

Revue Interventions économiques

Papers in Political Economy

39 | 2009 Organisations et acteurs en contexte de réorganisation

Réingénierie des processus opérationnels et organisations

Reengineering of Operational Processes and Organizations

Éric Alsène



Édition électronique

URL: http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/204

DOI: 10.4000/interventionseconomiques.204

ISBN: 1710-7377 ISSN: 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Éric Alsène, « Réingénierie des processus opérationnels et organisations », Revue Interventions économiques [En ligne], 39 | 2009, mis en ligne le 01 mars 2009, consulté le 25 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/204; DOI: 10.4000/interventionseconomiques.204

Ce document a été généré automatiquement le 25 mai 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Réingénierie des processus opérationnels et organisations

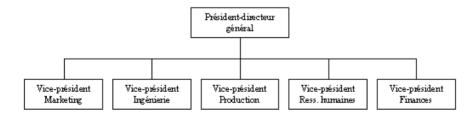
Reengineering of Operational Processes and Organizations

Éric Alsène

Introduction

Ces dernières années, nombreuses sont les entreprises qui ont innové en révisant de fond en comble certains de leurs processus opérationnels, ou processus d'affaires, à la fois pour les moderniser et pour éliminer les activités qui ne produisaient pas de valeur. On sait toutefois aujourd'hui que ces innovations ne portent véritablement fruit que si, entre autres, les entreprises révisent en parallèle leur structure organisationnelle et leur organisation du travail (Neilson *et al.*, 2004). Un fonctionnement plus horizontal que vertical s'accommode mal en effet, notamment, de la structure organisationnelle fonctionnelle classique (cf. Figure 1), avec ses divers départements qui sont autant de silos cloisonnés les uns en regard des autres (Davenport, 1993; Hammer et Champy, 1993; Ostroff, 1999).

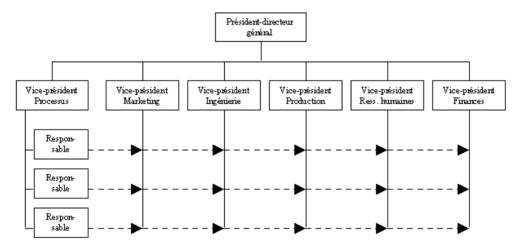
Figure 1 : Exemple de structure fonctionnelle



Quelques auteurs se sont penchés sur cette question des formes de structure organisationnelle et d'organisation du travail qui seraient le mieux adaptées à un fonctionnement centré sur les processus opérationnels. Ainsi, Davenport (1993) suggère

- aux entreprises d'opter pour une structure matricielle, composée d'une hiérarchie fonctionnelle classique à laquelle s'additionnent des responsabilités transversales sur les divers processus cf. Figure 2.
- Hammer (1996) propose quant à lui que les processus (et éventuellement leurs sousprocessus) au sein d'une entreprise soient pris en charge par des équipes de travail, dénommées "équipes de processus", composées d'employés polyvalents et responsabilisés, et chacune conduites et animées – mais non supervisées et contrôlées – par un "responsable de processus". Par ailleurs, si un processus est divisé en plusieurs processus assumés chacun par une équipe, alors Hammer préconise que soit mise en place une "équipe des responsables de processus", cette équipe ayant la responsabilité d'assumer collectivement le processus qu'est la responsabilité de processus. Finalement, pour la coordination et l'intégration entre les divers processus et les diverses équipes qui les prennent en charge, Hammer suggère l'instauration d'un "conseil des processus" (cf.

Figure 2 : Exemple de structure matricielle



« Ce serait tragique si les silos fonctionnels étaient remplacés par des tunnels de processus, si l'ancienne fragmentation en duchés départementaux faisait simplement place à des protectorats de processus, défendus avec la même jalousie. Une entreprise n'est pas juste un regroupement de processus, c'est un système de processus qui doivent interagir pour créer tous les résultats dont les consommateurs ont besoin. Sans le développement des produits, le traitement des commandes n'a rien à livrer, et sans le traitement des commandes, les résultats du développement des produits restent sur les tablettes. Il est très important que les processus individuels soient intégrés, que leurs frontières s'agencent harmonieusement, qu'ils coopèrent plutôt qu'ils n'entrent en conflit. Le conseil des processus est le mécanisme pour obtenir cela. » (Hammer, 1996, pp. 86-87)

Figure 3 : Composé du leader de l'entreprise, des responsables de processus et des chefs des groupes de support

