



HAL
open science

”Manager les processus : Un vecteur de création de sens ?”

Céline Averseng

► **To cite this version:**

Céline Averseng. ”Manager les processus : Un vecteur de création de sens ?”. 17ème Congrès de l’AIM, AIM, May 2012, Bordeaux, France. hal-03128509

HAL Id: hal-03128509

<https://hal.science/hal-03128509>

Submitted on 2 Feb 2021

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.

Manager les processus : Un vecteur de création de sens ?

Manage Processes: A Vector of Sensemaking?

AVERSENG CELINE

PRAG-DOCTEUR

MRM-CREGOR

IAE de Montpellier,

Université de Montpellier II

celine.averseng@univ-montp2.fr

Adresse Professionnelle : IAE, Place Eugène Bataillon, 34095 MONTPELLIER

Tél : 04 67 14 93 33 Fax : 04 67 14 42 42

Adresse Personnelle : 1 impasse de Vénus, 34110, FRONTIGNAN LA PEYRADE

Portable : 06 25 54 29 71 Fax : 04 67 48 61 67

PRAG (Professeur Agrégée), Docteur en Sciences de Gestion, Responsable pédagogique du Master MT B&A (Master Management des Technologies Banque et Assurances par apprentissage) et de la Préparation à l'Agrégation Economie et Gestion.

Domaines de compétence : Système d'information (ERP), comptabilité et contrôle de gestion, recherche opérationnelle, stratégie, économie.

Manager les processus : Un vecteur de création de sens ?

RESUME

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

MOTS CLES

Management des processus, création de sens, résilience, équivocité, normes.

Manage Processes: A Vector of Sensemaking?

ABSTRACT

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

KEY WORDS

Business process management, sensemaking, resilience, equivocality, standards.

INTRODUCTION

IBM Montpellier : 1 000 salariés, dans un bassin d'emploi difficile. La comptabilité et la gestion des RH ont été délocalisées en Europe de l'Est, les supports informatiques en Inde, la gestion des notes de frais aux Philippines... Une entreprise qui résiste, dans un contexte de concurrence et de délocalisation particulièrement lourds. Le site perdure, et se lance même dans de nouveaux projets, dans des défis tels que le *cloud computing*... Comment expliquer qu'une telle organisation demeure ? Comment se fait-il que ce site n'ait pas encore fermé, au profit d'une localisation plus proche du siège, ou d'une délocalisation dans un pays où les coûts seraient moindres ?

De nombreuses organisations, dans un contexte de crise et de forte concurrence, souhaitent optimiser leurs modes de fonctionnement et les pratiques de management des processus métiers semblent leur promettre de tels résultats. Selon une récente étude¹, 72% des décideurs français interrogés porteraient un intérêt significatif ou stratégique à l'amélioration et/ou à l'automatisation des processus métiers de leurs entreprises. Seuls 4% ne mèneraient actuellement aucun projet concret en la matière... Une autre étude, menée par le cabinet d'étude Gartner², met en évidence que plus de la moitié des entreprises interrogées pensent accroître d'au moins 5% le budget qui leur est consacré cette année. Elles sont mêmes près de 20% à envisager une augmentation de plus de 10% de ce budget. En parallèle, les solutions logicielles de gestion des processus métiers se multiplient, portées par les trois géants du secteur, IBM, Oracle et Microsoft : les revenus de ce marché ont progressé de 9,2% en 2010 par rapport à 2009, pour atteindre plus de 16 milliards de dollars (Source IDC)³.

Mais en quoi consistent plus précisément ces pratiques ? Le management des processus désigne tout un ensemble de techniques visant à analyser, modéliser, exécuter, contrôler et optimiser les processus d'une organisation. C'est le choix qu'a fait IBM Montpellier ; plus précisément, cette organisation s'est engagée dans une démarche de management des processus originale, qui semble permettre aux acteurs : a) de piloter leur activité, b) de transmettre des connaissances sur les activités en question, c) et surtout de prendre en considération des contraintes de normalisation d'origine et de contenus divers (le projet avait d'ailleurs eu pour origine des audits qui s'étaient mal passés).

Une démarche particulièrement formelle, standardisée, nous pourrions dire « rigide », de prime abord... semble donner à l'organisation une grande flexibilité et lui permettre d'accroître sa capacité à faire face à de nombreuses agressions... Cela peut sembler paradoxal...

Nous avons alors souhaité en savoir plus et répondre à la question suivante : **une méthodologie particulière de management des processus permettrait-elle de mieux concilier les contraintes internes (en termes de fonctionnement, de performance) et externes (référentiels, normes) de l'organisation ?**

Cette question étant posée, pourquoi un management des processus permettrait-il de mieux concilier ces contraintes, d'un point de vue théorique ? Plusieurs pistes de travail étaient envisageables, mais nous souhaitons nous intéresser aux dynamiques organisationnelles ainsi qu'aux processus cognitifs. Nous avons alors opté pour une approche plutôt sociologique, en mobilisant principalement les travaux de K. Weick, sur la création de sens, et de J.-D. Reynaud, sur la théorie de la régulation sociale.

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

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

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

Ensuite, quelle méthodologie de recherche adopter ? Nous avons choisi de réaliser une étude approfondie du cas IBM Montpellier, fondée sur des entretiens et une analyse thématique des données recueillies.

Cette démarche nous a permis de mettre en évidence plusieurs éléments apportant des pistes de réponse à notre questionnement. Nous verrons alors dans une 1^{ère} partie comment, d'un point de vue théorique, la création de sens est susceptible de concilier des contraintes diverses. Nous nous efforcerons ensuite de montrer dans une 2^{ème} partie, à la lumière des enseignements tirés de notre étude de cas, qu'un management des processus est grandement susceptible de contribuer à cette création de sens.

1. CREER DU SENS POUR CONCILIER DES CONTRAINTES DIVERSES ?

Pour reprendre vocabulaire cher à Karl E. Weick, la prise en compte d'un évènement majeur dans une organisation peut être une source d'équivocité⁴ pour les acteurs. Cela peut être le cas de l'intégration d'un nouveau référentiel de normalisation : si les objectifs sont en général assez clairement définis, les moyens à mettre en œuvre ne le sont pas toujours ; de plus, il est souvent délicat de concilier les objectifs des référentiels en question avec les objectifs de l'entreprise.

Les acteurs seront alors confrontés au problème suivant : Comment pourront-ils intégrer les contraintes en question à leurs modes de management ? Comment tenir compte à la fois des obligations édictés par les référentiels – qui ne sont pas toujours évidents à mettre en œuvre concrètement – et les impératifs de recherche de performance imposés par la direction et les actionnaires ?

Les gestionnaires devront extraire un certain nombre d'éléments du flot d'information auquel ils font face, afin de pouvoir s'entendre sur des actions communes. Ils devront créer du sens ; nous avons alors souhaité mobiliser les travaux de Karl E. Weick sur le *sensemaking*⁵, ainsi que ceux de Jean-Daniel Reynaud, sur la régulation sociale, afin de montrer que la création de sens peut apporter une réponse à l'équivocité née de la diversité des régulations auxquelles l'organisation doit faire face, réponse qui pourra être une source de résilience⁶.

Karl E. Weick définit la création de sens comme l'activité mentale des individus leur permettant de structurer ce qu'ils perçoivent, ce qu'ils observent, dans leur environnement. Il cherchera plus précisément à apporter des réponses à la question suivante : comment les individus parviennent-ils à s'entendre, à coordonner leurs actions (*sensemaking*), afin de développer et maintenir un système d'actions organisées (*organizing*) ? Il soutiendra alors que les interactions entre les individus jouent un rôle déterminant dans ces mécanismes : les acteurs s'influencent mutuellement et c'est justement cette réciprocité qui leur permettra de créer du sens (Koenig 2003) et d'organiser leur action. Il parlera alors de "*sensemaking*", terme qui a été traduit par "création", "construction", "fabrication" ou encore "élaboration" de sens (Autissier, Guillard, and Moutot 2010, 97).

