

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1) REVUE DE LA LITTÉRATURE	8
1.1) LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA RÉINGÉNIERIE COMME NOUVEAU PROGRAMME DE CHANGEMENT	9
1.2) LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE LA LITTÉRATURE DANS LE DOMAINE DE LA RÉINGÉNIERIE	15
1.3) LA RÉINGÉNIERIE COMME PROGRAMME DE CHANGEMENT ...	16
1.3.1) La nature et l'ampleur du changement	16
1.3.2) Le contenu du changement.....	19
1.3.2.1) La dimension stratégique.....	19
1.3.2.1.1) La primauté du client	20
1.3.2.1.2) Les relations avec les clients et les fournisseurs	21
1.3.2.2) La dimension technologique.....	23
1.3.2.3) La dimension structurelle	25
1.3.2.3.1) La réingénierie et la division du travail.....	26
1.3.2.3.2) Les mécanismes de coordination	27
1.3.2.3.3) La prise de décision	29
1.4) LA PRATIQUE DE LA RÉINGÉNIERIE: LA RECONFIGURATION DES PROCESSUS CRITIQUES.	30
CHAPITRE 2) LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	31

CHAPITRE 3) LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	42
3.1) LA STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	43
3.2) MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES	51
3.2.1) L'entrevue semi-structurée.....	52
3.2.2) L'analyse documentaire	53
CHAPITRE 4) LA DESCRIPTION DES DONNÉES	55
4.1) LE CAS DU CURATEUR PUBLIC DU QUÉBEC (CPQ).....	56
4.1.1) LE CURATEUR PUBLIC DU QUEBEC:	56
4.1.1.1) Secteur d'activité et clientèle.....	56
4.1.1.2) Le marché et les caractéristiques de la demande.....	57
4.1.2) LE CONTEXTE DU CHANGEMENT AU CURATEUR PUBLIC DU QUEBEC.....	58
4.1.3) LA RÉINGÉNIEIRE DES PROCESSUS AU CPQ.....	59
4.1.4) STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CPQ	61
4.1.4.1) L'organigramme	61
4.1.4.2) Le lien entre l'équipe régionale de la protection et sa clientèle... 73	
4.1.4.3) Le lien entre le chef de l'équipe de la protection et le reste de l'organisation	73
4.1.4.4) L'autorité du chef de l'équipe régionale de la protection	75
4.1.5) LE PROCESSUS DE PROTECTION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE RÉGIONALE DE LA PROTECTION	76
4.1.5.1) L'étendue et la nature du travail individuel:	76

4.1.5.2) La variabilité de la tâche.....	3 77
4.1.5.3) La variabilité du processus	77
4.1.5.4) La standardisation du processus de protection.....	78
4.1.5.5) Mesurabilité du résultat du processus.....	79
4.1.5.6) Réseau de communication.....	80
4.1.5.7) La hiérarchie informelle au sein du groupe.....	80
4.1.5.8) La responsabilité de l'équipe envers les clients	81
4.2) LE CAS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES À (nt) ...	77
4.2.1) NORTHERN TELECOM (nt).....	82
4.2.1.1) Le secteur d'activité.....	82
4.2.1.2) Les clients	83
4.2.1.3) Le marché	83
4.2.1.4) La mission.....	83
4.2.1.5) Les facteurs clés de succès	84
4.2.1.6) La structure:.....	84
4.2.2) LE CONTEXTE DE CHANGEMENT A NORTHERN TELECOM	86
4.2.3) LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS A LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES DE nt	87
4.2.4) STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU GROUPE RH À (nt)	96
4.2.4.1) L'organigramme.....	96
4.2.4.2) Les liens entre les groupes autogérés RH et la clientèle des gestionnaires.....	99
4.2.4.3) Le lien entre les chefs des groupes autogérés RH et le reste de l'organisation	100
4.2.4.4) L'autorité des directeurs des groupes autogérés RH.....	101

	4
4.2.5) LE PROCESSUS DE CONSULTATION ET LE FONCTIONNEMENT DES GROUPES RH	101
4.2.5.1) L'étendue et la nature du travail individuel	101
4.2.5.2) La variabilité de la tâche.....	102
4.2.5.3) La variabilité du processus de consultation interne.....	96
4.2.5.4) La standardisation du processus	97
4.2.5.5) La mesurabilité du résultat du processus.....	98
4.2.5.6) Le réseau de communication	98
5.2.4.7) La hiérarchie informelle au sein du groupe.....	99
4.2.5.8) La responsabilité de l'équipe du processus envers les clients ...	100
CHAPITRE 5) L'ANALYSE DES DONNÉES.....	101
5.1) L'APLATISSEMENT DE LA STRUCTURE	110
5.2) LA RÉDUCTION DE LA TAILLE DES FONCTIONS DE SUPPORT	111
5.3) LA RÉDUCTION DU CLOISONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION.....	105
5.4) STRUCTURE PAR LIGNES D'AFFAIRES.....	106
5.5) LE TRAVAIL EN ÉQUIPE.....	107
5.6) CENTRALISATION / DÉCENTRALISATION : L'INÉVITABLE HABILITATION DES EMPLOYÉS DE LA BASE	117
5.7) LA RÉDUCTION DE LA COMPLEXITÉ DE L'ORGANISATION.....	119
5.8) LA STRUCTURE DE L'APRÈS-RÉINGÉNIERIE ET LES CONFIGURATIONS DE MINTZBERG	114
CONCLUSION	124
ANNEXE 1) CANVAS D'ENTREVUES.....	117
ANNEXE 2) LE PROCECSSUS DE PROTECTION AU CPQ	136
BIBLIOGRAPHIE.....	132

FIGURES ET TABLEAUX:

