

NAISSANCE DIFFICILE D'UN TABLEAU DE BORD DANS UN PROJET D'OPTIMISATION DES PROCESSUS

Dorothée Durieux¹

Cet article s'inspire d'une intervention menée dans un projet d'optimisation des processus au sein d'une société d'assurances et vise l'analyse des enjeux politiques qui peuvent naître autour de la mise en oeuvre d'une gestion des ressources humaines (GRH) mesurée. L'histoire des organisations est jalonnée par des expériences de *reengineering* des processus menées selon une démarche rationnelle, planificatrice et radicale, telle qu'elle est prônée par une partie de la littérature en gestion (Hammer et Champy, 1993; Champy, 1995; Hammer, 1996). Une série de critiques sont souvent adressées à de telles démarches, généralement qualifiées de « normatives » et *top-down*. Nous en soulèverons quelques-unes dans un premier temps afin de situer les caractéristiques de notre intervention par rapport à cette littérature managériale. Une des positions clés de notre démarche est notamment la mobilisation des acteurs tout au long du processus, y compris dans le processus d'identification d'indicateurs permettant de mesurer les implications du projet d'optimisation en termes de GRH.

La deuxième section introduira le contexte de l'intervention, c'est-à-dire le contexte organisationnel de l'entreprise concernée et la méthodologie de notre intervention. Nous présenterons ensuite le déroulement du projet en mettant un accent particulier sur l'effort d'identification des indicateurs et de mesure de la GRH. Cette troisième section mettra en évidence les différents types de difficultés rencontrées sur le terrain en lien avec l'identification et la mesure d'indicateurs de performance, ainsi qu'avec les jeux de pouvoir qui ont influencé les objectifs de mesure tout au long du projet. L'analyse révélera comment un argumentaire s'est construit autour du transfert de tâches, de l'évolution des métiers et l'hétérogénéité des fonctions, diminuant par là les possibilités pour la direction des ressources humaines (DRH) à l'origine du projet d'argumenter en faveur d'une mobilité interne pure et simple du personnel.

¹ LENTIC, Université de Liège, Belgique. Courriel : d.durieux@ulg.ac.be

Enfin, l'analyse du processus d'élaboration du tableau de bord, inspirée d'auteurs tels que Akrich, Callon et Latour (1988), Amblard *et al.* (1996), mettra en évidence l'enjeu de cet outil de mesure dans les stratégies individuelles (Crozier et Friedberg, 1977) et collectives (Gomez, 1996). Un accent particulier sera donné au rôle de la DRH, soucieuse en début de projet du transfert potentiel de ressources humaines entre services et à la diminution des coûts liés à l'engagement de nouveaux agents. Nous verrons comment la DRH, dans sa tentative d'introduction d'une GRH mesurée, parvient à utiliser un outil de mesure comme moyen de justification et de négociation de nouveaux principes de GRH.

OPTIMISATION OU REENGINEERING ?

Le reengineering et ses limites

Les démarches d'optimisation ou de *reengineering* mises en œuvre au sein des organisations visent habituellement la diminution des coûts et du temps nécessaires à la transformation d'un input en un output. Cependant, ce qui distingue le *reengineering* d'une simple démarche d'optimisation des processus, c'est la reconfiguration organisationnelle qui l'accompagne. Ainsi, des auteurs comme Hammer et Champy (1993) plaident pour un *reengineering* qui met en cause la division traditionnelle du travail inapte, selon eux, à répondre aux évolutions économiques caractéristiques des années 1990, c'est-à-dire la montée en puissance du client, de la concurrence et du changement (Hammer et Champy, 1993, p. 17). En réponse à cette conjoncture, ils défendent l'idée selon laquelle l'organisation des activités au sein d'une entreprise doit désormais être restructurée autour des processus et non plus autour d'une répartition fonctionnelle des tâches (Hammer et Champy, 1993, p. 27-28). Leurs principales critiques portent sur les organisations de type bureaucratique qui ont souvent montré les limites de leurs capacités en termes de réactivité, d'innovation, de flexibilité, et qui souffrent généralement du poids trop important des frais généraux dans la structure. Ces constats nous intéressent dans la mesure où le cas analysé à travers cet article présente les mêmes caractéristiques de lourdeur et de rigidité propres aux organisations bureaucratiques et a formulé son besoin de changement sur la base de constats similaires : ralentissement de la croissance, concurrence hostile, réduction nécessaire des frais généraux, etc.

Cependant, le *reengineering* tel qu'il est défini par ces auteurs, c'est-à-dire « the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed » (Hammer et Champy, 1993, p.32), a fait l'objet

de nombreuses critiques. Tout d'abord, comme le souligne Moisdon (1997), tout modèle de gestion, et le *reengineering* en est un, a une composante normative qui reflète une série de principes ou de représentations à propos de ce que devrait être l'organisation. Ainsi, les auteurs présentent le principe de base du *reengineering* comme le choix de solutions dont la valeur ajoutée serait simple et évidente. Hammer et Champy citent, par exemple : la combinaison de plusieurs postes de travail en un seul, la restructuration des étapes du processus dans un ordre logique, l'introduction de la prise de décision dans le travail de l'opérateur, la diminution du nombre de contrôle, etc. (1993, p. 50-64). Si les auteurs soulignent l'importance de mesurer des indicateurs qui permettent d'objectiver le changement et surtout le changement radical, le choix des solutions est présenté comme une étape évidente et non ambiguë de la démarche de *reengineering*, qui semble aller de soi.

Au-delà de ces principes normatifs, divers auteurs (Brouwers *et al.*, 1997 ; Cornet, 1998) soulèvent la faible considération de l'influence des jeux pouvoir et des stratégies d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) dans la démarche de déconstruction et de reconstruction des processus, qui est supposée engendrer de façon « naturelle » un changement radical et non incrémental au sein de l'organisation. De plus, « transformer des processus est souvent plus complexe qu'on ne croit. Il existe un certain nombre de schémas organisationnels (des jeux interpersonnels, des habitudes construites et figées, des « scénarios » produits et cautionnés collectivement) dont la résistance à changer est grande » (Louart, 1995, p. 184). C'est donc également l'absence de prise en compte de la légitimité et de l'acceptation collective d'un projet de changement, ou d'une nouvelle « convention » (Gomez, 1996), qui est sous-jacente au modèle du *reengineering*.

