'y a pas de connaissance objective de la réalité, et chercher à connaître la réalité objectivement est une utopie car on ne peut que se la représenter ou la construire.

Par suite, la connaissance produite par notre recherche sera de nature subjective et contextuelle. Ce raisonnement s'appuie tout d'abord sur la détermination de la réalité comme hypothèse phénoménologique, reposant sur l'idée qu'un phénomène est le mode d'apparition interne des choses dans la conscience (De Bruyne et al., 1974), ensuite sur une interdépendance entre le sujet et l'objet et enfin sur une vision non déterminée du monde social.

Notre paradigme n'est donc pas positiviste au regard de la nature de la connaissance produite. A ce stade de notre réflexion, nous pouvons nous inscrire dans un paradigme soit interprétativiste, soit constructiviste.

1.1.2. Chemin emprunté pour produire la connaissance

Nous ne cherchons pas à expliquer la réalité, mais plutôt à comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité. Pour Girod-Séville et Perret (1999: 24), comprendre « *implique*

nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire les significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps). »

Notre démarche de compréhension n'est pas interprétativiste car elle participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés. Ainsi, *« le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde »* (Le Moigne, 1995: 71-2). Girod-Séville et Perret (1999: 24) considèrent que, *« sous cette hypothèse, le chemin de la connaissance n'existe pas a priori, il se construit en marchant »*.

Notre paradigme est donc constructiviste au regard du chemin emprunté lors de la production de la connaissance.

1.1.3. Critères de validité de la connaissance produite

Pour Girod-Séville et Perret (1999: 25), les critères de validité dépendent *« de la façon dont chacun des paradigmes répond à la question de la scientificité des connaissances. »* Les auteures en présentent deux pour le constructivisme : l'adéquation et l'enseignabilité.

Le critère d'adéquation est proposé par Glasersfeld (1988). L'auteur admet qu'une connaissance est valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée. Il illustre ce principe en utilisant la métaphore de la clé. *« Par exemple, une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en ouvrent pas moins nos portes »* (Glasersfeld, 1988: 23).

L'enseignabilité est un critère proposé par Le Moigne (1995). Pour lui, *« l'important est que le modélisateur veille scrupuleusement à expliciter les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances enseignables qu'il considérera et communiquera »* (Girod-Séville et Perret, 1999: 30).

Ainsi, en suivant un paradigme constructiviste, nous n'imposons pas une méthode de la connaissance en particulier, mais nous acceptons et défendons une pluralité de méthodes.

En synthèse, nous sommes en mesure de confirmer que le constructivisme est notre positionnement épistémologique, même si les positionnements positiviste et interprétativiste pourraient sur certains aspects particuliers présenter un intérêt pour notre recherche.

Dans le chapitre précédent, nous avons fait des propositions pour caractériser le *standard pratiqué*, nouvelle voie de standardisation des processus métier. Nous avons également formulé des hypothèses qui lorsqu'elles sont réunies constituent notre modèle conceptuel. Afin de déterminer comment un standard *pratiqué* peut voir le jour dans une organisation et s'y développer, nous souhaitons confronter ce modèle à des réalités organisationnelles complexes.

Dans un paradigme constructiviste et au regard du profil du chercheur, la recherche-action semble la méthode de recherche la plus appropriée, car elle se caractérise par une action délibérée de transformation de la réalité et répond au double objectif de transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations (Hugon et Siebel, 1988: 13). Elle est caractérisée par l'intervention du chercheur sur des problèmes concrets complexes.

La recherche-action est une méthodologie de recherche aux approches multiples. Nous précisons dans la partie suivante de ce chapitre les raisons qui nous poussent à choisir une recherche-action de type recherche ingénierique ou recherche-intervention.

1.2. Une recherche-action

1.2.1. Caractéristiques d'un projet de recherche-action

La recherche-action a vu se développer de nombreuses approches depuis les travaux de Lewin (1946). Cependant, dans toutes ces approches, un projet de recherche-action respecte les caractéristiques suivantes (Koenig, 1997: 28) :

- *« Il prend comme objet une pratique sociale pouvant être considérée comme une action stratégique (c'est-à-dire à la fois contrainte et projective) susceptible d'amélioration ;*
- *Il implique les acteurs responsables de la pratique considérée dans ses différentes phases (Masters, 1995) ;*
- *Il progresse en décrivant une spirale qui enchaîne des phases de programmation, d'action, d'observation et de réflexion.*

La réflexion s'enchaîne avec la programmation d'une seconde spirale, et ainsi de suite. *« Au niveau microscopique, l'ordre d'un processus est beaucoup plus anarchique. Les observations ne sont pas toutes planifiées et elles ne procèdent pas systématiquement d'une action. Des actions peuvent émerger qui n'ont pas été prévues, la réflexion peut suivre immédiatement l'observation et donner lieu à une communication qui est une action dès lors qu'elle modifie les représentations ou les connaissances des acteurs, etc. »* (Koenig, 1997: 28).

Néanmoins, les différentes approches n'ont pas toutes le même objectif prioritaire de recherche. Allard-Poesi et Perret (2003: 6), distinguent d'une part les approches qui visent en priorité la production de connaissance et d'autre part celles qui objectivent avant tout un changement social. Nous souhaitons nous inscrire dans les approches dont l'objectif prioritaire est la production de connaissance.

1.2.2. Changer pour connaître

Selon Allard-Poesi et Perret (2003: 7), toutes les approches qui visent en priorité la production de connaissance positionnent le changement comme moyen d'action préalable à la production des connaissances sur le système social et l'action en son sein.

Cependant, il existe deux types d'approches divergentes autour du type de connaissance produite sur le système social et son fonctionnement. Les approches de Lewin (1946) et d'Argyris (2000) visent la production d'une connaissance objective sur le système social et son fonctionnement ; les approches dites de recherche-intervention et de recherche ingénierique se focalisent sur la construction de connaissances qui soient utiles à l'action et qui améliorent l'efficacité de ce système, ce qui les amène à porter une attention particulière aux modèles et aux outils de gestion.

La construction de notre modèle théorique et son instrumentalisation sous la forme d'un outil nous invitent à réaliser une recherche-action de type recherche ingénierique ou recherche-intervention.

1.2.3. Recherche ingénierique et recherche-intervention

Selon Allard-Poesi et Perret, « *les courants francophones de la recherche-intervention et de la recherche ingénierique partagent la double visée de production d'une connaissance à la fois scientifique et actionnable. Ils se distinguent néanmoins du projet argyrisien par la revendication du statut constructiviste des connaissances produites, statut émanant d'une réflexion sur les spécificités des sciences de gestion* » (2003: 16).

Dans la démarche de recherche ingénierique proposée par Chanal, Lesca et Martinet (1997), la mise en application d'un outil (qui est une instrumentalisation du modèle) est une étape essentielle car « *la confrontation du modèle théorique sur le terrain grâce à l'outil permet d'effectuer un certain nombre de bouclages sur l'ensemble du processus de recherche qui constituent l'étape d'évaluation* » (1997: 45).

Par ailleurs, la recherche ingénierique imagine « *un nouveau statut de chercheur-ingénieur qui conçoit l'outil support de sa recherche, le construit, et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant ce faisant à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles* » » (1997: 41).

Les deux éléments forts d'une recherche ingénierique que sont d'une part, la mise en application d'un outil en tant qu'instrumentalisation du modèle, et d'autre part l'émergence du statut de *chercheur-ingénieur*, nous semblent particulièrement adaptés au cadre conceptuel de cette thèse, au principal terrain de la recherche-action ainsi qu'au positionnement du

chercheur sur ce terrain. C'est pourquoi nous souhaitons mettre en œuvre un design de recherche en phase d'une part avec un design de recherche-action et d'autre part, en accord avec l'épistémologie constructiviste de la recherche ingénierique.

Chanal et al. (1997) justifient une épistémologie constructiviste pour répondre à la complexité perçue des problèmes étudiés. Cela se traduit par :

- **Des recherches proches des acteurs pour aider à la co-construction de problèmes**, à travers la mise en évidence des écarts entre une situation réelle perçue et une situation souhaitée par l'organisation ou l'individu.
- **La production de connaissances procédurales**, afin d'aider les acteurs à identifier des problèmes et à formuler des voies de progrès sur la façon de concevoir et de piloter des processus qu'ils peuvent évaluer eux-mêmes.
- **L'articulation des connaissances dans un cadre conceptuel cohérent**. Cette articulation passe par une **modélisation** qui dépend des objectifs du modélisateur. La confrontation d'un modèle théorique avec la réalité d'une entreprise contribue à la co-construction progressive du problème et à une prise de conscience collective.

La recherche-intervention intègre les préceptes épistémologiques constructivistes de la recherche ingénierique et la complète par une autre phase dans le design de recherche. Il s'agit d'une phase d'élaboration de connaissances sur les logiques à l'œuvre dans l'organisation, qui pourront être elles-mêmes modélisées. L'intérêt de cette phase réside dans le fait de ne pas limiter nos travaux à la mise en application d'un outil et à son évaluation.

In fine, la recherche-intervention, par la mise en œuvre de l'outil, vise une transformation croisée de l'organisation et de l'outil pour produire des connaissances sur ces deux dimensions. Par mesure de simplification syntaxique, la recherche-intervention caractérisera dans nos travaux autant la recherche ingénierique que la recherche-intervention en elle-même.

La recherche-intervention convient parfaitement sur notre principal terrain de recherche, avec une intervention d'une durée d'environ huit ans qui offre un recul rare sur les transformations ayant pu toucher durablement l'organisation. En ce qui concerne les deux autres terrains de recherche, pour lesquels la durée d'intervention ne dépasse pas deux ans, il pourrait être intéressant de compléter notre arsenal méthodologique en adoptant un point de vue

infirmationniste qui confronterait les deux cas secondaires au cas principal pour mettre ce dernier à l'épreuve.

1.2.4. Adoption d'un point de vue infirmationniste

Dans le cadre d'une recherche-action diagnostique menée dans un groupe européen spécialisé dans la prestation de services aux collectivités territoriales, Koenig (1997) défend l'idée d'une application du principe de réfutation, popularisé par Popper (1984), « *pour mettre à l'épreuve toutes les idées que l'on émet* » (Koenig, 1997: 33). Selon l'auteur, le principe de réfutation est à la base de la conception infirmationniste de la science. Sous certaines conditions, la réfutation peut être obtenue au moyen d'études de cas *critiques* (Koenig, 2005).

Tout d'abord, ce point de vue infirmationniste nous semble très intéressant dans l'utilisation des résultats obtenus dans les deux cas secondaires comme moyen de mettre à l'épreuve les résultats obtenus sur le terrain principal. Cette mise à l'épreuve limiterait probablement les conclusions pouvant être tirées de l'étude du terrain principal, mais servirait aussi à renforcer leur validité scientifique en cas de non-infirmité, ou encore à préciser la dimension contextuelle des résultats obtenus.

Ensuite, les résultats obtenus dans les deux cas secondaires sont également susceptibles de porter en leur sein, indépendamment de la confrontation avec le cas principal, des informations importantes ayant des implications théoriques et pratiques. Ces informations pourraient alors être mises à l'épreuve avec les résultats des autres terrains, et notamment avec le terrain principal.

Après avoir précisé que notre méthodologie s'inscrivait dans une recherche-action de type recherche-intervention, nous proposons de détailler le *design* de cette recherche.

2. *Le design de la recherche*

Notre programme de recherche est un programme de recherche-action, en ce sens qu'il intègre les quatre phases successives suivantes (Allard-Poesi et Perret, 2003: 43) :

- La description du système avant l'intervention, afin d'envisager ses propriétés et mouvement possibles ;
- L'intervention elle-même, soit la conception et la mise en œuvre d'un nouvel outil de gestion pour la recherche-intervention ;
- L'observation des modifications induites par celle-ci ;
- L'interprétation des résultats de l'intervention.

Notre programme de recherche vise, dans cette perspective, l'actionnabilité des connaissances produites, c'est-à-dire leur utilité pratique d'une part et leur propriété générique d'autre part. Pour Allard-Poesi et Perret (2003: 44), le *design* est ainsi toujours marqué, à chacune de ses étapes, par des allers-retours entre les expériences et représentations des acteurs et les connaissances théoriques du chercheur.

Selon les auteurs, le *design* de la recherche-intervention comprend les grandes phases suivantes :

- Construction de l'objet par la compréhension des représentations du problème de la part des acteurs et confrontation des connaissances théoriques du chercheur avec le problème de terrain ;
- Modélisation qui consiste à élaborer un modèle théorique devant permettre l'intervention. Cette modélisation se matérialisera ensuite sous la forme d'un outil (par un exemple un outil informatique) ;
- Mise en application de l'outil sur le terrain. Cette étape peut-être conçue comme un test de l'outil qui conduira, par les réactions des acteurs qu'elle va susciter, à une évaluation de l'outil d'une part et à des modifications (de l'outil et de l'organisation) d'autre part.

- Elaboration de connaissances sur les logiques à l'œuvre dans l'organisation, qui pourront être elles-mêmes modélisées (phase spécifique à la recherche-intervention).

Nous proposons de détailler les trois premières phases. La quatrième phase dépendra du déroulement de l'intervention et sera donc abordée plus particulièrement lors de l'observation des modifications apportées par celle-ci, mais surtout lors de l'interprétation des résultats.

2.1. Objet de la recherche

L'analyse de la littérature nous a permis de préciser notre objet de recherche. Tout d'abord, nous avons déterminé les voies empruntées par les organisations pour standardiser leurs processus métier ; nous les avons regroupées sous le label du standard *promulgué*. Ensuite, nous avons montré pourquoi les organisations gagneraient à s'affranchir de ce standard *promulgué*. Enfin, nous avons fait des propositions pour caractériser une autre voie de standardisation des processus métiers, le standard *pratiqué*, et formulé des hypothèses sur les actions qui pourraient être entreprises pour que cette nouvelle voie émerge et se développe dans les organisations.

2.1.1. Passage de l'objet théorique à l'objet de recherche

L'objet de notre recherche, qui porte sur l'émergence et le développement d'une nouvelle voie de standardisation des processus métier, relève de l'explication et de la description d'un phénomène et constitue ainsi un « *objet théorique* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2000: 37). *Mais « en tant que tel, un objet théorique [...] ne constitue pas un objet de recherche. [Cet objet ne porte pas en lui-même] une interrogation au travers de laquelle il est possible de construire ou découvrir la réalité »* (Allard-Poesi et Maréchal, 2000: 38). L'objet de recherche est l'ancrage dans la réalité de l'objet théorique.

Notre objet de recherche peut être formulé comme suit :

De quelle manière et sous quelles conditions un standard *pratiqué*, nouvelle voie de standardisation des processus métier, est-il en mesure de voir le jour puis de se développer au sein d'une organisation ?

2.1.2. Un objet dans une approche constructiviste

Pour changer la réalité, notre objet de recherche articule un objet théorique permettant de découvrir des objets théoriques et empiriques et de créer un objet méthodologique. Il nous semble cohérent avec l'approche constructiviste retenue.

L'objet de notre recherche est apparu *chemin faisant* pendant l'intervention. Pour illustrer ce point, il est important de savoir que l'objet initial de la recherche était principalement focalisé

sur l'existence possible d'une nouvelle voie de standardisation. Comme dans toute approche constructiviste, le processus d'élaboration a été guidé par le projet d'élaboration de la connaissance que le chercheur s'est initialement donné. En constatant assez rapidement l'existence possible de cette voie sur le terrain principal de la recherche-action, il est apparu plus intéressant de chercher à la caractériser et de découvrir les conditions de son émergence puis de son développement dans l'organisation. En découvrant ensuite que cette émergence ne présentait aucun caractère reproductible sur un autre terrain de la recherche-action, il est devenu utile de comprendre les logiques à l'œuvre dans l'organisation qui pouvaient soit favoriser l'émergence d'un standard *pratique*, soit l'empêcher tout simplement d'exister.

2.1.3. Points de départ de notre objet de recherche

Notre objet de recherche ne s'est pas construit à partir d'un seul point de départ, mais de plusieurs points de départ, à savoir, un problème concret, une opportunité de terrain et une lecture académique décisive.

Le premier point de départ est directement lié à l'expérience professionnelle du chercheur, d'environ dix ans au début de la recherche-action, ayant déjà trouvé partiellement une traduction dans un mémoire de master de recherche et quelques publications dans des colloques (Caillaud, 2004; 2006a; 2006b). Cette expérience nourrit le projet de recherche par les nombreux questionnements du chercheur, la confrontation récurrente aux problèmes posés par le standard dans les organisations visitées, les problèmes de combinaison de connaissances pourtant existantes mais produites par des instances distinctes, les difficultés rencontrées par les acteurs métier dans la réalisation des processus métier dans l'outil de gestion ... mettant en évidence l'existence d'un problème concret autour de la standardisation des processus métier telle qu'elle est réalisée.

Le second point de départ est une opportunité de terrain, à savoir l'institut bancaire public qui constitue notre principal terrain de recherche. L'objet du premier rendez-vous était clairement exprimé par l'institut comme étant la difficulté rencontrée par la division des services financiers de connaître les processus métier concrètement réalisés par les acteurs métier, notamment dans l'ERP. Même si officiellement, aux dires de la direction financière, il n'y avait aucune chance à ce moment précis pour ce qui n'étaient que des idées et un embryon logiciel puissent voir le jour dans cette organisation, le chercheur a ressenti un réel potentiel

d'investigation pour les sujets qui l'intéressaient, par intuition et surtout par l'objet même du premier rendez-vous. Par la suite, l'intérêt porté par un des acteurs de cette organisation sur la construction conjointe d'un outil dédié à la documentation des pratiques de gestion, réalisées dans le progiciel de gestion, a permis de créer un pont qui relie les intérêts de l'organisation ou de quelques-uns de ses membres avec les objectifs du chercheur.

Le troisième et dernier point de départ est une lecture académique décisive. Il s'agit du dossier consacré aux progiciels de gestion, intitulé *Le mythe de l'organisation intégrée* et publié dans la revue *Sciences de la société* aux Presses Universitaires du Mirail en février 2004 (n° 61), coordonné par Denis Segrestin, Jean-Louis Darréon et Pascal Trompette. Le chercheur étant un professionnel de cette thématique, l'intérêt porté par la communauté scientifique sur les difficultés que pouvaient entraîner des outils de cette nature l'a interpellé. La pertinence des constats et des analyses réalisés dans cette revue a amené le chercheur à réfléchir à l'existence d'une voie alternative ou complémentaire de standardisation des processus métier.

Après avoir construit notre objet de recherche et afin de permettre l'intervention, nous proposons de matérialiser sous la forme d'un outil informatique les hypothèses de notre modèle théorique.

2.2. Modélisation

2.2.1. Origine de l'outil

L'idée d'un outil permettant de faire le lien entre les pratiques des opérationnels et l'ERP, principal système d'information de gestion dans lequel ces pratiques se réalisent, prend forme en 2002 dans l'esprit du chercheur, lors d'une mission d'accompagnement auprès du directeur des comptabilités du groupe SNPE (Société Nationale des Poudres et Explosifs). La mission faisait suite à la formulation par les commissaires aux comptes du groupe de nombreuses réserves en raison d'écart significatifs de pratiques comptables entre les différentes entités de la S.A. Un centre de compétences allait donc être missionné pour mener à bien les objectifs suivants :

Elaborer et mettre en œuvre, en étroite collaboration avec les responsables internes des entités et dans le respect des règles de la charte de comptabilité et de gestion, les procédures nécessaires à :

- L'homogénéisation du traitement des informations de gestion.
- La fiabilité des données opérationnelles de gestion par des contrôles de validation.
- L'automatisation des états en sortie.
- La réduction des délais de clôture mensuelle.
- L'optimisation des ressources internes de chaque unité opérationnelle.

. . . afin de développer et exploiter les synergies entre les entités du groupe pour améliorer la productivité individuelle.

En parallèle de cette mission, le chercheur suit les cours d'un master de recherche à l'Université Paris Dauphine, et découvre à cette occasion la théorie de la création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi ainsi que les travaux d'Orlikowski.

A l'issue de la mission et après l'obtention du master de recherche, le chercheur profite d'un creux d'activité en 2004 pour traduire en code informatique les idées éprouvées sur le terrain quelques années auparavant. La première mouture de cet embryon logiciel accessible par

internet est nommée « Observatoire des pratiques ». L'objectif est alors de référencer, sous la forme d'un catalogue de processus de gestion, les différentes activités d'une communauté afin de permettre à différentes entités de profiter des pratiques référencées et de partager les leurP. Une sorte de réseau social des pratiques professionnelles avant l'heure.

Le chercheur entrevoit un développement de ce concept dans le secteur de la presse, qu'il perçoit alors comme très ouvert au partage des pratiques. En effet, si les journaux sont concurrents au niveau des rédactions, les équipes support sont généralement très solidaires. Par suite, le chercheur obtient l'accord du journal Libération, par l'intermédiaire de son responsable comptable, pour commencer les expérimentations, sans contrainte de temps ni de résultat. Les processus de *Gestion des immobilisations* seront les premiers documentés car il s'agit du domaine fonctionnel de prédilection du chercheur.

Une première marque (observatoireerp.com, l'Observatoire des pratiques) est déposée le 22 juillet 2005 à l'Institut National de Propriété Industrielle par la société Imagna²⁵ mais le logo de cette marque prendra finalement le dessus sur la marque dans l'esprit des gens. La fourmi devient alors le symbole de la communauté de pratique, pour aboutir à la création de la marque *LaFourmi.fr* le 30 décembre 2010.



Reconnaissance du caractère innovant de l'outil au niveau fiscal en 2012, les travaux réalisés par le chercheur autour de *LaFourmi.fr* font l'objet de l'attribution à la société Imagna d'un

²⁵ Imagna est une société fondée en 2000 et gérée par le chercheur.

Crédit Impôt Recherche pour le développement du module d'administration²⁶. Il est également important de signaler qu'à aucun moment, depuis 2005, les organisations dans lesquelles la recherche-action s'est déroulée n'auront eu à financer cet outil. Tous les investissements financiers sont restés à la charge de la société Imagna et de son gérant.

2.2.2. LaFourmi.fr

L'outil *LaFourmi.fr* est la rencontre entre un modèle conceptuel, la capacité du chercheur à le matérialiser dans un outil et un terrain fertile à sa mise en œuvre par co-production.

Il existe depuis plusieurs années des outils qui permettent de modéliser et documenter les processus de gestion, et même d'établir des ponts avec les progiciels de gestion. C'est le cas des outils dits de Business Process Management, tels que ceux proposés par la société Software AG, depuis qu'elle a acquis en 2010 le leader du domaine IDS Scheer. Ces outils s'adressent aux moyennes et grandes organisations qui souhaitent :

- Mettre en place des processus efficaces fédérant les pôles métier et informatique autour des objectifs organisationnels ;
- Définir des workflows à base de rôles pour identifier les acteurs et les tâches qui leur incombent ;
- Mettre en œuvre de nouveaux processus dans l'entreprise ou dans des environnements spécifiques comme par exemple l'ERP SAP ;
- Découvrir, analyser et améliorer leurs processus à l'aide de solutions de « Process Intelligence » prenant en charge l'intégralité de leur cycle de vie ;
- Intégrer leurs silos d'information pour améliorer la visibilité ;
- Gouverner leur architecture et la rendre compatible SOA²⁷ pour créer plus rapidement de nouvelles applications ;

²⁶ Module destiné aux profils de type Administrateur de communauté pour faciliter la maintenance de l'outil et ses connexions avec les outils de gestion de type ERP.

²⁷ Service-Oriented Architecture : Architecture Orientée Service

- Exploiter pleinement les données et applications de leurs grands systèmes dans l'entreprise.

Ces puissants outils sont généralement mise en œuvre dans de grands groupes, et utilisés par la direction qualité ou la direction système d'information et organisation, comme c'est le cas par exemple chez Air France. Ils constituent pour le management central et ses directions inféodées un support de formalisation des procédures, autant que possible normalisées ISO, impactant le système d'information.

LaFourmi.fr se rapproche dans les grandes lignes de ce type d'outil, à un détail près fondamental : les processus métier documentés ne sont pas ceux *souhaités* par le management central mais bien ceux *réalisés* par les acteurs métier. Pour accentuer cette différence notable, des fonctionnalités similaires à celles des réseaux sociaux grand public permettent aux acteurs métier d'interagir autour de la description des processus métier. Ces derniers sont force de proposition et non pas seulement consommateurs des processus métier documentés. Par ailleurs, le formalisme, de type mode opératoire, est orienté utilisateur et permet à celui-ci d'en comprendre le contenu, ce qui n'est pas aussi évident avec des processus formalisés selon les normes ISO.

Pour se faire une idée plus concrète, nous vous présentons ci-après quelques écrans incontournables de l'application, que les acteurs métier visualisent tous les jours, lorsqu'ils accèdent au site <https://www.lafourmi.fr>. Les écrans présentés sont tous issus de notre cas principal (copies écran prises en août 2013).

La mire de connexion à l'application

The image shows a login interface for 'L'observatoire des pratiques'. The page is mostly composed of a grid of 30 empty, light-gray rectangular boxes arranged in 6 rows and 5 columns. In the center of this grid, there is a white login form. The form contains the following elements:

- Labels: 'Login :', 'Mot de passe :', 'Entité :', 'Base :', 'Se souvenir de moi :', and 'Ouvrir en popup :'. Each label is followed by a corresponding input field.
- Input fields: Four text input fields for 'Login', 'Mot de passe', 'Entité', and 'Base'. Two checkbox input fields for 'Se souvenir de moi' and 'Ouvrir en popup'.
- Buttons: A single button labeled 'VALIDER' is positioned at the bottom right of the form.

The top of the page has a header bar with the site logo on the left, the text 'L'observatoire des pratiques' in the center, and navigation links 'Contact | Changer de mot de passe | Mot de passe oublié' on the right.

Figure n°11 : mire de connexion de *LaFourmi.Fr*.

Un identifiant et un mot de passe suffisent généralement pour que l'utilisateur puisse se connecter. Il est cependant nécessaire de préciser une entité de connexion²⁸ différente de son entité par défaut et plus rarement, dans un rôle d'administrateur, une base de données différente. L'entité sur laquelle la connexion se fait permet à l'utilisateur d'être rattaché à une communauté de pratique.

Après s'être connecté, l'utilisateur voit s'afficher une page d'accueil.

²⁸ Entité de connexion : selon les cas, il peut s'agir d'une société ou bien d'un établissement dans cette société. Cette notion peut même être détournée pour identifier des lots projet.

La page d'accueil

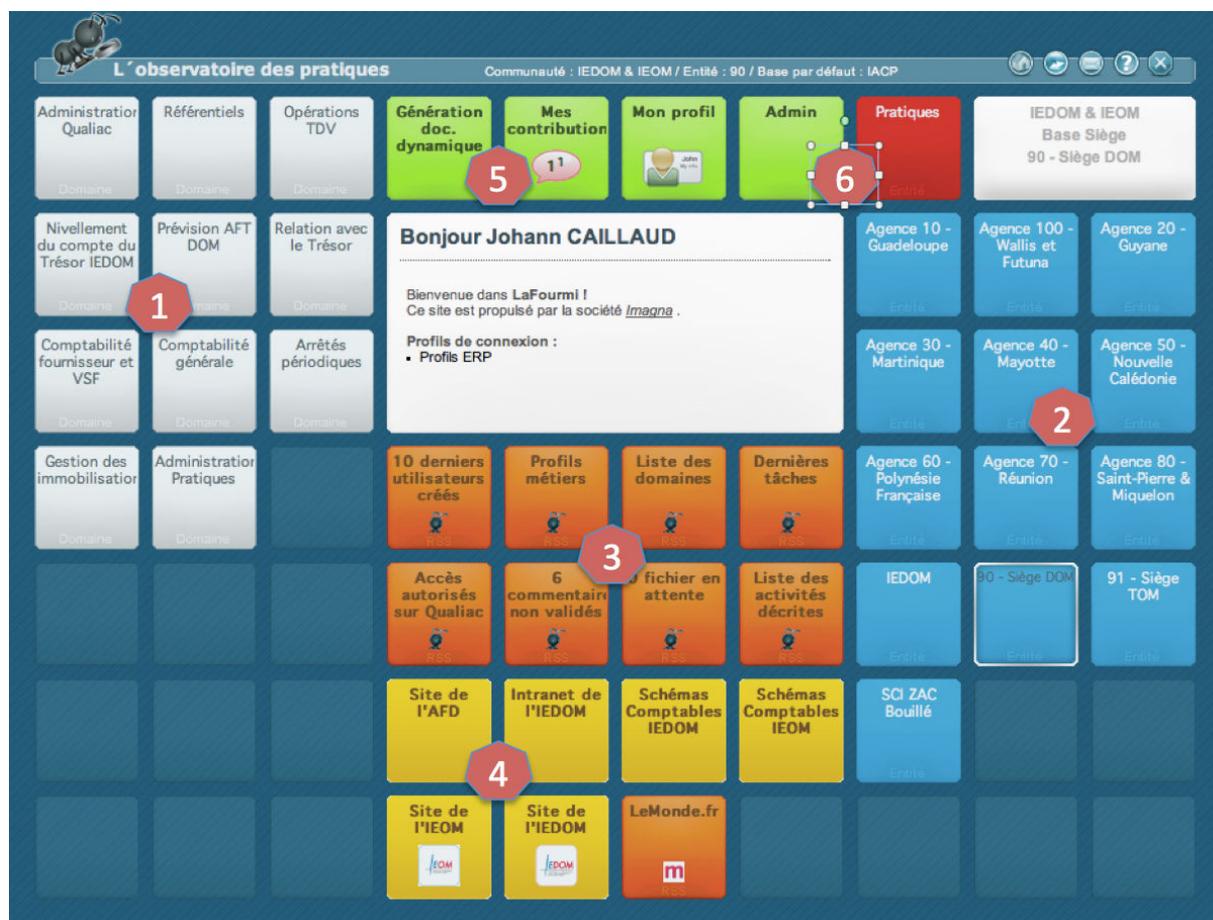


Figure n°12 : page d'accueil de LaFourmi.Fr.

1. L'accès aux macro-processus documentés. Nous les appelons *Domaines*. Ils regroupent les pratiques référencées en processus, activité et tâches.
2. Le choix de l'entité pour laquelle l'utilisateur souhaite visualiser et amender les pratiques.
3. Des flux RSS²⁹ (fils d'information) internes à l'application, générés par une fonctionnalité qui permet à l'administrateur d'une communauté de pratique de les créer selon les besoins, puis de les relier à un ou plusieurs profils.
4. Des liens vers des sites externes à l'application : site officiel de l'entreprise, portail de procédures ...

²⁹ RSS : Really Simple Syndication. Les flux RSS sont des fichiers XML qui sont souvent utilisés par les sites d'actualité et les blogs pour présenter les titres des dernières informations consultables en ligne.

5. Fonctionnalités particulières de l'utilisateur :

- Le bouton *Mes contributions* permet le suivi de ses contributions (commentaires) sur les pratiques référencées



Figure n°13 : fenêtre qui liste à l'utilisateur ses contributions sous la forme de commentaires dans *LaFourmi.Fr*.

- Le bouton *Génération doc. dynamique* donne la possibilité à l'utilisateur de construire sur mesure une documentation au format traitement de texte, limitée aux processus dans lesquels il est engagé.

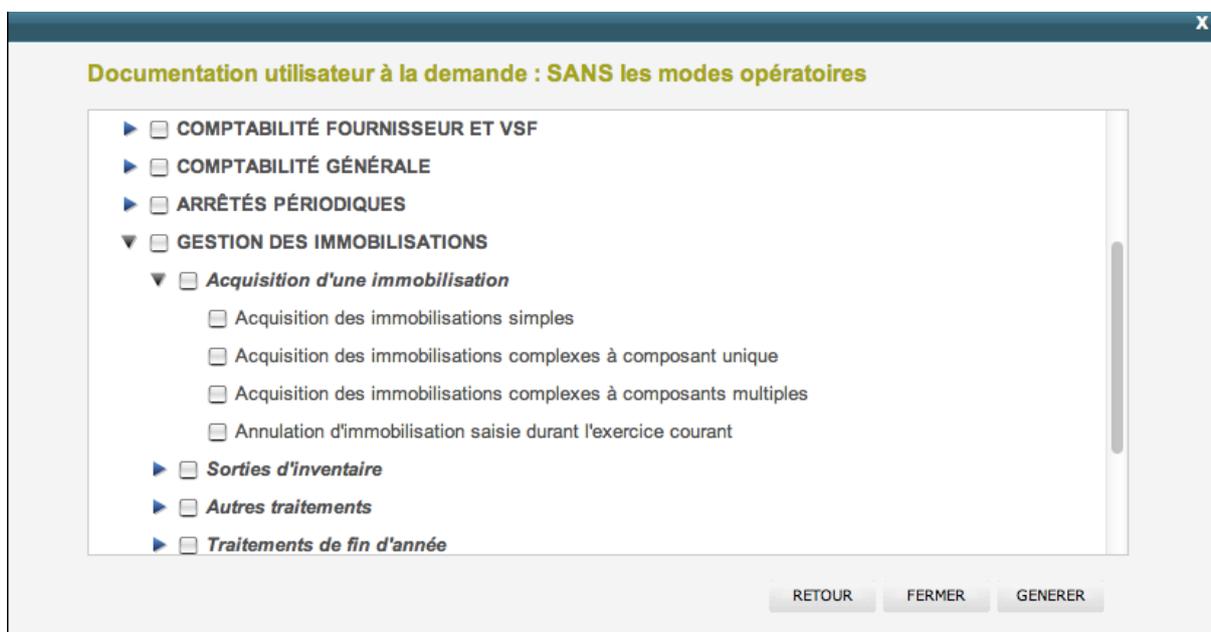


Figure n°14 : fenêtre qui permet de sélectionner dans *LaFourmi.Fr* les composants à intégrer dans une documentation sur mesure des pratiques.

6. Fonctionnalités d'administration (visibles uniquement par des utilisateurs de profil administrateur) :

- Le bouton *Admin* permet d'accéder à un module complet d'administration

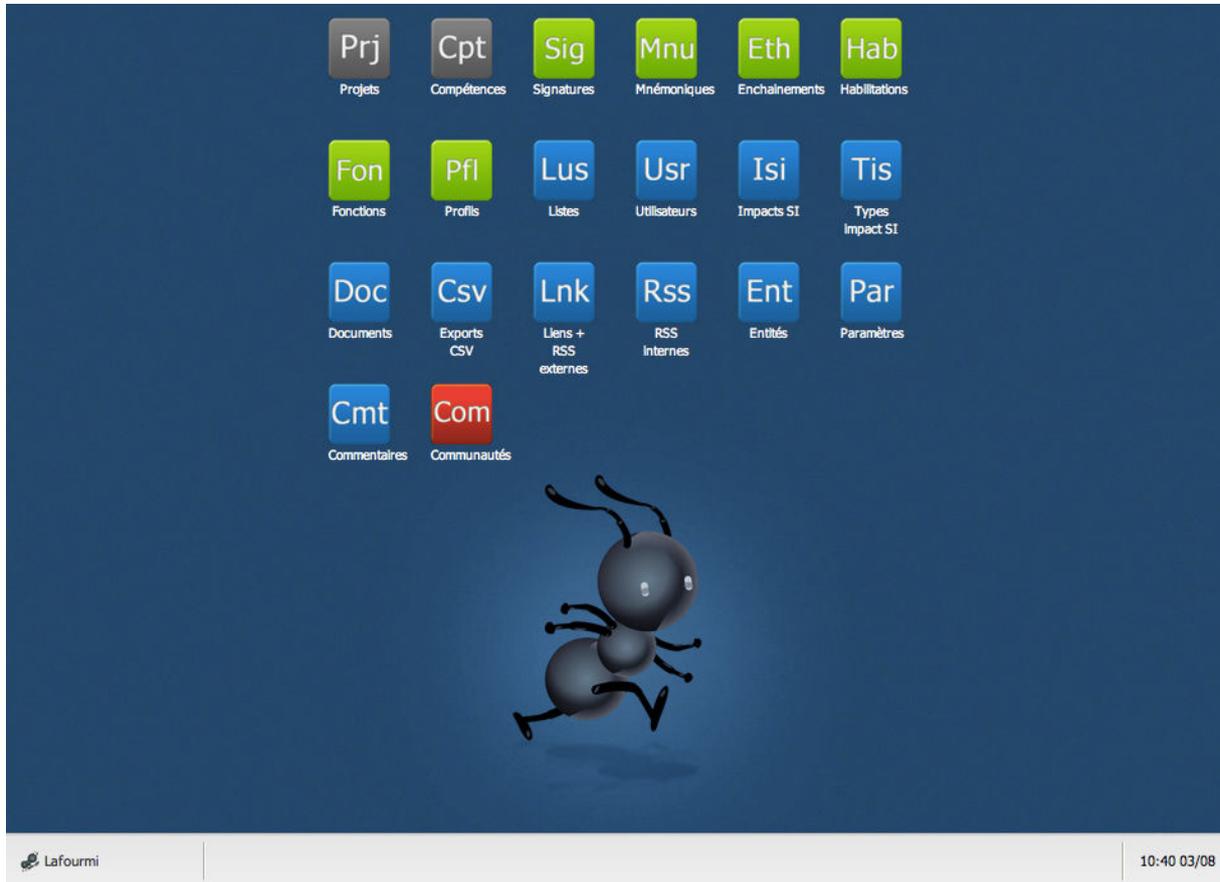


Figure n°15 : page d'accueil du module d'administration de *LaFourmi.Fr*.

Utilisateur	Date de début	Date de fin	Défaut	Fourni
bartoli	03/10/2011	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
boudon	27/07/2010	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bounik	25/09/2007	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
caillaud	06/05/2008	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cordier	25/09/2007	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dahmane	27/07/2011	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gamet	05/02/2013	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
imagna	25/09/2007	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
qualiac	07/09/2009	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vaubon	03/10/2011	31/12/2099	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Identifiant	Nom	Descriptif	Ordre
ADMERP	Administrateur ERP Qualiacc		0
AGTAEB	Agent AEB		0
AGTBANP	Agent Bancaire Paris		0
AGTCOBD	Agent Compta. & Op. Bancaires D...		0
AGTCPTP	Agent Comptable Paris		0
AGTCDGP	Agent Contrôle de Gestion Paris		0
AGTGESP	Agent Gestion Paris		0
AGTTDVO	Agent opérations TDVO		0
AGTFID	Agent Pôle Fiduciaire		0
AGTLSP	Agent Pôle Logist. & Services Gén....		0
AGTTREP	Agent Trésorerie Paris		0
CONSUL	Consultation		0
EXPSYSP	Exploitation Système Paris		0
RESAEB	Responsable AEB		0
RESFRANP	Responsable Banque Paris		0

Figure n°16 : écran type d'administration dans *LaFourmi.Fr* : la gestion des profils.

- Le bouton *Pratiques* permet, au sein de l'application, de mettre à jour sans limitation particulière l'ensemble des pratiques, grâce à un menu clic-droit.

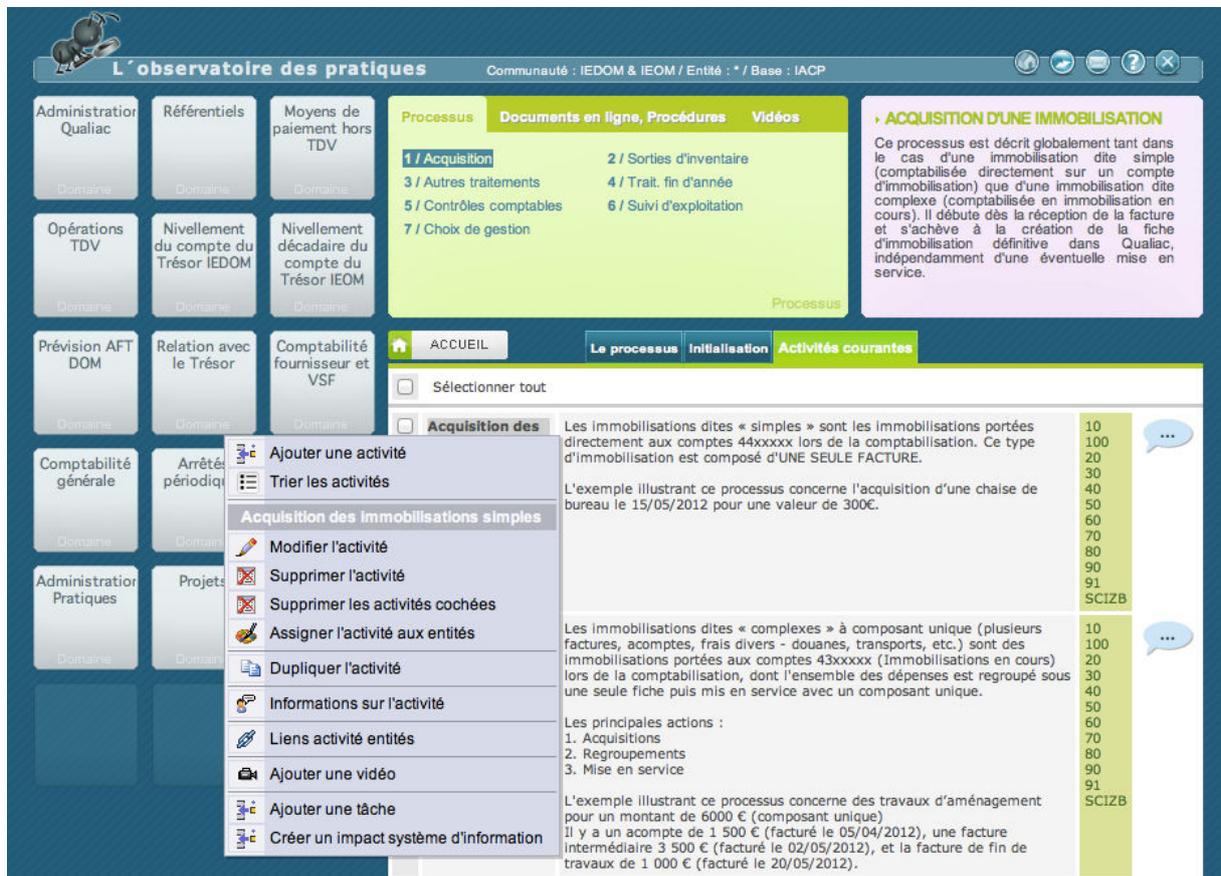


Figure n°17 : accès en clic-droit à un menu d'action pour administrer les pratiques dans *LaFourmi.Fr*.

Après avoir cliqué sur la pastille *Gestion des immobilisations*, par exemple, l'utilisateur accède aux pratiques documentées du domaine éponyme. Par défaut, les activités qui s'affichent sont celles du premier processus du domaine sélectionné.

Le domaine Gestion des immobilisations

The screenshot displays the 'L'observatoire des pratiques' interface. At the top, it shows the community 'Iedom & Ieom' and the entity '90'. The main area is divided into several sections:

- Left Panel:** A grid of domain buttons. One button, 'Gestion des immobilisations', is highlighted with a red circle labeled '1'.
- Top Center:** A navigation bar with tabs for 'Processus', 'Documents en ligne, Procédures', and 'Vidéos'. The 'Processus' tab is active, with a red circle labeled '2' over it.
- Right Panel:** A detailed view of the 'ACQUISITION D'UNE IMMOBILISATION' process, including a general description and a list of steps (1-7).
- Bottom Panel:** A detailed view of the 'Acquisition des immobilisations complexes à composant unique' process. It includes a description, an example, and a list of actions (1-3). A red circle labeled '3' is over the 'Initialisation' tab, and a red circle labeled '4' is over a chat icon.

Figure n°18 : page des activités courantes d'un processus métier dans *LaFourmi.Fr*.

1. L'accès à tous les domaines documentés reste possible après en avoir sélectionné un en particulier.
2. L'accès aux processus du domaine :
 - Sur la droite, le descriptif général du processus s'affiche.
 - A côté de l'onglet *Processus*, l'utilisateur peut également consulter, pour un domaine, des documents et des tutoriels vidéo en ligne.
3. Pour le processus sélectionné, les activités courantes s'affichent. Deux autres onglets permettent de visualiser :
 - Les activités dites d'initialisation, lesquelles décrivent comment a été paramétré l'outil dans lequel les pratiques de gestion sont réalisées.



Figure n°19 : page des activités d'initialisation d'un processus métier dans *LaFourmi.Fr*.

- Les caractéristiques du processus en lui-même (par un clic sur les liens suivants : données en entrée, données en sortie, moyens, ressources, indicateurs, référentiels).



Figure n°20 : page des caractéristiques d'un processus métier dans *LaFourmi.Fr*.

4. La bulle permet de consulter et rédiger des commentaires portant sur l'activité décrite.

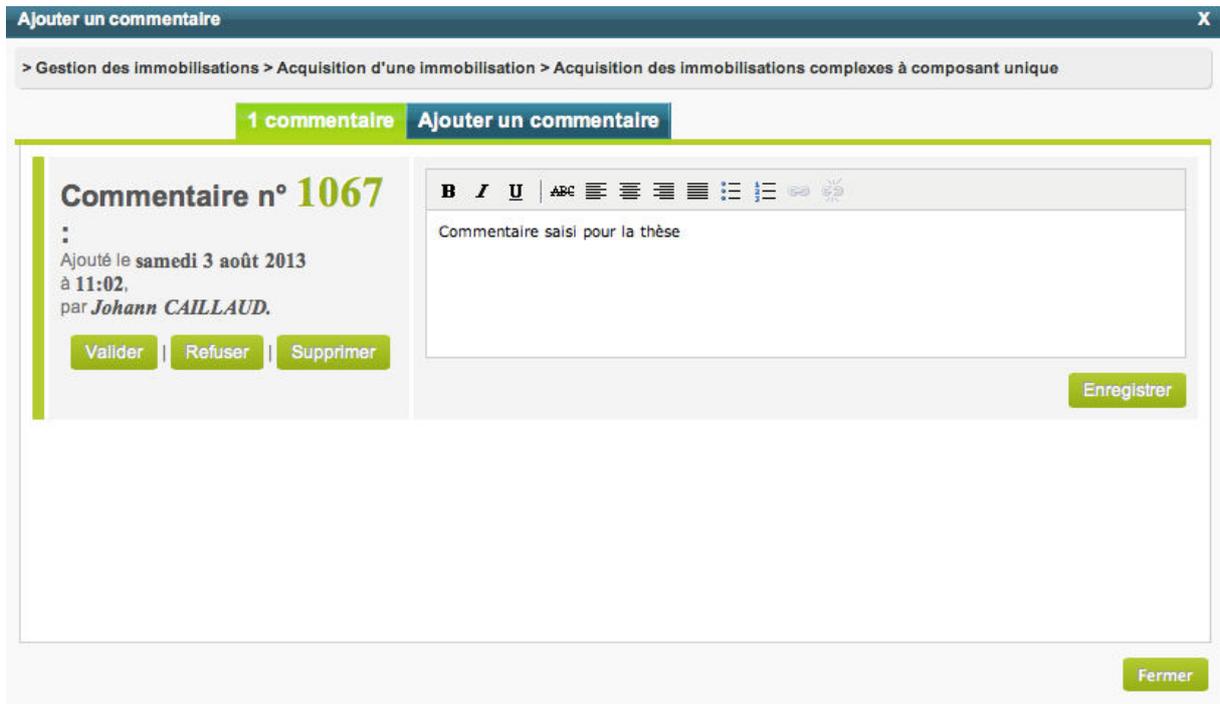


Figure n°21 : fenêtre de consultation dans *LaFourmi.Fr* des commentaires et possibilité (selon des droits alloués) de les valider, refuser ou supprimer.



Figure n°22 : fenêtre permettant l'ajout dans *LaFourmi.Fr* d'un commentaire avec la possibilité de préciser la spécificité ou non de ce dernier à l'entité de connexion.

Après avoir cliqué sur le titre de l'activité *Acquisition des immobilisations complexes à composant unique*, par exemple, l'utilisateur accède aux tâches de cette activité.

Les tâches de l'activité Acquisition des immobilisations complexes à composant unique

The screenshot shows the 'L'observatoire des pratiques' interface. The main content area displays the process 'Acquisition des immos complexes à composant unique'. A table lists tasks with their ERP status, titles, impacts, and descriptions. The table is as follows:

ERP	TÂCHE	IMPACT SI	ACTION STANDARD	ACTION ENTITÉ
●	1 - Saisir la première facture	GECR-GMVC	Lors de la saisie de la première facture, une fiche d'immobilisation provisoire va être créée. C'est le numéro de cette fiche qui va permettre le regroupement des autres écritures comptables.	
●	2 - Récupérer le numéro de la fiche d'immo provisoire	GAMIMP	Ce numéro de fiche d'immobilisation provisoire sera utile pour rattacher les prochaines factures concernant cette immobilisation. Dans notre exemple, la fiche de référence est la fiche n° 1407.	
●	3 - Saisir les autres factures et effectuer le rattachement	GECR-GMVC	Lorsque vous saisissez une facture correspondant à une immobilisation provisoire déjà existante il faut la rattacher à celle-ci. Ainsi, vous êtes en mesure à tout moment de connaître les immobilisations en cours et les regroupements à venir.	

Figure n°23 : page des tâches courantes d'une activité d'un processus métier dans *LaFourmi.Fr*.

1. L'accès à tous les domaines documentés reste possible après en avoir sélectionné un en particulier.
2. L'accès à tous les processus du domaine reste possible après en avoir sélectionné un en particulier.
3. Le choix d'une activité a permis d'ouvrir les tâches de celle-ci. Les tâches sont constituées d'un titre, d'un descriptif détaillé et d'un lien cliquable vers le mode opératoire relatif à l'impact de cette tâche dans le système d'information. Le feu vert précise que l'utilisateur est habilité pour ces tâches dans l'ERP.

4. La bulle permet de consulter et rédiger des commentaires portant sur la tâche décrite (mêmes écrans que l'activité). L'icône en dessous permet à l'utilisateur de télécharger le fichier source (format traitement de texte) du mode opératoire et éventuellement de soumettre sa contreproposition à la validation des administrateurs de la communauté de pratique.



Figure n°24 : fenêtre permettant le téléchargement/rechargement d'un mode opératoire dans *LaFourmi.Fr*.

L'objectif de ce descriptif de l'outil *LaFourmi.fr* est de permettre au lecteur de s'en imprégner afin de mieux entrer ensuite dans la réalité des cas exposés. Cette phase d'appropriation par le lecteur nous semble incontournable pour mieux comprendre comment, en reprenant le jeu de propositions de notre modèle conceptuel, nous souhaitons préciser leur traduction dans l'outil *LaFourmi.fr*.

2.2.3. Matérialisation de nos propositions dans *LaFourmi.fr*

Favoriser le développement d'une communauté de pratique

La mise en place de moyens d'interaction entre les acteurs autour de leurs pratiques de gestion vise à relier les processus métier standard aux pratiques. En effet, nous pensons que le fait de favoriser l'interaction des individus sur leurs pratiques permet d'accroître l'engagement des acteurs et fait disparaître ainsi le sentiment d'adaptation permanente au profit d'un sentiment de co-construction des processus métiers. Cette socialisation des pratiques doit s'inscrire dans une structure formelle dans laquelle la stratégie, la culture et la structure font sens au quotidien. L'entité concernée peut prendre la forme d'un ou plusieurs départements d'entreprise, d'une structure projet, d'une société ou d'un ensemble de sociétés. La taille de cette entité conditionne l'éclosion d'une communauté de pratique.

Concrètement, *LaFourmi.fr* offre à chaque acteur la possibilité de connaître les processus de gestion dans lesquels il est impliqué, même s'il ne possède pas les droits d'exécution dans l'ERP. Sa vision n'est plus parcellaire, limitée à ses propres tâches exécutées quotidiennement, mais globale, lui permettant notamment de connaître précisément ce qui est fait avant et après chacune de ses tâches. Par exemple, un contrôleur de gestion chargé de la validation des factures fournisseur pour paiement par le comptable peut consulter librement le détail des pratiques du comptable, tout en étant informé par un feu rouge qu'il ne sera pas en mesure de réaliser cette tâche dans le progiciel de gestion (cf. figure n°25).

Présentation du fichier de virement au système d'échange

ERP	TÂCHE	IMPACT SI	ACTION STANDARD	ACTION ENTITÉ
	6 - Intégrer le fichier de virement dans la base TDV	QXRFRS	Acteur : comptabilité. Fréquence : hebdomadaire (mardi). - Phase 1 : production d'un fichier XML à partir du nom de fichier renseigné par l'opérateur en fin de la première zone du premier écran. - Phase 2 : traitement des informations et premiers contrôles de structure du fichier (simple exécution du second écran). - Phase 3 : production d'un nouveau fichier XML dont le contenu sera composé des seuls éléments enregistrements détails (simple exécution du 3ème écran). - Phase 4 : production d'un fichier ASCII avec séparateur de champs au format d'entrée attendu par l'applicatif TDV (simple exécution du 4ème écran). - Phase 5 : par la simple exécution du traitement proposé, les virements fournisseurs seront acheminés à la BDF pour règlement. A l'issue de ce traitement, les opérations de virements intégrées deviennent consultables par le mnémonique GIOPE.	

Figure n°25 : indication par un feu rouge dans *LaFourmi.fr* qu'une tâche est réalisée par un autre utilisateur, dans un processus métier partagé entre plusieurs utilisateurs.

Un acteur métier est également en mesure de commenter les pratiques documentées, soit pour les remettre en cause, soit pour préciser un contexte d'utilisation qui lui est propre (cf. figures n° 21 et 22).

Chaque acteur peut par ailleurs proposer ou amender des modes opératoires décrits pour chaque tâche (cf. figure n° 24). Ses propositions de modification sont centralisées par le noyau qui administre la communauté de pratique, lequel ne possède pas de lien hiérarchique avec les différents acteurs. Le noyau est notamment composé d'experts fonctionnels au fait des réalités du terrain qui traitent les commentaires publiés et intègrent les modes opératoires proposés par les membres actifs.

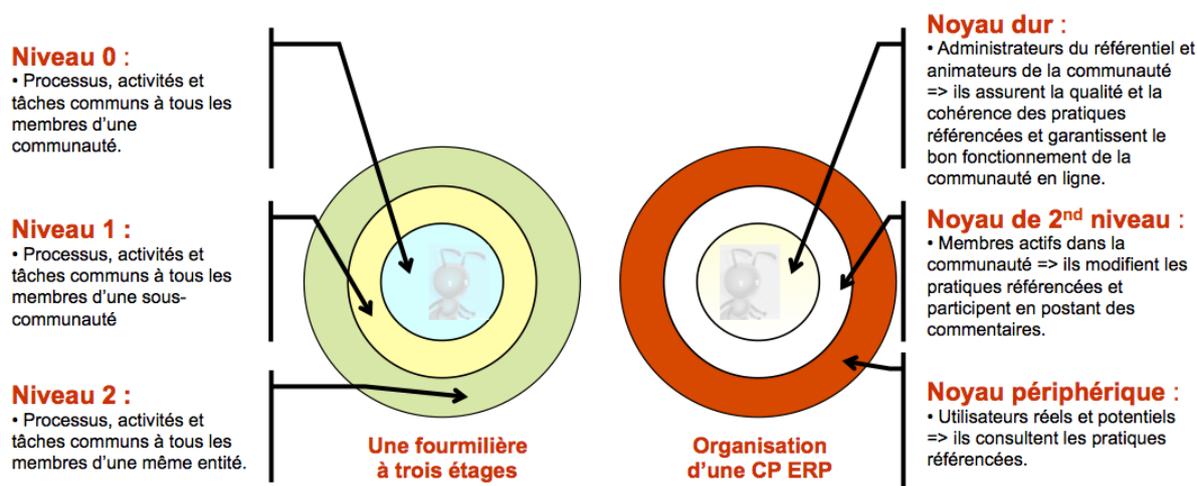


Figure n°26 : articulation d'une communauté de pratique dans *LaFourmi.fr*.

Pour bien distinguer la dimension générique ou spécifique d'une pratique, *LaFourmi.fr* distingue trois niveaux de pratiques (cf. figure n°26) : celles qui concernent l'ensemble de la communauté (niveau 0), une sous-communauté (niveau 1) ou une entité en particulier (niveau 2) dans la communauté. L'objectif est de faire coexister toutes les pratiques ensemble tout en distinguant leur caractère générique, semi-générique ou spécifique.

Dans l'exemple illustré par la figure n°27, un administrateur voit que le fichier de paye n'est pas chargé de la même façon entre Mayotte (entité 40), Wallis et Futuna (entité 100) et les autres entités (tâche effectuée dans une autre activité que *Intégration des données de la paye*).