Cette approche accorde une très grande importance aux individus, qui apparaissent comme des acteurs produisant leur propre environnement autant qu'ils sont produits par celui-ci (Koenig 2003). La dimension dynamique, "processuelle", est aussi largement mise en avant : au terme "*organization*", Weick préférera celui d'"*organizing*", l'usage du gérondif renforçant l'idée de mouvement (ibid.) ; les organisations apparaissent ainsi chez Weick comme des entités en perpétuel changement. Cette volonté se traduira aussi par l'importance qu'il donnera

⁴ L'équivocité renvoie en effet à la possibilité d'interprétations multiples pour une même situation (Allard-Poesi 2003, 99)

⁵ Nous avons souhaité conserver les termes de l'auteur, en particulier *sensemaking*, *enactment*, ou encore *organizing* – qui sont délicats à traduire –, dans leur version originale.

⁶ Surtout mobilisé en psychologie, la résilience caractérise en Sciences de Gestion, la capacité d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à surmonter l'adversité, à faire face à une situation de risque. Elle peut aussi désigner le maintien d'un niveau élevé de compétence malgré des situations de tension ou de stress chronique.

à l'emploi de l'infinitif, soulignée par Koenig (ibid.), qui permet une analyse processuelle de l'organisation.

Nous reviendrons alors dans un point 1.1 sur la question de la création de sens, selon Karl Weick, avant de nous interroger sur l'équivocité des règles (point 1.2). Nous établirons alors un lien entre ces deux éléments en questionnant la maîtrise de l'équivocité des règles, dont l'objectif serait le renforcement de la résilience de l'organisation (point 1.3).

1.1. LA CREATION DE SENS : L'APPORT DE K. WEICK

Dans son ouvrage "*Sensemaking in Organizations*", Karl Weick (1995, 10) nous conte l'anecdote qui a été à l'origine de son intérêt pour le *sensemaking* (Figure 1).

Encart "Mécanisme de décision des jurés"

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

Figure 1 : Encart "Mécanisme de décision des jurés"

A compter de cet épisode, Weick n'a eu de cesse d'approfondir le sujet. Il mettra tout d'abord en évidence que le mécanisme de création de sens oscille continuellement entre action et cognition. L'individu évolue dans un environnement où la masse des informations à traiter est extrêmement conséquente ; face à cette complexité, il devra ordonner les éléments qu'il perçoit, leur donner du sens : l'individu cherche un sentiment d'ordre, de clarté. Il souhaite éviter le chaos et rendre le monde plus clair, compréhensible : "le travail du donneur de sens consiste à transformer un monde d'expérience en monde intelligible"⁷ (Weick 1993a, 9). La lecture que l'acteur fera de son environnement sera alors inévitablement subjective : les émotions, les sentiments, l'intuition ou encore l'imagination, joueront un rôle important dans le processus de construction du sens. Les acteurs s'adapteront alors aux représentations qu'ils se font de la réalité (et non à la réalité). Il n'y a pas une seule réalité objective : il existe d'innombrables définitions du réel (Koenig 2003). La construction de sens pourra alors se faire à différents niveaux : au niveau individuel (Weick 1977; Weick 2001), interindividuel (Vidaillet 2003a, 42) et organisationnel (Vidaillet 2003a).

Il se dégage donc, à ce stade de notre réflexion, plusieurs éléments concernant la délicate notion qu'est le "*sensemaking*" : *la complexité de l'environnement génère un besoin, pour l'individu, de faire sens ; ce sens, indissociable de l'action qui l'accompagne, ne pourra être élaboré qu'en mettant en relation les perceptions et les cadres cognitifs de l'acteur ; l'environnement n'a pas d'existence en soi : il n'est que ce que l'individu en retient*. Ensuite, il proposera de préciser les contours du *sensemaking* en le caractérisant (Weick 1995 ; Marmuse 1999 ; Lauriol 1998) : Figure 2.

⁷ "Jurors essentially created a sequence that was meaningfully consistent and then treated it as if it were the thing that actually occurred" (Weick 1995, 10).

⁸ "It is the job of the sensemaker to convert a world of experience into an intelligible world."

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

Figure 2 : Les 7 caractéristiques de la construction de sens

Ainsi, le processus de création de sens présente sept caractéristiques distinctes. Mais peut-on en proposer une modélisation susceptible de nous éclairer sur les mécanismes en œuvre ? Weick (1979), proposera le modèle ESR : *Enactment-Selection-Retention*⁹. Les éléments de ce modèle, qui expliquait initialement le processus d'*organizing*, ont largement été repris dans son ouvrage "*Making Sense of the Organization*" (Weick 2001) pour expliquer le mécanisme de la création de sens. Reprenons ces trois éléments avant de mettre en évidence leur articulation : Figure 3 (Le modèle ESR).

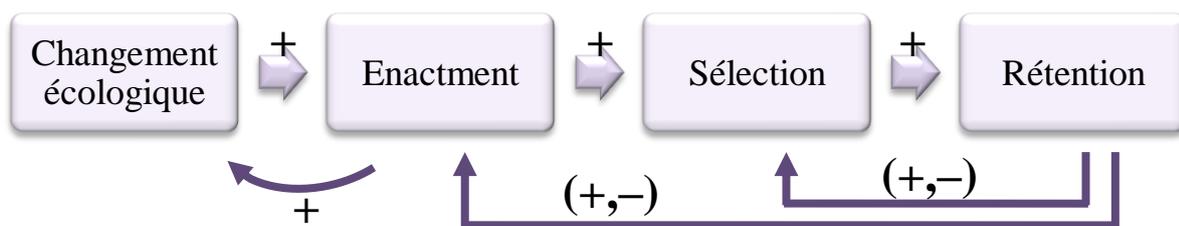


Figure 3 : Le modèle ESR (Weick 1979)

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

Dans le premier cas décrit ci-dessus (délimitation d'une fraction du flux d'expérience), plusieurs délimitations des événements en question seront possibles. Dans le second (entreprise d'une action provoquant un changement écologique), l'acteur devra rationaliser, *a posteriori*, l'action qui a été la sienne, et donc choisir, parmi les interprétations possibles, celle qui justifie au mieux son action.

Dans les deux cas, l'*enactment* amène d'individu à être confronté à de multiples sens, qui le place dans une situation d'équivocité (il est face à une multiplication des significations dispo-

⁹ A-S-R en Français, pour "Activation-Sélection-Rétention".

nibles) ; il cherchera alors à appliquer des schémas explicatifs (Weick 1995; Autissier 2001; Koenig 2002), issu de son vécu, de ses expériences, afin de réduire cette équivocité : *sélection* de son cadre de référence.

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

L'enchaînement de ces trois éléments – *Enactment-Selection-Retention* – a alors fait l'objet de la modélisation présentée plus haut, en Figure 3.

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

1.2. L'EQUIVOCITE DES REGLES : LES APPORTS DE K. WEICK ET DE JD. REYNAUD

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

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

"(...) Le monde est complexe, cette complexité dépasse les capacités humaines à la saisir, mais notre condition nous pousse à la "retailer" à la mesure de nos capacités pour essayer malgré tout d'agir sur le monde" (Vidaillet 2003a, 37) : l'individu, le donneur de sens, cherchera ainsi à mettre en place des représentations afin de pouvoir faire face à cette complexité. La complexité peut être due à une surcharge d'informations qui, dans l'organisation peut prendre la forme d'une accumulation de procédures écrites, réécrites, réactualisées et réajustées au fur et à mesure du développement des opérations (Roux-Dufort 2000). Cette surcharge va pousser les individus à mettre en œuvre diverses stratégies afin d'opérer un tri ("sélection" et "réention") : omissions, tolérance à l'erreur, filtrage, ou abstraction (Weick 1995).

