

# Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris?

**Annie CORNET,**

Chargée de cours adjoint, École d'Administration des Affaires de l'Université de Liège, Belgique.

*L'ambition de cet article est de réaliser une analyse et une critique de l'un des modèles managériaux les plus populaires des dix dernières années dans le monde des entreprises et dans les écoles de gestion : le reengineering (BPR), ou la réingénierie des processus d'affaires. Dans la première partie, l'auteur dégage les principales composantes de la réingénierie des processus d'affaires à partir d'une analyse du contenu des écrits managériaux. Dans la seconde partie, elle s'intéresse à la mise en œuvre de ce changement dans le quotidien des organisations. Plus spécifiquement, elle fait la synthèse d'études empiriques européennes et anglo-saxonnes et présente certains résultats de sondages effectués en Belgique. Elle résume aussi les principaux facteurs expliquant l'échec et les difficultés des projets de réingénierie. Elle termine par un questionnement relatif à l'apparente rupture des modes de pensée et d'organisation du travail annoncée dans ce modèle managérial et s'interroge sur les conséquences de cette situation pour l'analyse et la gestion de tels processus de changement.*

L'ambition de cet article est de réaliser une analyse et une critique de l'un des modèles managériaux les plus populaires des dix dernières années dans le monde des entreprises et dans les écoles de gestion : le reengineering (BPR), ou la réingénierie des processus d'affaires. Derrière ces termes se cache une vague de restructuration et de réorganisation des entreprises qui s'appuie largement sur les potentialités des technologies de l'information et de la communication et sur l'ingénierie informatique. Depuis le début des années 90, la réingénierie des processus d'affaires fascine, attire les gestionnaires qui semblent y voir un outil capable de sortir leur organisation de la crise ou, mieux encore, de renforcer un avantage stratégique et d'améliorer leur compétitivité. Il est vrai que le discours est séduisant. Les premiers écrits sur la

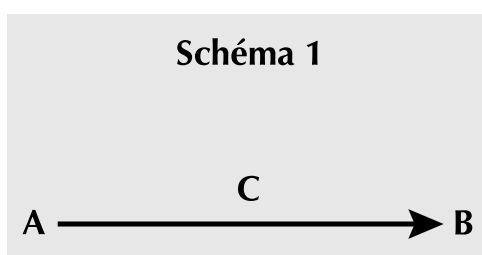
réingénierie des processus d'affaires promettaient en quelque sorte le « paradis organisationnel » : moins de perte de temps (gains de 50 à 70 %), des réductions de coûts pouvant aller jusqu'à 30 %, une satisfaction accrue de la clientèle et une plus grande qualité dans les produits et les services. Dans certains écrits (Hammer, 1996), les auteurs parlent aussi d'une organisation sans conflit et sans classe sociale, où tous les salariés seront motivés et « heureux ». Dix ans plus tard, il est temps d'établir un premier bilan.

## Le modèle managérial

Pour commencer ce bilan, il est nécessaire de clarifier les composantes du modèle managérial et ses implications en matière d'organisation du travail. S'attarder sur ce contenu,

*Cet article est paru initialement dans la revue Gestion (vol 24, n°3, automne 1999) qui nous autorise sa reproduction*

c'est tenter de comprendre ce qui a séduit nombre de dirigeants et consultants, ce qui était espéré et attendu. Cette partie a été réalisée à partir d'une analyse de contenu des écrits managériaux<sup>1</sup>, c'est-à-dire à partir d'ouvrages et d'articles destinés avant tout aux gestionnaires. Ces documents sont centrés sur l'action et ont une portée normative. Il s'agit de convaincre les managers qu'il faut reconfigurer leurs entreprises et organisations et de donner des conseils sur la manière d'y arriver. Ces ouvrages sont régulièrement émaillés d'exemples d'entreprises qui ont, selon leurs auteurs, réussi ce changement organisationnel.



Comme le montre le schéma 1, la réingénierie des processus d'affaires propose de quitter une forme structurelle A pour passer à une forme structurelle B, en suivant un modèle d'accompagnement C qui définit notamment les rôles des acteurs organisationnels. Le changement se présente comme radical.

#### ***La fin de l'organisation fonctionnelle et bureaucratique (A)***

La réingénierie se veut en rupture par rapport aux structures fonctionnelles, qualifiées par Hammer et Champy (1993) d'entreprises « tayloriennes » ou de bureaucraties. Cette forme organisationnelle est présentée comme incapable de s'adapter aux nouvelles contraintes de l'environnement parce que remplie de formalisme, de procédures et de contrôles. Un des objectifs de la réingénierie des processus d'affaires est le gain de temps dans le traitement des demandes de la clientèle ou dans le développement d'un produit. Dans cette logique de recherche de temps, la fragmentation du travail entre opérateurs et unités – qui caractérise les entreprises fonctionnelles – est perçue comme génératrice d'immenses pertes de temps (temps de transfert, hiérarchie des priorités, etc.). Les autres effets pervers de ce modèle d'organisation sont le cloisonnement, le territorialisme, le protectionnisme, présentés comme des résultats « inévitables » de la structuration verticale autour des fonctions. Ces défauts sont perçus comme incompatibles avec les nouvelles exigences du marché qui

réclament de la collaboration, du partenariat, du transfert d'information et de compétences tout au long des processus transversaux. Enfin, les partisans de la réingénierie des processus d'affaires dénoncent les multiples opérations de contrôle qui caractérisent ces organisations. On reproche aussi à l'organisation fonctionnelle d'être une organisation très coûteuse en ce qui concerne les coûts d'exploitation et d'administration. Les services administratifs et fonctionnels sont l'une des cibles principales de la réingénierie des processus d'affaires. Ce diagnostic plaide pour un changement majeur dans les modes d'organisation du travail, les promoteurs de la réingénierie l'ont bien compris et s'installent dans ce créneau.

#### ***L'avènement de l'organisation processuelle (B)***

Pour pallier tous ces défauts des structures fonctionnelles, les promoteurs de la réingénierie des processus d'affaires proposent une organisation structurée non plus autour des fonctions, mais autour des processus. Ce modèle d'organisation est pressenti comme plus souple, plus flexible, plus fluide, libre des défauts des structures bureaucratiques. La charpente de cette nouvelle structure est le processus. À partir de plusieurs définitions de cette notion de processus, nous pouvons en dégager les principales composantes et caractéristiques :

- un processus est un flux d'information, de biens et/ou de services ;
- il est orienté vers un client ;
- c'est une suite logique d'activités ou de tâches ;
- la raison d'être d'une activité dans un processus est qu'elle produit une valeur ajoutée pour le client ;
- un processus peut être mesuré (temps du cycle) ;
- il traverse les fonctions, les départements et les services (notion de transversalité) ;
- il peut comprendre des acteurs externes à l'organisation (fournisseurs, sous-traitants, clients).

