

# Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines : un cas de pilotage à l'épreuve des processus

---

Christian DEFELIX

Université de Grenoble 2

*Correspondance :*

ESA – Cerag  
BP 47  
38040 Grenoble Cedex 9  
Tél. 04.76.82.57.53  
Email : christian.defelix@esa.upmf-grenoble.fr

*Résumé :* La multiplication de nouvelles formes organisationnelles, et en particulier des organisations par processus, soulève la question de l'évolution des modes de coordination et celle de l'adaptation des outils de pilotage. Cet article, qui présente le cas d'une entreprise ayant pratiqué une opération de reengineering, illustre et analyse la variété des coordinations employées ainsi que l'inégale adaptation des instruments de gestion à cette nouvelle forme d'organisation.

*Mots-clés :* processus – coordination, pilotage – reingenierie – gestion des ressources humaines – contrôle.

*Abstract :* The development of transversal structures questions the adaptation of patterns of coordination and management tools. This article, which deals with a reengineering operation, shows various patterns of coordination used after the change, and the unequal adaptation of management tools.

*Key words :* business process – reengineering – human resource management – control.

Les organisations, et tout particulièrement les entreprises, sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans de nouvelles formes organisationnelles dont l'ambition est d'améliorer les performances en matière de coût, délais et qualité. On observe ainsi une évolution de plus en plus fréquente des organisations du travail, par la réactivation du concept des équipes semi-autonomes, c'est-à-dire l'installation de collectifs de travail aux activités élargies, source d'élévation des compétences dans le contexte d'une ligne hiérarchique transformée et d'une référence au marché [J.F. Amadiou, L. Cadin 1996 ; C. Mahieu 1997]. On relève également le développement de réseaux interorganisationnels, dynamiques ou stables, dans lesquels firmes-pivots et satellites coopèrent dans des configurations variables [J.C. Jarillo 1988 ; F. Butera 1989]. À un niveau intermédiaire, c'est-à-dire s'agissant de la structure générale d'une entreprise, c'est la volonté d'une réelle transversalité, allant au delà du fonctionnement en équipes-projets et des structures matricielles déjà pratiquées, qui se constate depuis plusieurs années.

Selon J.C. Tarondeau, R.W. Wright [1995], cette quête de la transversalité au niveau de l'entreprise relève moins d'une nouvelle structure en tant que telle que d'une série de configurations possibles : groupes de projets, divisions intégratives, programmes de qualité totale... L'unité de ces configurations variées repose cependant sur le contrôle des processus [P. Louart 1996], c'est-à-dire des ensembles d'activités combinant ressources, capacités et compétences variées, produisant un *output* ayant de la valeur pour un client interne ou externe [T.H. Davenport, J.E. Short 1990]. Les opérations de *reengineering* menées dans un nombre croissant d'entreprises ont précisément pour objectif de reconfigurer l'organisation pour optimiser les processus jugés prioritaires, en particulier en termes de délais et de coût.

Le développement de ces configurations transversales et du contrôle par les processus est aujourd'hui au centre d'un paradoxe : ce type d'opération et de prescription est de plus en plus répandu et valorisé dans les milieux du conseil et des entreprises, alors même que se multiplient les résultats empiriques tendant à en souligner les résultats décevants. En effet, bien des projets de reconfiguration n'atteignent pas les objectifs fixés [T.A. Stewart 1993] ; en voulant (re)partir de zéro, leurs

promoteurs font souvent fi des acquis, de l'expérience et de l'apprentissage [P. Lorino 1995] ; de nombreux projets de *reengineering* échoueraient parce que l'aspect social a été traité seulement sous l'angle de la «résistance au changement» [R. Cooper, L.M. Markus 1995] ; même l'un des principaux porte-parole de la méthode, J. Champy, confesse qu'au-delà de la structure, c'est le management lui-même qu'il faut reconfigurer [J. Champy 1995].

De fait, l'une des grandes difficultés en la matière semble résider dans le pilotage, au sens de conduite et de contrôle, des structures bâties autour des processus. La littérature a, d'ores et déjà, mis en lumière les répercussions pour le contrôle de gestion du développement des nouvelles formes organisationnelles, tant d'un point de vue général [P. Lorino 1995 ; H. Bouquin 1997 ; P. Mévellec 1998] qu'en référence au cas particulier des réseaux organisationnels [R. Dumoulin 1996, 1997 ; F. Fréry 1997] ou de la gestion de projet [A. Burlaud, C.J. Simon 1993 ; Ecosip 1993]. En revanche, encore trop peu de travaux sont disponibles sur l'adaptation globale du pilotage dans le cas d'une organisation reconfigurée selon les processus [A. Desreumaux 1996 ; A. Cornet 1998 ; C. Pochet 1998].