La réponse apportée par Hammer et Champy (1993) à propos de la participation des acteurs au processus est par ailleurs peu satisfaisante. Ils estiment que les acteurs de la base ne jouent un rôle stratégique dans la réussite du changement que dans l'implémentation des solutions de *reengineering* et que l'erreur à éviter est justement de les impliquer dans la recherche des solutions dès le début du projet. S'ils ne nient pas l'importance des valeurs et croyances individuelles dans l'acceptation du changement, les auteurs restent persuadés que la démarche doit être entreprise par le sommet stratégique de l'organisation, à un niveau où les acteurs ont une vision suffisamment transversale et stratégique de la vie de l'organisation, et non pas des acteurs de terrain trop enclins à résister au changement radical (Hammer et Champy, 1993, p.204-208).

Dans la lignée de ces constats et critiques à propos du caractère rigide et normatif du modèle classique de *reengineering*, les fondements théoriques de notre

intervention se sont inspirés d'une approche politique et processuelle du changement défendue par des auteurs tels qu'Akrich, Callon et Latour (1988), Alter (2000), Orlikowski et Hofman (1997), Pichault (1996) et se sont traduits par les principes méthodologiques qui suivent.

Pour une optimisation des processus

Tout d'abord, pour suivre les conseils des auteurs et éviter l'erreur d'appeler *reengineering* ce qui n'en est pas, l'intervention présentée dans cet article relate une démarche d'optimisation des processus et non pas un projet de *reengineering* au sens de changement radical. La première raison est que la demande de l'organisation présentée à travers cette étude de cas allait explicitement dans ce sens afin d'éviter une nouvelle intervention de type « consultation », que les acteurs de l'organisation avaient déjà mal vécu auparavant. La seconde raison est que nous ne sommes pas nous-mêmes convaincus des principes associés à la démarche de *reengineering* tels qu'ils sont exposés dans la littérature et que nos interventions se situent dans la suite logique des constats et critiques évoqués à son propos². Le choix d'une démarche d'optimisation de type incrémental répond également aux caractéristiques bureaucratiques de l'organisation concernée, notamment le territorialisme des services intervenant dans un même processus et leurs modalités de liaison révélant un cloisonnement historique ne pouvant faire l'objet d'un changement radical.

Ensuite, et toujours en réaction aux critiques adressées aux principes du *reengineering*, l'intervention présuppose la mobilisation et l'implication des acteurs tout au long de la démarche : de la définition du projet à la recherche de solution et à leur implémentation. L'intervention suit le principe selon lequel les solutions doivent émerger du terrain, tenir compte des divergences d'intérêts et du contexte organisationnel : « la logique de l'innovation n'est donc pas portée par des « spécialistes du changement » mais par les acteurs de cette nouvelle donne » (Alter, 2000, p. 74).

Si notre intervention s'inscrit dans la lignée des critiques formulées vis-à-vis des démarches planifiées et radicales de *reengineering*, elle s'inspire néanmoins de certains principes de planification et de gestion de projet afin d'assurer un suivi régulier de la démarche, l'implication régulière des différentes catégories d'acteurs et le suivi d'un certain planning. Par conséquent, une série de recommandations liées à la démarche de *reengineering* et prônées par Hammer et

2 Voir, par exemple, Cornet, A. et A.-M. Dieu (2000). « Jeux et enjeux d'un réengineering dans un organisme de prêt social », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 62, p. 29-39.

Champy (1993, p. 200-213) sont tout de même mobilisées dans l'intervention : prise en compte des implications du changement à différents niveaux (organisationnels et de GRH), désignation d'un chef de projet capable de s'approprier la démarche, priorité au projet de changement, articulation aux projets de l'organisation, etc.

Pour une optimisation mesurée

Dans un même souci de réussite de la démarche d'optimisation, l'intervention suit également quelques principes de mesure du changement, plus précisément la mesure de ses implications en termes de gains pour l'organisation. La construction d'arguments motivés nous semble particulièrement nécessaire pour justifier les orientations prises par les acteurs dans un contexte organisationnel propice aux guerres de territoires et pour convaincre le reste de l'organisation de l'adoption de nouveaux principes de fonctionnement ou d'une nouvelle convention (Gomez, 1996).

La démarche proposée aux acteurs est d'identifier, aux différentes étapes du processus et en lien avec les tâches caractérisant ces différentes étapes, des indicateurs qui permettent de mesurer l'impact des solutions d'optimisation, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Cette méthodologie inductive est à l'origine d'un processus de construction de ce que Gilbert (1998) appelle un « instrument de gestion ». Dans ce cas, il s'agit d'un tableau de bord permettant l'évaluation et le suivi de la charge de travail des secteurs organisationnels concernés par la démarche d'optimisation. Le processus préalable à la naissance de cet instrument, notamment les jeux de pouvoir intervenus lors de l'identification des indicateurs à intégrer au tableau de bord et les enjeux de la DRH en termes de mobilité, sont autant d'aspects qui ont mis en évidence les limites de la mesure de la GRH en général, de la charge de travail ou des performances collectives en particulier. Comme le souligne Gilbert (1998, p.5), les instruments de gestion ont tous une influence sociale et cognitive au sein des organisations et ne peuvent être analysés indépendamment de leur contexte.

Afin d'approcher cette problématique de la mesure de manière empirique, l'analyse proposée dans cet article met en évidence la façon dont un instrument de GRH et de mesure des performances peut être construit à travers les jeux de pouvoir et le positionnement des acteurs au sein d'une organisation (Moisdon, 1997), notamment en raison des présupposés managériaux qu'il comporte. À travers la présentation du projet d'optimisation, l'article met en évidence l'émergence de divers enjeux, individuels et collectifs, liés à l'individualisation de la GRH (Pichault et Nizet, 2000) introduite par la tentative de mesure de la DRH.