Figure 1	Le CPQ: <i>organigramme au 31/12/1989</i>	57
Figure 2	Le CPQ: <i>organigramme au 31/12/1991</i>	58
Figure 3	Le CPQ: <i>organigramme au 31/12/1994</i>	59
Tableau 1	Les transformations structurelles	60
Figure 3.1	Structure d'une équipe régionale de protection	64
Figure 4	Structure de Northern Telecom / Région de Montréal	80
Figure 5	Northern Telecom: <i>organigramme 1993</i>	86
Figure 6	Northern Telecom: <i>organigramme 1994</i>	87
Figure 7	Northern Telecom: <i>organigramme 1995</i>	88

INTRODUCTION

La réingénierie s'est imposée au début des années 90 comme un programme de changement révolutionnaire visant à améliorer la performance des entreprises. Ce programme, qui s'est foncièrement ancré dans la réalité nord-américaine, est issu d'un ensemble de changements réalisés avant même que le concept de réingénierie soit inventé. De plus, les résultats remarquables de ce programme ont rendu la réingénierie si populaire que des dizaines de cabinets-conseils l'ont inclus dans leurs portefeuilles d'activités. Une centaine d'articles et d'ouvrages sont apparus pour expliquer ce nouveau concept d'organisation du travail et l'utilité de son adoption, et ce dans un contexte économique se caractérisant par la mondialisation des marchés, l'accroissement de la compétitivité, les accords de libre-échange et le désengagement progressif des États des domaines concurrentiels. Cependant, cette littérature met plus l'accent sur le processus d'implantation du changement que sur son contenu, c'est-à-dire ses effets sur les différentes composantes de l'organisation. De là émane notre intérêt à étudier la dimension structurelle de ce changement, donc les effets de la réingénierie sur la structure et le fonctionnement de l'organisation.

L'objectif de ce travail est de mieux documenter ce nouveau phénomène qu'est la réingénierie des processus. Sur le plan théorique, l'intérêt de la recherche se justifie par la nécessité d'étudier toutes les facettes de ce programme de changement qui se veut être, par définition, radical et global touchant toutes les dimensions de l'organisation. Sur le plan pratique, ce travail permettra de donner aux entreprises canadiennes, dont l'intérêt se porte envers ce programme de changement, une idée sur le type d'organisation pouvant émerger d'un changement de type réingénierie des processus.

Le premier chapitre permettra de passer en revue les écrits parus sur la réingénierie en dégagant les éléments qui touchent les dimensions organisationnelles (stratégie, technologie, structure) tout en focalisant l'attention sur la dimension structurelle. Dans le deuxième chapitre, nous allons établir la problématique de recherche et en démontrer l'intérêt. Cette démarche nous permettra de choisir les variables que nous jugeons déterminantes pour fournir une réponse à la question spécifique de recherche suivante: *Quels sont les effets d'un changement de type réingénierie des processus sur la structure et le fonctionnement des organisations qui ont implanté ce changement?* La méthodologie de recherche sera décrite dans le troisième chapitre. L'étude de cas nous semble être la stratégie de recherche la plus appropriée; elle nous permettra de détailler la description des variables qualitatives et de trouver un terrain qui se prête à la recherche. Les méthodes de collecte de données seront l'entrevue semi-structurée et l'analyse documentaire. Le quatrième chapitre sera consacré à la description des données recueillies. Deux cas seront étudiés: l'un concerne la réingénierie des processus opérationnels, orientés vers les clients externes, l'autre la réingénierie des processus administratifs, orientés vers les clients internes de l'organisation. Enfin, nous tenterons dans le cinquième chapitre de dégager les caractéristiques spécifiques de la structure de l'après-réingénierie comme réponse à la question de recherche.

CHAPITRE 1)

LA REVUE DE LITTÉRATURE

1.1) LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA RÉINGÉNIERIE

COMME NOUVEAU PROGRAMME DE CHANGEMENT

Depuis deux décennies, le management américain vit une crise qui se caractérise par une double perte: perte de confiance dans le *one best way* taylorien, et perte relative de vitesse par rapport à d'autres modèles de gestion dits "alternatifs"¹. La perte de confiance dans le modèle orthodoxe du management avec ses principes de Planification, d'Organisation, de Direction et de Contrôle (PODC) s'est traduite par plusieurs vagues successives d'essais de renouvellement², dont les échecs ont été constatés dans la plupart des cas tant par les praticiens que par les théoriciens du management (Le Mouël 1991). Quant à la perte de vitesse dans le domaine de la compétition mondiale, elle se manifeste par la régression des parts de marchés face à des concurrents qui offrent des produits de meilleure qualité à moindre prix, et qui innovent constamment pour satisfaire les besoins latents de la clientèle. Cependant, il ne faut pas croire que les entrepreneurs, les consultants et les chercheurs en management sont restés inactifs face à ces nouveaux défis. Il suffit de jeter un coup d'oeil sur l'ensemble des services offerts par les cabinets-conseils et les expériences innovatrices relevées par la presse d'affaires pour constater que le management américain est en pleine effervescence depuis plus d'une décennie.

¹ Il s'agit des modèles japonais, allemand et suédois étudiés entre autres par Omar Acktouf dans *Le management entre tradition et renouvellement*.

² Management par objectif, gestion participative, recherche de l'excellence, cercle de qualité, qualité totale...

Les entreprises américaines, organisées suivant le modèle de

production de masse, se sont retrouvées avec des structures et des modes de fonctionnement rigides et inadaptés aux bouleversements d'un environnement rendu imprévisible par sa complexité et son dynamisme. Dans le modèle économique classique, l'accent mis sur le rôle des économies d'échelle dans la maximisation des bénéfices s'est traduit, au niveau de la structure des entreprises, par:

(1) Un surinvestissement dans le domaine de la machinerie et des équipements et, par conséquent, des unités de production sous-exploitées. Pour saisir les opportunités offertes par l'augmentation de la demande, l'entreprise industrielle devait avoir une capacité de production **excédentaire** qui reste oisive pendant la période de production normale.