L'objet de cet article est alors, sur la base d'une recherche empirique<sup>1</sup> effectuée dans un grand groupe français ayant pratiqué une opération de *reengineering*, de proposer un cadre d'analyse permettant de traiter la question du pilotage des organisations transversales. Que devient la coordination au quotidien dans le cadre d'une structure par processus ? Comment évoluent les systèmes de contrôle ? Pour appréhender ce pilotage, nous étudierons, outre les systèmes institués de contrôle de gestion et de gestion des ressources humaines, les différents modes de coordination, entendus ici comme l'ensemble des moyens voulus par la hiérarchie ou générés par les agents eux-mêmes, formalisés ou non, par lesquels des agents et/ou leur(s) responsable(s) articulent leurs contributions et leurs compétences pour atteindre les objectifs fixés. Cette définition extensive reprend en fait la distinction traditionnelle entre coordination par la hiérarchie et coordination par ajustement

---

<sup>1</sup> Cette recherche est présentée *in extenso* par F. Couty et al. [1997].

[M. Aoki 1986 ; J. Allouche, I. Huault 1998] ainsi que la distinction entre coordinations formalisées<sup>2</sup> [Y. Doz, C. Prahalad 1981] et coordinations informelles<sup>3</sup> [H. Mintzberg 1982, 1990]. Quatre possibilités se présentent donc :

- la coordination formalisée par la hiérarchie correspond à un affichage des objectifs à atteindre (standardisation des résultats) ou à une diffusion de méthodes permettant de conduire le travail (standardisation des procédés) ;
- la coordination formalisée par ajustement recouvre les situations où des méthodes officielles sont proposées par d'autres acteurs que la hiérarchie : personnes ressources, voire les opérateurs eux-mêmes ;
- la coordination informelle par la hiérarchie survient lorsqu'un responsable use de la supervision directe, ou tente de diffuser une culture auprès de ses employés ;
- la coordination informelle par ajustement relève des règles et méthodes élaborées sur le terrain par les opérateurs (ajustement mutuel), voire d'une homogénéité dans les comportements de travail due à la présence d'une même culture.

#### **Méthodologie**

La recherche a été menée en aval de la mise en place de la nouvelle structure opérationnelle, avec comme objectif de cerner les modes de coordination en vigueur au quotidien suite au changement d'organisation.

Quatre monographies ont été réalisées, couvrant, d'une part, deux agences s'adressant à une clientèle de particuliers (les agences « résidentiels »), d'autre part, deux unités en charge de la construction d'équipements et d'infrastructures. Après un travail exploratoire, permis le plus souvent par des contacts auprès des responsables Qualité Méthodes de ces unités, une enquête par entretiens semi-directifs a été conduite (100 entretiens, soit 30 dans chacune des agences et 20 dans chacune des unités réseau, d'effectifs plus restreints). Le choix des personnes à interroger s'est fait selon des critères de statut (cadres supé-

<sup>2</sup> Telles la standardisation, la planification stratégique et budgétaire ou les procédures d'évaluation des résultats.

<sup>3</sup> Comme la standardisation des valeurs.

rieurs, cadres, agents de maîtrise, agents), mais aussi de fonction (chef de département, chef de groupe, agent de maîtrise encadrant ou expert, agent), et de métier (technicien, administratif, commercial). Au cours des entretiens, dont la durée était d'une heure, ont été abordés les thèmes suivants : position de travail et trajectoire professionnelle, conséquences du changement de structure sur l'organisation du travail, jugement sur la hiérarchie et l'autonomie dans le travail.

Les entretiens ont été ensuite analysés au moyen d'une grille permettant de repérer non seulement l'évolution des modes de coordination (présence de processus formalisés, indicateurs de suivi de l'activité, relations entre unités ou équipes...), mais aussi les conséquences induites en termes de pilotage (position des acteurs en charge du pilotage et évolution éventuelle de leurs outils).

Deux conclusions ressortent de cette recherche qualitative : les modes de coordination présentent une variété inévitable ; les instruments de pilotage s'adaptent de manière inégale à la nouvelle donne organisationnelle.

## **1. Une variété inévitable de modes de coordination**

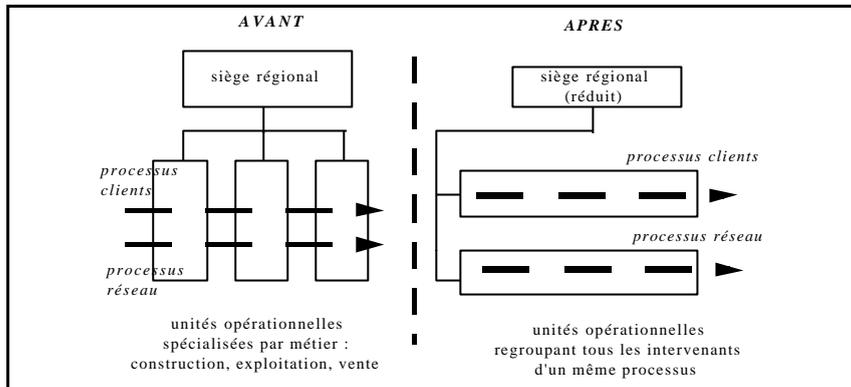
Le caractère volontariste du changement structurel pratiqué dans cette entreprise laissait présager, au moins pour la période suivant immédiatement le changement, une prédominance des coordinations hiérarchiques et formelles. Or, le premier résultat de la recherche a été plutôt de constater une grande variété des modes de coordination en vigueur. L'identification de la nouvelle structure permettra de mieux situer ces inévitables et diverses coordinations, par la hiérarchie et par ajustement.