Contexte organisationnel

Cette société d'assurances est fondée au début des années 1900 et connaît une croissance soutenue de ses encaissements durant plusieurs décennies. Jouissant d'un quasi-monopole sur le marché des pouvoirs publics belges, elle est soucieuse de maintenir son ancrage dans l'économie sociale, qui constitue pour sa direction et son personnel une valeur fondamentale. En effet, la structure particulière de la société la distingue des autres compagnies d'assurances. Elle ne possède pas d'actionnariat, mais, en tant que société mutuelle, dépend directement des cotisations de ses membres. Cela signifie qu'elle partage ses « bénéfices » avec ses affiliés et son personnel, permettant à celui-ci de travailler dans des conditions favorables et d'obtenir un certain nombre d'avantages : salaire supérieur à la moyenne du secteur, fonds de pensions avantageux, protection sociale via « l'amicale du personnel », etc.

En termes de GRH, cela se traduit par une grande stabilité du personnel. Son âge moyen est d'environ 39 ans et son ancienneté est en moyenne de 14 ans. Plus de 50% des personnes employées ont une formation supérieure ou universitaire et les jeunes diplômés sont relativement nombreux dans l'entreprise. Plus de 80% des employés ont un contrat définitif et le taux de *turn-over* est très faible. La majorité des départs sont dus à des fins de contrats et seule une minorité est liée à des licenciements ou à des départs volontaires. Par ailleurs, le taux d'engagement assez soutenu cette dernière décennie explique la présence de tranches d'âges assez jeunes.

Toutefois, depuis le milieu des années 1990, la société est confrontée à d'importants changements de contexte :

- la crise née autour d'une ancienne direction générale a fait apparaître la fragilité d'une structure décisionnelle trop centralisée ;
- diverses modifications réglementaires ont directement affecté le marché de base de la société, le secteur public ;
- ce marché n'apparaît plus comme indéfiniment extensible et connaît une saturation progressive ;
- la concurrence y devient de plus en plus forte et exige l'investissement de nouveaux segments de marchés.

La société tente tout d'abord de répondre à ces changements de contexte par une redéfinition de sa philosophie organisationnelle, notamment en faisant appel à de grands cabinets de consultants. Ces audits mènent à une restructuration de son organigramme, à l'instauration d'une structure de décision davantage pyramidale et plus différenciée, et au développement de nouvelles fonctions de type *staff*: marketing, contrôle de gestion, etc. Elle se lance ensuite dans l'engagement de près de 300 jeunes collaborateurs, à qualification plus élevée, pour pourvoir ces nouvelles fonctions. Enfin, la société ouvre ses services à l'ensemble du marché des particuliers, auparavant limité aux fonctionnaires du secteur public et à leur famille, et met en place divers moyens de nature à renforcer son attractivité: centre d'appel, site Web interactif, bureaux décentralisés, etc.

Ces diverses initiatives amènent cependant la société, au début des années 2000, à une situation paradoxale. Après des décennies marquées par la croissance exponentielle des encaissements, ces derniers stagnent, tandis que les frais généraux augmentent de façon sensible. Placée devant cette réalité et face à l'hostilité croissante du marché, la direction de la société souhaite contenir la masse salariale en limitant les nouveaux engagements et en favorisant la réaffectation interne du personnel. Malgré les conditions de travail relativement confortables dont ils bénéficient jusqu'à présent, les collaborateurs paraissent conscients du fait que les données du jeu ont désormais changé.

Après divers efforts consentis en matière de communication et de formation, la société envisage de s'engager dans un *reengineering* ou plutôt une optimisation de ses processus de travail. Soucieuse de préserver la qualité du climat social interne, elle entend privilégier la manière participative, tout en garantissant le maintien du volume de l'emploi. L'objectif explicite de la démarche, qui n'a pas encore fait l'objet d'une communication interne, est d'optimiser la réalisation des processus opérationnels et fonctionnels, afin de dégager des ressources supplémentaires.

MÉTHODOLOGIE DE L'INTERVENTION

En faisant appel à une équipe universitaire, la société souhaite bénéficier d'un accompagnement méthodologique dans la mise en œuvre de la démarche d'optimisation, démarche ne devant présenter aucun présupposé sur les solutions à mettre en œuvre et respectueuse d'une logique *bottom-up*. C'est la DRH qui est chargée de piloter ce dossier et qui entre en contact avec notre équipe. Nous inspirant d'interventions préalables et des fondements conceptuels de notre expérience (Nizet et Pichault, 1995; Pichault, 1996; Pichault, Warnotte et Wilkin, 1998; Pichault et Nizet, 2000), nous confirmons à la DRH notre conviction qu'un changement organisationnel ne peut être conduit à coup de slogans ou de

dispositifs imposés centralement et que la démarche se doit d'être prudente, pragmatique et progressive ou incrémentale. En outre, nous insistons d'emblée sur l'importance de tenir compte de la diversité des points de vue en présence, des valeurs culturelles qu'ils portent et qui les guident dans leurs actions, du poids des structures existantes et de l'histoire de l'organisation. La démarche doit veiller en permanence à l'évolution du contexte externe et interne ainsi qu'aux tensions qui marquent inévitablement une telle évolution.