(2) Des stocks importants de matières premières, de produits semi-finis et finis nécessitant des aires de stockage et une gestion doublement coûteuse. Le personnel et le matériel nécessaires à la gestion des stocks constituent la première source de coûts. L'oisiveté des capitaux engendre aussi des manques à gagner (deuxième source de coûts), d'autant plus que les placements financiers sont attrayants et assez rentables.

(3) Des prix non concurrentiels puisque la prolifération des structures physiques se traduit par une structure de coût où les charges fixes prennent une place importante (Coriat B. 1991).

Ainsi, ce qui a fait la réussite et la gloire des entreprises américaines après la Seconde Guerre mondiale est devenu le premier handicap qui menace leur leadership sur la scène internationale.

Ce modèle a fait ses preuves lorsque les entreprises américaines avaient le quasi-monopole des marchés locaux et internationaux, faute de concurrents en mesure de faire face à l'hégémonie du "modèle américain". Le contexte historique de l'après-guerre, caractérisé par l'homogénéité et la croissance continue de la demande, expliquait le succès d'un tel modèle linéaire (minimisation des coûts de production par l'augmentation de l'offre, et maximisation des profits en conséquence). Mais les choses ont changé depuis. L'apparition de nouveaux pôles industriels sur la scène mondiale (l'Allemagne, le Japon, les pays du sud-est de l'Asie et la Chine), l'ouverture des marchés au niveau international, la globalisation de la concurrence, les changements qualitatifs de la demande et le pouvoir croissant des clients sont tous des facteurs qui ont modifié les critères de réussite des entreprises. La clé du succès a changé de camp. Alors que jusqu'à l'après-guerre les entreprises florissantes étaient celles qui offraient des produits standardisés à bon marché, celles qui réussissent aujourd'hui sont celles qui offrent des produits diversifiés et différenciés dont les cycles de vie sont de plus en plus courts et imprévisibles.

Devant ces nouveaux défis, les entreprises américaines, habituées à la logique de production de masse qui a fait leur succès dans le passé, se trouvent confrontées à un sérieux problème d'adaptation aux différents changements. Les diverses tentatives de changement (de la gestion par objectif à la qualité totale) n'ont pas permis un regain considérable de compétitivité ou une amélioration remarquable des performances, ce qui amène Hammer et Champy à qualifier cette situation de crise sans fin.

C'est dans ce contexte global que la réingénierie émerge comme un nouveau projet de changement qui vise à ramener les entreprises américaines sur le sentier de la croissance et la compétitivité, en consolidant leurs avantages concurrentiels et en sauvegardant leurs positions de leadership sur le marché international. Alors que la "qualité totale" (TQM) était le courant dominant pendant les années 80, le courant de réingénierie a gagné du terrain au dépend de la TQM pendant les années 90 en présumant, implicitement, l'insuffisance des changements que cette dernière proposait. Selon la littérature de réingénierie, les entreprises n'ont pas besoin d'améliorations marginales _ même continues _ mais d'une révolution, d'un changement radical dans la façon de voir le monde et de faire les affaires. Selon certains auteurs, (Hammer 1990, Hammer et Champy, 1993, Cherry 1994), il s'agit d'un «changement de paradigme» !

La réingénierie vise trois objectifs: (1) l'amélioration de la qualité des produits et services par la reconfiguration des processus en les orientant davantage vers les besoins des clients; (2) la diminution importante des coûts par l'élimination des dédoublements entre les fonctions et des activités sans valeur ajoutée pour le client; (3) un gain considérable de temps qui touche les cycles de conception, de production et de mise en marché de nouveaux produits. En somme, la réingénierie vise le renforcement des avantages compétitifs face aux concurrents et l'augmentation de la valeur ajoutée de toutes les activités de l'entreprise. Cette valeur ajoutée devient plus optimale par l'élimination des coûts des dédoublements et l'amélioration du service à la clientèle.

1.2) LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE LA LITTÉRATURE DANS LE DOMAINE DE LA RÉINGÉNIERIE

La littérature sur la réingénierie a pris son essor au début des années 90, la pierre de lance étant l'article de Michael Hammer publié dans la *Harvard Business Review* sous le titre: «Reengineering work: Don't automate, obliterate». C'est d'ailleurs plus particulièrement à Hammer que nous devons le concept de réingénierie mis en scène comme programme de changement radical et global. Nous assistons depuis à une prolifération d'articles et de livres traitant de ce nouveau concept. Ces articles sont surtout publiés dans des revues spécialisées destinées aux praticiens de la gestion: présidents d'entreprises, hauts dirigeants, consultants...

Malgré la diversité de ces articles et les différents éclairages qu'ils projettent sur ce nouveau concept, ils présentent des caractéristiques communes qu'il nous semble important de souligner:

(1) La quasi-majorité des auteurs de ces articles sont des conseillers seniors dans de grandes firmes de consultation qui proposent la réingénierie comme une solution de remplacement aux formes actuelles d'organisation et de gestion des entreprises. Il en découle que cette littérature prend généralement la forme d'un discours destiné aux professionnels de la gestion visant à les amener à adopter la réingénierie pour améliorer la performance de leurs organisations d'une manière spectaculaire si leurs entreprises s'y prêtent (Hammer 1993).

(2) Il découle de cette première caractéristique que ce nouveau discours managérial se caractérise par un pragmatisme se manifestant par des exemples très concrets et des programmes de changement très détaillés (Harrington 1994).

(3) La réingénierie est présentée comme un programme révolutionnaire qui constitue la voie de salut pour les entreprises américaines en vue de reconquérir les parts de marchés perdues face à la concurrence étrangère. Par conséquent, nous constatons le manque d'articles critiques qui nuancent ou relativisent la portée du succès annoncé par la réingénierie.

(4) La réingénierie est un nouveau projet de changement construit à partir d'exemples de changements concluants qui ont eu lieu pendant les années 80 et 90 dans de grandes organisations telles que IBM, KODAK, WAL-MART, BELL ATLANTIC... Ces changements ont été ou bien assistés ou bien observés par des consultants, chefs de file de cette littérature. Aucun article ou livre ne traite de la réingénierie sans illustrer ou faire référence au succès de pareils changements dans une organisation ou une autre. Généralement, les mêmes exemples sont repris par les différents auteurs.