### ***1.1. La structure mise en place***

Au cours des années 70, les niveaux opérationnels de cette entreprise s'étaient progressivement structurés sous la forme d'établissements d'une centaine de personnes, définis avant tout par le « métier »

qu'ils assuraient : la construction, l'exploitation ou la vente. Dans cette organisation coexistaient plusieurs modes de coordination, majoritairement à l'initiative de la hiérarchie, d'abord au sein des unités, sous la forme de méthodes de travail, puis entre les unités, par le biais de réunions rassemblant régulièrement leur encadrement. En marge de ces coordinations formalisées s'étaient développées des coordinations par ajustement, en particulier selon les liens qu'avaient pu nouer entre eux certains agents, lors de leurs parcours professionnels ou dans leurs activités sociales. Grâce à cet ensemble de modes de coordination, les unités intervenaient de manière séquentielle à partir de la demande initiale d'un client, et cette spécialisation par métiers s'était révélée tout à fait productive.

Fin 1994, cependant, le conseil d'administration de cette entreprise, prenant acte de la diversification des segments de clientèle, de l'évolution technologique, et surtout de la concurrence en voie de généralisation, dénonce des « lacunes » dans cette structure par métiers : multiplicité des intervenants complexe pour le client, manque de vision complète des services fournis, agents excessivement centrés sur leur propre activité et non sur leur contribution au service final... Un projet de changement est alors défini, qui annonce la réforme de la structure des niveaux opérationnels de l'entreprise. Deux familles de processus sont distinguées : les processus réseau, qui ont pour finalité, soit la mise en place des infrastructures et des équipements, soit l'exploitation des réseaux existants ; et les processus clients, qui convergent vers la réponse à toutes les demandes des clients. L'idée directrice de la nouvelle structure est d'éviter les dispersions, en confiant à une même unité opérationnelle la responsabilité de la conduite d'un processus donné, du début à la fin, en associant compétences fonctionnelles et compétences opérationnelles, quels que soient les métiers concernés (figure 1).

**Figure 1** – La structure avant et après la réforme

Dans les nouvelles unités opérationnelles, l'organisation du travail est donc changée sous plusieurs dimensions :

- celle des principes d'organisation : non plus les métiers, mais les processus ;
- celle de la distinction entre travail fonctionnel et travail opérationnel : les compétences fonctionnelles servant de soutien aux opérationnels, jusqu'ici basées au siège régional, sont injectées dans les nouvelles unités. Du coup, la relation au siège régional évolue : alors que les anciennes unités étaient de fait sous la tutelle d'un fonctionnel du même métier au siège régional, les nouvelles unités répondent directement au Directeur régional ;
- celle des effectifs : alors que la taille habituelle d'un établissement dans l'ancienne organisation était d'une centaine de personnes, les nouvelles unités prévoient des effectifs allant d'une centaine de personnes à plus de cinq cents ;
- la dispersion des sites : jusqu'ici, un site regroupait très souvent les membres d'une même unité. Désormais, un même site voit cohabiter des équipes partageant le même métier mais relevant d'unités différentes ;
- le nombre de niveaux hiérarchiques : l'application de la réforme prévoit que les nouvelles unités auront toutes une chaîne hiérarchique à quatre niveaux (directeur d'unité, chef de département, chef de groupe,

agent), là où les anciennes unités arboraient souvent cinq niveaux hiérarchiques.

## **1.2. Certes, de nombreuses coordinations hiérarchiques**

Un premier constat apparaît lors de la collecte des données : le fort développement des modes de coordination à l'initiative de la hiérarchie, sur un plan local mais aussi national. Cette réalité, qui invite à rompre avec la représentation d'une coopération se développant *ipso facto*, est sans doute le fruit d'un souci des dirigeants : garder sous contrôle une réalité organisationnelle pouvant sombrer dans l'anomie. Deux séries de coordinations hiérarchiques, l'une formalisée, l'autre informelle, ont pu être observées.

### *1.2.1. La coordination formalisée par la hiérarchie : le contrôle des processus*

Au sein de l'entreprise étudiée, le terme de processus désigne une « chaîne d'activités », et est utilisé pour les grandes opérations recouvrant les fonctions essentielles des départements : production et maintenance, service après-vente, etc. À un niveau de détail plus important, il est question de « procédures » pour désigner la déclinaison de ces processus en une série de suites logiques d'activités réalisées par un groupe ou par un individu. Un processus renferme ainsi des familles de micro-processus ou de procédures ; par exemple, le processus de facturation recouvre entre autres des procédures d'enregistrement et de mise à jour de la consommation du client.