Nous proposons à la société de structurer notre intervention en deux phases. La première est de courte durée et principalement exploratoire. Elle consiste à inventorier les processus de base de l'entreprise et à y repérer les principaux dysfonctionnements : dédoublement des opérations d'encodage et de contrôle, lenteur de transmission des dossiers, diversité des réponses apportées selon le canal emprunté par le client, etc. La méthodologie employée consiste en une série d'entretiens auprès de responsables opérationnels et fonctionnels et en l'analyse documentaire de divers supports pertinents (notes de réunion, rapports, procédures, etc.). Un comité de pilotage est constitué afin de sélectionner de façon aléatoire les personnes à rencontrer et d'assurer le suivi de l'intervention. Au terme d'une période de trois mois, nous proposons au comité de pilotage d'identifier un ou deux domaines « critiques » sur lesquels la démarche d'optimisation pourrait être testée en faisant appel aux critères suivants : le caractère emblématique des problèmes identifiés dans le processus, la masse critique concernée par le processus, l'importance de l'image externe et interne que reflète le processus et l'absence d'enjeux financiers trop importants autour de ce processus. C'est le processus relatif à la production des contrats dans le secteur de l'incendie et des risques divers pour les particuliers qui remplit le mieux ces différents critères.

L'accompagnement proprement dit de la démarche d'optimisation débute lors d'une seconde phase par la constitution d'un nouveau comité de pilotage représentatif des différentes catégories d'acteurs concernées par le processus à optimiser, ainsi que par la désignation d'un chef de projet. Notre mission prévoit notre participation régulière aux réunions du comité de pilotage, ainsi qu'à divers groupes de travail thématiques, la réalisation de « coups de sonde » auprès des différents acteurs concernés (opérateurs, ligne hiérarchique, syndicats, etc.), afin de rester attentif aux modes d'appropriation du changement, et l'information régulière des organisations syndicales tout au long de la démarche, ainsi qu'en fin de parcours.

Notre intervention débute par une première présentation de la démarche d'optimisation et de l'analyse réalisée en première phase aux membres du comité

de pilotage. Nous leur proposons de suivre une méthodologie en plusieurs étapes leur permettant de formaliser leur travail tout en recherchant des solutions d'optimisation de façon inductive et raisonnée. Ainsi, la première mission du comité est de décrire de façon plus précise le processus à optimiser, de localiser les différents problèmes évoqués aux différentes étapes du processus et de constituer des groupes thématiques sur la base de ces constats. Cette première tâche dure environ un mois et révèle les premières difficultés des acteurs du comité de pilotage à envisager le processus de production des contrats selon une vision processuelle et interservices. Une fois les groupes thématiques constitués et leur mission définie, nous leur proposons d'entamer une étape préalable à la recherche de solutions : celle de l'identification et de la mesure d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Nous insistons beaucoup sur cette étape préalable étant donné l'absence de culture « projets » au sein de l'organisation et l'existence d'états de faits liés à des décisions historiques qui nous ont été rapportés lors des entretiens de la première phase. Les indicateurs à identifier doivent permettre de mesurer la performance du processus actuel et d'anticiper les impacts potentiels des solutions d'optimisation qui seront proposées, notamment en termes de GRH. C'est sur cet aspect de l'intervention que nous souhaitons nous concentrer.

DE LA RECHERCHE DES INDICATEURS À LA PRISE DE CONSCIENCE DE LA DRH

Une recherche laborieuse

Le comité de pilotage est l'occasion de rassurer en permanence les uns et les autres sur l'absence de toute menace en matière d'emploi. La DRH qui participe aux premières réunions du comité n'a de cesse de le rappeler : « Nous voulons faire plus avec les mêmes ressources. » S'il n'est pas question de licenciement, l'enjeu consiste à rendre le personnel plus mobile afin de combler les besoins en ressources humaines pressentis dans certains services, notamment en raison de la moyenne d'âge vieillissante. La DRH pense pouvoir développer cette mobilité grâce aux gains de productivités réalisés dans les services concernés par le projet. Durant la phase d'identification des indicateurs, le chef de projet attire donc l'attention des acteurs sur la nécessité d'évaluer des indicateurs liés au nombre d'équivalents temps pleins actifs dans les différents services concernés, ainsi que des indicateurs liés à la charge de travail des gestionnaires.

Pour notre part, nous insistons surtout sur la nécessité de réaliser une évaluation précise et continue des expériences d'optimisation, de définir au préalable les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer la performance du processus, de les mesurer régulièrement aux différentes étapes du projet et d'articuler les solutions proposées par les groupes aux indicateurs mesurés. Nous

soulignons également que le suivi des indicateurs d'optimisation doit faire l'objet de méthodes de collecte fiables et uniformes, permettant une comparaison entre services et entre périodes. Étant donnée l'implication du contrôleur de gestion dans la première phase de notre intervention, nous pensons disposer d'une source sûre et utile pour cette étape de la méthodologie. Cependant, aucun membre du comité de pilotage n'est formellement responsable de la centralisation des indicateurs identifiés par les groupes et aucun acteur n'assure le relais vers les sources internes susceptibles de posséder ces informations (contrôle de gestion, info-centre de la filiale informatique, etc.).

Les groupes identifient une série d'indicateurs permettant d'apprécier, essentiellement de manière qualitative, les gains de productivité que pourraient amener les solutions qu'ils proposent. Il s'agit, par exemple de la diminution du nombre de champs à encoder dans le programme informatique, la diminution des risques d'erreurs liés aux étapes de réencodage, la suppression de ces étapes de réencodage, la diminution du flux de courrier interne et donc des coûts liés à ces envois, la diminution de tâches manuelles, etc. Cependant, les groupes ne parviennent pas à obtenir des mesures précises de ces différents indicateurs et éprouvent des difficultés à identifier des critères de mesure objectivables. Un seul groupe tente d'effectuer une mesure du temps moyen nécessaire à la gestion d'un dossier pour le multiplier par une estimation du nombre de dossiers gérés sur une période donnée, et ce, afin d'effectuer une projection du gain potentiel qu'induirait le nouveau processus pour l'ensemble du service. Alertés de cette tentative de « chronométrage », les syndicats interviennent auprès de la DRH afin de protester contre cette initiative de mesure « taylorienne » du travail. La DRH donne alors pour consigne au chef de projet de n'utiliser que des mesures moyennes et transversales à différents services, et de ne pas chercher à mesurer des indicateurs de performance individuelle ou même de performance de services. Par conséquent, les seuls indicateurs quantitatifs à notre disposition concernent le périmètre des affaires concernées par le projet d'optimisation, c'est-à-dire le nombre de nouvelles affaires du secteur concerné sur une année, le pourcentage de ces nouvelles affaires, le nombre d'avenants, etc.