(5) La réingénierie apparaît comme le courant dominant des années 90 qui succède au courant de la qualité totale (TQM). Les auteurs considèrent la réingénierie comme un dépassement de cette dernière, tout en intégrant la qualité aux objectifs de leur projet de changement.

1.3) LA RÉINGÉNIERIE COMME PROGRAMME DE CHANGEMENT

1.3.1) La nature et l'ampleur du changement

Définition 1) « Le "reengineering" est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les éléments critiques de performance que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité» (Hammer et Champy 1993)

Définition 2) «La réingénierie des processus d'affaires (RPA) consiste à revoir les procédés de façon radicale en vue d'obtenir des améliorations majeures pour ce qui est de la performance, et ce, en utilisant les technologies de l'information dans toute leur potentialité.» (Bergeron et Boudreau 1994, Bergeron et Falardeau 1994).

Définition 3) «La RPA est une approche systémique visant à améliorer la performance d'une organisation en repensant les "façons de faire", tout en assurant l'implantation des changements qu'elle entraîne dans les dimensions humaine, organisationnelle et technologique.» (Thibault et Gagnon 1993)

Ces définitions convergentes nous présentent la réingénierie comme un programme de changement radical qui vise à faire d'une structure d'entreprise fonctionnelle et bureaucratique une structure plus horizontale et plus souple axée sur les processus et le travail d'équipe. L'entreprise est donc conçue comme un ensemble de processus interreliés et non plus comme un ensemble de fonctions bien délimitées. L'entreprise reconfigurée au terme de la réingénierie est caractérisée par une structure processuelle orientée vers le client, interne ou externe. Le travail se fait en équipes multifonctionnelles qui se chargent de l'intégralité des processus.

La réingénierie est un changement radical parce qu'elle ne vise pas des améliorations marginales continues, comme la qualité totale, mais plutôt «une nouvelle logique de rupture qui se démarque des approches d'amélioration habituelles» (Tassel 1994). La réingénierie ne cherche pas des améliorations quantitatives à la marge en gardant les structures et les systèmes de gestion en place, mais une amélioration majeure et qualitative. Autrement dit, les résultats escomptés en termes de performance, ne peuvent être obtenus qu'au prix d'un

changement substantiel des façons de faire de l'organisation. Hammer et Champy (1993) ainsi que Thibault et Gagnon (1994) nous confirment que la réingénierie subit la loi du "Tout ou rien", c'est-à-dire que le changement doit toucher tous les processus de l'entreprise si on veut atteindre les objectifs visés. Or ce point de vue ne fait pas l'unanimité. Alors que Hammer et Champy considèrent la réingénierie partielle, qui touche certains processus, comme un premier pas vers la réingénierie totale, qui touche tous les processus, Davenport (1993) Kaplan et Murdock (1991) optent pour la réingénierie des processus critiques. Ces auteurs croient qu'un projet de réingénierie totale, mené sur tous les fronts de l'organisation, peut susciter une grande résistance susceptible de bloquer le projet entier et de faire obstacle à son succès.

La réingénierie est aussi un changement planifié et descendant (*top-down*). Seuls les présidents d'entreprises et les hauts dirigeants peuvent mener à bien un tel changement, et ce pour deux raisons: la première est que les hauts dirigeants ont une vision globale de l'environnement (menaces, opportunités) et de l'entreprise (forces et faiblesses) et assez de recul pour pouvoir rompre avec les routines; la deuxième raison est que la réingénierie est un changement douloureux parce qu'il perturbe les habitudes et exige un haut degré d'adaptation. Il faut alors une autorité assez puissante et un leadership déterminé pour faire accepter le changement et le diffuser au sein de l'organisation. Bergeron et Boudreau (1994) ont montré dans leurs études, menées auprès des organisations des secteurs public et privé canadiens, que le soutien de la haute direction est une variable indispensable à la réussite des projets de réingénierie.

Cette vision du changement peut être classée dans ce que Demers et Giroux (1993) appellent «la perspective Macro de l'organisation et du changement». Selon cette perspective :

The organization is seen from above, as monolith upon which top management can exert its formal power. This perspective emphasizes the use of formal means of change which impact organization as a whole. In this view, an organization is an abstraction; a formal system, a set of rules, which the top manager controls. The top manager is a macro-actor with a global vision. He is by definition, a rational, powerful and legitimate change agent.

A look at the Messy Middle: From changinig to organizing
HEC - Cahier de recherche n^o 93-16. p 3

1.3.2) Le contenu du changement

La réingénierie est non seulement un changement radical mais un changement global, c'est-à-dire qu'elle touche toutes les dimensions de l'organisation: stratégie, technologie et structure (Hammer et Champy 1993). Ces dimensions sont interreliées; par conséquent, un changement majeur d'une dimension induit des répercussions sur les autres, bien qu'elles ne soient pas nécessairement de la même envergure.

1.3.2.1) La dimension stratégique

La littérature de réingénierie s'inscrit dans la mouvance stratégique dominante, celle de la théorie des avantages compétitifs de M. Porter dont l'outil stratégique privilégié est la chaîne de valeur (Knorr 1991, Poulin, Montreuil et Gauvin 1994). La réingénierie des processus doit s'inscrire, selon Davenport (1993), dans la stratégie globale de l'entreprise qui vise à réaliser et à consolider ses avantages compétitifs en termes de temps, de coûts et de qualité des produits et services. Cependant, deux aspects caractérisent le courant de réingénierie et constituent un changement considérable par rapport

à l'approche de Porter: d'une part la traduction de la primauté du client par son implication directe dans la révision des processus, et d'autre part la perméabilité de l'entreprise dans sa relation courante avec ses clients et ses fournisseurs.