L'intensité du processus de *sensemaking* est fonction de la nouveauté et du degré de remise en cause des solutions connues : Weick parlera alors de surprise, ou d'épisode cosmologique (Weick 1979; Weick 1993b; Weick 1995). Plus la situation est nouvelle et inédite et plus le

processus de *sensemaking* sera important, tant dans l'investissement des individus que dans la robustesse du sens établi.

L'importance de la notion d'équivocité – néologisme désignant "la présence d'interprétations multiples pour une même situation" (Allard-Poesi 2003, 99) – prend ici tout son sens : Weick met en évidence l'importance des notions d'ambiguïté (fait de pouvoir interpréter une situation de différentes manières) et d'incertitude (fait de manquer d'information pour pouvoir interpréter une situation donnée) pour comprendre le fonctionnement des organisations, notions proches de celle d'équivocité (Vidaillet 2003b). Plus une situation est ambiguë ou incertaine, plus elle sera susceptible de faire l'objet de multiples interprétations et donc d'être équivoque.

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

Ainsi, la complexité et la surprise, via le sentiment d'équivocité qu'elles génèrent, sont susceptibles de provoquer chez les acteurs la nécessité de créer du sens, afin que l'action puisse s'organiser. Dans le cadre de notre problématique, nous souhaitons à présent voir dans quelle mesure un événement extérieur tel que l'intégration d'un nouveau référentiel de normalisation peut être une source d'équivocité. Nous avons alors mobilisé les travaux de J-D Reynaud sur la Théorie de la régulation sociale, qui cherche à mieux comprendre la façon dont se créent, se transforment, se maintiennent, se suppriment ou se diffusent les règles à l'intérieur des systèmes sociaux.

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

Les règles sont ainsi le résultat de la rencontre de plusieurs sources de régulation (Reynaud 1991, 1988). Elles seront souvent organisées en système de règles liées entre elles avec plus ou moins de cohérence, ce qui sera susceptible de générer des conflits (Reynaud 1997). Ce dernier proposera alors différentes typologies de règles : en fonction de leur objet (règles d'efficacité, règles de coopération et d'autorité (de Terssac 2003) ; ou de leur source : régulation globale et locale (Reynaud 1997) ; régulation technique et de coopération (Reynaud and Reynaud 1994) ; régulation conjointe ou commune et enfin régulation de contrôle ou autonome.

Revenons plus précisément sur cette dernière typologie qui nous intéresse particulièrement dans notre étude. Dans l'organisation, les règles de contrôle proviennent de la direction. Elles se diffuseront du sommet vers la base, la direction ayant la responsabilité de l'organisation formelle : "Les régulations de contrôle correspondent à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par des parties-prenantes dominantes des dispositifs de gestion, puis à leur éventuelle ré-appropriation" (De Vaujany 2006, 114). Cette régulation correspond principalement à une prescription des tâches dans une situation où les rapports de subordination sont rigoureux et où il y a une asymétrie certaine dans les rapports de pouvoir (Bréchet 2008). La notion de "contrôle" apparaît ici centrale.

Les règles autonomes, par rapports aux règles de contrôle, sont celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes. Ces derniers pourront se réapproprier les règles de contrôles et les outils de gestion qui en découlent, et "inventer des objets de gestion

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

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

Cette distinction entre régulation de contrôle et régulation autonome fait écho à la distinction entre une organisation formelle et une organisation informelle de l'analyse stratégique des organisations (ASO) de Crozier et Friedberg (1977). La TRS partage avec l'ASO l'idée centrale selon laquelle les règles luttent contre l'incertitude mais ne la supprime pas : le contrôle des acteurs n'exclut pas la persistance de leur marge de manœuvre (Bréchet 2008). D'ailleurs, Reynaud souligne à maintes reprises que les régulations formelles sont très souvent en décalage avec les régulations effectives : tout dépend de l'autonomie dont les acteurs peuvent disposer (Reynaud 1988).

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

1.3. MAITRISER L'EQUIVOCITE DES REGLES, POUR RENFORCER LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ?

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

Weick inscrit "la question du sens collectif dans une problématique plus large ayant trait à la constitution d'un système d'action organisées" (Allard-Poesi 2003, 91). Comment, concrètement, s'opère ce construit ? Quels sont les mécanismes qui permettent aux acteurs de donner du sens à une situation donnée, i.e. de réduire le niveau d'équivocité perçue, afin d'organiser, de structurer l'action collective ?

Les travaux sur la création de sens avec notamment l'analyse de l'incendie de Mann Gulch (Weick 1993b) mettront en évidence le caractère contradictoire du fonctionnement des organisations : elles ressentent d'une part le besoin de créer de la cohérence, en recourant à des modes de fonctionnement génériques, des "scripts" préétablis, des normes d'action fondées sur l'expérience, et établissant ainsi une "subjectivité générique", qui deviendra le cadre structurel de la création de sens par les acteurs ; d'autre part, "elles doivent maintenir et développer les capacités d'interprétation des acteurs dans leurs interactions personnelles, pour les mettre en

situation d'interaction "vigilante" ("*heedful interactions*") et non en situation de devenir des automates préprogrammés, incapables de réagir à la moindre crise" (Lorino 2006, 56).

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

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

Il est possible d'identifier ici les deux dimensions de la création de sens : cadres de référence et interactions. Ces deux éléments sont indissociables dans le mécanisme de création de sens et c'est justement la capacité des organisations à assurer un fort couplage entre ces deux éléments qui leur permettra de devenir résilientes.

Afin de déterminer la conduite à tenir dans une situation donnée, l'individu pourra s'appuyer sur les cadres cognitifs qui sont les siens (construits au fur et à mesure de ses expériences), mais aussi sur les règles de fonctionnement de l'organisation dans laquelle il s'inscrit. La structure – le cadre – "est le lieu d'institutionnalisation d'une action collective (ancrage dans le temps et l'espace) résultant des conséquences des actions mobilisant les ressources de cette même structure. Elle est donc constituée et constituante en même temps" (Vandangeon-Derumez and Autissier 2006, 175).

Elle est ainsi à la fois le fruit, la construction, issue des actions passées et le cadre qui en permettra de nouvelles. Elle fournira les références, scripts, routines et procédures nécessaires à l'action; elle donnera aux individus les modes opératoires pour agir, dans une situation donnée. Il parlera alors de subjectivité générique ou encore de construction générique ("scripts"), dans lesquelles les mécanismes de répétition et de contrôle seront prépondérants (Koenig 2003, 16).

Les règles existantes (cadre) jouent ainsi un rôle important dans la détermination des actions à entreprendre. Cependant, s'ils peuvent servir de référence, ils ne seront pas toujours suffisants : les individus pourront alors avoir besoin de s'en détacher afin d'arriver donner un sens à une situation problématique. Le rôle des interactions entre les individus sera alors primordial : Weick parlera ici de "subjectivité interpersonnelle" (Koenig 2003, 16), ou de "construction intersubjective" (Allard-Poesi 2003, 104).

Les travaux de Weick s'inscrivaient dans une approche psychosociologique des organisations, l'interactionnisme symbolique (Koenig 2002, 2003) : "la réaction de l'Autre intervient après que l'action de l'Un a été interprétée" (Koenig 2003, 16). Le processus de création de sens prend logiquement source dans l'interaction entre les individus. Cette dernière peut être définie de la façon suivante : l'action de l'un provoque une réponse de l'autre (*interact*) ; la réponse que l'un fait à la réaction de l'autre complète la séquence (double *interact*). Ces *interacts* et doubles *interacts* se mêlent, se rassemblent en processus, dont l'ensemble constitue l'organisation (Cavagnol and Roule 2009, 378).

Les échanges, débats, négociations permettent de clarifier les interprétations et de créer progressivement du sens (Allard-Poesi 2003). Les acteurs s'influenceront mutuellement dans une dynamique de cycles : Weick parlera des "cycles d'interactions doubles", qui se décomposent en trois phases – l'action, l'interaction et la double interaction – (Autissier 2001; Allard-Poesi 2003).