Cet épisode de notre intervention nous rappelle à quel point il est important de communiquer à propos d'un projet de changement et surtout de communiquer les objectifs des actions entreprises. Ainsi, les membres du groupe à l'origine de l'incident étaient eux-mêmes de simples gestionnaires et n'avaient pas du tout l'intention d'utiliser les mesures pour évaluer les performances individuelles de leurs collègues. Leur objectif était avant tout d'apprécier et d'anticiper les gains potentiels induits par les développements informatiques proposés pour les différents services concernés afin de justifier l'investissement de la société pour de

tels développements et de convaincre les responsables de service de leur utilité. Cet épisode nous amène également à sensibiliser le chef de projet sur la nécessité d'adopter une démarche structurée et systématique à propos de la récolte et de la mesure des indicateurs. Et nous envisageons avec lui la possibilité de désigner une personne qui puisse centraliser les démarches et valider les mesures effectuées auprès des organisations syndicales.

C'est lors de cette étape, relativement tardive, du projet que la DRH nous annonce qu'un représentant de son service, fraîchement débauché d'un service opérationnel, participera au comité de pilotage pour assurer le suivi des indicateurs et leur validation. La présence de cet acteur permet à partir de cet instant de systématiser davantage la récolte et la mesure d'une série d'indicateurs concernant le périmètre d'action des travaux et de les valider auprès de la DRH et des organisations syndicales. Cependant, l'implication tardive de cet acteur dans le projet, c'est-à-dire à un moment où les groupes ont déjà bien avancé dans l'élaboration des solutions d'optimisation, ainsi que les difficultés rencontrées par les groupes de travail pour systématiser leurs réflexions, ne permettra pas d'obtenir une mesure suffisante des gains potentiels de l'optimisation. Cela laissera apparaître en fin de projet une série de lacunes quant à la capacité de l'organisation à anticiper les impacts en termes de GRH, et de mobilité du personnel en particulier. Dès lors, nous proposons à la DRH une analyse des implications du projet sur le plan de la liaison entre différents services et des enjeux organisationnels sous-jacents.

Les enjeux organisationnels de la mesure

Lors de la première phase de notre intervention, nous avons mis en évidence une répartition des différentes étapes du processus concerné entre le réseau commercial (*call centres* et bureaux régionaux) et les services de production (localisés dans les deux sièges), ce que nous appelons le *front* et le *back office*. Il apparaît que le *front office* prend en charge les demandes des clients jusqu'à l'amorce des propositions d'assurance, et que les étapes de création de la police et de facturation relèvent plutôt des services de production en *back office*. Lors de la seconde phase, les membres du comité de pilotage mettent en évidence une tendance, caractérisant tant le *front* que le *back office*, à évoluer vers une gestion plus étendue de l'ensemble des étapes du processus de production avec une spécialisation croissante selon la complexité des affaires. En effet, le *front office* peut déjà assurer la production de certains produits « simples » de façon autonome, tandis que le *back office* se spécialise davantage dans la gestion d'affaires complexes.

À l'issue de la seconde phase de notre intervention, les solutions d'optimisation proposées par les groupes thématiques affectent encore davantage cette répartition des tâches entre *front* et *back office*, et de différentes manières. Elles permettent, d'une part, de supprimer certaines tâches au niveau du *front* et du *Back office*, d'autre part, de transférer certaines tâches ou étapes en amont ou en aval du processus. L'impact des solutions proposées par les groupes concerne notamment :

- l'encodage direct de nouvelles polices par le *front office* alors que l'ensemble des nouvelles affaires étaient encodées par le *back office* ;
- la suppression de l'envoi de documents « papier » du *front* vers le *back office* ;
- l'envoi direct de documents aux clients à partir du *front office* ;
- le traitement direct par le *back office* d'appels téléphoniques concernant la gestion d'une affaire, le *front office* prenant davantage en charge les appels téléphoniques à caractère commercial ;
- etc.

Cependant, l'analyse menée par les groupes à propos de cette liaison entre *front* et *back office* laisse apparaître des lacunes dans la mesure des impacts précis des actions d'optimisation sur la répartition des tâches et la charge de travail du *front* et du *back office*. L'impact général des solutions mises en œuvre laisse apparaître un transfert visible d'un certain nombre de tâches du *back* vers le *front office*, permettant ainsi une gestion plus complète de l'ensemble du processus de production des affaires « simples » par le *front office*, et le transfert des demandes plus complexes vers le *back office*. Mais aucune donnée chiffrée ne permet de mesurer l'évolution de ces flux d'affaires et son impact sur la charge de travail du *front* et du *back office*.

Par ailleurs, au *back office*, l'optimisation du processus permet de supprimer un certain nombre de doublons dans les encodages et de recentrer le travail du *back office* sur des tâches de gestion, c'est-à-dire la gestion d'affaires complexes et des avenants qui lui parviennent par courrier externe ou interne. Les solutions mises en œuvre lui permettent donc d'assurer désormais une gestion « à jour » de ses affaires et de résorber les retards engrangés jusqu'à présent. Mais, à nouveau, aucune donnée ne permet de mesurer l'évolution des retards de gestion, ni l'impact de la suppression de certaines tâches sur la charge de travail des services concernés.