Intégration des données de la paye

Sélectionner tout

ERP	TÂCHE	IMPACT SI	ACTION STANDARD	ACTION ENTITÉ
<input type="checkbox"/>	1 - Charger le fichier de la paye	TPAYEA		40
<input type="checkbox"/>	1 - Charger le fichier de la paye	TPAYEAWA		100
<input type="checkbox"/>	2 - Contrôler les données entre GECT et le journal PAIE500	GECT	S'assurer de la correspondance entre les données présentes dans GECT et l'état COMPTA issu de PAIE500 : 1 - Compter le nombre d'enregistrements (F6 ou icône correspondante) Le nombre obtenu doit être égal au numéro séquentiel de la dernière pièce de l'état COMPTA multiplié par 2 2 - Si nécessaire, exporter les données de GECT vers Excel et sommer les montants débit et crédit (ces derniers doivent être égaux à ceux de l'état COMPTA de PAIE500)	10 100 20 30 40 50 60 70 80
<input type="checkbox"/>	3 - Intégrer les données de paie en comptabilité	IEPAYE		10 100 20 30 40 50 60 70 80
<input type="checkbox"/>	4 - Contrôler les données dans le journal APAIE	EJRN	Paramétrer l'EJRN sur le journal APAIE pour le mois en cours	10 100 20 30 40 50 60 70

Figure n°27 : l'activité *Intégration des données de la paye* fait l'objet de pratiques différentes selon les entités.

LaFourmi.fr, par l'intermédiaire des pratiques documentées en ligne, est en mesure de créer du lien *virtuel* entre des acteurs qui ne se connaissent pas ou peu, notamment en raison de contraintes géographiques. L'outil est accessible en ligne 24/24 et 7/7. Les groupes de sociétés partageant leurs pratiques, les services d'une même société qui ne travaillent pas dans les mêmes locaux ou bien des agences réparties dans le monde entier sont reliés entre eux par l'utilisation de cet outil pour les mêmes finalités.

Produire un référentiel des pratiques

La mise en place d'un référentiel des pratiques de gestion permet de relier les processus métier standard aux pratiques. Ce référentiel se veut vivant, ce qui signifie que tous les acteurs ont le droit et les moyens de le faire évoluer, au regard de leurs activités respectives. L'intérêt n'est plus seulement porté à ce qui doit être fait, mais à ce qui est fait. Les descriptions communes à toutes les entités utilisatrices de ce référentiel ne doivent pas empêcher chaque entité de référencer ses propres pratiques, mêmes si celles-ci semblent éloignées du standard en construction. Ces pratiques spécifiques soulignent parfois la richesse interprétative autour d'un standard. Les pratiques dont le référencement doit être privilégié sont les pratiques les plus rares, notamment celles qui permettent de se sortir de situations complexes.

Dans *LaFourmi.fr*, ce référentiel des pratiques prend la forme d'une liste de domaines de gestion (macro-processus), qui se déclinent successivement en processus, activité et tâches. La réussite d'un tel référentiel dépend très fortement de l'implication des acteurs opérationnels (souvent le management opérationnel) à rédiger les modes opératoires des tâches de leurs activités. Pour y parvenir, il faut d'une part que les outils de rédaction et de mise à jour soient simples d'utilisation et d'autre part que l'information entrée soit très facile d'accès pour le public visé. Le rôle joué par la structure d'animation de la communauté de pratique est essentiel car les bonnes raisons pour ne pas alimenter le référentiel sont nombreuses. Il est donc important que les blocages bénins soient levés rapidement et que la finalité du travail réalisé soit constamment reprécisée.

Etablir un lien permanent entre standard et pratiques

L'établissement d'un lien direct entre la procédure et les modes opératoires des utilisateurs relie les processus métiers standard aux pratiques. Il n'est pas question de décrire les processus, activités et tâches sans aller jusqu'au bout de la démarche. Chaque tâche s'exécute en mobilisant le système d'information de l'organisation, au niveau des hommes, des procédures et des outils. Il convient donc de s'assurer que chaque tâche fait référence à un mode opératoire détaillé de l'impact système d'information. Ainsi, le référentiel des pratiques de gestion doit permettre à chaque acteur opérationnel de positionner son travail dans les

processus formels de l'organisation et au management de se maintenir informé de ce qui se fait réellement au niveau opérationnel.

Le détail des tâches par impact distinct au niveau du système d'information est fondamental dans *LaFourmi.fr*, car il n'est pas envisageable de parler de pratique sans parler de son lieu précis de déroulement. De nos jours, de nombreuses pratiques de gestion sont particulièrement dépendantes des outils de gestion dans lesquelles les tâches s'exécutent. Les différents contextes d'utilisation décrits ne peuvent faire sens pour l'acteur opérationnel que s'ils font écho à ses contraintes au quotidien, soit très souvent son outil de gestion. Il n'est donc pas question de rester vague sur la description. En contrepartie, le fait d'établir un lien direct entre ces descriptions et les processus de gestion connus du management ne dessert pas ce dernier qui, s'il ne souhaite pas être noyé par du détail opérationnel, se trouve rassuré de pouvoir approfondir le moment venu tel ou tel point de détail dont l'existence lui avait échappé avant la mise au jour des pratiques.

Il peut également s'avérer utile d'offrir un accès simple et rapide aux procédures officielles depuis le lieu de documentation des pratiques. Dans *LaFourmi.fr*, la simplicité et la rapidité sont atteintes par le fait d'éviter à l'utilisateur de se reconnecter sur le portail des procédures quand il y accède depuis la page d'accueil.

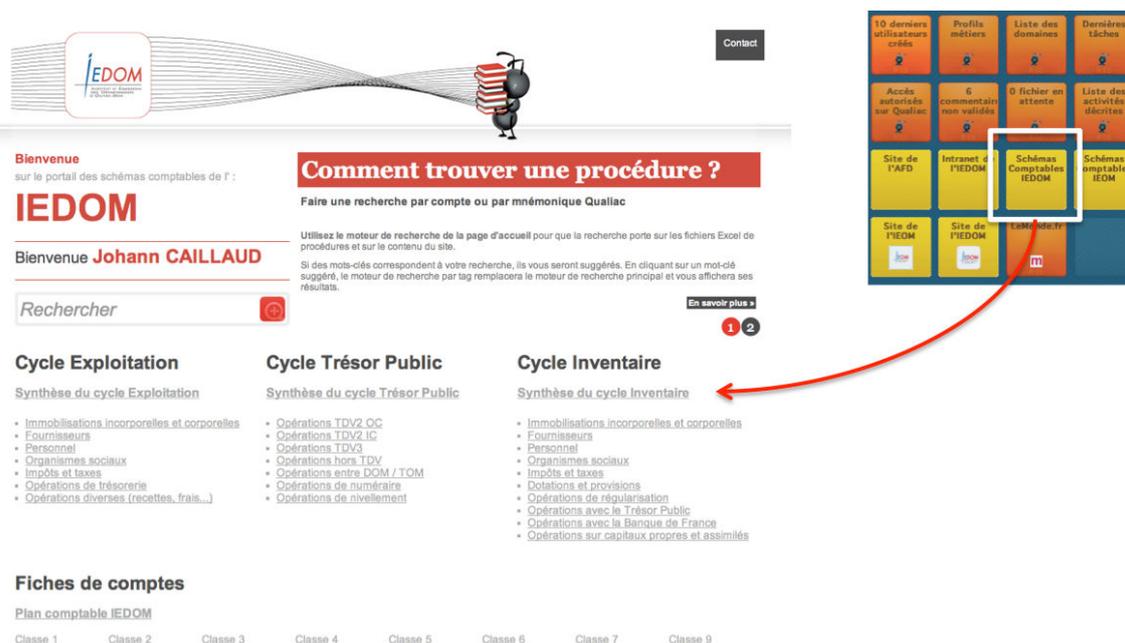


Figure n°28 : accès direct depuis *LaFourmi.fr* au portail des schémas comptables.

Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier ; ouvrir les managers à la richesse des pratiques

Au niveau des outils du système d'information, la génération des droits d'accès et des menus de navigation à partir d'un référentiel des pratiques de gestion relie les processus métier standard aux pratiques. Chaque acteur du système d'information doit être en mesure de réaliser dans les meilleures conditions les tâches qui lui sont assignées, et rien que celles-ci, pour respecter les exigences de contrôle interne³⁰ dans les organisations. La généralisation de l'usage de systèmes de gestion intégrés privilégie généralement une vision informatique des droits attribués et des facilités de navigation dans l'outil. Il est question ici de redonner aux utilisateurs fonctionnels la maîtrise et la responsabilité de ces aspects à travers la définition détaillée des tâches réalisées et de leur impact au niveau du système d'information. Cette ouverture concédée est également un système de contrainte, car il oblige l'utilisateur opérationnel à référencer ses pratiques pour obtenir les droits nécessaires à leur exécution dans le système d'information. Par la même occasion, les problèmes d'appropriation des outils de gestion peuvent être réduits par le fait que les pratiques déterminent la navigation dans l'ERP.

Ci-après, la figure n°29 montre une liste de liens cliquables qui génèrent les fichiers dont le progiciel de gestion a besoin pour mettre à jour les droits d'accès et les menus de navigation. Cette méthode dite *push* présuppose une intégration manuelle de ces fichiers dans le progiciel de gestion. Toutefois, les évolutions technologiques récentes nommées *web services* permettent également de faire *aspirer* - méthode dite *pull* - les données de ces fichiers par le progiciel de gestion au lancement d'une commande depuis ce dernier, ce qui garantit la mise à jour des données en temps réel. Dès lors, les droits décrits dans *LaFourmi.fr* sont obligatoirement ceux qui régissent le progiciel de gestion ; les menus de navigation sont la continuité des pratiques référencées.

³⁰ Définition donnée par les Commissaires Aux Comptes, en 1987 : le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

Définition donnée par la norme 400 de l'IAASB (International Auditing and Assurance Standard Board) : le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières stables.



Figure n°29 : liste de liens cliquables qui génèrent les fichiers dont le progiciel de gestion a besoin pour mettre à jour les droits d'accès et les menus de navigation.

Concrètement, les quatre niveaux de lecture des pratiques décrites dans *LaFourmi.fr* (domaine, processus, activité et tâche) se retrouvent à l'identique dans les menus de navigation de l'ERP, sous réserve des droits attribués pour le profil de l'acteur métier. Les efforts de description des pratiques sont donc récompensés par le fait de ne pas avoir à réaliser également l'effort d'appropriation de l'environnement de l'outil de gestion. Par ailleurs, la lecture dans *LaFourmi.fr* de sémaforés (feu vert : habilité ; feu orange : droits restreints ; feu rouge : non habilité) pour connaître ses droits d'exécution pour chaque tâche permet de gérer en amont de l'outil les éventuelles erreurs d'attribution de droits ou à défaut, de rattraper les oublis en matière de communication sur le sujet.

Enfin, il existe une fonctionnalité qui ouvre tout particulièrement les managers à la richesse des pratiques. Il s'agit d'une fonctionnalité qui permet de changer de profil, et ainsi, de se mettre à la place d'un autre acteur métier pour découvrir ses pratiques, et notamment ses droits dans le progiciel de gestion, sans avoir besoin de se connecter à ce dernier. Ci-après (figure n°30), le schéma illustre cette fonctionnalité, qui présente également un intérêt majeur en termes de contrôle interne ou externe (demande des commissaires aux comptes).

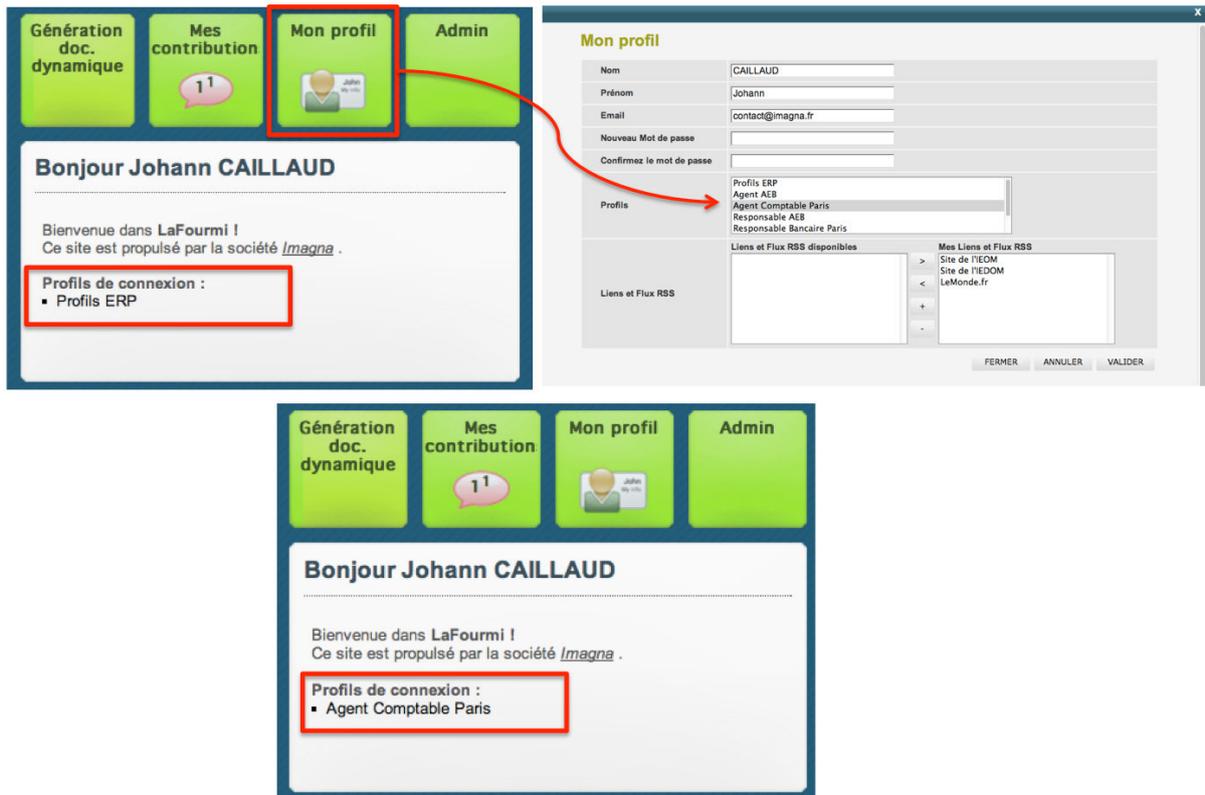


Figure n°30 : changer de profil pour se mettre à la place d'un autre acteur métier sans devoir se connecter au progiciel de gestion.

En annexes, des copies écrans de la version web³¹ de *LaFourmi.fr* pour les deux cas secondaires étudiés dans cette recherche-action permettent de visualiser l'outil tel qu'il existe en août 2013 dans différents contextes d'utilisation.

Après avoir matérialisé sous la forme d'un outil informatique les hypothèses de notre modèle théorique, nous proposons d'aborder la question de la mise en application de l'outil sur le terrain.

³¹ Des versions iphone/ipad et android sont également disponibles.

2.3. Mise en application de l’outil sur le terrain

Après avoir évoqué dans le détail, l’outil que nous souhaitons mettre en œuvre, se posent désormais la question du terrain sur lequel cette mise en application va se dérouler mais aussi celle du rôle du chercheur dans cette mise en application.

Nous présenterons tout d’abord les différences entre les terrains au regard de la mise en application de l’outil avant d’évoquer le rôle du chercheur et la philosophie qui accompagne son action dans cette mise en application.

2.3.1. Le terrain

Notre recherche s’est déroulée sur trois terrains différents :

- Un institut bancaire public : il s’agit en fait de deux instituts bancaires publics, l’IEDOM (Institut d’Emission des Départements d’Outre-Mer) et l’IEOM (Institut d’Emission de l’Outre-Mer) réunis au sein d’une même administration. Le second concerne exclusivement les collectivités du Pacifique.
- Un projet dans un groupe de presse nationale : il s’agit du projet de mise en œuvre du logiciel de gestion intégré Qualiact dans toutes les sociétés du Groupe Le Monde.
- Un projet dans une banque centrale : il s’agit du projet de développement d’une application de comptabilisation des chèques dématérialisés à la Banque de France, nommé EICHQ2.

Les trois terrains diffèrent sur plusieurs plans : la durée de l’intervention, la participation à la construction de l’outil, les attentes de la demande, la relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués, la taille de la structure et le cadre normatif. Ces plans n’ont pas la prétention d’être exhaustifs.

Durée de l'intervention

Tout d'abord, la durée de l'intervention n'est pas la même entre les trois terrains. Elle est de huit ans pour l'institut bancaire public, contre deux ans pour le groupe de presse nationale et un an pour la banque centrale.

Participation à la construction de l'outil

Ensuite, notre outil n'était qu'embryonnaire au début de la recherche-action dans l'institut bancaire public. C'est sur ce terrain qu'il a connu ses principaux développements. Cela s'explique à la fois par la longue durée de l'intervention et par la stabilité du noyau dur de la communauté de pratique impliqué directement et activement dans cette co-construction de l'outil. Cette dernière a connu plusieurs étapes très différentes pendant la recherche-action.

Dans le cas du groupe de presse nationale, une co-construction est également à l'œuvre, mais sur un périmètre fonctionnel et technique plus restreint, avec une implication des acteurs métier plus limitée.

La banque centrale se distingue par une co-construction intense au regard de la durée de l'intervention.

Attentes de la demande

De même, les attentes de la demande ne sont pas les mêmes. Dans le cas de l'institut bancaire public, le contexte contractuel général englobant l'intervention est régi par une obligation de moyen.

Dans les deux autres cas, il s'agit d'une obligation de résultat. Cette différence peut avoir une influence sur les relations entre les acteurs, l'obligation de résultat pouvant notamment créer des tensions à des étapes clés du projet.

Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués

Une réelle complicité s'est installée avec le temps entre le chercheur et un responsable opérationnel dans le cas de l'institut bancaire public, ce qui a facilité beaucoup de situations, notamment lors de changements à la tête de l'organisation.

Dans le second cas, la bonne entente avec le chef de projet maîtrise d'ouvrage en début de projet s'est dégradée au fil du temps, sans doute en raison du phénomène d'usure qui peut accompagner tout projet long et difficile.

Dans le troisième cas, un respect mutuel encadre les différents échanges entre les acteurs impliqués dans la co-construction de l'outil.

Taille de la structure

La taille des organisations dans lesquelles l'action se déroule est différente. Dans le cas de l'institut bancaire public, l'essentiel de l'action se déroule dans la division des services financiers, soit une trentaine de personnes. Les interlocuteurs appartiennent presque tous à cette division.

Dans le cas du groupe de presse nationale, plusieurs sociétés du groupe sont concernées, sur des lieux parfois différents dans une même journée. Les interlocuteurs sont très variés et il est parfois difficile de savoir qui est le référent.

Dans le cas de la banque centrale, les équipes qui sont mobilisées au quotidien sur le projet ne dépassent pas vingt personnes au total.

Cadre normatif

L'institut bancaire public et la banque centrale sont culturellement et structurellement marqués par la notion de norme de gestion, de règle, de procédure ... et s'intéressent par conséquent aux conditions d'application sur le terrain de tout le corpus normatif. L'institut est dès le début de la recherche-action très sensible aux problèmes d'écarts entre la procédure et son application, à la difficulté de tenir une procédure à jour, sans pour autant trouver dans les pratiques une possible solution. Pour la banque centrale, la question de produire un dossier de

Spécifications Fonctionnelles Détaillées aux normes de la banque est un débat passionné qui a poussé la direction de maîtrise d'œuvre à refuser leur validation dans la forme tandis que la direction de maîtrise d'ouvrage les validait sur le fond.

Le groupe de presse nationale définit quant à lui un cadre minimaliste du vivre ensemble dans le groupe, mais peu d'écrits sont rédigés et/ou exigés quand il s'agit de construire une norme de gestion commune aux composantes du groupe. Par exemple, dans un domaine très strict qu'est la fiscalité des immobilisations, chaque société peut choisir des durées d'amortissement différentes pour une même nature de bien, pour peu que la durée soit comprise dans une large fourchette définie dans une annexe de la liasse de consolidation.

Nous proposons dans le tableau suivant (figure n°31) une synthèse des différences entre les terrains au regard de la mise en application de l'outil.

En raison de tous les éléments évoqués ci-avant, nous choisissons l'institut bancaire public comme terrain de référence, et nous choisissons d'utiliser les autres cas en adoptant un point de vue informationniste pour le mettre à l'épreuve. La mise en application de l'outil est décrite dans le chapitre suivant par ordre décroissant de durée d'intervention sur les trois terrains de recherche.

Tableau n°4 : synthèse des différences entre les terrains au regard de la recherche-action menée.

	Institut bancaire public	Groupe de presse nationale	Banque centrale
Durée de l'intervention	8 ans	2 ans	1 an
Participation à la construction de l'outil	Forte	Faible	Intense ³²
Attentes de la demande	Obligation de moyen	Obligation de résultat	Obligation de résultat
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Complicité permanente	Bonne entente au départ	Respect mutuel
Taille de la structure	Micro-organisation mais importante dans la structure	Moyenne organisation mais complexe	Micro-organisation au sein d'une très grosse structure
Cadre normatif	Fort	Faible	Fort

Si le terrain revêt une grande importance pour le déroulement de la recherche-action, le rôle joué par le chercheur est tout aussi central.

Il nous semble important de distinguer deux éléments importants pour comprendre le rôle du chercheur dans cette recherche-action. Tout d'abord, nous évoquerons succinctement son parcours pour mieux comprendre les liens créés entre processus métier, progiciel de gestion intégré et recherche. Ensuite nous aborderons la philosophie d'action dans laquelle le chercheur souhaite s'inscrire, le *sensemaking*, en précisant les contours théoriques nécessaires à une meilleure compréhension de ce courant de pensée.

³² Intense = Fort sur un temps très court.

2.3.2. Le chercheur

Le chercheur est également enseignant et consultant depuis de nombreuses années.

Sur les terrains de recherche concernés par notre recherche-action, il n'est pas reçu en tant que chercheur mais en tant que consultant, même si ses activités de recherche et d'enseignement sont connues de ses interlocuteurs. La recherche-action menée ne fait pas l'objet d'une commande explicite, que ce soit dans un cadre universitaire ou dans le cadre d'une mission de conseil. Son objet est connu de chaque société dans laquelle est menée la recherche-action, sans que le lien soit clairement établi entre l'objet poursuivi et la rédaction d'une thèse portant sur cet objet. Dans les faits, les questions de la recherche et de sa finalité ne font pas partie des échanges sur le terrain au quotidien, les acteurs métier ayant rarement à l'esprit le projet de recherche lors de leurs interactions avec le chercheur. Leurs préoccupations restent le plus souvent des préoccupations localisées.

En tant que consultant, le chercheur bénéficie de la reconnaissance par ses clients de la double compétence systèmes d'information et métiers de la gestion. Le plus souvent, les missions qui lui sont confiées le sont en raison de son expertise pointue sur un ERP nommé Qualiact. Le chercheur a obtenu cette expertise à la suite de plusieurs expériences chez l'éditeur Qualiact et notamment celle de Responsable Produits, profil rare sur un ERP et donc recherché (moins d'une quinzaine de professionnels occupent ou ont occupé cette fonction sur les quinze dernières années chez l'éditeur Qualiact). Ses domaines de spécialisation métier concernent essentiellement les domaines de la comptabilité et du contrôle de gestion, tous secteurs d'activité confondus. Il opère de manière indépendante depuis plus de douze ans.

Il est important de préciser que le chercheur bénéficie sur les terrains mobilisés, de part sa position et le rôle qui lui est attribué, d'un accès à la fois aux instances de direction, au management intermédiaire et aux acteurs opérationnels. Il jouit notamment d'une grande proximité avec les opérationnels des métiers de la gestion, qui lui reconnaissent une expertise *terrain* capable de faciliter leur quotidien. En parallèle, il a la confiance du management qui par son intermédiaire recrée du lien avec les strates inférieures de l'organisation.

La capacité du chercheur à entrer en contact avec les acteurs métier et à créer du lien entre les différentes strates de l'organisation est ancrée dans une certaine philosophie de l'action.

2.3.3. Une philosophie de l'action : l'élaboration du sens

De la nécessité d'une philosophie d'action

Au début de l'intervention, le chercheur est rompu à la mise en œuvre des ERP dans tout type d'organisation, parfois dans des contextes difficiles. Bien que titulaire d'une solide formation académique, il a appris son métier sur le tas, sans aucune formation ni interne ni externe chez son premier et unique employeur, l'éditeur Qualiatic. Il prend conscience que son expérience, unique dans son domaine d'activité, n'est pas reproductible car elle est née d'une combinaison de facteurs très localisés. Recruté comme comptable à mi-temps et assistant marketing à mi-temps, le chercheur doit son passage dans l'univers du conseil à une raison insolite. Moins d'un an après ses débuts, passant dans le couloir alors que le président de Qualiatic est soucieux, ce dernier lui demande : *vous faites quoi la semaine prochaine ?* En réalité, un des principaux clients menace l'éditeur de lui faire un procès si une ressource compétente en gestion et sur l'ERP ne lui est pas affectée rapidement. Alors qu'il est loin d'être formé pour ce métier, le chercheur fait ainsi son entrée dans l'univers des processus métier d'autres organisations et de leur exécution dans un outil informatique.

Plus tard, la rencontre avec des ouvrages d'auteurs académiques a donné du sens à son parcours personnel. Tout d'abord, la pensée systémique et la maîtrise personnelle (Senge, 1992), la distinction entre apprentissage d'exploitation et d'exploration (March, 1991) ou encore l'apprentissage double-boucle (Argyris, 2000 ; Argyris et Schön, 2002) ont permis au chercheur de trouver des théories clarifiant ses intuitions. Mais c'est surtout à la lecture de Weick (1993), et plus particulièrement son article *L'effondrement du sens dans les organisations - l'accident de Mann Gulch* (1993), que le chercheur ressent la nécessité de réaliser son action selon une certaine philosophie.

Lors de la tragédie de Mann Gulch, seuls trois pompiers sur quinze survivent à l'incendie pour lequel ils sont parachutés. Cet accident fait notamment ressortir deux comportements principaux qui ont sauvé les trois pompiers : un pompier est parvenu à s'en sortir en allumant un feu de secours³³ et en osant se coucher dans les cendres de son propre feu ; les deux autres se sont donnés les moyens de rester ensemble pour chercher une faille dans la crête pour

³³ Traduit de l'anglais « Escape Fire ».

s'abriter. Tous les autres sont morts brûlés après s'être enfuis chacun de leur côté et notamment après avoir refusé de se coucher dans les cendres du feu de secours allumé par leur collègue. Etre *bricoleur* et *le respect dans l'interaction* émergent de l'analyse faite par Weick des comportements des survivants, constitutif à notre avis d'un embryon de philosophie d'action. Par analogie, les nombreuses missions menées par le chercheur en mode *pompier*, alors que d'autres intervenants ont échoué sur la même mission³⁴, lui font s'intéresser au pourquoi certains *survivent* et d'autres non. Par suite, l'étude plus approfondie du *sensemaking* doit permettre d'étoffer sa philosophie d'action.

Le sensemaking

L'élaboration du sens est un thème incontournable dans l'œuvre de Weick, qui l'inscrit dans un courant particulier de la psychologie sociale, celui de l'interactionnisme symbolique. Avec Weick, la dynamique de *l'organisant* est davantage faite d'évolutions que de transformations programmées et de révolutions managériales (Koenig, 2002: 416). En outre, Weick pose la question de la coordination organisationnelle à partir des interactions où elle prend corps, plutôt qu'à partir des outils de l'organisateur (règles, supervision, formation, etc.). Cette question nous semble également concerner les pratiques, facteur d'évolution continue des métiers, élaborées et nourries par les interactions entre les acteurs.

Dans *Sensemaking in Organizations* (Weick, 1995: 17 et sq.), l'auteur approfondit le concept d'élaboration du sens et précise les propriétés qui lui sont associées. Il met en évidence la dimension sociale du *sensemaking*, ses caractères continu (*ongoing*) et récursif (refus de séparer la pensée de l'action), l'*enactment*³⁵ (l'acteur produit autant l'environnement qu'il est produit par lui), la rétrospection (les acteurs ne peuvent savoir ce qu'ils font qu'après l'avoir fait), et l'efficacité par la plausibilité plutôt que par la précision ou l'exactitude (pour séparer le signal du bruit, il est indispensable de filtrer et de caricaturer).

Dans l'ouvrage collectif *Le sens de l'action*, Koenig (2003) met l'ensemble de ces propriétés en perspective et les relie à d'autres travaux pertinents d'auteurs que ce concept interroge. Dans *L'effondrement du sens dans les organisations - l'accident de Mann Gulch* (1993),

³⁴ Entraînant souvent leur licenciement.

³⁵ Autres traductions : mise en scène, activation, promulgation, page 19, in Reix R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 2002.

Weick s'intéresse plus particulièrement aux solutions permettant d'augmenter la résilience des organisations.

Ce sont à la fois les propriétés du *sensemaking* et les sources possibles d'accroissement de la résilience des organisations que nous souhaitons intégrer dans notre philosophie d'action.

Tout d'abord, nous allons préciser la dimension sociale du *sensemaking*.

Une dimension sociale

Selon Weick, les acteurs ne s'adaptent pas tant à la réalité qu'à la représentation qu'ils s'en font. Il n'existe pas une réalité objective, mais d'innombrables définitions du réel (Koenig, 2003: 25-6). Par voie de conséquence, le manque d'informations est moins problématique que l'abondance des interprétations possibles. « *Les efforts que les organisations déploient pour réduire l'équivocité relèvent précisément de ce que Weick appelle l'organisant*³⁶ » (Koenig, 2003: 26).

Dans le cas des processus métier, nous pensons que la procédure, le standard existent pour réduire l'équivocité au maximum et donner des repères communs à des gens qui ont des contraintes similaires et pourtant des façons différentes de traiter ces contraintes. Il faut gérer le paradoxe suivant : favoriser le standard en prenant en compte les spécificités. Weick (1995) mais aussi Nonaka et Takeuchi (1997), qui font de la *variété requise*³⁷ une des cinq conditions organisationnelles au fonctionnement de la spirale de création de connaissances, nous rappellent l'importance de maintenir un certain niveau de complexité au sein de l'organisation pour offrir des réponses variées à un problème et nous préviennent des risques encourus si l'organisation privilégiait l'adoption par tous d'une fiction unique³⁸.

Par ailleurs, selon Weick, des personnes engagées dans des processus construisent et déconstruisent de l'organisé, lors d'un aller-retour permanent entre l'individu, le groupe et l'organisation, via les interactions et les processus. Il y a donc un axe à développer pour que le standard, les procédures, le référentiel des pratiques soient construits et déconstruits lors d'un aller-retour permanent entre l'individu, le groupe et l'organisation, via les interactions et

³⁶ Organizing

³⁷ "Requisite variety" in Koenig G., « L'organisation dans une perspective interactionniste », dans *Le sens de l'action*, Institut Vital-Roux, Vuibert, 2003.

³⁸ En référence à Gilbert et Leclair cités auparavant.

les processus. Dans cette perspective, tous les acteurs seraient en mesure, d'une part, de mettre en avant leurs spécificités et d'autre part, de faire remonter leurs interprétations afin de reconstruire le standard des processus métier.

Ainsi, l'existence d'un standard commun ne briderait ni la réflexion, ni l'amélioration des pratiques. L'écueil à éviter, c'est le faux consensus autour du standard, celui pour lequel tout le monde acquiesce officiellement tout en mettant en œuvre officieusement des pratiques alternatives.

Outre sa dimension sociale, le *sensemaking* se caractérise par son caractère continu.

Un caractère continu³⁹

Pour Weick (Koenig, 2003: 19), « *les évolutions sont continues et graduelles, médiatisées par l'activité des acteurs ; le changement s'opère donc sans transformation brutale de la structure objective de l'organisation [...]. La transformation s'étend dans la durée, et c'est de cette continuité que vient l'effet.* »⁴⁰

En assimilant les processus métier à la structure objective de l'organisation, la recherche d'une transformation en douceur des processus métier pourrait s'interpréter de la sorte : privilégier le référencement des pratiques et des modes opératoires courants, même s'ils sont a priori peu performants, et les remettre en cause progressivement en s'appuyant sur les pratiques qui ont déjà fait leurs preuves, plutôt que construire et imposer à la hâte un standard ambitieux mais incomplet et surtout difficile à opérationnaliser. La continuité recherchée dans la transformation ferait du standard l'aboutissement de l'évolution des pratiques.

Processus continu de transformation de l'organisation, l'élaboration du sens est aussi affaire de récursivité entre la pensée et l'action.

³⁹ Ongoing

⁴⁰ Jullien, 1996 in Koenig (2003 : 24)

La récursivité croisée entre pensée et action

« Séparer la pensée de l'action ne peut conduire l'acteur de la situation qu'à manquer l'essentiel » (Koenig, 2003: 19). Le sens est à trouver dans le cours de l'action. En effet, « dès que les individus commencent à agir, ils produisent des résultats tangibles, et cela les aide à découvrir ce qui se passe, ce qui a besoin d'être expliqué et qu'il faut faire à l'étape suivante » (2003: 27). Ainsi, pour Weick (1987), partir avec un plan inadéquat n'est en rien rédhibitoire si les conditions de l'apprentissage sont réunies. Le secret de la réussite consiste à créer une prophétie auto-réalisatrice. Qu'il prédise le redressement ou la conquête, l'essentiel est que le leader produise ce mélange d'optimisme et d'action qui va permettre aux membres de sortir de la confusion et d'imaginer de nouvelles voies.

Par analogie, nous pouvons considérer que les imperfections d'un standard ne sont en rien rédhibitoires, si celui-ci est remis en cause en continu et que l'action au quotidien, les pratiques, participent de cette remise en cause permanente. De la sorte, les écarts entre le standard et les pratiques, ces dernières ayant toujours un temps d'avance, traduiraient simplement le temps de l'interaction.

Refusant de séparer la pensée de l'action, Weick assume le rejet de tout dualisme. L'usage qu'il fait de la notion d'*enactment* en témoigne.

L'enactment

Weick défend l'idée que « l'acteur produit autant l'environnement qu'il est produit par lui. 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). « Le cycle de l'*enactment* est le suivant : certaines variations de l'environnement sont privilégiées par les acteurs. Les phénomènes sélectionnés donnent matière à un travail d'interprétation collectif. Des actions sont engagées qui ont des conséquences visibles dans le monde, et les changements ainsi introduits sont susceptibles d'influencer ultérieurement les membres de l'organisation et les comportements de celle-ci » (2003: 23). Ce modèle est également nommé modèle *Activation-Sélection-Rétention* (Koenig, 2002: 417).

Si nous transposons au standard des processus métier le raisonnement de Weick sur l'environnement, le standard peut être assimilé à un espace à découvrir auquel il convient de s'adapter. Dans une perspective d'*enactement*, le standard deviendrait une production sociale des membres de l'organisation. Il faudrait pour cela à la fois mobiliser ceux-ci lors de l'élaboration initiale mais surtout les faire participer à sa remise en cause permanente. Les changements régulièrement opérés seraient toujours perfectibles mais leur connaissance par tous les acteurs induirait d'autres changements, notamment par d'autres acteurs que ceux à l'origine des premiers changements.

Outre sa dimension *action*, l'*enactment* consiste « à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention sur cette portion » (Koenig, 2003: 23). Le sens de ce flux d'expériences est indéterminé au moment où elles sont vécues. Pour Weick, les organisations attribuent le sens après-coup, ce qui leur permet ainsi d'élaborer des histoires plausibles.

Rétrospection et plausibilité

Inspiré par Mintzberg, Weick défend l'idée que « la rétrospection se nourrit des décalages qui apparaissent entre les intentions initiales et leur réalisation ; ce qui advient correspond rarement à l'image exacte qu'on s'en faisait, mais fournit un matériau qui, une fois réinterprété, pourra être ressaisi dans un nouveau projet » (Koenig, 2003: 23). Les acteurs ne pouvant savoir ce qu'ils font qu'après l'avoir fait, cela signifie que l'activité précède l'attribution de sens (Weick, 1995: 26).

Par ailleurs, « l'efficacité du sensemaking n'est pas affaire de précision ou d'exactitude, mais de plausibilité. [...] L'action audacieuse et enthousiaste est bien plus adéquate que la recherche d'une représentation qui, pour être précise, ne peut être qu'obsolète » (Koenig, 2003: 20).

En transposant la rétrospection et la plausibilité aux processus métier, il apparaît que le standard, tant qu'il n'est pas *pratiqué*, est difficile à interpréter collectivement. Il ne fait pas sens. Sa représentation, souvent précise, n'est pas pour autant plausible. Par suite, des pratiques dont les modes opératoires sont compris par tous bien qu'ils soient incomplets et imprécis sont plus plausibles qu'un standard incomplet dont la finalisation tarde. A peine publiés, la procédure officielle et le standard retenu présentent un caractère d'obsolescence.

Accepter l'absence de complétude d'un mode opératoire peut également sensibiliser les acteurs à participer à son évolution, en raison de la dédramatisation due au caractère officieux qui accompagne la démarche.

Nous avons évoqué l'ensemble des propriétés qui caractérisent le concept d'élaboration du sens. Il est cependant un enseignement majeur de Weick qui n'a pas été évoqué. Avec son étude de l'accident de Mann Gulch (1993), incendie dans lequel de nombreux pompiers ont trouvé la mort, il met en évidence ce qui permet d'augmenter la résilience des organisations.

Augmenter la résilience des organisations

L'organisation doit être capable de tirer profit d'un apprentissage d'exploitation (March, 1991), fruit de l'expérience accumulée, autant que d'un apprentissage d'exploration lui permettant de sortir le cas échéant du cadre dans lequel cette accumulation est possible. C'est une condition sine qua non au renforcement de « *la résilience de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter aux imprévus* » (Autissier et Wacheux, 2006: 22).

En s'appuyant sur l'examen détaillé du feu de secours activé par les survivants de l'incendie de Mann Gulch⁴¹, Weick (1993) identifie quatre sources de résilience des organisations :

- L'improvisation et le bricolage : ne pas se replier sur les réponses habituelles même sous la pression ;
- Les systèmes de rôles virtuels : le système de rôle, même lorsqu'il n'est plus opérationnel dans la réalité, demeure intact dans l'esprit des individus ;
- La sagesse comme attitude : savoir être curieux, ouvert, aborder de nouveaux domaines complexes, savoir douter de ses connaissances ;
- Et l'interaction respectueuse : la confiance, l'honnêteté et le respect de soi.

Tout d'abord, Weick défend l'idée que, 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. Les pratiques sont le terreau des bricoleurs, le produit de leur vécu et de leurs

⁴¹ Traduction française dans le *Sens de l'action* (2003), coordonné par Bénédicte Vidaillet.

expériences. Dans le cas de l'incendie de Mann Gulch, le pompier à l'origine du feu de secours est le plus expérimenté sans être le plus gradé. Les deux autres survivants se sont fait confiance.

Pour augmenter la résilience de l'organisation face aux problèmes rencontrés autour des processus métier, nous pourrions essayer de tirer des enseignements de la tragédie de Mann Gulch. Notamment, le feu de secours faisait partie d'un ensemble de solutions maîtrisées par le pompier survivant, lui permettant de le mettre en œuvre en toute sérénité alors que sa vie dépendait directement de la réussite de son action. Cet ensemble de solutions maîtrisées pourrait, dans le cas des processus métier, être un répertoire, mis à jour par les acteurs métier, de leurs actions et du contexte qui les accompagne. Cela s'apparenterait le plus souvent à la description d'activités et de tâches de type *mode dégradé*, pour proposer à tous les acteurs métier faisant face à des difficultés inattendues des solutions multiples et variées qui, par combinaison, pourraient servir de base à la construction de solutions nouvelles. Une référence au standard, même succincte, accompagnerait la description de ces pratiques. La visibilité d'un tel référencement serait, à ce stade, relativement faible, mais il aurait plusieurs mérites : celui d'exister, celui d'être rendu visible auprès de l'autorité compétente en matière de procédure et donc celui d'être potentiellement retenu par la suite dans le standard.

Ensuite, le système de rôles dans l'organisation, même s'il s'effondre en cas de crise grave et subite comme ce fût le cas à Mann Gulch, peut être reconstruit au sein d'un même individu, car chaque individu est un groupe à lui tout seul. Il peut s'imaginer en train de jouer le rôle d'un autre membre du groupe et ainsi trouver une solution du même type que celle que chaque membre du groupe aurait imaginée. Pour Weick, les gens qui évitent les accidents tiennent en toute circonstance à ce credo : « *ne jamais s'engager dans quoi que ce soit sans être sûr d'avoir une voie de sortie* ».

Dans le cas des processus métier, cette voie de sortie peut prendre, comme nous venons de l'évoquer, la forme d'un *mode dégradé* issu de la pratique.

De même, Weick préconise la sagesse comme attitude. Citant Meacham (1983), il avance que tout nouveau domaine de connaissance paraît simple quand on le regarde avec la distance de l'ignorance. Plus nous progressons dans un domaine particulier, plus nombreux sont les doutes, les incertitudes, les questions et les complexités. Dès lors, être sage, ce n'est pas savoir certains faits mais savoir sans confiance ni prudence excessives. Ainsi, la sagesse est

surtout 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 connaître.

Valoriser les gens qui savent sortir leur organisation de certains mauvais pas grâce aux pratiques et à l'expérience est une piste à explorer. Il semble en tout cas assez impensable de construire un standard sans le confronter humblement à la sagesse de ceux qui savent le comment et le pourquoi des choses, même s'il s'avère difficile pour eux d'explicitier cette connaissance.

En quatrième source de résilience, Weick place l'interaction respectueuse. Pour l'auteur, il est peut-être plus important d'avoir un partenaire plutôt qu'une organisation quand vous combattez des incendies. Un partenaire facilite la construction sociale, il fournit une seconde source d'idées et renforce l'indépendance de jugement face à une majorité. De même, un partenaire augmente l'éventail de données qui sont prises en considération. Par ailleurs, Weick constate que le triangle que constituent la confiance, l'honnêteté et le respect de soi dans l'interaction de tous les instants, est remarquablement absent dans plusieurs cas d'accidents bien connus, dans lesquels des processus d'interaction défectueux ont engendré une peur accrue, une communication affaiblie, et ont trouvé une conclusion mortelle.

Point de conclusion mortelle, nous l'espérons, quand il s'agit de processus métier. Nous avons évoqué précédemment le rôle majeur joué par un petit noyau dur d'individus dans le développement d'une communauté de pratique. L'approche partenariale plutôt qu'organisationnelle dans la communauté de pratique est susceptible de faciliter l'intégration des pratiques dans le standard des processus métier.

Enfin, Weick prétend que les structures formelle et informelle, jouent un rôle majeur pour favoriser la résilience. Les significations influent sur les cadres, qui influent sur le sens. 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'autre. Ainsi, le désengagement plus ou moins généralisé des individus, même partiel via un retrait ou une contestation, peut engendrer l'effondrement du sens dans l'organisation. En soulignant la dimension problématique de l'effondrement du sens dans le chapitre 2, nous avons évoqué à cette

occasion les trois sources de sens que, selon Autissier et Wacheux (2006), l'organisation est en mesure d'offrir à ses salariés, à savoir la stratégie, la culture et la structure. Nous proposons de préciser ces trois sources de sens :

- La stratégie est un discours prévisionnel qui conditionne les contrats de chacun. Elle apporte une lisibilité sur les décisions, mais également sur la contribution des acteurs qui participent au système d'action collectif. Les individus ont besoin de visualiser le chemin qui va leur permettre de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés.
- La culture est prise au sens de *valeurs reconnues* comme étant celles de l'institution, que l'on partage et auxquelles on adhère.
- Des rétroactions entre la structure formelle et informelle de l'organisation sont nécessaires et complémentaires.

Le standard est, par analogie, la structure formelle des processus métier. Les pratiques peuvent pour leur part être assimilées à la structure informelle des processus métier.

Devoir s'adapter au standard peut être ressenti négativement par les acteurs métier. Même si des améliorations sensibles sont autorisées, le sentiment général reste alors celui de la prescription, de l'ordre, du commandement.

L'implication concrète des individus dans la construction permanente du standard par la prise en compte de leurs pratiques pourrait, même si l'implication au travail relève de nombreux autres facteurs, donner du sens à leur travail, notamment collectivement si les individus partagent les mêmes pratiques. Ils partagent alors les mêmes contraintes, les mêmes doutes et les mêmes certitudes. Favoriser l'interaction des individus sur leurs pratiques pourrait accroître l'engagement des acteurs et ainsi faire disparaître ce sentiment d'adaptation permanente pour le remplacer par un sentiment de co-construction des processus métiers.

Au niveau de l'organisation, les structures formelle et informelle interagissent si le niveau de structure concerné intègre une stratégie claire pour tous, une culture globalement partagée et si la structure formelle crée des occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé. Tout en considérant avec intérêt cette perspective, il n'est pas question ici de remettre en cause les concepts et outils de publication des procédures et des processus métiers standard pour une société ou un groupe dans son ensemble. L'entité

adéquate dans laquelle l'action doit se dérouler est une entité dont la stratégie, la culture et la structure se traduisent concrètement sur le terrain. L'engagement de l'organisation, au sein de cette entité, fait sens pour les acteurs car ils peuvent faire le lien facilement entre l'organisation mise en place et leurs pratiques courantes.

Nous avons précisé les contours, théoriques et contextualisés au cas des processus métier, de la philosophie de l'action dans laquelle le chercheur souhaite s'inscrire. Nous proposons, en guise de synthèse de cette partie, d'évoquer ce qui cimente l'intérêt du *sensemaking* pour le chercheur dans sa recherche-action sur les trois terrains évoqués précédemment.

Créer des liens

L'élément fondamental qui guide le chercheur dans sa démarche est un élément très présent dans l'œuvre de Weick. Il s'agit du *lien*.

Vidaillet (2003a: 41) va jusqu'à qualifier l'auteur « *d'obsédé du lien* ». Selon Vidaillet, on retrouve le lien chez Weick à au moins trois niveaux différents : « *au niveau individuel, où il renvoie essentiellement aux processus cognitifs ; au niveau interindividuel, où il est indissociable de la notion d'interaction ; au niveau organisationnel enfin, où il évoque le caractère systémique et dynamique de l'organisation. Ces trois niveaux sont eux-mêmes liés* » (Vidaillet, 2003a: 41).

Au niveau individuel, il s'agira de faciliter le fait que « *l'individu redonne du sens à ce qu'il est en train de vivre en rétablissant un lien de causalité, a posteriori, entre ses actions, ses motivations et ses croyances, entre le passé et le présent* » (Vidaillet, 2003a: 41). Le chercheur s'attachera notamment à favoriser la prise en compte dans le standard des pratiques de chaque acteur métier pour permettre à ce dernier de créer du lien entre ce qu'il fait et ce qu'on lui demande de faire, redonnant ainsi du sens à son action.

Au niveau du groupe, le lien s'incarne dans l'interaction, l'interrelation. En effet, « *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. Fondamentalement, c'est parce que la réalité est confuse et équivoque que les acteurs ont besoin de s'influencer réciproquement pour parvenir à une stabilité de leurs représentations suffisante pour leur*

permettre d'agir » (Vidaillet, 2003a: 43). Le chercheur s'enquerra de porter à la connaissance de groupes d'acteurs métier les pratiques qu'ils partagent dans un contexte normatif commun. Il cherchera également à donner les moyens aux individus de ces groupes d'interagir autour de ces pratiques.

Au niveau de l'organisation, la question qui se pose est celle des liens qui lui permettent de tenir. « *Si l'organisation tient, c'est parce qu'elle existe sous forme de représentation dans l'esprit des individus, qu'elle est enactée par leurs actions, et qu'elle se maintient par leurs interactions* » (Vidaillet, 2003a: 44). Le chercheur visera avant tout à permettre aux acteurs métier d'être les bâtisseurs de leur quotidien pour qu'ils créent de l'*organisé* à partir de leurs pratiques.

Le rôle du chercheur consiste avant tout à faire des liens aux trois niveaux évoqués ci-avant, mais aussi entre ces niveaux. C'est en quelque sorte la matérialisation au niveau micro-organisationnel de ce que Nonaka et Takeuchi (1997) nomment l'élévation dynamique *en spirale* d'un niveau ontologique inférieur vers les niveaux supérieurs de l'interaction entre connaissances tacites et explicites.

Sur le terrain, l'attitude du chercheur s'articule autour de deux thèmes incontournables, l'expertise incontestable et la convivialité, quels que soient les acteurs métiers et les contextes rencontrés. Cette expertise *terrain* renvoie au *bricoleur* valorisé par Weick, la convivialité permet le *respect dans l'interaction* cher également à Weick.

L'expertise incontestable est ce qui permet au chercheur d'entrer sur un terrain parce que certains acteurs ont un intérêt à profiter de cette expertise, soit pour faire avancer leur carrière, leur projet ou parfois pour une question de développement personnel. Même lorsque la présence du chercheur sur site est faible, le lien établi fait que ses interlocuteurs savent qu'ils peuvent le contacter à tout moment pour dénouer les situations difficiles.

La convivialité, c'est ce qui encadre l'action au quotidien. Si l'expertise incontestable permet d'entrer en contact, la convivialité permet de maintenir et de développer ce contact. Tous les sujets de discussion qui font le quotidien sont bons pour maintenir cette convivialité : passer dire bonjour tous les matins à tout le monde, prendre un café ensemble, amener les croissants, parler de cuisine, de sport, de spectacles, de voyages, de restaurants, de lectures, raconter des histoires drôles ... Tout ce qui crée du lien dans un groupe. Mais tout cela n'est rien si le principe de la bienveillance partagée n'est pas appliqué. On ne crée pas de la convivialité

parce que c'est utile mais parce qu'on aime les moments conviviaux et de partage avec les gens. Pour illustrer la volonté du chercheur de créer de la convivialité, nous pouvons citer les actions suivantes : le chercheur organise chez lui tous les ans depuis cinq ans un dîner *maison* avec six personnes ayant travaillé ensemble sur le terrain principal de la recherche-action. Personne ne manque à l'invitation alors que ces personnes ont toutes changé d'horizon depuis plusieurs années et possèdent des profils très différents (directeur, délégué syndical, responsable financier) ; à quelques occasions, le chercheur organise les *Fourmi hours*⁴², pour que tous ceux qui le souhaitent se retrouvent pour boire un verre à la sortie du travail ; avec ceux qui aiment le football, des sorties au Stade de France ont également été organisées.

L'expertise incontestable et la convivialité sont donc deux axes structurants du chercheur pour créer des liens sur les terrains de son intervention. Il le fait sans distinction de niveau hiérarchique de ses interlocuteurs, avec le plus souvent du temps consacré surtout avec les opérationnels ou le management lié à l'activité opérationnelle. Il consacre l'essentiel de son temps à développer un relationnel dans lequel l'expertise incontestable et la convivialité trouvent leur place. C'est donc l'épreuve du temps qui forge la confiance avec les acteurs métier plutôt qu'une action en particulier.

⁴² En référence aux *After hours*

3. Recueil des données et analyse des résultats

3.1. Le recueil des données

Nous faisons le choix de mener l'étude de trois cas, se déroulant chacun sur un terrain différent. L'étude de cas nous semble pertinente car les conditions de contexte et de déroulement au quotidien de la recherche-action participent fortement à la construction des résultats.

Miles et Huberman (1994) suggèrent la réalisation d'études de cas multi-sites. Selon les auteurs, « *elles offrent une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas, lui permettent de tester (et non juste de développer) des hypothèses, et lui procurent une bonne représentation de la causalité locale* » (Miles et Huberman, 1994: 57). Nous réalisons plutôt une étude multi-cas qu'une étude de cas multi-sites même si les gains attendus sont comparables. Notre choix est également conforté par les travaux de Koenig (1997; 2005), axés sur une conception infirmationniste de la recherche-action. Dans cette perspective, un cas principal est challengé par les autres cas.

Pour chacun des cas, les faits principaux en rapport avec l'objet de la recherche sont relatés de manière chronologique, en visant avant tout à faire *entrer* progressivement le lecteur dans le cas pour qu'il perçoive comment le chercheur vit l'intervention au jour le jour.

Le recueil des données suit pour chaque cas les quatre phases successives d'un programme de recherche-action, tel que précisé dans notre *design* de recherche.

Les trois premières phases – description du système avant l'intervention, l'intervention elle-même, description des modifications induites par l'intervention – sont traitées dans le cadre du recueil de données, soit dans le chapitre suivant.

La phase d'élaboration de connaissances sur les logiques à l'œuvre dans l'organisation est traitée dans la partie consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

3.2. L'analyse des résultats

Une analyse intra-cas est tout d'abord réalisée lors de la description des modifications induites par l'intervention. L'analyse et l'interprétation des résultats proprement dits font l'objet, dans la partie consacrée aux résultats, d'une analyse intra-cas approfondie pour le cas principal puis d'une analyse inter-cas.

Les résultats les plus significatifs étant produits par notre cas principal, pour les raisons évoquées dans la partie *Mise en application de l'outil sur le terrain*, nous choisissons de partir du cas principal et de confronter les résultats obtenus avec ceux obtenus dans les autres cas, afin de les corroborer ou bien de les réfuter.

Par suite, pour chaque résultat, les trois cas seront mobilisés pour aboutir à une interprétation qui valide le caractère scientifique de la connaissance produite.

Conclusion

La méthodologie que nous avons retenue pour cette recherche est une recherche-action de type recherche-intervention. Ce choix est porté par notre volonté de provoquer des changements sur nos terrains d'étude afin de produire des connaissances scientifiques et actionnables.

Le changement souhaité s'appuie notamment sur le développement et la mise en application de l'outil *LaFourmi.fr*, lequel instrumentalise notre modèle conceptuel.

Il s'appuie également sur la capacité du chercheur à concevoir cet outil, à le construire et à agir à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations. En tant qu'animateur de l'application de l'outil, le chercheur trouve dans le *sensemaking* les ressources théoriques de sa philosophie d'action sur le terrain.

Sur les terrains sélectionnés, le chercheur suit un programme classique de recherche-action, avec un design de type recherche-intervention. Par suite, nous avons précisé l'objet de la recherche, sa modélisation et la mise en application sur le terrain de l'outil qui instrumentalise cette modélisation.

Nous présentons dans le chapitre suivant l'exécution de notre programme de recherche dans trois cas, celui d'un institut bancaire public, celui d'un groupe de presse nationale et celui d'une banque centrale.

Chapitre 4 : Cas des processus métier dans un institut bancaire public, un groupe de presse nationale et une banque centrale

Introduction

L'étude de cas, suivant une méthodologie de recherche-intervention a été retenue pour collecter les données. En adaptant la typologie des cas de David (2005), nous situons la nature de notre cas principal, celui des processus métier dans un institut bancaire public, à mi-chemin entre le test – corroboration ou réfutation de nos hypothèses – et l'inédit ou l'exemplaire – le cas permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes. Le cas constitue potentiellement une référence (ou une anti-référence), y compris sur le plan pratique, pour d'autres organisations –. Les deux autres cas présentent surtout un intérêt pour challenger le cas principal, selon le point de vue infirmationniste évoqué dans le chapitre précédent.

La recherche-action est menée par le chercheur sur trois sites qui, comme nous l'avons détaillé dans le chapitre précédent, différent entre eux sur plusieurs plans : durée de l'intervention, participation à la construction de l'outil, attentes de la demande, relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués, taille de la structure et cadre normatif.

Ces terrains d'intervention ont tous été choisis pour deux raisons majeures :

- Le lien entre le terrain et les problèmes générés par la standardisation des processus métier.
- La possibilité offerte au chercheur d'accéder à un terrain sur lequel il serait en mesure de produire des changements.

En ce qui concerne la première raison, nous nous appuyons sur notre expérience de l'intervention en entreprise pour graduer (faible, moyen ou fort) et représenter dans un tableau, la présence sur chaque terrain de recherche des problèmes mis en évidence par la revue de littérature. Ce tableau et les commentaires qui l'accompagnent participent à la description du système avant l'intervention.

Tableau n°5 : la présence sur chaque terrain des problèmes mis en évidence par notre revue de littérature.