La structure processuelle résulte de l'agencement d'une série de processus transversaux optimisés. Elle se caractérise par une réduction importante, voire par une suppression des services administratifs et des services fonctionnels, au travers notamment d'opérations d'impartition, de mise en place de systèmes experts et de logiciels de gestion des flux (Workflow et ERP). Potentiellement, tous les paramètres de configuration d'une organisa-

*1 : Les textes consultés sont les suivants :*

Hammer, 1990, 1995, 1996;  
Hammer, Champy, 1993;  
Champy, 1995;  
Davenport, Short, 1990;  
Davenport, 1993;  
Johansson, McHugh,  
Pendlebury, Wheeler III, 1993;  
Peppard, Rowland, 1995;  
Brunet, Gardin, 1995;  
Treacy, Wiersema, 1995;  
Dubrin, 1996;  
McHugh et al. 1995.

Tableau 1

Paramètres de configuration	Configuration bureautique	Entrepris "reconfigurée" autour des processus
<i>Division horizontale du travail (niveau des opérateurs)</i>	Spécialisation des tâches Division horizontale forte / entreprise taylorienne	Activités multidimensionnelles / élargissement des tâches Division horizontale faible / postes multitâches / élargissement des tâches / polyvalence
<i>Division verticale du travail (niveau des opérateurs)</i>	Séparation conception / exécution Peu d'autonomie dans l'organisation du travail et dans la prise de décisions Beaucoup de contrôles	Enrichissement des tâches / plus d'autonomie dans l'organisation du travail Plus de responsabilités pour les opérateurs Moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais plus sur les résultats
<i>Différenciation entre unités (horizontale)</i>	Forte différenciation Distinction nette des services selon leurs fonctions : services opérationnels et fonctionnels	Faible différenciation Disparition des services et des départements Structuration horizontale autour des processus Équipe multifonctionnelle, liée à un processus, transversale à l'ancienne structure
<i>Coordination du travail entre opérateurs</i>	Standardisation des procédures Standardisation des résultats (DPO), pour certaines catégories de personnel (cadres)	Standardisation des procédures (processus très formalisé) Standardisation des résultats pour toutes les catégories de personnel Ajustement mutuel (valorisation du travail d'équipe) Standardisation des normes (satisfaction de la clientèle, etc.)
<i>Mécanismes de liaison entre unités</i>	Formalisation des procédés Formalisation des résultats avec la mise en place d'unités d'entreprise (unité de référence = l'unité)	Formalisation des procédés (liens entre les différentes étapes du processus) Formalisation des résultats (unité de référence = le processus) Mécanismes de liaison reposant sur les relations interpersonnelles : travail d'équipe, task forces, postes de liaison Mécanismes reposant sur les représentations mentales : autonomie, orientation client, innovation, learning process, flexibilité
<i>Différenciation verticale : nombre de niveaux hiérarchiques</i>	Beaucoup de niveaux hiérarchiques : structure basée sur la supervision et le contrôle	Aplatissement des structures Organigramme à plat Leadership transformationnel, charismatique, <i>coaching</i>
<i>Degré de centralisation de la prise de décision</i>	Centralisation des décisions stratégiques Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles au niveau des divisions fonctionnelles	Centralisation des décisions stratégiques Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles dans les équipes de processus
<i>Localisation du pouvoir</i>	Sommet stratégique et analystes de la technostrucure Système d'influence bureaucratique	Sommet stratégique et équipes de processus Système d'influence : contrôle idéologique / formalisation des résultats
<i>Buts</i>	Buts de système dominants : survie du système en place	Buts de mission : satisfaire le client
<i>Culture organisationnelle et valeurs</i>	Monde industriel : objet technique, efficacité fonctionnelle, maîtrise Monde civique : formes légales, procédures Monde domestique : hiérarchie, tradition, devoir, subordination	Monde marchand : concurrence, intérêt, richesse, opportunisme, possession, argent, bénéfice Monde de l'opinion : désir de considération, nomination et marques, persuasion, succès Monde de l'inspiration : spontanéité, risque, éclair de génie
<i>Frontières de l'organisation</i>	Rigides, claires	Souples, fluides Outsourcing / relocalisation / délocalisation / télétravail Accentuation des liens avec les fournisseurs et les firmes externes
<i>Environnement</i>	Stable Simple Peu hostile	Instable Complexe Hostile

tion sont visés par ce projet de changement (Mintzberg, 1982 ; Nizet, Pichault, 1995), comme en témoigne le tableau 1 qui résume le diagnostic posé sur les structures fonctionnelles et les changements espérés au niveau de la structure reconfigurée ou processuelle.

En ce qui concerne les politiques de gestion des ressources humaines, les promoteurs de la réingénierie des processus d'affaires proposent le passage d'un modèle de gestion des ressources humaines objectivant<sup>2</sup>, basé sur des règles et des procédures uniformisées pour un groupe de travailleurs, à un modèle individualisant, centré sur l'individualisation des droits et la valorisation de la performance individuelle. Tous les domaines de la gestion des ressources humaines sont concernés et les changements escomptés apparaissent comme « radicaux » (Cornet, 1998).

#### **Le modèle d'accompagnement**

Le modèle d'accompagnement (C) repose sur quelques actions clés : optimiser les processus, utiliser au maximum les potentialités des technologies de l'information, planifier et contrôler le changement, maîtriser la composante ressources humaines, impliquer certains acteurs organisationnels et opérer un changement radical.

#### **Optimiser les processus**

L'optimisation des processus s'inscrit dans la recherche d'un optimum. L'ambition est de marier des objectifs externes d'efficacité (qualité et satisfaction de la clientèle) avec des objectifs internes d'efficience (coûts et temps) dans un tout cohérent et compatible. Ces objectifs doivent être quantifiables – donc observables – et ambitieux. L'optimisation d'un processus repose sur des opérations de décomposition, d'évaluation, de simplification, de standardisation et d'intégration. Ce travail de décomposition et de recombinaison fait penser à un jeu de Lego (Peppard, 1996). Le critère de tri est la notion de valeur ajoutée : certaines activités sont définies comme ayant de la valeur ajoutée parce qu'elles offrent un intérêt direct pour le client (amélioration de la qualité ou de l'offre de service); d'autres, à l'inverse, sont considérées comme sans valeur ajoutée parce qu'elles génèrent des coûts et prennent du temps sans impact direct sur le produit ou le service proposé au client. Ce tri est présenté comme simple et non ambigu :

« Les activités à valeur ajoutée sont faciles à identifier. Ce sont toutes les activités qui produisent les biens et les services que désirent

les clients. [...] Les activités sans valeur ajoutée sont toutes celles qui sont inutiles et dont l'absence ne serait pas remarquée par le client (la production de rapports que personne ne lit, le travail mal fait, les activités de vérification redondantes). [...] Dans les processus conventionnels, les activités sans valeur ajoutée sont la colle qui fait tenir ensemble les activités à valeur ajoutée. C'est toute la dimension administrative : vérification, supervision, contrôle et rapports. » (Hammer, 1996, p. 34, traduction libre.)