D'autres facteurs organisationnels interviennent également dans cette problématique de liaison entre *front* et *back office* et rendent plus complexe

encore l'évaluation des impacts sur la charge de travail. Les gestionnaires du back office nous signalent notamment lors des réunions de travail qu'ils sont amenés à traiter des appels téléphoniques déviés vers leur service via l'overflow provenant du call centre du front office lorsque celui-ci est saturé. Cela signifie que les gestionnaires du back office sont amenés à gérer des affaires qui devraient en principe être prises en charge par le front office. L'overflow des appels constitue donc un facteur important pouvant influencer négativement certaines étapes du processus, par exemple l'attribution des affaires aux gestionnaires compétents et la gestion des retards dans le back office. À ce sujet, des données existent à l'info-centre de la filiale informatique. Mais les acteurs évoquent des incohérences entre les différents modes de comptage en vigueur au sein de l'organisation. Ainsi, les données issues des comptages manuels effectués par les responsables de services ne correspondent pas aux données du contrôle de gestion. Et les données de flux téléphoniques disponibles à l'info-centre permettent uniquement d'identifier les appels provenant de l'extérieur de la société et non de mesurer les transferts d'appels entre services internes. Il n'est donc pas possible de mesurer le flux des appels entre front et back office. Les seules mesures fiables montrent que de nombreux appels parviennent aux services du back office et que, là où les appels sont plus nombreux, le taux de réponse à ces appels est également plus faible, ce qui révèle bien le caractère problématique de l'overflow et la nécessité de mesurer son origine précise.

À l'issue du travail d'élaboration des propositions et d'évaluation des impacts potentiels pour les différents services, certains acteurs, dont les responsables de services en back office, craignent une décision de transfert de ressources humaines du back vers le front. La résorption des retards en back, le transfert de tâches du back vers le front office, la meilleure gestion des flux téléphoniques sont autant d'indicateurs de mesure dont la DRH pourrait s'emparer pour justifier une telle décision. Dès lors, les acteurs qui possèdent ces indicateurs de mesure, notamment les chefs de service, ou les acteurs qui jouent le rôle d'interface avec les sources qui possèdent ces données, notamment les correspondants informatiques en contact avec l'info-centre de la filiale informatique, retiennent des informations et invoquent toute une série de raisons pour ne pas les communiquer : caractère non fiable des mesures, biais lié à la période, etc.

Au terme de notre intervention, le comité de pilotage ne peut donc pas disposer d'indicateurs de mesure fiables de l'impact réel des solutions proposées sur l'évolution des retards de gestion et de la charge de travail en général. Les quelques indicateurs récoltés par les groupes ne permettent pas d'évaluer précisément la charge de travail correspondant au transfert ou à la suppression de tâches au front et au back office, ou aux flux téléphoniques pouvant interférer avec les tâches des gestionnaires. Cette absence de mesure précise des charges de

travail respectives soulève également une réflexion nouvelle au sein de l'organisation : la description détaillée des fonctions en termes de tâches et de compétences à maîtriser. En effet, cette problématique de la répartition des tâches pose la question de la gestion de plus en plus étendue des affaires par des gestionnaires du front office polyvalents et non spécialistes. La multiplicité des produits commercialisés engendre inmanquablement un investissement en formation auprès des gestionnaires du front, alors que les gestionnaires du back office ont des compétences spécialisées dans ces mêmes matières. La tendance observée dans la répartition des tâches et la liaison entre le front et le back office risque donc de devenir problématique dans la mesure où la mobilité du personnel souhaitée par la DRH est freinée par la divergence des profils observés : gestionnaires polyvalents dans le front office et gestionnaires spécialisés dans le back office.

Prise de conscience de la DRH et tentative de mesure

Les constats formulés à l'issue de notre intervention concernant le manque d'indicateurs fiables et objectifs permettant la mesure des flux de gestion et des flux téléphoniques tout au long du processus, et particulièrement entre le *front* et le *back office*, provoque une prise de conscience de la DRH. Elle demande donc au chef de projet et à son représentant de poursuivre une réflexion à propos de la mesure de la charge de travail des services impliqués dans le processus optimisé. Des réunions sont organisées avec la direction opérationnelle concernée et les responsables de service afin de lancer une démarche transversale aux différents services et d'identifier les indicateurs qui permettraient d'obtenir une mesure représentative de la charge de travail par secteur.

D'emblée et à la suite des réactions syndicales survenues durant le projet, les acteurs optent pour la mesure de la charge de travail cumulée pour un secteur précis, et non pas pour une mesure de la performance individuelle, ni de la performance des services. Les acteurs décident cependant d'opter pour une mesure moyenne entre les *back office* des deux sièges de la société, d'une part, et entre les *front office*, d'autre part, conscients de l'enjeu de la mesure dans ces deux pôles de l'organisation.

L'objectif de la DRH est de construire un tableau de bord qui soit un instrument de mesure de l'efficacité de l'action d'optimisation. Cet objectif est clairement énoncé et communiqué aux autres acteurs concernés. Le tableau de bord vise à donner mensuellement une vision globale de la charge de travail enregistrée dans le secteur concerné, en termes d'activités et de ressources utilisées. Afin de contourner les difficultés rencontrées précédemment, la DRH propose d'observer

les tendances suivantes : l'augmentation du taux d'accueil en matière de téléphonie, la réduction du retard, la possibilité de gérer plus de dossiers avec les mêmes ressources, etc.

Un groupe de travail, composé de quelques chefs de services prêts à rentrer dans la démarche, est mis sur pied pour répondre aux objectifs de la DRH et conçoit un premier tableau de bord pour le processus de production optimisé. Quatre indicateurs sont retenus en concertation avec les responsables de service :

1. le nombre d'outputs (activités d'encodage liées à des actes de gestion) ;
2. la mesure des flux téléphoniques (entrants et sortants) ;
3. le nombre de pièces entrantes encodées ;
4. le nombre d'équivalents temps pleins théoriquement disponibles dans les services durant la période de référence et le nombre d'équivalents temps pleins réellement présents (ou actifs) durant cette même période.

Le groupe lance différents tests en vue de fiabiliser les bases de données et demande une série de développements informatiques nécessaires au suivi historique des données mesurées et à la traçabilité de certains actes de gestion au niveau informatique. Les premières mesures sont réalisées dans le secteur concerné six mois après la fin de notre intervention d'accompagnement, que le chef de projet a continué à suivre depuis lors. Le groupe travaille également à la rédaction d'un lexique afin de proposer une grille d'interprétation homogène des résultats intégrés dans le tableau de bord. Une première diffusion des résultats obtenus à l'aide du tableau de bord est prévue quelques mois après la réalisation des premières mesures et des contrôles de cohérence sont organisés afin de proposer l'outil dans les autres secteurs de la société, ce qui n'a pas encore eu lieu.