	1 Institut bancaire public	2 Groupe de presse nationale	3 Banque centrale
A - Réduction de la variété requise pour gérer la complexité	Moyen	Faible	Fort
B - Des écarts intrinsèques entre le modèle et son application	Fort	Faible	Fort
C - Une conflictualité exacerbée entre les services	Fort (entre divisions)	Fort (entre sociétés et groupe)	Fort (entre services)
D - L'autonomie menacée dans et entre les services dessert les objectifs de l'entreprise	Faible	Moyen	Fort
E - Une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement	Fort	Faible	Fort
F - Déresponsabilisation, démotivation, désengagement et perte de sens	Moyen	Moyen	Moyen

A – Réduction de la variété requise pour gérer la complexité

La banque centrale est un lieu où la complexité des situations est telle que le management central a cherché à formaliser des procédures pour chaque situation. Au final, toute demande légèrement différente de ce qui est prévu dans la procédure met des semaines voire des mois avant de trouver une solution, quand elle en trouve une. Les acteurs métier manifestent leur impuissance face à ce fonctionnement. Dans l'institut bancaire public, la volonté du management central est similaire mais l'absence de moyens donne de la valeur aux actions hors normes qui sont efficaces et économiques, laissant ainsi libre cours à des pratiques non

prévues, interdites officiellement, mais tolérées voire encouragées officieusement. Dans le groupe de presse nationale, la variété requise est presque sans limite pour gérer la complexité.

B – Des écarts intrinsèques entre le modèle et son application

L'existence de normes et de procédures pour dicter le fonctionnement des processus métier tel qu'il est souhaité par le management central concerne principalement l'institut bancaire public et la banque centrale. Les services en charge de leur rédaction et de leur mise à jour n'étant pas les services opérationnels, des écarts se font jour entre le modèle et son application. Les services opérationnels n'ayant pas le temps et étant peu enclins à remonter leur connaissance des écarts, ceux-ci se développent avec le temps. Dans le groupe de presse nationale, le modèle est très souple voire absent, ce qui ne permet pas d'évoquer des écarts entre le modèle et son application.

C – Une conflictualité exacerbée entre les services

La conflictualité est exacerbée entre les services dans tous les cas. Dans l'institut bancaire public, la division des services financiers affronte la division d'organisation et des systèmes d'information au quotidien ; dans le groupe de presse nationale, les sociétés du pôle magazines refusent de collaborer avec la Société Editrice du Monde voire avec certains services groupe ; dans la banque centrale, la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage sont comme chien et chat et les relations entre la maîtrise d'œuvre et les services informatiques de l'infrastructure sont très tendues.

D – L'autonomie menacée dans et entre les services dessert les objectifs de l'entreprise

La banque centrale est découpée en de multiples services qui sont dans l'incapacité de mener seuls un projet. A l'arrivée, la tentation est très grande de confier à des prestataires externes certaines tâches pour ne pas avoir à les demander en interne. Les fournisseurs sont un appel d'air permettant à chaque service de conserver un peu d'autonomie mais cela coûte cher à l'entreprise et ne développe pas les capacités internes de celle-ci. Dans le groupe de presse nationale, les sociétés sont naturellement autonomes. Les projets *groupe* menacent leur autonomie, notamment dans l'exemple du projet de création d'une *usine à comptables*. La réaction de plusieurs sociétés de saborder le projet ERP sous-jacent à cette démarche initiée par le groupe dessert indirectement ce dernier. Dans l'institut bancaire public, les services parviennent à servir les intérêts de l'institut tout en conservant une forte autonomie. Dans la

division des services financiers, cela s'explique notamment par le fait qu'elle possède son propre pôle d'administration des logiciels pour soutenir son activité très informatisée.

E – Une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement

Comme pour les écarts entre le modèle et son application, c'est le poids de la contrainte normative qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs à élaborer des pratiques de contournement dans l'institut bancaire public et la banque centrale. Le faible poids normatif dans le groupe de presse nationale laisse globalement les acteurs métier agir comme bon leur semble.

F – Déresponsabilisation, démotivation, désengagement et perte de sens

Comme dans de nombreuses organisations, des phénomènes de déresponsabilisation, démotivation, désengagement et perte de sens sont constatés dans les trois cas. Ils sont conditionnés par des problématiques qui dépassent assez largement la simple question des processus métier.

Les cas n°1 et n°3 présentent des problèmes liés à la standardisation aux trois niveaux du management. Le cas n° 2 présente, au regard de la standardisation des processus métier, essentiellement des problèmes au niveau organisationnel et très peu aux niveaux stratégique et opérationnel.

Dans ce chapitre, nous présentons chaque cas en respectant la chronologie prévue par notre *design* de recherche, à savoir la description du système avant l'intervention, l'intervention en elle-même et enfin la description des modifications induites par l'intervention.

1. Cas des processus métier dans un institut bancaire public

1.1. Description du système avant l'intervention

1.1.1. Présentation de l'IEDOM et de l'IEOM

IEDOM et IEOM sont deux instituts gérés par la même administration. Par convention syntaxique, l'évocation du terme institut renverra vers l'un et/ou l'autre des instituts.

L'IEDOM (Institut d'Émission des Départements d'Outre-mer)

IEDOM est une banque centrale déléguée qui exerce ses missions au sein d'une unité décentralisée, l'eurosystème, composée de la banque centrale européenne et des banques centrales nationales.

IEDOM est notamment chargé d'assurer la continuité territoriale en matière monétaire par délégation de la Banque de France dans les cinq départements d'outre-mer et dans les collectivités de Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Barthélemy et Saint-Martin.

Créé en 1959, IEDOM est un établissement public national dont la dotation s'élève à 33,54 millions d'euros. Il assure les missions suivantes :

- Des missions de banque centrale

IEDOM, agissant au nom, pour le compte et sous l'autorité de la Banque de France, met en œuvre les missions de banque centrale dans sa zone d'intervention : mise en circulation et entretien de la monnaie fiduciaire, relais des autorités bancaires nationales et européennes, mobilisation des créances privées non négociables, tenue des comptes des établissements de crédit et de la Banque postale.

- Des missions de service public exercées pour le compte de l'Etat

Agissant pour le compte de l'Etat, et plus particulièrement pour le compte du ministère chargé de l'Economie d'une part, et du ministère de l'Outre-mer d'autre part, IEDOM remplit

certaines missions de service public : mise en circulation des monnaies divisionnaires, surendettement et information du public, gestion des comptes du Trésor public.

- Des services d'intérêt général rendus à la collectivité

Compte tenu de sa position particulière dans les collectivités d'Outre-mer, IEDOM assure certaines missions d'intérêt général : gestion d'informations sur les entreprises, observatoires économique et financier, production d'informations pour la communauté bancaire.

L'IEOM (Institut d'Émission d'Outre-mer)

IEOM exerce les fonctions de banque centrale dans les collectivités du Pacifique que sont la Nouvelle-Calédonie, la Polynésie française et Wallis-et-Futuna.

IEOM a été créé en 1966 pour exercer le privilège de l'émission monétaire, précédemment dévolu dans les territoires français du Pacifique à la Banque de l'Indochine. Pour mener à bien ses missions, IEOM dispose de services centraux situés à Paris, et de trois agences implantées à Nouméa, Papeete et Mata'Utu.

IEOM est un établissement public national dont la dotation s'élève à 10 millions d'euros.

Sa connaissance des réalités humaines et économiques des différents pays de sa zone d'émission permet à IEOM d'apporter à l'ensemble des décideurs économiques et financiers et aux pouvoirs publics information, appui et conseil au service du développement économique et social.

Il assure les missions suivantes :

- Des missions de banque centrale

Mise en circulation et entretien de la monnaie fiduciaire, conduite d'une politique monétaire visant à favoriser le développement économique des collectivités d'outre-mer du Pacifique, relais des autorités bancaires nationales, tenue des comptes des établissements de crédit et des Offices postaux territoriaux.

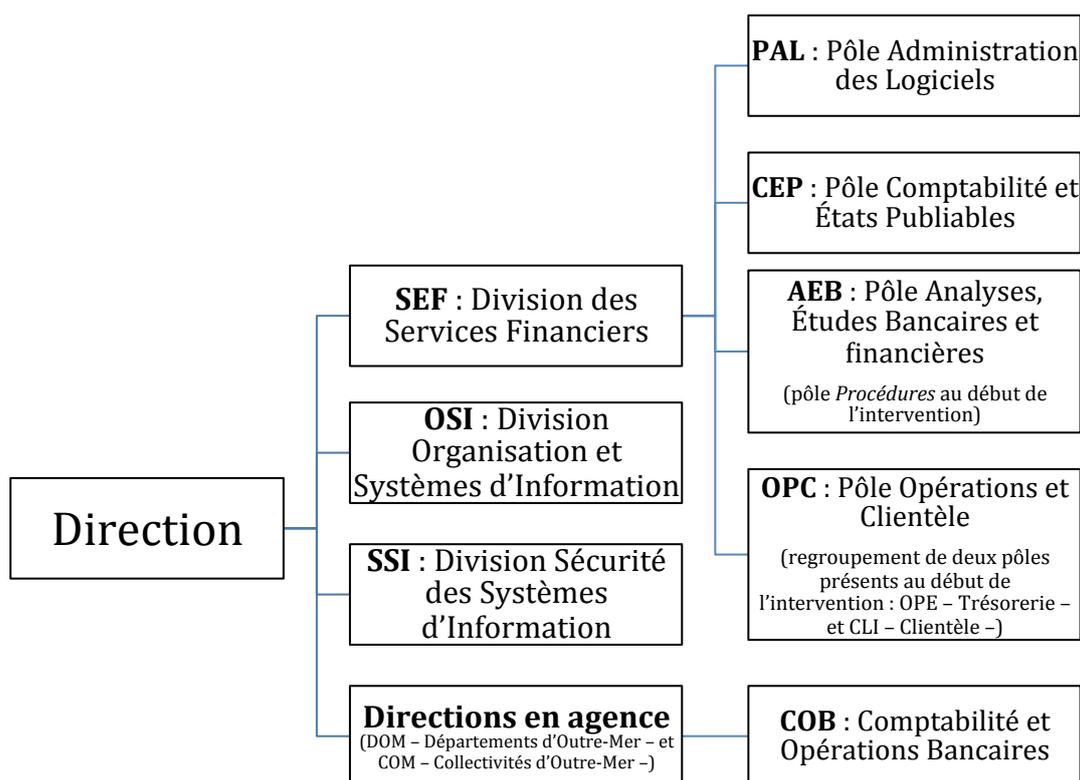
- Des missions de service public exercées pour le compte de l'Etat

Mise en circulation des monnaies divisionnaires, surendettement et information du public, gestion des comptes du Trésor public, établissement de la balance des paiements de la Nouvelle-Calédonie et de la Polynésie française.

- Des services d'intérêt général rendus à la collectivité

Gestion d'informations sur les entreprises, observatoires économique et financier, production d'informations pour la communauté bancaire.

Avant de débiter la description du système avant l'intervention, il nous semble important de lister sous la forme d'un organigramme très simplifié⁴³ les différents services impliqués dans nos travaux (divisions, pôles au sein d'une division) :



⁴³ Cet organigramme ne présente aucun caractère exhaustif. Il vise à positionner les différents services les uns par rapport aux autres.

1.1.2. Le système avant l'intervention

Le commencement

La première rencontre, au début de l'année 2005, a lieu au sein de la principale division des instituts, à savoir SEF (Services Financiers), avec son responsable et le responsable de son Pôle Administration des logiciels (PAL).

Nous obtenons ce rendez-vous par recommandation de l'éditeur de leur progiciel de gestion intégré, Qualiact S.A., pour lequel le chercheur a occupé par le passé la fonction de responsable produits (chargé des normes comptables internationales, publiques et des immobilisations). SEF souhaite notamment progresser sur la documentation de ses processus métiers et sur la sécurisation de ses opérations. Les problématiques de contrôle interne sont alors naissantes, mais commencent à poindre dans l'ordre du jour des directions générales, notamment dans le secteur bancaire.

Nous évoquons lors du rendez-vous notre dispositif de recherche, et accessoirement, l'embryon logiciel associé. L'accueil reçu est mitigé:

- Positif car notre dispositif fait écho à des problèmes rencontrés chez eux comme par exemple les problèmes de capitalisation de la connaissance opérationnelle, les écarts entre la réalité et les procédures dès la publication de ces dernières ou encore les risques en termes de contrôle interne ;
- Sceptique car ils voient mal comment enclencher la marche avant sur un projet si vaste.

Les temps des labours

Pendant l'année qui suit, IEDOM confie au chercheur quelques petites missions pointues sur leur progiciel de gestion, sans rapport direct avec le projet évoqué lors du premier rendez-vous. Ce sont en quelque sorte les préliminaires nécessaires à l'établissement d'une relation de confiance. En 2006, un nouveau responsable est nommé à la tête de la division SEF, le précédent étant nommé à l'inspection. Ce changement sera déterminant.

L'année 2006 se déroule avec des missions de reconfiguration et de documentation de processus métiers sensibles pour les instituts, sur la base d'un audit des pratiques des acteurs pour les processus suivants : nivellement du compte banque de France pour les DOM et pour les COM, prévision communiquée à l'Agence Française du Trésor. Cette année est majeure dans la mise en place de l'intervention car elle permet au chercheur d'obtenir de la part des acteurs du terrain une vraie légitimité. Une faible proximité avec la direction, combinée à une forte activité pour améliorer le quotidien opérationnel, semble la principale explication de cette légitimité acquise. Le chercheur gagne également pendant la même période la confiance du responsable de PAL. Il est convaincu de l'intérêt du dispositif pour sa division, mais persuadé qu'il faudrait beaucoup de temps pour le réaliser, et que la nature même du projet à mettre en œuvre s'oppose à l'organisation en place.

L'organisation de la division SEF s'appuie notamment sur un pôle très important : le pôle « Procédures », qui sera renommé par la suite AEB « Analyse et Études Bancaires ». Ce pôle, dont la responsable est également adjointe de direction de la division, rédige tout le corpus réglementaire applicable dans les instituts en matière de flux financiers, et joue un rôle de maître d'ouvrage dans la mise en œuvre du projet SEPA (Single European Paiement Area). Les documents produits sont des chartes et principes, des règlements intérieurs, des circulaires d'applications, des instructions de travail ou encore des notes d'organisation locale. Les rédacteurs de ces procédures sont les métiers, aidés parfois – c'est notamment le cas pour les opérations de trésorerie – par le pôle AEB lui-même. Ce dernier est le garant de la mise à jour datée et numérotée des procédures, ainsi que de leur communication au public concerné. Le nouveau responsable de SEF accroît le pouvoir de ce pôle en recrutant des ressources supplémentaires et en exigeant toujours plus de formalisme, inspiré en cela par les principes de rédaction du code civil (notamment au niveau de la numérotation).

Pourtant, il s'interroge sur la capacité de ses équipes à « coller » au plus près des métiers pour garantir la mise à jour des procédures et leur application en l'état. Brillant et très vite fortement respecté par ses équipes, ce dirigeant sait que le bon fonctionnement de son service doit beaucoup à la parfaite entente – on peut parler d'amitié – entre trois responsables de pôles de sa division (dont ses deux adjoints) : CEP (Comptabilité et États Publiables), AEB (Analyses et Études Bancaires) et PAL (Administration des Logiciels). Il sait également que cela ne durera pas. Des mutations à court et à moyen terme sont déjà programmées.

Au niveau des contraintes externes, une exigence d'un contrôle interne accru se fait jour. La LSF en France (loi de sécurité financière), le Sarbanes-Oxley Act aux États-Unis exigent une meilleure visibilité par la direction du déroulement réel des différents processus transactionnels et décisionnels dans la structure qu'elle dirige, la rendant même responsable des dysfonctionnements avérés. Il ne s'agit plus de décrire ce qui doit se faire dans le meilleur des mondes, mais bien de garantir que tout se passe comme prévu et de mettre les risques connus sous surveillance active. D'une problématique de gestion de qualité, nous entrons dans l'ère d'un contrôle interne pragmatique et intéressé, par la force des choses, aux aspects opérationnels. Le temps sacré de la rédaction cartographiée des processus aux normes ISO est partiellement révolu, car cela ne suffit plus à rassurer des dirigeants devenus pénalement responsables des actions réalisées sous leur direction. Il faut par exemple garantir que les acteurs confrontés aux flux bancaires et à leur comptabilisation puissent réaliser leur métier dans les meilleures conditions, mais uniquement leur métier. Un opérateur de saisie d'une opération de trésorerie ne doit pas être autorisé à valider l'opération ; le gestionnaire des domiciliations bancaires des fournisseurs ne doit pas saisir de facture ni comptabiliser leur règlement ; le comptable qui saisit une facture ne doit pas être en mesure d'ordonner son paiement ... Autant d'opérations qui dans la procédure semblent évidentes, mais que les systèmes d'information, voire l'organisation en place, ne garantissent pas. C'est dans ce contexte que va réellement débiter notre intervention aux instituts.

1.2. Intervention

1.2.1. Les temps des semences

La première graine

A l'automne 2006, nous sommes chargés par le responsable des Services Financiers de réaliser un audit de la gestion des habilitations dans le progiciel de gestion Qualiac, cœur du système d'information des instituts. Le sujet auquel nous devons nous atteler est le suivant : *S'assurer que chaque acteur du système d'information de gestion soit en mesure d'effectuer dans le progiciel de gestion intégré Qualiac toutes les tâches relatives à son métier et seulement celles-ci.*

Afin d'éviter un traitement purement technique du sujet et ses travers en termes de compréhension de la répartition des rôles et de leurs droits dans le système d'information, nous profitons de l'occasion pour introduire l'idée de piloter les habilitations en amont des logiciels concernés, afin de valider une organisation et une gestion des rôles avant son impact dans le système d'information. Nous préconisons classiquement un recensement de l'ensemble des processus métiers, impliquant la description de leurs activités et tâches respectives.

La nouveauté intervient au niveau de la description de la tâche. Un travail traditionnel de consultant en organisation s'arrête généralement au niveau de la description de la tâche avec une allusion vague précisant que celle-ci se réalise par exemple pour une partie dans l'ERP et pour une autre partie dans un tableur. Par postulat, nous introduisons qu'une tâche ne peut regrouper plusieurs impacts sur le système d'information, un *impact système d'information* pouvant par exemple être l'écran appelé dans le progiciel, l'application d'un contrôle décrit dans la procédure ou simplement un appel téléphonique à passer pour communiquer une information.

Le choix de lier chaque tâche à un *impact système d'information* et un seul permet d'établir le lien direct entre la description procédurière de la tâche et sa réalisation effective, caractérisée par un mode opératoire détaillé. Techniquement, il devient alors possible de déduire des pratiques référencées les transactions mobilisées dans l'ERP et donc d'attribuer les droits aux

profils habilités à réaliser la tâche. Par suite, la gestion des habilitations se déduit de la validation par les métiers de l'exécution d'un certain nombre de tâches. Il n'est plus possible, dès lors, de justifier une demande d'accès à une transaction du progiciel de gestion sans justifier de l'existence d'une tâche elle-même référencée comme composante d'une activité d'un processus de gestion. En outre, la mise en place de ce concept rend visible les pratiques de gestion et crée le cadre de leur documentation.

A ce stade du projet, l'impact d'une telle mise en œuvre est essentiellement technique. Il n'y a pas de modification organisationnelle et le plus souvent, la documentation des tâches est réalisée par des administrateurs de PAL sur demande des métiers, parallèlement aux travaux du pôle AEB. Pour autant, c'est une période charnière car, pour des besoins de contrôle interne, la direction, férue de procédures dignes de ce nom, tolère la mise en place d'un système parallèle de description de tâches et de rédaction de modes opératoires. Si le système est parallèle au sein même de la division, le support logiciel accessible à distance est *pirate* au regard des contraintes imposées par le responsable de la division Organisation et Systèmes d'Information (OSI) et le responsable de la division Sécurité des Systèmes d'Information (SSI). Ce projet n'a donc de chances d'aboutir que s'il est discret et si l'ambition affichée reste une ambition limitée à la gestion des habilitations et au soutien apporté aux équipes métier opérationnelles.

L'infiltration

Au printemps 2007, le pôle AEB nous sollicite pour animer une session d'une journée pendant le séminaire qui réunit, tous les deux ans, les responsables comptables et bancaires de toutes les agences DOM et COM. Le thème porte sur la gestion des immobilisations par composant et le prérequis est la rédaction de trois circulaires d'applications qui font écho au règlement intérieur des immobilisations tout juste diffusé par le pôle AEB. Les processus d'acquisition, de mise en service et d'annulation d'une immobilisation doivent être tout d'abord repensés et simplifiés. Ils doivent ensuite être décrits, dans un formalisme acceptable par le pôle AEB (une action décrite par un verbe justifie par exemple une incrémentation de la numérotation du point concerné) mais orienté le plus possible sur une application concrète dans le système d'information. Nous décidons alors, non pas de rédiger les circulaires dans un logiciel de traitement de texte classique en appliquant le format officiel des circulaires d'application, mais d'étoffer le logiciel de gestion des pratiques d'une fonctionnalité permettant de générer à

la volée le contenu combiné de la base de données et des modes opératoires rédigés, le tout sous un format de fichier modifiable (de type traitement texte). Au final, le principe est refusé pour des questions de forme, mais toléré sur le fond. Le refus provient d'une obligation absolue d'incrémenter le numéro de version de la circulaire d'application dès qu'elle bouge d'un iota. La tolérance provient du fait que nous qualifions notre programme de *génération en mode brouillon* de la circulaire, et que la gestion de sa version interviendra par la suite, manuellement et dans les règles de l'art, sans mobiliser le logiciel. Les circulaires livrées, quoique pré-générées dynamiquement sont donc figées à la date de livraison du CD-ROM comportant tous les livrables du séminaire et les modifications, effectuées suite aux remarques du public averti du séminaire, nécessiteront une nouvelle version livrée postérieurement.

Officiellement, ces documents n'ont pas été produits dynamiquement⁴⁴ car ce n'est pas autorisé. De même, il n'est pas question pour l'heure de communiquer officiellement sur l'existence d'un outil capable de fournir des modes opératoires utiles au quotidien et qui peuvent être produits directement et interactivement par les métiers, sans affectation d'un nouveau numéro de version à chaque modification, de fond comme de forme. Le caractère officiel d'un document est incontournable pour qu'il soit diffusé.

Notre conviction est que cette rigidité est contraire à la vie des processus métier, et à la vie de l'organisation tout court. Intervenir dans la rédaction des procédures est cependant une très bonne expérience pour situer les points de blocage essentiels qui empêchent l'évolution permanente des processus métier et leur documentation.

Dès cet instant, nous sommes en mesure de situer le blocage à deux niveaux : la croyance qu'il est important de figer une version de procédure à un instant t , et celle que les métiers déroulent toujours la procédure exacte, telle qu'elle est décrite dans la circulaire d'application. Le pôle AEB cristallise ces croyances, soutenu en cela par le responsable de la division. Pourtant, la réussite du séminaire m'apporte le soutien de la responsable du pôle CEP, également adjointe au responsable de la division, qui rêve d'apporter un peu de souplesse dans

⁴⁴ Une production dynamique est le fruit d'une génération du document par la compilation en temps réel d'éléments de contenu gérés dans une base de données et sélectionnés par l'utilisateur selon la finalité souhaitée du document. Elle s'oppose à une production statique, le plus souvent caractérisée par la création d'un document à l'aide d'un traitement de texte.

la reconfiguration des processus métier et un peu d'autonomie dans la rédaction et la diffusion des modes opératoires.

La graine prend

Le 2ème semestre 2007 et toute l'année 2008 sont marqués par la demande explicite de la direction de la division d'optimiser, simplifier et documenter les pratiques de gestion dans plusieurs domaines de gestion couverts par le pôle CEP, à savoir, la gestion des immobilisations, la comptabilité fournisseur, les déclarations légales et fiscales ainsi que les arrêtés comptables périodiques.

Pendant la même période, les pratiques des pôles Gestion, Fiduciaire, Logistique et Services Généraux ainsi que du pôle Contrôle de gestion sont également auditées, reconfigurées et documentées. C'est le temps de l'approfondissement du contenu. Les concepts ne pouvaient pas survivre plus longtemps s'ils ne finissaient pas par prendre corps.

Pendant cette période, l'outil support prend le nom de *LaFourmi.fr*, même si la marque éponyme ne sera déposée que plus tard. Le design est totalement repensé pour rendre son utilisation agréable. Les fonctionnalités d'administration sont étendues et permettent début 2009 de réaliser concrètement la génération de tous les fichiers qui régissent les droits d'accès et les menus de navigation dans l'ERP Qualiatic.

Au niveau organisationnel, pendant cette période, plusieurs changements importants sont opérés. Un nouveau responsable de la division est nommé. Ce dernier, en provenance de la Banque de France qui est un organisme culturellement assez différent des instituts, a des difficultés à asseoir son autorité au début de son mandat, notamment en raison d'une faible compétence fonctionnelle des sujets traités et d'une difficulté à s'investir totalement dans les projets de sa division. Atout cependant facilitateur pour la relation avec le chercheur, ses expériences précédentes lui ont donné une bonne culture des systèmes d'information.

De même, la charismatique et expérimentée responsable du pôle AEB obtient sa mutation et est remplacée à l'été 2009 par son adjointe, laquelle occupe son premier emploi et manque par conséquent d'un peu d'expérience et de maturité sur les dossiers sensibles. La ligne directrice du pôle AEB reste cependant la même.

1.2.2. Le temps de la récolte

Le tournant

Bientôt deux ans se sont écoulés depuis le dernier séminaire organisé par la division SEF. Le séminaire de 2009 fait état de nombreux besoins en termes de compréhension du métier et de sa réalisation dans les logiciels mis à disposition. Des travaux approfondis sur la gestion des immobilisations vont consacrer l'application *LaFourmi.fr* aux yeux des responsables comptable et bancaire des agences DOM et COM, notamment grâce à la rédaction des « fiches cuisine ». Chaque fiche correspond en fait à une « activité » dans le logiciel. L'investissement du pilote métier dans la reconfiguration et la rédaction marque l'avènement d'une nouvelle perception sur la manière d'établir la norme, de rédiger les procédures. Le constat est le suivant : le pôle AEB n'a ni les compétences, ni le temps, ni surtout l'implication opérationnelle suffisante pour rédiger des « fiches cuisine » répondant aux attentes des équipes opérationnelles. Pire, les circulaires rédigées auparavant sont totalement caduques et sont génératrices, de par une grande variété d'interprétations, de pratiques différentes dont certaines erronées dans les agences.

Fort du succès du séminaire, le pôle CEP demande la prise de contrôle dans la rédaction de toutes les circulaires d'application qui le concernent, mais refuse les contraintes liées à la rédaction d'une procédure.

En septembre 2009, une réunion au sein de la division réunit tous les responsables des pôles sous l'égide du responsable de la division. Le pôle AEB reconnaît son incapacité à piloter la rédaction des *activités*, du fait de ne pas être en contact direct avec les opérationnels qui les réalisent. Par suite, une nouvelle répartition des rôles dans la rédaction des processus métier s'établit :

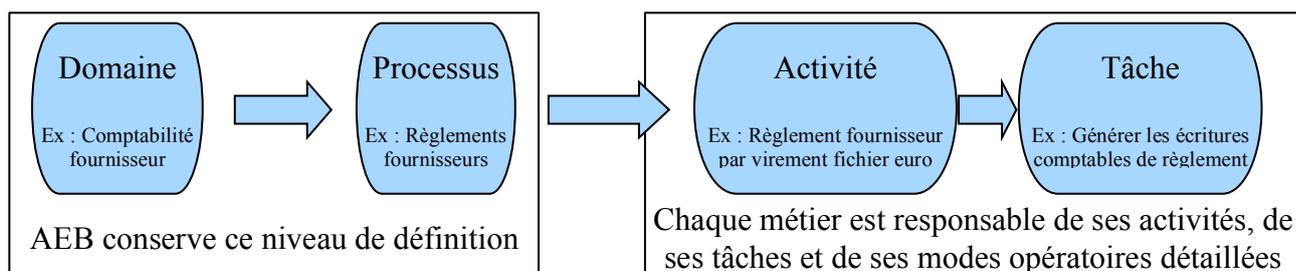


Figure n°31 : la décision de modification de la répartition des rôles dans la rédaction des processus métier

Pour la documentation des activités (les fameuses « fiches cuisine »), de leurs tâches et de leurs modes opératoires associés, la gestion d'une numérotation de version n'est plus obligatoire. Le métier, lorsque qu'il fait évoluer ses pratiques de gestion, se charge lui-même de modifier la documentation et de la diffuser lorsqu'il juge les modifications d'une importance significative. Ces modifications concernent généralement un réagencement des tâches entre elles au sein d'une activité, la précision de certains contextes d'exécution de la tâche ou le renseignement de détails liés à la façon d'utiliser l'outil de gestion support de l'exécution de la tâche. Chaque métier se réapproprie désormais ses pratiques.

Le pôle procédures demande, en contrepartie, un accès en consultation à tous les domaines de gestion documentés, sans limitation. *LaFourmi.fr* se charge de cet aspect en permettant même à toute personne du pôle AEB de se connecter, le temps d'une session, en prenant le profil analysé et de visualiser ainsi tout ce à quoi les utilisateurs de ce profil accèdent lorsqu'ils se connectent. Se mettre dans la peau de l'autre, voilà une fonctionnalité très appréciée du service contrôle interne et des services centraux en général.

Le dispositif à l'épreuve du terrain

En parallèle de la préparation du séminaire, le projet de gestion des habilitations voit le jour au siège à Paris. En production avant l'été 2009, le projet se déroule sereinement. Toute l'organisation et les droits liés dans l'ERP sont validés en amont par des éditions sorties de *LaFourmi.fr*, validées et signées par les différents responsables de pôles après de nombreuses itérations. Leur déclinaison dans l'ERP Qualiact est automatisée par intégration de fichiers au format attendu par celui-ci. Un soin particulier est apporté, par un passage sur l'ordinateur de chaque opérateur et responsable, afin de s'assurer que tout ce qui était prévu est bien en état de marche, notamment l'accès aux menus dits « hiérarchiques », fonctionnalité très intéressante pour les personnes découvrant le métier car déroulant les processus, activités et tâches pour aboutir à l'écran avec lequel la tâche va s'effectuer. Quelques ajustements sont évidemment à réaliser mais tout se passe pour le mieux. Le projet de gestion des habilitations pour les agences DOM peut débuter.

Validées à la rentrée 2009, les organisations respectives des agences de Guyane, Martinique, Guadeloupe, Mayotte et de La Réunion sont intégrées dans *LaFourmi.fr*. Les pratiques de ces agences ont été auditées au printemps lors d'une mission conjointe par les responsables des

pôles Administration des Logiciels et Comptabilité États Publiables. La mission de déploiement se déroule en octobre et novembre dans les Antilles et en novembre et décembre dans l'Océan Indien. Nous sommes du voyage, afin de seconder le responsable de PAL. Chaque agence fait l'objet d'environ une semaine de déploiement.

La mission se passe bien au niveau du métier comptable et bancaire, ce qui était prévisible en raison de la confiance forte qui a toujours existé entre les agences et PAL au siège. La surprise provient principalement des autres services – Gestion, Contrôle interne, Direction – qui découvrent via la vulgarisation de leurs processus métier un véritable intérêt à s'approprier les outils mis à leur disposition pourtant depuis longtemps, mais boudés et souvent catalogués *d'outils pour les comptables*.

De même, toutes les nouvelles contraintes liées à la gestion des habilitations, notamment celle des « quatre yeux » qui oblige la séparation entre opérateur de saisie et valideur, sont plutôt bien acceptées du fait de la réelle autonomie qui leur est offerte dans la réalisation de leur métier. Les acteurs opérationnels contestent bien plus l'absence de moyens et de soutien pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés que les objectifs eux-mêmes.

La mission pour les agences DOM s'achève en décembre 2010 par l'agence de Saint-Pierre et Miquelon, oubliée par le siège depuis 1999, année des dernières formations délivrées sur site. S'agissant du sixième DOM, l'ensemble du dispositif est particulièrement rôdé, et son accueil au niveau de l'agence dans son ensemble est très positif.

La mission de mise en place de la gestion des habilitations pour les agences du Pacifique (Nouvelle-Calédonie, Wallis & Futuna, Polynésie Française) s'est déroulée au dernier trimestre 2012. Le dispositif a été adapté du fait d'une vraie divergence sur certains métiers entre les DOM et les COM. Toutefois, l'accueil s'est avéré encore meilleur que dans les DOM car les attentes des acteurs métier sont inversement proportionnels aux faibles moyens déployés dans les COM. La mission a notamment permis de clarifier les rôles et d'octroyer plus d'autonomie aux acteurs pour valoriser leurs pratiques.

La reconnaissance formelle

Le pôle AEB est en charge de la rédaction en interne d'une lettre d'information des activités de la division SEF. Cette lettre est lue partout dans les instituts, siège et agences, par tous les métiers. La lettre « info SEF 15 » est éditée le 12 octobre 2009. Elle consacre une demi-page au projet de rédaction des modes opératoires. C'est la première fois que ce projet est cité de manière aussi formelle au sein des instituts. Il nous semble important d'en faire écho quant au contenu publié, tellement il traduit officiellement le changement de gouvernance dans la rédaction des procédures :

Projet de rédaction des modes opératoires

Ce projet, dont la première phase est réalisée au siège, est piloté par le pôle PAL avec l'appui des différents métiers du siège.

Le site www.lafourmi.fr³ est « l'observatoire des pratiques » (modes opératoires) de la division SEF et des Services COB d'agences. L'objectif de ce site est de lister l'ensemble des tâches et des procédures fonctionnelles suivies par les différents acteurs métiers, et de recenser les modes opératoires de chacune d'entre elles.

A terme, ce projet permettra à l'ensemble des agents d'avoir accès aux modes opératoires à suivre pour réaliser une opération. L'ensemble des explications fonctionnelles sera fourni sur le site, avec notamment les copies des écrans Qualiac à utiliser, les manipulations à effectuer, les champs à renseigner, les pièces justificatives à apporter....

La réalisation des documentations mises en ligne sera à la charge:

- du pilote métier du siège responsable de la réalisation et de la validation de la documentation du métier,
- du réalisateur chargé de la production de l'ensemble des documents,
- de plusieurs assistants fonctionnels et techniques qui seront en appui pour toutes difficultés rencontrées.

Les pilotes métier de SEF recensent donc l'ensemble des opérations par métier, ainsi que les procédures et NOL s'y rattachant, afin de réaliser la documentation des modes opératoires à mettre en ligne.

Vos références aujourd'hui : le site pour la documentation sur les immobilisations (présentées et validées pendant le séminaire SEF de juin 2009) ; pour les autres domaines d'activité, les NOL et procédures actuellement en vigueur sont applicables tant qu'elles ne seront pas remplacées par les modes opératoires rédigés.

La lettre « info SEF 18 » de juillet 2010 consacre pour sa part une page entière spécifique à *LaFourmi.fr*, le site support du projet, à la demande du pôle AEB. Les temps sont à la régularisation, voire à l'institutionnalisation des projets clandestins et perçus jadis comme concurrents. Voici son contenu :

La fourmi

Le site www.lafourmi.fr est un lieu où l'on capitalise les pratiques métiers de la division SEF et des services COB, Gestion et Contrôle Interne des agences.

L'intérêt de cet outil pour l'acteur opérationnel :

- Situer son action dans l'ensemble des processus métier réalisés dans et autour de l'ERP Qualiac.
- Bénéficier d'une documentation interactive orientée sur les aspects concrets de l'activité quotidienne.
- Participer à l'évolution du métier et de sa visibilité.
- Découvrir un nouveau métier sans ressentir la solitude de l'apprenant.

Exemple à voir : les Immobilisations

Pour les services opérant un contrôle et/ou un pilotage global des processus métiers, cet outil permet de faire le lien entre les procédures et les pratiques réelles des acteurs qui font le système d'information.

Pour l'instant, le siège et les agences DOM (dont SPM très prochainement) sont en mesure d'accéder aux fonctionnalités décrites ci-dessous.

Lafourmi.fr, c'est le moyen de :

- Consulter ou imprimer (génération d'un fichier word) l'ensemble des domaines, processus et activités dans lesquels l'agent est impliqué, tout en prenant connaissance des activités couvertes par d'autres services.
- Identifier les tâches à réaliser en sachant par avance si les droits nécessaires à leur exécution sont attribués dans Qualiac.
- Retrouver la correspondance entre les processus, activités et tâches décrits et les menus de navigation dans Qualiac.
- Afficher le mode opératoire détaillé lorsque celui-ci aura été rédigé (un effort significatif doit être réalisé en ce sens par les métiers).
- Imprimer (génération d'un fichier Word) une activité complète sous la forme d'une « fiche cuisine » qui comprend les modes opératoires de toutes les tâches de l'activité.
- Contribuer en postant des commentaires sur les tâches, les activités ou encore en réalisant un commentaire général.
- Télécharger les fichiers sources des modes opératoires pour proposer leurs modifications.

La reconnaissance formelle de notre dispositif ne s'arrête pas là. Trois événements sont venus « institutionnaliser » le dispositif et valoriser ses acteurs en 2011.

En premier lieu, au printemps 2011, le responsable de la division SEF et la responsable du pôle AEB font le constat que le répertoire des procédures officielles rédigées par AEB était peu visité et que peu d'informations émanant des acteurs opérationnels et du management intermédiaire remontaient en central pour permettre au pôle d'amender ses procédures. En conséquence, ils nous demandent s'il est envisageable d'intégrer dans *LaFourmi.fr* le corpus, dans son entier, des procédures rédigées par le pôle. La raison invoquée explicitement est triple : profiter de la dimension *ludique* de l'outil, de sa fréquentation par les métiers et

accessoirement, ouvrir un accès à l'IEOM car celui-ci n'accédait pas aux versions numériques des procédures sur le réseau. Après quelques aménagements techniques, ce ne sont plus uniquement les activités et les tâches qui sont gérées par les métiers dans l'outil, mais également les règlements intérieurs, les circulaires d'application et autres notes d'organisation locales qu'ils peuvent commenter à souhait et pour lesquelles ils peuvent proposer des aménagements directement en ligne à leurs concepteurs. Par suite, le public visé est plus large et les administrateurs plus nombreux car tout le pôle AEB fait vivre la communauté de pratique naissante, où se côtoient le prescrit et le réel.

En second lieu, pendant l'été 2011, le responsable de PAL, membre du noyau dur de la communauté de pratique, au siège comme dans les agences, est nommé responsable adjoint de la division SEF. Cette nomination n'est bien sûr pas directement liée à notre objet de recherche. Pour autant, elle montre que ses défenseurs au sein des instituts ne sont plus décriés comme ils ont pu l'être par le passé. Elle donne aussi des moyens supplémentaires, institutionnels, pour accélérer le déploiement du dispositif et rendre ainsi tous les métiers de la division autonomes sur la gestion de leurs pratiques sans pour autant désavouer le rôle des procédures, qui reste essentiel dans ce secteur d'activité.

En troisième lieu, nous considérons que l'institutionnalisation de *LaFourmi.fr* est également caractérisée par la délimitation de son champ d'action par les instances du management central de l'institut bancaire public. En décembre 2011, l'Inspection, division qui garantit le respect de l'application des normes internes et externes au siège et en agence, se plaint auprès du responsable de SEF que l'outil officiel d'accès en ligne aux procédures de toutes les divisions des instituts n'est plus approvisionné depuis plus d'un an par son principal fournisseur interne, à savoir le pôle AEB. A l'évidence, il semble que l'absence de mise à jour de cet outil officiel n'a pas affecté l'application des procédures nouvelles et/ou mises à jour. Toutefois, il ne s'agit pas d'une prémisse à une institutionnalisation plus large, mais plutôt la mise en évidence que ce projet n'a pas eu jusque-là un écho au-delà de la micro-organisation qu'est la division SEF et qu'il reste pirate aux yeux de certaines parties prenantes la direction des Instituts. Au printemps 2012, toutes les procédures officielles sont dé-publiées de *LaFourmi.fr*. En contrepartie, pour ne pas léser les opérationnels, deux nouveaux portails accessibles exclusivement depuis *LaFourmi.fr*, un pour les DOM et un pour les COM, sont ouverts pour publier l'ensemble des schémas comptables associés aux procédures. Le pôle AEB en fait lui-même la promotion lors de la semaine des directeurs d'agence en juin 2012.

1.3. Description des modifications induites par l'intervention

Les « fiches cuisine » recréent du lien entre le siège et les agences

Au début de l'intervention, la direction de la division SEF, management intermédiaire y compris, ne croyait pas qu'il fût possible de modifier les logiques en place en matière tant de rédaction des procédures que de pilotage des pratiques en rapport avec l'ERP. Les croyances de la direction à ce sujet allaient d'ailleurs au-delà du scepticisme puisque cette dernière ne souhaitait en aucune manière modifier l'organisation et les méthodes relatives à la gestion des procédures.

Le temps de l'intervention a joué en faveur du changement car c'est sous l'impulsion du troisième responsable successif de la division, presque quatre ans après le premier contact établi, que les principales décisions ont été prises officiellement. Son prédécesseur avait inconsciemment ouvert des brèches dans le système en confiant au chercheur des missions lui permettant de se rapprocher des opérationnels et du management intermédiaire et ainsi, de gagner leur confiance. Appuyé par le responsable de PAL, le chercheur avait alors le champ libre pour travailler avec les opérationnels sur le référencement de leurs pratiques. Les opérationnels, notamment ceux de CEP, ont réellement adhéré au dispositif au premier semestre 2009, avec la génération dynamique dans *LaFourmi.fr* de « fiches cuisine ». Ces fiches, rédigées par les opérationnels et validées par leur management, ont mis en évidence que la connaissance métier n'était, le plus souvent, pas présente dans le pôle chargé de la rédaction des procédures, mais dans les services opérationnels. L'investissement de ces derniers dans la rédaction de ces fiches a été crucial car l'enjeu couvert dépassait la simple rédaction de modes opératoires. Il s'agissait de répondre de manière visible aux besoins exprimés par les agences (dans notre cas, les départements et territoires d'outre-mer) en montrant que le siège ne dénigrait pas le partage des pratiques avec les agences, comme c'était le cas auparavant, avant la rédaction systématique de circulaires d'application pour documenter un besoin opérationnel. Pour montrer sa bonne volonté, le siège alla jusqu'à fournir en fin de séminaire aux participants les « fiches cuisine » amendées de leurs remarques formulées pendant le séminaire. Les retours très enthousiastes des agences allaient permettre au responsable de CEP d'obtenir un changement radical dans la gestion des procédures.

Les modes opératoires rédigés par les opérationnels remplacent les procédures locales

L'incorporation à l'automne 2009 dans la lettre d'information de la division d'une rubrique dédiée au projet de rédaction des modes opératoires va au-delà de la reconnaissance formelle de l'outil *LaFourmi.fr*. Il faut savoir que cette lettre est rédigée et diffusée par AEB, en charge de la gestion des procédures. Cette lettre formalise un changement majeur dans l'organisation des travaux autour de la gestion des procédures. La dernière phrase de cette rubrique est évocatrice d'un changement en profondeur : « les Notes d'Organisation Locales (NOL) et procédures actuellement en vigueur sont applicables tant qu'elles ne seront pas remplacées par les modes opératoires rédigés. Ce qui signifie que les acteurs métier opérationnels ont désormais toute latitude pour préférer l'utilisation de *LaFourmi.fr* à la rédaction de procédures commandées par le siège. La responsable COB de la Polynésie Française a bien compris le message quand elle déclara en 2012 au pôle AEB : *pourquoi je devrais créer des NOL alors qu'il y a La Fourmi ?* Au travers de cette petite provocation, elle traduisait une lassitude de devoir supporter le poids des procédures à la place du siège, en doublon avec les modes opératoires efficaces décrits dans *LaFourmi.fr*.

Demande officielle de gérer les procédures dans l'outil des pratiques

Jusqu'à la fin 2009, le rôle du chercheur a été déterminant pour aménager *LaFourmi.fr* de telle manière que les opérationnels apprécient de travailler dans l'outil et éprouvent du plaisir à l'évoquer. Il a également été déterminant pour animer son déploiement dans tous les services opérationnels de la division ainsi que dans les agences. La suite des événements décrite ci-après semble récompenser les efforts fournis.

Au printemps de l'année 2011, la demande officielle, formulée conjointement par le responsable de la division SEF et par son adjointe, de gérer dans *LaFourmi.fr* l'ensemble des procédures de la division, c'est-à-dire tous les règlements intérieurs, chartes, circulaires d'application et notes d'application locale, va très loin dans les modifications induites par l'intervention. Cette décision met en évidence officiellement la difficulté du service prescripteur de la division à faire vivre le corpus très volumineux des procédures. L'outil *LaFourmi.fr* est sollicité pour deux raisons essentielles : en premier lieu il est ancré dans les pratiques quotidiennes des acteurs métier, agents et managers, et ne suscite pas la méfiance parfois observée au sujet des contenants et des contenus émis par un siège à destination des

agences et/ou des filiales ; en second lieu sa dimension *ludique*⁴⁵ et ouverte sur le partage permet d'espérer de la part des opérationnels du siège et des agences des retours critiques sur les procédures officielles, ce qui ne se produisait quasiment plus.

Les procédures vécurent pendant six mois dans *LaFourmi.fr*. Comme évoqué précédemment, l'Inspection de l'institut bancaire public y mis fin pour que l'outil de gestion des procédures officielles ne soit pas dépossédé de son corpus documentaire le plus important et le plus vivant.

Promotion (tardive) d'un membre du noyau dur de la communauté de pratique

Enfin, en termes de modification organisationnelle induite indirectement par l'intervention à l'été 2011, il est à noter que le responsable de PAL, défenseur convaincu de *LaFourmi.fr*, est le premier responsable de pôle nommé responsable adjoint de la division sans être à la tête d'un pôle métier ou du pôle en charge de la gestion des procédures. Au-delà de ses compétences incontestables pour exercer cette charge, il a su s'imposer auprès de la direction des instituts en raison d'une grande légitimité auprès des métiers, au siège comme en agence. Sa nomination est aussi la reconnaissance d'un profil atypique, autodidacte, apprécié pour sortir régulièrement son institution de situations parfois désespérées.

A la question suivante posée par le chercheur : *que fais-tu lorsque c'est l'affolement général dans les couloirs de la division parce que personne ne comprend pourquoi un flux de plusieurs millions d'euros n'est pas passé ?* il répondit laconiquement : *je ferme la porte !* Ce choix de l'isolement pour trouver sereinement la solution au problème de sa division peut s'assimiler au feu de secours allumé par le pompier survivant de l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993).

Après avoir décrit le cas des processus métier dans l'institut bancaire public, nous décrivons dans la partie suivante le cas des processus métier dans le groupe de presse nationale.

⁴⁵ Terme employé explicitement par la directrice adjointe de la division lors de la demande officielle.

2. Cas des processus métier dans un groupe de presse nationale

2.1. Description du système avant l'intervention

2.1.1. Présentation du Groupe LE MONDE

LE MONDE est un groupe de PME dont la taille actuelle et la diversité des sociétés qui le composent proviennent de choix stratégiques datant du début du XXIème siècle. Aujourd'hui, la tendance est plus à la cession qu'à l'acquisition. MIDI LIBRE, ainsi que FLEURUS, fleuron de la presse pour enfant, ont été vendus. D'autres petites filiales suivent ce mouvement dans la même période.

Le groupe présente une certaine lisibilité avec trois activités bien distinctes : la presse quotidienne papier (dont l'imprimerie), la presse magazine et la presse interactive (l'annexe 1 liste les sociétés constituant le périmètre initial du projet ERP dans le groupe).

- La presse quotidienne papier est en difficulté. Ce n'est un secret pour personne. Les pertes dans ce secteur s'accumulent en raison d'un modèle économique trop dépendant de la publicité. Maintenir la diffusion ne suffit plus. Avant son rachat fin 2010 et l'apport de nouveaux capitaux, le groupe LE MONDE a dû gager la société TELERAMA, son bijou, pour rassurer les banquiers.
- La presse magazine peut difficilement être analysée de manière globale. Chaque titre a son marché et ses spécificités.
- La presse sur internet, et surtout LEMONDE.FR, se distingue par une forte valorisation, même si les résultats générés sont faibles.

Le plus marquant dans ce groupe, c'est l'hétérogénéité culturelle et l'étanchéité des frontières. En clair, il s'agit plus d'un groupe au sens juridique qu'au sens organisationnel du terme.

Entre 2008 et 2010, chaque capitaine dirige son navire comme il l'entend et le groupe parvient tout juste à imposer des contraintes en matière de gestion de trésorerie pour éviter la banqueroute. Les décisions groupe ont assez peu de portée sur l'organisation des entités.

2.1.2. Le système avant l'intervention

Le contexte

Dès janvier 2008, juste après la *démission – réintégration* du président du directoire, un plan social est décidé avec une mise en œuvre progressive. Impactée, la direction financière du groupe commande un audit sur les possibilités de faire au moins le même travail après la fin du plan social, malgré des effectifs réduits. Les questions posées sont classiques : "combien peut-on gagner d'ETP (équivalent temps plein) ? Comment ? A quel horizon ?".

Les auditeurs ne mettent pas longtemps à proposer des synergies, notamment sur les équipes administratives. La recherche de mutualisation des ressources est d'actualité dans le groupe. On emploie même l'expression "usine à comptables". Au niveau des processus achats, tout est à faire, puisque peu de choses existent. La presse est un secteur où la pression gestionnaire n'a que peu d'emprise malgré les déficits chroniques. Les vedettes locales, journalistes et/ou gens du marketing, font un peu ce qu'ils veulent. Tout naturellement, les auditeurs proposent de remettre de l'ordre dans la maison par la mise en place de règles communes pour les achats dans le groupe.

Le système d'information du moment ne permet pas de réaliser ce dessein. Il faut donc investir. On justifie aisément cet investissement par le retour sur investissement généré par un gain significatif en ETP et le contrôle des dépenses dans un système achats. La Société Editrice du Monde et quelques filiales possèdent un système vieux de dix ans qui gère ses processus comptables. Le pôle magazines doit changer son vieux système comptable pour cause d'arrêt de la maintenance par l'éditeur. Un appel d'offre est donc publié pour changer de système comptable et de gestion et commencer à automatiser les processus achats. Le projet concerne presque toutes les sociétés détenues majoritairement par le groupe (sauf certaines très petites sociétés).

Le commencement

Deux éditeurs de progiciels de gestion intégrés sont invités à présenter leur offre logicielle et de services. Il s'agit de SAGE, qui propose de faire intégrer sa gamme X3 par la société GFI,

et de QUALIAC qui propose de faire intégrer sa gamme du même nom par son partenaire et distributeur MICROPOLE.

QUALIAC est déjà présent au sein du groupe, mais pas au sein du pôle magazines. Cependant, le périmètre fonctionnel qu'il couvre reste limité aux processus de comptabilité, contrôle de gestion, facturation et immobilisations. SAGE, quant à lui, souhaite absolument s'implanter dans le secteur de la presse.

Assez rapidement, on voit apparaître deux clans. Le pôle magazines veut SAGE alors que la direction groupe souhaite plutôt s'appuyer sur l'expérience de dix ans de certaines de ses sociétés sur QUALIAC.

L'offre de SAGE est perçue comme très convaincante, pas celle de QUALIAC. Pire, le partenaire de ce dernier, pressenti pour l'intégration, passe tellement à côté du sujet pendant la phase commerciale que LE MONDE décide d'activer lui-même ses réseaux pour proposer un intégrateur crédible qu'il imposera à QUALIAC pour faire face à SAGE.

C'est là que la société du chercheur entre en scène. Celui-ci connaît le directeur financier du groupe pour avoir travaillé avec lui dix ans plus tôt sur un autre projet, de même que le directeur de projet délégué. Si aucun doute n'est émis sur la compétence requise, des doutes subsistent sur la capacité de la société du chercheur à gérer un projet de cette envergure. Au final, le choix se porte sur l'éditeur QUALIAC pour l'ensemble du groupe, processus achats en sus. L'intégration du progiciel, c'est-à-dire le contrat de maîtrise d'œuvre, est confiée à la société du chercheur, qui bénéficiera ainsi de l'accès à un terrain rare du fait d'y accéder dès le début du projet.

Des débuts difficiles

Le projet débute en juin 2008 dans un climat de défiance de la part de l'informatique groupe, notamment en raison de notre bonne entente avec la maîtrise d'ouvrage fonctionnelle du projet qui est rattachée à la direction financière et administrative groupe. Le positionnement de cette dernière auprès de la direction générale est semble-t-il concurrent de celui de la direction informatique groupe.

Le projet débute par l'organisation d'ateliers avec les différents métiers concernés en juillet et septembre 2008. D'emblée, le contrôle de gestion obtient de la direction générale le report des

ateliers qui le concernent. L'informatique groupe s'illustre dans le courant du mois d'août par une surveillance des connexions à distance. Les acheteurs se sentent peu concernés par le projet : *Comment, on ne peut plus faire ce que l'on veut ?* dira l'un d'eux lors de la journée de lancement.

Sous un angle non fonctionnel, il faut ajouter à cela que chaque société se considère fondamentalement différente des autres. C'est notamment le cas au MONDE INTERACTIF (LE MONDE.FR) ou au MONDE DIPLOMATIQUE. Pour illustrer ce propos, il faut savoir que, contraint de déménager dans les locaux du groupe, LE MONDE INTERACTIF a obtenu en contrepartie l'occupation d'un étage entier, qu'il a pris soin de transformer pour reproduire l'ambiance du site précédent. LE MONDE DIPLOMATIQUE reste la seule entité majeure du groupe à posséder ses propres locaux, hors des locaux loués par le groupe.

Pour rappel, le retour sur investissement du projet a été calculé à partir de la mutualisation des ressources et de la mise en place de processus achats selon un standard groupe applicable à tous. Le risque lié à la forte culture de chacune des entités du groupe n'a semble-t-il pas été prise en compte dans le calcul du retour sur investissement du projet.

Le contexte idéal ?

En ce qui concerne l'outil *LaFourmi.fr*, le projet LE MONDE arrive au meilleur des moments. Malgré une tentative avortée à LIBERATION, notamment en raison d'un climat social délétère, ce projet est l'occasion ou jamais de mettre en application notre conviction profonde que la presse est un secteur de prédilection pour favoriser le développement d'une communauté de pratique autour des processus de gestion.

Le périmètre du projet semble également idéal. Le groupe est composé de nombreuses sociétés qui ont des pratiques de gestion a priori très similaires tout en ayant une culture d'entreprise très spécifique ou en tout cas affirmée comme telle.

La nécessité d'organiser ces pratiques dans le même outil de gestion rend incontournable leur recensement en amont du projet et leur confrontation pour configurer le standard groupe des processus métier et clairement identifier les processus réellement spécifiques à chaque entité.

Mieux encore, il s'avère très vite qu'il n'y a pas réellement de modèle groupe. Tout est à construire, ou presque, à partir de ce qui sera découvert sur le terrain, des propositions de la

direction projet et de nos suggestions. En apparence, il s'agit du contexte idéal pour la mise en œuvre de LaFourmi.fr en suivant notre philosophie d'action.

Tout s'annonce pour le mieux

Tout projet d'intégration d'ERP nécessite la rédaction par le maître d'œuvre des spécifications générales, des spécifications détaillées et d'un dossier de paramétrage. Il s'agit de trois livrables incontournables dans ce type de projet.

Toujours animés par les mêmes convictions, nous décidons de ne pas faire de ce projet un projet classique de maîtrise d'œuvre en systèmes d'information. Nous entreprenons par conséquent d'utiliser l'application *LaFourmi.fr* pour faire le lien entre ces livrables imposés et le descriptif des activités, tâches et modes opératoires qui faciliteront la mainmise des opérationnels sur leurs pratiques. Pour mieux comprendre ce qui suit, il est important de se référer à la description de l'outil dans le chapitre 3.

Pour construire les Spécifications Fonctionnelles Générale (SFG) et les Spécifications Fonctionnelles Détaillées (SFD), nous paramétrons l'outil *LaFourmi.fr* de la sorte :

- SFG : description des domaines (ex : comptabilité fournisseur), processus (ex : règlements) et des activités (ex : règlement par virement international)
- SFD : prolongement des SFG qui vont jusqu'au descriptif détaillé des tâches d'une activité et jusqu'à la localisation précise de leur impact dans le système d'information, le plus souvent l'écran utilisé pour réaliser la tâche dans l'ERP.

Les spécifications sont basées sur les activités et tâches courantes des acteurs du système d'information de gestion et incluent également les activités d'initialisation de type *choix de gestion*. Le dossier de paramétrage, est quant à lui, basé exclusivement sur les activités d'initialisation nécessaires au déroulement des activités courantes. Ces activités d'initialisation correspondent, pour un processus donné, à toutes les actions de paramétrage et aux choix de gestion réalisés dans l'ERP à partir du standard proposé par ce dernier.