#### **Utiliser au maximum les potentialités des TIC**

La plupart des ouvrages managériaux sur la réingénierie se situent clairement dans le courant du déterminisme technologique : les technologies auraient la capacité, de par leurs qualités intrinsèques, de changer l'organisation. En conséquence, ces écrits préconisent l'usage massif des innovations dans le secteur des technologies de l'information. Ils insistent sur le fait que pour atteindre les objectifs annoncés, l'usage de ces technologies doit être fondamentalement différent de celui des débuts de l'informatisation des tâches : il ne s'agit plus d'informatiser l'existant mais de redéfinir les modes d'organisation du travail et l'enchaînement des tâches, c'est-à-dire de repenser les processus.

#### **Planifier et contrôler le changement**

La réingénierie des processus approche le changement comme un processus séquentiel, piloté et dirigé par des experts. La réingénierie des processus découle de choix stratégiques décidés et planifiés par l'équipe de direction, qui sont traduits en objectifs opérationnels et en critères d'évaluation (indicateurs de temps, de qualité, de degré de satisfaction à atteindre). Les variables structurelles (organisation et répartition du travail) et les politiques de gestion des ressources humaines sont supposées s'ajuster automatiquement aux décisions prises puisque celles-ci sont optimales en ce qui concerne les objectifs de réduction de coûts et d'optimisation des profits (c'est la rationalité du processus de décision). Le consensus sur le contenu du changement et sur son processus (la manière d'y arriver) repose sur la rationalité des choix posés selon des critères d'efficience et d'efficacité.

2 : Pour cette distinction entre objectivant et individualisant, voir notamment Pichault, 1995.

## Maîtriser la composante humaine

L'individu dans l'organisation est perçu comme un être rationnel, qui recherche une optimisation économique de son implication dans l'entreprise. Il sera soumis et impliqué s'il a compris que les motifs qui guident le projet de changement sont légitimes en regard de la volonté de croissance et de survie de l'organisation (rationalité des décisions), que les choix qui ont été effectués sont des solutions optimales, et enfin qu'il trouve dans le changement un gain financier ou symbolique. En conséquence, les actions centrées sur l'humain visent avant tout à lever les résistances au changement en faisant appel notamment à la rationalité des acteurs, en utilisant le ciment potentiel que constitue la culture organisationnelle et en utilisant le jeu des sanctions et des récompenses (par exemple la valorisation salariale).

## Impliquer les acteurs clés de l'organisation

La définition assez précise des rôles de chacun des acteurs du projet de changement est une composante importante du modèle d'accompagnement. Le client est présenté comme étant au centre du projet de changement. Il devrait en être le premier bénéficiaire. Treacy et Wiersema (1995) parlent d'un « culte du client » qui doit se traduire par des avancées au niveau de l'innovation relative au produit (amélioration de la qualité), de l'excellence opérationnelle (réduction de coûts et du temps de production et de livraison), de l'intimité avec le client (amélioration de la qualité du service offert à la clientèle). Dans les écrits les plus récents (McHugh et al., 1995), le poids et le rôle du client sont accentués. Celui-ci n'est plus un *customer* mais un *prosumer* car il devient un partenaire actif dans l'entreprise.

La réingénierie des processus d'affaires est présentée comme un projet qui doit émaner de la direction ou, en tout cas, être ouvertement et fermement soutenu par elle. L'implication de la direction et des cadres supérieurs est régulièrement présentée comme une condition de base pour pouvoir entamer un projet de réingénierie. L'un des premiers rôles qui est dévolu à la direction est d'orchestrer une opération de communication qui vise à convaincre de la nécessité du changement et de la rationalité des décisions prises. Il est aussi préconisé que la direction s'implique en clarifiant les orientations stratégiques, en for-

mulant et en soutenant une « vision d'entreprise » et en suivant le changement grâce à un comité de pilotage réunissant tous les acteurs clés de l'organisation. La hiérarchie est appelée à jouer un rôle de facilitateur du changement : de contrôleurs et de garants de l'ordre et de la discipline, ses membres passent à des rôles de *coaching* et de supervision.

Hammer et Champy (1993) pensent que la réingénierie ne doit pas venir de la base. Ce point est clairement identifié comme une erreur à éviter. Le personnel est décrit, dans les premiers écrits, comme trop proche et trop directement impliqué dans les processus existants pour être suffisamment innovateur. Il existe bien dans le modèle des groupes de travail constitués notamment de membres du personnel (groupes de *key-users*) mais leur tâche est fortement circonscrite : description et analyse des processus existants et proposition pour un nouvel agencement des tâches et activités. Il est d'ailleurs fréquemment conseillé que ces groupes ne travaillent pas seulement avec des personnes internes mais soient accompagnés d'acteurs externes, garants de l'innovation et de la non-reproduction des schémas traditionnels. Ceci explique notamment pourquoi les consultants sont pressentis comme des acteurs importants dans ce processus de changement. Ils sont considérés comme des alliés externes qui peuvent amener une autre façon de concevoir les processus de travail. Si l'implication du personnel pendant la phase de diagnostic et de design des processus n'est pas identifiée comme une condition indispensable pour la réussite d'un tel projet, sa participation et son implication pour la mise en œuvre sont par contre fortement attendues, avec notamment une forte responsabilisation quant aux conséquences des actions posées sur la satisfaction de la clientèle et sur la rapidité et la fluidité du processus. On note toutefois une nette évolution dans les écrits normatifs sur ce thème de l'implication, conséquence des échecs et des attaques formulées contre le modèle d'implication préconisé. Ainsi, Hammer déclare en 1995 : « *Impliquez les gens dans la réingénierie, de sorte qu'ils se trouvent à critiquer de l'intérieur plutôt qu'à résister de l'extérieur. Si les gens sentent que le processus de réingénierie leur appartient, ils pourront faire la catharsis de leurs sentiments négatifs. La participation donne aussi aux gens un sentiment de contrôle : la réingénierie n'est pas quelque chose qu'on vous fait, c'est quelque chose qu'on fait ensemble.* »

(Hammer, 1995, p. 44, traduction libre.)

## Changer radicalement l'organisation

La réingénierie des processus d'affaires se définit au départ comme un point de rupture, un changement radical dans la façon de penser et de structurer les organisations : « *Le reengineering signifie tout reprendre depuis le début. Il suppose qu'on mette de côté une grande partie du savoir hérité de deux siècles de gestion industrielle.* »

(Hammer, Champy, 1993, p. 9-11.)

Les phrases et les mots sont spécialement choisis pour refléter ce message. Le langage se veut révolutionnaire avec l'usage de mots comme « radical », « transformation », « violent », « agressif », « innovation », « supprimer » ou « effacer » (obliterate<sup>3</sup>). L'idée de rupture est aussi utilisée grâce à des mots comme « nouveauté », « rupture avec le passé », etc. La réingénierie des processus d'affaires est présentée comme un changement de second degré<sup>4</sup> qui veut rompre avec les systèmes organisationnels en place : « *Au cœur de la réingénierie se trouve la notion de pensée discontinuée; il s'agit de reconnaître les règles dépassées et les idées préconçues qui sous-tendent les opérations, et de les rejeter. Si nous ne changeons pas ces règles, nous ne faisons que réarranger les chaises sur le pont du Titanic. Il est impossible d'effectuer des percées dans la performance en "coupant le gras" ou en automatisant des processus existants. Nous devons plutôt remettre en question les vieux préjugés et les vieilles règles qui sont au départ responsables de la sous-performance de l'entreprise.* »

(Hammer, 1990, p. 197, traduction libre.)