LA MESURE DE LA GRH : UN POINT DE PASSAGE OBLIGÉ ?

Dans la lignée du modèle de l'intéressement proposé par Akrich, Callon et Latour, l'analyse de ce cas montre que le sort d'un projet dépend des alliances qu'il permet et des intérêts qu'il mobilise (1988, p.14). Le processus d'élaboration du tableau de bord peut ainsi être compris comme un processus de traduction impliquant des enjeux individuels et collectifs. Ce processus est enclenché par la décision de la DRH de lancer le projet d'optimisation et l'énoncé d'un objectif commun—« faire plus avec les mêmes ressources »— qui est accepté par les acteurs du projet et constitue dès lors un premier point de convergence. Il fait également l'objet de plusieurs intermédiaires (*flash news*, présentation powerpoint, etc.) qui ont pour but de convaincre les autres acteurs de l'organisation. Cependant, si le projet débute avec l'adhésion des principaux acteurs concernés, il

introduit très vite une première incertitude : comment faire plus avec les mêmes ressources ou comment être plus performant ? La réponse des acteurs participant au projet est principalement d'ordre organisationnel (supprimer les doublons, adapter le programme informatique, etc.) alors que la réponse de la DRH touche à la GRH et vise à mieux répartir les ressources humaines, ce qui introduit une nouvelle incertitude sur la manière d'envisager cette mobilité du personnel.

En accord avec les principes de la théorie des conventions (Gomez, 1996), la résolution de cette incertitude passe par une solution communément admise qui est celle de mesurer les impacts de la réorganisation sur la répartition du travail. À cet égard, notre rôle est précisément celui d'argumenter sur la nécessité de mesurer la répartition actuelle et la performance au sein de chaque secteur à partir d'indicateurs représentatifs des principales activités des gestionnaires. La décision de procéder à cette mesure et d'élaborer un tableau de bord qui permet de systématiser la démarche constitue un acte de rationalisation de la part de la DRH qui prend conscience qu'une GRH mesurée est indispensable à la politique de mobilité et à l'individualisation de la politique de GRH.

La mise en œuvre de cet objectif de mesure, accepté en théorie, est laborieuse et rencontre une série de difficultés. La première est l'obtention de mesures fiables et objectivables de la performance ou de la charge de travail en raison de la nature même des indicateurs. Malgré le fait que nous ayons adopté une démarche inductive d'identification des indicateurs par les acteurs impliqués directement dans le processus, l'analyse de ce dernier n'a pas permis d'identifier des indicateurs « nuancés » reflétant la complexité de la réalité d'un travail « de service » impliquant une série d'actions non mesurables.

Mais ces difficultés révèlent avant tout la présence d'un certain nombre d'enjeux émergents à la suite de la tentative de mesure et en réaction aux principes sous-jacents que la DRH veut défendre et qui s'expriment principalement à travers ses objectifs de mobilité du personnel. La relecture du processus d'élaboration de l'outil de mesure à la lueur de la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988) laisse apparaître des enjeux de différentes natures.

Tout d'abord, une série d'enjeux individuels s'expriment à travers l'exploitation de certaines sources de pouvoir et zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). La dépendance de la démarche vis-à-vis de l'info-centre de la filiale informatique pour l'obtention d'une série de données quantitatives laisse apparaître le pouvoir de marginal sécant exercé par le correspondant informatique, interne aux services de *back office*, qui maîtrise l'information et les contacts avec l'environnement externe au projet. La dépendance partielle de la démarche vis-à-vis du service

interne de contrôle de gestion laisse quant à elle apparaître le pouvoir des chefs de service concernant la maîtrise des données mesurées sur leur terrain, pouvoir qui leur permet d'invoquer l'incohérence et la non-fiabilité des données fournies par le service de contrôle de gestion. Le principal enjeu individuel est d'ailleurs localisé à leur niveau. Le transfert de ressources de leur service vers d'autres serait vécu comme une reconnaissance de leur improductivité et ils bloquent par conséquent toute tentative de récolte de données existantes.

Ensuite et de manière plus fondamentale, certaines stratégies sont développées de manière collective en faisant appel non pas à des intérêts individuels, mais plutôt à des principes qui sont à la base d'une convention partagée collectivement (Gomez, 1996). Ainsi, des enjeux sociaux s'expriment à travers la levée de bouclier des syndicats qui défendent les principes d'une GRH purement objectivante, c'est-à-dire basée sur des règles uniformes et homogènes pour l'ensemble du personnel (Pichault et Nizet, 2000), notamment des règles d'évolution de carrière et de revalorisation barémique automatique et régulière. Les stratégies de rétention d'information exercées par les chefs de service sont également liées à l'histoire de l'organisation et à la politique de GRH qui a privilégié l'autonomie des chefs de service dans la gestion de leur personnel.

Ces enjeux collectifs émergent en réaction à la tentative d'introduction d'une GRH plus individualisante supportée par un outil de mesure. En effet, l'évolution du rôle de la DRH au sein de l'organisation, évolution liée au mandat d'optimisation qu'elle doit assumer, l'amène à développer des objectifs qui s'inscrivent en porte-à-faux par rapport la culture et au passé de l'organisation, et qui impliquent une nouvelle politique de mobilité et de mesure des performances. Autrement dit il s'agit pour la DRH de négocier le passage d'une ancienne à une nouvelle convention par un jeu d'alliances et de stratégies.