1.3.2.1.1) La primauté du client

Les auteurs de la réingénierie (Hammer et Champy 1993), Davenport 1993, Harrington 1994) sont unanimes à considérer que le facteur clé du succès des entreprises de nos jours est le rapport privilégié qu'elles peuvent entretenir avec leurs clients. Le pouvoir accru des clients et le vaste choix qui leur est offert, grâce à la globalisation des marchés et à la diminution des barrières tarifaires, font que seules les entreprises qui se soucient de la satisfaction de leur clientèle en leur offrant des services personnalisés peuvent se prémunir contre le risque que représente la perte de flexibilité et le retard de réponse aux changements brusques des goûts et des exigences de la demande. Cet intérêt pour le client explique l'essence même de l'idée de réingénierie. L'accent mis sur le processus traduit l'importance du client car, par définition, un processus est un ensemble d'activités dont l'extrait (*output*) représente une valeur ajoutée ou un résultat particulier pour le client (Hammer et Champy 1993, Thibault et Gagnon 1993, Davenport 1993).

La nouvelle vision du client est de nature à affecter le lien entre l'entreprise et ses marchés. Dans l'approche classique l'entreprise considère ses marchés comme des entités externes qu'elle doit prospecter, par le biais de la fonction marketing pour recueillir des informations sur les besoins et les attentes des clients. Ces informations sont ramenées pour être analysées et utilisées par les différentes fonctions (R&D, Production...). La réingénierie

opte pour un nouveau concept: «le market-in» (Kéléda 1994), qui inverse le processus en ramenant les marchés vers l'entreprise, et ce en faisant des exigences des clients la première préoccupation de tous les acteurs de l'organisation. La réingénierie des processus permet à l'entreprise d'être en contact direct avec les clients et d'être à l'écoute de leurs suggestions, réclamations et questionnements. Ainsi, la réingénierie vise à éliminer les barrières entre l'organisation et ses clients. Cette importance du client doit se traduire au niveau de l'organisation par un état d'esprit selon lequel les employés doivent considérer que «ce sont les clients qui paient leurs salaires» (Hammer et Champy 1993).

La notion du client est cependant élargie. Est client toute personne (ou groupe de personnes) auquel l'extrait du processus est destiné. Il peut s'agir d'un client externe (client de l'entreprise) comme il peut s'agir d'un client interne (une autre équipe qui utilise les extrants d'un processus comme des intrants pour un autre processus). Selon Hammer et Champy, la satisfaction des clients externes passe nécessairement par la satisfaction des clients internes. Il est donc impératif que le service à la clientèle soit l'état d'esprit qui domine toutes les activités de l'entreprise reconfigurée³.

1.3.2.1.2) Les relations avec les clients et les fournisseurs

Bien que les auteurs de la réingénierie aient repris la théorie des avantages compétitifs de Michael Porter en utilisant ses concepts et ses outils stratégiques, il n'ont cependant pas repris son modèle de l'analyse de la

³ Les deux termes «entreprise reconfigurée» et «entreprise de l'après-réingénierie» seront utilisés dans ce travail pour désigner les entreprises qui ont effectué un changement de type réingénierie.

concurrence. Cela traduit le changement de conception des concurrents.

Selon le modèle de Porter les concurrents ou les concurrents potentiels sont:

- * les concurrents directs qui exercent leurs activités dans la même industrie et produisent les mêmes produits;
- * les concurrents potentiels qui produisent d'autres produits mais qui risquent de devenir des concurrents directs en diversifiant leur gamme de produits;
- * les fabricants des produits de substitution;
- * les fournisseurs;
- * les clients.

C'est particulièrement en ce qui touche les clients et les fournisseurs que la littérature de la réingénierie diverge avec ce modèle. Porter considère que l'entreprise en exploitation dans une industrie déterminée doit surveiller de près ses clients et ses fournisseurs qui risquent de devenir des concurrents directs par une intégration verticale, en amont pour les fournisseurs et en aval pour les clients. Tout le jeu stratégique consiste à élever des barrières à l'entrée pour empêcher la venue de nouveaux compétiteurs, y compris les fournisseurs, et à baisser les barrières à la sortie (les coûts d'abandonner une activité) pour faciliter le retrait dans le cas où le marché perd son attrait.

Le courant de la réingénierie considère qu'une relation de partenariat et de coopération avec les clients et les fournisseurs est de nature à épargner à l'entreprise des activités sans valeur ajoutée. Ainsi, Wal-Mart a confié une partie de la gestion de ses stocks à son fournisseur Procter & Gamble en permettant à ce dernier d'accéder à sa base de données concernant l'inventaire

des stocks. La décision de l'approvisionnement se fait depuis par le fournisseur. Cette coopération a épargné des coûts considérables que Wal-Mart consacrait jusqu'alors à la gestion des stocks sans que cette activité ait de valeur ajoutée aux yeux des clients.

Hammer et Champy (1993) et Harrington (1994) considèrent que la meilleure façon de gagner cette coopération est d'impliquer les fournisseurs et les clients lors de la reconception des processus. Certes, cette nouvelle orientation pose un problème. Dans un milieu hautement concurrentiel comme celui de l'Amérique du Nord, où les stratégies de fusion et d'acquisition sont répandues, il est difficile d'atténuer les menaces d'un éventuel contrôle de capital exercé par les clients ou les fournisseurs. Cette menace risque de limiter l'adoption de la réingénierie aux entreprises qui ne craignent aucune tentative de contrôle externe.

1.3.2.2) La dimension technologique

Les auteurs de la réingénierie (Hammer 1990, Hammer et Champy 1993, Huff 1992, Davenport 1993) partent d'un constat macroéconomique pour signaler que les investissements massifs en technologies d'information effectués par les entreprises depuis les années 60 et 70 n'ont pas été suivis d'une amélioration notable de la productivité. La cause, selon ces auteurs, est que cette technologie a servi à l'automatisation des procédures déjà existantes alors qu'elle pouvait servir à une restructuration majeure. La technologie d'information a donc été sous-exploitée et utilisée de manière à consacrer les structures organisationnelles et les systèmes de gestion en place: (structure par fonction --> informatisation par fonction --> dédoublement du travail --> saisie de la même information en plusieurs lieux).