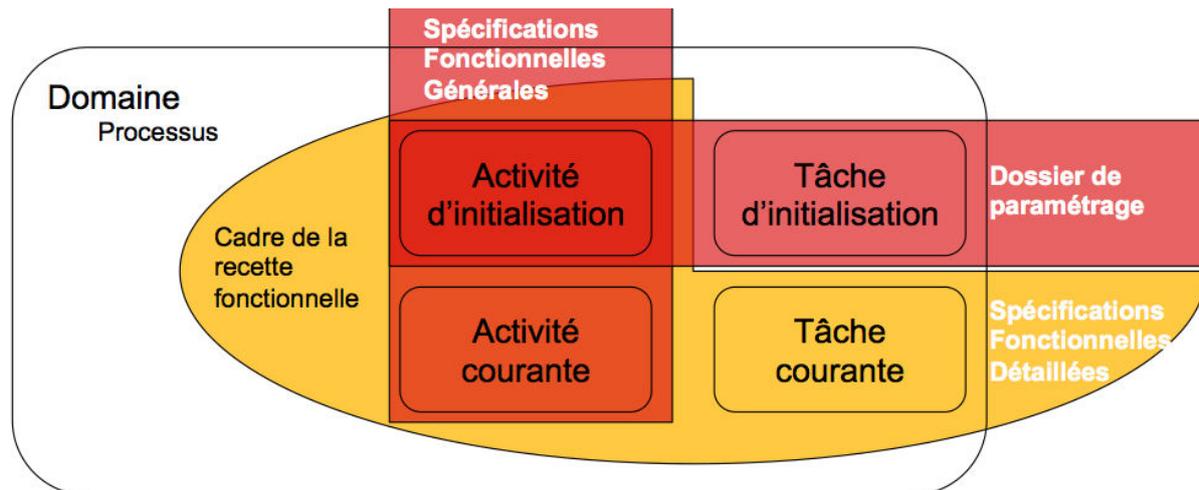


Figure n°32 : construction des livrables d'un projet d'intégration d'un ERP

Ainsi, non seulement les différents livrables obligatoires du projet sont générés dynamiquement par ce procédé, mais en outre, le travail de référencement des pratiques de gestion effectué lors des ateliers et traduit dans *LaFourmi.fr* permet d'établir le socle de la future documentation des modes opératoires. Ce dernier s'avère indispensable pour la formation, la gestion des menus et des habilitations dans l'ERP. Il est également le creuset de la reconfiguration dynamique du standard des processus métier par les pratiques au fil de l'avancement du projet et pendant l'après-projet. Le cadre général de la vie des processus métier est en place et permet d'envisager une réussite originale pour ce projet.

Qui veut le changement ?

Voulu par la direction financière et administrative groupe puis validé par la direction générale groupe, le lancement de ce projet est en fait une des conséquences de la gouvernance chancelante du groupe en fin d'année 2007. A nos yeux, le projet a vu le jour pour des raisons plutôt personnelles. Le directeur administratif et financier du groupe, peu enclin par sa nature à assumer un changement en profondeur, a sans doute raisonné de la sorte : *si je fais quelque chose pour trouver des synergies, cela peut m'être reproché, si je ne fais rien, il est certain que cela me sera reproché ...*

Le projet est donc lancé en juin 2008. Malgré son importance pour le groupe, la direction générale reste le plus souvent très neutre vis-à-vis de ce projet : pas de pression majeure, pas de soutien non plus. Il faudra attendre le 15 octobre 2009, six mois après le démarrage opérationnel de l'ERP à TELERAMA, société faisant partie du premier lot de sociétés

concerné par le démarrage, pour qu'un message du directeur général rappelle à tous l'importance du projet ... en même temps que le comité de pilotage décidait de retirer des sociétés importantes du groupe (notamment la SOCIETE EDITRICE DU MONDE, l'IMPRIMERIE et LE MONDE INTERACTIF) du démarrage programmé au 1er janvier 2010. A l'été 2010, aucune date de démarrage n'est encore programmée pour ces sociétés.

Dès lors, ce pas en arrière assumé par le top management va impacter l'ensemble de l'organisation, ou plutôt ne va rien impacter du tout, ce qui est pire pour ce type de projet.

Dans les faits, toutes les parties réellement impliquées dans le projet sont externes : la direction déléguée du projet est confiée au responsable comptable de la SOCIETE EDITRICE DU MONDE qui profite du plan social pour quitter le navire et se mettre à son compte, l'assistance à maîtrise d'ouvrage est confiée à une société de conseil, la maîtrise d'œuvre nous est confiée et le support applicatif au quotidien est assurée par une stagiaire longue durée.

En ce qui concerne les achats, l'organe groupe n'a pas d'autorité sur les entités. Il sert essentiellement à animer certains achats en commun. Par ailleurs, les personnes nommées en interne pour gérer la cellule d'assistance ne sont pas suffisamment autonomes pour assumer leur rôle.

La réorganisation des ressources comptables du groupe, sous la responsabilité du directeur comptable groupe qui prépare son départ à la retraite, est confiée à quelqu'un qui ne souhaite pas cette réorganisation.

Le directeur administratif et financier du groupe, directeur du projet et président de séance au comité de pilotage, a soigneusement évité de prendre les décisions qui fâchent le temps de préparer son départ, lequel est effectif en juin 2010. Son remplaçant est son directeur de contrôle de gestion groupe, lequel n'a pas manifesté pendant le projet de volonté particulière d'homogénéiser le groupe. Pour être plus précis, ses contrôleurs de gestion font ce qu'ils veulent et ne reconnaissent comme hiérarchie que celle du directeur général de leur entité. Lui s'est contenté de lire des magazines pendant les comités de pilotage ...

Ce fonctionnement aux objectifs très disparates et autonomes des différentes parties prenantes donne une idée de la difficulté de mettre en place un partage des pratiques par des gens qui partagent peu et qui sont confortés en cela par leur hiérarchie.

2.2. L'intervention

Le déroulement du projet

Faute d'implication de plusieurs contrôleurs de gestion dans la construction des référentiels et du reporting groupe, la recette fonctionnelle utilisateur du projet prévue à l'Automne 2008 est repoussée en février 2009 et le démarrage de toutes les sociétés du groupe ne concerne finalement que la société TELERAMA et deux sociétés satellites au 1er avril 2009.

Écartés de ce mini-projet à l'Automne 2008, nous sommes chargés au dernier moment, en décembre 2008 et janvier 2009, de finaliser puis de diffuser les référentiels et le reporting de gestion groupe. L'accueil est globalement positif. Nous percevons surtout que les gens ont à l'esprit qu'ils feront en fin de compte comme ils ont envie. L'obtention du report du projet par la plupart des sociétés est déjà le premier signe. L'absence d'implication du contrôle de gestion et du service marketing (principal service acheteur) de TELERAMA, malgré les timides rappels à l'ordre de la direction financière groupe, montre à quel point le terrain est miné. Chaque entité est liée au groupe juridiquement et financièrement, mais c'est presque tout. Au niveau opérationnel, personne ne se revendique du groupe LE MONDE, même les personnes qui travaillent pour la société de moyens du groupe revendiquent une affiliation à telle ou telle société du groupe.

La phase de recette, en février 2009, se déroule sous tension, notamment en raison des mauvaises relations entre la direction déléguée du projet et la responsable chargée de réorganiser les structures comptables du groupe. Cette dernière ira jusqu'à faire annuler par le directeur financier du groupe les vacances programmées de longue date du chef de projet maîtrise d'ouvrage, bien qu'étant à l'origine des modifications de l'agenda du projet. Cette dernière, reconnue dans le pôle magazines pour ses qualités métier, n'a pas de légitimité dans le groupe et encore moins auprès des différentes directions générales. Officieusement, elle prône le maintien de l'organisation actuelle et préfère entrer dans un rapport de force avec la structure projet, qui n'a de toute façon qu'une durée de vie limitée.

Pendant la recette fonctionnelle utilisateur⁴⁶, prévue pour être réalisée une seule fois pour l'ensemble du groupe LE MONDE, elle vient elle-même perturber les séances sur des détails, ne met pas à disposition toutes les ressources nécessaires et initialement prévues, met en avant les spécificités et contraintes de TELERAMA, sans se préoccuper du groupe lui-même. Pour couronner le tout, elle n'assume pas sa responsabilité, pourtant endossée en début de projet, de documenter les processus comptables à l'attention des opérationnels de ses services et reporte la faute sur la direction projet lorsque le besoin se fait cruellement sentir.

Dans ce contexte, les opérationnels se sentent pousser des ailes dans la critique et savent que leur éventuelle absence d'implication ne leur sera pas reprochée. La mauvaise foi est de mise à presque toutes les réunions de travail.

Lorsque l'heure est venue de démarrer, personne n'est en mesure de le faire. Les *interfaces paye*, sous-projet dévolu à l'informatique groupe, mettront plus de six mois à se retrouver en comptabilité⁴⁷. Le jour du démarrage des achats, une seule commande est passée, quelques dizaines de commandes seulement sont saisies dans l'ERP pendant les deux mois qui suivent. A l'été 2010, le contrôle de gestion de TELERAMA n'a toujours pas intégré les budgets de l'année (ni ceux de l'année n-1 pour comparatif) dans l'ERP.

Les pratiques : pourquoi faire ?

Côté TELERAMA, il y a peu d'implication de la part des responsables métier lors des ateliers de conception qui sont pourtant la source de rédaction des spécifications, un refus évident de prendre du recul sur les choix de gestion lors des phases de recette et de formation, pas de travail en équipe, alors que tous travaillent sur le même site voire dans la même pièce.

Malgré des vents contraires, le renoncement n'est pas de mise. Nous postulons que *LaFourmi.fr* doit être mis en place, quoiqu'il en soit, pour permettre aux opérationnels, une fois venu le temps de la responsabilité, de piloter leurs propres pratiques et influencer sur les pratiques groupe.

⁴⁶ La recette fonctionnelle utilisateur permet aux utilisateurs de s'assurer concrètement dans l'outil de gestion que leur cahier des charges spécifié par le fournisseur a bien été traduit dans le logiciel.

⁴⁷ Il s'agit du transfert en comptabilité de la paye, qui n'est pas obligatoire en cours d'année au niveau légal. La paye était, elle, bien versée aux salariés.

Cependant, nous avons sous-estimé un point essentiel : à partir du moment où, quoiqu'il arrive, les gens font ce qu'ils veulent, il devient beaucoup moins nécessaire d'organiser la vie des pratiques de gestion. Ces dernières sont informelles et cela convient à la plupart des responsables métier qui peuvent ainsi jeter un voile opaque sur leur activité.

L'organisation en question

L'organisation fonctionne semble-t-il avec une finalité commune, sans se concerter. Cette finalité est la recherche de l'autonomie. L'indépendance, c'est-à-dire la sortie juridique et financière par une société du giron du groupe LE MONDE, n'est pas recherchée, car la dilution de la décision et de la responsabilité, incarnée par le groupe, offre une réelle protection aux acteurs métiers dans les sociétés, et notamment au management intermédiaire.

L'informatique groupe avait la possibilité, via *LaFourmi.fr*, de piloter les menus et les droits d'accès de l'ERP sur l'ensemble du groupe à partir des tâches déclarées par les métiers. Cela n'a jamais été approfondi. Des tutoriels vidéo des processus dits *purchase to pay*⁴⁸ ont été réalisées et fournies à l'informatique pour diffusion sur l'intranet groupe. Elles n'ont jamais été mises en ligne. Les demandes de certains responsables métier d'accéder à des fonctions de paramétrage ont été simplement rejetées sous couvert de maîtrise des risques. En parallèle, la guerre interne entre l'informatique groupe et celle du pôle magazine crée une inertie très forte sur les aspects techniques sous-jacents du projet.

Côté métiers, fait extrêmement rare en amont d'un projet de cette envergure, il faut signaler qu'aucun cahier des charges n'a été rédigé pour traduire l'expression des besoins détaillés des sociétés du groupe.

Responsables de la rédaction d'une documentation utilisateur, les métiers n'en rédigeront aucune. Pendant la recette fonctionnelle de la comptabilité client, le besoin sur les processus de relance client a été exprimé pour la première fois en séance, par un salarié de bonne volonté qui quittait la société dans la même semaine.

De leur côté, les assistantes achats du service marketing de TELERAMA mentent sur leur activité en prétendant avoir passé deux semaines à saisir quelques commandes alors que toute

⁴⁸ Processus de gestion allant de la demande d'achat jusqu'au règlement du fournisseur.

la saisie a été effectuée en une demi-journée. En outre, le marketing se plaint de ne pas avoir d'éléments en sortie de l'ERP pour piloter son activité ... mais se permet de ne pas répondre aux propositions de l'équipe projet sur le sujet.

Le fonctionnement de l'organisation de TELERAMA lors du projet ressemble à une guérilla systématique pour maintenir étanches les univers de chaque service, même au détriment de la société et par conséquent du groupe. Ce phénomène s'avère un peu moins accentué pour d'autres sociétés du groupe, mais un climat sécessionniste est quand même perceptible partout, sauf dans la société de moyens, VM MAGAZINES, qui doit son existence à celle du groupe.

Pourtant l'espoir n'est pas totalement perdu à long terme. A l'occasion du démarrage du second lot de sociétés, s'inquiétant d'entendre souvent parler de récupération de documentation en ligne sur *LaFourmi.fr*, la direction projet a voulu mesurer l'importance de la fréquentation du site : près de 2000 connexions au site sur six mois de projet. Ces connexions ont perduré les mois qui ont suivi.

Le projet dans son ensemble s'est arrêté avant l'été 2010, dès que son sponsor en interne a quitté le groupe. Par la suite, le groupe a modifié son actionnariat majoritaire et s'est doté d'un nouveau conseil de surveillance et d'un nouveau directoire, dont la tâche dépasse très largement ce type de projet. A ce jour, le projet n'est pas reparti pour finaliser la mise en œuvre, dans les sociétés n'ayant pas fait parti des premier et second lots de migration, de la nouvelle mouture du progiciel de gestion intégré.

2.3. Description des modifications induites par l'intervention

L'intervention a produit très peu de modifications dans ce cas. Pour autant, cette quasi-absence de modification peut s'avérer très instructive pour mettre en lumière les résultats du premier cas.

Les croyances des acteurs métier au début de l'intervention sont très comparables à celles du premier cas, c'est-à-dire incrédules quant à la capacité de transformer l'organisation et encore plus incrédules sur le rôle que jouerait l'outil *LaFourmi.fr* dans cette transformation. Le chef de projet maîtrise d'ouvrage, pourtant positif vis-à-vis du chercheur, est particulièrement sceptique quant à son modèle théorique et à l'instrumentalisation de ce modèle. Pour aller plus loin, nous pouvons même ajouter que la philosophie d'action du chercheur lui paraît nébuleuse. Il est pourtant le seul à accorder sa confiance au chercheur pendant l'intervention. Comme évoqué précédemment au sujet des connexions à *LaFourmi.fr* de la part des opérationnels, le chef de projet maîtrise d'ouvrage a découvert avec surprise le nombre important de connexions, suite à l'inquiétude formulée par les acteurs métier que l'accès à l'outil leur soit coupé à la fin du projet.

L'objet de notre recherche détermine de quelle manière et sous quelles conditions un standard *pratiqué*, nouvelle voie de standardisation des processus métier, est en mesure de voir le jour puis de se développer au sein d'une organisation. Dans le cas à l'étude, avant même d'envisager le renouvellement du standard des processus métier par une meilleure appréciation des compétences pratiques exigées pour l'effectuer, il est important d'évoquer le travail de standardisation. Nous observons que, contrairement au premier cas étudié pour lequel la procédure est incontournable, peu de standards régissent le fonctionnement des différentes sociétés du groupe LE MONDE en matière de gestion et que la volonté du groupe sur ce sujet n'est pas affirmée. Envisager de renouveler le standard par les pratiques présuppose la préexistence de standards pertinents, qui puissent jouer le rôle de références à challenger. Nous pensons que l'absence de modification induite par l'intervention s'explique principalement à ce niveau.

Dans le cas étudié, les pratiques non standardisées ont libre cours. Elles déterminent pour la grande majorité, de manière essentiellement tacite, les habitus autour des processus métier. Le double échec constitué d'une part de l'obtention par certaines sociétés du droit de s'exclure du

projet à trois mois du démarrage et d'autre part du refus victorieux de se voir imposer un reporting groupe commun et standardisé montre à quel point le standard peine à s'imposer.

Dans le cas étudié, la question d'un reengineering des processus métier aurait toute sa place. Il est semble-t-il trop tôt pour chercher à remettre en cause des voies de standardisation alors qu'elles n'existent pas encore.

Les caractéristiques du terrain sur lequel s'est déroulée l'intervention nous semblent expliquer l'absence de modifications significatives induites par l'intervention. Pour autant, cette étude de cas s'avère d'une grande richesse pour mettre en perspective les contingences des résultats obtenus sur le premier terrain de notre recherche-action. Ce sera l'objet des chapitres 5 et 6.

3. Cas des processus métier dans une banque centrale

3.1. Description du système avant l'intervention

3.1.1. Présentation de la BANQUE DE FRANCE

Créée en 1800, par le premier consul Bonaparte, la Banque de France est la banque centrale de la France, dont le capital appartient à l'Etat.

En 2010, ses fonds propres étaient estimés à 140 milliards d'euros et ses effectifs avoisinaient 13 000 équivalents temps plein (ETP).

Un contrat de service public, conclu entre la Banque de France et l'État, définit les missions de la Banque de France :

- **Banque centrale**, la Banque de France mène, dans le cadre de l'Eurosystème, des actions de politique monétaire. Ces actions garantissent le pouvoir d'achat de l'euro.
- **Institut d'émission**, la Banque de France produit une partie des billets en euros. Elle garantit la qualité des billets et des pièces utilisés en France.
- **Superviseur financier**, la Banque de France surveille, pour le compte de l'Autorité de contrôle prudentiel, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et les mutuelles afin de protéger les clients et les assurés, et de garantir la stabilité financière.
- **Institution de la République**, la Banque de France rend des services qui contribuent à l'équilibre des relations entre les acteurs économiques : médiation du crédit, traitement du surendettement des particuliers, gestion de fichiers de renseignements.
- **La Banque de France, garant de la stabilité monétaire**. Formé par la Banque centrale européenne (BCE) et les banques centrales nationales des pays ayant adopté l'euro, l'Eurosystème est l'autorité monétaire de la zone euro. Son objectif principal est de maintenir la stabilité des prix pour le bien commun. La Banque de France en est un acteur majeur. Elle met en oeuvre en France la politique monétaire décidée par le

Conseil des gouverneurs de la BCE, où siège le gouverneur de la Banque de France. Elle produit les études et statistiques nécessaires pour définir cette politique. Elle apporte aux banques françaises, contre garanties, la trésorerie dont elles ont besoin.

- **La Banque de France, garant de la stabilité financière.** Présidée par le gouverneur de la Banque de France, l’Autorité de contrôle prudentiel vérifie que les établissements de crédit, les entreprises d’assurance et les mutuelles respectent les règles de prudence. Elle s’appuie sur l’examen périodique de leurs documents comptables et sur des contrôles sur place. Elle peut prononcer des sanctions à leur rencontre. La Banque de France analyse aussi les mutations de la sphère financière, en évalue les risques et propose des adaptations de la réglementation. Elle surveille les systèmes de paiements de montant élevé et de règlement-livraison de titres.
- **La Banque de France, garant de la sécurité des moyens de paiement.** La Banque de France veille au bon fonctionnement des paiements par chèques, cartes et monnaie électronique. Pour assurer la qualité de la monnaie fiduciaire sur tout le territoire national, ses caisses trient et remettent en circulation plusieurs milliards de billets par an. La Banque de France figure parmi les plus importants fabricants de billets en euros. Elle produit une partie des billets les plus courants, ceux de 5 €, 10 € et 20 €. Elle participe aux travaux européens de création de la future gamme de billets en euros.
- **La Banque de France, acteur international.** Elle apporte son expertise dans de nombreuses instances européennes et internationales chargées de la régulation et de la stabilité financières. Elle développe des analyses, des études et des programmes de recherche qui assoient son audience dans les milieux académiques. Elle participe à la création et à la gestion des grandes infrastructures techniques de l’Eurosystème.
- **La Banque de France au service des entreprises.** Le réseau de la Banque de France comporte une succursale par département, qui évalue la solidité financière des entreprises : la note qu’elle attribue, appelée cotation, est un indicateur précieux pour les entreprises, les banques et l’Autorité de contrôle prudentiel. Les succursales suivent tous les mois l’évolution de la conjoncture, grâce à des contacts directs avec des milliers de chefs d’entreprise. Elles fournissent aux entreprises et aux collectivités

territoriales des diagnostics économiques et financiers, et sont les relais départementaux du médiateur national du crédit.

- **La Banque de France au service des particuliers.** Elle traite les situations de surendettement des particuliers. Elle intervient auprès des banques pour permettre à ceux qui en sont privés de disposer d'un compte bancaire. Pour améliorer la qualité des relations entre les banques et leurs clients, la Banque de France gère plusieurs fichiers de renseignements : Fichier central des chèques, Fichier national des chèques irréguliers, Fichier des incidents de remboursement des crédits aux particuliers. Les banques alimentent ces fichiers ; la Banque de France peut vous dire si vous y êtes inscrit.
- **La Banque de France, gardien des réserves de change de la France.** La Banque de France conserve et gère les réserves en or et en devises de la France.
- **La Banque de France, institution éco-responsable.** La Banque de France est engagée dans une stratégie de développement durable qui couvre les trois piliers environnemental, social et économique. Cette stratégie fait de la Banque de France une entreprise responsable. En particulier, le label Égalité récompense son engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

3.1.2. Le système avant l'intervention

Le contexte

Notre intervention se déroule sur le projet EICHQ2. Il s'agit d'un projet de développement d'un nouveau système de traitement comptable des chèques remis à la Banque de France. Ce système porte le nom du projet.

Plus précisément, il s'agira pour le système mis en place :

- De traiter d'un point de vue comptable les chèques émis en euro remis par les clients de la Direction des Services Bancaires de la Banque de France.
- D'offrir des services de reporting, traçabilité, contrôle comptable de l'activité.

Le projet mobilise différents acteurs dont les plus importants sont les suivants :

- La maîtrise d'ouvrage (MOA) : une dizaine d'ETP au maximum.
- La maîtrise d'œuvre (MOE) : cinq ETP.
- Les utilisateurs : très peu mobilisés sur la phase de projet décrite. Seuls deux personnes interviennent de manière limitée sur cette phase.
- La maîtrise d'œuvre déléguée (MOED) : elle est assurée par un groupement de prestataires dont le mandataire est l'éditeur QUALIAC et le cotraitant est la société IMAGNA. En moyenne, six ETP travaillent sur le projet.

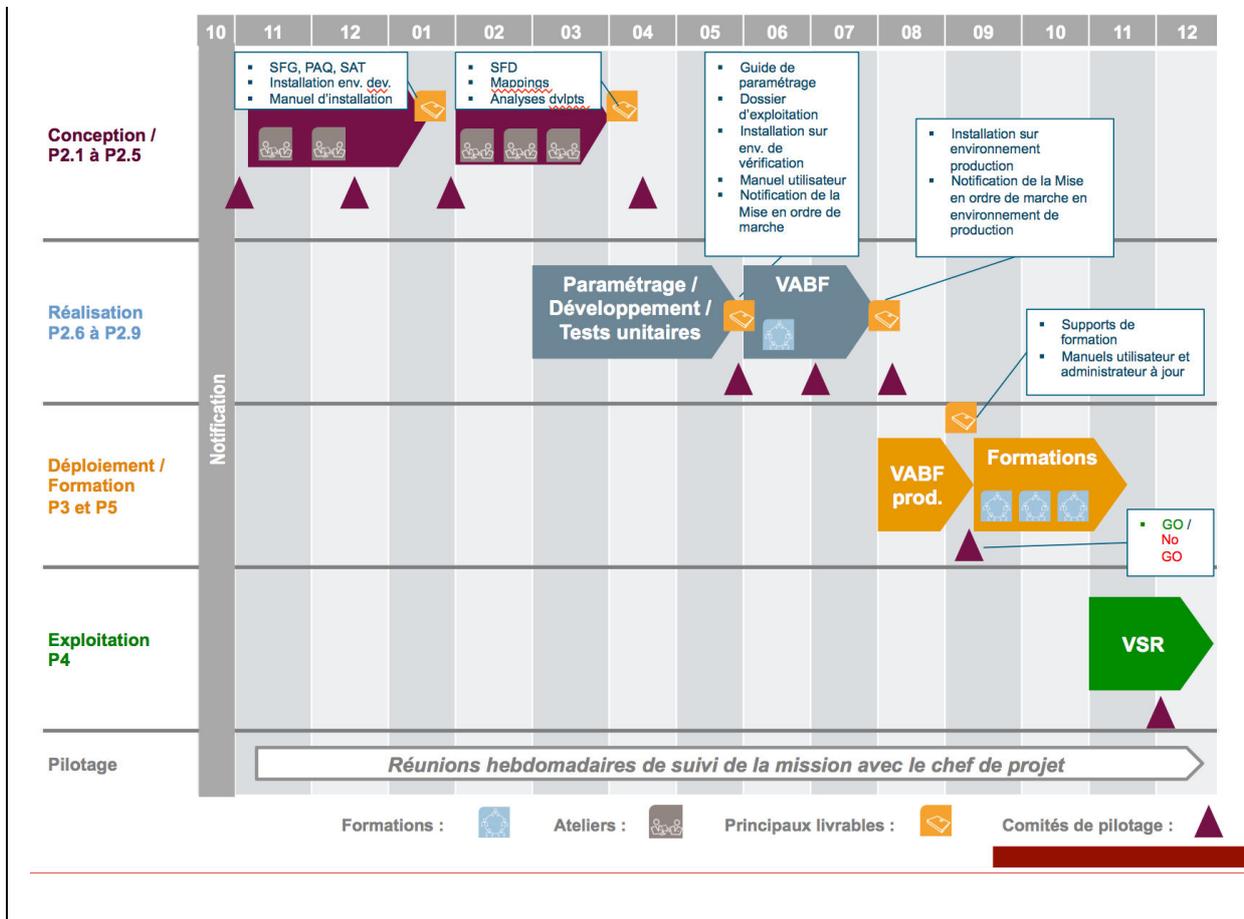
Le projet débute en novembre 2012 pour un démarrage en production prévu en mai 2014. Pendant les dix-huit mois qui séparent ces deux jalons, se déroulent les phases de conception générale (VCAF⁴⁹), de conception détaillée (SFD⁵⁰), de réalisation, de tests unitaires, de qualification, de recette fonctionnelle utilisateur (RFU), de recette d'intégration technique (RIT) et enfin de recette d'intégration globale (RIG).

⁴⁹ Vérification de Capacité À Faire. Cette phase est également appelée dans d'autres contextes : Spécifications Fonctionnelles Générales (SFG).

⁵⁰ Spécifications Fonctionnelles Détaillées

Le projet est cadré par un plan d'assurance qualité (PAQ) extrêmement détaillé et contraignant pour l'ensemble des acteurs.

Le schéma suivant, extrait du PAQ projet, donne un aperçu du planning prévu en 2013.



Les domaines (macro-processus) et les processus métier couverts par le projet sont les suivants :

- Encaissement des chèques : manuel, automatique⁵¹.
- Recouvrement des chèques : manuel, automatique.
- Dossiers de suspens : suivi, apurement, consultation.
- Opérations connexes : manuel, automatique.

⁵¹ Automatique signifie ici intégré par interface.

- Prestations de service : manuel, automatique.
- Piloter le système : gestion du stock des opérations, traitement de fin de journée au guichet, suivi des comptes matière, gestion des flux, clôture de la journée comptable, batch, migration.
- Paramétrage de la solution : habilitations, référentiels clients, référentiels structures, référentiels comptables.

Le commencement

Le chercheur intervient au sein de la MOED en tant que directeur projet du groupement.

Le périmètre couvert par la recherche-action comprend les phases suivantes :

- VCAF : novembre 2012 à janvier 2013.
- SFD / Réalisation / Tests unitaires : février à août 2013.

Les phases de qualification et de RFU, qui se déroulent entre mai et décembre 2013 ne sont pas couvertes par l'intervention.

La recherche-action dans ce projet concerne tout particulièrement les livrables du projet, que le chercheur souhaite produire à partir de *LaFourmi.fr*. Dans le PAQ, toute la méthodologie de production de ces livrables est consignée et fait référence à l'outil *LaFourmi.fr* comme support utilisé par la MOED pour réaliser cette production.

La combinaison entre d'une part l'inquiétude de la MOA sur la capacité de la MOED à tenir les délais prévus et d'autre part l'existence de fonctionnalités dans *LaFourmi.fr*, favorisant les interactions autour des processus métier, amène la MOA à sortir, dès le début du projet, du cadre prévu par le PAQ.

3.2. L'intervention

La conception générale

LaFourmi.fr change de statut à la demande de la Banque de France. De simple outil informatique servant à la production des livrables officiels de conception générale et détaillée, il devient dès le début du mois de décembre 2012 l'outil porteur des échanges entre la MOE, la MOA et la MOED autour des processus métier documentés au fil de l'eau par la MOED, révisés par la MOE et validés par la MOA.

Concrètement, la connaissance est produite dans l'ordre suivant lors de la phase de conception générale : à l'issue de la tenue d'un atelier réunissant la MOA, la MOE et la MOED autour d'un thème prédéterminé (ex : encaissement manuel des chèques), la MOED rédige dans *LaFourmi.fr* les activités telles qu'elles devront être réalisées dans le système EICHQ2. Il est également convenu entre les parties qu'un plan type, non détaillé, des tâches réalisées pour chaque activité soit fourni dans le livrable de conception générale. Ensuite, la MOE relit et corrige avec la MOED la description faite des processus métier, avant de laisser la MOA entamer la validation.

La validation des spécifications par la MOA se matérialise dans l'outil par des commentaires réalisés sur les activités et les tâches décrites par la MOED. Pour suivre leurs commentaires, les acteurs métier utilisent soit la fonctionnalité *Mes contributions*, soit un flux RSS des commentaires en attente de traitement.

Le 18 janvier 2013, un document d'une centaine de pages est livré après génération depuis *LaFourmi.fr*. Il s'agit du premier livrable officiel du projet, à savoir la conception générale. Une version validée par les parties suivra le 8 février 2013. Pendant la construction de ce livrable, la MOA aura posté 146 commentaires qui auront été ensuite révisés par la MOE avant d'être traités (intégrés dans la SFD ou rejetés) par la MOED. A l'inverse de la MOA, la MOE préfère sur cette période réaliser ses commentaires sur papier.

Le chercheur ne comprend que plus tard certaines raisons qui auront amené la MOA à demander l'utilisation de *LaFourmi.fr* pour co-construire le livrable.

La première raison est la volonté exprimée par la MOA d'éviter un effet tunnel. La validation au fil de l'eau que permet l'outil, grâce à des échanges autour des processus métier décrits, répond très concrètement à ce risque. Malgré un agenda très tendu, les délais sont respectés, grâce à l'énorme travail fourni par les différents acteurs pendant cette phase projet et aux moyens mis en œuvre.

Le caractère innovant de l'interaction, lors de la production de connaissances explicites autour des processus métier, réside essentiellement dans son déroulement au fil de l'eau. Pourtant habituée à des projets de grande ampleur, la BANQUE DE FRANCE continuait de mettre la pression sur ses fournisseurs pour qu'ils produisent les livrables le plus vite possible afin qu'eux-mêmes aient le temps de faire leurs remarques. Avec le fonctionnement *fil de l'eau* retenu pour le projet EICHQ2, la sortie du livrable officiel devient une formalité contractuelle car les éventuels écarts d'interprétation ont été traités en amont.

La seconde raison évoquée plus tard dans le projet par la MOA est l'accès depuis internet à l'outil, permettant à tous les acteurs d'agir en même temps, sans interruption liée à l'espace physique ou temporel (pas d'obligation d'être présent sur un site de la Banque ; accès 24/24 et 7/7). La pression étant forte pour les équipes de la BANQUE DE FRANCE, une partie des nombreuses heures passées a pu l'être en dehors du lieu de travail, ce qui a permis notamment la prise de congés pendant la trêve des confiseurs.

La troisième raison est que la BANQUE DE FRANCE a l'habitude de régenter ses projets de A à Z et notamment de prévoir précisément les outils utilisés et leur périmètre d'utilisation. Le fonctionnement de l'outil, mais surtout, la rapidité de prise en compte par le chercheur, sous la forme d'évolution logicielle, des premières remarques formulées par la MOA et la MOE a surpris dans un contexte organisationnel et informatique extrêmement normé. A titre d'exemple, la première proposition d'évolution dans la gestion des commentaires a été traitée en deux jours ouvrés entre la formulation du besoin, sa spécification par le chercheur, les allers-retours, sa réalisation et sa recette par la MOE, alors que la demande formulée par la MOED d'accéder à une imprimante pour imprimer un document a trouvé une réponse favorable deux mois plus tard ... et six mois pour l'accès à une imprimante couleur.

La conception détaillée

La suite du projet, couverte par la recherche-action, mixe les phases de conception détaillée, la réalisation et les tests unitaires. La MOED, propose d'abandonner le traditionnel mode séquentiel pour mettre en place une interaction permanente entre la rédaction des spécifications fonctionnelles détaillées (SFD), la réalisation et les tests unitaires.

Concrètement, cela se traduit comme suit : les écrans incorporés dans la SFD pour décrire le futur lieu d'exécution des processus métier dans le système ne sont pas *dessinés* mais *paramétrés* directement dans l'ERP avant de faire l'objet d'une *copie écran*. Ainsi, des premiers tests unitaires sont réalisés alors qu'aucune version de SFD n'a encore été livrée. Cela permet de revenir très tôt sur des choix de paramétrage jugés peu efficaces après les tests unitaires.

Cette démarche est totalement nouvelle pour des projets habituellement centrés sur du développement spécifique, comme c'est souvent le cas dans les banques. La puissance de paramétrage de l'ERP permet dans ce projet de couvrir les besoins du cahier des charges tout en faisant du *sur mesure* et apporte concomitamment la possibilité d'appliquer une méthodologie projet innovante. Cette dernière permet de produire de la connaissance à un rythme très rapide, en même temps que le système se construit, afin que les échanges autour de cette connaissance non seulement la bonifie, mais projette aussi très tôt les acteurs de la Banque de France dans leur future application.

Cette expérimentation s'est heurtée cependant à un risque qualité difficile à anticiper. Les indicateurs qui relèvent les taux d'anomalies dans les développements et paramétrages livrés sont dans le rouge. Lors du Comité de Direction Fournisseur (CDF) du 4 juin 2013, les instances supérieures de la BANQUE DE FRANCE s'en sont vivement inquiétées auprès de la MOED. Le chercheur, dans son rôle de directeur projet pour le groupement prestataire, a répondu que le problème venait des indicateurs, pas de la qualité produite. Il justifie son raisonnement par le fait que, lorsqu'un projet est piloté par les délais, il est bien plus important d'éviter *l'effet tunnel*, avec les dommages collatéraux que cela génère en nombre d'anomalies détectées, que de risquer de découvrir des anomalies majeures en fin de projet. Il est donc plus important de raisonner en *fonds de roulement* d'anomalies qu'en nombre d'anomalies, tant que les coûts et les délais sont tenus. Le CDF a toutefois commandité un

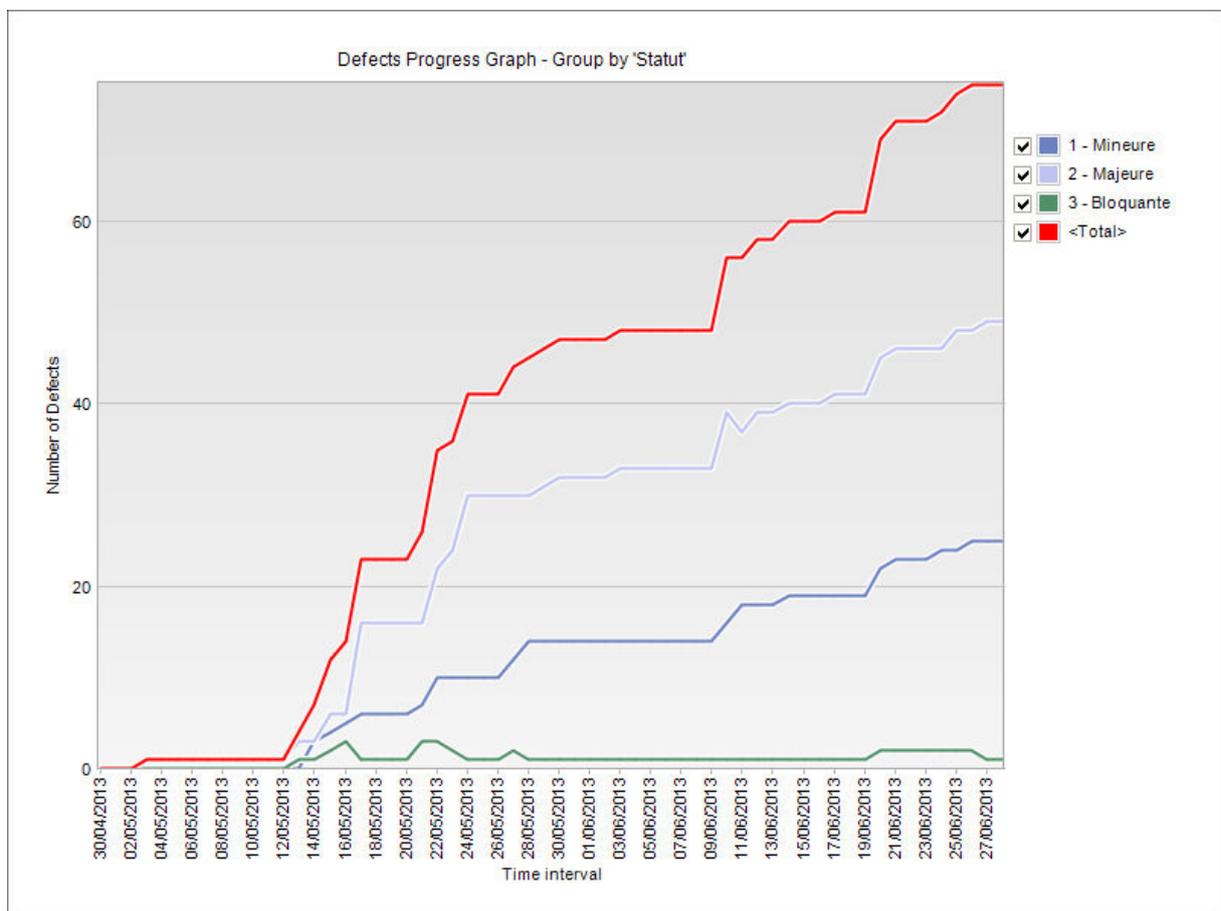
complément d'information sur le sujet, pour la fin juin 2013, qu'il nous semble important de présenter en l'état (extrait du complément d'information remis au CDF⁵²) :

1. Rappel du contexte / objectif

Une revue d'anomalies portant sur le lot A a été demandée lors du CDF du 04/06/2013 pour la fin du mois de juin 2013. Cette dernière doit servir de base à l'évaluation de la qualité du produit logiciel et d'en tirer d'éventuelles conséquences pour la suite des travaux (décalage planning).

2. Bilan fonctionnel

2.1. Volume total d'anomalies par gravité



Le volume total des anomalies créées par la MOA au 28/06/2013 est de 75 anomalies dont 25 Mineures, 49 Majeures et 01 Bloquante. Ce stock est expurgé de 15 anomalies rejetées (fausses anomalies suite analyse) soit 90 anomalies sous ALM.

Ce volume représente l'évolution du nombre total d'anomalies indépendamment du fait qu'elles soient déjà corrigées ou non (voir graphique suivant).

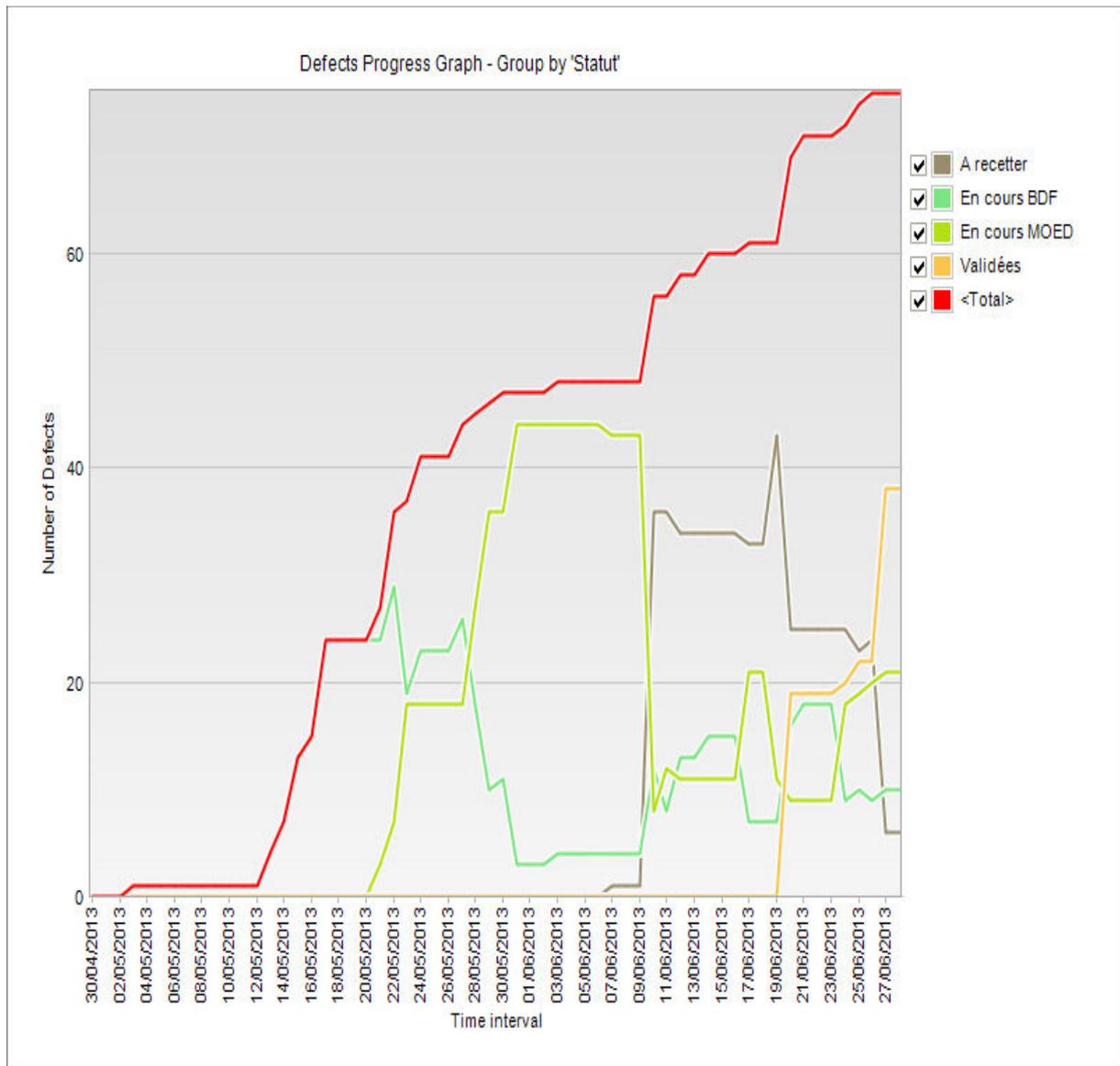
⁵² Fichier : EICHQ2_PL_BilanLotA_20130630_V1.0.docx

Le périmètre du lot A représente 50% de l'application EICHQ2. Compte tenu de la charge de travail importante absorbée dans des délais très court, ce volume d'anomalie est normal.

La courbe de progression des anomalies s'infléchit, ce qui annonce une stabilisation du lot A.

Le nombre d'anomalies bloquantes est très faible.

2.2. Évolution du stock d'anomalies par statut



La courbe en vert clair « En cours MOED » est la plus importante à suivre. Elle montre l'évolution du stock d'anomalies en cours de correction. Suite à une pointe à 40 avant livraison de début Juin, ce stock se stabilise à une vingtaine environ, ce qui révèle la rapidité de correction des anomalies par Imagna et sa capacité à absorber les flux d'anomalies.

Le processus de gestion des anomalies est bien maîtrisé par tous les acteurs : une remontée des anomalies a lieu une fois par semaine de la MOA vers la MOED via la MOE. La MOED livre les correctifs tous les quinze jours à la MOA via la MOE. Ce processus doit rester interactif et fluide entre les acteurs MOED, MOE et MOA pour assurer son efficacité.

Bien que brandissant régulièrement la menace d'appliquer le Plan d'Assurance Qualité (PAQ) du projet *à la lettre*, c'est-à-dire appliquer des pénalités au fournisseur pour mauvaise qualité selon les calculs prévus dans le PAQ, la BANQUE DE FRANCE ne le fait pas. Elle semble intriguée par la vision différente de la MOED. Les équipes opérationnelles du projet, quant à elles, choisissent de jouer le jeu. Mieux que cela, elles participent activement à faire progresser la MOED dans sa démarche, sans se préoccuper du PAQ dans ses moindres détails.

Co-construction du module Commentaires

LaFourmi.fr devient le lieu d'échanges quotidiens autour des processus métier co-construits. Il ne s'agit pas de pratiques de gestion car les pratiques sont chez les utilisateurs futurs de la solution, mais d'un standard construit au travers de nombreux échanges : ateliers de travail très fréquents, appels téléphoniques incessants et commentaires rédigés dans *LaFourmi.fr* très nombreux.

Pour traduire l'intensité des échanges, deux catégories de chiffres en notre possession sont utiles :

- Le nombre de connexions à *LaFourmi.fr* de la MOE et de la MOA : il s'approche des **4500 connexions** entre le 27 novembre 2012 et le 10 août 2013 pour la MOE et la MOA de la BANQUE DE FRANCE (sont exclues de ce chiffre toutes les connexions redondantes dans la minute afin d'exclure les erreurs de connexion ; les connexions de la MOED ne sont évidemment pas comptabilisées non plus).
- Le nombre de commentaires rédigés et analysés. Au 10 août 2013, on dénombre près 762 commentaires rédigés :



L'exemple des commentaires est significatif de la co-construction de l'outil lui-même. Etant donné la très forte utilisation de l'outil, des aménagements ont très vite été demandés. Après spécification par le chercheur, ils ont presque systématiquement vu le jour dans

*LaFourmi.fr*⁵³, et ce très rapidement après leur formulation, afin que la technique ne soit pas un frein aux échanges.

Pour mieux comprendre les aménagements réalisés, il est utile de préciser la situation initiale du fonctionnement des commentaires dans *LaFourmi.fr* :

- Chaque commentaire rédigé par un utilisateur doit être validé par un administrateur de la communauté de pratique pour être visible de tous les utilisateurs. Il existe uniquement deux statuts : « En attente » et « Validé ».
- En affichage sur les activités et les tâches, une unique bulle indique le nombre de commentaires, avec en exposant le nombre de commentaires en attente de validation.
- Un flux RSS permet de suivre les commentaires en attente de validation.

Le tableau suivant traduit chronologiquement la co-construction du module *Commentaires* de *LaFourmi.fr* par le chercheur et les acteurs métier des MOA et MOE de la BANQUE DE FRANCE.

Tableau n°6 : liste détaillée des actions reflétant concrètement la co-construction dans *LaFourmi.fr* en ce qui concerne la gestion des commentaires

Période	Co-construction
Début décembre 2012	Permettre à chaque utilisateur la validation / modification / suppression de ses propres commentaires
Mi-décembre 2012	Ajout d'un statut « Traité », utilisable uniquement par les administrateurs de la communauté de pratique, pour garantir la non-modification a posteriori d'un commentaire « Validé » et traduire sa prise en compte dans la rédaction de la conception détaillée
Début janvier 2013	Elargissement significatif des écrans (fenêtres modales) permettant de rédiger et consulter les commentaires (conséquence sur toute l'application <i>LaFourmi.fr</i>)
Début janvier 2013	Création d'un flux RSS sécurisé qui puisse afficher hors connexion les commentaires validés non traités ; sécurisation du flux RSS des commentaires en attente de validation

⁵³ Pour rappel, aucune facturation n'a jamais existé, sur aucun terrain de recherche pour prendre en charge les aménagements qui traduisent la co-construction de l'outil.

Mi-février 2013	Permettre à un utilisateur de type super-utilisateur, mais qui n'est pas administrateur, de valider / modifier / supprimer les commentaires d'un utilisateur normal
Fin février 2013	Enlever à l'utilisateur la possibilité de supprimer un commentaire
Début mars 2013	Refonte graphique et technique de l'écran de rédaction et de consultation des commentaires (pour éviter les confusions terminologiques et les fermetures intempestives)
Mi-mars 2013	Ajout d'un statut « Refusé » permettant au super-utilisateur de ne pas valider un commentaire tout en signifiant qu'il l'a traité ; création d'un flux RSS des commentaires refusés
Mi-mai 2013	Création d'un module d'administration des commentaires permettant à l'administrateur, à la demande d'un utilisateur, de revenir en arrière sur un statut.
Début juillet 2013	Refonte graphique du signalement des commentaires sur les pages des activités et des tâches qui décrivent les processus métier : une bulle = une couleur différente par statut ; comptage dans chaque bulle du nombre de commentaires
Mi-juillet 2013	Modification de l'écran « Mes contributions », pour ne pas limiter le nombre des commentaires affichés et prendre en compte tous les statuts

L'intervention diffère des autres cas sur un point fondamental : la formalisation du standard connaît des interprétations variables au sein même des unités prescriptrices. Les membres de l'équipe MOA du projet ont tous une expérience particulière sur la question. Certains acteurs connaissent le cahier des charges par cœur sans en percevoir les manques, d'autres sont d'anciens utilisateurs qui connaissent le terrain mais peu le cahier des charges, d'autres encore sont des spécialistes d'un volet fonctionnel du système et uniquement celui-là. La connaissance produite dans ce projet, ce sont des processus métier emprunts de tous ces horizons et de leur confrontation avec la MOE et la MOED.

LaFourmi.fr est le lieu de rencontre de toutes ces visions, l'espace de négociation qui aboutira à un standard. Ce standard n'est ni prescrit ni promulgué. De par son mode de construction, il est par essence en mouvement, ouvert aux pratiques.

3.3. Description des modifications induites par l'intervention

L'intervention, très courte au regard de l'inertie qui accompagne généralement l'évolution des processus métier de gestion, a produit plusieurs modifications dans ce cas.

Tout d'abord, la validation des spécifications fonctionnelles, qu'elles soient fonctionnelles ou détaillées, a été réalisée par la MOA au fil de l'eau. L'utilisation de *LaFourmi.fr*, aménagé par construction conjointe, a permis cette validation au fil de l'eau. L'objectif, qui était d'éviter *l'effet tunnel* sur le projet a été atteint grâce à ce changement de pratique dans le processus de gestion de projet.

Ensuite, l'intervention a entraîné une modification dans l'enchaînement des phases de spécification détaillée, de réalisation et de tests unitaires. La logique séquentielle habituelle mise en œuvre a laissé la place au déroulement en parallèle des trois phases avec des itérations successives entre les phases. Ce fonctionnement a très vite rassuré sur la capacité de la MOED à tenir les délais prévus car la MOA et la MOE ont très vite pu visualiser concrètement la future application EICHQ2. Ce changement n'est pas anodin pour une institution comme la BANQUE DE FRANCE, qui a ainsi découvert que nombre de ses indicateurs qualité étaient inadaptés pour la manière dont les livrables ont été produits, qu'ils soient logiciels ou documentaires.

Enfin, dernier changement, plus technique celui-là mais intéressant de par sa nature combinatoire et capable de créer du lien entre les livrables projet et l'utilisation du futur système *in vivo*. Il s'agit de la génération des menus de navigation du système EICHQ2 à partir de l'architecture des SFD, elle-même construite avec *LaFourmi.fr*. Quand les équipes passent et changent, l'outil crée du lien autour des processus métier.

Le chercheur a ressenti lors de son intervention que *LaFourmi.fr* était plus qu'un outil. Il apporte la souplesse et l'oxygène qui manquent dans les grandes structures, étouffées par les procédures qui découragent les acteurs métier à l'idée même de les appliquer. La simple annonce par le chercheur d'une prise en compte rapide de leur demande dans l'outil, qu'elle soit complexe ou anodine, est pour eux le retour aux choses simples, à de l'humain.

Conclusion

L'intervention sur les terrains d'un institut bancaire public, d'un groupe de presse nationale et d'une banque centrale a montré que dans les trois cas, l'étude des processus métier faisait écho à notre objet de recherche, qui s'intéresse au *comment* un standard *pratiqué*, nouvelle voie de standardisation des processus métier, peut émerger et se développer au sein d'une organisation.

Les modifications induites par l'intervention s'avèrent significatives pour les cas des processus métier dans l'institut bancaire public et la banque centrale, mais pas pour le cas des processus métier dans le groupe de presse nationale.

Nous proposons dans une troisième partie de présenter les résultats obtenus par notre intervention et de répondre à notre question de recherche.

**Troisième partie : Emergence et développement d'un
standard *pratique***

Chapitre 5 : La dépendance du standard *pratiqué* au contexte de l'intervention

Introduction

La recherche-action menée sur les trois terrains, respectivement, l'institut bancaire public, le groupe de presse nationale et la banque centrale, a produit des résultats différents. Chaque cas participe à sa manière à ces résultats.

Dans le cas des processus métier dans un institut bancaire public le contexte de l'intervention est le suivant : une longue durée de l'intervention, une forte participation à la construction de l'outil, des attentes limitées de la demande, une complicité entre le chercheur et les acteurs métier les plus impliqués, une taille de la structure favorable à la construction de sens et une grande place accordée au cadre normatif. Par ailleurs, les modifications induites par l'intervention y sont profondes et probablement durables, même si elles ont mis beaucoup de temps à s'imprimer dans le tissu organisationnel ciblé par la recherche-action.

L'analyse intra-cas sera réalisée en profondeur pour ce cas, afin de corroborer ou réfuter pour ce contexte organisationnel les hypothèses formulées dans notre cadre conceptuel.

Les résultats des deux autres cas, ceux des processus métier dans un groupe de presse nationale et dans une banque centrale, sont produits dans des contextes d'intervention différents.

Dans le cas des processus métier dans un groupe de presse nationale, le contexte de l'intervention se traduit par une durée d'intervention quatre fois inférieure à celle du cas principal, une participation limitée à la construction de l'outil, des attentes fortes de la demande du fait de l'obligation de résultat inhérente au contrat d'intégration de l'ERP, une entente avec les acteurs métier les plus impliqués qui ne profite pas au projet de recherche, une véritable complexité organisationnelle et un cadre normatif faible.

Dans le cas des processus métier dans une banque centrale, le contexte de l'intervention se traduit par une durée d'intervention très courte, des attentes fortes de la demande du fait de l'obligation de résultat inhérente au contrat d'intégration de l'ERP, un respect mutuel avec les acteurs métier les plus impliqués qui profite peu au projet de recherche, une structure projet à taille humaine et un cadre normatif fort.

Ces deux cas présentent un intérêt scientifique certain si l'on s'appuie sur eux en adoptant un point de vue infirmationniste au regard du cas principal. Ils seront donc succinctement analysés unitairement pour permettre une interprétation globale des résultats tous cas confondus.

Dans une première partie, nous discutons les hypothèses de notre modèle conceptuel pour chacun des cas en les confrontant. La finalité recherchée dans la corroboration de ces hypothèses est de déterminer comment se produit l'avènement du standard *pratique* comme nouvelle voie de standardisation des processus métier.

Dans une seconde partie, nous analysons ce qui peut être attribué à l'intervention en elle-même et les facteurs contextuels qui ont pu jouer dans l'émergence et le développement d'un standard *pratique*.

1. Emergence d'un standard pratiqué

Sur les trois terrains sur lesquels nous sommes intervenus, afin de corroborer nos hypothèses, nous avons cherché à :

- Favoriser le développement d'une communauté de pratique.
- Produire un référentiel des pratiques.
- Etablir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées.
- Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part.

La première question à laquelle nous devons apporter une réponse est la suivante : sommes-nous parvenus à mettre en place chacun des quatre objectifs fixés dans l'institut bancaire public, le groupe de presse nationale et la banque centrale, soutenus en cela par l'outil *LaFourmi.fr* ?