L'avantage de présenter la réingénierie des processus d'affaires comme révolutionnaire et radicale est que cela rend crédible le fait qu'elle peut générer des gains exceptionnels (Jones, 1995).

### La mise en œuvre du modèle

Intéressons-nous maintenant aux faits et donc à la mise en œuvre de ce modèle de changement organisationnel dans le quotidien des organisations.

### Un engouement certain et des changements apparents

Les études empiriques<sup>5</sup> montrent que la réingénierie des processus d'affaires est populaire et rencontre un franc succès auprès des organisations nord-américaines mais aussi euro-

péennes. On sent une adhésion du monde des affaires aux objectifs annoncés et à l'analyse des raisons qui devraient pousser les entreprises à s'embarquer dans cette aventure (pression concurrentielle, survie de l'organisation, etc.). La cible de la réingénierie des processus d'affaires semble être surtout le secteur des services et les services administratifs du secteur secondaire avec un public spécifiquement concerné : les employés (Hendry, 1995). Des réussites fulgurantes et des succès plus modestes témoignent de l'atteinte de certains objectifs, en particulier de gains de temps et parfois de coûts. Il s'agit d'un changement *top-down*, initié et supervisé par l'équipe dirigeante, avec une faible implication du personnel directement concerné en dehors des *key-users* placés dans des groupes de travail transfonctionnels et pluridisciplinaires. Les consultants apparaissent comme des partenaires très présents dans ces projets, notamment les consultants en ingénierie informatique. Les études empiriques confirment l'usage massif des potentialités des technologies de l'information (mise en réseau, recours à des logiciels de production intégrée, etc.). Des changements dans l'organisation du travail sont également identifiés : modifications dans les modes de répartition du travail entre opérateurs et unités (élargissement des tâches, révision de la répartition du travail entre entités), dans les mécanismes de coordination et de liaison (valorisation de l'ajustement mutuel et du travail d'équipe), décloisonnement des services et des départements, évolution des organigrammes, réduction de la hiérarchie et redéfinition de son rôle, etc. Les politiques de gestion des ressources humaines subissent quelques évolutions. Toutefois, sur ce dernier point, les discours sont plus avancés que les pratiques qui se cherchent encore (Roy et al., 1995 ; Cornet, 1998).

### Des changements partiels et incrémentaux

Si l'on peut observer des changements, il ne faut toutefois pas en conclure trop vite qu'ils prennent la forme radicale préconisée par Hammer et Champy (1993). On est même ici dans une situation apparemment paradoxale : l'idée de changement radical séduit et les chefs de projet et les responsables aiment dire qu'ils ont mené des changements majeurs, mais dans les faits, les changements apparaissent souvent comme assez partiels, limités à une partie de l'organisation et à un ou deux processus. Si des changements sont amorcés,

3 : Terme utilisé dans l'article de Hammer, 1990.

4 : Watzlavitch et al. (1974) distinguent les changements de premier degré et ceux de deuxième degré.

Les premiers sont des modifications à l'intérieur d'un système, les seconds constituent une transformation du système lui-même.

5 : Une cinquantaine d'études empiriques ont été consultées.

Nous ne repreneons ici que les plus connues notamment AMA, Deloitte & Touche, 1994 ;

Ascari, Rock, Dutta, 1995 ;

Bergeron, Falardeau, 1994 ;

Braganza, Myers, 1996, 1997 ;

Burke, Peppard, 1995 ;

CEFRIO, 1995 ;

CSC Index, 1993, 1994 ;

Coulson-Thomas, 1996 ;

Cornet, 1998 ;

Davenport, Stoddard, 1994 ;

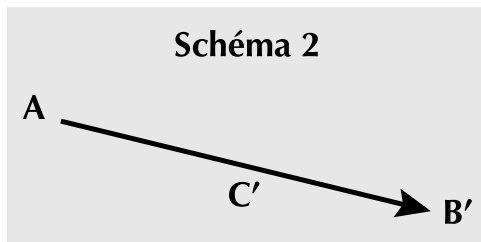
Grey, Mitev, 1995 ;

Hall, Rosenthal, Wade, 1993 ;

Hendry, 1995 ; Peppard, 1996 ;

Willmott, 1994, 1995 ;

les difficultés s'avèrent aussi nombreuses et certains auteurs, dont Hammer et Champy (1995, 1996), parlent de 70 % d'échecs. Les résultats ne sont pas toujours là, ou encore sont difficiles à stabiliser. La phase de diagnostic et de design s'avère souvent plus lente et plus complexe que prévu, d'importants blocages apparaissent dans la phase d'implantation, certains projets sont tout simplement abandonnés. C'est que le processus de changement ne porte pas sur des formes organisationnelles « parfaites » (passage d'un modèle bureaucratique à un modèle organique, d'une gestion des ressources humaines objectivante à individualisante), mais détermine des processus d'hybridation (par superposition de différents modèles). Le modèle d'accompagnement préconisé apparaît largement insuffisant. La composante humaine échappe à la formalisation et pose beaucoup de problèmes, dès les premières phases du changement.



Reprenant le schéma dégagé à la fin de la première partie, on peut dire que si la forme organisationnelle espérée est bien B, du moins pour les équipes dirigeantes, le point d'arrivée semble être bien plus souvent B'. B' s'inspire de B mais s'en écarte aussi sur toute une série de points (B' = superposition de A et de B). Le modèle d'accompagnement mis en œuvre pour arriver à B s'écarte de celui qui était préconisé, les accompagnateurs notamment ne semblent pas jouer leur rôle. Comme l'écrivent Davenport et Stoddard (1994), « *si on commence à rêver à partir de la feuille blanche, dans la phase d'implantation il va falloir gérer et assumer une situation de compromis entre le rêve et l'existant* ».

Ce constat va générer toute une série de recherches et d'écrits normatifs qui tentent d'identifier les facteurs de succès et d'échec et d'inventorier les erreurs les plus souvent commises par les entreprises. Certaines critiques portent sur le non-respect des composantes du modèle, d'autres sur le rôle joué par les acteurs clés et d'autres enfin sur les modalités d'accompagnement. Ceci débouche sur un certain nombre de pistes d'action ou de remèdes qui devraient permettre d'atteindre les

gains escomptés. Résumons les principaux enseignements de ces recherches.