Selon ces auteurs, le moment est venu d'utiliser ces technologies dans toute leur potentialité et de repenser les structures et l'organisation du travail, tant opérationnel qu'administratif. Le traitement et la circulation de l'information sont des activités essentielles pour tout processus de transformation des ressources en biens et services. Les nouvelles technologies de l'information peuvent jouer un rôle critique dans ce domaine. Toutefois, l'utilisation de ces technologies est une condition nécessaire mais non suffisante pour la réingénierie des processus. Du point de vue de Hammer et Champy (1993), la technologie d'information est un levier indispensable, voire un habilitant important (*enabler*) mais ce n'est qu'un moyen parmi d'autres.

En termes de processus, les technologies d'information permettent de réduire considérablement le degré d'intermédiation pour l'exécution d'une tâche donnée (d'où l'aplatissement des structures) et d'augmenter le degré de collaboration pour la réalisation des résultats attendus du processus. Cela permet d'augmenter la productivité et de réduire le besoin en personnel pour la réalisation de la même charge du travail (Teng, Crover, Fiedler 1994). En outre, la nouvelle utilisation des technologies d'information permet la saisie de l'information une seule fois à la source, l'accessibilité de l'information à tous les intéressés et favorise la décentralisation du pouvoir décisionnel vers les niveaux hiérarchiques de la base. Celui qui saisit et traite l'information devient habilité à prendre les décisions qui s'imposent. L'avantage le plus important demeure toutefois la possibilité de substituer la concomitance à la séquentialité dans l'exécution des différentes étapes du processus. Les nouvelles technologies d'information permettent aussi une meilleure collaboration avec les clients et les fournisseurs, partenaires de la réingénierie. Cependant le problème de l'arrimage entre les systèmes d'information utilisés par les clients

et par les fournisseurs et le système d'information de l'entreprise se pose (Huff 1992).

Davenport soulève le problème d'investissement dans ces nouvelles technologies et suggère une analyse coût / bénéfice avant de s'engager dans un changement de type réingénierie. L'abandon de l'ancienne technologie au profit d'une nouvelle, qui se prête à l'organisation du travail en termes de processus, ne doit pas être plus coûteux que l'augmentation de la productivité attendue de la réingénierie. Cette contrainte de coût est de nature à limiter le nombre d'entreprises éligibles à la réingénierie.

Somme toute, les nouvelles technologies de l'information permettent de changer les supports de transmission de l'information, d'économiser du temps, de minimiser les erreurs et d'éviter les méfaits de la bureaucratie. La technologie de l'information joue un rôle de simplification de l'organisation, démarche devenue nécessaire face à la complexité croissante de l'environnement; elle augmente en outre sa flexibilité interne, ce qui lui permet une meilleure adaptation.

1.3.2.3) La dimension structurelle:

En ce qui touche la structure et l'organisation du travail, la réingénierie se veut une révolution par rapport aux modes de structuration existants. Hammer et Champy nous parlent d'une deuxième révolution industrielle et d'un nouveau monde de travail. La réingénierie veut dépasser la structure fonctionnelle, avec tous les méfaits du cloisonnement et de la bureaucratie, pour favoriser une structure processuelle, avec tous les bienfaits de la flexibilité et de l'adaptabilité aux changements exogènes. On peut présenter ce

changement structurel selon trois paramètres: la division du travail, les mécanismes de coordination et la prise de décision.

1.3.2.3.1) La réingénierie et la division du travail

L'idée de réingénierie et de la structuration processuelle de l'organisation part du constat d'échec de la division parcellaire du travail à relever les défis actuels de la productivité. Le principe même de la division du travail est remis en cause. Bien que la division sociale du travail ait été expliquée et légitimée par Durkheim, la division parcellaire du travail, elle, a été durement critiquée, surtout par l'école marxiste. Marx avançait des arguments humanistes pour dénoncer l'émiettement du travail. Il considérait que l'exécution d'une tâche simple d'une manière répétitive empêche le travailleur de développer son intelligence et le réduit à un état d'ignorance. La division parcellaire du travail est considérée par Marx comme «un crime contre l'humanité», car elle empêche l'homme de se développer et de se réaliser comme un être de réflexion.

Quant à S. Marglin, il réfutait les arguments de gain de temps, d'apprentissage et d'invention avancés par A. Smith comme avantages de la division du travail. Marglin considère que le seul objectif de la division du travail est de créer une réserve de main-d'oeuvre à bon marché qui permette aux capitalistes d'avoir un contrôle total sur les processus de fabrication. En expliquant le passage du *putting-out-system*, comme mode de production de l'avant-révolution industrielle, à la fabrique industrielle, Marglin nous fournit des arguments que la littérature en réingénierie vient confirmer .

Alors que dans les organisations à structure fonctionnelle la productivité globale de l'entreprise est calculée comme étant la somme des productivités partielles reliée à l'exécution séparée des tâches, dans les organisations à structure processuelle la productivité globale de l'entreprise est calculée à partir de la productivité des processus. La productivité d'un processus intégré est supérieure à la somme des productivités partielles relatives aux tâches qui constituent le processus, et ce parce que la réingénierie élimine les activités sans valeur ajoutée et les doublons de tâches dus à la structure fonctionnelle. Cette nouvelle vision de la productivité constitue le point fort du raisonnement des tenants de l'approche réingénierie, qui mettent le processus en primeur au détriment de la fonction. Ce qui compte, c'est le résultat du travail et non pas le travail en soi.