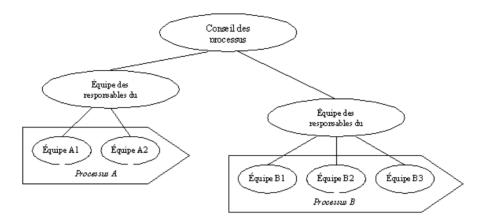
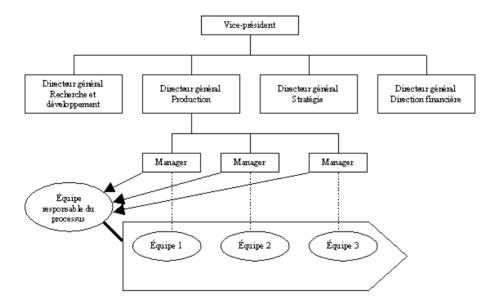


Figure 3. Structure proposée par Hammer (1996)

Ostroff (1999) avance pour sa part qu'une structure horizontale articulée autour de ses processus clés constitue la solution idéale pour toute entreprise soucieuse d'optimiser sa compétitivité. À la base de cette structure (cf. Figure 4), on trouve des "équipes", rassemblant des employés polyvalents et aux compétences complémentaires par rapport à une mission dont ils sont conjointement responsables. Ces équipes sont rassemblées elles-mêmes dans des "groupes de processus", qui sont sous l'autorité d'un "responsable de processus" ou d'une "équipe responsable du processus". Les responsables de processus, pour leur part, sont des managers qui se rapportent à la haute direction de l'entreprise.

Figure 4 : Entreprise horizontale dotée d'un seul groupe de processus (d'après Ostroff, 1999)



- Finalement, Neilson *et al.* (2004) distinguent quelque quatre formes organisationnelles qui sont appropriés pour la gouvernance de processus :
 - La structure centrée sur les processus, où des responsables de processus gèrent les activités propres à chaque processus (Figure 5) ;

- La structure articulée autour des processus et des fonctions, où certaines fonctions subsistent pour maintenir des économies d'échelle (Figure 6) ;
- La structure fonctionnelle avec des gestionnaires fonctionnels, qui agissent à titre de responsables de processus interfonctionnels (Figure 7);
- La structure fonctionnelle avec des conseils de processus, qui sont des comités permanents qui ont pour but d'échanger sur les meilleures pratiques, et qui regroupent divers gestionnaires fonctionnels (qui ne sont pas des responsables de processus) (Figure 8).

Figure 5 : Structure centrée sur les processus (d'après Neilson et al., 2004)

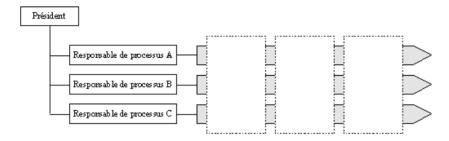


Figure 6 : Structure articulée autour des processus et des fonctions (d'après Neilson et al., 2004)

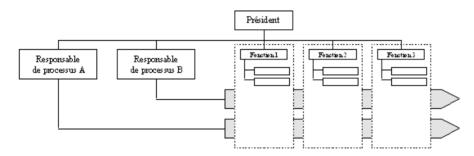
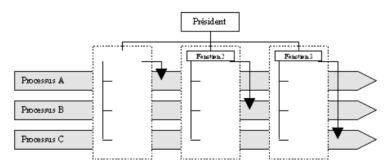


Figure 7 : Structure fonctionnelle avec des gestionnaires responsables de processus (d'après Neilson $\it et al., 2004$



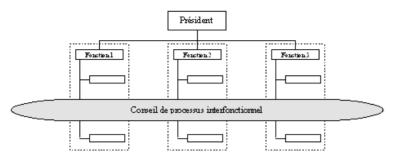


Figure 8 : Structure fonctionnelle avec conseil de processus (d'après Neilson et al., 2004)