Toutes les démarches orientées vers les processus se réalisent par des groupes de travail « officiels », qui utilisent en général une démarche similaire : identification du périmètre d'action du processus et des services concernés, réunions des acteurs (ou de leurs représentants), mise à plat de l'existant et du rôle de chaque acteur, identification du chemin optimum, formalisation par documents écrits, réalisation de logigrammes visualisant les séquences et les aiguillages des tâches, défini-

tions d'indicateurs d'évaluation, décision de plans d'action, réalisation sur le terrain et évaluation finale du processus. Ainsi, dans l'une des agences étudiées, le département Qualité Méthodes étant relativement récent à la date de notre enquête, le travail sur les processus en était à ses débuts. Le premier processus sur lequel avait été produit un document formalisé concernait la « *procédure de traitement d'une réclamation écrite* ». En application à partir de fin novembre 1996, ce travail concerne l'ensemble des acteurs impliqués dans cette activité, soit : au départ de la procédure, la personne chargée du courrier (département logistique), l'aiguilleur pilote (analyste informatique du département Qualité Pilotage), le responsable du département concerné par la réclamation, et éventuellement le directeur d'unité en cas de dossiers de recours entraînés par la réclamation. Outre ce processus, le département Qualité Méthodes de l'agence avait pour objectif, à la date de l'enquête, d'engager très rapidement un autre chantier, d'envergure nationale : celui de l'Assurance Qualité de la Chaîne Comptage Facturation (AQCCF).

### 1.2.2. *La coordination informelle par la hiérarchie : supervision directe et standardisation accrue des valeurs*

La mise sous contrôle des processus est complétée, du côté de la hiérarchie, par une autre série de coordinations : la supervision directe et un effort accru de standardisation des valeurs.

La réorganisation a, en effet, induit une pratique relancée des liens informels développés par les responsables hiérarchiques. Ceux-ci ont dû très rapidement s'adapter à la nouvelle donne organisationnelle et à ses contraintes : les chefs de département, en particulier, ont été fortement handicapés par la dispersion des sites. Passée la période des tractations diverses, durant laquelle les postes d'encadrement ont été pourvus (période de « *foire à l'empoi* », comme l'ont jugée certains agents), les chefs de département ont eu à gérer des équipes parfois dispersées, sans toujours « *les avoir sous la main* », comme ils y étaient auparavant habitués. Tous nous ont signalé la nécessité « *de faire la tournée des popotes* », afin tout d'abord de se faire connaître (« *montrer sa tête* »), et de tenter de donner plus d'unité au département. « *Il faut manager par la promenade* » ; ou encore : « *Pour nous, il faut être*

*présent. On s'impose d'y aller une à deux fois par semaine, pour qu'ils nous voient, qu'ils remarquent que l'on s'intéresse à eux. On serre les mains. On demande comment ça va. On identifie les problèmes.* » (cadre agence). Ces contacts étaient probablement d'autant plus nécessaires qu'on sait qu'un des principaux échecs d'une réorganisation tient souvent à l'insuffisance de l'implication de la direction dans les projets de changement.

La réorganisation a par ailleurs été l'occasion, pour la direction de l'entreprise, « d'injecter » encore davantage le souci de la clientèle (le « *sens du client* », comme le disent elles-mêmes les personnes interviewées) jusque dans des services qui, autrefois s'en sentaient très éloignés. Ce phénomène a souvent été relevé dans les interviews. Ainsi, pour ce chef de groupe passé d'un établissement technique à l'agence résidentielle : « *Par rapport à mon ancien métier (les petites opérations), je sens les clients encore plus près. J'ai les chargés d'études avec moi, on est dans le même établissement que l'accueil. Avant, je les sentais loin. Là, il y a quelqu'un au bout, qui a besoin de quelque chose, et on est prêt. Moi, ça me va bien.* » (chef de groupe, département Interventions, agence). Nous assistons ainsi à la mise en avant de la norme marchande, qui, de simple principe discursif inséré dans le projet de l'entreprise, tend à devenir vecteur de coordination, dans la mesure où elle permet de mieux intégrer les services au sein d'un ensemble où l'on a sa place et où l'on participe aux missions essentielles. Néanmoins, ce sentiment de faire partie d'un ensemble est d'autant plus marqué et revendiqué que le service auquel le personnel appartient se situe dans une position dominante au sein de l'organisation. C'est pourquoi, il est souvent plus difficile pour le personnel des unités réseau, ainsi que pour les membres des services les moins en contact avec la clientèle, de se sentir partie prenante d'un ensemble au sein duquel ils occupent une position de moins en moins centrale.

### **1.3. Mais également des coordinations par ajustement**

Ces coordinations d'origine hiérarchique sont loin d'être exclusives dans le fonctionnement de la nouvelle structure. De manière inattendue, un nombre important de coordinations nées « sur le terrain », sans contrôle hiérarchique, formalisées ou non, ont été observées.

#### *1.3.1. La coordination formalisée par ajustement*

Une première coordination « née sur le terrain » sans implication de la hiérarchie, mais reposant sur une formalisation, est le résultat de personnes transverses officielles. L'introduction des départements fonctionnels au sein des unités opérationnelles a incontestablement été un facteur de coordination novateur. Outre la présence des départements Ressources humaines, Logistique ou Contrôle de gestion, nous voudrions, ici, souligner les actions du département Marketing Soutien (le rôle du département Qualité étant abordé dans la partie concernant la coordination par les processus). L'intégration du département Marketing Soutien permet d'introduire de façon plus systématique des activités autrefois coordonnées par le siège régional : « *Le marketing permet de faire des actions exceptionnelles (mailing, phoning, téléventes...) et de soutenir l'action commerciale quotidienne. C'est nouveau au niveau local, car on ne faisait pas de marketing au niveau des établissements.* » (responsable du Département Marketing Soutien, agence). Ce département possède aussi un rôle de coordination des services techniques et commerciaux et permet de lancer de nombreux ponts entre les services : « *On provoque des réunions auprès de Réseau de Distribution et Service par Téléphone, pour connaître leurs besoins (par exemple en études de marché). Tout ce qui peut améliorer les résultats en termes d'accueil, on est là pour ça. Tout le reste se passe en réunions informelles : par exemple, un chef de département ou de groupe fait remonter un besoin de formation sur tel produit... Nous avons aussi des rapports avec les techniciens. Autrefois, il y avait des correspondants commerciaux en établissements techniques. Maintenant, notre département est chargé de*