Si la réponse est négative, nos hypothèses risquent de ne pas être corroborées, impliquant la difficile émergence d'un standard *pratiqué* dans l'organisation concernée. Si la réponse est positive, il convient alors d'analyser si notre intervention, en atteignant ses objectifs, a réellement permis de réamorcer la spirale de création de connaissances et par suite, rendu possible l'émergence d'un standard *pratiqué*.

Pour chaque hypothèse formulée dans notre modèle conceptuel, nous chercherons d'abord à répondre à la première question avant, le cas échéant, d'analyser les effets de l'intervention sur la création de connaissance.

1.1. Favoriser le développement d'une communauté de pratique permet de socialiser la connaissance tacite

1.1.1. Notre intervention a-t-elle permis de favoriser le développement d'une communauté de pratique ?

Pour favoriser le développement d'une communauté de pratique autour des processus métier, il faut réussir à constituer un petit noyau dur d'individus qui participent très activement aux activités de la communauté et qui, pour certains d'entre eux, en assurent la direction humaine et intellectuelle (Wenger et al., 2002). Au début, très peu de gens sont concernés. Le développement s'opère ensuite à plus grande échelle via la conversion en membres actifs des nombreux observateurs périphériques à la communauté. L'existence d'un noyau dur et l'augmentation des membres actifs par la conversion d'observateurs périphériques sont les principaux indicateurs de l'existence d'une communauté de pratique.

En soutien à cette démarche, l'outil *LaFourmi.fr* offre les possibilités suivantes :

- Accès en ligne à un espace de référencement des pratiques, permettant à un acteur métier de partager ses pratiques avec des collègues distants géographiquement ou encore de s'informer sur les pratiques d'autres acteurs métier qui effectuent d'autres tâches que les siennes au sein d'un même macro-processus ;
- Rédaction et consultation de commentaires sur les pratiques documentées ;
- Proposition de mise à jour par les acteurs métier de modes opératoires qui détaillent l'exécution de la tâche dans l'outil de gestion ;
- Distinction graphique du niveau de généralité d'une pratique (organisation toute entière, groupe d'entités, entité).

Pour chaque cas étudié dans notre recherche-action, nous allons déterminer si le développement d'une communauté de pratique a été favorisé par l'intervention. Nous chercherons également à déterminer de quelle manière le contexte organisationnel a pu favoriser ce développement.

Dans le tableau suivant, nous expliquons les raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique.

Tableau n°7 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique

Durée de l'intervention	Une communauté de pratique peut mettre beaucoup de temps à se développer.
Participation à la construction de l'outil	La co-construction de l'outil traduit une implication dans l'évolution du support de la communauté de pratique.
Attentes de la demande	Une obligation de résultat peut ramener les acteurs à des réalités qui ne sont pas celles de la communauté de pratique. Elle peut également engendrer des tensions au sein du noyau dur de celle-ci.
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Les membres d'une communauté sont des « <i>individus partageant le même centre d'intérêt</i> » (Dameron et Josserand, 2007: 132). Plus cette relation est proche et amicale, plus la communauté de pratique aura de chances de se développer.
Taille de la structure	Une communauté doit être suffisamment grande pour qu'il y ait réellement des pratiques à partager, mais pas trop pour qu'elle crée du sens pour ses membres.
Cadre normatif	Les normes, les règles et les procédures ne font pas bon ménage avec les phénomènes émergents. Un cadre normatif fort est donc potentiellement inhibant pour le développement d'une communauté de pratique.

Institut bancaire public

L'organisation ciblée au sein des instituts, à savoir la division des services financiers du siège et les métiers de la gestion dans les agences DOM et COM, présente tout d'abord de nombreux atouts pour accueillir une communauté de pratique. Sa taille, un peu moins de deux cents personnes directement et indirectement concernées⁵⁴, permet à la stratégie, la culture et la structure de faire sens au quotidien. Par ailleurs, la distance qui sépare les différentes agences et le siège, autant que l'absence de concurrence entre les acteurs d'un même métier, rendent ceux-ci demandeurs de partage d'expérience. Bien souvent, le coût des billets d'avion restreint la programmation de formations dans les agences, ce qui oblige les agents et leurs responsables à se former sur le tas. Le séminaire qui rassemble les responsables *Comptabilité & Opérations Bancaires (COB)* des agences tous les deux ans à Paris est toujours un franc succès sur le contenu et la convivialité. Nous avons d'ailleurs eu l'opportunité de participer activement à trois éditions de ce séminaire depuis 2007. Récemment, le même type de séminaire a pour la première fois été organisé pour leurs adjoints, étendant ainsi l'esprit communautaire.

Dès le début de l'intervention, un noyau dur a été constitué. De deux personnes les deux premières années, soit le responsable de PAL et le chercheur, ce noyau s'est étendu à deux nouvelles personnes de PAL deux ans plus tard.

Ce partenariat solide, notamment entre le chercheur et le responsable de PAL, a permis de tenir quatre ans avant que les premiers observateurs périphériques à la communauté ne soient concrètement convertis en membres actifs, lors du tournant de l'année 2009. C'est le cas de la responsable du pôle CEP, de son adjoint et de l'agent chargé de la gestion des immobilisations au premier semestre 2009, puis de plusieurs acteurs métier dans les agences, suite au séminaire organisé en juin et suite à la mission dans les départements d'Outre-Mer des Antilles et de l'Océan Indien à l'automne de cette même année. La reconnaissance formelle, par la lettre interne et officielle de la division, de l'existence de *LaFourmi.fr* pour partager les pratiques, les expériences et faciliter la formation sur le tas, scelle les contours de la communauté. Le temps qui suivra verra simplement la conversion en membres actifs de

⁵⁴ Le nombre de personnes impactées dépasse largement le cadre de la division des services financiers elle-même.

quelques *consommateurs* de *LaFourmi.fr* (13 294⁵⁵ connexions entre février 2009, date de mise en place d'un suivi des logs, et décembre 2012, en ayant pris soin d'exclure les connexions des membres de la communauté qui collaborent avec le chercheur et toutes les connexions redondantes dans la minute afin d'exclure les erreurs de connexion ; les connexions sont équilibrées en nombre d'une année sur l'autre ce qui témoigne d'un ancrage de l'outil dans le quotidien des acteurs métier).

Dans le cas de l'institut bancaire public, l'intervention a favorisé le développement d'une communauté de pratique. Nous pensons que les facteurs contextuels émanant du terrain ont également favorisé le développement d'une communauté de pratique.

Dans les trois tableaux suivants (n°8, 9 et 10), reprenant les données du tableau n°4, nous qualifions l'impact du terrain (+, - ou =) sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique.

Tableau n°8 : qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique dans l'institut bancaire public

Durée de l'intervention	8 ans	+
Participation à la construction de l'outil	Forte	+
Attentes de la demande	Obligation de moyen	+
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Complicité	+
Taille de la structure	Micro-organisation mais importante dans la structure	+
Cadre normatif	Fort	-

⁵⁵ En langage web, on parle de hit. Il ne s'agit pas ici de visiteurs uniques, une même personne se connectant généralement plusieurs fois dans une même journée.

Groupe de presse nationale

A aucun moment il n'a pu être question de communauté de pratique dans le groupe. Pourtant, l'organisation ciblée semblait parfaitement taillée pour qu'un partage des pratiques se développe. En effet, la visée de la direction groupe était de trouver des synergies en regroupant les services comptables et achats des différentes sociétés du groupe de telle manière qu'un même acteur métier puisse travailler pour plusieurs sociétés du groupe. Pour couvrir ce besoin, les acteurs auraient trouvé un intérêt au partage.

En réalité, deux facteurs semblent avoir scellé le sort d'un projet de communauté de pratique. En premier lieu, le directeur projet maîtrise d'ouvrage n'y a jamais cru, tuant dans l'œuf la constitution d'un possible noyau dur. En second lieu, le projet de création d'une *usine à comptables* n'a jamais vu le jour, la direction groupe n'ayant pas réussi à imposer son projet de réorganisation, alors qu'il s'agissait du principal retour sur investissement calculé du projet ERP.

Les presque deux mille connexions à *LaFourmi.Fr* en six mois sur la fin du projet ont montré que de nombreux membres passifs s'intéressaient aux contenus diffusés. Mais une communauté de pratique s'étend généralement à partir d'un noyau dur, pas à partir de sa périphérie.

Dans le cas du groupe de presse nationale, l'intervention n'a pas favorisé le développement d'une communauté de pratique. Nous supposons que le contexte de l'intervention a inhibé le développement d'une communauté de pratique, malgré une structure de taille adaptée et un cadre normatif *souple*.

Tableau n°9 : qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique dans le groupe de presse nationale

Durée de l'intervention	2 ans	=
Participation à la construction de l'outil	Faible	-
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Bonne entente	-
Taille de la structure	Moyenne organisation mais complexe	+
Cadre normatif	Faible	+

Banque centrale

L'intensité des interactions, conséquence directe du pilotage du projet EICHQ2 par les délais voulu par la MOA, a très rapidement nécessité une structuration pour cadrer les échanges autour des processus métier. Indépendamment de la structure projet, autour de l'outil *LaFourmi.fr*, un noyau dur s'est constitué naturellement au regard des compétences et des personnalités. Il comprend dès le début du projet le responsable adjoint MOA, la responsable adjointe MOE, deux membres de la MOED et le chercheur lui-même. Autant de membres actifs participent également aux échanges pendant la phase de conception générale.

La phase de conception détaillée permet de constater des mouvements à la frontière entre noyau dur et membres actifs. La responsable adjointe MOE, peu soutenue par sa propre hiérarchie et partageant peu les visées de son homologue MOA, choisit de se mettre en retrait du noyau tout en restant active dans les échanges. En parallèle, en juillet 2013, deux membres actifs issus de la MOA prennent des responsabilités dans le fonctionnement de la communauté, notamment en étant habilités à valider les commentaires de leurs collègues, ce qui équivaut à ce qu'on appelle la modération dans les forums sur internet. Pendant cette période, la communauté compte un noyau dur de six personnes et une dizaine de membres

actifs. Il existe très peu d'observateurs à la périphérie de la communauté à ce stade de son développement. Le potentiel futur est cependant très important car les utilisateurs sont très peu représentés à ce stade du projet.

Les chiffres qui traduisent l'utilisation de l'outil support de la communauté de pratique sont éloquentes : près de quatre mille cinq cent connexions pour la MOA et la MOE après à peine huit mois d'intervention.

Dans le cas de la banque centrale, l'intervention a favorisé le développement d'une communauté de pratique. Il est cependant très difficile d'évaluer le rôle du contexte de l'intervention dans la transformation opérée.

Tableau n°10 : qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique dans la banque centrale

Durée de l'intervention	1 an	-
Participation à la construction de l'outil	Intense	+
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Respect mutuel	-
Taille de la structure	Micro-organisation au sein d'une très grosse structure	+
Cadre normatif	Fort	-

En synthèse

L'intervention a favorisé le développement d'une communauté de pratique sur deux terrains parmi les trois terrains de notre recherche-action. Au regard du résultat négatif constaté sur un des terrains, l'intervention ne serait donc pas en mesure de favoriser ce développement ex nihilo. Le contexte de l'intervention, propre au terrain où se situe l'action, jouerait un rôle significatif.

Tout d'abord, il apparaît qu'une durée d'intervention longue, le déroulement de l'intervention dans une petite ou moyenne organisation, des attentes de la demande non contraintes par une obligation de résultat, ainsi qu'une relation proche entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués, s'ils peuvent favoriser le développement d'une communauté de pratique, ne sont pas pour autant indispensables au regard de ce développement.

Il est surprenant de constater que la durée de l'intervention ne doit pas nécessairement être longue, le cas de la banque centrale montrant un développement rapide d'une communauté de pratique dans un temps très court. La taille de la structure, pourtant favorable dans le cas du groupe de presse nationale, n'a pas permis à une communauté de pratique de voir le jour. Dans le cas de la banque centrale, l'obligation de résultat n'a par ailleurs pas freiné le développement d'une communauté de pratique. Enfin, la complicité établie entre le chercheur et le responsable de PAL dans le cas de l'institut bancaire public n'a pas eu d'équivalent dans le cas de la banque centrale, sans pour autant empêcher le développement d'une communauté de pratique.

Ensuite, comme nous pouvions nous y attendre, l'existence et le développement d'une communauté de pratique sont liés au degré de participation à la construction de l'outil. Là où la participation est forte ou intense, le développement est présent. Inversement, là où la participation est faible, le développement ne se produit pas.

Le résultat le plus surprenant reste le rôle joué par le cadre normatif dans le développement d'une communauté de pratique. Un cadre normatif fort semble favoriser le développement et inversement, un cadre normatif faible le défavorise.

La combinaison de ces résultats nous amène à penser que l'intervention serait en mesure de favoriser le développement d'une communauté de pratique, dans un contexte assurant une co-construction active de l'outil *LaFourmi.Fr* et un cadre normatif fort.

1.1.2. Impact sur la socialisation de la connaissance tacite

Dans le cas de l'institut bancaire public, l'outil *LaFourmi.fr* a joué un rôle important pour organiser des échanges autour des pratiques de gestion. *LaFourmi.fr* permet par exemple aux nouveaux entrants dans la communauté de rapidement prendre connaissance des tâches à réaliser, notamment dans l'outil de gestion. Il permet également, lors des séminaires COB, de débattre autour des pratiques de chaque agence afin d'essayer d'harmoniser les pratiques en étant sûr de ne pas détruire ce qui est bien fait localement.

Pour autant, même si l'outil a joué un rôle majeur dans la socialisation de la connaissance tacite, nous pensons que l'action du chercheur, par le lien qu'il a su créer dans l'organisation, a été déterminante pour dépasser la rigidité du cadre normatif.

Dans le cas de la banque centrale, où notre intervention a également favorisé le développement d'une communauté de pratique, l'outil *LaFourmi.fr* et la réactivité de la prise en compte des demandes d'évolution sont les principaux artisans d'une socialisation de la connaissance tacite. Beaucoup de visions différentes pour décrire un même processus métier ont pu s'articuler dans l'outil avant d'aboutir à un consensus ou parfois à l'abandon pur et simple de certaines pratiques : par exemple, en cherchant sans but précis à faire connaître un module particulier de l'outil de gestion au responsable des utilisateurs, acteur métier pourtant jamais invité aux ateliers de conception, la MOED a pu éviter le développement d'environ quatre-vingt interfaces de mise à jour d'un infocentre. Parfois, une réunion *ad hoc* ou un bon café peuvent simplifier la vie.

L'analyse des résultats nous permet de défendre l'idée que notre intervention, dans une organisation qui présente un cadre normatif fort et dans laquelle des acteurs métier participent fortement à la construction de notre outil permettrait, en favorisant le développement d'une communauté de pratique, de socialiser la connaissance tacite.

La figure suivante (n°33) met en perspective les contingences permettant de corroborer notre première hypothèse. Ces contingences sont marquées par le rôle essentiel de la participation à la construction de l'outil et du cadre normatif.

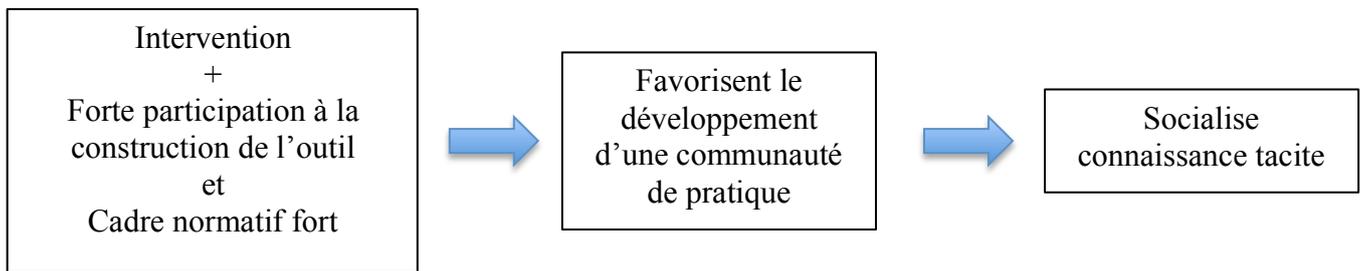


Figure n°33 : corroboration de l'hypothèse n°1

En suivant l'ordre établi dans la conversion de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997), nous nous intéressons dans la partie suivante à l'extériorisation de la connaissance

1.2. Produire un référentiel des pratiques permet de produire une connaissance explicite riche et contextualisée

1.2.1. Notre intervention a-t-elle produit un référentiel des pratiques ?

Pour produire un référentiel des pratiques liées aux processus métier, il faut aller au-devant des acteurs métier opérationnels pour les convaincre de l'intérêt de la démarche avant de les impliquer dans la création et la mise à jour du référentiel. Il faut également mettre en place un outil qui permette de documenter les processus métier tels qu'ils sont réalisés.

En soutien à cette démarche, l'outil *LaFourmi.fr* offre les possibilités suivantes :

- Accès en ligne à un espace de référencement des pratiques, avec un découpage des processus métier qui permette de relier les éléments documentés au standard (domaine, processus, activité, tâche).
- Possibilité de référencer des pratiques concurrentes entre elles, voire redondantes, si l'entité dans laquelle elles existent est précisée.
- Simplicité de la rédaction, de la mise à jour et plus généralement de l'utilisation de l'outil.
- Soutien actif d'administrateurs fonctionnels de l'outil pour valoriser le contenu et lever rapidement les blocages.

Pour chaque cas étudié dans notre recherche-action, nous allons déterminer si l'intervention est à l'origine de la production d'un référentiel des pratiques autour des processus métier. Nous chercherons également à déterminer de quelle manière le terrain a facilité cette production.

Dans le tableau suivant, nous expliquons les raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur la production d'un référentiel des pratiques.

Tableau n°11 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur la production d'un référentiel des pratiques

Durée de l'intervention	Produire un référentiel des pratiques prend du temps, notamment si les acteurs métier ne sont pas moteurs dans la démarche.
Participation à la construction de l'outil	La co-construction de l'outil traduit une implication dans l'évolution du support du référentiel.
Attentes de la demande	Une obligation de résultat peut mettre la pression sur des thématiques éloignées du référentiel des pratiques.
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	La collaboration ou a minima le soutien sont des facteurs de réussite supplémentaires dans ce travail fastidieux qu'est le référencement des pratiques.
Taille de la structure	La taille de la structure influence le nombre de pratiques à référencer. Dans le cas de la production du référentiel, c'est plus la taille de l'organisation cible ⁵⁶ des pratiques qui compte que celle qui accueille le chercheur.
Cadre normatif	Les normes, les règles et les procédures sont gérées dans des outils dédiés, avec la vocation d'être la référence pour l'organisation toute entière. Un cadre normatif fort est donc potentiellement inhibant pour la production d'un référentiel des pratiques, car ce dernier fait figure de concurrent.

Institut bancaire public

Dans *LaFourmi.fr*, le référentiel des pratiques est parti de zéro pour atteindre en huit ans une dimension considérable. Fin 2012, on dénombre 16 domaines métier couverts, comprenant 90 processus, plus de 500 activités, plus de 1800 tâches et près de 1000 modes opératoires. Le référentiel concerne les pratiques de 12 entités et de 27 profils métier différents regroupant près de 200 utilisateurs.

Ces données ont été référencées pour l'essentiel par le noyau dur de la communauté de pratique. Avant 2011, un investissement majeur a cependant été réalisé par les métiers eux-

⁵⁶ Dans ce contexte, l'organisation cible est l'organisation de réalisation des processus métier plutôt que celle qui se charge de leur description.

mêmes sur des domaines particuliers comme la *Gestion des immobilisations* ou le *Nivellement du compte du Trésor*. Une grosse implication du pôle OPC concerne depuis l'été 2011 le domaine *Moyens de paiement hors traitement des valeurs*.

On notera surtout un travail conséquent sur les domaines sensibles, ayant trait aux opérations bancaires, pour documenter les pratiques de type *mode dégradé*. Il s'agit des pratiques les plus rares, permettant de traiter des situations complexes. Ces pratiques, caractéristiques de la résilience de l'organisation, portent en elles une grande valeur pour l'organisation.

Dans le cas de l'institut bancaire public, l'intervention a produit un référentiel des pratiques. Nous constatons par ailleurs que le contexte de l'intervention a globalement facilité la production de ce référentiel.

Dans les trois tableaux suivants (n°12, 13 et 14), nous qualifions l'impact du terrain (+, - ou =) sur la production d'un référentiel des pratiques.

Tableau n°12 : qualification de l'impact du terrain sur la production un référentiel des pratiques dans l'institut bancaire public

Durée de l'intervention	8 ans	+
Participation à la construction de l'outil	Forte	+
Attentes de la demande	Obligation de moyen	+
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Complicité	+
Taille de la structure	Micro-organisation mais importante dans la structure	-
Cadre normatif	Fort	-

Groupe de presse nationale

Dans *LaFourmi.fr*, le référentiel des pratiques est parti de zéro pour ressembler en deux ans à un portail de documentation des processus métier, non contextualisés au regard de la pratique. A l'été 2010, on dénombrait 14 domaines métier couverts, comprenant 78 processus, 390 activités, plus de 1000 tâches, une soixantaine de modes opératoires et 6 tutoriels vidéo. Le référentiel concernait les pratiques de 8 entités (sur les 13 prévues en début de projet), 17 profils métier différents et un code utilisateur générique pour l'ensemble des acteurs métier connectés.

Les processus métier ont été référencés pour la quasi-totalité par le chercheur et un collaborateur. Le seul investissement réalisé par les métiers a été d'en valider le contenu sur l'ensemble des domaines. Il est probable que certaines pratiques ayant cours actuellement aient été puisées dans le référentiel en ligne, mais nous n'en avons pas la preuve. Dans tous les cas, ce référentiel ne peut pas être assimilé à un référentiel *vivant* des pratiques. Il s'agit d'une photo à l'instant t , avec peu de modes opératoires pour décrire les tâches de manière détaillée et peu de descriptions des contextes d'utilisation. Son accès aux acteurs métier a finalement été coupé fin 2010.

Un référentiel des pratiques a donc bien existé dans le cas du groupe de presse nationale, mais en aucun cas un référentiel mis à jour par les acteurs métier eux-mêmes. *LaFourmi.fr* a servi de logiciel de documentation en ligne des processus métier, assimilables à un standard au sens où les instances officielles l'ont promulgué en validant les livrables du projet que sont les spécifications fonctionnelles générales (SFG) et détaillées (SFD).

Dans le cas du groupe de presse nationale, l'intervention n'a pas produit un référentiel des pratiques au sens où nous l'entendons, c'est à dire un lieu de partage entre les acteurs métier. Le contexte de l'intervention n'a semble-t-il pas facilité non plus la production de ce référentiel, malgré une durée d'intervention suffisante et une absence de contrainte inhérente au cadre normatif.

Tableau n°13 : qualification de l'impact du terrain sur la production d'un référentiel des pratiques dans le groupe de presse nationale

Durée de l'intervention	2 ans	+
Participation à la construction de l'outil	Faible	-
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Bonne entente	-
Taille de la structure	Moyenne organisation mais complexe	-
Cadre normatif	Faible	+

Banque centrale

Dans *LaFourmi.fr*, le référentiel des pratiques s'est construit très vite. Au 10 août 2013⁵⁷, nous dénombrons 8 domaines métier couverts, comprenant 23 processus, plus de 100 activités, environ 280 tâches dont 60% font l'objet d'un descriptif détaillé (nommé mode opératoire dans les autres cas). Nous dénombrons également 13 profils métier différents.

Il n'a pas été nécessaire d'aller au-devant des acteurs métier pour les convaincre de l'intérêt de documenter les processus métier en construction dans *LaFourmi.fr*. Au contraire, ce sont eux qui ont très vite perçu leur intérêt dans l'utilisation de l'outil. Toujours au 10 août 2013, 762 commentaires témoignent du *comment* les processus métier ont été construits, rendant ainsi le référentiel particulièrement vivant.

Dans le cas de la banque centrale, l'intervention a produit un référentiel des pratiques. Nous constatons pourtant que, hormis la participation active à la construction de l'outil, l'ensemble

⁵⁷ Le 10 août est la date à laquelle nous avons réalisé l'essentiel des comptages. A la date de publication de cette thèse, les comptages sont différents car le référentiel des pratiques est vivant.

des facteurs contextuels, en provenance du terrain de l'intervention, contraint la production de ce référentiel.

Tableau n°14 : qualification de l'impact du terrain sur la production d'un référentiel des pratiques dans la banque centrale

Durée de l'intervention	1 an	-
Participation à la construction de l'outil	Intense	+
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Respect mutuel	-
Taille de la structure	Micro-organisation au sein d'une très grosse structure	-
Cadre normatif	Fort	-

En synthèse

L'intervention a produit un référentiel des pratiques sur deux terrains parmi les trois terrains de notre recherche-action. Au regard du terrain sur lequel l'intervention n'a pas atteint son objectif, l'intervention ne serait donc pas capable de produire ce référentiel ex nihilo. Le rôle joué par le contexte de l'intervention semble déterminant.

Tout d'abord, il apparaît qu'une durée d'intervention longue, des attentes de la demande non contraintes par une obligation de résultat, ainsi qu'une relation proche entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués, s'ils peuvent faciliter la production d'un référentiel des pratiques, ne la garantissent pas.

Il est surprenant de constater qu'une longue durée d'intervention n'est pas obligatoire, le cas de la banque centrale montrant une production d'un référentiel des pratiques dans un temps

record. Dans le cas de cette même banque centrale, l'obligation de résultat n'a par ailleurs pas entravé la production du référentiel. Enfin, la complicité établie entre le chercheur et le responsable de PAL dans le cas de l'institut bancaire public n'a pas eu d'équivalent dans le cas de la banque centrale, sans pour autant empêcher la production du référentiel des pratiques.

Ensuite, le degré de participation à la construction de l'outil semble avoir facilité la production d'un référentiel des pratiques. Là où la participation est forte ou intense, la production du référentiel est effective. Inversement, là où la participation est faible, le référentiel produit ne vit pas.

Comme dans le cas du développement d'une communauté de pratique, le rôle joué par le cadre normatif dans la production d'un référentiel des pratiques est surprenant. En effet, il semble qu'un cadre normatif fort facilite la production du référentiel et que inversement, un cadre normatif faible le délaïsse.

La synthèse de ces résultats nous laisse imaginer que l'intervention serait capable de produire un référentiel des pratiques, dans un contexte où une co-construction active de l'outil *LaFourmi.Fr* et un cadre normatif fort sont présents.

1.2.2. Impact sur la production d'une connaissance explicite riche et contextualisée

Dans le cas de l'institut bancaire public, c'est au travers des *fiches cuisine* ou bien dans le remplacement des NOL⁵⁸ par les modes opératoires rédigés par les opérationnels que se situe la production d'une connaissance explicite riche et contextualisée.

Dans le cas de la banque centrale, cette production se retrouve dans le millier de commentaires rédigés pour faire évoluer la description des processus métier.

Le référentiel des pratiques est donc en mesure, s'il est produit dans *LaFourmi.fr*, de convertir une connaissance tacite, inscrite dans les pratiques et les différentes visions des processus métier qu'ont les acteurs, en connaissance explicite, riche et contextualisée.

L'analyse des résultats nous permet de défendre l'idée que notre intervention, dans une organisation qui présente un cadre normatif fort et dans laquelle des acteurs métier participent fortement à la construction de notre outil permettrait, en produisant un référentiel des pratiques, de produire une connaissance explicite riche et contextualisée.

La figure n°34 illustre le rôle essentiel joué par la participation à la construction de l'outil et par le cadre normatif dans la corroboration de notre seconde hypothèse.

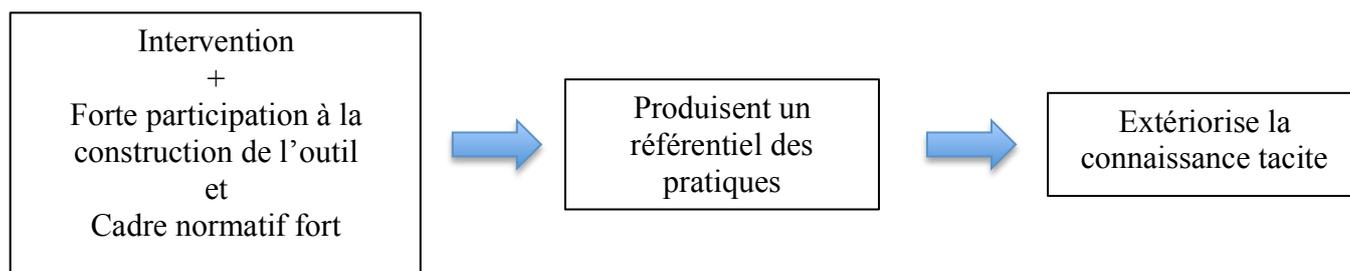


Figure n°34 : corroboration de l'hypothèse n°2

En suivant l'ordre établi dans la conversion de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997), nous nous intéressons dans la partie suivante à la combinaison de la connaissance.

⁵⁸ Pour rappel, une NOL est une Note d'Organisation Locale.

1.3. Etablir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées permet, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard pratiqué

1.3.1. Notre intervention a-t-elle établi un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées ?

Nous entendons par *établissement d'un lien permanent* le fait que toute pratique doit faire référence d'une manière ou d'une autre et à tout moment à une procédure si elle existe. Pour établir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées, il faut aller plus loin dans la description des tâches. En effet, chaque tâche doit faire référence à un mode opératoire détaillé de son impact dans le système d'information. La tâche fait alors la jonction entre les procédures, qui listent généralement les tâches réalisées sans les détailler, et les pratiques, qui s'intéressent avant tout au caractère actionnable d'une documentation.

En soutien à cette démarche, l'outil *LaFourmi.fr* offre les possibilités suivantes :

- Accès en ligne à un espace de référencement des pratiques, avec un découpage des processus métier qui permette de relier les éléments documentés au standard (domaine, processus, activité, tâche).
- Etablissement d'un lien unique entre la tâche et l'impact système d'information afin de garantir que chaque point d'entrée différent dans l'outil de gestion fasse l'objet d'un rattachement à une activité et donc à un processus métier.
- Accès facilité aux portails de procédures officielles.

Pour chaque cas étudié dans notre recherche-action, nous allons déterminer si l'intervention a établi un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées autour des processus métier. Nous chercherons également à déterminer de quelle manière le terrain a facilité l'établissement de ce lien.

Dans le tableau suivant, nous expliquons les raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées.

Tableau n°15 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées

Durée de l'intervention	La durée d'intervention est neutre.
Participation à la construction de l'outil	La co-construction de l'outil traduit l'implication dans le fait de développer et maintenir le lien.
Attentes de la demande	Une obligation de résultat peut mettre la pression sur des thématiques éloignées de celle-ci.
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	La collaboration ou a minima le soutien sont des facteurs de réussite supplémentaires dans ce travail fastidieux qu'est la documentation détaillée des tâches et des modes opératoires sans rompre le cadre standard (processus, activités, tâches).
Taille de la structure	La taille de la structure influence le nombre de pratiques à référencer. Dans ce cas précis, c'est plus la taille de l'organisation cible des pratiques qui compte que celle qui accueille le chercheur.
Cadre normatif	Les normes, les règles et les procédures sont gérées dans des outils dédiés, avec la vocation d'être la référence pour l'organisation toute entière. Elles peuvent potentiellement être remises en cause dans leur structure par le travail en profondeur qu'est l'établissement d'un lien permanent entre elles et les pratiques référencées. A ce titre, l'établissement de ce lien n'est pas le bienvenu dans un cadre normatif fort.

Institut bancaire public

Dans le référentiel des pratiques, les descriptifs des domaines et des processus sont issus directement des procédures rédigées sous le contrôle du pôle *Procédures* renommé par la suite AEB. Suite au succès des *fiches cuisine*, présentées lors du séminaire des responsables COB Agence, le responsable de la division, en accord avec la responsable AEB, accepte de

laisser les métiers décrire leurs pratiques au niveau des activités et des tâches, sans contrainte d'un quelconque formalisme procédural. Le logiciel support de ce travail est *LaFourmi.fr*.

Le métier demandeur, CEP, accepte, en accord avec PAL, de décrire ses activités dans *LaFourmi.fr*, en respectant la contrainte de détailler ses tâches en autant de lignes que d'impacts dans le système d'information, permettant ainsi à chaque tâche détaillée d'être liée à un mode opératoire et à la description éventuelle des différents contextes d'utilisation.

Par la suite, d'autres métiers, comme OPC, entreront dans cette logique, en prenant la main sur la description de leurs pratiques, dont l'évolution naturelle au niveau micro justifie la modification des activités, tâches, modes opératoires et contextes d'utilisation, mais pas nécessairement la modification des procédures officielles. Pour autant, le lien entre les processus et les activités n'est jamais rompu : le standard est ainsi *pratiqué*.

Ce lien a par ailleurs été consolidé par AEB lors de la mise en ligne des portails (cf. figure n°28) qui publient les schémas comptables associés aux procédures. Chaque schéma comptable d'une procédure est désormais associé, par un système de mots clés, à le ou les points d'entrée qu'il mobilise dans l'ERP. L'accès à l'information, le schéma comptable, fonctionne indifféremment à partir du code procédure, d'un compte comptable ou du code du point d'entrée dans l'ERP.

Si les informations sur les schémas comptables existaient déjà de façon explicite et séparée dans des fichiers Excel, leur articulation concrète avec l'ERP a été facilitée d'une part par la création de ce portail par le chercheur et d'autre part par son accès simplifié depuis *LaFourmi.fr*.

Dans le cas de l'institut bancaire public, l'intervention a établi un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées. Le contexte a par ailleurs simplifié l'établissement de ce lien.

Dans les trois tableaux suivants (n°16, 17 et 18), nous qualifions l'impact du terrain (+, - ou =) sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées.

Tableau n°16 : qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées dans l'institut bancaire public

Durée de l'intervention	8 ans	=
Participation à la construction de l'outil	Forte	+
Attentes de la demande	Obligation de moyen	+
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Complicité	+
Taille de la structure	Micro-organisation mais importante dans la structure	-
Cadre normatif	Fort	-

Groupe de presse nationale

Le référentiel des pratiques porte assez mal son nom dans le cas du groupe LE MONDE. Il a parfaitement rempli son rôle de production de descriptifs très généraux qui caractérisent les processus métier standard – processus, activités et tâches génériques –, sans pour autant se référer à d'éventuelles procédures groupe, par ailleurs inexistantes pour la plupart des processus métier.

La première étape consistant à détailler les tâches de telle sorte qu'une tâche corresponde à un et un seul point d'entrée dans l'ERP a bien été réalisée. Par contre, ces mêmes tâches sont très peu décrites, ce qui tranche avec les descriptions habituelles des pratiques référencées.

Entre un standard que le système officiel, le groupe, ne produit pas et des pratiques qui n'émanent pas entièrement de la connaissance terrain des opérationnels, il est difficile, pour les processus métier référencés dans *LaFourmi.fr*, de parler de l'établissement d'un lien entre standard et pratiques.

Dans le cas du groupe de presse nationale, l'intervention n'a pas établi de lien entre le standard promulgué et les pratiques référencées. Les facteurs contextuels issus du terrain de l'intervention n'ont-ils pas facilité non plus l'établissement de ce lien, malgré une absence de contrainte inhérente au cadre normatif.

Tableau n°17 : qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées dans le groupe de presse nationale

Durée de l'intervention	2 ans	=
Participation à la construction de l'outil	Faible	-
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Bonne entente	-
Taille de la structure	Moyenne organisation mais complexe	-
Cadre normatif	Faible	+

Banque centrale

Dans le cas du projet EICHQ2, c'est en quelque sorte le cahier des charges très détaillé qui fait office de standard. Il est découpé en *exigences* numérotées et libellées. Il a une valeur juridique qui s'impose à tous. A tel point que les évolutions du cahier des charges sont tracées et font l'objet d'un accord de toutes les parties avant d'être promulguées.

Les processus métier référencés dans *LaFourmi.fr* sont la représentation des différentes interprétations croisées du cahier des charges, la volonté de changement exprimée tous les quinze jours à la MOA par les utilisateurs et les propositions faites par la MOE et la MOED. Ils constituent ainsi les pratiques référencées.

La MOED a fait évoluer l'outil pour établir un lien permanent entre le cahier des charges et les pratiques référencées. Ainsi, au niveau du descriptif des activités, deux zones ont été ajoutées pour être intégrées aux spécifications générales et détaillées. La zone « Attendu » permet de renseigner les exigences du cahier des charges concernées par l'activité décrite tandis que la zone « Précisions » permet de renseigner les éléments fournis par la MOA dans les ateliers de conception pour préciser le cahier des charges.

La figure suivante illustre comment ce lien est établi pour l'activité *Calcul des commissions* du processus *Gestion automatique des prestations* dans le domaine *Prestations de service* et comment ces zones apparaissent dans une spécification (affichage similaire entre SFG et SFD)

CALCUL DES COMMISSIONS	
Précisions	<p>Quatre natures de commissions peuvent être facturées à une personne morale cliente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encaissement, liées aux Bordereaux de remise. - EIC, liées aux Bordereaux de remise. - Impayés, liées aux Rejets d'Images chèques (RIC) pour cause de chèque invalide. Ces RIC sont transmis à EICHQ2 dans le fichier FRB. - Représentation, liées aux Images Chèques (IC) représentées par la Banque. Ces IC représentées sont transmises à EICHQ2 dans le fichier REPIM (également appelé fichier COM). <p>...</p>
Attendu	<p>EXF-04-01 - Calculer les commissions d'Encaissement EXF-04-02 - Calculer les commissions d'EIC EXF-04-03 - Calculer les commissions d'Impayés EXF-04-04 - Calculer les commissions de Représentation EXF-04-05 - Facturer une prestation de service EXF-04-06 - Enregistrer le prélèvement d'une commission EXF-04-07 - Enregistrer le paiement d'une prestation EXF-04-08 - Intégrer le fichier des IC représentées (fichier COM) EXF-04-09 - Intégrer le fichier des impayées (fichier FRB)</p>

Figure n°35 : illustration du lien établi dans une spécification entre le cahier des charges et les processus métier décrits dans la banque centrale

Dans le cas de la banque centrale, l'intervention permet d'établir un lien permanent entre le standard promulgué (le cahier des charges) et les pratiques référencées (les processus métier, fruit de plusieurs visions). Nous constatons que les facteurs contextuels présents sur le terrain

de l'intervention compliquent pourtant l'établissement de ce lien, hormis la participation active à la construction de l'outil.

Tableau n°18 : qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées dans la banque centrale

Durée de l'intervention	1 an	=
Participation à la construction de l'outil	Intense	+
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Respect mutuel	-
Taille de la structure	Micro-organisation au sein d'une très grosse structure	-
Cadre normatif	Fort	-

En synthèse

En dehors du rôle joué par la durée de l'intervention, qui ne semble pas significatif, les enseignements à tirer pour l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées sont les mêmes que ceux évoqués précédemment pour la production d'un référentiel des pratiques.

L'intervention serait donc en mesure d'établir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées, dans un contexte assurant une co-construction active de l'outil *LaFourmi.Fr* et un cadre normatif fort.

1.3.2. Impact sur la production, par combinaison de connaissances explicites, d'un standard *pratiqué*

Nous avons observé, de manière très différente entre les cas, une nouvelle configuration des informations existantes.

Dans le cas de l'institut bancaire public, le lien établi dans le portail des schémas comptables entre les schémas comptables *procédurés* d'une part et les points d'entrée décrits dans le référentiel des pratiques d'autre part est une combinaison de connaissances explicites. Cette combinaison s'est également manifestée lors de la demande officielle, toute temporaire qu'elle fût, de gérer les procédures dans *LaFourmi.fr*, c'est-à-dire dans le même écran que les pratiques référencées. La procédure devient en quelque sorte *pratiquée*.

Dans le cas de la banque centrale, le cahier des charges s'est combiné avec les processus métier en construction dans *LaFourmi.fr* et dans les spécifications générales et détaillées.

L'analyse des résultats nous permet de défendre l'idée que notre intervention, dans une organisation qui présente un cadre normatif fort et dans laquelle des acteurs métier participent fortement à la construction de notre outil permettrait, en établissant un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard *pratiqué*.

La figure n°36 met en lumière le rôle essentiel de la participation à la construction de l'outil et du cadre normatif dans la corroboration de notre troisième hypothèse.

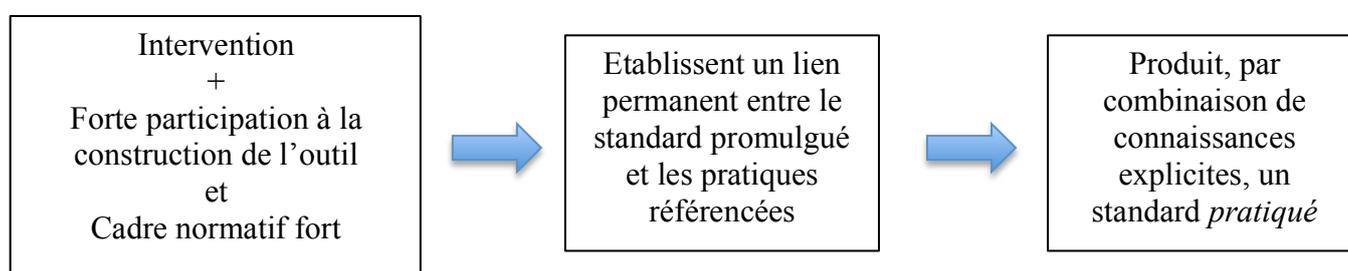


Figure n°36 : corroboration de l'hypothèse n°3

En suivant l'ordre établi dans la conversion de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997), nous nous intéressons dans la partie suivante à l'intériorisation de la connaissance.

1.4. Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part, permettent d'intérioriser la connaissance tacite

1.4.1. Notre intervention a-t-elle permis d'ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, et d'ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part ?

Pour ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier, il faut que le lien établi entre les procédures et les pratiques documentées se retrouve dans leur univers quotidien, notamment dans l'outil de gestion avec lequel ils doivent réaliser les tâches qui leur sont assignées. Pour ouvrir les managers à la richesse des pratiques, il faut que ceux-ci puissent découvrir en quoi consiste le travail quotidien des acteurs métier, à partir de leur grille habituelle de lecture (processus, activité, tâche).

En soutien à cette démarche, l'outil *LaFourmi.fr* offre les possibilités suivantes :

- Génération des droits d'accès dans l'outil de gestion à partir des pratiques référencées et des habilitations déclarées pour ces pratiques.
- Génération des menus de navigation de l'outil de gestion à partir des pratiques référencées.
- Possibilité pour un profil donné (attribué à un manager par exemple), de se connecter *en tant qu'*un autre acteur métier pour découvrir précisément ses activités et ses droits dans l'outil de gestion, sans avoir à posséder de droits particuliers dans l'outil de gestion.

Pour chaque cas étudié dans notre recherche-action, nous allons déterminer si l'intervention a ancré le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, et ouvert les managers à la richesse des pratiques d'autre part. Nous chercherons également à déterminer de quelle manière le terrain a permis cet ancrage et cette ouverture.

Dans le tableau suivant, nous expliquons les raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques.

Tableau n°19 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques

Durée de l'intervention	Les deux actions simultanées, ancrage et ouverture, prennent du temps.
Participation à la construction de l'outil	L'outil est central dans cette action. Sa co-construction joue donc un rôle très positif.
Attentes de la demande	Une obligation de résultat peut mettre la pression sur des thématiques éloignées de celle-ci.
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Une bonne relation peut ouvrir des portes tant au niveau des agents opérationnels que des managers.
Taille de la structure	La taille de la structure influence l'ampleur de la tâche à réaliser. Dans ce cas précis, c'est plus la taille de l'organisation cible des pratiques qui compte que celle qui accueille le chercheur.
Cadre normatif	Les normes, les règles et les procédures sont gérées dans des outils dédiés, avec la vocation d'être la référence pour l'organisation toute entière. Elles n'ont que faire de cette démarche.

Institut bancaire public

La saisie d'une facture relative à une immobilisation complexe à composants multiples⁵⁹ est un exemple concret permettant d'appréhender l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et l'ouverture des managers à la richesse des pratiques.

Il s'agit d'un événement relativement rare dans une agence DOM ou COM. Cette rareté engendre un stress tant au regard de la bonne procédure à appliquer que dans la manière de procéder dans l'ERP. L'agent ou le responsable COB en charge de cette activité dispose pour atteindre son objectif d'un règlement intérieur très général, d'un schéma comptable *procéduré* et d'une *fiche cuisine* rédigée par CEP dans *LaFourmi.fr*. Il peut, depuis *LaFourmi.fr*, accéder simplement au portail des schémas comptables réalisé par le chercheur, utiliser le moteur de recherche en indiquant le point d'entrée de l'ERP indiqué dans la *fiche cuisine* et ainsi retrouver les schémas comptables autorisés dans ce contexte. Pour finaliser son action, il se connecte dans l'ERP et déroule le menu de navigation, qui est construit à partir de la même arborescence que la *fiche cuisine*, pour choisir le premier écran de saisie décrit dans cette dernière.

A l'usage, l'acteur métier trouve rapidement la procédure applicable parce qu'il l'a intériorisée grâce à *LaFourmi.fr*. Il ancre ainsi le standard dans son quotidien.

En contrepartie, le management central et plusieurs services associés sont désormais beaucoup plus reliés aux tâches opérationnelles qu'ils ne l'étaient auparavant.

En effet, à sa demande, AEB est informé en temps réel de ce qui est fait réellement dans l'entreprise. Il dispose pour cela de flux RSS sécurisés qu'il peut consulter sans avoir besoin de se connecter à l'application *LaFourmi.fr* ou à l'ERP. Ces flux RSS sont toutefois issus de l'outil mais leur adresse d'accès⁶⁰ contient l'identifiant et le mot de passe crypté de l'acteur métier. Pour aller plus loin, il peut se connecter à *LaFourmi.fr* pour générer des exports au format tableur qui détaillent l'ensemble des activités et des tâches décrites. Il est par ailleurs chargé de la mise à jour des portails⁶¹ sur les schémas comptables associés aux procédures ; ce faisant, AEB déclare pour chaque schéma comptable les écrans de l'ERP dans lesquels il peut être appliqué.

⁵⁹ Cf. *fiche cuisine* en annexe 3.

⁶⁰ URL

⁶¹ Un portail des schémas comptables par institut.

En outre, le service Contrôle Interne dans les agences peut se connecter avec un profil métier différent du sien et s'assurer des droits d'exécution octroyés aux acteurs rattachés à ce profil métier, sans avoir besoin de se connecter avec des droits particuliers.

A un niveau plus technique, tous les droits d'accès et les menus de navigation par profil métier dans l'ERP sont générés à partir de *LaFourmi.fr*, ce pour les dix bases de données du système d'information de gestion (six dans les DOM, trois dans les COM et une au siège). Les utilisateurs de l'ERP y retrouvent, par les menus de navigation, le détail de leurs activités et de leurs tâches, y compris les tâches qui ne sont pas réalisées avec un écran de l'ERP (contrôle, archivage, communication, etc.).

Dans le cas de l'institut bancaire public, l'intervention ancre le standard dans le quotidien des acteurs métier et ouvre les managers à la richesse des pratiques. Nous pensons que le contexte de l'intervention a globalement permis cet ancrage et cette ouverture.

Dans les tableaux suivants (n°20, 21 et 22), nous qualifions l'impact du terrain (+, - ou =) sur cet ancrage et cette ouverture.

Tableau n°20 : qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques dans l'institut bancaire public

Durée de l'intervention	8 ans	+
Participation à la construction de l'outil	Forte	+
Attentes de la demande	Obligation de moyen	+
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Complicité	+
Taille de la structure	Micro-organisation mais importante dans la structure	-
Cadre normatif	Fort	-

Groupe de presse nationale

Le management ne s'est pas du tout intéressé au référentiel des pratiques. L'objectif d'ouvrir les managers à la richesse des pratiques n'a donc pas été atteint.

Par contre, si tant est que le standard décrit dans le référentiel des pratiques puisse être considéré comme un standard, il est clair que les acteurs métier ont puisé dans *LaFourmi.fr* pour ancrer ce standard dans leur quotidien.

Tout d'abord, au niveau technique, tous les droits d'accès et les menus de navigation par profil métier dans l'ERP ont été générés à partir de *LaFourmi.fr*. Les utilisateurs de l'ERP y ont retrouvé, par les menus de navigation, le détail de leurs activités et de leurs tâches génériques.

Ensuite, un effort particulier a été fourni pour ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier en mettant à leur disposition des tutoriaux vidéo pour le processus *purchase to pay*, qui traverse les domaines *Achats* et *Comptabilité Fournisseur*. L'ancrage a particulièrement bien fonctionné pour les comptables, mais peu pour les acheteurs et les contrôleurs de gestion, par ailleurs peu impliqués dans le projet ERP d'une manière générale.

En conclusion, dans le cas du groupe de presse nationale, l'intervention n'ancrage que partiellement le standard dans le quotidien des acteurs métier et n'ouvre pas les managers à la richesse des pratiques. Nous attribuons au contexte de l'intervention une responsabilité dans la limitation de cet ancrage et de cette ouverture, malgré une durée d'intervention suffisante et une absence de contrainte inhérente au cadre normatif.

Tableau n°21 : qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques dans le groupe de presse nationale

Durée de l'intervention	2 ans	+
Participation à la construction de l'outil	Faible	-
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Bonne entente	-
Taille de la structure	Moyenne organisation mais complexe	-
Cadre normatif	Faible	+

Banque centrale

Toutes les possibilités offertes par *LaFourmi.fr* pour ancrer le standard dans le quotidien des acteurs et ouvrir les managers à la richesse des pratiques ont été mises en œuvre dans le cadre du projet EICHQ2.

A ce stade du projet, la navigation dans le système EICHQ2 avec des menus différents par profil permet clairement aux acteurs métier d'intérioriser le cahier des charges et les spécifications. Ils n'ont à ce stade du projet par encore expérimenté la gestion des droits d'accès directement dans le système EICHQ2, mais peuvent en attendant visualiser les droits profil par profil dans *LaFourmi.fr*.

Par contre, la question de l'ouverture des managers à la richesse des pratiques semble inadéquate dans ce cas. En effet, à ce stade du projet, tous les acteurs sont impliqués de la même manière dans la description des processus métier, indépendamment du niveau hiérarchique.

Dans le cas de la banque centrale, l'intervention ancre le standard dans le quotidien des acteurs métier ; par contre, nous ne sommes pas en mesure de statuer sur la question de

l'ouverture des managers à la richesse des pratiques. Ce qui est certain cependant, c'est que le contexte de l'intervention a globalement joué un rôle limitatif dans cet ancrage et cette l'ouverture.

Tableau n°22 : qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques dans la banque centrale

Durée de l'intervention	1 an	-
Participation à la construction de l'outil	Intense	+
Attentes de la demande	Obligation de résultat	-
Relation entre le chercheur et les acteurs les plus impliqués	Respect mutuel	-
Taille de la structure	Micro-organisation au sein d'une très grosse structure	-
Cadre normatif	Fort	-

En synthèse

Les enseignements à tirer pour l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques sont les mêmes que ceux évoqués un peu plus tôt pour la production d'un référentiel des pratiques.

L'intervention serait donc capable d'ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier et d'ouvrir les managers à la richesse des pratiques, dans un contexte assurant une co-construction active de l'outil *LaFourmi.Fr* et un cadre normatif fort.

1.4.2. Impact sur l'intériorisation de la connaissance tacite

Le lien permanent établi entre le standard et les pratiques dans le référentiel des pratiques offre aux acteurs métier une bonne connaissance du *comment* leurs pratiques s'insèrent dans les processus métier définis par le management, tout en répondant à leurs préoccupations les plus concrètes par des modes opératoires détaillés et des informations sur les contextes d'utilisation. Ce lien joue donc un rôle majeur pour faciliter *l'apprentissage en faisant*.

Les fonctionnalités qui permettent la navigation dans l'outil de gestion avec des menus et selon des droits d'accès définis dans le référentiel des pratiques facilitent également les processus d'intériorisation de la connaissance rendue explicite dans *LaFourmi.fr*.

L'analyse des résultats nous permet de défendre l'idée que notre intervention, dans une organisation qui présente un cadre normatif fort et dans laquelle des acteurs métier participent fortement à la construction de notre outil permettrait, en ancrant le standard dans le quotidien des acteurs métier et en ouvrant les managers à la richesse des pratiques, d'intérioriser la connaissance tacite.

La figure n°37 fait ressortir le rôle majeur joué par la participation à la construction de l'outil et par le cadre normatif dans la corroboration de notre quatrième hypothèse.

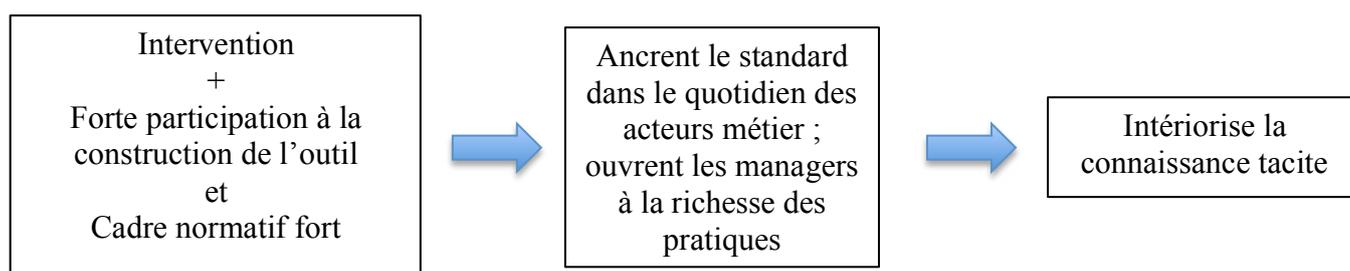


Figure n°37 : corroboration de l'hypothèse n°4

1.5. En conclusion

L'analyse des résultats nous permet de défendre l'idée que, dans un contexte organisationnel marqué par un cadre normatif fort et par une forte participation des acteurs métier à la construction de notre outil, notre intervention permettrait, en favorisant le développement d'une communauté de pratique, en produisant un référentiel des pratiques, en établissant un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées, en ancrant le standard dans le quotidien des acteurs métier et en ouvrant aux managers la richesse des pratiques, de réamorcer la spirale de création de connaissances (cf. figure n°38).

La figure n°38 illustre le rôle essentiel de la participation à la construction de l'outil et du cadre normatif dans la corroboration de nos quatre hypothèses.

Nous pouvons alors, dans ces conditions, parler de l'avènement possible du standard *pratiqué* comme nouvelle voie de standardisation des processus métier.

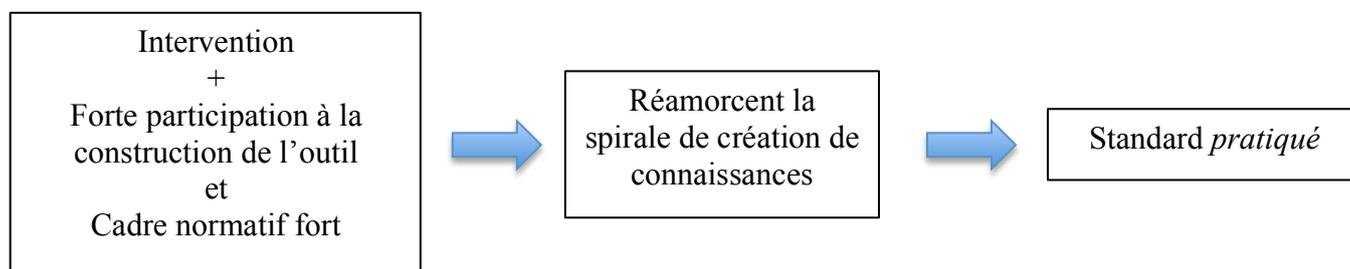


Figure n°38 : validation de notre modèle conceptuel

Nous proposons de poursuivre notre interprétation des résultats produits par cette recherche-action en précisant, pour les facteurs contextuels jouant un rôle dans l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*, leur degré de dépendance à l'intervention.

2. Le standard pratiqué se nourrit du standard promulgué

La mise en place d'un standard *pratiqué* a été rendue possible par notre intervention, c'est à dire d'une part grâce à notre outil *LaFourmi.fr*, co-construit sur le terrain avec les acteurs métier, et grâce à la philosophie d'action qui a animé le chercheur pendant l'intervention. Toutefois, il ressort de notre analyse des résultats produits par la recherche-action qu'il existe un contexte particulier indépendant de l'intervention : il s'agit de la nécessaire présence d'un cadre normatif fort.