- Au-delà de ce manque de consensus parmi les auteurs, il apparaît indéniablement que les idées mises de l'avant par Michael Hammer en 1996 représentent une rupture assez importante et radicale par rapport à la pensée en matière d'organisation des entreprises. En effet, d'une part, il n'est clairement plus question que l'unité de base dans une entreprise centrée sur les processus soit un département fonctionnel, composé d'employés qui font à peu près le même genre de travail, mais une équipe de travail multidisciplinaire, composée à la fois d'individus relevant de diverses spécialités se complétant, et d'individus relativement polyvalents. D'autre part, la structure hiérarchique n'existe plus: il n'y a plus de supérieurs hiérarchiques, plus de ligne hiérarchique. À la place, il y a des comités, constitués des porte-parole des équipes de processus et des groupes de support. Les responsables de processus ne sont, quant à eux, plus des patrons, mais des coachs, des guides, des facilitateurs¹.
- Notre recherche a consisté à faire une étude de cas dans une entreprise dans le but de voir si ces idées particulièrement originales de Hammer arrivent à infiltrer le milieu industriel, à être reprises par les acteurs de terrain, ou bien si ces mêmes idées demeurent des références plutôt théoriques et utopiques, complètement négligées ou presque par les responsables au sein des organisations.

Cas étudié et méthodologie

- L'entreprise étudiée était une entreprise canadienne de conception et de fabrication de produits destinés à la jeunesse. Elle comptait en 2004 environ 1100 employés, et son chiffre d'affaires était de 235 millions de dollars canadiens.
- 9 Cette entreprise a été retenue à cause de sa réputation dans le domaine de la réingénierie de ses processus d'affaires, notamment de son processus de développement de produits. La recherche s'est d'ailleurs surtout concentrée sur la structure organisationnelle ayant la charge de ce processus.
- 10 La collecte de données s'est étalée sur quelque 4 mois (septembre-décembre 2005) et a consisté à examiner la documentation interne pertinente et à effectuer des entrevues plus ou moins formelles auprès de divers cadres de l'entreprise, de divers niveaux hiérarchiques.
- Il est apparu ainsi que le processus de développement de produits de l'entreprise avait été complètement révisé en 2000, avec l'aide de consultants externes. Un nouveau processus, comportant formellement diverses étapes (de travail productif) et diverses portes (de prise de décision), a alors été instauré (cf. Tableau 1).

12 Peu de temps après, la structure organisationnelle de l'entreprise a été modifiée – cette fois-ci sans l'apport de consultants externes. Cette nouvelle structure a connu par la suite quelques ajustements. L'analyse a consisté à comparer la structure organisationnelle rodée, en place en 2005, avec celle en vigueur en 1999, avant l'instauration du nouveau processus de développement de produits.

Tableau 1. Processus de développement de produits adopté par l'entreprise

Étapes	Portes	Acteurs (en 2005)
0. Idéation		Gestionnaire de marque Marketing Design préliminaire
	0. Filtrage des idées	Vice-président exécutif Vice-président Produits
1. Investigation préliminaire		Gestionnaire de marque Marketing Design préliminaire
	1. Décision d'investiguer	Vice-président exécutif Vice-président Produits Vice-président Design
2. Investigation détaillée		Gestionnaire de marque Gestionnaire de projet Marketing Design préliminaire Design
	2. Décision de concevoir	Vice-président exécutif Vice-président Produits Vice-président Design
3. Conception		Gestionnaire de marque Gestionnaire de projet Design Ingénierie Design graphique
	3. Décision de développer	Vice-président exécutif Vice-président Produits Vice-président Design Vice-président Opérations
4. Développement		Gestionnaire de marque Gestionnaire de projet Design Ingénierie Design graphique Planification

	4. Décision d'accorder des contrats	Président Vice-président exécutif Vice-président Produits Vice-président Design Vice-président Opérations
5. Pré-production		Gestionnaire de marque Gestionnaire de projet Design Ingénierie Design graphique Planification Achats Production
	5. Décision d'entrer en production	Président Vice-président exécutif Vice-président Produits Vice-président Design Vice-président Opérations
6. Fermeture du projet		Gestionnaire de marque Gestionnaire de projet Design Ingénierie Design graphique Production

Résultats

- En 1999, c'était essentiellement la vice-présidence Marketing qui était en charge au sein de l'entreprise du développement des produits. Grosso modo, la structure de cette vice-présidence était de type fonctionnel (cf. Figure 9). Les unités de base étaient découpées selon quatre sous-fonctions : le marketing, le design préliminaire, le design et le design graphique. Deux particularités étaient toutefois notables :
 - Tout d'abord, il existait non pas une, mais deux équipes de design, et celles-ci étaient séparées sur la base des deux types de clientèle que la compagnie visait pour ses produits (en l'occurrence, deux catégories de jeunes);
 - Ensuite, si la vice-présidence avait tendance à considérer ses unités de base comme des équipes de travail, deux de celles-ci soit les deux équipes de design en avaient effectivement certaines caractéristiques : elles rassemblaient divers spécialistes de la conception de produits (designers, modélisateurs, ingénieurs de produit, etc.), et avaient à leur tête non des superviseurs, mais des coordonnateurs, qui agissaient essentiellement comme des gestionnaires de projet.