### **Des objectifs réactifs, partiels, peu définis et contradictoires**

Si les entreprises n'atteignent pas les gains escomptés, ce serait parce qu'elles ont opté pour des changements partiels (centrés sur un ou deux processus et pas sur toute l'organisation) et trop progressifs (changements incrémentaux plutôt que radicaux). Ceci aurait pour effet de diluer le changement et d'en limiter les bénéfices. On reproche aussi aux dirigeants et aux chefs de projet d'être trop prudents, de ne pas se fixer des objectifs suffisamment ambitieux et de continuer à raisonner dans une logique d'améliorations marginales. Les objectifs sont essentiellement réactifs : diminution des frais de personnel, réduction des coûts technologiques, gains sur les frais généraux, etc. En se centrant sur de tels objectifs, les entreprises oublient leurs finalités : la satisfaction de la clientèle et l'accroissement des parts de marché. La stabilisation de ces gains et la conciliation des quatre objectifs annoncés (temps, coûts, qualité, satisfaction de la clientèle) apparaissent comme problématiques.

### **La réingénierie : bien plus qu'un changement de logiciels et de technologies**

Les erreurs liées à l'introduction de nouvelles technologies dans le processus à optimiser sont celles qui ont généré le plus d'études. Un premier constat de ces études est que certaines entreprises ont opté pour les mauvais choix technologiques. Les problèmes à résoudre sont complexes, l'offre de produits est vaste, les technologies sont nouvelles et encore peu maîtrisées, autant d'éléments qui peuvent éclairer ce constat qui est souvent lourd de conséquences. Plusieurs échecs peuvent aussi s'expliquer parce que les entreprises, souvent poussées par des firmes qui vendent des logiciels ou par certains bureaux de consultance, ont réduit la réingénierie des processus d'affaires à un changement technologique. Les dirigeants et chefs de projet ont espéré qu'un changement dans les applications informatiques allait générer automatiquement des changements dans les modes d'organisation du travail et dans la circulation de l'information (Davenport, 1994). Les évaluations montrent qu'il n'en est rien et que l'implantation d'un outil technique sans égard à

l'organisation et au système d'information ne peut suffire à produire les gains annoncés. On reproche aussi aux dirigeants d'avoir placé le choix technologique en amont du processus de décision alors que ce sont les stratégies d'entreprise qui auraient dû guider leur choix. Le thème de l'implication des utilisateurs et du manque de prise en considération de la composante humaine de ce changement technologique est également largement débattu.

Certains dénoncent la rigidité des modèles qui sont appliqués. Trop souvent, la forme prend le pas sur le fond. Des chefs de projet s'enferment dans le respect de méthodes de gestion du changement qui tentent de tout prévoir et de tout programmer. Tout écart par rapport à ces plans est évité ou corrigé, ce qui enlève toute créativité, toute forme de flexibilité et freine les ajustements qui auraient dû avoir lieu.

### Des acteurs absents et défailants

L'attitude de l'équipe dirigeante et de la hiérarchie est fréquemment mise en cause dans les études. On leur reproche de ne pas suffisamment s'impliquer au-delà des premières phases du changement. La direction, comme dans beaucoup d'autres changements organisationnels, se désinvestit trop tôt. Les chefs de projet et les équipes de travail ne se sentent plus soutenus, et le changement se dilue sous le poids des résistances. Rondeau, Lemelin et Lauzon (1995) constatent également que l'équipe dirigeante limite trop souvent son implication à des gestes qui l'engagent peu, comme la sollicitation de l'appui des cadres de premier niveau ou la diffusion de messages qui visent à justifier et à encourager le changement. Peu de gestes concrets sont posés, par exemple pour rassurer les employés (garanties sur les emplois, consultation des syndicats, mobilisation de moyens humains et financiers, etc.). La direction prend rarement position quand des questions concrètes surgissent sur les conséquences du processus de changement ou quand des conflits apparaissent. Les chercheurs regrettent l'absence dans les comités de pilotage de certains responsables et dirigeants, notamment les directeurs des ressources humaines (Roy et al., 1995 ; Willmott, 1995).

Les barrières érigées par les dirigeants des unités fonctionnelles sont souvent critiquées : on parle de « baronnies », de sauvegarde de territoire et de pouvoir. La ligne hiérarchique aurait peur de perdre ses privilèges, ne se remet pas suffisamment en question, n'ajuste

pas son style de leadership à la nouvelle organisation, ne délègue pas suffisamment. Les équipes de direction sont la cible directe du second ouvrage de Champy (1995), qui les accuse d'être le principal lieu de blocage des projets de changement. Plusieurs études soulignent aussi que les chefs ne sont pas suffisamment encadrés pour assumer leurs nouveaux rôles.

Le manque de clarification quant aux responsabilités hiérarchiques constitue une source de blocage non négligeable, et ce d'autant plus que le changement met en jeu des scénarios d'hybridation (équipe de travail processuelle qui se superpose à des structures fonctionnelles ou divisionnelles). Le manque de compétence de la hiérarchie pour gérer les peurs et les stress liés à la réingénierie (peur de perdre son emploi, de ne pas être à la hauteur, etc.) est parfois souligné.

Gérer cette facette de l'humain s'avère problématique pour plusieurs cadres. Faute d'avoir les comportements adéquats, les résistances au changement s'accroissent, les attitudes de retrait se multiplient.

Un problème fréquemment évoqué est le manque d'expertise des entreprises dans la gestion des équipes de travail, a fortiori si elles sont interfonctionnelles et interdisciplinaires. Les erreurs communes sont de mauvais choix quant à la composition des équipes (compétences des opérateurs, niveau hiérarchique, personnalité), un manque de préparation au travail de groupe et à ses contraintes (gestion des conflits, création et respect d'un ordre du jour, planification du temps de réunion, circulation de l'information, gestion du temps de parole, confusion des rôles) et un manque de clarté dans les objectifs et les missions de ces groupes de travail.

Les équipes de projet sont aussi confrontées au manque d'information, notamment d'information stratégique. Pour pouvoir reconfigurer les processus, elles ont besoin d'avoir une idée du devenir de l'organisation, mais la direction hésite encore à partager cette information classée « top secret ». Pour les équipes de processus, outre toutes les lacunes en matière de gestion des groupes, les auteurs pointent un manque dans les langages intermétiers qui permettraient aux opérateurs de se comprendre et de communiquer autour d'une logique de processus et non plus autour d'une logique fonctionnelle (Lorino, 1995).



## Une politique de communication défailante

La nécessité d'une communication forte et continue est fréquemment soulignée dans la recherche managériale, et les manques en cette matière seraient l'une des erreurs les plus fréquemment commises dans l'accompagnement de projets de réingénierie. La politique de communication est trop souvent unilatérale (*top-down*) et axée sur les premières phases du changement, délaissant les phases d'implantation où le besoin d'information demeure et même s'accroît. Les informations données sont trop générales (objectifs, motifs, design des nouveaux processus, choix technologiques). Les informations jugées trop sensibles (déplacement de personnel, conditions de reclassement et de requalification, changement dans les politiques salariales) sont évitées. Plusieurs auteurs constatent que les messages sont insuffisants, que les motifs et objectifs de l'opération de réingénierie ne sont pas suffisamment expliqués au personnel, que la diffusion de l'information est restreinte à un petit nombre d'initiés. Certains parlent de « silences » sur les objectifs et sur les conséquences du changement qui génèrent un climat de méfiance et de suspicion. Ceci entraîne des blocages et des résistances de la part du personnel qui voudrait des lieux et des moments pour poser des questions, pour choisir les thèmes à aborder. Jesse (1997) montre les difficultés qui surgissent quand les langages adoptés sont en décalage par rapport au public visé : il donne comme exemple la présentation du projet de réingénierie en langage technique devant un public d'employés n'ayant aucune connaissance technique ou informatique.