Ces deux registres de construction collective du sens – cadre et interactions – présentent des caractéristiques différentes (stable, transférable, reproductible, pour la première ; émergente,

innovante, pour la seconde), mais, selon Weick, elles doivent être considérées comme un tout. C'est grâce à une "tension dynamique et continue" entre ces deux registres que les acteurs, dans l'organisation, arriveront à s'entendre sur des significations communes et partagées, et ainsi réduire l'équivocité perçue (Allard-Poesi 2003).

En l'espèce, la Théorie de la Régulation Sociale proposée par Jean-Daniel Reynaud peut apporter un éclairage complémentaire aux propos de Karl E. Weick : les règles, au sens large, constituent un des éléments importants du cadre de référence que les individus mobiliseront pour arriver à créer du sens... Et, en outre, les mécanismes d'élaboration des règles font largement appel aux interactions.

La création de règle, selon la TRS, est alors un phénomène dynamique fondé sur la notion de rupture (on retrouve ici aussi un parallèle intéressant avec les travaux de Weick) : la règle naîtra d'une négociation entre les acteurs, négociation qui permettra de trouver une solution à un conflit.

Ainsi, la négociation est rendue nécessaire par l'existence de conflits. Elle permettra de créer de nouvelles règles, de les faire évoluer, et surtout de les échanger. La production de règles par les acteurs s'inscrit donc au sein de l'échange social, qu'il soit conflictuel ou non. La négociation permettra aussi aux acteurs d'interpréter les règles et de les détourner à son avantage : "jouer autour des règles" pour reprendre les termes utilisés par Reynaud (1991, 14).

La capacité à créer du sens dépendra ainsi de l'articulation qu'il pourra y avoir entre cadre et interactions, articulation fondamentale pour que l'organisation arrive à développer sont aptitude à devenir résiliente. Dans ce contexte et aux vues des développements précédents, les règles seraient :

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

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

1.4. CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Deux concepts reviennent alors de façon récurrente dans les travaux sur la création de sens : tout d'abord, la notion d'équivocité perçue, qui sera une source d'hésitations, pour les acteurs. Les contraintes internes et externes de l'organisation peuvent alors être considérées comme une source d'équivocité : l'action collective peut alors être difficile à mettre en œuvre et à définir. Elle intervient alors comme un déclencheur dans le mécanisme de création de sens.

Le second concept qui revient régulièrement est celui de résilience. Transposé aux sciences de gestion, elle désignera la capacité d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à surmonter l'adversité, à faire face à une situation de risque. On retrouve aussi dans cette notion l'idée selon laquelle il est possible de ressortir plus fort d'un traumatisme. Boris Cyrulnik la définira comme « l'art de naviguer dans les torrents ». Elle serait alors une résultante, du mécanisme de création de sens.

Il y a alors deux *hypothèses* fortes dans les travaux de Weick : d'une part, l'organisation doit accroître sa résilience, pour survivre et, d'autre part, si les individus ressentent une trop forte équivocité, l'action collective est entravée et la résilience se dégrade.

Dans ce contexte, l'auteur insistera sur l'importance du cadre de référence des acteurs : ses expériences passées, les règles auxquelles il a l'habitude de se référer... et des interactions entre les individus dans le mécanisme de création de sens. Qu'en est-il du management des

processus ? Permet-il justement de renforcer ces deux dimensions ? C'est à cette question que nous souhaitons répondre, en allant sur le terrain.

2. MANAGER LES PROCESSUS, POUR CREER DU SENS ?

Nous avons, vu dans la première partie de ce travail de recherche, que l'étude de la création de sens, et de la création des règles, permettait de mieux appréhender les mécanismes en œuvre pour qu'une organisation puisse faire face à une situation équivoque, dans l'objectif de développer sa capacité de résilience. Mais comment observer de tels mécanismes ? L'objet de cette seconde partie est de présenter notre méthodologie de recherche (point 2.1) avant d'exposer nos résultats (point 2.2 et 2.3).

2.1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Quelle méthodologie de recherche adopter ? Notre objectif était d'étudier la manière dont une organisation pouvait faire face à une trop forte équivocité perçue et d'observer une démarche de management des processus, de « voir » des processus. Le tout dans une perspective interactionniste car les travaux que nous avons mobilisés, tant ceux de Weick que ceux de Reynaud, se situent dans une telle posture.

Dans ce contexte, l'étude du cas IBM Montpellier semblait être pertinente, dans la mesure où d'une part, nous avons un accès privilégié au terrain et d'autre part, parce qu'une méthodologie d'étude de cas était en cohérence avec cette perspective interactionniste. Nous avons alors analysé de manière approfondie deux entités appartenant à cette même entreprise.

Cela nous a permis, en premier lieu, d'observer une entreprise qui se caractérise par une forte culture du management des processus depuis toujours, et elle continue de résister, contre vents et marées. Nous pourrions donc la qualifier de « résiliente ». Ensuite, nous avons accès à deux entités de l'entreprise, dont l'activité portait sur des secteurs distincts (production pour la première et service pour la seconde). Enfin, elles étaient à des stades différents de mise en place de la démarche en question (implantation aboutie, pour la première ; et en cours de réalisation, pour la seconde). Cela nous a ainsi permis ainsi d'enrichir notre étude de cas par une méthodologie d'étude de cas enchâssés.

La collecte des données a alors été réalisée en deux temps. Dans un 1^{er} temps, une étude exploratoire a été menée via des entretiens effectués auprès de 2 personnes chargées de la mise en place du projet. Dans un 2^d temps, des entretiens non directifs ont été réalisés, sur une période de 2 ans, ainsi qu'une analyse de divers documents de travail.

Par rapport au choix qui a été fait au niveau des personnes interrogées, Quivy et Van Campenhoudt (1995) distinguent trois catégories de personnes qui peuvent être qualifiés d'interlocuteurs "valables" :

- Enseignants, chercheurs spécialistes du sujet et experts ;
- Témoins privilégiés des phénomènes que l'on souhaite étudier, qui ont une connaissance particulièrement bonne de ces derniers ;
- Personnes directement concernées par le sujet : elles pourront nous renseigner sur la représentation qu'elles se font du phénomène étudié ;

Les vingt-sept entretiens ont alors été menés auprès de sept acteurs de la démarche, qui appartiennent tous à une de ces trois catégories : le responsable initial du projet global ("*Business Transformation & IT Manager*"), spécialiste dans le domaine du management des processus et ses successeurs ; trois "*Process Champion*", spécialistes dans la maîtrise des pratiques métiers transversales ; et un chef de programme ("*Program Manager*")¹⁰, spécialisé dans la Loi

¹⁰ Nous reviendrons ultérieurement, sur ces différents rôles, qui jouent un rôle clé dans la démarche mise en place.

Sarbanes-Oxley. Il s'agit donc soit d'experts, soit de témoins privilégiés de la démarche. C'est pour cette raison qu'il nous semblait indispensable de nous entretenir avec chacune de ces personnes. Nous avons souhaité en outre interroger plusieurs fois certains de ces acteurs, sur une période relativement longue (de novembre 2008 à janvier 2010) afin d'une part d'approfondir certains points, et d'autre part, de pouvoir suivre leur travail dans le temps ; l'objectif était ici de percevoir la dynamique de la démarche mise en place. Les données recueillies par voie d'entretien ont été complétées par des documents internes à l'organisation étudiée portant sur différents processus.

Nous avons ensuite analysé de manière thématique les éléments recueillis, à l'aide du logiciel QSR Nvivo. Les documents et verbatim étaient très nombreux (plus de 700) et sous formes diverses : enregistrements, retranscriptions, documents internes, et l'usage de ce logiciel est particulièrement approprié quand les matériaux à étudier sont hétérogènes.

Nous précisons ici que notre démarche a été identique pour l'analyse des données recueillies sur le terrain et pour l'analyse de la littérature.