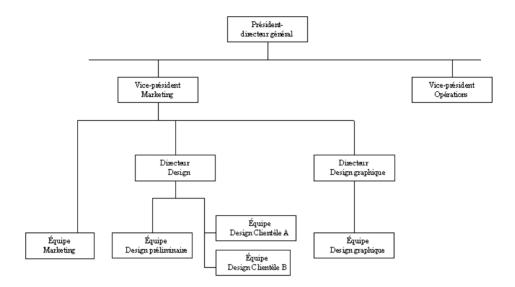


Figure 9: Organigramme partiel de la compagnie (1999)

- En 2005, c'était toujours le même vice-président qui chapeautait le processus de développement de produits. Par contre, celui-ci était devenu vice-président exécutif, et avait sous son autorité plusieurs vice-présidents (cf. Figure 10). La structure de sa vice-présidence était par ailleurs devenue hybride : on y trouvait un découpage par fonctions (marketing, commercialisation, produits, design, ventes) et un découpage par clientèle (clientèle A, clientèle B). Mais surtout, au niveau de chacune des divisions par clientèle, ressortait une structure matricielle pour les unités de base. Cette structure matricielle était de surcroît complexe :
 - D'une part, il y avait des gestionnaires de marque, qui supervisaient l'ensemble du processus de développement des produits pour les lignes de produits dont ils avaient la responsabilité, et qui coordonnaient le travail des différents spécialistes durant les toutes premières étapes du processus de développement des produits;
 - D'autre part, il y avait des gestionnaires de projet, qui s'occupaient de la gestion des étapes subséquentes du processus de développement des produits pour certaines lignes de produits, une fois que la décision d'aller de l'avant dans la conception (porte 2) avait été prise.

Discussion

On peut tout d'abord relever qu'une nouvelle structure, de type matriciel, a été mise en place dans l'entreprise étudiée en accompagnement du nouveau processus de développement de produits qui y a été instauré. Cette structure correspond au type de révision de la structure organisationnelle en contexte de réingénierie des processus d'affaires que certains recommandent (cf. Davenport, 1993). Indéniablement, une meilleure coordination horizontale a été mise en place par cette restructuration. Au moment de l'enquête, une, voire deux personnes (un gestionnaire de marque et un gestionnaire de projet), supervisaient et coordonnaient le développement de chaque produit, alors qu'auparavant, personne ne coordonnait vraiment, d'un bout à l'autre, le

processus. La plupart des personnes interrogées s'entendaient pour dire que la situation était alors passablement chaotique.

Cela dit, on ne peut que constater que les idées de Hammer (1996) n'ont guère été reprises par l'entreprise étudiée². Pire, il semble bien que l'entreprise soit allée dans une direction complètement opposée à celles-ci. En effet, d'une part, elle a démantelé ses deux équipes de travail multidisciplinaires et fortement responsabilisées pour les remplacer par des départements fonctionnels spécialisés: alors qu'auparavant, il y avait une équipe de design pour la clientèle B qui comprenait divers spécialistes (designers, modélisateurs, ingénieurs de produit, etc.) et qui était conduite par un coordonnateur, il y avait, au moment de l'enquête, pour cette même clientèle, trois départements spécialisés (design, modélisation, ingénierie) dirigés par des superviseurs. D'autre part, la hiérarchie a été renforcée: le vice-président Marketing est devenu vice-président exécutif, les directeurs ont fait place à des vice-présidents, et l'encadrement de premier niveau est devenue l'affaire de trois catégories de gestionnaires (superviseurs, gestionnaires de marque et gestionnaires de projet) plutôt que d'une seule (chef d'équipe/coordonnateur).

