

Commentaire d'ouvrage :

LE REENGINEERING

Michael Hammer - James Champy

Jean-Marie BOMY - Conseil en Stratégie de Production

Commentaire d'ouvrage :

Le Reengineering

Michael Hammer - James Champy

Le "Business Reengineering" signifie inventer un nouveau modèle d'entreprise, qui réponde aux conditions de compétitivité d'un nouvel environnement.

Au coeur du reengineering réside la notion de " pensée de rupture " qui conduit à tout reprendre depuis le début . La meilleur traduction française apparaît être RECONFIGURATION.

CHAPITRE 1 : "Cette crise qui ne finira pas".

Les auteurs rappellent ici les trois forces majeures de l'économie d'environnement. Ils les classent sous le label "3C" :

- Clients
- Concurrence
- Changement,

en les illustrant d'exemples significatifs de l'industrie, la grande distribution et les services.

Ils soulignent que :

- La plupart des organisations sont basées sur les principes de division du travail de Adam SMITH (on remonte loin ! , et il n'est curieusement jamais question de TAYLOR) et les principes de contrôle de gestion et d'imputation des responsabilités posés par Alfred SLOAN. La longueur des circuits et la quantité de tâches administratives (sans valeur ajoutée pour le client) qui en résultent sont incompatibles avec la nécessaire réactivité d'aujourd'hui.

au "benchmarking" qui risque d'enfermer la réflexion de l'équipe de reengineering)

CHAPITRE 8 : "Comment remodeler le processus"

"En remodelant le processus, l'équipe de reengineering renonce au familier pour aller au devant du scandale"

Ce travail met en oeuvre trois sortes de technique (avec un usage étendu du "brainstorming"):

- Appliquer avec audace un ou plusieurs principes de reengineering.
- Rechercher et détruire les idées reçues.
- Utiliser les technologies dans un esprit créatif.

Ce chapitre est étayé par une étude de cas très pédagogique.

Chapitre 9 : "En route pour le Reengineering"

Ce chapitre traite de "l'énorme défi" qui consiste à persuader les gens travaillant dans une organisation d'accepter - ou du moins de ne pas combattre - la perspective d'un changement capital.

Cette phase de l'action s'appuie sur deux documents :

- L'appel à l'action (case for action) qui explique pourquoi l'entreprise exige un reengineering. Ce doit être un puissant plaidoyer, mais l'exagération est bannie ; personne au sein de l'organisation ne doit plus penser qu'il y a d'autre choix que le reengineering.
- La définition de la vision (vision statement) donne une idée de ce vers quoi il faut tendre. Un vision forte contient trois éléments essentiels :
 - 1 - elle se concentre sur le métier de l'entreprise
 - 2 - elle comprend des objectifs mesurables et des

instruments de mesure

- 3 - elle est vraiment puissante, elle transforme les bases de la concurrence dans le secteur

CHAPITRE 10 à 13 : Témoignages d'entreprises

HALLMARK (cartes de voeux)

TACO BELL (restauration)

DIRECT RESPONSE GROUP (assurances)

BELL ATLANTIC (télécommunication)

CHAPITRE 14 : "Réussir le reengineering"

"Malgré les réussites relatées dans les chapitres précédents nous devons malheureusement admettre que 50 à 70 % des entreprises qui entreprennent un reengineering échouent". Les causes d'échec les plus habituelles sont :

- Tenter d'améliorer un processus au lieu de le changer
- Ne pas se concentrer sur les processus opérationnels
- S'intéresser uniquement au remodelage des processus
- Négliger les valeurs et les convictions des individus
- Accepter un compromis portant sur des résultats mineurs
- Abandonner trop vite
- Fixer des limites a priori à la définition du problème et à l'envergure du reengineering
- Laisser la culture d'entreprise et les attitudes des dirigeants empêcher le démarrage

- Essayer de déclencher le reengineering à partir de la base
- Désigner pour conduire le projet quelqu'un qui ne le comprend pas
- Rechigner sur les ressources dévolues
- Noyer le reengineering dans un trop plein d'initiatives
- Dissiper l'énergie de l'entreprise sur une multitude de projets
- Tenter un reengineering alors que le PDG est à deux doigts de la retraite
- Etre incapable de faire la différence entre le reengineering et les autres programmes d'amélioration
- S'attacher exclusivement aux concepts
- Tenter de réaliser un reengineering sans déplaire à quiconque
- Battre en retraite face aux résistances soulevées
- Faire traîner l'effort en longueur

COMMENTAIRES

"Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances" est le sous-titre de l'ouvrage.

Son cadre de référence est la grande entreprise tant par les exemples et témoignages rapportés que par les moyens à mettre en oeuvre. Il ne faut surtout pas en déduire que ce type de démarche ne peut pas concerner les petites structures.

L'approche par **processus** (et non plus par fonctions) est applicable à tout type d'activité est constitue une remarquable façon d'aborder les problèmes de "réorganisation" (qui devient la reconfiguration). Les exemples donnés, vécus dans tous les milieux de la production

(matérielle ou immatérielle) sont une source d'inspiration pour celui qui recherche des idées de changement significatif.

Prendre l'habitude de se mettre à la place du client et se dire, à propos d'un travail exécuté dans l'entreprise : "Est-ce que cela a de l'importance pour moi ?" est également un excellent moyen de détecter les actions qui ne créent pas de valeur ajoutée (chaque fois que la réponse est "non").

Les auteurs prennent bien soin de se démarquer de tous les programmes d'amélioration basés sur les méthodes dites japonaises (JAT, KAIZEN, TQM,...) ou autres, la plupart d'entre elles étant analytiques et/ou déductives alors que le reengineering propose de comprendre un système pour mieux le reconstruire en pensant "par induction".

Cet ouvrage ne surprendra pas le praticien des méthodes "classiques" d'amélioration des performances évoquées ci-dessus ; la plupart des ingrédients connus se retrouvent dans le reengineering. Tous comptes faits, le reengineering peut se comprendre comme une application "intégriste" du JAT (habituellement réservé aux processus de production) à l'ensemble des processus de l'entreprise avec, en plus, la notion de "vision" (la capacité de voir au-delà de ce qui existe) qui permet effectivement d'obtenir un avantage compétitif déterminant.

Cet ouvrage ne se présente délibérément pas comme un catalogue de recettes miracles et enfonce bien le clou sur la nécessité de l'effort et de la détermination pour réussir de vrais progrès.

En cela il décevra ceux qui sont à la recherche de solutions toutes faites (les adeptes du raisonnement "outil") et réconfortera ceux qui ont déjà expérimenté des approches plus globales (basées notamment sur le raisonnement "flux").

Même sans entreprendre des actions de reconfiguration de leur entreprise - et il est bien indiqué que toutes les entreprises n'en n'ont pas besoin- tout responsable à la recherche d'un nouveau mode de management devrait y trouver de l'intérêt.

Ceux qui ne l'auront pas lu pourront continuer à dire que le reengineering est le dernier gadget américain à la mode mais, à mon sens, ils se trompent.