2.2. L'OBSERVABILITE DES PROCESSUS

Nous avons pu dans le cadre de cette étude observer une démarche de management des processus. En l'occurrence, cette dernière repose sur une codification particulièrement poussée fondée sur deux dimensions : tout d'abord, un croisement de compétences, possible grâce à la définition de nouveaux rôles.

Il s'agit plus précisément des :

- Process Champion (responsable du déroulement opérationnel du processus) ;
- Propriétaire du processus (responsable des performances du processus ; il sera le supérieur hiérarchique du process champion) ;
- Chef de programme (expert d'un domaine, tel que les différents référentiels que l'entreprise doit respecter : ISO, ITIL, SOX, mais aussi référentiels internes).

Les process champion et les chefs de programme mettront en commun leurs compétences respectives afin de définir, pour chaque processus, comment les différents référentiels devront être pris en compte. Par exemple, le process champion responsable d'un processus de gestion des incidents informatiques travaillera avec les chefs de programme chargés des référentiels portant sur la sécurité des SI (ISO 9001, ITIL...), mais pas forcément avec le chef de programme spécialisé dans la loi Sarbanes-Oxley, qui s'intéresse davantage à des dimensions financières. Ils travailleront ensemble à mettre en place ce qui constituera la seconde dimension de la démarche : une documentation, pour chacun des processus, au travers un jeu de 10 fiches (Figure 4: Structure de la documentation des processus).

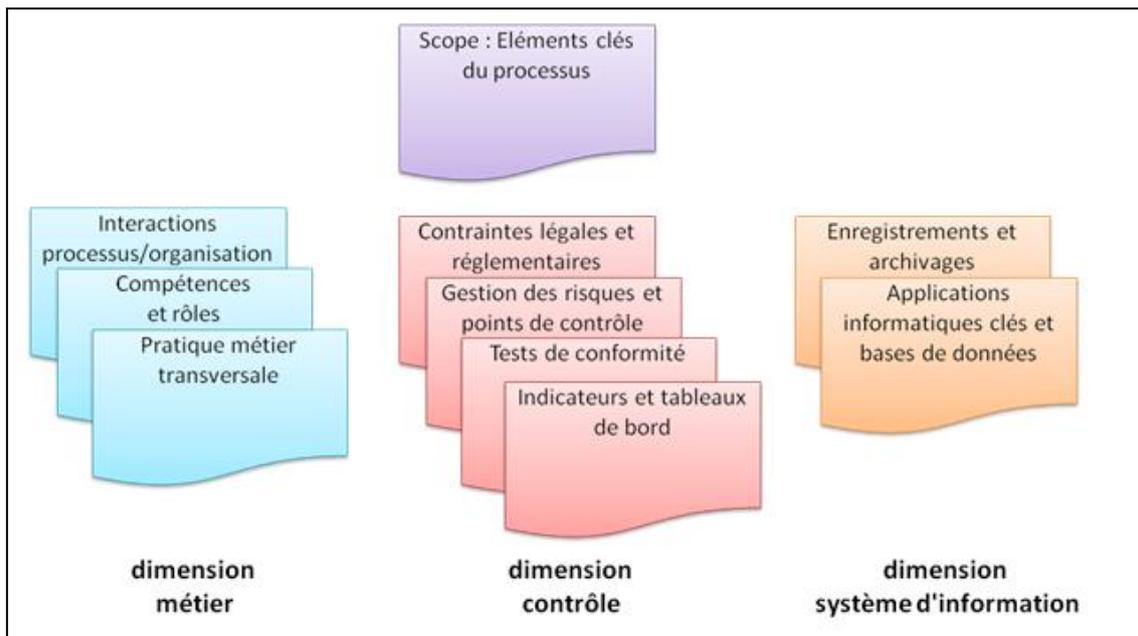


Figure 4: Structure de la documentation des processus

La méthodologie adoptée s'inscrit ainsi logiquement dans une démarche d'apprentissage organisationnel. Mais elle permet surtout de faire le lien entre les processus en question et les préconisations des différents référentiels, en servant de support lors des audits et des « revues de processus » périodiques.

Le projet repose ainsi sur deux dimensions : un croisement de compétences, et une documentation. Afin de mettre en place ces deux dimensions, une méthodologie clairement définie, elle aussi standardisée, a été établie : Figure 5.

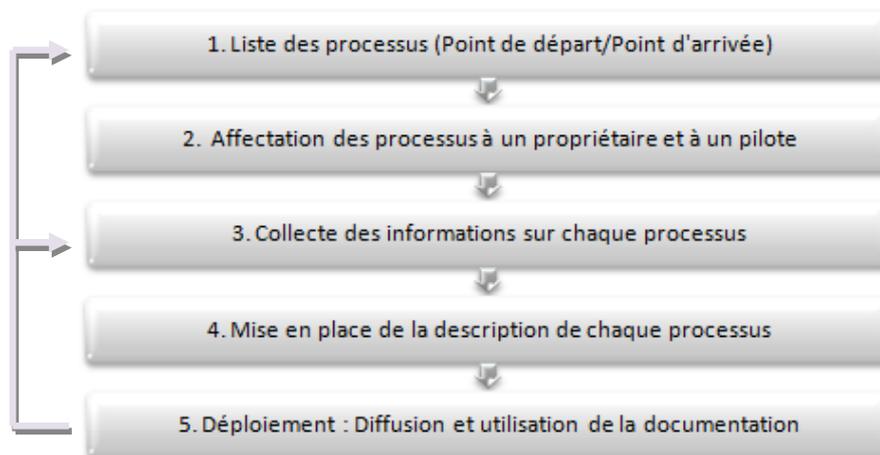


Figure 5 : Etapes de la démarche de codification des connaissances sur les processus

Il s'agit d'une démarche particulièrement précise et codifiée, fondée en premier lieu sur l'identification des étapes clés des processus. Plus précisément, il faudra cartographier les processus de l'organisation, i.e. d'établir leur liste et définir, pour chacun, son point de départ en verbe actif à l'infinitif et son point d'arrivée : identification du contour de chaque processus.

Ensuite, d'un point de vue organisationnel, les processus ont été affectés à un propriétaire et à un pilote, ce dernier étant chargé de mettre en place la documentation détaillée du processus dont il a la charge. Au niveau de cette description détaillée, toutes les dimensions du proces-

sus doivent être identifiées et formalisées : qui fait quoi, quand et comment, quels sont les risques à maîtriser, les points de contrôles à mettre en place, les indicateurs de performance à calculer...

"La cartographie consiste à faire la liste des processus et à établir pour chaque processus son point de départ en verbe actif à l'infinitif et son point d'arrivé. Après, viennent les aspects organisationnels : A qui je l'affecte en tant que champion ? A qui je l'affecte en tant que propriétaire ? Mais si on met de coté ces aspects là, et qu'on se concentre sur les aspects techniques, il y a les missions aussi, i.e. les certifications par rapport aux référentiels, donc les normes."

Figure 6 : Exemple de Verbatim (Identification des éléments clés du processus)

Concrètement, le pilote du processus va collecter des informations sur ce dernier via des entretiens avec les différentes personnes qui travaillent dans le processus : interview détaillés de chacun des acteurs. Les rôles joués par chacun sont ainsi identifiés et articulés.

L'objectif est ici de bien appréhender la pratique opérationnelle des acteurs. Ce sera aussi l'occasion de mettre en évidence des pistes d'améliorations, ou des incohérences au niveau intra ou inter processus. Mais le pilote devra aussi faire des choix, notamment en termes de "niveau de granularité" : jusqu'où doit-on pousser la description ? A quel niveau est-il souhaitable de s'arrêter ? L'objectif n'est pas ici de réunir l'ensemble des procédures utilisées dans l'organisation. Les tâches pourront donc être regroupées en blocs de tâches, si cette représentation est jugée la plus pertinente.