*faire progresser la culture commerciale des techniciens (SAV et Production Maintenance). (...) Ce qui a changé, c'est qu'on y a mis les moyens : par exemple, on a créé un poste 'soutien produits'. (...) Le transverse ne se fait plus à la bonne volonté : c'est le directeur qui dit comment il veut que cela se passe. »* (responsable du Département Marketing Soutien, agence).

Ces personnes transverses sont souvent à l'origine d'une standardisation progressive des méthodes de travail entre les sites exerçant la même activité. Celles-ci doivent permettre de simplifier les relations avec les unités clients et de favoriser l'émergence d'un « esprit d'unité » : « *L'agence travaille avec nos quatre anciens sites. Ils ne comprennent pas qu'on travaille différemment d'un site à l'autre. Pour eux, quel que soit l'endroit où ils travaillent, il faut qu'ils aient les mêmes procédures partout face aux mêmes problèmes* » (chef de département Qualité Méthodes, unité réseau). Pour ce faire, la méthode de travail est simple : « *On réunit les gens. On demande quelles sont les quatre méthodes utilisées (celles des quatre anciens centres de construction). On se demande si on en prend une au hasard, ou si l'on en invente une cinquième pour mettre tout le monde d'accord* » (chef de département Qualité Méthodes, unité réseau).

### 1.3.2. *La coordination informelle par ajustement*

Comme nous venons de l'évoquer, la coordination développée officiellement par les personnes transverses peut conduire à des ajustements non formalisés, notamment s'il s'agit *de facto* de s'entendre sur une manière de faire qu'il ne sera pas nécessaire de codifier.

Par ailleurs, deux autres vecteurs d'ajustement mutuel ont été observés. Le premier est une référence plus spontanée, du côté des agents et notamment des techniciens, au processus global de production. La réorganisation a en effet contribué à distiller l'orientation stratégique de l'entreprise : « *Maintenant, il y a un service technique à l'agence, et on est beaucoup plus ciblé autour du client. (...) Quand un client s'adresse à l'agence, on peut plus dire que c'est pas pour nous. (...) Avant, on n'était pas dépendant du client, on pouvait différer les*

*rendez-vous... »* (chef de groupe, département Production Maintenance, agence).

Un second vecteur réside dans la multiplication des groupes de travail non officiels, montés « *ad hoc* » par les agents, sans initiative de personnes transverses ni de la hiérarchie, en vue de résoudre rapidement telle ou telle difficulté de fonctionnement. Ces groupes, dont on a noté la présence plus systématique du côté de l'agence, permettent aux personnes de se voir physiquement, et parfois de résoudre des problèmes d'ordres divers. À l'agence, où ces initiatives de groupes de travail sont encouragées par le directeur d'unité, les groupes mettent en commun des agents volontaires et des agents de maîtrise, mais sans la présence des cadres. Cette absence est voulue, surtout lorsque les problèmes sont identifiés comme étant d'ordre « relationnel » (mauvaises ententes entre services) : « *Les agents du 13 et du 14 vont se rencontrer, avec la maîtrise et sans cadre, pour faire discuter les gens. S'ils se parlent un peu fort, tant pis. C'est pour les aider à régler leurs problèmes.* » (chef de département accueil téléphonique).

Coordinations hiérarchiques et par ajustement, formalisées ou non, cette variété inattendue des modes de coordination est synthétisée dans le tableau 1, ci-dessous.

**Tableau 1** – *Les différents modes de coordination observés*

	<i>Coordination par la hiérarchie</i>	<i>Coordination par ajustement</i>
<i>Coordination revêtant une dimension formalisée</i>	Mise sous contrôle des processus	Aide des « personnes transverses » Développement de méthodes
<i>Coordination informelle</i>	Supervision au quotidien Diffusion des valeurs commerciales	Référence spontanée au processus de production Groupes de travail <i>ad hoc</i>

## **2. Une adaptation inégale des systèmes de pilotage constitués par le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines**

La coordination au quotidien, formelle et informelle, hiérarchique et par ajustement, est une composante du pilotage. Son évolution et son caractère complexe soulèvent du coup la question de sa congruence avec les autres composantes du pilotage que sont les systèmes institués de contrôle de gestion et de gestion des ressources humaines. Étant donnée la multiplicité des démarches, des acteurs et des groupes qui interviennent dans l'optique d'une transversalité ciblant davantage le client, contrôle de gestion et gestion des ressources humaines jouent-ils leur rôle de régulation des comportements ? Les instruments qu'ils développent sont-ils efficaces et font-ils l'objet d'une appropriation au sein du personnel [M. Gervais 1991, p. 597] ? Alors que du côté du contrôle de gestion on observe une adaptation plutôt rapide, les instruments de gestion des ressources humaines s'avèrent en grande partie décalés dans le nouveau contexte organisationnel, ce qui nous conduira à discuter l'apprentissage de la transversalité dans le contexte de cette entreprise.