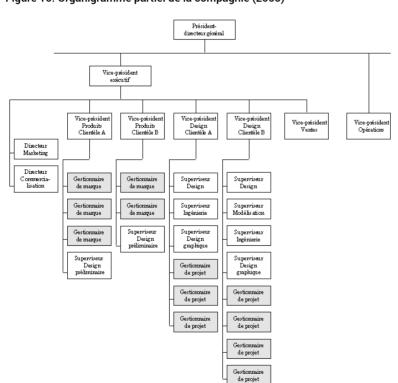


Figure 10. Organigramme partiel de la compagnie (2005)

Il aurait pourtant été possible d'étendre la notion d'équipes multidisciplinaires à l'ensemble du processus de développement de produits : par exemple, pour la clientèle A, une équipe composée de spécialistes du marketing, du design préliminaire et du design aurait pu être désignée pour prendre en charge les tâches des étapes 0 (idéation), 1 (investigation préliminaire) et 2 (investigation détaillée) du processus ; une autre équipe, comprenant des spécialistes du design, de l'ingénierie, du design graphique et de la planification, aurait pu être nommée responsable des tâches des étapes 3 (conception) et 4 (développement); et finalement, une équipe avec des spécialistes du design, de l'ingénierie, du design graphique, de la planification, des achats et de la production aurait

pu être constituée pour s'occuper des tâches des étapes 5 (pré-production) et 6 (fermeture de projet). De surcroît, étant donné qu'au moment de l'enquête, un gestionnaire de projet travaillait sur quelque 20-25 projets à la fois, il aurait été possible de maintenir occupée chacune ces équipes tout au long de l'année.

En définitive, il ne semble pas faux de dire que, avec l'orientation qu'elle a prise, l'entreprise a complètement négligé l'idée fondamentale de Hammer – à savoir qu'elle a investi dans la coordination de postes de travail spécialisés, plutôt que dans la redéfinition des postes de travail vers une plus grande complexité, cette plus grande complexité appelant moins de coordination:

« Le travail sans valeur ajoutée [est le travail] qui ne crée pas de valeur pour le client mais qui est requis pour que le travail à valeur ajoutée soit fait. [...]

Le travail sans valeur ajoutée est la colle qui relie ensemble les activités à valeur ajoutée dans les processus conventionnels. C'est tout le travail administratif – faire rapport, vérifier, superviser, contrôler, passer en revue, assurer des liaisons. C'est le travail qui est nécessaire pour faire fonctionner les processus conventionnels, mais c'est aussi une source d'erreurs, de délais, d'inflexibilité et de rigidité. C'est ce qui ajoute des coûts et de la complexité aux processus, et ce qui les rend propices aux erreurs et difficiles à comprendre ou à changer. [...]

La seule façon d'éviter l'utilisation de tant de colle est de commencer avec des fragments plus gros – en d'autres mots, avec des tâches plus grosses. Ceci est le cœur de la centration sur les processus. Une focalisation sur les processus change les frontières des postes de travail traditionnels, en agrandissant leur portée et leur envergure, de telle sorte que moins de travail sans valeur ajoutée soit nécessaire pour en faire un tout. » (Hammer, 1996, pp. 33, 34 et 35)

- 19 Plusieurs raisons peuvent expliquer cette orientation de l'entreprise étudiée vers davantage de spécialisation et de coordination, plutôt que vers plus de responsabilisation et moins de coordination. Au nombre de celles-ci, on peut citer les difficultés d'implantation depuis longtemps connues des approches responsabilisantes et participatives en Amérique du Nord (Trist, 1981).
 - Cela dit, il est un facteur qui mérite à notre avis d'être souligné, à savoir celui des finalités poursuivies lors de l'instauration du nouveau processus de développement de produits. Définitivement, le but principal dans le cas étudié était de mettre de l'ordre dans le développement des produits, de clarifier les étapes d'évolution de ceux-ci, et de préciser les moments et les critères des prises de décision. À la limite, il s'agissait plus d'améliorer les différentes prises de décision faisant partie du processus de développement des produits que le processus de développement des produits lui-même. Ce qui fait qu'aucune véritable refonte de la manière d'accomplir le processus n'a été effectuée. Les tâches fragmentaires assumées par les divers spécialistes en place sont demeurées la base de référence. À partir d'elles, les responsables de la réingénierie ont élaboré une structure fonctionnelle, qu'ils ont tout simplement fluidifiée en la doublant d'une structure projet avec des gestionnaires de projet et des gestionnaires de marque.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était d'explorer le degré de pénétration des idées de Michael Hammer en matière de réorganisation des entreprises dans un contexte de réingénierie des processus. Il s'avère que, dans le cas que nous avons étudié, cette pénétration a été inexistante. Pire, l'entreprise a fait des choix organisationnels allant complètement à l'opposé de ceux préconisés par Hammer.