Les champions doivent faire cet exercice de capture de métier par interviews, et après construite cette vue globale. Ça, c'est la première chose. Quand qu'ils ont fait ça, ils vont identifier tous les points de contrôle de tous les référentiels qui doivent être respectés au niveau du processus. Une fois qu'ils ont fait ça, ils vont reprendre les référentiels qui leur imposent de revoir le processus en question. Je reprends l'exemple d'ISO, qui impose une revue de processus. Deux fois par an, le champion va inviter des acteurs clés du processus, ils vont se mettre dans une salle de réunion et ils vont relire le document décrivant le processus ensemble. Donc, encore une fois, l'importance de l'apport du BPM est la vue transversale (enchaînement de blocs de tâches) qu'il permet d'avoir, et qui va être projeté sur le mur. Le champion va prendre son Powerpoint, et, avec les acteurs, ils vont relire le processus tous ensemble ; ils vont le remettre à jour d'un point de vue enchaînement de séquences et de tâches, entrées et sorties. Avec un auditeur interne iso, ils vont vérifier s'il n'y a pas de nouvelles exigences qui sont apparues entre temps. Alors par exemple, pour le SOX, c'est Mr F. qui est chargé de recevoir les nouveaux contrôles SOX et de les diffuser aux champions concernés, qui eux vont les mettre à l'intérieur de leur processus, déterminer où cela doit se faire, etc. et les rajouter dans la feuille n dans laquelle il va dire "je rajoute mon point de contrôle SOX".

Figure 7 : Verbatim (Revues de Processus)

Le but du dispositif est certes d'avoir une vision globale et documentée du processus, mais c'est aussi de comprendre quelle est la valeur ajoutée apportée par la personne.

Une fois que les acteurs et les différentes tâches qui s'enchaînent dans le processus ont été identifiés et que les informations réunies ont fait l'objet d'une représentation graphique (Gilbreth), le pilote du processus va pouvoir réunir les acteurs afin de vérifier la cohérence de l'ensemble et mettre en évidence des pistes d'amélioration. A ce stade, le pilote est censé connaître précisément les différents éléments qui composent le processus et quelle est la personne qui doit intervenir à un moment t. Ces informations seront particulièrement importantes lors

des revues de processus ultérieures, qui permettront d'améliorer les processus et de tenir à jour la documentation.

En parallèle à cette identification des étapes clés par le pilote, toutes les exigences des différents référentiels normatifs ou légaux seront listées par les chefs de programme. Ces derniers, avec les pilotes du processus, vont identifier les référentiels qui doivent être pris en compte dans le cadre du processus en question. Les exigences de chacun de ces référentiels seront ensuite traduites en une activité spécifique dans le processus.

Le recouplement des informations issues de la cartographie générale des processus et de cet état de lieu peut faire l'objet d'un tableau prenant la forme suivante (Tableau 1) :

Domaine d'activité	Processus				Programmes ¹¹				
	Nom du processus	Point de départ	Point d'arrivé	Propriétaire	Process champion	Prog. 1 Nom chef de prog.	Prog. 2 Nom chef de prog.
DA 1	Processus 1					X			
	Processus 2					X			
	Processus 3						X		
DA 2	Processus 4					X	X		
	Processus 5						X		

Tableau 1 : Tableau de recouplement entre la cartographie et les différents programmes

La traduction des activités en points de contrôle apparaît ici comme un élément particulièrement important de la démarche. Il y aura aussi, à ce niveau, toute une réflexion sur le coût des points de contrôles qui doivent être mis en place : comment effectuer le point de contrôle au moindre coût ? Les référentiels de normalisation exigent, mais ne précisent pas les moyens pour répondre aux exigences... Enfin, le bon fonctionnement de ces points de contrôles fera à son tour l'objet d'un contrôle : il s'agit des "*compliance tests*" ou "tests de conformité".

La conjonction des deux dimensions de la démarche (croisement des compétences et fiches) permettra, d'une part, la mise en place d'une représentation partagée des processus de l'organisation et, d'autre part, la possibilité de mettre en œuvre des mécanismes de vigilance collective, via les revues de processus. Ces deux éléments seront fondamentaux dans l'identification et la mise en œuvre des points de contrôle, pour répondre aux impératifs des différents référentiels et en assurer la mise à jour.

Les référentiels peuvent alors être vus de deux façons différentes. En premier lieu, certains référentiels proposent des modes opératoires pour dérouler des processus que l'on pourrait qualifier de « génériques ». C'est le cas du référentiel ITIL, en matière de sécurité des SI. Le travail des acteurs consistera donc principalement à traduire les recommandations en actions concrètes.

Dans d'autres cas, il n'y a pas de référentiel de bonne pratique existant, mais la prise en compte de la norme en vue d'obtenir une certification pourra entraîner des modifications substantielles des processus métiers.

Pour illustrer ce propos, prenons un des exemples que nous avons étudié, celui du service support client, à IBM Montpellier. Une de leur mission consiste à mettre à disposition des clients les configurations qu'ils envisagent d'acheter. Ils peuvent ainsi les tester, avant de prendre leur décision. Ces configurations supposent des choix, pour le client, en termes de matériel, de logiciel. Elles sont alors installés, matériellement, dans des salles, ce qui prend du temps (parfois plusieurs jours) et mobilise des ressources, matérielles et humaines. Deux principaux problèmes ont été mis en lumière lors de la mise en place de la codification : tout

¹¹ "Programmes" désigne ici tous les référentiels, au sens large, que l'organisation doit respecter

d'abord, les clients avaient souvent du mal à choisir les configurations, et ensuite, ces dernières prenaient trop de temps, ce qui immobilisait les ressources.

Il a alors été décidé de faire évoluer le processus, en redéfinissant le niveau de qualité de service attendue. La solution retenue a consisté à standardiser 80% des configurations. Le spectre de l'offre proposée est à présent limité à quelques combinaisons clairement identifiées, mais, si besoin, il est toujours possible de faire du sur mesure (20% restants).

Certes, la solution retenue est relativement classique : il s'agit d'une application de la méthode 20/80. Les acteurs ont ainsi mobilisé leurs cadres de références, suite à la mise en évidence d'un problème grâce aux interactions entre les acteurs. Le processus a ainsi été documenté, ce qui est conforme aux impératifs des référentiels (dans l'objectif d'obtenir une certification/audit), mais la mise en place de la documentation a surtout permis une remise à plat du processus, et la recherche de solutions pour palier aux problèmes mis en évidence. Dans une certaine mesure, une contrainte peut ainsi devenir un facteur d'innovation.

2.3. LA MISE EN EVIDENCE D'UN PARADOXE

Une forte codification peut alors contribuer, paradoxalement, à l'adaptation et la durabilité de l'organisation. En effet, la démarche observée permet de réduire l'équivocité perçue par les acteurs à deux niveaux : par la création de sens et par la mise en place de règles.

Tout d'abord par la construction de sens, telle que K Weick la définit. Ce dernier nous propose un cadre théorique à la fois riche et complexe, car il met en évidence de nombreux concepts inter reliés. Nous en avons proposé une lecture, dont nous pouvons retenir les éléments saillants suivants :

- Le mécanisme de création de sens, qui présente un certain nombre de caractéristiques, doit avoir un déclencheur : notion de surprise, d'élément inattendu, qui va provoquer une certaine équivocité (changement écologique) ;
- Pour réduire cette équivocité, l'individu va mobiliser les cadres cognitifs qui sont les siens (issus de ses expériences passés), où se lancer dans un processus de création de sens qui sera fondé sur des interactions (explicites ou tacites) ; dans les deux cas, action et représentations sont indissociables (*enactment*) ;
- Si l'équivocité est faible, l'individu aura tendance à réutiliser des solutions éprouvées (cadres cognitifs). Si l'équivocité est forte, il sera obligé de se détacher de ces cadres, afin de faire preuve de créativité (improvisation, bricolage). Le rôle des interactions avec les autres (supposés ou réels) sera alors fondamental, afin de choisir, parmi les interprétations/actions possibles celle qui sera la plus appropriée (Sélection). La création de sens viendra alors renforcer les cadres cognitifs de l'individu (Rétention).