Nous faisons le point dans cette partie sur les facteurs contextuels, inhérents au terrain, qui installent le standard *pratiqué* en tant que nouvelle voie de standardisation des processus métier.

2.1. L'intervention est le moteur du standard *pratiqué*

Selon David (2012a: 254), « toute démarche d'intervention se traduit, au minimum, par une observation de ce qui se passe sur le terrain, et va jusqu'à la conception et à la mise en œuvre de changements concrets au sein des organisations étudiées. »

Notre intervention est allée jusqu'au bout de la démarche de recherche-intervention. Elle consistait à « aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini » (David, 2012b: 133).

Notre projet de transformation, la volonté de donner chair à une autre voie de standardisation des processus métier, fait écho aux problèmes posés par les autres voies aux niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel dans les organisations. D'un questionnaire sur l'existence de cette voie, l'épreuve du terrain nous a rapidement recentré sur la nécessité de la caractériser et de déterminer les conditions de son émergence et de son développement.

Nous avons élaboré un modèle conceptuel fondé sur quatre hypothèses dont la corroboration sur un terrain de recherche pouvait nous permettre d'attester l'émergence et le développement de la nouvelle voie recherchée, le standard *pratiqué*.

Dès lors, nous avons entrepris d'aller sur le terrain pour co-construire avec quelques acteurs de ce dernier un outil, *LaFourmi.fr*, qui, mis en œuvre en suivant une philosophie d'action particulière, la création de sens, allait permettre de corroborer ou réfuter nos hypothèses.

Afin d'accroître la validité scientifique de notre modèle, nous avons décidé d'intervenir sur deux autres terrains et d'adopter à l'aide de ces terrains un point de vue infirmationniste au regard du premier terrain.

L'intervention sur les différents terrains a corroboré les quatre hypothèses et par suite a permis de valider notre modèle conceptuel. Elle a par ailleurs confirmé le rôle joué par l'intervention dans les changements produits sur le terrain, et notamment dans l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*.

L'intervention a également mis en lumière le rôle essentiel joué par une forte participation à la construction de l'outil et par l'existence d'un cadre normatif fort.

La forte participation à la construction de l'outil, facteur contextuel en provenance du terrain de l'intervention, est directement associée à l'intervention, qui par la recherche d'une co-construction de l'outil mobilise nécessairement les acteurs métier.

Le cadre normatif est quant à lui indépendant de l'intervention. Cette indépendance lui confère un caractère général, reproductible.

Nous avons mis en évidence précédemment que l'intervention, la forte participation à la construction de l'outil et un cadre normatif fort soutenaient l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*. Nous pouvons simplifier nos résultats en incluant la forte participation à la construction de l'outil dans l'intervention. La figure n°39 illustre cette simplification.

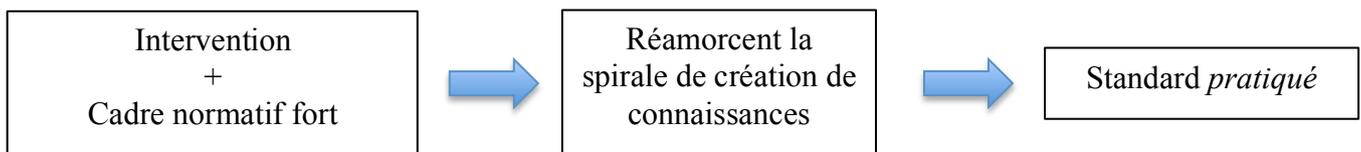


Figure n°39 : validation de notre modèle conceptuel (simplifiée)

Supposant que l'intervention est le véritable moteur de la transformation qui s'est produite, nous examinons dans la partie suivante comment ce moteur est alimenté, en précisant le rôle joué par le cadre normatif, et jusqu'où il pourra emmener les processus métier.

2.2. Le standard *promulgué* est l'énergie du standard *pratiqué*.

La métaphore mécanique permet de bien comprendre que si l'intervention est le moteur du standard *pratiqué*, ce moteur a besoin de carburant. Par ailleurs, lorsque le réservoir est plein, il semble que le voyage puisse non seulement durer longtemps mais aussi emmener les processus métier rencontrer des populations nouvelles.

2.2.1. Plus le standard *promulgué* est présent plus un standard *pratiqué* se développe

Deux terrains sur les trois terrains sur lesquels nous sommes intervenus présentent un cadre normatif très fort. Il s'agit de l'institut bancaire public et de la banque centrale.

Le secteur d'activité commun à ces deux terrains, le secteur bancaire, n'y est sans doute pas étranger. L'objet principal de cette activité, le traitement des flux financiers, ne permet pas de laisser le hasard s'insinuer dans les opérations. Par suite, un cadre normatif et réglementaire très important encadre les activités de nos deux terrains, soutenu en cela par des départements d'entreprise dédiés à cet encadrement strict. Récemment, l'arsenal normatif s'est encore accru dans le secteur bancaire pour traiter les questions de lutte anti-blanchiment et de gestion des risques.

AEB, ancien pôle *Procédures*, est le département d'entreprise qui se consacre, dans l'institut bancaire public, à la question des processus métier de gestion. Ce service est essentiellement prescripteur, plutôt que contrôleur. Il fabrique le standard des processus métier et se charge lui-même de sa promulgation.

Dans la banque centrale, il existe bien sûr des départements d'entreprise qui sont exclusivement affectés à la production de normes et autres règlements pour limiter les risques de tous ordres. Mais ce qu'il faut retenir, c'est que chaque direction s'auto-règle de manière très stricte, empilant ainsi ses propres règles sur celles plus générales. Le sentiment qui prédomine est que plus rien n'est possible rapidement. Lorsque des problèmes informatiques importants surviennent par exemple pendant plusieurs jours, empêchant l'accès au serveur et bloquant toute activité, la conclusion d'une réunion sur le sujet est : « *nous allons ouvrir un incident dans la gestion des incidents* ». Rien d'étonnant à ce que le cahier des charges faisant office de standard dans le projet EICHQ2 soit extrêmement normé et détaillé, noyant le lecteur dans la masse et le faisant passer à côté de l'essentiel.

Toujours est-il que nous pensions que la norme excessive tuerait le projet d'injecter de la pratique dans le standard pour développer la pertinence continue des processus métier. Il n'en fut rien. Au contraire, plus le cadre normatif a exprimé sa force, notamment dans le cas de la banque centrale, plus notre outil et notre philosophie d'action ont trouvé leur place.

Plus le standard *promulgué* était présent plus un standard *pratiqué* s'est développé. Nous pouvons même ajouter que dans le cas de la banque centrale, le cadre extrêmement rigide fixé par le plan d'assurance qualité (PAQ) du projet s'est presque évaporé en même temps que *LaFourmi.fr* répondait à des problématiques quotidiennes amplifiées par les délais très courts imposés pour produire les livrables du projet.

Le standard *promulgué* est donc l'énergie dont le standard *pratiqué* a besoin pour se développer.

Lorsque le cadre normatif est fort mais supportable, comme c'est le cas dans l'institut bancaire public, la consommation de carburant est moyenne et le standard *pratiqué* s'étend progressivement d'un groupe à un autre dans l'organisation. Lorsque le cadre normatif est pesant, comme c'est le cas dans la banque centrale, la consommation est forte et tout va plus vite ... mais pas nécessairement très longtemps si les lois de la physique sont respectées.

2.2.2. Le standard *pratiqué* diffuse le standard du groupe à l'organisation

La création de connaissances organisationnelles est un processus sans fin qui se déplace continuellement, de l'individu à l'organisation en passant par le groupe (Nonaka et Takeuchi, 1997). Notre revue de littérature a mis en évidence que le standard promulgué permettait de déplacer la connaissance de l'individu vers quelques groupes, souvent inféodés à la structure de pouvoir officielle, mais pas de passer du groupe à toute l'organisation. Par suite, il nous importe de savoir si un nouveau cycle de création de connaissances a vu le jour au niveau de l'organisation cible de notre intervention dans le cas de l'institut bancaire, le seul pour lequel la durée de l'intervention permet cette observation.

Au début de notre intervention, la création de connaissances était l'apanage du pôle *Procédures*, renommé ensuite AEB. A la fois très efficace, ce pôle était également *castrateur* car le degré de formalisme exigé s'avérait souvent rédhibitoire pour les métiers impliqués. AEB est l'exemple parfait de ces départements d'entreprise, adoués par le management

central, qui créent la connaissance dans l'organisation en empruntant les voies actuelles de standardisation des processus métier. Dans l'institut bancaire public, la spirale de création des connaissances autour des processus métier s'arrête au niveau de ce groupe.

Notre intervention a bougé les lignes en profondeur et durablement, en permettant aux métiers de se réappropriier le standard à partir des pratiques. Cette implication plus large s'est faite progressivement en atteignant un groupe après l'autre, de telle sorte que la production du standard n'est plus désormais l'apanage du seul AEB.

Tout d'abord, PAL a tout de suite perçu un intérêt dans la mise en œuvre de notre dispositif de recherche pour documenter ses propres pratiques. Deux processus métier sensibles sont rapidement identifiés pour mettre notre dispositif à l'épreuve en termes d'extériorisation d'une connaissance jusqu'ici restée tacite. Ils concernent tous les deux la clôture technique annuelle de l'exercice pour sa préparation d'une part et sa réalisation d'autre part. Ces processus sont exécutés conjointement entre PAL et CEP, un week-end, lorsque l'activité est arrêtée sur toute la planète⁶².

Ensuite, en 2006, CLI, qui fusionnera par la suite avec OPE pour créer le pôle OPC, met également notre dispositif de recherche à l'épreuve sur certains domaines qui lui incombent, à savoir le *Nivellement des comptes du Trésor*, la *Prévision à l'Agence Française du Trésor*, et la *Relation avec le Trésor*. Nous les aidons à repenser leurs pratiques et à les documenter. Les différents responsables successifs de ce pôle s'impliqueront dans la documentation de ces pratiques, même après la fusion avec OPE. En 2012, les agents du pôle fusionné, OPC, ont pris en charge la documentation des modes dégradés pour accroître leur résilience car leur activité concerne essentiellement la gestion quotidienne d'incidents sur les opérations bancaires. Il faut imaginer par exemple que les flux de transfert de la paie de tous les fonctionnaires de la Guadeloupe peuvent se retrouver bloqués pour des raisons diverses et variées, pas toujours connues ou référencées, et que le déblocage leur incombe.

CEP, pôle métier le plus actif par la suite au sein de la communauté de pratique, débute dès le second semestre 2007 ses travaux de remise en cause de ses pratiques dans les domaines suivants : *Gestion des immobilisations*, *Comptabilité fournisseur*, *Déclarations légales et fiscales*, *Arrêtés périodiques*. En 2009, CEP s'implique tout particulièrement sur le partage

⁶² En raison de décalages horaires excédant la journée.

des pratiques autour de la *Gestion des immobilisations*, domaine qui crée une véritable psychose dans les agences, notamment à cause des processus d'acquisition. En effet, la mise en œuvre en 2005 des immobilisations par composant, changement majeur dans les normes comptables⁶³, ne parvient pas à faire sens au niveau opérationnel.

Après la réussite en 2009 du séminaire des responsables *Comptabilité & Opérations Bancaires* et le tournant, la même année, qui a permis d'établir un lien permanent entre les pratiques et le standard, les missions dans les agences DOM élèvent l'interaction entre les connaissances au niveau des métiers de la gestion des agences DOM. Ce niveau supérieur est atteint complètement à l'issue de la mission à Saint-Pierre et Miquelon fin 2010.

Enfin, pour boucler la boucle, il faut souligner que le pôle normalisateur de l'organisation, AEB, après avoir accepté en septembre 2009 de s'affranchir de la rédaction de circulaires d'applications sur les activités, les tâches et les modes opératoires, et après avoir communiqué officiellement sur les éléments visibles de notre dispositif de recherche en octobre 2009 puis en juillet 2010, a demandé au printemps 2011 l'obtention de droits similaires à ceux de PAL pour intégrer dans *LaFourmi.fr* l'ensemble des procédures de l'organisation. Ce pas franchi était impensable deux ans plus tôt. AEB a d'ailleurs consolidé son rôle de membre actif de la communauté de pratique en initialisant les deux portails, IEDOM et IEOM, des schémas comptables associés aux procédures, accessibles exclusivement depuis *LaFourmi.fr*, et en assurant leur promotion auprès des directeurs d'agence réunis à Paris en juin 2012.

Ainsi, après une élévation de groupe en groupe, au final, les connaissances créées en spirale sont devenues organisationnelles. Le standard *pratiqué* concerne désormais l'ensemble de la division des services financiers au siège et les métiers de la gestion dans les agences DOM et COM.

Nous établissons que le standard *pratiqué* diffuse le standard du groupe à l'organisation.

⁶³ Cf. avis CRC 2002-10, qui s'inspire lui-même des normes IFRS (IAS16 en qui concerne les immobilisations par composant).

Conclusion

Nous avons dans un premier temps discuté nos hypothèses en les confrontant à chaque terrain sur lequel nous sommes intervenus. Nous sommes désormais en mesure de corroborer les hypothèses suivantes :

- Favoriser le développement d'une communauté de pratique permet de socialiser la connaissance tacite.
- Produire un référentiel des pratiques permet de produire une connaissance explicite riche et contextualisée.
- Etablir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées permet, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard pratiqué.
- Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part, permettent d'intérioriser la connaissance tacite.

La corroboration de ces quatre hypothèses valide ainsi notre modèle conceptuel, validant ainsi la possibilité de réamorcer la spirale de création de connaissances et par là-même l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué* comme nouvelle voie de standardisation des processus métier.

L'intervention, à laquelle nous associons la forte participation des acteurs métier à la construction de l'outil *LaFourmi.fr*, peut être considérée comme le moteur du standard *pratiqué*.

Un cadre normatif fort, dont la traduction au niveau des processus métier est le standard *promulgué*, est le carburant qui alimente le moteur du standard *pratiqué*. Plus le réservoir est plein, plus le standard peut être *pratiqué* au sein de l'organisation, dépassant le niveau interindividuel pour atteindre progressivement l'organisation toute entière.

Le standard *pratiqué* se nourrit donc du standard *promulgué* pour ancrer les processus métier dans toute l'organisation. Le chapitre suivant s'intéresse à la mise en évidence des logiques à l'œuvre dans l'organisation lorsque le standard est *pratiqué*.

Chapitre 6 : Les logiques à l'œuvre dans l'organisation

lorsque le standard est *pratiqué*

Introduction

Notre intervention sur les différents terrains de notre recherche-action a consacré l'émergence et le développement d'un *standard pratiqué*.

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 3, la quatrième phase du design d'une recherche-intervention consiste à élaborer des connaissances sur les logiques à l'œuvre dans l'organisation, lesquelles pourront être elles-mêmes modélisées.

Nous avons mis en évidence qu'un cadre normatif fort était présent dans tous les cas où le standard *pratiqué* a émergé et s'est développé. Il s'agit d'une condition faisant écho à notre objet de recherche. Ce cadre normatif, berceau du standard *promulgué* des processus métier, est généralement mis en œuvre par le management central, comme c'est d'ailleurs le cas sur les deux terrains concernés de notre recherche-action.

Le standard *pratiqué*, reposant sur une dynamique dialogique, comme le champs de deux forces, interroge les dimensions antagonistes et complémentaires du standard. Dans l'interaction entre la structure formelle et la structure informelle, nous avons entrevu un processus de création de sens ; dans l'affrontement entre une structure de pouvoir légitimée dans l'organigramme officiel et une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel, nous avons ressenti l'omniprésence du jeu politique ; dans le passage du caché à l'institutionnalisé, nous avons surpris un processus d'innovation organisationnelle.

Par suite, en suivant notre design de recherche, nous proposons de discuter des logiques à l'œuvre dans les organisations de nos trois terrains. Dans une première partie, nous évoquerons le processus de création de sens qui accompagne ce projet de transformation. Dans une seconde partie, nous découvrirons le soutien apporté par une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel. Enfin, dans une troisième partie, nous mettrons au jour l'existence d'un processus d'innovation organisationnelle.

1. Un processus de création de sens

Philosophie d'action du chercheur exposée au chapitre 3, la création de sens nous semble œuvrer dans l'organisation pendant qu'un standard *pratiqué* émerge et se développe. Nous proposons tout d'abord de discuter de l'observation d'un processus de création de sens dans les deux cas où un standard *pratiqué* a vu le jour, à savoir les cas des processus métier dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale.

Ensuite, si un processus de création de sens est à l'œuvre quand un standard *pratiqué* voit le jour, qu'en est-il lorsqu'aucun standard *pratiqué* n'émerge ? *Sensemaking* et standard *pratiqué* sont-ils consubstantiels ? Nous analysons la création de sens dans le cas des processus métier dans le groupe de presse nationale afin de proposer des éléments de réponse.

Enfin, en guise de synthèse, nous présentons les propriétés du *sensemaking* (Autissier et Bensebaa, 2006 ; Autissier et Wacheux, 2006 ; Koenig, 2002; 2003 ; Vidaillet, 2003a; 2003b ; Weick, 1993 ; Weick, 1987; 1991; 1995; 2003) dont la présence ou l'absence trouvent un écho dans l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*.

1.1. Le sens en action

Nous proposons de partir des observations réalisées lors de notre intervention dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale pour mettre en lumière, au travers des propriétés du *sensemaking* énoncées par Weick et détaillées dans notre chapitre consacré à la méthodologie, le processus de création de sens à l'œuvre dans l'organisation.

Dans le cas de l'institut bancaire public, nous choisissons comme fil rouge de la discussion l'étude du processus de création de sens autour du métier de la *Gestion des immobilisations*.

Dans le cas de la banque centrale, nous choisissons de traiter le projet EICHQ2 dans son ensemble.

1.1.1. Une dimension sociale

Nous proposons de rappeler les deux aspects qui précisent la dimension sociale du *sensemaking*. Il est question tout d'abord dans le cas des processus métier de favoriser la construction d'un standard, pour réduire l'équivocité qui peut décourager un acteur métier d'agir, tout en conservant des informations sur les contextes particuliers de réalisation des processus métier, pour maintenir un niveau suffisant de variété requise. Ensuite, il s'agit de profiter des allers-retours entre l'individu, le groupe et l'organisation pour construire un standard *pratiqué*.

Institut bancaire public

Le pôle *Procédures*, renommé AEB par la suite, joue pleinement son rôle de réduction de l'équivocité. Dans un domaine effectivement aussi sensible que celui des opérations bancaires, il est important de donner des repères communs à des gens qui ont des contraintes similaires et pourtant des façons différentes de les traiter. Un des risques inhérent à la procédure, constaté lors de notre intervention, est, soit qu'elle est tellement générique que les acteurs métier éprouvent des difficultés à agir en suivant la procédure à la lettre, soit qu'elle est trop détaillée et par conséquent très difficile à tenir à jour.

Notre dispositif de recherche souligne l'importance de maintenir un certain niveau de complexité au sein de l'organisation pour offrir des réponses variées à un problème. Dans l'institut bancaire public, *LaFourmi.fr* fournit un niveau de détail important au travers des descriptifs des activités, des tâches, des modes opératoires et des remontées des acteurs métier sur leur contexte de réalisation des processus métier. Pour autant, la procédure existe toujours. Tout est question de niveau d'explicitation auquel on se situe. La décision, finalement prise par le responsable de la division, d'une part de réserver au pôle AEB la rédaction des domaines de gestion (macro-processus) et des processus, d'autre part de responsabiliser les différents pôles du siège et des agences dans la rédaction des activités, tâches et modes opératoires, répond au paradoxe d'une nécessaire réduction de l'équivocité et d'un besoin d'un niveau suffisant de variété requise. Concrètement, AEB réduit l'équivocité des processus métier et les autres pôles fournissent les contextes précis de leur réalisation, notamment dans l'ERP.

Dans le cas de la gestion des immobilisations, un règlement intérieur a été publié en 2007, notamment pour prendre en considération les changements majeurs liés à la mise en place de la gestion par composant⁶⁴. Extrêmement précis et complet, ce règlement intérieur n'a pas été compris par les agents et responsables COB des agences. Cette incompréhension est le point de départ de l'action du chercheur au service du pôle *Procédures* : rédaction de circulaires d'application pour opérationnaliser les conséquences du règlement intérieur puis animation d'une journée autour du règlement intérieur et des circulaires. Le succès de cette journée a tenu d'une part dans le quizz ludique réalisé en début de séance sur le règlement intérieur des immobilisations et d'autre part dans la réalisation de cas pratiques. Cette étape a permis aux responsables COB de saisir la complexité. Par la suite, en passant à l'action, ils ont pu critiquer les circulaires d'application pour les rendre plus opérationnelles.

L'appropriation venant, la demande de précisions s'est accentuée, ce qui a poussé le pôle CEP à s'investir en 2009 sur la réalisation de *fiches cuisine* sur ce sujet. Le séminaire dans lequel ces fiches furent présentées a été très apprécié par les participants, notamment par le fait de pouvoir agir eux-mêmes sur le contenu. En septembre 2009, la décision était donc prise d'abandonner les circulaires d'application au profit du référencement des pratiques dans *LaFourmi.fr* sur le modèle des *fiches cuisine*.

En 2011, la maturité sur le sujet aidant, il fallut aller encore plus loin, non plus dans la réduction de l'équivocité, mais dans la simplification des processus métier. Cette démarche finira par aboutir à la décision d'introduire un seuil de deux cents euros à partir duquel une immobilisation est considérée comme telle⁶⁵, alors que depuis la mise en œuvre des immobilisations par composant, tout composant quel que soit son montant était immobilisé. Cette décision, encore timide par rapport au seuil toléré par l'Administration fiscale⁶⁶, marque d'une part l'ascendant pris par les pratiques sur les prescriptions du règlement intérieur, et illustre d'autre part la construction et la déconstruction d'un standard pratiqué, lors d'un aller-retour permanent entre l'individu, le groupe et l'organisation. En effet, le seuil de deux cents euros existait déjà avant le 1^{er} janvier 2005 pour le mobilier de bureau et des logements : il a été supprimé lors du passage aux immobilisations par composant en 2005 puis réintroduit huit ans après pour simplifier un processus d'acquisition d'immobilisation devenu très complexe.

⁶⁴ Conséquence des normes IFRS sur les normes comptables des sociétés françaises.

⁶⁵ A défaut, elle est enregistrée sur un compte comptable de charge et vient donc directement en déduction du résultat comptable.

⁶⁶ Seuil généralement admis par l'Administration fiscale : cinq cents euros.

Les immobilisations inférieures à ce seuil représentaient 31% du volume traité par les comptables pour une valeur brute inférieure à 2% du total.

Désormais, dans l'institut bancaire public, les procédures – le règlement intérieur – et le référentiel des pratiques dans *LaFourmi.fr – fiches cuisine* – coexistent et interagissent lors d'un aller-retour permanent entre l'individu, le groupe et l'organisation, sans heurt significatif, grâce à tous les acteurs impliqués, mais aussi pour leur propre bénéfice.

Banque centrale

La construction des spécifications fonctionnelles autour des processus métier a fait l'objet de nombreux allers-retours entre les acteurs métiers d'un même groupe d'abord (au sein de la MOED puis de la MOA) avant de faire l'objet de nombreux échanges entre les groupes que sont la MOED, la MOE et la MOA. En lien direct avec les processus métier spécifiés dans *LaFourmi.fr*, le livrable *manuel utilisateur* fait également l'objet d'échanges avec le groupe des utilisateurs, élevant les interactions au niveau de l'organisation dans son ensemble.

Le paradoxe *réduction de l'équivocité et nécessaire variété requise* est quant à lui très présent dans la banque centrale car les visions sur le sujet diffèrent entre la MOA, la MOED et la MOE. Cette dernière souhaiterait simplifier au maximum les descriptifs des processus métier et orienter leur rédaction pour la maintenance future du système EICHQ2. Ce n'est pas l'avis de la MOA qui préfère la présence de beaucoup de détails dans les descriptifs, quitte à ce que cela engendre quelques redondances, pour être sûre de ne rien oublier. La MOED est partagée entre les deux car elle sera la première concernée par la maintenance du système EICHQ2 mais craint de perdre des informations importantes en simplifiant significativement les spécifications.

Entre réduction de l'équivocité par le standard et richesse des contextes de réalisation avec les pratiques, dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale, le standard des processus métier, lorsqu'il est *pratiqué*, est construit et déconstruit au cours des interactions entre l'individu, le groupe et l'organisation. De la sorte, la dimension sociale du *sensemaking* est à l'œuvre dans l'organisation lors de l'émergence et du développement d'un standard *pratiqué*.

1.1.2. Un caractère continu⁶⁷

Dans le cas des processus métier, le caractère continu du *sensemaking* se manifeste de la sorte : il s'agirait dans un premier temps de privilégier leur description détaillée en l'état, reflétant la pratique, quel que soit leur degré de performance, pour ensuite les remettre en cause progressivement pour aboutir à un standard *pratiqué*. L'objectif serait ainsi d'éviter d'imposer à la hâte un standard difficile à mettre en œuvre concrètement parce qu'il ne ferait pas sens pour les acteurs métier. Si ce standard est déjà présent, le *sensemaking* invite à progressivement lui donner du sens en apportant des éléments de contexte dans sa description.

Institut bancaire public

Notre dispositif de recherche a mis de nombreuses années à s'inscrire dans le quotidien des acteurs de la division des services financiers. Les paliers ont été franchis un à un, avec à chaque fois un ancrage durable dans l'organisation. Nous pouvons affirmer que la transformation s'est étendue dans la durée, produisant des effets réels sur la structure objective de l'organisation.

Nous avons dès le début privilégié le référencement des pratiques et des modes opératoires courants, même lorsqu'ils n'étaient pas performants, et nous les avons progressivement remis en cause avec les métiers en nous appuyant sur les pratiques en vigueur, plutôt qu'en construisant un standard ambitieux mais incomplet et difficile à opérationnaliser.

Dans le cas de la *Gestion des immobilisations*, le standard était déjà présent au début de l'intervention, par l'intermédiaire du règlement CRC-2002-10 qui concerne entre autre la gestion des immobilisations par composant. Il a été rendu officiel en 2007 avec un règlement intérieur et des circulaires d'application. Nous avons décrit dans la partie traitant de la dimension sociale du *sensemaking* la longue évolution des processus de *Gestion des immobilisations*. Cette évolution nous permet aujourd'hui de parler de standard qui est devenu *pratiqué* avec le temps.

Dans le tableau suivant, nous retraçons cette évolution en précisant le rôle de notre intervention à chaque étape de cette construction progressive :

⁶⁷ Ongoing

Tableau n°23 : le caractère continu dans le cas du macro-processus *Gestion des immobilisations*

Fait marquant / Période	Rôle joué par notre dispositif de recherche
2005 : mise en place de la gestion par composant => accroissement du nombre d'immobilisations traitées et de la complexité de traitement.	Néant.
2007 : Rédaction du règlement intérieur ; Rédaction des circulaires d'application ; Séminaire des responsables COB.	Rédaction des circulaires d'application à partir d'activités, de tâches et de modes opératoires référencés dans <i>LaFourmi.fr</i> , mais en présentant au final une version au format traitement de texte. Caractère non officiel de la méthode utilisée. Quizz sur le règlement intérieur.
2008 : référencement des pratiques pour les processus d'acquisition et de sortie d'inventaire.	Réalisation et diffusion dans <i>LaFourmi.fr</i> .
2009 : <i>Fiches cuisine</i> ; Séminaire des responsables COB ; Missions dans les DOM des Antilles et de l'Océan Indien.	Réalisation et diffusion des <i>fiches cuisine</i> dans <i>LaFourmi.fr</i> . Animation d'une journée pendant le séminaire autour des <i>fiches cuisine</i> . Assistance et formation auprès des agents comptables dans les agences.
2010 : référencement des pratiques pour les processus non encore référencés (autres traitements, traitements de fin d'exercice, contrôle comptables, suivi d'exploitation, choix de gestion).	Réalisation et diffusion dans <i>LaFourmi.fr</i> .

<p>2011 :</p> <p>Optimisation des processus d'acquisition et de cession ;</p> <p>Séminaire des responsables COB.</p>	<p>Réalisation et diffusion dans <i>LaFourmi.fr</i>.</p> <p>Animation d'une journée pendant le séminaire autour de l'optimisation souhaitée.</p>
<p>2012 : décision de créer un seuil de 200 EUR pour la prise en compte des immobilisations.</p>	<p>Etude réalisée par le noyau dur de la communauté de pratique, validée par CEP.</p>

Comme le montre le tableau n°23, le caractère continu du *sensemaking* s'est manifesté dans le cas des processus métier dans l'institut bancaire public.

Banque centrale

Dans le cas de la banque centrale, le standard est matérialisé par le cahier des charges. Toutefois, s'il s'agit bien de la référence sur laquelle s'appuie le travail de spécification, ce dernier se réalise en prenant en compte toutes les visions, qu'elles soient techniciennes (MOE et MOED), proches du standard (MOA) ou bien de la pratique (utilisateurs).

Le standard *pratiqué*, traduit par les spécifications fonctionnelles, est une longue gestation de neuf mois entre le début de la phase de conception générale et les dernières spécifications livrées mi-août 2013. Une assistance post-natale s'avérera d'ailleurs nécessaire pour permettre à la MOE et à la MOA de s'entendre sur le format de celles-ci.

Dans les deux cas, l'institut bancaire public et la banque centrale, en partant d'un standard promulgué, un standard *pratiqué* crée du sens pour les acteurs métier grâce à une évolution continue des processus métier.

1.1.3. La récursivité croisée entre pensée et action

Nous avons évoqué précédemment cette notion de récursivité entre pensée et action qui caractérise le *sensemaking*. Dans le cas des processus métier, il s'agit de considérer que les imperfections d'un standard ou même de descriptifs très succincts des pratiques ne sont pas rédhibitoires. Le sens est à trouver dans un mélange d'optimisme et d'action qui va permettre soit de corriger le standard, soit de rendre les descriptifs des pratiques moins confus pour que les acteurs métier les intériorisent.

Institut bancaire public

L'adoption de *LaFourmi.Fr* pour la description des activités, des tâches, des modes opératoires et des contextes d'utilisation a permis de dédramatiser l'existence d'imperfections dans le standard. L'acceptation de sa remise en cause en continu par les acteurs métier au gré de l'évolution de leurs pratiques en est la raison principale. L'absence de renumérotation de la version ainsi que l'absence de rediffusion à chaque modification lui ont enlevé ce caractère figé et officiel qui faisait que les acteurs métier préféraient ne pas communiquer leurs propositions de modifications de peur de se tromper. Les audits de pratiques, pendant l'intervention, ont systématiquement révélé l'existence de circulaires d'application imprimées et annotées individuellement par les différents acteurs. La procédure et son application vivaient côte à côte sans jamais se rejoindre. Avant l'intervention, il n'y avait pas de récursivité croisée entre pensée (standard) et action (pratiques).

Notre intervention n'a pas supprimé tous les écarts entre la procédure et sa mise en application, mais d'une part, ces derniers se sont réduits en nombre et restent constants dans le temps, et d'autre part, l'existence nouvelle d'un lien récursif entre standard et pratique est de nature à rassurer le management central qui conserve ainsi le moyen, lorsqu'il le souhaite, de contrôler ce qui est fait.

Cela s'est vérifié dans le cas du macro-processus *Gestion des immobilisations*. En effet, le règlement intérieur a été à la base des circulaires d'application elles-mêmes source d'inspiration des *fiches cuisine* qui, après de multiples ajustements ont poussé le management central à accepter de modifier le règlement intérieur des immobilisations pour réintroduire un seuil de deux cents euros pour la prise en compte en tant que charge de tous les composants inférieurs à ce montant.

Banque centrale

Dans le projet EICHQ2, la récursivité croisée entre pensée et action a été tout d'abord matérialisée par un compromis entre les parties, lesquelles ont décidé d'échanger sous la forme d'un troc des ajustements à la hausse avec des ajustements à la baisse du cahier des charges. L'objet du document *EICHQ2_CG_TraceModificationPerimetre_v1.0.docx* traduit ce compromis :

Lister à ce jour (30 janvier 2013, fin de VCAF) les évolutions de périmètre fonctionnel étant, d'un commun accord Groupement/Banque de France, considérées dans leur ensemble comme sans impact financier : certaines représentent des complexifications, d'autres des simplifications, d'autres encore sont neutres, mais globalement le tout s'équilibre en termes de charges et donc de coût.

Cet ensemble d'évolutions pourra donc, d'un commun accord, être pris en compte lors de la Conception Détaillée, et ce sans utiliser le mécanisme des évolutions à bons de commande.

Ensuite, du fait que l'application stricte du cahier des charges menait à des impasses mises en évidence lors des phases de conception, les différentes visions des acteurs métier ont permis le plus souvent d'acter purement et simplement l'abandon de certaines règles hors de propos dans le nouveau contexte du projet. Le cas de l'affichage des messages d'erreur métier illustre parfaitement cette question. Initialement, le cahier des charges prévoyait l'affichage progressif de messages d'erreur au fil de la saisie des opérations bancaires. La MOED, en raison de contraintes techniques, spécifia plutôt de ne proposer que des valeurs disponibles à la saisie, évitant ainsi la plupart des messages d'erreur métier. Après quelques semaines nécessaires à l'intériorisation de ce changement de culture dans le développement logiciel, la MOA accepta la proposition de la MOED et amenda son cahier des charges en enlevant tout élément pouvant exprimer un *moyen* ou une *solution* pour éviter les mauvaises saisies, la finalité première du cahier des charges étant avant tout d'exprimer un besoin.

La récursivité croisée entre standard et pratiques, qui donne du sens à l'action au quotidien des acteurs métier s'exerce dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale. La récursivité croisée entre pensée et action, caractéristique du *sensemaking* est semble-t-il à l'œuvre dans l'organisation lors de l'émergence et du développement d'un standard *pratiqué*.

1.1.4. L'enactment

Nous avons évoqué précédemment l'*enactement* comme caractéristique du *sensemaking*. Dans le cas des processus métier standardisés selon des voies existantes, le standard *promulgué* est considéré comme un espace auquel il convient de s'adapter. Au contraire, dans une perspective d'*enactement*, le standard est produit par les acteurs métier, dès le début et à toutes les étapes de son évolution. C'est la connaissance générée progressivement qui donne du sens au résultat produit, un standard *pratiqué*, et permet aux acteurs métier de s'investir encore plus dans cette évolution parce qu'ils la comprennent.

Institut bancaire public

L'intervention a montré que les membres de l'organisation sont difficiles à mobiliser au début de l'élaboration du standard. Par contre, la visualisation d'un construit existant les rassure et les aide à participer de sa remise en cause permanente. Dans le cas du macro-processus *Gestion des immobilisations*, le chercheur a aidé dans un premier temps l'acteur métier en charge du sujet en réalisant un découpage des activités et des tâches à sa place. L'acteur métier s'est approprié le découpage, l'a remis en cause et a réalisé ensuite des modes opératoires détaillés d'une grande qualité, bien au-delà de ce que le chercheur aurait réalisé. Ce sont les fameuses *fiches cuisine*. Par suite, il s'est impliqué au quotidien dans leur diffusion auprès des agences, lesquelles ont réagi pour les faire évoluer au fil des ans, jusqu'à les remettre en question en 2011 pour améliorer leur efficacité.

De nombreuses modifications sont intervenues par la suite, affectant d'une certaine manière le standard *pratiqué*, mais ces modifications sont l'œuvre des membres de l'organisation, lesquels ont ainsi agi sur leur environnement autant que l'environnement agit généralement sur leur activité. Ils sont parvenus à remettre en cause le règlement intérieur alors que ce dernier s'imposait à eux.

Banque centrale

L'*enactment* se manifeste dans le projet EICHQ2 notamment au travers de la rédaction des commentaires dans *LaFourmi.fr*. Initialement, le PAQ modèle de l'appel d'offre s'imposait à tous au regard de la manière de produire un livrable, de le soumettre à validation, de l'amender puis de le livrer à nouveau. La découverte par la MOA d'une possibilité de valider des blocs de spécifications au fil de l'eau a amené la MOED à modifier en profondeur la version définitive du PAQ du projet, engageante pour toutes les parties. Désormais, il y est précisé que le traitement des commentaires est réalisé au fil de l'eau. L'extrait suivant du PAQ projet⁶⁸ montre cet aspect :

Pour un sous lot projet (hormis le premier qui sera plus court pour roder le fonctionnement), les phases se déroulent donc ainsi :

- *Spécification Fonctionnelle Détaillée + Paramétrage des écrans (cas général : livraison au plus tard le lundi à 9h suivant 10 à 15 jours ouvrés selon les lots).*
- *Revue de SFD en parallèle par la MOE et la MOA (cas général : commentaires formulés dans *LaFourmi.fr*).*
- *Intégration par la MOED des remarques formulées (cas général : au fil de l'eau).*
- *Relecture MOE et MOA de la SFD amendée + Relivraison d'une version de SFD à valider par la MOE et MOA.*
- *Réalisation des paramétrages + Initialisation de données + Tests unitaires (cas général : dès le début de la SFD (écrans)).*

Les acteurs métiers, à la fois dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale, sont parvenus à modifier leur environnement lié aux processus métier, alors qu'ils sont le plus souvent contraints par cet environnement. L'*enactment*, caractéristique du *sensemaking* est semble-t-il à l'œuvre dans l'organisation lors de l'émergence et du développement d'un standard *pratiqué*.

⁶⁸ Document EICHQ2_FRN-PAQP_V2.0.docx, page 25.

1.1.5. Rétrospection et plausibilité

Nous avons évoqué précédemment ces notions de rétrospection et de plausibilité qui caractérisent le *sensemaking*. La transposition de ces notions aux processus métier met en évidence que le standard est difficile à interpréter collectivement tant qu'il n'est pas pratiqué car il ne fait pas sens au quotidien pour les acteurs métier.

Tout d'abord, sa représentation, aussi précise soit-elle, n'est pas pour autant plausible ; alors que des processus métier, pas forcément bien rédigés, mais dont les contextes de réalisation sont personnalisés, ont plus de chances d'être compris par le plus grand nombre. Bien qu'ils soient incomplets et imprécis, ils sont plus plausibles qu'un standard incomplet dont la finalisation tarde.

Ensuite, les acteurs métier ne peuvent savoir ce qu'ils font qu'après l'avoir fait. C'est ce que Weick nomme la rétrospection. Il est donc souhaitable de les impliquer au plus tôt dans la construction d'un standard *pratiqué*, dans une démarche officieuse qui libère les énergies.

Institut bancaire public

Dans le cas de la *Gestion des immobilisations*, le quizz sur le règlement intérieur et la rédaction des circulaires d'application pour le séminaire des responsables COB de 2007 a permis aux acteurs métier de se faire une idée plus précise de ce qui était attendu d'eux, même s'ils ne comprenaient pas tous les détails du règlement intérieur et si les circulaires ne couvraient que vingt pourcent du besoin. La mise en application de ces circulaires a rapidement fait remonter le besoin de les amender, ce qui n'a pas été fait systématiquement en raison de la lourdeur du formalisme inhérent à une procédure. A partir de ce moment là, *LaFourmi.fr* était toujours à jour des pratiques alors que les circulaires d'application étaient enterrées officieusement pour cause d'obsolescence.

Banque centrale

Toute la démarche projet de la MOED est basée sur la rétrospection et la plausibilité. L'objectif est de livrer au plus vite un maximum d'éléments projets, qu'il s'agisse de spécifications, de paramétrages ou de développements informatiques. Ce n'est pas sans risque

puisque cette démarche expose le fournisseur à des sanctions financières en raison du taux élevé d'anomalies recensées sur les éléments livrés.

Pourtant cette démarche permet très rapidement aux différents acteurs de se projeter dans le futur système et le cas échéant de déceler très tôt des anomalies majeures. Pour le chercheur, on ne connaît vraiment les risques qu'une fois en face de la situation réelle. En qualité de directeur projet pour le groupement fournisseur, il a décidé de livrer mi-août 2013 tous les lots projet restants alors qu'une livraison mi-septembre 2013 était initialement programmée. Pourtant, deux injonctions, restées sans effet, de la MOE alliée à la MOA pour l'occasion l'ont rappelé à l'ordre sur le fait qu'ils refusaient cette livraison anticipée ; même l'équipe MOED a exprimé ses réserves sur la question.

Une fois la livraison effectuée, malgré toutes les erreurs produites, la satisfaction d'avoir réussi à aller au bout des objectifs fixés a donné un vrai sentiment de fierté aux équipes engagées, donnant ainsi du sens à leur action. Les éléments allaient par la suite dépasser le stade de la plausibilité pour apporter des certitudes à tous les acteurs métier, y compris au management central.

Plusieurs situations montrent comment du sens a été créé en alliant rétrospection et plausibilité dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale. Caractéristiques du *sensemaking*, il nous semble qu'elles sont à l'œuvre dans l'organisation lors de l'émergence et du développement d'un standard *pratiqué*.

1.1.6. Augmenter la résilience des organisations

Nous avons évoqué précédemment que les sources de résilience de l'organisation se trouvaient dans l'improvisation, le bricolage, la capacité à prévoir une voie de sortie (par des systèmes de rôles), la sagesse comme attitude, l'interaction respectueuse entre les individus et l'interaction entre la structure formelle et la structure informelle. Au niveau des processus métier, nous avons souligné l'importance de la rédaction de descriptifs détaillés de type *mode dégradé* à chaque fois qu'un événement rare survient, pour constituer une base de données qui augmente la résilience de l'organisation. En parallèle, autant que faire se peut, le management central gagnerait à valoriser en priorité les acteurs métier capables de sortir l'organisation des situations les plus difficiles et ceux, si ce ne sont pas déjà les mêmes, qui sont en mesure de créer du lien entre la structure formelle et la structure informelle.

Institut bancaire public

Tout d'abord, pendant l'intervention, nous pensons avoir développé l'outillage des bricoleurs en développant le référentiel des pratiques et en soutenant sa mise à jour. Constituer une base de données de *modes dégradés* peut s'avérer infini, mais un grand pas a déjà été réalisé, notamment par les pôles PAL, CLI et CEP. Un accent a tout particulièrement été mis sur les *modes dégradés* des domaines relatifs au cœur de métier de l'institut bancaire public, à savoir les opérations bancaires.

Ensuite, le système de rôles, même s'il s'effondre en cas de crise grave et subite, peut être reconstruit au sein d'un même individu, car chaque individu est un groupe à lui tout seul. En s'appuyant sur les pratiques documentées par ses pairs, avec la description détaillée des contextes d'utilisation comme c'est le cas pour *l'acquisition des immobilisations* et *les sorties d'inventaire*, l'acteur métier peut s'imaginer en train de jouer le rôle d'un autre membre du groupe et ainsi trouver une solution du même type que celle que chaque membre du groupe aurait imaginée. Une voie de sortie peut ainsi être trouvée à titre exceptionnel, en attendant que le temps de la réflexion permette une optimisation et une éventuelle intégration au standard. Cela s'est produit à de nombreuses reprises lorsque le responsable de PAL était en congés ou en mission. Ses remplaçants de fortune ont fréquemment évité le pire en puisant

dans l'abondante documentation contextualisée laissée par ce dernier, à la fois dans *LaFourmi.fr* et dans l'outil de helpdesk⁶⁹.

De même, plus nous progressons dans un domaine particulier, plus nombreux sont les doutes, les incertitudes, les questions et les complexités. Cela s'est avéré pour la *Gestion des immobilisations*. Prendre le temps de confronter les circulaires d'applications, puis les pratiques documentées, à la réalité du terrain et les soumettre humblement à la sagesse de ceux qui savent le comment et le pourquoi des choses était long, mais nécessaire, même s'il s'avère difficile pour eux d'explicitier cette connaissance.

Par ailleurs, l'interaction respectueuse est présente dans la communauté de pratique. Il s'agit d'un partenariat solide entre quelques individus avant de pouvoir espérer un développement à plus grande échelle via la conversion en membres actifs des nombreux observateurs périphériques à la communauté.

Enfin, Weick prétend que les structures formelle ou informelle, jouent un rôle majeur pour favoriser la résilience. Au niveau de l'organisation, les structures informelle et formelle interagissent, si le niveau de structure concerné intègre une stratégie claire pour tous, une culture globalement partagée et si la structure formelle crée des occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé.

Notre intervention n'a pas agi sur la stratégie et encore moins sur la culture. Par contre, en délimitant bien l'organisation dans laquelle l'intervention s'est déroulée, soit la division des services financiers et les métiers de la gestion dans les agences, nous avons fait en sorte que notre action se déroule dans une entité dont la stratégie, la culture et la structure se traduisent concrètement sur le terrain. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'engagement de l'organisation, au sein de cette entité, fait sens pour les acteurs car ils peuvent faire le lien facilement entre l'organisation mise en place et leurs pratiques courantes. Ainsi, la construction d'un standard *pratiqué*, dans l'entité adéquate, facilite l'interaction entre la structure formelle et la structure informelle.

⁶⁹ Gestion de tickets pour la maintenance logicielle. Un ticket est ouvert pour chaque problème signalé.

Banque centrale

Le chef de projet adjoint MOA pour le projet EICHQ2 est le seul acteur métier dont la compétence et le vécu font qu'il paraît incontournable pour la réussite du projet. Sa hiérarchie a su le valoriser en le soutenant systématiquement dans les périodes de conflit avec les autres entités du projet. Par contre, son attitude souvent irrespectueuse des autres parties, voire même au sein de sa propre équipe, a parfois démotivé plusieurs acteurs et engendré quelques conflits ouverts pendant le projet. L'engagement des acteurs métier n'est pas garanti dans ces conditions et la structure formelle, qu'il représente, se détache de la structure informelle dont il s'exclut lui-même en raison de certaines attitudes maladroit.

Augmenter la résilience de l'organisation reste conditionné à la présence de certains profils d'acteurs métier dans l'organisation, mais aussi à leur attitude. Dans le cas de la banque centrale, la MOED a participé activement à créer du sens dans les interactions entre les différentes entités du projet, mais sa présence limitée au temps du projet n'incite pas à penser que la résilience va s'accroître dans la banque centrale.

Les sources de la résilience sont présentes dans l'institut bancaire public. Par contre, elles nous semblent partiellement présentes dans la banque centrale. Majoritairement, la résilience est une caractéristique du *sensemaking* qui est à l'œuvre dans l'organisation lors de l'émergence et du développement d'un standard *pratiqué*.

Afin d'approfondir notre propos, nous proposons dans la partie suivante de discuter de la création du sens dans le cas des processus métier dans le groupe de presse nationale, cas où aucun standard *pratiqué* n'a vu le jour.

1.2. Le sens en question

Dans le groupe de presse nationale, l'absence d'un véritable standard groupe semble notamment poser problème. Le cas d'un projet de production automatisée d'un reporting d'activité groupe illustre parfaitement cette question. Il a vu le jour en septembre 2008 mais est resté à quai par le simple refus des sociétés de recevoir la personne en charge de cette question. Le projet a été relancé en décembre 2010 en faisant appel au chercheur pour atteindre l'objectif. Un consensus a pu être trouvé avec la plupart des sociétés mais d'autres, voyant d'un mauvais œil l'imposition d'un modèle de reporting commun à l'ensemble des sociétés du groupe, notamment LEMONDE.FR ont profité de l'occasion pour faire pression sur le management central et sortir du projet de déploiement de l'ERP. A l'arrivée, malgré le fait d'être parvenu à un modèle groupe de reporting d'activité, personne ne l'a utilisé, l'argument systématique étant le manque de temps pour changer les méthodes.

Pas de standard qui cherche à réduire l'équivocité donc, mais pas plus de descriptifs détaillés des contextes de réalisation des processus métier. La participation des acteurs métier se limite à déclarer le minimum sur leurs pratiques et obtenir le minimum vital pour fonctionner au quotidien. Les interactions sont donc particulièrement réduites. Au final, les processus métier décrits sont l'œuvre du fournisseur, qui décrit généralement, non pas les meilleures pratiques, mais celles qu'il maîtrise le mieux.

Dans le groupe de presse nationale, les processus métier ne sont pas construits et déconstruits lors d'allers et retours permanents entre l'individu, le groupe et l'organisation. En effet, chaque société du groupe cherche surtout à exister le plus caché possible des autres sociétés du groupe, en arguant pour sa défense qu'elle est très différente des autres. La stratégie et la culture sont très fortes au sein de chaque société, mais pas au niveau du groupe qui les dirige. C'est peut-être l'explication principale qu'il faut trouver à l'absence quasi-totale de participation des différents acteurs dans la construction d'un référentiel des processus métier qui s'appuie sur les pratiques.

Aucun standard *pratiqué* n'a vu le jour dans le groupe de presse nationale. Au niveau de l'entité groupe, nous n'avons pas observé de processus de création de sens à l'œuvre dans l'organisation. Il est probable, au regard de la culture forte de chaque société, que le niveau groupe n'est pas le bon niveau d'analyse pour rechercher la présence du sens en action. La question se pose aussi pour le standard *pratiqué*.

1.3. En synthèse

Nous constatons qu'un processus de création de sens est bien à l'œuvre dans le cas des processus métier dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale car les propriétés du *sensemaking* sont bien présentes dans ces deux cas. Ces organisations sont semblent-ils dimensionnées pour permettre la construction, via des interactions entre les individus, le groupe et l'organisation, d'un standard *pratiqué*. Par suite, nous pouvons avancer qu'un processus de création de sens est à l'œuvre dans l'organisation lorsqu'un standard *pratiqué* émerge et se développe.

Il s'avère également que là où aucun standard pratiqué ne se développe, le processus de création de sens n'est pas à l'œuvre dans l'organisation. Il est donc possible que, pour être *pratiqué*, le standard requiert l'existence d'un processus de création de sens à l'œuvre dans l'organisation.

Weick prétend que les structures, formelle et informelle, jouent un rôle majeur pour favoriser la résilience. Leur interaction est une des clés du *sensemaking*. Par extension, les structures officielles et non officielles de pouvoir dans l'organisation, également déterminantes pour l'établissement du cadre normatif, nous amènent à nous interroger sur les soutiens politiques à l'œuvre dans l'organisation lorsqu'un standard *pratiqué* émerge et se développe. Nous proposons dans la partie suivante de discuter de cette question pour chacun des cas de notre recherche-action.

2. Le soutien d'une structure de pouvoir parallèle à celle du pouvoir officiel

Crozier et Friedberg (1977) défendent l'idée que le véritable pouvoir est détenu dans une organisation par une structure de pouvoir parallèle au système officiel, qui complète, corrige, voire annule les prescriptions formelles.

Un standard *pratiqué* nous semble nécessiter le soutien d'une structure de pouvoir parallèle à celle du pouvoir officiel.

Nous proposons tout d'abord de préciser ce que nous entendons par *pouvoir*.

Ensuite, nous discutons du soutien d'une structure de pouvoir, officielle ou non, dans le cas des processus métier dans l'institut bancaire public.

Enfin, nous nous interrogeons sur la présence ou l'absence de ce soutien dans les deux autres cas de notre recherche-action, avant de proposer une synthèse de nos résultats.

2.1. Le pouvoir

L'acteur métier joue un rôle central dans le développement d'un standard *pratiqué*. Or, selon Crozier et Friedberg, « *le système n'existe que par l'acteur qui peut le porter et lui donner vie et qui seul peut le changer* » (1977: 11). En s'intéressant à la relation qui s'instaure entre l'acteur et le système, les auteurs font du pouvoir la base du fonctionnement de toute organisation.

Crozier et Friedberg placent l'incertitude au cœur des relations de pouvoir entre les acteurs dans le système. Selon eux, « *s'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs* » (Crozier et Friedberg, 1977: 23-4). « *Le pouvoir [...] n'est au fond rien d'autre que le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants à ce jeu* » (Crozier et Friedberg, 1977: 30).

Mobiliser les sources d'incertitudes, c'est échanger, négocier, mener des tractations. Au final, « *le pouvoir est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. [...] Il réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande* » (Crozier et Friedberg, 1977: 69-70).

Afin de déterminer si un processus politique particulier conditionne l'émergence et le développement du standard *pratiqué*, nous souhaitons analyser les relations de pouvoir à l'œuvre dans les organisations mobilisées par notre recherche-action. Cette analyse exige, selon Crozier et Friedberg (1977), la réponse à deux séries de questions : « *Premièrement, quelles sont les ressources dont chaque partenaire dispose, c'est-à-dire quels sont les atouts qui, dans une situation donnée, lui permettent d'élargir sa marge de liberté ? Deuxièmement, quels sont les critères qui définissent la pertinence de ces ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable, c'est-à-dire quel est l'enjeu de la relation et quelles sont les contraintes structurelles dans lesquelles elle s'inscrit ?* » (Crozier et Friedberg, 1977: 74). La réponse à ces questions doit nous permettre de déterminer pour chaque acteur majeur les ressources qu'il est en mesure d'investir.

Pour mieux cerner ces ressources et leur pertinence dans nos trois cas, il faut mettre au jour les objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent les négociations des acteurs. Ensuite, il convient de découvrir les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel de chaque organisation car elles « *déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer* » (Crozier et Friedberg, 1977: 78). Ces lieux sont généralement les zones d'incertitude cruciales pour la réussite de l'organisation. En effet, « *plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir* » (Crozier et Friedberg, 1977: 79). Enfin, il est également utile de savoir comment, dans chacun des cas, l'organisation régularise les relations de pouvoir. « *D'un côté, l'organisation affecte la capacité de jouer de ses membres en déterminant les atouts que chacun d'eux peut utiliser dans les relations de pouvoir. De l'autre, elle conditionne leur volonté de réellement se servir de ces atouts dans la poursuite de leurs stratégies, en fixant les enjeux, c'est-à-dire ce que chacun peut espérer gagner ou risque de perdre en engageant ses ressources dans une relation de pouvoir. Toutes les ressources à la disposition d'un acteur ne sont en effet ni également pertinentes ni également*

mobilisables au sein d'une organisation donnée. Par ses objectifs et la nature des activités qui en découlent, celle-ci en valorise certaines et en écarte d'autres. Il ne sert à rien de savoir jouer du violon dans un atelier de mécanique » (Crozier et Friedberg, 1977: 79-80).

Afin de mieux répertorier les ressources des acteurs, il nous semble intéressant de nous appuyer sur les quatre grandes sources de pouvoir distinguées par Crozier et Friedberg (1977), lesquelles correspondent aux différents types de sources d'incertitudes particulièrement pertinentes pour une organisation. Elles découlent pour les acteurs de :

- La maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle (appréciable par la difficulté que le management central éprouverait pour remplacer la personne) ;
- Un rôle joué dans les relations entre l'organisation et ses environnements ;
- La maîtrise de la communication et des informations ;
- L'existence de règles organisationnelles générales. Toutefois, *« l'effet rationalisateur de la règle se révèle n'être pas à sens unique. Si elle restreint bien la liberté des subordonnés, elle en fait autant pour la marge d'arbitraire du supérieur. Celui-ci ne peut plus exercer son pouvoir de sanction, par exemple, que dans des circonstances bien précises. Du même coup, la règle devient un moyen de protection pour les subordonnés, qui peuvent se réfugier derrière elle contre l'arbitraire de leur supérieur » (Crozier et Friedberg, 1977: 89).*

Nous proposons dans la partie suivante d'analyser les relations de pouvoir dans l'institut bancaire public.

2.2. Les relations de pouvoir dans l'institut bancaire public

Nous allons tout d'abord évoquer le cadre dans lequel se jouent les relations de pouvoir entre les acteurs de l'institut bancaire public, avant de préciser les ressources pertinentes et mobilisables par les acteurs dans l'organisation.

2.2.1. Le cadre fixé par l'organisation

L'institut est au carrefour des métiers d'une banque et d'une collectivité territoriale. Sa petite taille au regard de ses partenaires (Banque de France, Trésor Public) le rend à la fois fragile et incontournable car il réalise avec des moyens très faibles des activités d'une complexité proche de celle de ses partenaires, et ce pour des zones où les décalages horaires demandent beaucoup de souplesse dans l'organisation. Par exemple, l'institut tient depuis quelques années, dans les délais impartis et pour un coût dérisoire, les échéances du projet SEPA⁷⁰, pour lequel la Banque de France dépense plusieurs centaines de millions d'euros.

Afin de maintenir le niveau d'excellence des prestations réalisées, alors que l'institut subit une érosion de sa dotation budgétaire de fonctionnement, la direction a investi en 1998 dans un ERP évolutif. Il lui permet, selon des coûts très nettement inférieurs à ceux rencontrés avec les ERP leaders du marché⁷¹, de répondre aux enjeux d'une transformation en profondeur des systèmes de gestion des moyens de paiement.