Pour répondre aux difficultés soulevées par notre équipe à l'issue du projet, la décision de la DRH consiste donc à créer un groupe de travail avec quelques acteurs qui acceptent le principe de la mesure « cumulée ». La stratégie de la DRH est de répondre aux stratégies individuelles, notamment en impliquant dans le groupe le représentant de son département qui pour jouer le rôle d'interface avec la filiale informatique. Elle répond aux revendications syndicales et aux craintes des chefs de service en mettant entre parenthèses la mesure des indicateurs trop individualisants, par exemple, la mesure des compétences requises aux différentes étapes du processus. Dans la logique de négociation de la nouvelle convention, elle décide d'élaborer le tableau de bord dans un secteur précis pour ensuite le diffuser dans d'autres, espérant ainsi convaincre progressivement l'ensemble de l'organisation.

Le projet d'optimisation a nécessairement des implications en termes de GRH, implications qui doivent être analysées avant de donner lieu à des décisions en matière de mobilité. La DRH a donc tout à fait intérêt à confirmer son rôle de *strategic partner* au sein de l'organisation (Ulrich, 1996) et à se positionner comme centre de profit fournissant des tableaux de bord fiables et validés par l'ensemble des acteurs de l'organisation. À cet égard, le tableau de bord peut être considéré comme le résultat du processus de traduction enclenché par la DRH à l'origine de notre intervention. En effet, il apparaît comme un compromis provisoire entre : d'une part, les intérêts de la DRH, soucieuse en début de projet du transfert potentiel de ressources humaines entre services et à la diminution des frais généraux, et, d'autre part, les intérêts individuels et collectifs des acteurs de l'organisation, soucieux de protéger leurs effectifs et d'assurer la paix sociale au sein de l'organisation. L'outil de mesure est donc utilisé d'une part comme moyen de réduction de l'incertitude introduite en rendant possible la prise de décision rationnelle pour la DRH. Il constitue, d'autre part, un intermédiaire qui permet de cristalliser une série d'intérêts contradictoires et d'avancer dans le processus de justification des nouveaux principes de GRH.

Le compromis concrétisé à travers l'outil de mesure crée une certaine *irréversibilité* dans le processus de traduction caractérisant le passage de l'ancienne à la nouvelle convention. En effet, le principe même de la mesure ne pourra plus être remis en question même si le contenu des décisions de GRH qui en découleront pourra toujours être remis en question. Une fois le tableau de bord utilisé par l'ensemble des secteurs de l'entreprise, il constituera un *point de passage obligé* (Amblard *et al.*, 1996) vers une nouvelle convention. Différentes alternatives restent néanmoins possibles pour celle-ci selon les principes qui seront acceptés ou rejetés et les nouveaux enjeux qui apparaîtront dans la suite du processus.

À cet égard, des jeux d'acteurs se manifestent déjà en réaction à la rhétorique entretenue par la DRH au sein de l'organisation. Le discours de l'optimisation est perçu par les acteurs de terrain comme totalement divergent par rapport aux décisions effectivement prises par la DRH. Et l'enjeu perçu par les acteurs derrière ce discours est de « faire plus avec moins de ressources ». Ils évoquent dans ce sens des décisions de non-remplacement de gestionnaires partis à la retraite et l'impression d'une réduction globale des effectifs, ce qui crée de nouvelles incertitudes.

L'analyse de ce cas illustre bien toutes les craintes, tous les enjeux qui peuvent se former autour d'un objectif de rationalisation de la GRH et les jeux d'acteurs qui peuvent se mobiliser autour de la question de la mesure. Si ce tableau de bord

constitue un intermédiaire concret et un point de passage obligé vers une gestion mesurée de l'organisation et de la GRH, les limites de l'outil reflètent également le caractère provisoire du compromis résultant de ces jeux de pouvoir et de conventions. Dans son état actuel, l'outil permet de mesurer l'évolution d'une série d'indicateurs représentatifs de la charge de travail d'un type de service en les comparant à l'évolution des effectifs du même secteur, mais ne permet pas d'appréhender les modalités d'intervention de différents services au sein d'un même processus. Les modalités d'utilisation de l'outil pourraient constituer une nouvelle étape dans le processus de traduction lorsque se posera la question du transfert possible ou non de ressources humaines entre services ou secteurs de l'organisation. La manière dont les acteurs seront intéressés à la démarche et dont les jeux d'acteurs se cristalliseront autour du projet pourrait constituer un nouveau point de passage obligé vers la généralisation et la concrétisation d'une nouvelle politique de GRH mesurée et d'une nouvelle convention communément admise.

RÉFÉRENCES

- Akrich, M., M. Callon et B. Latour.** 1988. « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : l'art de l'intéressement 2 : le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 11, p. 4-17, n°12, p.14-29.
- Alter, N.** 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Amblard, H., et al.** 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- Brouwers, I. et al.** 1997. *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Champy, J.** 1995. *Le reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir et d'y renoncer*, Paris, Dunod.
- Cornet, A.** 1998. *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Liège.
- Cornet, A. et A-M. Dieu.** 2000. « Jeux et enjeux d'un réengineering dans un organisme de prêt social », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 62, p. 29-39.
- Crozier, M. et E. Friedberg.** 1977. *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.
- Gilbert, P.** 1998. *L'Instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.
- Gomez, P-Y.** 1996. *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris, InterEditions.
- Hammer, M et J. Champy.** 1993. *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*, New York, Harper Business.
- Hammer, M.** 1996. *Beyond Reengineering. How the Process-centred Organization is Changing*, New York, Harper Business.

- Louart, P.** 1995. *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons.
- Moisdon, J-C (dir).** 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, Paris, Seli Arslan.
- Nizet, J. et F. Pichault.** 1995. *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin.
- Orlikowski, W.J. et J.D. Hofman.**(1997. « An Improvisational Model of Change Management: the Case of Groupware Technologies », *Sloan Management Review*, Winter 1997.
- Pichault, F.** 1996. *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck.
- Pichault, F., G. Warnotte et L. Wilkin (dir).** 1998. *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*, Paris, L'Harmattan.
- Pichault, F. et J. Nizet.** 2000. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Ulrich, D.** 1996. *Human Resource champions*, Éditions Harvard Business School Press.