Aux vues de notre étude de la littérature, il semblerait que la démarche observée s'inscrive dans une dynamique de création de sens. On retrouve en effet les différents niveaux de la création de sens (individuel, interindividuel et organisationnel) ainsi que les sept caractéristiques énoncées par Weick : Tableau 2.

Processus initié par un "donneur de sens"	Le chef du projet, au niveau inter processus, et le pilote, au niveau intra processus, vont s'efforcer de donner du sens à une situation ambiguë, en codifiant les données sur les processus.
Processus de reconstruction rétrospective	D'une part, il n'est pas fait table rase du passé dans la "reconstruction" des processus. D'autre part, la collecte des informations sur les processus (phase I de la création de sens) suppose une verbalisation des acteurs, qui se rapporte forcément à leur manière de faire les choses dans le passé.
Processus "d'enactment"	La création de la documentation et l'évolution des processus sont indissociables : amélioration continue des processus.
Processus social	Ce sont les interactions entre les individus qui permettent au système de fonctionner, au niveau des rapports entre les pilotes du processus et les autres acteurs de ce dernier et au niveau des échanges d'expertise entre les pilotes et les chefs de programme.
Processus "en cours"	Même si la codification est mise en place, elle ne reste pas figée, statique : elle est continuellement remise en cause via les revues de processus, en raison de l'évolution de l'environnement de l'organisation (et notamment des contraintes de normalisation).
Processus sélectif	La masse d'information fait l'objet d'une analyse poussée et d'un important effort de synthèse : seuls les éléments clés du processus seront retenus au terme de la démarche.
Processus non exhaustif	Si l'objectif affiché est l'identification exhaustive des processus de l'entité, la description même de chaque processus ne l'est pas : désir de synthèse et d'opérationnalité.

Tableau 2 : Les caractéristiques de la création de sens appliquées au cas

La documentation pourra en outre servir de support lors des trois phases du mécanisme de création de sens (Modèle ESR), le changement écologique prenant ici la forme de l'arrivée d'un nouveau référentiel à prendre à compte : Figure 8.

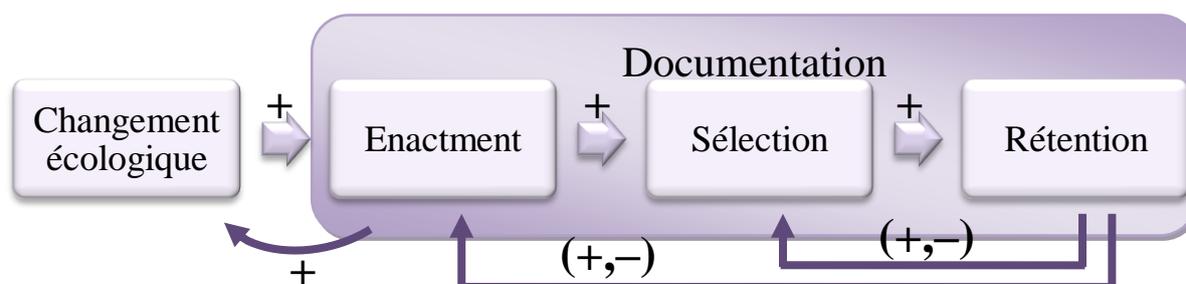


Figure 8 : Le modèle ESR (Weick 1979), appliqué à la démarche étudiée

Reprenons ici rapidement les différents éléments de ce modèle, appliqué à notre cas :

- **Enactment** : Les acteurs doivent retenir, dans le changement, certains éléments prégnants : les chefs de programme, experts de leur domaine de compétence (référentiels) joueront un rôle clé dans l'identification des éléments à prendre en compte. Les acteurs pourront agir et rationaliser leur choix *a posteriori* (c'est notamment le cas de la mise en place de nouveaux processus au fur et à mesure de leur formalisation).
- **Sélection** : Dans les deux cas précédents, les acteurs doivent interagir afin de mettre en évidence les solutions envisageables, puis en sélectionner une.

- **Rétention** : La documentation devient un cadre qui servira de référence pour la prise de décision si l'équivocité reste faible.

Ainsi, dans la démarche de management des processus étudiée, la création de rôles favorisera les interactions entre les individus, et la documentation contribuera à renforcer les cadres de référence. La conjonction de ces deux éléments permet aux individus de créer du sens.

Ensuite par la mise en place de règles. Conflit et négociation, éléments forts du mécanisme de régulation selon JD Reynaud apparaissent à deux niveaux distincts : (a) au niveau organisationnel, entre les acteurs de l'entité lors de la mise en place de la codification, mais aussi lors des revues de processus et (b) au niveau supra organisationnel : il pourra y avoir conflit entre les règles externes (référentiels) et les règles de fonctionnement interne. Les règles externes apparaissent alors comme un déclencheur de l'effort de régulation interne. La démarche donne ainsi un cadre et facilite les interactions, ce qui permettra la création de sens.

	La réduction de l'équivocité par la construction de sens	La réduction de l'équivocité par la mise en place de règles
Interactions	La création de rôles favorisera les interactions entre les individus	Conflit et négociation aux niveaux organisationnel et supra organisationnel
Cadre	La documentation contribuera à renforcer les cadres de référence	Règles externes : déclencheur d'un effort de régulation interne
 Création de sens		

Figure 9 : Réduction de l'équivocité par la création de sens et de règles.

Lors d'un événement majeur, tel que la prise en compte d'un nouveau référentiel de normalisation, par exemple, deux cas peuvent alors se présenter :

En 1^{er} lieu, la situation peut présenter une faible équivocité pour l'organisation en question : le référentiel s'inscrit relativement bien dans le mode de fonctionnement actuel de l'entité, et cette dernière ne doit faire que des ajustements à la marge. Le cadre prendra alors le pas sur les interactions, afin de créer du sens et éventuellement ajuster les modes de régulation interne.

Dans une seconde hypothèse, la situation peut présenter une forte équivocité perçue : le référentiel bouleverse le fonctionnement l'entité, ou du moins appelle d'importants changements. Les interactions prendront le pas sur le cadre, toujours dans l'objectif de créer du sens et de mettre en place de nouveaux modes de régulation interne.

Dans les deux cas, le management des processus peut jouer un rôle central dans le renforcement de la capacité de résilience de l'organisation : Figure 10.

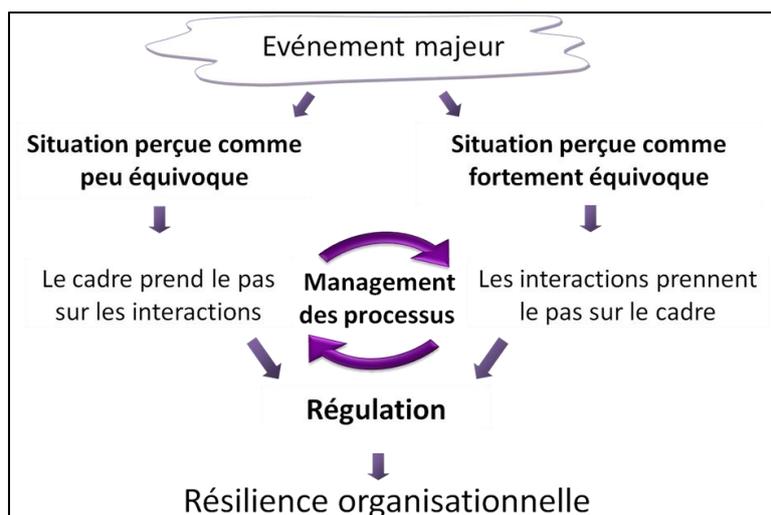


Figure 10 : Le rôle du management des processus dans la création de sens et de règles

CONCLUSION

Quels outils développer pour permettre à une organisation de faire face à des contraintes et impératifs nombreux, parfois contradictoires ? Comment les amener, si un événement extérieur survient et vient perturber leur fonctionnement, à déclencher une action collective appropriée, i.e. susceptible de maintenir, voire de renforcer, leur résilience ?