Dans ce contexte, la plupart des acteurs métier ont conscience que la survivance de l'institut tient à la capacité à produire à moindre coût un service de grande qualité. Cela pose cependant un problème depuis une dizaine d'années. En effet, les liens de l'institut avec la Banque de France font que de nombreux cadres dirigeants de cette dernière font l'objet d'une mutation à l'institut, même temporaire, et véhiculent pendant cette période des habitudes et des besoins inhérents aux grandes structures, avec des rêves de grandeur pas toujours adaptés aux moyens qui leur sont confiés.

⁷⁰ SEPA : Single European Payments Area

⁷¹ Leaders : SAP, Oracle.

Le management central est constitué d'un directeur de l'institut et d'un directeur général. Le directeur de l'institut, principalement en charge de l'organisation interne est hiérarchiquement inférieur au directeur général.

Pendant plus de sept ans de notre intervention, le management central a toujours maintenu une grande ambiguïté dans ses soutiens aux uns et aux autres. Le directeur de l'institut, parti à la retraite à l'été 2012 et en poste pendant toute la période étudiée, a réussi à promettre tout et son contraire à différents acteurs lui signifiant des revendications opposées. Son art reposait surtout sur une grande capacité à éviter de participer à des instances dans lesquelles la confrontation était inévitable. Par suite, très peu de comités de pilotage se tenaient, et le cas échéant, il veillait à ce que le niveau de représentation soit le plus élevé possible pour que les aspects opérationnels qui suscitent des tensions n'y soient pas abordés.

A titre d'exemple, le Comité Stratégique Informatique, qui se tient deux fois par an, est organisé par le responsable de la division OSI, laquelle n'est pas en charge du système d'information bancaire et comptable, cœur de métier de l'institut. La division SEF, qui en a la charge, est généralement invitée, mais ne possède pas de droit de modification des parties la concernant sur le compte-rendu communiqué. Cela donne lieu à des communiqués officiels totalement déconnectés de la réalité opérationnelle et très partisans. Lorsque le responsable de la division SEF demande la création d'un comité de pilotage sous sa gouvernance, pour le système d'information bancaire et comptable, le responsable de la division OSI refuse pendant plus d'un an d'y participer avant d'en être finalement contraint par la direction générale sous la pression renouvelée de la division SEF.

Le chercheur a eu la chance de participer au premier comité de pilotage où toutes les parties étaient présentes. Les responsables d'OSI et de SEF s'y sont présentés chacun avec leur adjoint ; le directeur de l'institut également avec son adjoint. A la grande surprise du chercheur, les responsables des deux divisions ennemies étaient très détendus, ce qui n'était pas le cas du directeur de l'institut. Ce dernier, habituellement très calme et courtois, présentait une nervosité extrême et finit par abrégé sa présence à la réunion en la quittant pour un prétexte anodin. Nous pensons qu'il craignait de devoir arbitrer des thèmes sur lesquels il avait promis tout et son contraire à chaque responsable de division.

Autant les processus métier sont régis par des procédures claires, autant la direction des instituts semble entretenir le flou sur ses intentions pour que tous les acteurs aient le sentiment, s'ils ne sont pas entendus dans leurs revendications, de pouvoir l'être un jour.

Dans cette perspective, il nous semble intéressant d'identifier les ressources mobilisées par les acteurs dans l'exercice du pouvoir, pas seulement entre les divisions OSI et SEF mais également au sein de la division SEF elle-même.

2.2.2. Les ressources de pouvoir pertinentes mobilisées par les acteurs

Si la véritable structure de pouvoir a évolué au fil des années, son socle est resté le même, indépendamment des responsables de division qui se sont succédés (quatre responsables entre les premiers contacts en 2005 et 2012). Ce socle était constitué du management intermédiaire de la division des services financiers, à savoir les trois responsables des pôles *Procédures*, CEP et PAL. Ces trois personnes se connaissaient parfaitement depuis de nombreuses années, buvaient le café ensemble tous les matins et avaient mis en place un système d'information doublé d'une organisation extrêmement développée au regard des moyens mis en œuvre. La direction générale remettait en quelque sorte l'avenir des instituts entre leurs mains, au grand dam du responsable de la division informatique qui rêvait et rêve certainement encore d'annexer le système d'information bancaire et comptable, cœur du métier et principale raison d'être des instituts aux yeux de ses clients et partenaires.

Ces trois personnes réunies cumulaient les quatre grandes sources de pouvoir identifiées par Crozier et Friedberg : « *celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales* » (1977: 83). Les trois possédaient la première, les responsables de CEP et du pôle *Procédures* possédaient la quatrième en tant qu'adjointes au responsable de la division, et cette dernière possédait la deuxième par les rencontres régulières avec la Banque de France et le Trésor Public et la troisième par sa responsabilité de pôle.

Au fil des années ce socle a dû s'adapter avec les départs de la responsable du pôle *Procédures* à l'été 2009 et celui de la responsable du pôle CEP un an plus tard, mais il reste

encore le véritable lieu du pouvoir aux instituts. Désormais, le responsable de PAL concentre seul ce pouvoir. Cela s'est vérifié très nettement à deux occasions :

- Tout d'abord, pendant les deux années qui ont suivi le changement de responsable dans le pôle *Procédures*, renommé à cette occasion AEB. La nouvelle responsable du pôle, brillante, mais récente embauchée, obtient ce qu'elle désirait : la responsabilité adjointe de la division en 2010. Elle cherche alors à s'imposer pour diriger d'une main de fer le responsable de PAL et son équipe. Ce dernier fait valoir qu'il ne restera pas si les choses restent en l'état. Elle craque et demande sa mutation, car le soutien de la direction se retourne après les menaces de démission du responsable de PAL. La raison est simple, il est le seul à pouvoir maintenir le niveau de service offert par les instituts au Trésor Public. Sa double compétence technico-fonctionnelle n'existe pas à ce niveau sur le marché. De plus, son ancienneté fait qu'il est passé dans de nombreux services où il a su faire apprécier ses compétences. A l'issue de cette lutte de pouvoir interne à la division SEF, il accepte de prendre la responsabilité adjointe de la division alors qu'il n'est titulaire que d'un BTS, ce qui pénalise sa promotion interne.
- Ensuite, avec le responsable de la division informatique (OSI). Ce dernier, extrêmement ambitieux et très bon orateur rêve de grandeur. Pour ce faire, il lui faut récupérer le joyau et cœur de métier des instituts, son système d'information bancaire et comptable. Sur toute la durée de l'intervention, il n'aura de cesse, par tous les moyens, de justifier son droit à l'absorption de PAL, au nom de toutes les bonnes pratiques que savent invoquer les informaticiens. Le responsable d'OSI alla jusqu'à refuser de communiquer par courrier électronique et téléphone avec le responsable de PAL en raison de son rang hiérarchique inférieur, mais aussi jusqu'à faire pression sur le directeur de l'institut pour qu'il propose au responsable de PAL une mutation en agence. Le refus catégorique de ce dernier de changer de division a pour l'instant toujours eu raison des vellétés de son assaillant, pourtant très bien soutenu en haut lieu.

Nous pensons que l'avantage pris contre toute attente par le responsable de PAL dans ces différentes luttes de pouvoir est dû à la pertinence et à la mobilisation dans les relations de pouvoir de ses ressources que sont l'expertise technico-fonctionnelle, la reconnaissance extérieure par les partenaires des instituts, l'accès aux informations stratégiques lorsqu'elles impactent le système d'information et enfin, le respect de la hiérarchie (même s'il n'applique

pas ses prescriptions à la lettre lorsqu'il est convaincu qu'elles ne sont pas dans l'intérêt de l'institut).

Pour Crozier et Friedberg, « *le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, bref, d'un acteur social, est fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires* » (1977: 72). La maîtrise du système d'information bancaire et comptable dans une banque est toujours l'œuvre de plusieurs services, de dizaines voire de centaines de personnes. Dans le cas des instituts, le responsable de PAL est lui-même à l'origine de ce système d'information. Il a été capable de participer activement à sa conception et est aujourd'hui capable de jouer tous les rôles pour le faire évoluer (métier, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, développement) et le défendre en interne et en externe. La zone d'incertitude n'est cependant pas seulement technico-fonctionnelle. Elle est amplifiée par le faible coût du système d'information conçu et maintenu. Les instituts n'ont pas les moyens de remplacer ce système par un autre système du marché. A tel point qu'à l'automne 2012, après avoir consulté à plusieurs reprises l'institut, la Banque de France a retenu ce système pour un projet d'envergure. En clair, le responsable de PAL tient les instituts à bout de bras. Toutes les tentatives et pressions de la direction pour modifier la logique en place se sont heurtées à une question de coût de remplacement pharaonique.

Nous pensons donc que le véritable pouvoir dans l'organisation dans laquelle nous sommes intervenus est détenu par une structure de pouvoir parallèle à la structure de pouvoir officielle. Cette structure de pouvoir gravite autour du responsable de PAL, qui est parvenu à mobiliser des ressources de pouvoir pertinentes au regard de l'organisation dans laquelle il agit. Pour sa part, le responsable de la division OSI est peut-être un grand général, mais son influence est limitée dans cette organisation sans armée. Quant à elle, la responsable adjointe de SEF a beau détenir le titre lui conférant un pouvoir hiérarchique, ses injonctions et ses plaintes auprès de la direction de l'institut ne pèsent pas suffisamment lourd pour que cette dernière prenne le risque de compromettre tout le système.

Nous montrons dans la partie suivante que cette structure de pouvoir parallèle à la structure de pouvoir officielle a soutenu l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*.

2.2.3. Le soutien apporté à l'émergence et au développement d'un standard *pratiqué*

Le responsable de PAL était présent lors des premiers contacts en 2005. Toutefois, ne représentant pas le pouvoir officiel, il s'est contenté de porter un intérêt passif à notre modèle conceptuel et aux prémisses de *LaFourmi.fr*.

Jusqu'en 2009, nous avons très fortement avancé avec lui pour valoriser, discrètement, les pratiques de gestion dans *LaFourmi.fr*. Membre du noyau dur de la communauté de pratique, il a soutenu toutes les initiatives du chercheur, allant jusqu'à cacher l'existence de *LaFourmi.fr* à la division OSI lorsque cette dernière était particulièrement agressive envers PAL.

Nous pensons toutefois que le véritable pouvoir était initialement entre les mains de la responsable du pôle *Procédures*, également adjointe au responsable de la division. Son rôle de normalisatrice rendait impossible son soutien à notre dispositif de recherche, bien qu'elle appréciait nos travaux. Le tournant décisif, qui a fait des pratiques le prolongement du standard, s'est déroulé quelques mois après son départ. Nous pensons qu'il ne s'agit pas d'un hasard.

Le véritable pouvoir, parallèle au pouvoir dessiné dans l'organigramme, avait été transféré entre les mains des deux membres restants du socle initial, tous les deux partisans de *LaFourmi.fr*, pour finir un an plus tard entre les mains du seul responsable de PAL.

Sa prise de fonction à l'été 2011, en tant que responsable adjoint de la division, a permis très rapidement de rendre visibles et opérationnels des projets *clandestins* qui devaient améliorer très significativement le service rendu aux agences. Ce fut le cas pour les portails des schémas comptables associés aux procédures. Aussi surprenant que cela puisse paraître, sa nouvelle responsabilité ne le positionne toujours pas, selon nous, dans la structure de pouvoir officielle car les nombreux sujets qui l'opposent à sa responsable de division, elle-même très liée à la direction générale, font que cette dernière le considère toujours en marge du management central.

Nous poursuivons en discutant du soutien apporté par une structure de pouvoir à l'émergence et au développement d'un standard *pratiqué* dans les cas des processus métier dans le groupe de presse nationale et dans la banque centrale.

2.3. Le soutien d'une structure de pouvoir dans les deux autres cas

Aucun soutien d'une structure de pouvoir, officielle ou non, ne semble avoir accompagné la mise en œuvre de *LaFourmi.fr* dans le groupe de presse nationale. Inversement, dans la banque centrale, toutes les structures de pouvoir ont soutenu sa mise en œuvre.

Dans le premier cas, la non émergence d'un standard *pratiqué* peut s'expliquer par ce phénomène. Dans le second cas, la question du temps très court qui a vu l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué* se pose.

2.3.1. Dans le groupe de presse nationale

Dans le cadre du projet ERP, le pouvoir officiel est représenté par le directeur financier du groupe, lequel est assisté dans sa tâche par un chef de projet maîtrise d'ouvrage (MOA). Ce projet étant à la fois fonctionnel et technique, le directeur du contrôle de gestion groupe, la responsable comptable du pôle magazines et le directeur informatique groupe sont invités au comité de pilotage. Le chercheur n'est pas convié à ces réunions car son rôle par ailleurs de maître d'œuvre délégué pose un problème de confidentialité des propos échangés.

Le jeu des acteurs de la structure officielle est relativement trouble.

La responsable comptable du pôle magazines s'est vu proposer la responsabilité comptable du groupe en cas de succès du projet. Sa compétence étant surtout technique, elle est peu *visible* par la direction du groupe. Elle est tiraillée entre sa volonté personnelle de maintenir l'identité propre du pôle magazines et son objectif d'intégrer les processus métier de ce dernier avec ceux du groupe. Le groupe lui assigne l'objectif de construire une *usine à compta* regroupant l'ensemble des sociétés du groupe. Très rapidement, elle est en difficulté pour porter ce message aux opérationnels car en son for intérieur, elle ne souhaite pas ce changement. Par ailleurs, elle semble détester le chef de projet MOA, sentiment apparemment réciproque.

Le directeur du contrôle de gestion groupe a été nommé à ce poste par un directeur qui a été débarqué juste après son arrivée à ce poste. Il a dirigé auparavant le contrôle de gestion de quelques sociétés du pôle magazines. La rumeur qui circule dit que le poste de directeur financier groupe lui aurait été promis. Pendant toute la durée de notre intervention, il fait

preuve d'une absence totale d'implication, probablement pour gêner son supérieur hiérarchique, le directeur financier groupe. Après le départ en juin 2010 de ce dernier, il prend sa place.

Le chef de projet maîtrise d'ouvrage n'est plus salarié du groupe. Responsable comptable de la Société Editrice du MONDE, il a négocié de faire partie du plan social et assume en tant que prestataire indépendant la direction du projet. Son départ effectif est contractuellement lié à la fin du projet. De grande compétence technique sur les aspects comptable et contrôle de gestion, il a des difficultés à se faire respecter par ses interlocuteurs. Officiellement bras droit du directeur financier groupe sur ce projet, il subit régulièrement le manque d'autorité de ce dernier sur ses troupes. L'exemple le plus marquant est l'annulation de ses congés prévus de longue date, à cause d'un report du projet dont la responsabilité incombait à la responsable comptable du pôle magazines.

Le directeur informatique groupe est un personnage très politique qui doit sa réussite dans le groupe à la bonne gestion informatique des périodes d'élections pour le journal LE MONDE. Sur les autres sujets, comme celui de l'ERP, il cherche avant tout à faire porter toute la responsabilité des problèmes rencontrés aux autres acteurs. Par ailleurs, sa très mauvaise entente avec la responsable informatique du pôle magazines complique plusieurs phases du projet.

Le chercheur, en tant que maître d'œuvre, travaille principalement avec le chef de projet MOA, l'informatique et les services comptable et de contrôle de gestion de toutes les sociétés du groupe. Il côtoie régulièrement les autres acteurs cités.

Lors de l'intervention, un élément très fort est ressorti. Il s'agit de l'attachement aux marques des sociétés dans lesquelles les acteurs travaillent. Par exemple, les comptables qui travaillent pour la société de moyen VM Magazines ne parlent pas de cette société et encore moins du groupe LE MONDE. Pour eux, ils travaillent pour TELERAMA, COURRIER INTERNATIONAL ... à tel point que l'idée même d'un regroupement de tous les services comptables du groupe constitue un blocage majeur. Ce blocage s'exprime de nombreuses manières : demandes d'être soustraits au projet ERP, refus de participer à des réunions, agressivité lors de la participation aux réunions ou encore passivité extrême sur les tâches qui leur sont confiées.

Les objectifs collectifs sont relativement flous car la direction financière du groupe n'a jamais communiqué officiellement le message pourtant connu par tous en interne : les caisses du groupe sont vides, il faut trouver des synergies. Les acteurs en charge de la conduite du changement sur le projet se retrouvent donc très souvent en première ligne face à la direction de chaque société, sans soutien officiel de la direction financière groupe. Après avoir essuyé quelques situations peu agréables, la responsable comptable du pôle magazines passe dans le camp de la critique du projet alors qu'elle est payée pour en assurer le bon déroulement. De son côté, le chef de projet MOA comprend vite qu'il est seul à porter le projet. Il fait face également à la direction informatique qui se permet de rédiger des comptes rendus de réunion à l'opposé de ce qui se dit en réunion. Le départ du directeur financier du groupe aura raison de son poste.

Les ressources mobilisées par les acteurs dans leurs relations de pouvoir ont semblé se neutraliser.

Engageant le fait d'être au cœur des informations majeures, le chef de projet MOA a été désavoué à plusieurs reprises par le fournisseur même de ces informations, le directeur financier groupe. Son expertise reconnue au journal LE MONDE n'a pas trouvé son équivalent dans le pôle magazines du groupe. Le fait de ne plus être un salarié du groupe a également diminué ses ressources à engager en raison de la précarité de son contrat.

La responsable comptable du pôle magazines possède une expertise reconnue dans son pôle mais une réputation de capacité limitée à jouer le même rôle au niveau d'un groupe. Elle n'est pas au cœur de l'information stratégique et ne peut pas s'appuyer sur un sponsor de la direction générale. Elle a donc peu de ressources à investir dans les relations de pouvoir. Elle finit par les investir essentiellement pour nuire à ses détracteurs.

Les directeurs du contrôle de gestion groupe et de l'informatique groupe consacrent une grande partie de leur temps à maintenir une bonne relation avec les différents directeurs des sociétés du groupe, n'hésitant pas à défendre une position n'allant pas dans les intérêts du groupe en tant qu'entité. Ils utilisent leur pouvoir relationnel pour nuire au directeur financier du groupe. A minima, ils ne font rien qui puisse l'aider.

Le directeur financier du groupe, peu autoritaire, n'est pas soutenu par la direction générale dans son action de refonte des processus métier à un niveau groupe et choisit prioritairement de ne pas heurter les susceptibilités des acteurs pouvant conduire à son éviction. A l'approche

du remaniement de l'actionnariat, il utilise son réseau pour organiser son départ avant qu'il ne soit trop tard.

Dans ce contexte de guerre larvée entre tous les acteurs, la méfiance domine chaque réunion car chacun accuse l'autre de poursuivre des objectifs personnels. Ajouté à cela, le refus de l'entité *groupe* par la majorité des acteurs nous permet de dire que ni la structure de pouvoir officielle ni les structures parallèles n'ont soutenu le projet de refonte des processus de gestion au niveau du groupe. Par suite, l'impact s'est avéré négatif sur l'émergence d'un standard *pratiqué* à ce niveau d'organisation.

Nous proposons dans la partie suivante d'analyser les relations de pouvoir au sein de la banque centrale.

2.3.2. Dans la banque centrale

Le projet EICHQ2 est piloté sous l'égide de la Direction des Services Bancaires (DSB), dont la responsable est la n-2 du gouverneur de la Banque de France. Son autorité extrêmement tranchante et affirmée lors du premier Comité de Direction Fournisseur sembla terroriser tous les acteurs principaux, à savoir la maîtrise d'ouvrage (MOA), la maîtrise d'œuvre (MOE), l'informatique et les utilisateurs. Par délégation, la direction du projet est confiée à la MOE, qui représente ainsi la structure de pouvoir officielle.

Les objectifs collectifs sont clairs. Le projet EICHQ2 est stratégique pour la Banque de France et s'inscrit comme prérequis d'un autre projet de réorganisation de très grande ampleur. L'intention organisationnelle est donc claire pour tous, ce qui n'exclut pas l'affrontement entre les services, et en leur sein, sur les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à l'objectif final.

Depuis quelques années, les projets stratégiques de la Banque de France, dépassant approximativement une dotation de dix millions d'euros, regroupent au sein d'une même entité projet la MOA et la MOE, le plus souvent dirigée par un membre issu de la MOA. Ce n'est pas encore le cas pour le projet EICHQ2, mais les moyens affectés sont très clairement supérieurs pour la MOA. L'enjeu pour la MOE, en plus d'atteindre les objectifs fixés par la DSB, est donc un objectif de survie. Elle compte s'appuyer sur le pouvoir octroyé par la direction du projet pour y parvenir.

Les terrains d'affrontement entre les deux services sont nombreux. La MOA choisit par exemple d'accélérer le planning projet, contre l'avis de la MOE, obligeant cette dernière à sous-traiter une partie de ses activités à la MOA, faute de ressources suffisantes. De même, la MOE décide de ne pas valider les Spécifications Fonctionnelles Détaillées rédigées par le fournisseur alors que la MOA les a validées sur le fond. Lorsque la question se pose de réécrire ces dernières au format attendu par la MOE, la MOA refuse de travailler à courte échéance à leur revalidation. Ajouté à cela, les réunions font régulièrement l'objet de joutes verbales hautes en couleur entre les chefs de projet ou leurs adjoints.

Comme évoqué précédemment, la structure de pouvoir officielle est incarnée par la MOE, constituée d'un directeur de projet, un chef de projet, deux adjoints et une autre ressource. Pourtant, c'est clairement la MOA qui finit par décider en dernier ressort sur tous les points litigieux. Dans l'intérêt du projet et de l'atteinte des objectifs fixés par la direction, la MOE prend sur elle cet état de fait et cherche avant tout à se couvrir contre toute attaque future. Elle fustige notamment régulièrement le rythme auquel est astreint chaque acteur sur ce projet.

Dans ce contexte, l'activité réalisée dans et autour de *LaFourmi.fr*, est surtout soutenue par la MOA, véritable structure de pouvoir non officielle. Le chercheur n'a pas souffert des relations parfois tendues entre les acteurs. La MOE n'a que rarement constitué un frein. Nous supposons que les délais très courts du projet ainsi que la clarté des objectifs collectifs fixés par la direction a permis à cette dernière de conduire le changement sans que les tensions entre les services n'impactent négativement le résultat final.

En examinant la question de plus près, il semble que les étapes identifiées par Kotter (1996) pour mener le changement soient présentes dans le projet EICHQ2.

La DSB a su dès le début du projet :

- Créer un sentiment d'urgence, partagé par tous.
- Faire comprendre aux différents services impactés par le projet que leur intérêt résidait dans leur collaboration.
- Développer une vision et une stratégie claire pour le projet en l'inscrivant dans une stratégie à plus long terme de transformation en profondeur de l'organisation dans son ensemble.

- Communiquer clairement cette vision dans les instances de pilotage que sont le comité de pilotage et le comité direction fournisseur.
- Donner un pouvoir d'action large aux employés et aux prestataires.
- Générer des réussites à court terme en soutenant la MOA dans son choix de piloter le planning par les délais.

LaFourmi.fr semble avoir été utilisé comme un moyen, mobilisé par les acteurs métier, pour mener à bien les deux étapes précisées ci-avant. En effet, l'outil a d'une certaine manière donné un pouvoir d'action plus large aux employés et prestataires engagés dans le projet et permis de générer des réussites à court terme.

Même s'il est trop tôt à ce stade d'avancement du projet EICHQ2 pour dire que les deux dernières étapes évoquées par Kotter (1996) pour mener le changement sont bien présentes dans ce projet, à savoir consolider les gains et produire plus de changement d'une part et ancrer le changement dans la culture d'entreprise d'autre part, il nous semble que le cas de la banque centrale se distingue des autres cas par les liens qui sont fait entre la structure de pouvoir officielle et les structures de pouvoir parallèles au niveau de la conduite du changement.

Dans le cadre de la conduite du changement menée pour le projet EICHQ2, nous observons que l'ensemble de l'organisation a soutenu l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*.

2.4. En synthèse

Lorsqu'un standard *pratiqué* émerge et se développe, il bénéficie a minima du soutien d'une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel. C'est le cas à la fois dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale.

Dans la banque centrale, alors qu'un standard *pratiqué* émerge dans un temps très court, nous observons également la présence d'un soutien de la structure de pouvoir officielle œuvrant dans le même sens que les autres structures de pouvoir non officielles. Nous attribuons cette particularité aux effets possibles de la conduite du changement menée par le management central dans ce projet.

Lorsqu'aucun standard *pratiqué* ne voit le jour, comme c'est le cas dans le groupe de presse nationale, aucune structure de pouvoir, qu'elle soit ou non officielle, n'a œuvré pour qu'il émerge dans l'organisation au niveau défini, soit le niveau groupe. Il est probable que le niveau auquel le changement a été conduit, le groupe, n'est pas le bon niveau pour qu'une véritable structure de pouvoir, officielle ou non, manifeste un intérêt dans l'émergence d'un standard *pratiqué*.

Soutenu par une structure de pouvoir parallèle à la structure de pouvoir officielle, le standard *pratiqué* butte généralement contre l'ordre établi. Or, pour Alter (1996: 65), « *l'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre* ». Babeau et Chanlat (2011), s'interrogeant sur la raison pour laquelle l'innovation ne peut se faire sans transgression, suggèrent que « *par sa nature même, l'innovation entre en conflit avec l'ordre. Ce qui est nouveau ne peut avoir de place dans un espace structuré a priori par un dispositif normatif [...] Toute innovation introduit du désordre* » (Babeau et Chanlat, 2011: 36-7).

Nous pouvons dès lors nous interroger sur la présence d'un processus d'innovation à l'œuvre dans l'organisation lorsqu'un standard *pratiqué* émerge et se développe. Nous proposons dans la partie suivante de discuter de cette question pour chacun des cas de notre recherche-action.

3. Un processus d'innovation organisationnelle

L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Ce dernier permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques.

Dans notre cas principal, il nous semble que le standard *pratiqué* a suivi une trajectoire d'innovation lui conférant un statut d'innovation organisationnelle.

Nous proposons tout d'abord de préciser le concept d'innovation organisationnelle.

Ensuite, nous en discutons l'observation dans le cas des processus métier dans l'institut bancaire public.

Enfin, nous adoptons un point de vue infirmationniste en utilisant les deux autres cas pour compléter notre discussion du cas principal, avant de proposer une synthèse de nos résultats.

3.1. L'innovation organisationnelle

3.1.1. Éléments définitoires

Pour Norbert Alter, alors que l'innovation est généralement conçue comme une bonne chose, elle « *repose sur le développement simultané des forces de destruction et de création* » (1996: 1). Il suit Schumpeter (Schumpeter, 1942, traduction française de 1972) pour qui : « *l'innovation est une destruction créatrice* », « *elle détruit les règles sociales dont la stabilité donne sens aux pratiques, assure la socialisation et l'accès à l'identité* ». Mais Alter précise qu'en contrepartie, « *elle ouvre et enrichit les modes de sociabilité, elle défait des positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs, elle donne un autre sens au monde* » (1996: 1) et que, « *dans tous les cas, l'ensemble organisé devient mobile : les cultures professionnelles, les intérêts des acteurs, les techniques, les stratégies industrielles ou les produits se transforment* » (1996: 2).

Alter ajoute que « *la logique de l'innovation – incertitude des moyens et des fins – et celle de l'organisation – éradiquer l'incertitude par la programmation et la standardisation – s'opposent* » (1996: 3). Par suite, « *innover suppose toujours de prendre le risque de transgresser les règles sociales* » (Alter, 1996: 3).

Dès lors, « *l'analyse de l'innovation a finalement peu de choses à voir avec la description des effets de la nouveauté sur les structures, les règles, les cultures ou les comportements. Elle correspond également mal à la seule mise en évidence de la force des acteurs, de leur capacité à créer un nouveau monde. Elle ne fait que décrire la rencontre tumultueuse entre la création du nouveau et la destruction de l'ancien. Et cette rencontre n'a rien d'un moment, elle est une circonstance durable* » (Alter, 1996: 3).

Par ailleurs, « *l'innovation a peu de choses à voir avec la question du changement, le passage d'un état stable à un autre. Elle représente une trajectoire incertaine, dans laquelle cohabitent la force des croyances et la recherche de sens, incitant simultanément à la mobilisation et au désengagement* » (Alter, 1996: 3-4).

Parfois, l'innovation est confondue avec l'invention. Nous proposons de clarifier ces deux concepts.

3.1.2. Du processus d'invention à l'innovation

Pour Schumpeter, une invention consiste en la conception d'une chose nouvelle, cette chose pouvant être par exemple un bien de consommation, une méthode ou une technologie de production, un marché ou une structure organisationnelle d'entreprise. L'innovation consiste, elle, en l'application industrielle et commerciale d'une invention, en sa valorisation économique.

Alter (1996) souligne l'extrême complexité du processus de passage de l'invention à l'innovation. L'innovation vise en effet à intégrer une invention dans un ensemble social. L'innovateur doit donc, à la différence de l'inventeur, composer avec des contraintes économiques ou sociales, de marché, d'usages, etc.

Cependant, alors que Schumpeter voit l'invention et l'innovation comme des processus, Alter emploie parfois le terme *innovation* pour désigner le résultat de l'activité d'innovation.

Pour sa part, Rogers (2003) décrit l'invention comme « *le processus par lequel une nouvelle idée est découverte ou créée* » : l'invention est une action. Par contre, l'innovation constitue pour lui comme un objet, une idée, ou une pratique perçus comme nouveaux par un individu ou un système social. Rogers emploie d'ailleurs le terme *innovation* comme un synonyme de nouvelle technologie, que celle-ci soit matérielle ou purement intellectuelle : une philosophie politique, une idée religieuse, une méthode de production, ou un concept managérial par exemple, sont autant de technologies ou innovations s'ils sont perçus comme nouveaux.

L'innovation est pour Rogers d'une part, à l'instar d'Alter, le résultat d'un processus d'invention, et d'autre part l'objet potentiel d'un autre processus : l'adoption par les membres d'un *système social*, doté de structures et de normes propres, de leaders d'opinion parmi ses membres, etc. Un système social globalement, et chacun de ses membres individuellement, peuvent adopter ou rejeter l'innovation. Le taux d'adoption d'une innovation par les membres d'un système social permet de mesurer la diffusion de l'innovation dans ce système social.

Segrestin (2004a) et David (1996) emploient l'expression *innovation managériale*, comme Rogers pourrait le faire, pour désigner les nouveaux concepts ou dispositifs spécifiquement prescrits et appliqués par les managers ou dirigeants à leurs entreprises. Ces concepts ou dispositifs sont toutes des inventions qui ont fait l'objet d'une adoption large par les entreprises.

Segrestin (2004a) cite plusieurs exemples, qui font l'objet de son ouvrage : le modèle de la compétence, l'entreprise-réseau, les standards de qualité, le management par les processus, la gestion de projet, le management des connaissances (ou knowledge management), le progiciel de gestion intégré dit ERP.

D'autres concepts ou dispositifs sont susceptibles de venir grossir la liste, peut-être même de bousculer l'ordre établi des innovations managériales précitées. Pour déterminer si un concept ou un dispositif inventif suit une trajectoire d'innovation, Alter (1996: 39) dénombre six dimensions participant conjointement à sa mise en évidence :

- *« Une invention ne se traduit pas toujours en innovation : certaines fois le processus est très lent, d'autres fois, il n'aboutit pas ;*
- *Un processus d'innovation obéit à des séquences qui représentent, dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social ;*
- *L'innovation butte toujours contre l'ordre établi ; elle suppose donc une rupture, et celle-ci s'appuie sur la déviance ;*
- *L'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible ; cette activité n'est d'ailleurs pas le seul fait des innovateurs définis comme tels par l'institution ; elle peut tout aussi bien être le fait quotidien d'opérateurs quelconques ;*
- *La rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice ; celle-ci correspond beaucoup plus largement à un désir de reconnaissance sociale ; dans tous les cas l'action innovatrice s'appuie sur des croyances ;*
- *Ces croyances représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans les processus de diffusion de l'innovation, bien plus que ne le font les analyses rationnelles. »*

Alter décline ensuite ces dimensions en cinq processus créateurs qui fondent la capacité à innover (65-88) :

- L'invention n'est qu'une incitation à l'innovation ;
- L'appropriation : une création de sens ;

- L'institutionnalisation : une mise en forme ;
- L'élaboration collective de l'innovation ;
- Dirigeance et consistance des acteurs.

Nous discutons dans la partie suivante de la mise en évidence d'une trajectoire d'innovation suivie par le standard *pratiqué* dans l'institut bancaire public.

3.2. Le processus d'innovation organisationnelle dans l'institut bancaire public

Selon Alter (1996: préface), « *pour bien comprendre ce qui se joue, dans l'innovation au quotidien, il faut accepter de considérer l'ambiguïté radicale de ces situations : si les règles sont inefficaces, elles sont légitimement transgressées par des pratiques innovantes ; mais ce sont ces mêmes règles qui sanctionnent l'activité des innovateurs. Innover représente ainsi toujours une prise de risque, une forme de déviance au quotidien. De même, ce ne sont pas les élites qui peuvent décréter l'innovation puisque celle-ci représente toujours l'usage inattendu, la perversion ou l'appropriation d'une décision ou d'une nouveauté. Mais les élites savent aussi tirer parti des innovateurs du quotidien, en transformant en lois leurs pratiques innovantes, en les institutionnalisant. L'innovation, dans les organisations, est ainsi toujours un apprentissage collectif dans lequel personne ne peut à l'avance savoir s'il a ou aura raison.* »

Après huit ans d'intervention dans l'institut bancaire public, nous avons désormais le recul suffisant pour déterminer si cet apprentissage collectif a bien existé, si des pratiques innovantes ont bien été institutionnalisées.

En suivant Schumpeter (1942, traduction française de 1972), nous qualifions le standard *pratiqué* d'invention car il s'agit de la conception d'une chose nouvelle, en l'occurrence une nouvelle voie de standardisation des processus métier.

En raison du rôle structurant de l'outil qui matérialise le modèle conceptuel de nos travaux sur l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*, nous proposons d'étudier la mise en œuvre de *LaFourmi.fr* dans le cas des processus métier dans l'institut bancaire public au regard des six dimensions d'Alter (1996: 39), présentées précédemment, afin de mettre en évidence le cas échéant une trajectoire de l'innovation.

3.2.1. Une invention ne se traduit pas toujours en innovation

Selon Alter, une invention ne se traduit pas toujours en innovation. Certaines fois le processus est très lent, d'autres fois, il n'aboutit pas.

L'intervention, notamment par la mise en œuvre de *LaFourmi.fr*, a modifié le fonctionnement en matière de standardisation des processus métier. Nous considérons que le processus d'innovation a abouti, pris un caractère officiel en 2009 et s'est renforcé par la suite. Les lettres *INFO SEF*, sortes de newsletters internes à l'organisation ciblée par notre recherche-action, attestent de cet aboutissement en octobre 2009 et en juillet 2010.

Côté acteurs métier, les statistiques de connexion évoquées précédemment montrent un réel intérêt porté à *LaFourmi.fr*, pour son contenu et son contenant. Outre, les simples consommateurs d'informations, de plus en plus d'acteurs métier produisent du contenu et partagent leur connaissance en décrivant leurs pratiques.

Le processus d'innovation a été, du point de vue du chercheur, très lent. Presque cinq ans se sont écoulés entre les premiers contacts début 2005 et le début de la reconnaissance formelle à l'automne 2009. Toutefois, il n'est pas surprenant qu'il faille autant d'années pour changer un fonctionnement particulièrement ancré dans le standard *promulgué*.

En réalité, le standard *pratiqué* ne s'est pas traduit lentement en innovation ; il a simplement enchaîné l'une après l'autre les séquences de son appropriation par le corps social, en prenant parfois un peu plus de temps d'une séquence à une autre.

3.2.2. Un processus d'innovation obéit à des séquences

Selon Alter, un processus d'innovation obéit à des séquences qui représentent, dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social.

Nous pensons avoir observé que le standard *pratiqué*, appuyé par notre intervention, a suivi les séquences décrites par Schumpeter pour aboutir à une innovation.

Tout d'abord, Schumpeter précise que le passage des combinaisons routinières aux combinaisons à risque est le fait de quelques individus marginaux du point de vue du circuit économique dominant. Alter nomme cette séquence l'*incitation*.

Dans le cas de l'institut bancaire public, le noyau dur à l'origine de la communauté de pratique, constitué par le responsable de PAL et par le chercheur, se caractérise par une certaine marginalité à l'égard du système officiel.

Dans le cas du responsable de PAL, cette marginalité s'est construite à partir d'un profil atypique et d'une personnalité affirmée vis-à-vis de la direction générale. Peu diplômé⁷², il a obtenu la responsabilité du pôle PAL après avoir travaillé dans tous les pôles de la division SEF et dans d'autres divisions de l'institut. Quasiment à chaque changement de poste, il est appelé pour solutionner des situations difficiles dans un temps record. Ce fut notamment le cas pour le projet de mise en œuvre au siège et dans toutes les agences du logiciel de paye. Pour ce projet, il intègre en urgence l'équipe projet un mois avant le démarrage en production alors que rien ou presque ne fonctionne. Peu enclin aux titres honorifiques et aux discours éloignés de la réalité opérationnelle, il est, au début de l'intervention, une énigme à résoudre pour la direction générale. En effet, cette dernière souhaite que l'activité de son pôle, PAL, soit transférée à la division OSI, dont le responsable ne cache pas des velléités de domination au sein de l'institut. Le responsable de PAL menace de démissionner si ce transfert se réalise. Consciente que sans lui, plus rien ne pourrait fonctionner à des coûts raisonnables, la direction générale, malgré de nombreuses tentatives, finit par abandonner ce projet au départ à la retraite du directeur général en 2012.

Le chercheur, autre membre du noyau dur de la communauté de pratique, porte également une certaine marginalité, notamment au regard de la direction générale de l'institut. Dès que cela est possible, il défend les intérêts des acteurs opérationnels au détriment de certains intérêts à court terme de la direction, et ce, au risque de perdre sa mission. Par ailleurs, lorsque la direction générale lui demande de tout mettre en œuvre pour absorber la compétence du responsable de PAL, il soutient ce dernier en mettant en exergue l'extrême difficulté de remplacer quelqu'un qui a construit une expertise sur plus de vingt ans au service de l'institut. Cette solidarité envers le responsable de PAL lui vaut une mise à l'écart temporaire par la responsable de la division SEF pendant presque un an entre 2012 et 2013.

La marginalité, ainsi qu'un souci permanent d'efficacité pour l'institut, du responsable de PAL et du chercheur vis-à-vis de la structure de pouvoir officielle, s'expriment selon des formes différentes au fil du temps mais perdurent. Par exemple, lorsque le responsable de PAL est nommé responsable adjoint de la division SEF en 2011, nous pouvions penser que cette marginalité arrivait à son terme. Pourtant, les difficultés rencontrées avec la nouvelle responsable de la division dès 2012 allaient démontrer que le titre ne fait pas tout. Les idées

⁷² BTS Comptabilité

défendues par ce dernier, très proches des problèmes des acteurs métier opérationnels, sont rarement en phase avec celles du management central.

L'*incitation* a duré plus de quatre ans. La situation s'est débloquée presque naturellement à partir de l'hiver 2009. Cela coïncide avec la prise en main de son service, six mois après sa nomination, par un nouveau responsable de la division des services financiers, lequel est beaucoup moins féru de *code civil* que son prédécesseur et très enclin à déléguer tout ou partie de son activité. Les responsables de pôles ont rapidement compris qu'ils ne pouvaient plus compter que sur eux-mêmes et ont cherché à se donner les moyens de leurs ambitions en développant leur autonomie.

Ensuite, pour Schumpeter, arrive une deuxième période pendant laquelle des essaims d'imitateurs reproduisent et aménagent les innovations. Cette phase, particulièrement violente, bouleverse les équilibres. Alter nomme cette séquence l'*appropriation*. Pendant cette période, des innovateurs, des relais ou autres passeurs d'un monde à l'autre diffusent l'invention.

L'*appropriation* a duré environ un an, entre l'hiver 2009 et l'hiver 2010. De très nombreuses connexions à *LaFourmi.fr* sur cette période montrent un changement. Sur cette période, les innovateurs auront été la responsable du pôle CEP, certains membres de son équipe, le responsable de PAL et quelques responsables COB dans les agences. Leur influence a poussé, en douceur, le pouvoir en place à déclencher la séquence suivante.

Enfin, Schumpeter décrit une période de stabilisation de la situation, voire de réduction de la poussée innovatrice. Alter nomme cette séquence l'*institutionnalisation*.

Fin 2012, l'*institutionnalisation* dure depuis trois ans. Il est vrai que l'heure est à la stabilisation. L'outil *LaFourmi.fr* est totalement reconnu par l'organisation cible de notre intervention, toléré par les organisations voisines qui le voyaient d'un mauvais œil (informatique, sécurité des systèmes d'information) et borné par le pouvoir central (inspection et direction générale refusent catégoriquement que les procédures soient gérées dans l'outil). La réduction de la poussée innovatrice est également palpable par un nombre de connexion à *LaFourmi.fr* moins important qu'en 2009-2010 mais stable.

Dans le cas de l'institut bancaire public, le standard *pratiqué* s'est traduit en innovation en suivant des séquences qui représentent, dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social.

Lors de l'*incitation*, il s'est construit sans l'aval du pouvoir officiel. Nous abordons ce point dans la partie suivante.

3.2.3. L'innovation butte toujours contre l'ordre établi

Selon Alter, une innovation n'obtient pas par défaut le soutien du pouvoir officiel. Elle suppose donc une rupture, et celle-ci s'appuie sur la déviance.

Jusqu'en 2007, l'observatoire des pratiques, renommé *LaFourmi.Fr*, était confidentiel pour l'ensemble des acteurs métier.

Lorsqu'il était évoqué aux instances dirigeantes, le responsable de PAL minimisait son champ d'action à celui d'un logiciel de documentation en support de l'activité de PAL. Peu ambitieux en apparence, le logiciel ne gênait pas le responsable de la division SEF dont le goût prononcé pour la procédure ne s'étendait pas jusqu'à ce domaine d'activité.

LaFourmi.Fr était également confidentiel vis-à-vis de la division ennemie, l'informatique. En effet, étant donné que toute installation logicielle était du ressort des services techniques de OSI, l'accès en ligne à ce logiciel a permis d'éviter les contraintes techniques consécutives à la politique de sécurité des systèmes d'information.

En résumé, afin de consolider les fondations du logiciel, il était dangereux de l'exposer trop tôt auprès d'acteurs qui, soit l'auraient catalogué trop vite dans un registre technicien, soit auraient cherché à le faire avorter.

Le changement de responsable de division en 2008 change la donne. Ce dernier est moins strict sur le formalisme imposé aux moyens permettant de solutionner les problèmes rencontrés autour des processus métier. Notre profitons de cette ouverture pour communiquer avec les acteurs métier sur les gains potentiels de l'utilisation de *LaFourmi.fr* pour leurs activités courantes.

Le tournant de 2009 a sorti définitivement *LaFourmi.fr* de la clandestinité, d'une part en le diffusant auprès des métiers de la gestion dans les agences DOM et COM, et d'autre part en assumant son existence officiellement auprès de la division informatique. La communication par AEB, dans la lettre INFO SEF, de l'utilisation de *LaFourmi.fr* traduit le passage du *caché* à l'*institutionnalisé*.

L'ordre établi, par l'intermédiaire du responsable de la division SEF et du pôle AEB, a tardivement perçu son intérêt dans l'existence de cet outil. Ce faisant, il a rompu avec une logique de production du standard très ancrée dans les habitudes de l'institut, n'hésitant pas à couvrir des actions contraires aux règles informatiques validées par la direction générale.

3.2.4. L'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible

Selon Alter, l'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible. Cette activité n'est d'ailleurs pas le seul fait des innovateurs définis comme tels par l'institution. Elle peut tout aussi bien être le fait quotidien d'opérateurs quelconques.

Les tournants décisifs pris par l'innovation ont été, à la grande surprise du chercheur, le fait quotidien d'agents et de responsables qui ont librement décidé d'adhérer au dispositif pour des raisons très variables :

- Créer du lien avec les agences et s'affranchir du carcan des procédures pour la responsable du pôle CEP.
- Se valoriser lors du séminaire des responsables COB des agences pour l'agent spécialisé dans la gestion des immobilisations.
- Etre autorisée à quitter plus rapidement son poste après une décision de mutation pour l'adjoindre au responsable de la division des services financiers.
- Se valoriser lors du séminaire des directeurs d'agence pour la responsable du pôle AEB.
- Défendre un idéal de valorisation des pratiques opérationnelles pour le responsable de PAL.

Il eut été impossible pour le chercheur, au début comme au cours de l'intervention, de prédire qui jouerait le rôle de passeur de l'innovation, quand et comment.

Le fait que l'action innovatrice s'appuie sur des croyances renforce son imprévisibilité.

3.2.5. La rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice

Selon Alter, la rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice. Celle-ci correspond beaucoup plus largement à un désir de reconnaissance sociale. Dans tous les cas l'action innovatrice s'appuie sur des croyances.

Le chercheur est arrivé lors du premier rendez-vous avec des croyances fortes sur l'intérêt pour l'organisation de mettre en œuvre *LaFourmi.fr*. Ce logiciel n'avait aucune valorisation financière, comme c'est encore le cas aujourd'hui. La motivation profonde du chercheur a toujours été alimentée par le souhait de changer le cours des choses alors que son environnement professionnel lui disait qu'il était impossible d'agir. Sa croyance, fortement inspirée par l'*enactement*, est que l'environnement peut être transformé autant qu'il nous transforme.

Les premiers soutiens dans l'organisation ont tout de suite partagé les mêmes croyances, approximativement pour les mêmes raisons, comme ce fut le cas pour les responsables de PAL et de CEP.

Les soutiens apportés par la suite l'ont été pour beaucoup d'entre eux en voyant le standard *pratiqué* comme un moyen d'assouvir leur désir de reconnaissance sociale, et pour quelques-uns, comme un moyen de se valoriser auprès de leur hiérarchie et de leurs pairs.

Les individus qui se sont engagés dans la diffusion de l'innovation ont en tout cas tous plébiscité la même bannière : la fourmi.

3.2.6. Les croyances représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans les processus de diffusion de l'innovation

Selon Alter, les croyances évoquées dans le paragraphe précédent représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans les processus de diffusion de l'innovation, bien plus que ne le font les analyses rationnelles.

Le code commun de ces croyances est très vite apparu comme évident à tous les acteurs de l'organisation. Notre symbole, la fourmi, a tout de suite permis de véhiculer notre philosophie d'action. La fourmi est symbole⁷³ de travail, d'activité, de construction, de vie en société. Elle est prévoyante, besogneuse, appliquée et infatigable. Le Talmud la dit honnête.

Le logo sympathique utilisé lui a également donné un caractère convivial. Personnage taiseux dans la fable de La Fontaine, la fourmi qui illustre notre logiciel s'amuse autant qu'elle travaille et vient en aide à ses pairs. A tel point que mes collaborateurs et moi-même nous faisons appeler les fourmis.



Figure n°40 : logo du symbole La fourmi

Nous pensons que ce symbole a réellement permis aux individus et aux groupes de s'engager dans les processus de diffusion du standard *pratiqué*.

Nous pensons avoir observé dans l'institut bancaire public les six dimensions qui, selon Alter (1996), participent conjointement à la mise en évidence d'une trajectoire d'innovation pour le standard *pratiqué*. Il passerait ainsi du statut d'invention à celui d'innovation organisationnelle.

Notre souhaitons désormais utiliser les deux autres cas de notre recherche-action pour mettre à l'épreuve ce constat réalisé à l'institut bancaire public.

⁷³ <http://www.dictionnairedessymboles.fr/article-symbolisme-de-la-fourmi-115402229.html>

3.3. Le processus d'innovation organisationnelle dans les deux autres cas

Aucun processus d'innovation organisationnelle ne semble avoir accompagné la mise en œuvre de *LaFourmi.fr* dans le groupe de presse nationale et dans la banque centrale.

3.3.1. Dans le groupe de presse nationale

Alter précise que certaines fois, le processus d'innovation est très lent, d'autres fois, il n'aboutit pas. Nous pensons que dans le groupe de presse nationale, le standard *pratiqué* n'est pas en mesure de se traduire en innovation.

La première explication tient au fait que nous n'avons pas vécu les séquences représentant, dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social. Nous ne sommes pas parvenus à dépasser le stade de l'*incitation*.

Par ailleurs, la structure de pouvoir officielle, le groupe, n'a pas constitué de frein particulier sur l'utilisation et le développement du logiciel. Ni pour, ni contre, comme sur de nombreux sujets pendant le projet ERP. Ce sont précisément les acteurs métier qui n'ont pas souhaité s'investir dans le développement de *LaFourmi.fr*. Le service informatique, tout d'abord, soucieux de déterminer seul la gouvernance des systèmes d'information et peu enclin à laisser trop de place aux métiers dans la maintenance future de l'ERP. Les services de contrôle de gestion, ensuite, qui veillent à isoler leur société du reste du groupe. Toute idée de partage entre sociétés du même groupe semble mal venue. Nous pensons que la structure de pouvoir non officielle a joué un rôle significatif dans le non-développement de *LaFourmi.fr* dans le groupe de presse nationale.

Par suite, les opérateurs du quotidien non définis comme innovateurs par l'institution n'ont pas œuvré pour installer *LaFourmi.fr* dans le quotidien des sociétés du groupe. Les acteurs métier, attachés à la forte identité de leur société, n'ont pas souhaité lier leur quotidien à un outil dévolu avant tout au groupe avant de servir chaque entité de ce dernier.

La croyance qu'ont les acteurs métier de risquer de perdre leur identité, dès lors que les pratiques du groupe gagnent potentiellement du terrain sur les pratiques de la société, est très présente dans toutes les sociétés du groupe. La croyance sous-jacente est que le groupe n'apporte rien de bon à la société qui en fait partie. Ces croyances sont, nous semble-t-il, un

anti-vecteur de diffusion de *LaFourmi.fr*, dont le périmètre d'action couvre l'ensemble du groupe.

Si le standard *pratiqué* est une innovation organisationnelle, nous pensons que les conditions ne devaient pas être réunies pour qu'elle bénéficie au groupe de presse nationale.

3.3.2. Dans la banque centrale

Dans le cas des processus métier dans la banque centrale comme dans celui de l'institut bancaire public, nous avons observé une trajectoire d'innovation pour le standard *pratiqué*.

Cependant, nous avons été surpris par des différences notables dans le processus d'innovation.

Tout d'abord, le processus a été très rapide. En quelques mois les cinq processus créateurs déclinés précédemment par Alter (1996) se sont enchaînés en donnant une impression de quasi-simultanéité. Ce constat pose la question d'un ancrage en profondeur de l'innovation dans l'organisation.

Ensuite, bien qu'un vrai processus d'institutionnalisation ait bien existé, la structure de pouvoir officielle n'a jamais freiné l'innovation, allant même jusqu'à amender le Plan d'Assurance Qualité du projet pour préciser le rôle tenu par *LaFourmi.fr*. L'activité d'innovation a cependant bel et bien débuté par le fait quotidien d'opérateurs quelconques, mais ceux-ci furent appuyés dans leur démarche par l'ordre établi.

Seul le temps permettra de vérifier l'ancrage en profondeur du standard *pratiqué* dans le cas de la banque centrale. Nous émettons cependant l'hypothèse que le soutien rapide, ou tout du moins l'absence de frein, apporté par la structure de pouvoir officielle pourrait expliquer la rapidité avec laquelle l'innovation organisationnelle s'est construite.

Nous proposons dans la partie suivante une synthèse des observations et analyses tirées de nos trois cas de recherche.

3.4. En synthèse

En tant que conception d'une voie nouvelle de standardisation des processus métier, le standard *pratiqué* est une invention.

Dans le cas de l'institut bancaire public, la transformation de cette invention en innovation n'a pas été programmée, mais constatée comme une logique à l'œuvre dans l'organisation.

La trajectoire de cette invention est bien celle d'une innovation organisationnelle dans le cas de l'institut bancaire public. Lente à s'implanter dans le corps social de l'organisation, pour ne pas dire poussive, elle a connu les séquences répertoriées d'une innovation, soit quatre ans pour l'incitation, un an pour l'appropriation et trois années d'institutionnalisation progressive au sein d'un périmètre bien délimité : celui de la division des services financiers et des métiers de la gestion dans les agences DOM et COM. Au sein de cette entité, l'innovation a butté contre l'ordre établi, jusqu'en septembre 2009. Les années précédentes, il a donc fallu rester particulièrement discret et néanmoins très actif dans le développement officieux d'une communauté de pratique. Les tournants décisifs pris par l'innovation l'ont été, à la grande surprise des innovateurs, par le fait quotidien d'opérateurs qui ont librement décidé d'adhérer à *LaFourmi.fr* à des périodes et pour des raisons aussi variables qu'imprévisibles, basées pour certains sur un désir de reconnaissance sociale et pour d'autres sur la croyance d'un monde meilleur au travail. La fourmi, symbole de cette innovation organisationnelle, a réussi à fédérer des acteurs aux intérêts parfois divergents, autour d'un projet aux antipodes du fonctionnement de l'organisation au début de la recherche-action.

Le cas de la banque centrale confirme que l'émergence et le développement du standard *pratiqué* suit un processus d'innovation organisationnelle et que le standard *pratiqué* lui-même est le résultat de ce processus. Pourtant, le temps très court du processus, ainsi que le soutien rapide apporté par l'ordre établi, posent question quant à la profondeur de l'ancrage de l'innovation dans l'organisation.

Dans le cas des processus métier dans le groupe de presse nationale, le standard *pratiqué* n'ayant pas vu le jour, il est logique qu'aucun processus d'innovation organisationnelle lié au standard *pratiqué* n'ait émergé.

Conclusion

Nous avons évoqué successivement un processus de création de sens, le soutien apporté par une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel et un processus d'innovation organisationnelle à l'œuvre dans l'organisation pour les trois cas de notre recherche-action.

Dans le cas des processus métier dans l'institut bancaire public et dans la banque centrale, alors qu'un standard *pratiqué* émerge et se développe, les trois logiques sont à l'œuvre dans l'organisation.

Inversement, dans le cas des processus métier dans le groupe de presse nationale, alors qu'aucun standard *pratiqué* ne voit le jour, aucune des trois logiques n'est à l'œuvre dans l'organisation.

Le troisième cas de notre recherche-action, celui des processus métier dans une banque centrale, vient toutefois interroger ces résultats. En effet, la structure de pouvoir officielle ne semble pas constituer dans ce cas un frein à l'émergence et au développement du standard *pratiqué*. Au contraire, sa conduite du changement semble même permettre une accélération du processus d'innovation organisationnelle aboutissant au standard *pratiqué*.

Sinon, à moyen et long terme, nous pensons que les organisations, dans lesquelles un processus de création de sens, le soutien apporté par une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel et un processus d'innovation organisationnelle sont à l'œuvre, sont prêtes à voir émerger et se développer un standard *pratiqué*. Inversement, l'absence simultanée de ces logiques à l'œuvre dans l'organisation semble condamner a priori l'émergence d'un standard *pratiqué*.

Conclusion générale

Dans un premier temps, cette conclusion aura pour objet de rappeler les principaux concepts et enseignements tirés de cette recherche. Ensuite, nous en présenterons les apports, avant d'en présenter les limites, pour enfin proposer des perspectives de recherche.

A. Synthèse du cadre théorique et des résultats de la recherche

Cette recherche avait pour objectif la construction d'un modèle conceptuel et pratique ouvrant une nouvelle voie de standardisation des processus métier.

Nous avons tout d'abord fait état de deux constats importants.

D'une part, **les processus métier font l'objet d'une standardisation ancrée dans l'Organisation Scientifique du Travail, le reengineering, le benchmarking et des outils de type progiciels de gestion.** Nous nommons *standard promulgué* les voies empruntées par la standardisation que sont **la domination, la confrontation et l'incorporation.**

D'autre part, **le standard *promulgué* des processus métier génère de nombreux problèmes, aux niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel :**

- Au niveau stratégique, nous constatons une réduction de la variété requise pour gérer la complexité ainsi que des écarts entre le modèle et son application.
- Au niveau fonctionnel, nous faisons état d'une conflictualité exacerbée entre les services et d'une autonomie menacée dans et entre les services, desservant les objectifs de l'entreprise.
- Au niveau opératoire, nous remarquons en premier lieu une rigidité accrue qui décourage l'initiative, crée de la frustration et pousse les acteurs métier à élaborer des pratiques de contournement, et en second lieu un accroissement de la déresponsabilisation, de la démotivation, du désengagement et de la perte de sens chez les acteurs métier.