### ***2.1. Une adaptation rapide du contrôle de gestion***

Le contrôle de gestion – ici appréhendé au travers de ses composantes traditionnelles : planification, suivi des réalisations et mesures correctives – voit ses instruments rapidement renouvelés, ce qui nous conduit à nous interroger sur son rôle dans ce nouveau contexte.

#### ***2.1.1. De nouveaux outils***

Deux types d'outils ont été observés au cours des monographies : les indicateurs des tableaux de bord et des systèmes d'information, ainsi que les budgets. Des changements étaient notables pour ces deux famil-

les d'outils dès la période d'enquête, soit quelques mois après la réforme de structure.

Du côté des indicateurs, on note d'abord un souci renforcé du contrôle de l'activité par les sondages, qui datent des années 1987-1988. Le responsable Production Maintenance de l'agence en témoigne : « *On a fait le bilan 1996 : on aperçoit que [la réorganisation] n'a pas dégradé les indicateurs. Cependant, on entend les clients dire que les délais de raccordement sont encore trop longs. On a une série de sondages qui permettent de le voir, notamment le délai d'attente, la qualité de l'intervention, l'attitude du technicien chez le client, l'information sur la réparation faite, et la fiche 'Votre avis nous intéresse', que le client peut renvoyer* » En marge du souci d'approfondir les indicateurs existants, se développe un contrôle plus centralisé de ceux-ci par les personnes transverses, notamment les cadres des départements Qualité. Ainsi, à l'agence, trois sondages, auparavant disséminés dans différents départements, sont désormais centralisés par le département Qualité Méthodes. D'autre part, des indicateurs nouveaux et spécifiquement orientés vers une meilleure transversalité ont fait leur apparition. Ces indicateurs sont du type « *contribution à des processus mêlant plusieurs unités* », et sont particulièrement destinés à impliquer les unités réseau dans l'effort de coordination. En effet, si une agence a pour engagement de relever un dérangement dans les deux jours qui suivent son signalement, l'unité réseau correspondante est chargée de contribuer à ce défi, dans la mesure où un dérangement non réparé en temps prévu par l'agence pour un problème de câble fait apparaître la responsabilité de l'unité réseau. À l'unité réseau, par exemple, le département Détection Pilotage a mis en place un indicateur de « *contribution au processus de livraison* », qui comptabilise toutes les opérations réalisées hors-délais, avec un objectif de 10 % en 1997.

Du côté des budgets, l'émergence des nouvelles unités s'est accompagnée d'un changement des règles budgétaires et comptables. Dans l'ancienne organisation, les établissements opérationnels négociaient – ou se faisaient imposer – une enveloppe financière dans le cadre non d'un budget, mais d'un couple objectifs-moyens. De plus, l'ancienne comptabilité mélangeait les activités, les produits et les segments de

marché. Désormais, les unités opérationnelles disposent d'un budget avec charges et produits, sous l'entière responsabilité du directeur d'unité qui n'a plus de tutelle ; et la nouvelle comptabilité concerne exclusivement des activités, avec une codification fine, des axes produits, des axes activités et des axes de marchés. Un agent de maîtrise de l'unité réseau décrit dans quelle mesure ce nouveau cadre comptable permet de mieux gérer la transversalité : « Avant, c'était une comptabilité analytique. Maintenant, on travaille par processus client et réseau. Chaque coût est affecté à un processus. On peut analyser une opération regroupant plusieurs activités, ce qui n'était pas possible auparavant. On va par exemple affecter les dépenses propres au dérangement : câble, voiture, personnel, communication interne, fournitures de bureaux.... À l'intérieur du grand processus réseau, on segmente en sous-processus. Avant, on segmentait par rubrique budgétaire : par exemple mobilier, informatique, câbles, etc, de façon séparée. Maintenant, si on fait par exemple un achat de mobilier, on l'affectera sur le processus concerné. Comme ça, on pourra chiffrer nos activités. On est obligé vis-à-vis de nos concurrents. Quand on devra faire facturer quelque chose à nos clients, il faudra qu'on puisse justifier les coûts de notre processus. »

### 2.1.2. Un changement de fonction pour le contrôle de gestion ?

Les changements observés dans l'instrumentation peuvent être interprétés comme le signal d'une modification plus profonde de la nature même du contrôle de gestion dans cette organisation. Dans cette perspective, le cas observé serait illustratif d'un remaniement dans les fondements du contrôle de gestion [H. Bouquin 1994].

En effet, il apparaît tout d'abord que l'encadrant dans cette organisation ne présente pas les caractéristiques du « pilote seul et responsable » sous-jacentes au modèle traditionnel du contrôle de gestion : bien des initiatives de coordination sont prises sans lui ; son rôle de responsable consiste de plus en plus à « manager par la promenade » dans le contexte de sites dispersés ; le temps fait partie des contraintes qui lui échappent de plus en plus (« Avant, on pouvait différer les rendez-

*vous... »*). Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le contrôle de gestion traditionnel [H. Bouquin 1997, p. 65-71] se retrouvent donc, et complètent les questions plus techniques que soulèvent la segmentation en sous-processus et l'affectation des dépenses à tel ou tel de ces sous-processus.