Hammer et Champy considèrent que le principe de la division du travail a fait ses preuves dans l'ère de production de masse, mais qu'il n'est plus valable de nos jours parce que l'environnement a changé en devenant de plus en plus hétérogène et complexe. L'approche «processus», axée sur le client, donc sur le résultat, résout beaucoup de problèmes relatifs aux systèmes de gestion. Ce changement structurel induit nécessairement un changement au niveau des systèmes de gestion et de contrôle; on peut ainsi se passer des procédures de prix de cession interne et remplacer la comptabilité par centres de coûts et de profits par la comptabilité par activité (Boivert 1993).

1.3.2.3.2) Les mécanismes de coordination

Alors que dans les structures fonctionnelles les principaux mécanismes de coordination sont la supervision / contrôle et la standardisation (Mintzberg 1982), la structure axée sur les processus a recours à l'ajustement mutuel et à la

communication informelle pour effectuer le travail. Cela est rendu possible grâce au travail en équipes multidisciplinaires au sein d'un même espace physique et grâce à la technologie de l'information, qui permet la circulation électronique plutôt que sur support papier, garantissant ainsi une diffusion rapide et instantanée des données dès leur saisie. En ce qui concerne le réseau de communication, Hammer et Champy nous disent qu'il n'est pas fixé d'avance ou formalisé avec rigidité: «si besoin est, les gens communiquent avec n'importe qui». L'essentiel est d'atteindre les résultats attendus de la bonne exécution du processus.

La reconception intégrale de l'entreprise, nous dit Kéléda (1994), mène à l'adoption d'un mode de travail en «parallèle» plutôt que le mode traditionnel «en cascade», autrement dit, la réingénierie renonce à la séquentialité entre les étapes d'un processus au profit de la concomitance. Certaines technologies de l'information⁴ facilitent cette concomitance et génèrent un gain de temps et de qualité, étant donné que les membres d'une équipe chargée d'un processus ont l'occasion de s'ajuster mutuellement et de ne pas laisser les erreurs s'accumuler sans qu'elles ne soient auto-contrôlées. Ce gain de temps n'est possible que par la réintégration des différentes étapes du processus, éparpillées entre les différentes fonctions au sein de la structure fonctionnelle, et sa gestion au sein d'une équipe dont les membres travaillent en étroite collaboration. Cependant, il est un problème auquel la littérature n'apporte aucune réponse explicite: Comment amener des gens qui ont pris l'habitude de se concurrencer entre eux dans les différentes fonctions (marketing, vente, recherche et développement...) à travailler ensemble dans un esprit de collaboration et de mutualité?

⁴ Bases de données relationnelles (SGBD relationnel), conception assistée par ordinateur (CAO), EDI, télématique.

Shalinsky (1989) nous explique que la mauvaise communication au sein des groupes multidisciplinaires de travail est non seulement attribuable au problème de la compétition individuelle et inter-fonctionnelle, mais également à la divergence de conceptions et à l'utilisation abusive de langages spécialisés. Le fait que chacun adopte une «oeillère paradigmatique», à travers laquelle il voit et conçoit les problèmes, rend la communication difficile et augmente la fréquence des conflits. Le problème s'accroît quand il s'agit de groupes de travail *ad-hoc* dont les membres ne disposent pas d'assez de temps pour la socialisation et la conciliation de leurs divergences de conceptions. L'entreprise reconfigurée ayant une structure processuelle permanente peut surmonter ce problème à moyen et long terme, car le temps et la prise de conscience de la nécessité de l'ajustement mutuel sont les seuls garants d'une coordination et d'une coopération efficaces.

1.3.2.3.3) La prise de décision

Une fois l'entreprise réorganisée en équipes de travail, chacune étant responsable de l'intégralité d'un processus, la prise de décisions opérationnelles se fera à l'intérieur de l'équipe. Par définition, la reconfiguration d'un processus consiste à réintégrer les différentes étapes qui parcouraient les différents niveaux hiérarchiques de décision au sein de l'entreprise. La littérature de la réingénierie rompt avec le débat de centralisation / décentralisation, car la technologie de l'information permet les deux à la fois. Les membres d'une équipe de travail chargée d'un processus doivent être habilités à prendre les décisions concernant le travail qu'ils exécutent, étant donné qu'ils sont les plus proches de l'information et des activités qu'ils gèrent (d'où le concept d'*empowerment*).

Quand ils nous parlent de prises de décisions, les auteurs de la réingénierie sous-entendent les décisions routinières qui concernent des problèmes déjà structurés et formalisés au sein du processus. Cependant, la variation continue des composantes de l'environnement fait qu'il y aura toujours de nouveaux problèmes auxquels l'entreprise n'aura pas prévu de procédures particulières. Au sein d'une organisation fonctionnelle, ce type de problèmes atteignent un niveau hiérarchique assez élevé où le titulaire du poste peut prendre une telle décision et en assumer la responsabilité (Mintzberg 1982). La littérature de réingénierie ne traite pas de ces problèmes car elle présume que la réduction considérable des paliers hiérarchiques doit favoriser la résolution de la majorité des nouveaux problèmes à la base de la hiérarchie. La composition multidisciplinaire de l'équipe de processus ne justifie plus le fait que les problèmes non récursifs finissent toujours sur les bureaux des hauts dirigeants alors qu'ils peuvent être résolus au niveau des équipes. Les hauts dirigeants doivent consacrer leur temps et leur énergie à établir les stratégies à long terme et à peaufiner leur vision de l'évolution des marchés et de la place que leurs entreprises doivent s'assurer.

1.4) LA PRATIQUE DE LA RÉINGÉNIERIE: LA RECONFIGURATION DES PROCESSUS CRITIQUES

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté la réingénierie comme un changement radical et global qui touche tous les processus de l'organisation. L'appellation «programme de changement» a été utilisée pour désigner la forme parfaite vers laquelle l'entreprise reconfigurée doit tendre pour bénéficier de tous les avantages d'une structure axée sur les processus. L'entreprise de l'après-réingénierie a été comparée à l'entreprise fonctionnelle

bureaucratique pour mettre en exergue les différences entre ces deux formes d'organisation.