## Des lacunes dans les dispositifs de formation

Plusieurs dispositifs de formation mis en place apparaissent comme insuffisants. Les formations dispensées apparaissent comme trop ciblées sur les aspects techniques. Pour Rondeau *et al.* (1995), les formations ne sont pas données au bon moment; elles arrivent trop tôt ou trop tard. Doherty et Horsted (1996) dénoncent un contenu de formation qui est essentiellement *top-down*, structuré autour de ce qui est perçu comme important par la direction et les chefs de projet et de départements, sans concertation préalable sur les attentes des individus. Les limites des formations destinées à justifier le projet de changement mais centrées sur l'analyse économique et financière sont

dénoncées (Cooper, Markus, 1995). Davenport (1994) constate que les programmes de formation sont pensés comme des apprentissages de nouveaux supports informatiques alors qu'il serait bien plus utile et nécessaire de réfléchir à la façon dont le personnel utilise l'information.

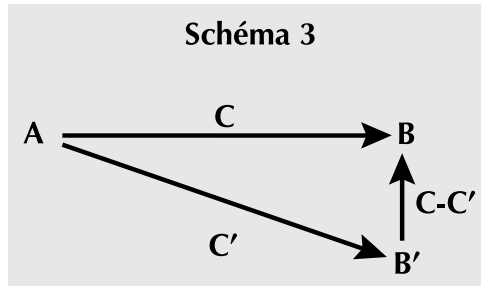
## Une composante humaine négligée

Alors que la composante humaine du projet de changement est généralement désignée comme un des facteurs de risque les plus importants, il est rare que des dispositifs concrets soient mis en place pour l'encadrer et que des objectifs à atteindre dans ce domaine soient formulés. Les ajustements dans les politiques de gestion des ressources humaines sont réalisés trop tard et sont souvent en décalage par rapport aux comportements espérés : on ajuste trop tard ou même pas du tout les systèmes de rétribution (primes, etc.), les systèmes d'évaluation inadéquats et dépassés pénalisent et dévalorisent les nouveaux emplois créés, ou ils continuent à évaluer l'aptitude de l'individu à réaliser sa fonction alors qu'il faudrait récompenser l'*output*, c'est-à-dire le résultat du processus (satisfaction du client, temps, etc.). Les responsables n'ont souvent pas les moyens d'encourager et de récompenser les attitudes et comportements qui s'inscrivent dans le sens souhaité.

## Corriger les erreurs pour réussir la réingénierie ?

Ce regard sur les erreurs commises débouche sur un inventaire d'actions à poser, appelées aussi « facteurs de succès » ; il s'agit de formuler des objectifs clairs, évaluables et ambitieux, d'accentuer les efforts mis sur la communication et la formation, de mobiliser et d'impliquer l'équipe dirigeante tout au long du processus, etc. Cette liste de « remèdes » offre sans doute des perspectives intéressantes et permet de combler certaines lacunes indiscutables. Toutefois, on ne peut que constater que s'installe alors clairement une logique de type compensatoire, qui part du postulat que le modèle est bon et qu'une fois que les entreprises auront corrigé leurs erreurs et respecté les nouvelles règles, elles atteindront le point d'arrivée escompté, c'est-à-dire la structure processuelle perçue et définie comme un idéal à atteindre.

Pour revenir à notre schéma, nous pourrions dire que l'idée de base de ce raisonnement est qu'une fois qu'on aura corrigé le tir (C-C'), on arrivera à B. Ce point de vue peut être illustré par l'interview d'un consultant à qui nous demandions de donner son évaluation de la réingénierie des processus d'affaires :



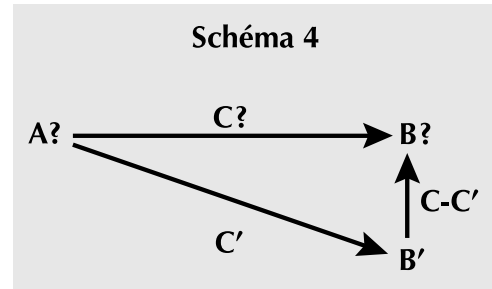
« De fait, la réingénierie est, dans les livres, trop simpliste. La réalité sur le terrain est plus difficile. Soixante-dix pour cent des expériences échouent mais ce qui est sûr et certain, c'est qu'il n'y a pas de défaut inhérent au modèle, aux stratégies de changement. Tout ce qui est dans le modèle, c'est vrai ! C'est correct ! Si 80 % échouent, ce n'est pas à cause du modèle. Une comparaison peut être donnée. Vous envoyez trois patients chez un chirurgien. Ils ont tous des problèmes de genoux. Le médecin fait la même opération aux trois. Trois mois plus tard, un patient joue au foot, un autre est dans une chaise roulante, et un troisième vit encore une situation différente. Le diagnostic et l'opération étaient similaires. La différence est dans la préparation et le suivi de l'opération. Je pense qu'avec la réingénierie, c'est la même chose »

(un consultant, décembre 1996).

### Le modèle en question

Ne pourrait-on pas comprendre et analyser différemment les difficultés rencontrées ? Les problèmes ne sont-ils pas finalement liés à des lacunes du modèle et du projet de changement ? Pour reprendre notre schéma, nous pourrions nous demander si B est fondamentalement différent de A, et si C n'est pas un chemin utopique et fort éloigné de la réalité organisationnelle.

Pour aller plus loin dans ce raisonnement, il faut s'interroger sur les fondements du modèle, sur ses postulats, sur les visions du monde et les valeurs sous-jacentes qu'il véhicule, sur les cadres mentaux qui sont mobilisés pour guider et justifier les pistes d'action préconisées<sup>6</sup>. Il s'agira ici bien plus d'un questionnement que d'une démonstration, mais il y a, nous semble-t-il, matière à



réflexion. À la lumière de l'analyse de contenu des écrits managériaux, il nous semble que la réingénierie des processus d'affaires, loin d'opérer une rupture de paradigme, reste fortement ancrée dans un paradigme de type rationaliste<sup>7</sup> (tout comme l'organisation fonctionnelle et taylorienne). Le modèle de gestion qui en découle est fondamentalement de type « instrumental » (Brabet, 1993).