Mais au delà de cette remise en cause technique et idéologique, c'est bien une reconfiguration des représentations comptables qui est à l'oeuvre. Le fait que la nouvelle comptabilité concerne exclusivement des activités et non des fonctions ou des entités conduit chacun à faire évoluer sa représentation de l'entreprise : « *Quand on devra faire facturer quelque chose à nos clients, il faudra qu'on puisse justifier des coûts de notre processus...* » Le nouveau cadre comptable correspond bien à la nouvelle définition du contrôle de gestion donnée par R.N. Anthony [1993], comme système par lequel les managers influencent d'autres personnes pour mettre en oeuvre les stratégies de l'organisation : ici, ce cadre conduit à développer la finalité client là où les finalités techniques étaient prédominantes.

## ***2.2. Une adaptation plus difficile de la gestion des ressources humaines***

### ***2.2.1. Des outils à optimiser***

Apparemment, les décisions politiques prises par les responsables des ressources humaines présentent la même rapidité de réaction. En effet, en parallèle à la réforme de structure, se développent des actions importantes : le recrutement externe est intensifié, pour intégrer à l'organisation des personnes jeunes, aux profils neufs et correspondant à l'orientation commerciale de l'entreprise ; le redéploiement des techniciens vers des postes commerciaux est stimulé, en conformité avec la stratégie générale et l'architecture des nouvelles unités ; l'actionnariat des salariés se met en place, pour encourager leur implication dans les orientations de l'entreprise.

Cependant, plusieurs outils censés aider à l'affectation et à l'utilisation optimale des ressources humaines montrent leur inadaptation

à ce nouveau contexte. C'est d'abord le cas des qualifications et des classifications : dans les nouvelles unités, un nombre non négligeable d'encadrants ont un niveau de classification personnel en décalage avec celui de leur emploi et ceux qui exercent officiellement une activité d'encadrement peuvent ne pas avoir la classification correspondante, en raison de la nécessité d'affecter des individus aux postes prévus dans la nouvelle structure : *« Actuellement, on fait largement un boulot de cadre, et à côté de ça, il n'y a pas de reconnaissance... Et je vois des [agents de maîtrise] qui n'ont pas d'encadrement ! Je suis tombé de haut. »* (agent de maîtrise, agence).

Les rémunérations constituent une seconde pierre d'achoppement pour le pilotage des nouvelles unités opérationnelles. D'une part, le regroupement des agents non par métiers mais par processus fait « cohabiter » dans de nouvelles équipes des personnes aux régimes indemnitaires différents ; il n'est pas rare d'entendre, dans les ateliers, des remarques de ce type, qui traduisent moins un corporatisme qu'un décalage des rémunérations : *« Moi, je suis un agent de construction, j'ai mon camion, je ne veux pas travailler avec cet agent de l'exploitation... »*. Ce problème rejaillit en outre sur la politique de redéploiement des effectifs techniques vers les fonctions d'accueil commercial et de vente car, à l'heure actuelle, des techniciens tentés par ces fonctions mettent en avant une perte de salaire dans les raisons de leur hésitation.

La gestion des emplois, enfin, constitue un domaine de la gestion des ressources humaines qui n'est pas exempt d'effets pervers pour le pilotage. Les congés de fin de carrière, très attirants sur le plan financier, entraînent des départs nombreux et donc une réduction des effectifs, en particulier dans les unités réseau, où ces départs ne sont pas compensés par des recrutements internes ou externes. Un chef de groupe est littéralement contraint à mettre en place une polyvalence qui n'épouse pas forcément les contours des profils et des personnalités présents dans son équipe. L'agent de maîtrise responsable des études dans l'unité réseau décrit bien cette difficulté : *« Avant, il y avait des postes bien définis... Maintenant, c'est la polyvalence dans toute la technique, on a même la partie transmissions ! Les concepteurs à qui on de-*

*mande d'être polyvalents, ils la font, mais ils ont toujours cette amertume ».*

### 2.2.2. *L'apprentissage de la transversalité en question*

Dans une perspective interprétativo-constructiviste, deux hypothèses peuvent être avancées pour rendre compte de cette adaptation inégale des systèmes de pilotage. Si les instruments comptables évoluent plus rapidement que ceux de gestion des ressources humaines, c'est d'abord peut-être parce que ces derniers ne se modifient pas à partir de la seule décision du management : les qualifications, les classifications et les rémunérations donnent lieu à négociations avec les partenaires sociaux ; or, ces derniers, jusqu'ici organisés par unité de lieu et de site, devaient encore au moment de l'observation réagencer leur système de délégation et de représentation. En deuxième lieu, il est probable que les outils de gestion des ressources humaines mobilisent et figent davantage des identités individuelles et collectives que les outils comptables. Le « travail incessant de maturation » [P. Louart 1995] y serait donc plus long et plus exigeant pour permettre cette représentation plus transversale de l'entreprise.