Certes, rien ne prouve que ce cas soit représentatif des pratiques de réorganisation des entreprises qui ont révisé leurs processus opérationnels. Il n'en reste pas moins que celuici montre assez bien tout le chemin qu'il reste à parcourir avant que les idées de Hammer ne se répandent dans certaines entreprises. Il tend aussi à montrer que, pour plus d'une entreprise, ces idées demeureront une cible passablement théorique et utopique, comme l'ont déjà avancé certains auteurs – cf. McCabe et Knights (2000).

Remerciements

L'auteur tient à remercier Irina Durlut pour son travail de collecte de données.

BIBLIOGRAPHIE

Davenport, T.H. (1993). Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston.

Hammer, M. (1996). Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives, HarperBusiness, New York.

Hammer, M. et J. Champy (1993). Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993.

McCabe, D. et D. Knights (2000). "« Such stuff as dreams are made on »: BPR Up Against the Wall of Functionalism, Hierarchy and Specialization", dans D. Knights et H. Willmott (dir.), The Reengineering Revolution: Critical Studies of Corporate Change, Sage, Londres.

Ostroff, F. (1999). L'entreprise horizontale : l'entreprise du futur et sa proposition de valeur, Dunod, Paris, 2000.

Neilson, G., Couto, V. et D. Mendes (2004). "Process Ownership: The Overlooked Driver of Sustained BPR Success". http://www.boozallen.com/publications/article/659362?lpid =827466

Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. et A.B. Pollock (1963). Organizational Choice, Garland, New York, 1987.

Trist, E. (1981). The Evolution of Socio-Technical Systems, Ontario Quality of Working Life Centre, Toronto.

NOTES

1. D'aucuns pourraient faire remarquer que l'idée des "équipes de processus" n'est pas sans rappeler celle, émise depuis longtemps déjà, et chère à l'école socio-technique, des "groupes semi-autonomes" (Trist et al., 1963). Il demeure toutefois que jamais, à notre connaissance, les groupes semi-autonomes n'ont été pensés à l'intérieur d'une structure globale complètement révisée de l'entreprise.

2. Nous parlons ici en termes de résultats finaux observables, sans référence à une connaissance antérieure plus ou moins approfondie des écrits de Hammer par des membres de l'entreprise – et ce, même si nous savons que certains d'entre eux étaient relativement familiers avec ceux-ci.

RÉSUMÉS

Ces dernières années, nombreuses sont les entreprises qui ont innové en révisant de fond en comble certains de leurs processus opérationnels, à la fois pour les moderniser et pour éliminer les activités qui ne produisaient pas de valeur. On sait toutefois aujourd'hui que ces innovations ne portent véritablement fruit que si, entre autres, les entreprises révisent en parallèle leur structure organisationnelle et leur organisation du travail. Michael Hammer a émis en 1996 quelques idées relativement radicales à ce sujet (prise en charge des processus par des équipes de processus, composées d'employés polyvalents et responsabilisés; instauration d'un conseil des processus pour coordonner et intégrer les divers processus et les diverses équipes qui les prennent en charge, etc.). Notre texte présente une étude de cas, dans laquelle nous avons cherché à savoir si ces idées de Michael Hammer étaient reprises par les acteurs de terrain, ou bien si celles-ci demeuraient des références plutôt théoriques et utopiques.

These last years, many firms have innovated by revising their operational processes, to modernize them and eliminate the activities that produced no value. However, we now know that this needs to be accompanied by a revision of work organization and structures of the firm. In 1996, Michael Hammer developed some radical ideas on this (takeover by process teams, with polyvalent employees; creation of a process counsel to coordinate and integrate the various processes and teams, etc.). Our paper is a case study, in which we tried to verify if these ideas were used by the actors within firms or if they remained only utopic and theoretical ideas.

INDEX

Mots-clés: processus, Michael Hammer, équipes, modernisation **Keywords**: processes, Michael Hammer, teamwork, modernisation

AUTEUR

ÉRIC ALSÈNE

Éric Alsène est professeur titulaire au Département de mathématiques et de génie industriel de l'École Polytechnique de Montréal. Il détient un Ph.D. en sociologie de l'Université de Montréal. Ses champs d'intérêt en recherche sont : les impacts des technologies dans les organisations ; la gestion du changement ; la coordination et l'intégration des organisations ; les nouvelles formes d'organisation du travail.