### La rémanence du modèle taylorien d'organisation

L'organisation processuelle présente beaucoup de similitudes avec l'organisation taylorienne et bureaucratique. L'organisation reste perçue comme une machine (Burell, Morgan, 1979 ; Morgan, 1989). Son efficacité dépend de la qualité des pièces et du bon agencement de celles-ci. Les éléments défectueux peuvent être changés pour arriver aux résultats attendus. Les composants techniques et humains sont supposés interchangeables et modifiables (on change d'applications informatiques et de programmes, on recrute de nouvelles personnes et on en licencie d'autres, etc.). Le comportement de l'organisation-machine apparaît prévisible à partir du moment où on en connaît le fonctionnement<sup>8</sup>. Cette idée d'un optimum, du « one best way », s'enracine dans l'organisation scientifique du travail telle que prônée par Taylor<sup>9</sup>. L'environnement est perçu comme neutre, le marché s'impose à l'entreprise. La vertu de la croissance économique et la logique d'accumulation du capital constituent des pré-supposés donnés.

### La planification stratégique pour modèle

Le processus de changement (passage d'une structure bureaucratique à une structure processuelle) est défini comme un processus séquentiel qui part de la formulation des stratégies d'entreprise pour déboucher sur la mise en œuvre. Les stratégies sont formelles et

6 : Voir notamment les travaux de Brabet et al., 1993, de Moisdon et al., 1997, ou encore de Martinet, 1993.

7 : Les auteurs suivants arrivent à des conclusions similaires : Peppard, Pearce (1995), Grey, Mitev (1995), Peppard (1996), Holtham (1996) et Jones (1995).

8 : Coulson-Thomas, 1996 ; Peppard, 1995 ; Keen, 1995 ; Hendry, 1995.

9 : Comme le souligne De Coster (1993, p. 64), ce qui caractérise l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1965) est moins l'émission des tâches ou le travail parcellaire que la distinction radicale entre, d'une part, la conception et la préparation du travail, et d'autre part, son exécution, ainsi que le principe selon lequel il n'existe qu'une seule solution rationnelle (the one best way) à chaque problème d'organisation du travail. Pour une analyse de la dimension taylorienne de la réingénierie, voir Tinaikar, Hartman et Nath (1995), Mitev (1996) et Hendry (1995).

explicités. Elles sont conditionnées par l'environnement. Pour obéir aux orientations stratégiques, des recherches sont entreprises pour identifier les meilleurs choix technologiques et les meilleurs processus. Les structures et les politiques de gestion des ressources humaines sont essentiellement considérées comme des variables à ajuster, comme des variables dépendantes. Les politiques de gestion des ressources humaines sont positionnées en aval du processus de changement. Ce processus de changement est piloté, dirigé et totalement contrôlé par l'équipe dirigeante. On retrouve le modèle de la planification stratégique qui a largement dominé les changements organisationnels de ces dernières années.

### **L'homme : un être rationnel motivé par le gain ?**

La vision rationaliste de la réingénierie des processus d'affaires rejaille également sur sa vision de l'individu dans l'organisation. L'adhésion du personnel au projet de changement repose sur sa compréhension des raisons qui le fondent et sur l'intime conviction que la décision prise est la meilleure pour l'organisation. Les employés sont supposés malléables et conditionnables pour autant qu'on ait compris leurs « règles » de fonctionnement (Wood *et al.*, 1995). Le modèle d'accompagnement est basé sur la persuasion et sur le jeu des sanctions et des récompenses, les premières ayant pour effet de supprimer progressivement le comportement non désiré, les secondes ayant pour effet de renforcer et de consolider les comportements souhaités. On retrouve le modèle behavioriste. Les buts de l'organisation (croissance et survie) sont supposés compatibles avec les buts individuels.

### **Une rupture qui n'est peut-être qu'apparente**

Alors que la réingénierie des processus d'affaires prétend rompre avec l'organisation bureaucratique, il nous semble qu'on reste dans le même système de raisonnement. On remplace un optimum (organisation fonctionnelle) par un autre (organisation processuelle) parce que le contexte a changé (évolution technologique, contraintes de l'environnement, pression des actionnaires). Cependant, les présumés restent les mêmes, et les gestionnaires restent fortement ancrés dans une vision technique et instrumentale de l'organisation et de la gestion.

### **Et si la réalité de l'organisation processuelle était bien plus complexe?**

À la lumière d'études de cas longitudinales et de multiples interviews de directeurs de ressources humaines, de chefs de projet et de consultants, nous proposons une autre lecture de l'organisation processuelle et des projets de réingénierie des processus d'affaires (Cornet, 1998).

Un des premiers enseignements de notre recherche est que l'opération de déconstruction et de reconstruction des processus n'est pas neutre et objective. Il s'agit d'une opération de construction de sens qui s'appuie sur les rapports de pouvoir internes et externes à l'organisation et sur des représentations partielles et partiales du projet de changement. Le critère de valeur ajoutée, loin d'être objectif et clair, est rempli de subjectivité et d'ambiguïté.

Notre deuxième constat est que l'organisation processuelle comme forme pure (B) n'existe pas. La réalité des organisations reconfigurées est bien plus dans l'hybridation que dans la forme pure. Cela signifie concrètement qu'il faut concevoir des outils capables de gérer cette hybridation et la complexité qui en découle (combinaison de groupes de processus et de structure fonctionnelle, équipes de processus et évaluation individuelle, contrôle et autonomie, etc.).

Troisièmement, le processus de changement n'est pas un processus séquentiel et consensuel mais relève bien plus d'un va-et-vient entre contexte (stratégies des acteurs, structure et politiques de la gestion des ressources humaines) et action (processus de légitimation et de pressions). Chaque variable joue tour à tour le rôle de variable dépendante ou indépendante selon l'usage qui en est fait par les acteurs. Le changement devient une dialectique de l'ordre et du désordre, la rencontre de phénomènes d'autorégulation et de contrôle. Il est fait d'évolutions progressives, de ruptures et de bifurcations.

Si les ressources humaines résistent tant aux projets de réingénierie, ce n'est souvent pas parce qu'elles sont affligées d'une supposée «résistance au changement» ou qu'elles ont une mauvaise compréhension de sa rationalité, mais parce qu'elles résistent aux modalités de ce changement et à ses effets.

Nous en concluons qu'il est indispensable de prendre du recul par rapport au produit mana-

géral tel qu'il est vendu. La complexité organisationnelle et humaine ne peut se réduire à un ensemble de certitudes. Aucune baguette magique ne pourra résoudre les contradictions et les tensions qui ne manqueront pas d'apparaître dans tout processus de changement organisationnel. Vouloir faire croire qu'il y a moyen de réorganiser fondamentalement une entreprise en s'en tenant aux préceptes édictés dans les ouvrages largement diffusés, c'est enfermer les gestionnaires dans des visions réductrices de la réalité organisationnelle. Il est sûr que ce discours a un côté rassurant car il prétend maîtriser la complexité, mais cela n'est qu'une illusion dont les effets négatifs peuvent s'avérer très douloureux, notamment pour ce qui touche la confiance et la reconnaissance de la place de l'individu dans l'entreprise et dans la société.