Pourtant, si l'on veut favoriser la transversalité au-delà de son apparence dans l'organigramme, c'est bien à une synergie entre ces deux systèmes de régulation des comportements [A. Burlaud, C.J. Simon 1997] que sont le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines qu'il faut travailler. Si l'on comptabilise par activités, ne faut-il pas aussi évaluer et rémunérer par activité ? Dans le cas de l'entreprise étudiée, un décalage subsiste. Les processus sont identifiés, le cadre comptable et les tableaux de bord se reconfigurent par rapport à ces processus, mais les différents agents qui interviennent continuent d'être évalués par leur responsable fonctionnel. On retrouve ici un constat déjà formulé dans la littérature sur le décalage entre les « nouvelles organisations » et les actes de la gestion des ressources humaines, notamment dans le cas des fonctionnements par projets [C. Midler 1993]. Une véritable intelligence organisationnelle, globale, reste à développer.

## Conclusion

Cette étude empirique permet de nuancer deux assertions souvent entendues à propos des nouvelles formes organisationnelles. En premier lieu, elle invite à relativiser les idéaux-types organisationnels employés pour décrire la réalité de ces nouvelles organisations : dans le cas étudié, c'est une grande variété de modes de coordination qui a été observée, mis en œuvre par la hiérarchie et par ajustement, de manière formalisée et non formalisée. En second lieu, elle illustre le fait que tous les instruments de pilotage et de management interne sont plus ou moins délicats à faire évoluer pour les adapter à une organisation transversale. Les instruments de gestion des ressources humaines, en particulier, peuvent être des freins plutôt que des incitations au changement [P. Romelaer 1997], et semblent plus lents à évoluer pour favoriser le développement des coopérations transversales [D. Retour, 1997]. À charge pour les différents intervenants de ces spécialités, tant praticiens qu'observateurs, d'œuvrer pour que dans leurs champs la transversalité ne reste pas un vain mot.

## Bibliographie

- Allouche J., Huault I. [1998], « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 5-31.
- Amadiou J.F., Cadin L. [1996], *Compétence et organisation qualitative*, Économica.
- Anthony R.N. [1993], *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union.
- Aoki M. [1986], « Horizontal Versus Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, September, p. 971-983.
- Bouquin H. [1994], *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF.
- Bouquin H. [1997], « Contrôle », *Encyclopédie de gestion*, Économica, 2e éd., p. 667-686.
- Burlaud A., Simon C.J. [1997], *Le contrôle de gestion*, La Découverte.

- Butera, F. [1989], *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Les Éditions d'Organisation.
- Champy J. [1995], *Le reengineering du management*, Dunod.
- Cornet A. [1998], « Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines ? », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, p. 53-76.
- Cooper R., Markus L.M. [1995], « Human Reengineering », *Sloan Management Review*, Summer, p. 39-49.
- Couty F., Defélix C., Harzo C. [1997], *Organisation transversale et modes de coordination internes*, Rapport pour le Commissariat Général du Plan, 141 p.
- Davenport T.H., Short J.E. [1990], « The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign », *Sloan Management Review*, Summer.
- Desreumaux A. [1996], « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février, p. 86-108.
- Doz Y., Prahalad C. [1981], « Headquarters Influence and Control in MNCs », *Strategic Management Review*, Fall.
- Dumoulin R. [1996], *Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels : une recherche exploratoire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille.
- Dumoulin R. [1997], « Les modes de contrôle dans les réseaux stratégiques », *Cahiers de recherche du Claree*, IAE de Lille.
- Ecosip [1993], *Pilotages de projet et entreprises*, Économica.
- Fréry F. [1997], « Le contrôle dans les réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », VIème Conférence internationale de management stratégique, HEC Montréal, 24-27 juin, Tome I, p. 493-498.
- Gervais M. [1991], *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, Économica, 4e édition.
- Jarillo J.C. [1988], « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
- Lorino P. [1995], « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, p. 55-71.

- Louart P. [1995], *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Liaisons.
- Louart P. [1996], « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février, p. 74-85.
- Mahieu C. [1994], « Les nouvelles formes d'organisation du travail : les enjeux des expériences actuelles », *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 20, mai, p. 161-187.
- Mévellec P. [1998], « Le contrôle de gestion à la recherche d'une nouvelle assise », *Cahiers Français*, n° 287, juillet-septembre, p. 80-86.
- Midler C. [1993], *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterÉditions.
- Mintzberg H. [1982], *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. [1990], *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Pochet C. [1998], « À la recherche de la nouvelle productivité », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 4-16.
- Retour D. [1998], « Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles ? », *Actes de la journée de recherche organisée par le centre de recherches de l'IAE de Lyon*, 9 janvier 1998, p. 32-63.
- Romelaer P. [1997], « Changement d'organisation et ressources humaines », *Encyclopédie de gestion*, Économica, 2e éd., p. 306-324.
- Stewart T. A. [1993], « Reengineering the Hot New Managerial Tool », *Fortune*, August 23.
- Tarondeau J.C., Wright R.W. [1995], « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, p. 112-121.
- Veltz P., Zarifian P. [1993], « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du Travail*, n° 1, p. 3-26.
- Willmott H., 1994, « Business Process Reengineering and Human Resource Management », *Personnel Review*, vol. 23, n° 3, p. 34-46.