Par suite, sans remettre en question les fondements mêmes de la standardisation, nous nous sommes intéressés à la nature d'une autre voie de standardisation des processus métier capable d'affranchir l'organisation du *standard promulgué*. **Nous avons mis en évidence qu'une autre de voie de standardisation de processus métier était envisageable, le**

standard *pratiqué*, avec les pratiques dans le rôle principal. Afin de préciser la nature de ce standard *pratiqué*, nous avons revisité les problèmes générés par les autres voies de la standardisation en puisant notamment dans la théorie de la création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997). A l'issue de cette analyse, nous postulons que **chaque problème identifié est lié à l'absence d'au moins une condition requise à la création de connaissances organisationnelles en spirale.**

Considérant que **l'injection des pratiques dans le standard réamorcerait la spirale de création de connaissances organisationnelles**, nous avons formulé **plusieurs propositions pour caractériser ce que serait un *standard pratiqué*** :

- Les pratiques rendent le standard protéiforme.
- En injectant la pratique directement dans le standard, le processus métier développe sa pertinence continue.
- Un standard pratiqué repose sur une dynamique dialogique.
- Le standard est la référence, l'étalon ; les pratiques sont le challenger, le levier d'ajustement.
- Le standard est un espace de négociation.
- Un standard pratiqué est un construit collectif, créateur de sens, fait d'allers et retours permanents entre l'individu, le groupe et l'organisation.

Ensuite, **afin de déterminer comment un standard *pratiqué* pourrait voir le jour dans une organisation et s'y développer**, nous formulons **plusieurs hypothèses** :

- Favoriser le développement d'une communauté de pratique permet de socialiser la connaissance tacite.
- Produire un référentiel des pratiques permet de produire une connaissance explicite riche et contextualisée.
- Etablir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées permet, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard pratiqué.

- Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part, permettent d'intérioriser la connaissance tacite.

Ces hypothèses constituent notre modèle conceptuel.

Nous proposons, afin de les mettre à l'épreuve du terrain, de **mettre en œuvre une recherche-action dans un institut bancaire public** et deux autres organisations présentant des contextes différents, à savoir **un groupe de presse nationale et une banque centrale**.

Notre recherche-action est de **type recherche-intervention**. Ce choix est porté par notre volonté de provoquer des changements sur nos terrains d'étude afin de produire des connaissances scientifiques et actionnables. Le changement souhaité s'est appuyé notamment sur la **mise en application de l'outil *LaFourmi.fr***, lequel instrumentalise notre modèle conceptuel. Il s'est appuyé également sur la capacité du chercheur à concevoir cet outil, à le construire et à agir à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations. En tant qu'animateur de l'application de l'outil, **le chercheur a trouvé dans le *sensemaking* les ressources théoriques de sa philosophie d'action sur le terrain**.

Sur les terrains sélectionnés, le chercheur a suivi un programme classique de recherche-action, avec un *design* spécifique aux recherches de type intervention. Il a précisé l'objet de sa recherche, sa modélisation et la mise en application sur le terrain de l'outil qui instrumentalise cette modélisation.

L'intervention sur les terrains d'un institut bancaire public, d'un groupe de presse nationale et d'une banque centrale **a montré que dans les trois cas, l'étude des processus métier faisait écho à la question de recherche**, qui s'intéresse au *comment* un standard *pratiqué*, nouvelle voie de standardisation des processus métier, peut émerger et se développer au sein d'une organisation. **Les modifications induites par l'intervention s'avèrent significatives pour les cas des processus métier dans l'institut bancaire public et la banque centrale, mais pas pour le cas des processus métier dans le groupe de presse nationale.**

La discussion de nos hypothèses à partir de leur mise en test sur chaque terrain de notre intervention **a débouché sur leur corroboration, validant ainsi notre modèle conceptuel**, la possibilité de réamorcer la spirale de création de connaissances **et par suite, l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué* comme nouvelle voie de standardisation des processus métier.**

L'intervention, à laquelle nous associons la forte participation des acteurs métier à la construction de l'outil *LaFourmi.fr*, s'est avérée être le **moteur du standard *pratiqué***. De même, **un cadre normatif fort**, dont la traduction au niveau des processus métier est le standard *promulgué*, est le **carburant qui alimente le moteur du standard *pratiqué***. Plus le standard *promulgué* est présent, plus le standard peut être *pratiqué* au sein de l'organisation, dépassant le niveau interindividuel pour atteindre progressivement l'organisation toute entière. Nous établissons que **le standard *pratiqué* se nourrit du standard *promulgué* pour ancrer les processus métier dans toute l'organisation**.

Forts de ce résultat, nous avons souhaité **analyser les logiques à l'œuvre dans l'organisation lorsqu'un standard *pratiqué* émerge et se développe**. Ce faisant, nous avons mis en évidence un **processus de création de sens, le soutien apporté par une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel** et un **processus d'innovation organisationnelle**.

Par suite, nous pensons que les organisations dans lesquelles ces **trois logiques** sont à l'œuvre, sont prêtes à voir émerger et se développer un standard *pratiqué* dans une perspective à **moyen et à long terme**. Dans une perspective à **court terme**, notre recherche-action a mis en évidence le **besoin, additionnel mais non concurrent, du soutien de la structure de pouvoir officielle**, s'exprimant au travers d'une **conduite du changement inspirée par les travaux de Kotter (1996)**. Par contre, lorsqu'aucune des logiques précitées n'est à l'œuvre dans l'organisation, cela semble condamner a priori l'émergence d'un standard *pratiqué*.

B. Apports de la recherche

Le principal apport théorique de cette recherche est l'**identification d'une nouvelle voie de standardisation**, à côté des voies identifiées par notre revue de littérature, que sont la domination, la confrontation et l'incorporation. **Cette nouvelle voie, c'est le standard *pratiqué***.

Le standard *pratiqué* s'affranchit des autres voies, regroupées sous le label de **standard *promulgué***, en plaçant les pratiques au cœur de la spirale qui relie l'individu à l'organisation dans son ensemble. Mais pour y parvenir, **il se nourrit du standard *promulgué* pour ancrer les processus métier dans toute l'organisation**, créant ainsi une boucle avec ce dernier. La

détermination de cette dépendance au standard *promulgué* est notre **second apport théorique**.

Le **troisième apport théorique** réside dans la **mise en évidence de logiques particulières à l'œuvre dans l'organisation lorsqu'un standard *pratiqué* émerge et se développe**. Ces logiques ne sont d'ailleurs pas observées lorsqu'aucun standard *pratiqué* ne voit le jour. Il s'agit d'un **processus de création de sens**, du **soutien apporté par une structure de pouvoir parallèle au pouvoir officiel** et d'un **processus d'innovation organisationnelle**. Lorsqu'un standard *pratiqué* émerge et se développe dans un temps très court, il apparaît cependant que le soutien de la structure de pouvoir officielle est indispensable.

La mise au jour du **standard *pratiqué*** en tant qu'**innovation organisationnelle** est notre **quatrième apport théorique**.

Nous pensons que cette recherche a également produit un **apport méthodologique**. Il s'agit de l'intérêt que peut représenter l'**adoption d'un point de vue infirmationniste dans le cadre d'une recherche-action de type recherche-intervention**. Cette posture nous a amené à utiliser deux cas secondaires pour mettre à l'épreuve les résultats obtenus à partir de notre cas principal et accroître ainsi la validité scientifique des résultats.

Cette recherche a également produit des apports dont les implications sont managériales.

Premier apport pratique, l'intervention, caractérisée par la mise en œuvre de l'outil *LaFourmi.fr* selon une philosophie d'action marquée par le *sensemaking*, **est le moteur du standard *pratiqué***. **Des interventions de ce type sont donc susceptibles** de permettre l'émergence et le développement d'un standard *pratiqué*, et ainsi **d'apporter des solutions aux problèmes**, identifiés par notre revue de littérature, **de standardisation des processus métier** selon les autres voies et ce, aux niveaux stratégique, fonctionnel et opératoire.

Second apport pratique, les cabinets de conseil et autres intégrateurs de progiciels de gestion pourront s'inspirer de la nouvelle voie de standardisation des processus métier pour **construire de nouveaux produits et services à destination des entreprises**. Actuellement, les produits et services proposés sont marqués avant tout par le standard *promulgué*.

C. Limites de la recherche

Les limites de cette recherche sont avant tout inhérentes aux limites de notre cadre méthodologique.

Tout d'abord, Allard-Poesi et Perret (2003) rappellent la double exigence de rigueur et de pertinence de la recherche-action. Il s'agit en effet, par la rigueur, d'asseoir la légitimité de la recherche au sein de la communauté scientifique, et par la pertinence, de fournir un savoir actionnable aux praticiens. Au nom de la rigueur, nous avons adopté un point de vue infirmationniste en choisissant d'intervenir sur deux terrains secondaires pour mettre à l'épreuve le terrain principal où se situe notre intervention. La portée de la réfutation peut cependant être limitée par le fait que les deux cas secondaires aient présenté des contextes d'intervention sensiblement différents du cas principal.

Par ailleurs, si le premier terrain d'étude est d'une richesse exceptionnelle, notamment en raison de la durée de l'intervention et du périmètre organisationnel bien adapté à une intervention de type recherche-action, c'est moins le cas des deux autres terrains d'étude. L'intervention sur ces derniers fut beaucoup plus courte et l'obligation de résultat rattachée à l'intervention sur le terrain où aucun standard *pratique* n'a vu le jour a probablement influencé les résultats obtenus. L'exploitation de ces deux terrains doit donc être relativisée, et servir avant tout à accroître la validité scientifique des résultats obtenus sur le terrain principal de notre intervention.

Enfin, la personnalité du chercheur, au travers de sa capacité à créer du lien avec les différents acteurs métier, joue un rôle majeur dans le succès comme dans l'échec éventuel de l'intervention. Même si la philosophie d'action dans laquelle il s'est inscrit a été décrite en détail et si des éléments ont été fournis pour mieux comprendre comment il entre en relation avec ses interlocuteurs, une autre intervention réalisée par un autre intervenant qui suivrait la même philosophie d'action pourrait obtenir des résultats plus ou moins rapides et concluants. Le chercheur en lui-même constitue une variable importante de la réussite de l'intervention.

D. Pistes de recherche

Au niveau méthodologique, il pourrait être intéressant de valider les résultats de cette recherche-action en modifiant certains paramètres inhérents au terrain de recherche :

Tout d'abord, la modification pourrait être fonctionnelle. Les résultats auraient-ils été les mêmes dans une division autre que financière ? La conception de l'outil *LaFourmi.fr* aurait certainement été très différente. En effet, nous évoquons fréquemment les processus métier, mais il est important de rappeler que nous étudions avant tout les processus métier de gestion. Il existe beaucoup d'autres processus métier dans une organisation.

Par ailleurs, la modification pourrait être juridique. L'avènement d'une nouvelle voie de standardisation a été observé dans un institut bancaire public et une banque centrale, soit à la fois le domaine public et le secteur bancaire. Il serait intéressant de s'assurer de la production de résultats similaires dans une entreprise privée ou dans une organisation d'un secteur d'activité différent du secteur bancaire.

Au niveau théorique, la question du pouvoir est abordée comme étant une des logiques à l'œuvre dans l'organisation lorsque le standard est *pratiqué*. Dans la banque centrale, il semble que le changement soit conduit de telle sorte le standard *pratiqué* émerge et se développe très rapidement. Cette observation met en évidence le rôle que peut jouer la structure de pouvoir officielle pour conduire le changement dans une organisation. Cette articulation entre pouvoir et changement peut être approfondie, notamment dans la perspective de produire un savoir actionnable sur la mise en œuvre d'un standard *pratiqué*.

Une piste de recherche nous semble également intéressante autour de la question des pratiques. Le courant de recherche autour des pratiques s'amplifie, comme en témoignent les publications récentes de chercheurs de renommée internationale comme Feldman, Orlikowski ou Whittington. Proposant notamment d'injecter la pratique directement dans le standard pour que le processus métier développe sa pertinence continue, notre recherche s'inscrit dans le courant *Strategy As Practice*. Elle vise, à ce titre, à étendre l'intérêt de sa communauté de chercheurs à des questions qui dépassent le seul management stratégique. Nous sommes peut-être à l'aube du *Business Process As Practice*.

Bibliographie

Allard-Poesi F. et Maréchal C., « Construction de l'objet de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.34-56, 2000.

Allard-Poesi F. et Perret V., *La recherche-action*, e-theque, 2003.

Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 1996.

Alter S., *Information Systems : A Management perspective*, The Benjamin/Cummings Publishing Company, 1999.

Ansoff I., *Corporate Strategy*, Penguin books Ltd, 1965.

Argyris C., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, Paris, 2000.

Argyris C. et Schön D.A., *Apprentissage organisationnel - Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, 2002 (édition originale *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*, 1996, Addison-Wesley Publishing Company).

Autissier D. et Bensebaa F., *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Economica, 2006.

Autissier D. et Wacheux F., *Manager par le sens*, Editions d'Organisation, 2006.

Babeau O. et Chanlat J.-F., « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 183, pp.201-19, 2008.

Babeau O. et Chanlat J.-F., « Déviance ordinaire, innovation et gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, No. 210, pp.33-50, 2011.

Balogun J., « From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries », *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 1, pp.69-84, 2003.

Balogun J. et Johnson G., « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management journal*, Vol. 47, No. 4, pp.523-49, 2004.

Barnard C., *The Functions of the Executive*, Havard University Press, Cambridge, 1938.

Bazet I. et Mayère A., « Entre performance gestionnaire et performance industrielle. Le déploiement d'un ERP. », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, Vol. 61, pp.107-21, 2004.

Bergeron J.-L., N. C.I., N. J. et L B., *Les aspects humains de l'organisation*, Gaëtan Morin, Paris, 1979.

Bernier C., Bareil C. et Rondeau A., « Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, Vol. 27, No. 4, pp.24-33, 2003.

Besson P., « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, No. 4, pp.21-51, 1999.

Boitier M., « Les ERP. Un outil au service du contrôle des entreprises ? », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, Vol. 61, pp.91-105, 2004.

Bourdieu P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Editions Droz, Paris, 1972.

Brunsson N. et Jacobsson B., *A World o Standards*, Oxford University Press, New York, 2000.

Caillaud J., *Mémoire de DEA : L'ERP créé-t-il un contexte favorable à l'apprentissage organisationnel ?*, Université Paris IX Dauphine, 2004.

Caillaud J., « Le projet ERP : un projet d'organisation peu propice à l'apprentissage organisationnel », *communication à Colloque IPAG/IAE - Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), actifs d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations*, Nice, 23 juin 2006a.

Caillaud J., « Reconfigurer les processus métiers dans l'ERP : et si l'innovation venait des pratiques ? », *communication à Journée de recherche de l'AIM - Contribution des systèmes d'information au renouvellement de l'innovation au sein des organisations, en termes à la fois pratiques et conceptuels* Sceaux, 6 octobre 2006b.

Champy J. et Hammer M., *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers Inc., New York, 1993.

Chanal V., Lesca H. et Martinet A.C., « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 116, No. Nov-déc, pp.41-51, 1997.

Chiapello E. et Gilbert P., « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, Vol. 1, No. 75, pp.1-18, 2012.

Cognard A., *L'esprit des arts martiaux*, Albin Michel, Paris, 2003.

Courpasson D. et Thoenig J.-C., *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris, 2009.

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Le seuil, Paris, 1977.

Dameron S. et Josserand E., « Le développement d'une communauté de pratique, une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, No. 174, pp.131-48, 2007.

Dameron S. et Torset C., « Les stratégies face à la stratégie. Tensions et pratiques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 223, No. 4, pp.27-41, 2012.

David A., « Structure et dynamique des innovations managériales », dans *Cahiers de recherche du CGS n°12*, Ecole des Mines de Paris, 1996.

David A., « Etude de cas et généralisation scientifique », *Revue Sciences de Gestion*, No. 39, pp.139-66, 2005.

David A., « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans C. E. e. gestion (éditeur) *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris, pp.241-64, 2012a.

David A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans C. E. e. gestion (éditeur) *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris, pp.111-42, 2012b.

De Bruyne P., J. H. et M. S., *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, PUF, Paris, 1974.

De Certeau M., *L'Invention du quotidien, 1. Arts de faire et 2. Habiter, cuisiner*, Gallimard, Paris, 1990.

De Vaujany F.-X., *Du management stratégique des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC*, 1999.

De Vaujany F.-X., *De la conception à l'usage: Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, 2005.

Desanctis G. et Poole M.S., « Capturing the complexity in advanced technology use : adaptative structuration theory », *Organization Science*, Vol. 5, No. 2, pp.121-46, 1994.

Deshayes C., *Les entreprises risquent la dictature du tout-processus*, Les Echos, 2004.

Enriquez E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.

Feldman M. et Orlikowski W., « Theorizing Practice and Practicing Theory », *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp.1240-53, 2011.

Fronza Y., « "Le changement c'est bien. Y résister, c'est mal" », dans *Petit bréviaire des idées reçues en management (CriM)*, La Découverte, Paris, pp.110-9, 2008.

Garvin D.A., « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, No. July-Agust, pp.78-91, 1993.

Gautier F. et Pezet E., « "Le taylorisme, c'est dépassé" », dans *Petit bréviaire des idées reçues en management (CriM)*, La Découverte, Paris, pp.148-56, 2008.

Geoffroy-Maronnat B., El Amrani R. et Rowe F., « Intégration du système d'information et transversalité. Comparaison des approches des PME et des grandes entreprises. », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, Vol. 61, pp.71-89, 2004.

Giddens A., *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, P.U.F., Paris, 1987 (édition originale University of California Press, 1984, Berkeley, CA).

Gilbert P., « (N)TIC et changement organisationnel », *cahiers de recherche du GREGOR*, 2001a.

Gilbert P., « Informatisation de la GRH », *cahiers de recherche du GREGOR*, 2001b.

Gilbert P. et Leclair P., « Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe-l'œil ? », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, Vol. 61, pp.17-30, 2004.

Girod-Séville M. et Perret V., « Fondements épistémologiques de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.13-31, 1999.

Glaserfeld V.E., « Introduction à un constructivisme radical », dans *L'Invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Le Seuil, Paris, 1988.

Guffond J.-L. et Leconte G., « Les ERP, puissants outils d'organisation du changement industriel », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, Vol. 61, pp.33-51, 2004.

Hugon M.-A. et Siebel C., *Recherches impliquées, Recherche action : le cas de l'éducation*, De Boeck Université, Bruxelles, 1988.

Kessous E. et Mounier C., « Coordination et échanges dans un collectif de vente. Le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM. », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, Vol. 61, pp.141-57, 2004.

Koenig G., « Pour une conception informationniste de la recherche-action diagnostique », *communication à AIMS*, Québec, 1997.

Koenig G., « Karl E. Weick, Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste », dans *Les grands auteurs en management*, Editions EMS, 2002.

Koenig G., « L'organisation dans une perspective interactionniste », dans *Le sens de l'action*, Institut Vital-Roux, Vuibert, 2003.

Koenig G., « Etudes cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *communication à AIMS*, Angers, 2005.

Kotter J., *Leading change*, Harvard Business School Press, 1996.

Le Moigne J.-L., *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Paris, 1995.

Lefrancq S., « "Il nous faut un consultant !" », dans *Petit bréviaire des idées reçues en management (CriM)*, La Découverte, Paris, pp.59-67, 2008.

Lemaire L. et Valenduc G., « Entre rigidité et malléabilité. Le double visage des ERP », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, Vol. 61, pp.53-69, 2004.

Lewin K., « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, No. 2, pp.34-46, 1946.

Lorino P., « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *communication à Documents de recherche*, 2002.

March J.G., « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71-87, 1991.

Martineau R., « Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature », *Cahiers de recherche du CERMAT (IAE de Tours)*, Vol. 21, No. 155, 2008.

Masters J., *The History of Action Research*, Action Research Electronic Reader, 1995.

Mayo E., *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, MacMillan, New York, 1933.

Meacham J.A., « Wisdom and the Context of Knowledge », dans *Contributions in Human Development*, Karger, Basel, pp.111-34, 1983.

Miles M.B. et Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives, traduction édition américaine*, De Boeck, Bruxelles, 1994.

Moriceau J.-L., « "Il faut responsabiliser !" », dans *Petit bréviaire des idées reçues en management (CriM)*, La Découverte, Paris, pp.139-47, 2008.

Morin E., *La méthode III : la connaissance de la connaissance*, Seuil, Paris, 1986.

Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris, 1990.

Morley C., Hugues J., Leblanc B. et Hugues O., *Processus métiers et S.I. : évaluation, modélisation, mise en œuvre*, Dunod, 2005.

- Nonaka I. et Takeuchi H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 1997 (édition originale Oxford University Press, 1995, New York).
- Orlikowski W., « The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp.398-427, 1992.
- Orlikowski W., « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, pp.404-28, 2000.
- Orlikowski W., « Knowing in Practice and collective capability », *Organization Science*, Vol. 31, No. 3, pp.249-73, 2002.
- Perret V. et Josserand E., « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de gestion », dans *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris, pp.5-22, 2003.
- Polanyi M., *Personal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago, 1958.
- Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London, 1966.
- Popper K.R., *La logique de la découverte scientifique*, Payot, 1984.
- Powell W. et Di Maggio P., *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- Reix R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 2002.
- Reynaud J.-D., *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1989.
- Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares éditions, Paris, 1995.
- Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York, 2003.
- Rondeau A., « Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en oeuvre », *Gestion*, Vol. 24, No. 3, 1999.
- Schumpeter J.A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1942, traduction française de 1972.
- Segrestin D., *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris, 2004a.
- Segrestin D., « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *Sciences de la société / Presses Universitaires du Mirail*, No. 61, pp.3-15, 2004b.

Senge P., *La cinquième discipline*, First, 1992 (édition originale Doubleday, 1990).

Soulier E., « Les communautés de pratique au coeur de l'organisation réelle des entreprises », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 9, No. 1, pp.3-24, 2004.

Vidaillet B., « Exercice de sensemaking », dans *Le sens de l'action*, Institut Vital Roux, Vuibert, Paris, pp.35-50, 2003a.

Vidaillet B., « Karl Weick, un autre regard sur les organisations », dans *Le sens de l'action*, Institut Vital-Roux, Vuibert, pp.5-13, 2003b.

Weick K., « The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3, pp.628-52, 1993.

Weick K.E., « Substitutes for Strategy », dans T. D.J. (éditeur) *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, pp.221-33, 1987.

Weick K.E., « The Non-traditional Quality of Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.116-24, 1991.

Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Londres, 1995.

Weick K.E., « Préface », dans *Le sens de l'action*, Institut Vital-Roux, Vuibert, 2003.

Wenger E., *Communities of Practice*, Cambridge University Press, 1998.

Wenger E. et Snyder W.M., « Communities of Practices: the organizational frontier », *Harvard Business Review*, No. January-February, pp.139-45, 2000.

Wenger E., McDermott R. et Snyder W.M., *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge* Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 2002.

Whittington R., « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp.731-5, 1996.

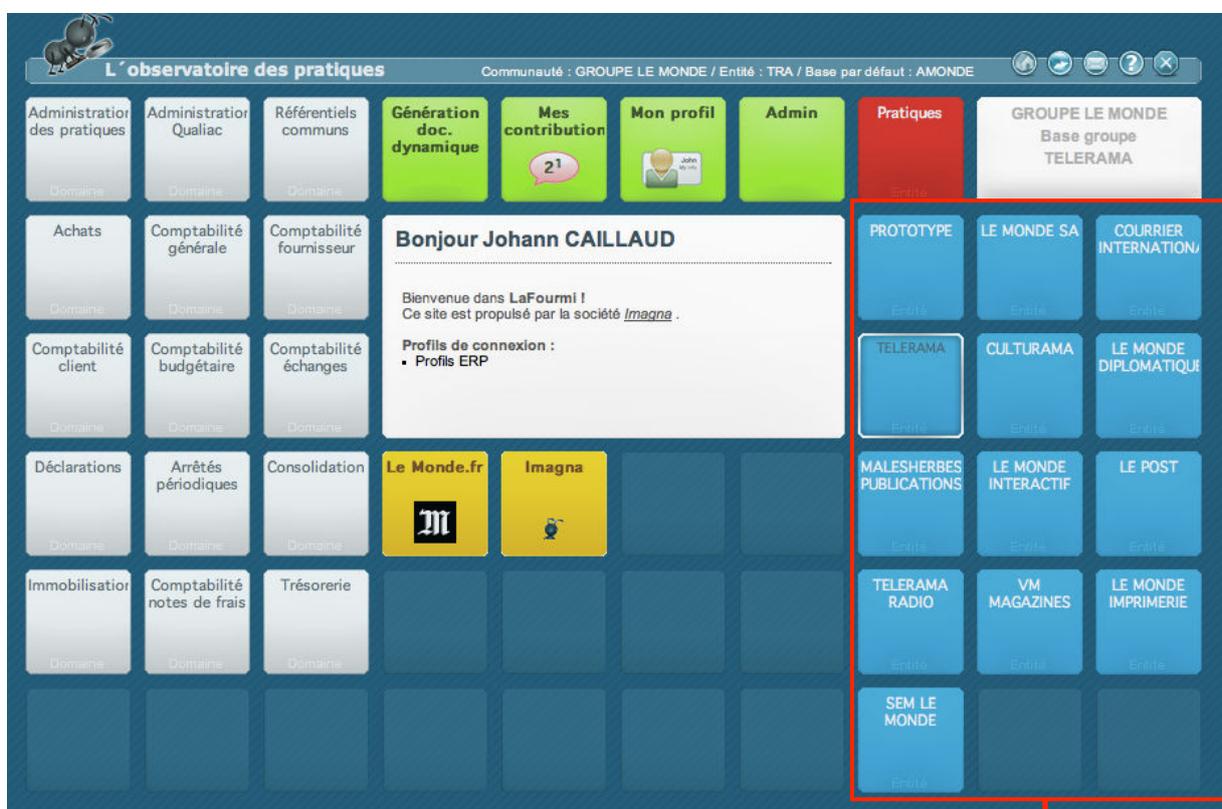
Whittington R., Molloy E., Mayer M. et Smith A., « Practices of Strategising/Organising », *Long Range Planning*, Vol. 39, pp.615-29, 2006.

Annexes

Annexe 1 : LaFourmi.fr au Groupe LE MONDE

=> Page d'accueil pour un administrateur connecté sur l'entité Télérama.

Les domaines présents sur la gauche de la page sont significatifs d'un référentiel des pratiques de gestion Achats, Ventes, Comptabilité et Contrôle de Gestion.



Sociétés du groupe constituant le périmètre initial du projet ERP (sauf « prototype »)

=> Page qui montre des activités du processus *Acquisition* d'immobilisations.

La bulle bleu ciel avec les trois petits points précise qu'aucun commentaire n'a été posté sur ces tâches.

L'observatoire des pratiques Communauté : GROUPE LE MONDE / Entité : TRA / Base : AMONDE

Processus Documents en ligne, Procédures Vidéos

ACQUISITION

Ce processus est décrit globalement tant dans le cas d'une immobilisation dite simple (une ligne de facture est égale à un composant) que d'une immobilisation dite complexe (regroupement de factures et éclatement ultérieur possible). Il débute dès la réception de la facture et s'achève à la création de la fiche d'immobilisation définitive dans Qualiac, indépendamment d'une éventuelle mise en service.

1 / Choix de gestion 2 / Acquisition
3 / Annulation d'imm. 4 / Mise en service
5 / Dotation mensuelle 6 / Cession
7 / Autres traitements 8 / Contrôles comptables
9 / Suivi d'exploitation

ACCUEIL Le processus Initialisation Activités courantes IMPRIMER

Réception de la facture (ou l'avoir) Même si cette activité n'est pas liée à l'ERP, il semble intéressant de réfléchir à comment elle est réalisée dans le groupe et si une homogénéisation des pratiques peut apporter des gains organisationnels.

Saisie de l'écriture comptable dans Qualiac Finances Le module Finances ne doit être mobilisé que pour les flux suivants :
- Livraison à soi-même
- Activation de charges a posteriori
- Annulation d'immobilisations
Le paramétrage du compte d'immobilisation en cours, le nombre de mouvements saisis et la validation de l'écriture sont à l'origine de la création des immobilisations provisoires.

Saisie de la facture dans Qualiac Achats Toutes les immobilisations sont enregistrées sur un compte d'immobilisation en cours dans le module Achats, circuit Investissement dans le cas où une commande a été émise (cf. domaine ACHA), circuit saisie de facture directe sinon. La saisie des avoirs suit la même logique. Les factures et leurs avoirs seront regroupés sur une même immobilisation définitive.

Création de la fiche d'immobilisation Cette activité comprend les mêmes tâches que l'immobilisation soit simple ou complexe (regroupement de plusieurs factures sur une même fiche). Elle intervient toujours après la comptabilisation de la facture (ou l'avoir) et décrit le passage du statut "provisoire" de l'immobilisation au statut "définitif", en passant par le statut "transfert". Elle précède la mise en service.
Conseil : si des factures concernent plusieurs composants, regrouper toutes les factures sur une seule fiche d'immobilisation avec le composant « ENCOUR » et le plan « L100 ». Les bons composants pourront ainsi être construits par éclatement de l'immobilisation avant sa mise en service.

=> Page qui montre des tâches de l'activité *Création de la fiche d'immobilisation*.

Le feu vert précise que l'utilisateur est habilité pour ces tâches dans l'ERP.

La bulle bleu ciel avec les trois petits points précise qu'aucun commentaire n'a été posté sur ces tâches.

L'observatoire des pratiques Communauté : GROUPE LE MONDE / Entité : TRA / Base : AMONDE

Processus Documents en ligne, Procédures Vidéos

1 / Choix de gestion 2 / Acquisition
 3 / Annulation d'immo. 4 / Mise en service
 5 / Dotation mensuelle 6 / Cession
 7 / Autres traitements 8 / Contrôles comptables
 9 / Suivi d'exploitation

ACQUISITION
 Ce processus est décrit globalement tant dans le cas d'une immobilisation dite simple (une ligne de facture est égale à un composant) que d'une immobilisation dite complexe (regroupement de factures et éclatement ultérieur possible). Il débute dès la réception de la facture et s'achève à la création de la fiche d'immobilisation définitive dans Qualiac, indépendamment d'une éventuelle mise en service.

ACCUEIL RETOUR Habilité Droits restreints Non habilité IMPRIMER

Création de la fiche d'immobilisation

ERP	TÂCHE	IMPACT SI	ACTION STANDARD	ACTION ENTITÉ
	1 - Transférer la fiche d'immo. provisoire dans le cas des immo. de transfert	TAMIMP	Traitement batch de nuit. Il est cependant possible de le lancer sur demande.	
	2 - Renseigner les caractéristiques de l'immo. avant sa création définitive	GAMIMP	Affecter le composant à l'aide de la liste de valeur [F7]. S'assurer que l'ensemble des autres informations de l'immobilisation sont valides (CGR A, libellés, dépôt, ...).	
	3 - Regrouper plusieurs immo. de transfert sur une même fiche	GAMIMP	Le regroupement s'effectue en prenant comme base la première fiche d'immobilisation temporaire (1er acompte ou bien facture principale sinon). L'action de regroupement peut s'avérer utile dans le cas d'une saisie trop détaillée de la facture ou dans le cas d'une facturation multiple.	
	4 - Transférer les immo. temporaires pour créer la fiche d'immo. définitive	GAMIMP	Bouton "transfert"	
	5 - Contrôler la création de la fiche d'immobilisation définitive	GAMIMO		
	6 - Contrôler les caractéristiques de la fiche d'immobilisation définitive	EAMIMO	La fiche d'immobilisation comprend ses caractéristiques statiques et dynamiques (tableau d'amortissement).	

=> Ecran montrant les tutoriels vidéo à disposition de l'utilisateur pour le domaine Comptabilité fournisseur.

Processus Documents en ligne, Procédures Vidéos

> Constitution liste virement euro et édition des avis > Chaîne paiement automatisée par virement nouvelle méthode

Vidéos

Annexe 2 : LaFourmi.fr à la BANQUE DE FRANCE

=> Page d'accueil pour un administrateur connecté au projet EICHQ2.

Particularités :

- Les entités sont en fait des lots du projet auxquels se rattachent les processus, activités et tâches décrites.
- Les commentaires, très nombreux, sont scindés entre commentaires non traités (par le maître d'œuvre délégué), non validés (par le responsable de la maîtrise d'ouvrage), traités et refusés.

The screenshot displays the 'L'observatoire des pratiques' dashboard. At the top, it shows the user's name 'Bonjour Johann CAILLAUD' and a welcome message. The dashboard is organized into several sections:

- Navigation Menu (Top):** Includes 'Encaissement des chèques', 'Recouvrement des chèques', 'Dossiers de suspens', 'Génération doc. dynamique', 'Mes contribution' (with a count of 1), 'Mon profil', 'Admin', 'Pratiques', and 'Banque de France Développement'.
- Central Content:** A large white box contains the user's name and a welcome message: 'Bienvenue dans LaFourmi ! Ce site est propulsé par la société *Imagna*.' Below this, it lists 'Profils de connexion : Profils ERP'.
- Statistics Cards (Bottom):** A grid of orange and blue cards showing various metrics:
 - 10 derniers utilisateurs créés
 - Profils métiers
 - Liste des domaines
 - Dernières tâches
 - Accès autorisés sur Qualiact
 - 17 commentaires non traités
 - 2 commentaires non validés
 - 697 commentaires traités
 - Mise à jour SFD livrées
 - Prototype
 - 20 commentaires refusés
 - 3 fichiers en attente
- Grid of Lots (Right Side):** A grid of blue cards labeled 'Lot A1', 'Lot A2', 'Lot A3', 'Lot B1', 'Lot B2', 'Lot B3', 'Lot C1', 'Lot C2', and 'Lot C3'.

=> Page qui montre des tâches de l'activité *Consultation des comptes* du processus *Suivi des comptes matière*, dans le domaine *Piloter le système*.

Les bulles sur la droite font état de commentaires principalement traités (vert) sauf deux qui sont refusés (rouge). Il peut exister aussi des commentaires en attente de validation (bleu ciel) et validés en attente de traitement (orange).

The screenshot shows the 'L'observatoire des pratiques' interface. The main content area is titled 'Consultation des comptes' and contains a table with the following columns: ERP, TÂCHE, IMPACT SI, ACTION STANDARD, and ACTION ENTITÉ. The table lists four tasks, each with a green status indicator and a comment bubble on the right.

ERP	TÂCHE	IMPACT SI	ACTION STANDARD	ACTION ENTITÉ
	1 - Consulter les comptes matières	XCCPM	L'utilisateur choisit de consulter sur une période une fourchette de comptes. Le résultat de la recherche affiche le ou les cumuls des comptes sélectionnés pour la période. Sur la partie de gauche, l'utilisateur peut afficher le détail du compte qu'il souhaite analyser. Il n'est pas possible en standard d'avoir les cumuls en pied de page de l'écran. Toutefois, en cliquant sur le bouton « Cumuls période », l'utilisateur peut accéder, pour la sélection, aux cumuls : - antérieurs, - de la période, - de fin de période (somme des cumuls antérieurs et de la période). Si l'utilisateur souhaite modifier sa recherche il en a la possibilité à partir de la barre de recherche simplifiée. Les données de la recherche précédente sont mises à jour par la nouvelle.	00512 01151 A3 UA0000
	4 - Editer le cumul des comptes matière	EBLC	Sur l'écran standard d'édition d'une balance, l'utilisateur choisit d'éditer un ou plusieurs comptes sur une période donnée. L'édition fait apparaître les cumuls antérieurs, ceux de la période et les soldes liés à ces comptes. Pour illustration, une édition d'une balance a été jointe à la capture de l'écran.	00512 01151 A3 UA0000
	5 - Editer le détail d'un compte matière	EMLT	Sur l'écran standard d'édition des mouvements comptables, l'utilisateur choisit d'éditer un ou plusieurs comptes sur une période donnée. L'édition d'un solde de début de période est possible mais doit faire l'objet d'une intervention technique dans le mois qui vient.	00512 01151 A3 UA0000
	6 - Lancer manuellement un reporting comptable	XLRPM	L'utilisateur choisit un reporting et lance le traitement de génération de celui-ci. Il sera envoyé automatiquement sur un répertoire partagé. L'export CSV est réalisé suite à la demande de l'utilisateur qui choisit le reporting à exécuter dans l'écran de lancement ainsi que la date comptable de référence. L'extraction prend en compte la date de la journée comptable travaillée indépendamment de la date système. (cf mapping EICHQ2_FRN_CD_MappingReportingComptaManuel).	00512 01151 C2 UA0000

=> Ecran montrant les contributions d'un utilisateur.

Un lien cliquable permet à l'utilisateur d'accéder sur le lieu du commentaire.

Mes 273 commentaires

COMMENTAIRE N° 982 TÂCHE	<i>jeudi 25 juillet 2013</i> Piloter le système/Batches /Traitements automatiques de génération d'écritures/Générer le calcul des commissions
COMMENTAIRE N° 980 TÂCHE	<i>jeudi 25 juillet 2013</i> Piloter le système/Batches /Traitements automatiques de génération d'écritures/Générer les écritures de recyclage des reports de journée
COMMENTAIRE N° 979 TÂCHE	<i>jeudi 25 juillet 2013</i> Piloter le système/Suivi des comptes matière/Opérations exceptionnelles/Saisir une opération de rectification de compte
COMMENTAIRE N° 978 TÂCHE	<i>jeudi 25 juillet 2013</i> Piloter le système/Suivi des comptes matière/Opérations exceptionnelles/Saisir une opération de recyclage de report de la journée comptable
COMMENTAIRE N° 977 TÂCHE	<i>jeudi 25 juillet 2013</i> Piloter le système/Suivi des comptes matière/Opérations exceptionnelles/Saisir une opération de pertes et profits

FERMER

Annexe 3 : Extrait d'une fiche cuisine dans LaFourmi.fr (institut bancaire public).



Entité : 90

Base de données : IACP

Domaine de gestion : Gestion des immobilisations

Processus : Acquisition d'une immobilisation

<p>Acquisition des immobilisations complexes à composant unique</p>
--

Les immobilisations dites « complexes » à composant unique (plusieurs factures, acomptes, frais divers - douanes, transports, etc.) sont des immobilisations portées aux comptes 43xxxxx (Immobilisations en cours) lors de la comptabilisation, dont l'ensemble des dépenses est regroupé sous une seule fiche puis mis en service avec un composant unique.

Les principales actions :

1. Acquisitions
2. Regroupements
3. Mise en service

L'exemple illustrant ce processus concerne des travaux d'aménagement pour un montant de 6000 € (composant unique)

Il y a un acompte de 1 500 € (facturé le 05/04/2012), une facture intermédiaire 3 500 € (facturé le 02/05/2012), et la facture de fin de travaux de 1 000 € (facturé le 20/05/2012).

1 - Saisir la première facture

Ecran utilisé : **GECR-GMVC**

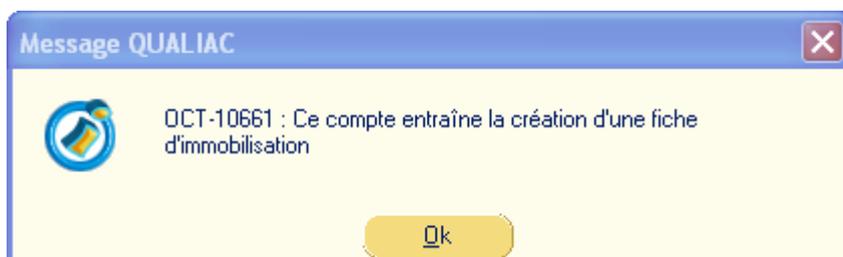
Lors de la saisie de la première facture, une fiche d'immobilisation provisoire va être créée. C'est le numéro de cette fiche qui va permettre le regroupement des autres écritures comptables.

- ❶ Journal.
- ❷ N° de la facture du fournisseur.
- ❸ Libellé de la facture = Libellé réduit de la fiche d'immobilisation
- ❹ Date comptable Interne.
- ❺ Date de la facture = Date Acquisition de la fiche d'immobilisation.

Compte	Libellé compte	Tiers	Nom du tiers	N commande	Poste	CGR A	Débit Réf.	Crédit Réf.
4326102	EC MATERIEL B INFO			CMD	4320	BUDGET	€ 1 500,00	€ 0,00
3656400		F000002322		CMD			€ 0,00	€ 1 500,00

- ❶ Comptes.
- ❷ Tiers fournisseur.
- ❸ Préciser le CMD Buyer
- ❹ Montants débit et crédit.

En cours de saisie de chaque mouvement sur un compte d'immobilisation, la fenêtre suivante s'affiche :



2 - Récupérer le numéro de la fiche d'immo provisoire

Ecran utilisé : **GAMIMP**

Ce numéro de fiche d'immobilisation provisoire sera utile pour rattacher les prochaines factures concernant cette immobilisation.

Dans notre exemple, la fiche de référence est la fiche n° 1407.

❶ Recherchez les immobilisations dont le "Code traitement" est "V".

❷ Dans "Paramètres Standard", cherchez les immobilisations à l'état "A".

Lancez la recherche (F2 ou icône Loupe) et sélectionnez l'immobilisation à traiter

----- FIN DE L'EXTRAIT -----

Liste des tableaux

Tableau n°1 : les écueils et les dérives de la standardisation des processus métier.....	52
Tableau n°2 : propositions pour caractériser un standard <i>pratiq��</i>	82
Tableau n°3 : hypothèses de notre modèle conceptuel	91
Tableau n°4 : synthèse des différences entre les terrains au regard de la recherche-action menée.	136
Tableau n°5 : la présence sur chaque terrain des problèmes mis en évidence par notre revue de littérature	156
Tableau n°6 : liste détaillée des actions reflétant concrètement la co-construction dans <i>LaFourmi.fr</i> en ce qui concerne la gestion des commentaires.....	203
Tableau n°7 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique	213
Tableau n°8 : qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique dans l'institut bancaire public	215
Tableau n°9 : qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique dans le groupe de presse nationale	217
Tableau n°10 : qualification de l'impact du terrain sur le fait de favoriser le développement d'une communauté de pratique dans la banque centrale.....	218
Tableau n°11 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur la production d'un référentiel des pratiques	223
Tableau n°12 : qualification de l'impact du terrain sur la production un référentiel des pratiques dans l'institut bancaire public	224
Tableau n°13 : qualification de l'impact du terrain sur la production d'un référentiel des pratiques dans le groupe de presse nationale	226
Tableau n°14 : qualification de l'impact du terrain sur la production d'un référentiel des pratiques dans la banque centrale	227
Tableau n°15 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées	231
Tableau n°16 : qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées dans l'institut bancaire public	233
Tableau n°17 : qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées dans le groupe de presse nationale	234
Tableau n°18 : qualification de l'impact du terrain sur l'établissement d'un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées dans la banque centrale	236
Tableau n°19 : raisons qui motivent notre qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques	239
Tableau n°20 : qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques dans l'institut bancaire public	241
Tableau n°21 : qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques dans le groupe de presse nationale	243
Tableau n°22 : qualification de l'impact du terrain sur l'ancrage du standard dans le quotidien des acteurs métier et sur l'ouverture des managers à la richesse des pratiques dans la banque centrale	244
Tableau n°23 : le caractère continu dans le cas du macro-processus <i>Gestion des</i> <i>immobilisations</i>	261

Liste des figures

Figure n°1 : la construction de la question de recherche	13
Figure n°2 : le plan de la thèse.....	18
Figure n°3 : l'origine de la standardisation des processus métier selon Gilbert et Leclair (2004).....	29
Figure n°4 : les voies imbriquées de la standardisation des processus métiers selon Guffond et Leconte (2004).....	34
Figure n°5 : la nouvelle voie de standardisation des processus métier : entre rupture et boucle avec les autres voies.....	58
Figure n°6 : la spirale de création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997: 95).....	60
Figure n°7 : la spirale de création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997: 108).....	61
Figure n°8 : analyse synthétique des problèmes générés par la standardisation à la lumière de la théorie sur la création de connaissances organisationnelles	71
Figure n°9 : illustration représentant notre modèle conceptuel et son ancrage dans la spirale de création de connaissances de Nonaka et Takeuchi (1997).....	90
Figure n°10 : copies écran représentant à gauche, l'outil en 2005 et à droite, l'outil à l'été 2013.....	111
Figure n°11 : mire de connexion de <i>LaFourmi.Fr</i>	114
Figure n°12 : page d'accueil de <i>LaFourmi.Fr</i>	115
Figure n°13 : fenêtre qui liste à l'utilisateur ses contributions sous la forme de commentaires dans <i>LaFourmi.Fr</i>	116
Figure n°14 : fenêtre qui permet de sélectionner dans <i>LaFourmi.Fr</i> les composants à intégrer dans une documentation sur mesure des pratiques.....	116
Figure n°15 : page d'accueil du module d'administration de <i>LaFourmi.Fr</i>	117
Figure n°16 : écran type d'administration dans <i>LaFourmi.Fr</i> : la gestion des profils.....	117
Figure n°17 : accès en clic-droit à un menu d'action pour administrer les pratiques dans <i>LaFourmi.Fr</i>	118
Figure n°18 : page des activités courantes d'un processus métier dans <i>LaFourmi.Fr</i>	119
Figure n°19 : page des activités d'initialisation d'un processus métier dans <i>LaFourmi.Fr</i>	120
Figure n°20 : page des caractéristiques d'un processus métier dans <i>LaFourmi.Fr</i>	120
Figure n°21 : fenêtre de consultation dans <i>LaFourmi.Fr</i> des commentaires et possibilité (selon des droits alloués) de les valider, refuser ou supprimer.....	121
Figure n°22 : fenêtre permettant l'ajout dans <i>LaFourmi.Fr</i> d'un commentaire avec la possibilité de préciser la spécificité ou non de ce dernier à l'entité de connexion.....	121
Figure n°23 : page des tâches courantes d'une activité d'un processus métier dans <i>LaFourmi.Fr</i>	122
Figure n°24 : fenêtre permettant le téléchargement/rechargement d'un mode opératoire dans <i>LaFourmi.Fr</i>	123
Figure n°25 : indication par un feu rouge dans <i>LaFourmi.Fr</i> qu'une tâche est réalisée par un autre utilisateur, dans un processus métier partagé entre plusieurs utilisateurs.....	124
Figure n°26 : articulation d'une communauté de pratique dans <i>LaFourmi.fr</i>	125
Figure n°27 : l'activité <i>Intégration des données de la paye</i> fait l'objet de pratiques différentes selon les entités.....	126
Figure n°28 : accès direct depuis <i>LaFourmi.fr</i> au portail des schémas comptables.....	128
Figure n°29 : liste de liens cliquables qui génèrent les fichiers dont le progiciel de gestion a besoin pour mettre à jour les droits d'accès et les menus de navigation.....	130

Figure n°30 : changer de profil pour se mettre à la place d'un autre acteur métier sans devoir se connecter au progiciel de gestion.	131
Figure n°31 : la décision de modification de la répartition des rôles dans la rédaction des processus métier.....	169
Figure n°32 : construction des livrables d'un projet d'intégration d'un ERP.....	183
Figure n°33 : corroboration de l'hypothèse n°1.....	221
Figure n°34 : corroboration de l'hypothèse n°2.....	229
Figure n°35 : illustration du lien établi dans une spécification entre le cahier des charges et les processus métier décrits dans la banque centrale.....	235
Figure n°36 : corroboration de l'hypothèse n°3.....	237
Figure n°37 : corroboration de l'hypothèse n°4.....	245
Figure n°38 : validation de notre modèle conceptuel	246
Figure n°39 : validation de notre modèle conceptuel (simplifiée).....	249
Figure n°40 : logo du symbole La fourmi.....	302

Liste des annexes

Annexe 1 : <i>LaFourmi.fr</i> dans un institut bancaire public	page 323
Annexe 2 : <i>LaFourmi.fr</i> dans un groupe de presse nationale	page 326
Annexe 3 : Une fiche cuisine dans <i>LaFourmi.fr</i> (institut bancaire public)	page 329

Table des matières

Introduction générale	9
Première partie : Les pratiques au cœur d'une nouvelle voie de standardisation des processus métier	19
Chapitre 1 : S'affranchir d'un standard <i>promulgué</i>	21
Introduction	21
1. Les processus métiers font l'objet d'une prescription et d'une standardisation	22
1.1. Eléments définitoires	22
1.2. Origine de la standardisation des processus métier	27
1.3. Les voies de la standardisation des processus métier	30
2. Ecueils et dérives de la standardisation des processus métier	35
2.1. Au niveau stratégique	37
2.2. Au niveau fonctionnel	41
2.3. Au niveau opérationnel	45
Conclusion	52
Chapitre 2 : S'orienter vers un standard <i>pratiqué</i>	55
Introduction	55
1. Du standard promulgué au standard pratiqué	59
1.1. La théorie de la création de connaissances organisationnelles comme grille de lecture des problèmes	59
1.1.1. Le choix d'un angle d'analyse	59
1.1.2. La création de connaissances organisationnelles selon Nonaka et Takeuchi	62
1.1.3. L'analyse des problèmes	65
1.2. Les pratiques	73
1.2.1. Eléments définitoires	73
1.2.2. Pratiques et standard	75
1.2.3. Synthèse des propositions : vers un standard <i>pratiqué</i>	82
2. Elaboration du cadre conceptuel	84
2.1. Socialiser la connaissance tacite	85
2.2. Extérioriser la connaissance tacite	86
2.3. Combiner la connaissance explicite	88
2.4. Intérioriser la connaissance explicite	89
2.4. Synthèse des hypothèses	91
Conclusion	92
Seconde partie : Recherche-action dans un institut bancaire public, un groupe de presse nationale et une banque centrale	95

Chapitre 3 : Méthodologie	97
Introduction.....	97
1. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques.....	98
1.1. Un paradigme constructiviste	98
1.1.1. Nature de la connaissance produite.....	98
1.1.2. Chemin emprunté pour produire la connaissance	98
1.1.3. Critères de validité de la connaissance produite	99
1.2. Une recherche-action	101
1.2.1. Caractéristiques d'un projet de recherche-action.....	101
1.2.2. Changer pour connaître.....	101
1.2.3. Recherche ingénierique et recherche-intervention.....	102
1.2.4. Adoption d'un point de vue infirmationniste.....	104
2. Le design de la recherche.....	105
2.1. Objet de la recherche	107
2.1.1. Passage de l'objet théorique à l'objet de recherche.....	107
2.1.2. Un objet dans une approche constructiviste.....	107
2.1.3. Points de départ de notre objet de recherche	108
2.2. Modélisation	110
2.2.1. Origine de l'outil.....	110
2.2.2. LaFourmi.fr	112
2.2.3. Matérialisation de nos propositions dans <i>LaFourmi.fr</i>	124
2.3. Mise en application de l'outil sur le terrain	132
2.3.1. Le terrain	132
2.3.2. Le chercheur.....	137
2.3.3. Une philosophie de l'action : l'élaboration du sens.....	138
3. Recueil des données et analyse des résultats	151
3.1. Le recueil des données	151
3.2. L'analyse des résultats	152
Conclusion	153
Chapitre 4 : Cas des processus métier dans un institut bancaire public, un groupe de presse nationale et une banque centrale	155
Introduction.....	155
1. Cas des processus métier dans un institut bancaire public	159
1.1. Description du système avant l'intervention.....	159
1.1.1. Présentation de l'IEDOM et de l'IEOM	159
1.1.2. Le système avant l'intervention	162
1.2. Intervention	165
1.2.1. Les temps des semences.....	165
1.2.2. Le temps de la récolte	169
1.3. Description des modifications induites par l'intervention	175
2. Cas des processus métier dans un groupe de presse nationale.....	178
2.1. Description du système avant l'intervention.....	178
2.1.1. Présentation du Groupe LE MONDE	178
2.1.2. Le système avant l'intervention	179

2.2. L'intervention	185
2.3. Description des modifications induites par l'intervention	189
3. Cas des processus métier dans une banque centrale	191
3.1. Description du système avant l'intervention.....	191
3.1.1. Présentation de la BANQUE DE FRANCE	191
3.1.2. Le système avant l'intervention	194
3.2. L'intervention	197
3.3. Description des modifications induites par l'intervention	205
Conclusion	206
Troisième partie : Emergence et développement d'un standard <i>pratique</i>.....	207
Chapitre 5 : La dépendance du standard <i>pratique</i> au contexte de l'intervention.....	209
Introduction.....	209
1. Emergence d'un standard pratique.....	211
1.1. Favoriser le développement d'une communauté de pratique permet de socialiser la connaissance tacite.....	212
1.1.1. Notre intervention a-t-elle permis de favoriser le développement d'une communauté de pratique ?	212
1.1.2. Impact sur la socialisation de la connaissance tacite	220
1.2. Produire un référentiel des pratiques permet de produire une connaissance explicite riche et contextualisée	222
1.2.1. Notre intervention a-t-elle produit un référentiel des pratiques ?	222
1.2.2. Impact sur la production d'une connaissance explicite riche et contextualisée	229
1.3. Etablir un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées permet, par combinaison de connaissances explicites, de produire un standard pratique	230
1.3.1. Notre intervention a-t-elle établi un lien permanent entre le standard promulgué et les pratiques référencées ?	230
1.3.2. Impact sur la production, par combinaison de connaissances explicites, d'un standard <i>pratique</i>	237
1.4. Ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part, permettent d'intérioriser la connaissance tacite.....	238
1.4.1. Notre intervention a-t-elle permis d'ancrer le standard dans le quotidien des acteurs métier d'une part, et d'ouvrir les managers à la richesse des pratiques d'autre part ?	238
1.4.2. Impact sur l'intériorisation de la connaissance tacite	245
1.5. En conclusion.....	246
2. Le standard pratique se nourrit du standard promulgué.....	247
2.1. L'intervention est le moteur du standard <i>pratique</i>	248
2.2. Le standard <i>promulgué</i> est l'énergie du standard <i>pratique</i>	250
2.2.1. Plus le standard <i>promulgué</i> est présent plus un standard <i>pratique</i> se développe	250

2.2.2. Le standard <i>pratiqué</i> diffuse le standard du groupe à l'organisation.....	251
Conclusion	254
Chapitre 6 : Les logiques à l'œuvre dans l'organisation lorsque le standard est <i>pratiqué</i>	255
Introduction.....	255
1. Un processus de création de sens.....	256
1.1. Le sens en action.....	256
1.1.1. Une dimension sociale	257
1.1.2. Un caractère continu	260
1.1.3. La récursivité croisée entre pensée et action.....	263
1.1.4. L'enactment	265
1.1.5. Rétrospection et plausibilité.....	267
1.1.6. Augmenter la résilience des organisations.....	269
1.2. Le sens en question	272
1.3. En synthèse	273
2. Le soutien d'une structure de pouvoir parallèle à celle du pouvoir officiel	274
2.1. Le pouvoir.....	274
2.2. Les relations de pouvoir dans l'institut bancaire public	277
2.2.1. Le cadre fixé par l'organisation	277
2.2.2. Les ressources de pouvoir pertinentes mobilisées par les acteurs	279
2.2.3. Le soutien apporté à l'émergence et au développement d'un standard <i>pratiqué</i>	282
2.3. Le soutien d'une structure de pouvoir dans les deux autres cas	283
2.3.1. Dans le groupe de presse nationale.....	283
2.3.2. Dans la banque centrale	286
2.4. En synthèse	289
3. Un processus d'innovation organisationnelle	290
3.1. L'innovation organisationnelle	291
3.1.1. Éléments définitoires	291
3.1.2. Du processus d'invention à l'innovation	292
3.2. Le processus d'innovation organisationnelle dans l'institut bancaire public	295
3.2.1. Une invention ne se traduit pas toujours en innovation.....	295
3.2.2. Un processus d'innovation obéit à des séquences	296
3.2.3. L'innovation butte toujours contre l'ordre établi.....	299
3.2.4. L'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible.....	300
3.2.5. La rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice.....	301
3.2.6. Les croyances représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans les processus de diffusion de l'innovation.....	301
3.3. Le processus d'innovation organisationnelle dans les deux autres cas.....	303
3.3.1. Dans le groupe de presse nationale.....	303
3.3.2. Dans la banque centrale	304
3.4. En synthèse	305
Conclusion	306
Conclusion générale	307
Bibliographie.....	315

Annexes.....	323
Liste des tableaux.....	332
Liste des figures	333
Liste des annexes	335