## Références

- AMA (American Management Association), Deloitte & Touche, *Survey on Change Management*, sous la dir. de Deloitte & Touche Consulting, 1994, 12 pages.
- Ascari, A., Rock, M., Dutta, S., « Reengineering and organizational change: Lessons from a comparative analysis of company experiences », *European Management Journal*, vol. 13, n° 1, mars 1995, p. 1-30.
- Bergeron, F., Falardeau, J., *La réingénierie des processus d'affaires dans les organisations canadiennes. Les avantages et les conditions de réussite : une étude de 134 projets*, en collaboration avec le CEFRIO, Éditions Transcontinentales, 1994.
- Brabet, J., « La gestion des ressources humaines en trois modèles », dans *Repenser la gestion des ressources humaines*, sous la dir. de Bradet, J., Economica, 1993, p. 69-142.
- Braganza, A., Myers, A., « Issues and dilemmas facing organizations in the effective implementation of BPR », *Business Change & Reengineering*, vol. 3, n° 2, 1996, p. 38-51.
- Burrell, G., Morgan, G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann Educational Books, 1979.
- Burke, G., Peppard, J. (sous la dir. de), *Examining Business Process Re-engineering. Current Perspectives and Research Directions*, Kogan Page, 1995.
- CEFRIO, « Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie », dans *Rapport final du projet CER*, sous la dir. de Gingras, L., Roy, M.-C., Bédard, C., document B-29, CEFRIO, 1995.
- Champy, J., *Le reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir et d'y renoncer*, Dunod, 1995.
- Cooper, R., Markus, L.M., « Human reengineering », *Sloan Management Review*, été 1995, p. 39-49.
- Cornet, A., « Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines ? », *Gestion 2000*, dossier « La gestion du changement », n° 3, mai-juin 1998, p. 53-76.
- Cornet, A., *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*, Université de Liège, Faculté d'économie de gestion et de sciences sociales, 1998, 313 pages.
- Coulson-Thomas, C., *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*, Kogan Page, 1996.
- CSC Index, *HR Issues in Transformational Change*, Index Foundation Final Report 94, CSC Index Management Consultants, 1993.
- CSC Index, *State of Reengineering Report*, Executive Summary, CSC Index Management Consultants, 1994.
- Davenport, T., *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993.
- Davenport, T.H., « Saving IT' soul: Human-centered information management », *Harvard Business Review*, mars-avril 1994, p. 119-131.
- Davenport, T.H., Short, J., « The new industrial engineering: Information technology and business process redesign », *Sloan Management Review*, vol. 31, n° 4, 1990, p. 11-27.
- Davenport, T.H., Stoddard, D.B., « Reengineering: Business change of mythic proportions », *MIS Quarterly*, vol. 18, n° 2, juin 1994, p. 121-127.
- De Coster, M., *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, De Boeck, coll. « Management », 1999.
- Doherty, N., Horsted, J., « Reengineering people – The forgotten survivors », *Business Change & Re-engineering*, vol. 3, n° 1, 1996, p. 39-46.
- Dubrin, A., *Reengineering Survival Guide. Managing and Succeeding in the Changing Workplace*, Thomson Executive Press, 1996.
- Grey, C., Mitev, N., « Re-engineering organisations: A cultural appraisal », *Personnel Review*, vol. 24, n° 1, 1995, p. 6-18.
- Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J., « How to make reengineering really work », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1993, p. 119-131.
- Hammer, M., « Reengineering work: Don't automate, obliterate », *Harvard Business Review*, juillet-août 1990, p. 104-112.
- Hammer, M., « One on one: Michael Hammer », *Computerworld*, vol. 28, n° 4, janvier 1994, p. 84-86.
- Hammer, M., « Beating the risks of reengineering », *Fortune*, mai 1995, p. 43-47.
- Hammer, M., *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing*, Harper Business, 1996.
- Hammer, M., Champy, J., *Le reengineering*, Dunod, 1993.
- Hendry, J., « Process reengineering and the dynamic balance of the organization », *European Management Journal*, vol. 13, n° 1, mars 1995, p. 52-57.
- Holtham, C., « Business process re-engineering – Contrasting what it is with what it is not », dans *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*, sous la dir. de Coulson-Thomas, C., Kogan Page, 1996, p. 60-74.
- Jesse, J., « Achieving the vision and surviving a major manufacturing re-engineering project: The semiconductor group, Texas Instruments », dans *Business Process Redesign. A View from the Inside*, sous la dir. de Braganza A., Myers, A., Thomson Business Press, 1997, p. 15-54.

- Johansson, J.H., McHugh, P., Pendlebury, A.J., Wheeler III, W.A., *Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Sons, 1993.
- Jones, M.R., « The contradictions of business process-reengineering », dans *Examining Business Process Re-engineering. Current Perspectives and Research Directions*, sous la dir. de Burke, G., Peppard, J., Kogan Page, 1995, p. 43-59.
- Lorino, P., « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1995, p. 55-71.
- Martinet, A.C., « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, 1993, p. 64-72.
- McHugh, P., Merli, G., Wheeler III, W., *Beyond Business Reengineering: Towards the Holonic Enterprise*, Wiley, 1995.
- Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation / Agence d'Arc, 1982.
- Mitev, N., « Empowerment, change and information technology: Socio-technical design and business process-reengineering », *Personnel Review*, vol. 25, n° 4, 1996, p. 56-67.
- Moison, J.-C. (sous la dir. de), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, Seli Arslan, 1997.
- Nizet, J., Pichault, F., *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, 1995.
- Peppard, J., « Broadening visions of business process re-engineering », *Omega, International Journal of Management Science*, vol. 24, n° 3, 1996, p. 255-270.
- Peppard, J., Rowland, P., *The Essence of Business Process-Reengineering*, Prentice Hall Europe, Coll. « Essence of Management », 1995.
- Pichault, F., « La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable », dans *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 1995, p. 594-605.
- Rondeau, A., Lemelin, M., Lauzon, N., « Mobilisation organisationnelle », dans *Rapport final du projet CER*, document B-29, CEFRIO, 1995, p. 129-152.
- Roy, M.-C., Roy, K., Bouchard, L., *Human Factors in Business Process Reengineering*, document de travail, Université Laval, 1996.
- Taylor, F.W., *La direction scientifique des entreprises* [1911], Dunod, 1965.
- Tinaikar, R., Hartman, A., Nath, R., « Rethinking business process-reengineering: A social constructionist perspective », dans *Examining Business Process Re-engineering. Current Perspectives and Research Directions*, sous la dir. de Burke, G., Peppard, J., Kogan Page, 1995, p. 107-116.
- Treacy, M., Wiersema, F., *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, 1995.
- Watzlavitch, P., Helmick Beavin, J., Jackson, D., *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.
- Willmott, H., « Business process reengineering and human resource management », *Personnel Review*, vol. 23, n° 3, 1994, p. 34-46.
- Willmott, H., « What has been happening in organization theory and does it matter », *Personnel Review*, vol. 24, n° 8, 1995, p. 33-53.
- Wood, J.R.G., Vigden, R.T., Wood-Harper, A.T., Rose, J., « Business process re-engineering: Radical change or reactionary tinkering? », dans *Examining Business Process Re-engineering. Current Perspectives and Research Directions*, sous la dir. de Burke, G., Peppard, J., Kogan Page, 1995, p. 82-106.