La présente communication présente un exemple concret de management des processus, dans une entreprise certes internationale, mais dont l'avenir au niveau local reste plus que précaire. Mais les managers que nous avons eu la chance d'interroger et d'observer croient en ce mode de management, et investissent des ressources non négligeables dans la poursuite de ce projet : ils y voient le moyen de renforcer leur capacité de résilience, dans ce contexte difficile.

Les travaux sur le *sensemaking* et la théorie de la régulation sociale peuvent alors donner un éclairage intéressant à l'étude du management des processus. Les règles – le cadre – jouent un rôle important dans le mécanisme de la création de sens et inversement. Nous nous sommes alors interrogés, d'un point de vue méthodologique, sur le rôle des règles de fonctionnement d'une organisation sur ce mécanisme. Une bonne maîtrise de ce fonctionnement – et donc des processus de l'entreprise – permettrait alors de faciliter cette création de sens face à un événement exogène. Un pas de plus vers la résilience pourrait être fait si la mise en place de ces règles favorisait les interactions et l'attribution de rôles...

Ce travail de recherche a alors mis en évidence un **paradoxe** et tenté d'apporter des pistes de réponse à la problématique suivante : **une méthodologie particulière de management des processus permettrait-elle de mieux concilier les contraintes internes (en termes de fonctionnement, de performance) et externes (référentiels, normes) de l'organisation ?**

Ces pistes sont le fruit de la mobilisation de travaux issus de deux champs de la littérature qui semblent pertinents et d'une interrogation méthodologique, mettant en perspective les connaissances sur ce que l'on désigne par le terme de « management des processus ».

Dans une situation perçue comme équivoque, les acteurs peuvent ressentir le besoin de créer du sens afin de pouvoir définir et mettre en œuvre une action collective. Ils mobiliseront alors leurs cadres de références et chercheront à mettre en œuvre des interactions avec les autres individus.

Le Management des Processus peut alors donner à l'organisation les moyens de renforcer ces deux éléments, et ainsi lui permettre d'accroître sa capacité de résilience. Ce mode de gestion apparaît ainsi de manière centrale : il permet de réduire le sentiment d'équivocité des acteurs et facilite la définition et la mise en œuvre d'une action collective.

Le présent travail pourrait particulièrement intéresser des managers devant faire face à des situations de réorganisation, de forte croissance, ou encore de changement de système d'informations. Nous envisageons plus précisément d'étudier l'utilisation d'une telle démarche dans le cadre d'une start-up en phase d'implantation d'un nouvel ERP : cette méthodologie systématique pourrait contribuer à une plus grande exhaustivité du cahier des charges.

Les observations réalisées sont-elles généralisables ? L'organisation qui a fait l'objet de notre étude présente des caractéristiques fortes, ne serait-ce que d'un point de vue culturel. Elle nous donne cependant matière à réfléchir, car elle propose un exemple qui, dans une certaine mesure, va à l'encontre des idées reçues... Néanmoins, la direction de l'entreprise a décidé d'étendre l'utilisation de la méthode à d'autres entités du site. La question de la contingence d'une telle démarche reste cependant posée et il s'agit là d'un vaste champ pour des recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi, F., 2003, "Sens collectif et construction collective du sens", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 91-114.
- Autissier, D., 2001, "Les mécanismes d'assimilation d'une mission d'audit interne : le modèle « activation – sélection – rétention » de K.E. Weick à l'épreuve du terrain", *Finance Contrôle Stratégie* 4, 5-30.
- Autissier, D., A. Guillard, and J.-M. Moutot, 2010, "La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté", *Management & Avenir* 31, 95-117.
- Averseng, C., 2011, "Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives", *Management & Avenir* 41, p212-229.
- Averseng, C., and C. Janicot, 2010, "Les vertus de la documentation des processus dans l'intégration des contraintes de normalisation : le cas d'une entité industrielle", *Systèmes d'Information et Management* 15, 93-117.
- Bensebaa, F., and J. Le Goff, 2006, "Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène", in D. Autissier and F. Bensebaa eds, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise* (Economica, Paris) 197-217.
- Bougon, M. G., 1992, "Congregate Cognitive Maps : An UniFied Dynamic Theory of Organization and Strategy", *Journal of Management Studies* 29, 369-389.
- Bréchet, J.-P., 2008, "Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud", *Revue française de gestion* 184, 13-34.
- Cavagnol, A., and P. Roulle, 2009, *Management des organisations* (Gualino Editeur).
- Crozier, M., and E. Friedberg, 1977, *L'acteur et le système* (Seuil, Paris).
- de Terssac, G., 2003, "La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* Paris) 11-33.
- De Vaujany, F. X., 2006, "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage", *Management & Avenir* 3, 109-126.
- Dressen, M., 2003, "Autonomie et contrôle, terminologie et relations", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* Paris) 89-101.

- Koenig, G., 2002, "Karl E Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste", in S. Charreire and I. Huault eds, *Les grands auteurs en management* (EMS Editions).
- , 2003, "L'organisation dans une perspective interactionniste", in B. e. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 15-34.
- Lallement, M., 2003, "Régulation et rationalisation", in L. Découverte ed, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* Paris) 231-240.
- Laroche, H., 2006, "Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale", in D. Autissier and F. Bensebaa eds, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise* (Economica, Paris) 97-110.
- Lauriol, J., 1998, *La décision stratégique en action* (L'Harmattan, Paris).
- Lorino, P., 2006, "Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick", in D. Autissier and F. Bensebaa eds, *Les défis du Sensemaking en entreprise, Kark E. Weick et les sciences de gestion* (Economica, Paris) 51-73.
- Marmuse, C., 1999, "Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens", *Revue Finance Contrôle Stratégie* 2, 77-104.
- Reynaud, E., and J.-D. Reynaud, 1994, "La régulation conjointe et ses dérèglements", *Le travail humain* 57, 227-238.
- Reynaud, J.-D., 1988, "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie* 29, 5-18.
- , 1991, "Pour une sociologie de la régulation sociale", *Sociologie et sociétés* XXIII, 13-26.
- , 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (Armand Colin, Paris).
- Roux-Dufort, C., 2000, "Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : implications pour la gestion des crises" (Laboratoire de recherches économiques et sociales (LABORES), Lille) 28.
- Saussois, J.-M., 2007, *Théories des organisations* (La découverte « Repères »).
- Vandangeon-Derumez, I., and D. Autissier, 2006, "Construire du sens pour réussir les projets de changement", in D. Autissier and B. Faouzi eds, *Les défis du Sensemaking en entreprise, Kark E. Weick et les sciences de gestion* (Economica, Paris) 169-196.
- Vidaillet, B., 2003a, "Exercice de sensemaking", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 35-58.
- , 2003b, "Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens", in B. Vidaillet ed, *Le sens de l'action* (Vuibert, Paris) 115-137.
- Waterman, R. H., 1990, *Adhocracy: The Power to Change* (Whittle Direct Books).
- Weick, K. E., 1977, "Enactment Processes in Organizations", in B. M. Shaw and G. R. Salancik eds, *New Directions in Organizational Behavior* (St Clair Press, Chicago) p267-300.
- , 1979, *The Social Psychology of Organizing* (McGraw-Hill, New York).
- , 1983, "Stress in Accounting Systems", *Accounting Review* 58, 350-369.
- , 1993a, "Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences", in J. K. Murnighan ed, *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (Prentice Hall, Englewood Cliffs) 10-37, Réédité dans l'ouvrage *Making Sense of the Organization* (2001), p2005-2031.
- , 1993b, "The collapse of sensemaking in organization : The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly* 38, 628-652.
- , 1995, *Sensemaking in Organizations* (SAGES).
- , 2001, *Making Sense of the Organization* (Wiley-Blackwell).