Hélas , la structure processuelle reste un idéal. Les théoriciens comme les praticiens de la réingénierie considèrent que cette forme idéale ne doit pas être l'objectif des projets de changement de type réingénierie et qu'il est préférable de combiner les avantages de la structure fonctionnelle (délimitation des tâches et des responsabilités, possibilité de faire des économies d'échelle) aux avantages de la structure processuelle (orientation vers le client, élimination des doublons, gain global de productivité) (Davenport 1993, Thibault et Gagnon1993)

La structure d'une entreprise devrait s'adapter à la structure de ses processus . Toutefois, il est inconcevable de n'utiliser que les processus comme base de structuration d'une entreprise moderne. Ceci aurait pour résultat la multiplicité des fonctions identiques dans l'organisation et par conséquent la perte d'une efficacité et d'une efficacité globales.

Réingénierie des processus d'affaires, erreurs de perception... Qualité Totale. Automne 1993. p.12

Davenport (1993) partage parfaitement cette position :

Although the problem of rigid functional organization is widely recognized, the proposed solution _ To abandon any form of structure beyond the self managing team _ is frequently worse than the problem, or at least much less well defined. We cannot imagine that real firms will abandon structure to the degree suggested by the set of concentric circles, the orchestra, or something else, or that they would be effective if they did so.

Process Innovation. Reengineering work through information technology . p.160

Ces deux citations viennent nuancer le programme que Hammer et Champy nous proposent en annonçant la refonte de l'organisation, c'est-à-dire la disparition des fonctions et leur remplacement par les processus et la renonciation au travail à la chaîne. Bien que ces auteurs partent d'expériences concrètes qui ont eu lieu dans des organisations américaines, leur projet demeure trop ambitieux. En effet, Hammer et Champy essaient de généraliser le concept de réingénierie à l'ensemble des processus au sein d'une organisation, et à mettre en cause les principes de la structuration fonctionnelle auxquels les managers américains s'attachent, tout en acceptant les innovations qui s'avèrent efficaces, y compris la réingénierie de certains processus critiques de l'organisation. Davenport (1993) avance trois causes qui font que la réingénierie globale est moins admise par les organisations:

- 1) Le degré et la complexité du changement organisationnel qui découle de la réingénierie de certains processus est trop élevé. La reconception de toute l'organisation en termes de processus, comme unité de base, constitue un changement assez risqué.
- 2) Le risque de perte des compétences et des habiletés développées au sein des fonctions, celles-ci ne pouvant plus constituer une base de référence si les processus s'y substituent.
- 3) La croyance que le processus est une base assez instable pour constituer l'unité de base d'une organisation parce que les processus changent plus vite que les fonctions, ce qui risque de provoquer une insécurité et une instabilité organisationnelle.

Le concept de "core process redesign" ou la reconfiguration du processus critique apparaît donc plus acceptable et plus réalisable que «la

réingénierie totale». D'ailleurs, la quasi majorité des exemples de changements fournis par la littérature traitent de la reconfiguration des processus critiques.

CHAPITRE 2)

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Notre revue de la littérature nous a révélé que la majorité des auteurs qui traitent de la réingénierie, considère que les changements partiels qui affectent seulement un ou quelques processus critiques au sein d'une organisation sont plus réalistes et plus faisables (Davenport 1993, Kaplan et Murdock 1991). Cette littérature met l'accent sur le processus de réingénierie, c'est-à-dire, la démarche de conception et de gestion du changement, au risque de négliger les conséquences de la réingénierie sur l'organisation en tant que tout; elle parle moins de la structure ou du fonctionnement de l'organisation après un changement qui se veut par définition radical.

En fait, si le travail d'équipe est adopté au sein d'une unité opérationnelle ou administrative d'une organisation, et si le processus devient l'unité de base structurante du travail, on peut s'attendre à ce que les effets sur l'organisation en tant qu'entité structurelle soient souvent considérables. Or, on constate que la dimension structurelle n'est pas tellement traitée, d'où l'intérêt d'éclairer cette facette restée jusque-là obscure, et d'étendre notre compréhension de l'effet de la réingénierie sur la composante structurelle de l'organisation. On estime qu'il est impossible de réussir un changement de type réingénierie en évacuant les dimensions *design* et *fonctionnement* de la structure. Les économies en temps et en effort ainsi que l'amélioration de la qualité et de la rentabilité financière que la réingénierie permet de réaliser ne doivent pas occulter les dysfonctionnements structurels latents qui peuvent surgir si on ne tient pas compte initialement de l'harmonie entre la microstructure processuelle (organisation du travail au premier plancher hiérarchique) et la macrostructure formelle. Autrement dit, en repensant les processus et les manières de faire, il faut également repenser le cadre structurel. Il est donc important de constater qu'une conception conjointe de la structure la plus appropriée à mettre en place

et des processus à reconfigurer permet de réduire pour les hauts dirigeants d'entreprises comme pour les consultants qui oeuvrent dans le domaine de la réingénierie les conséquences indésirables que le remodelage des processus peut provoquer.

En adoptant l'approche systémique que les promoteurs de la réingénierie prônent, nous voulons étudier au cours de ce travail les effets du changement de type réingénierie sur l'ensemble de l'organisation: sa structure, son fonctionnement et les transformations qui touchent le contenu du travail tant au niveau individuel (changement des rôles formels) qu'organisationnel (changement des mandats des unités organisationnelles touchées par la réingénierie).

Quand on se reporte à la typologie de Mintzberg (1982) relative aux différentes configurations possibles des structures organisationnelles, on constate qu'il n'est pas facile de classer la structure de l'après-réingénierie telle qu'elle est esquissée par la littérature. L'entreprise reconfigurée au terme de la réingénierie des processus se veut un modèle «anti-bureaucratique», et ce par la remise en question de trois principes:

- 1) la division parcellaire du travail, donc de la spécialisation horizontale du travail, selon le vocabulaire de Mintzberg;
- 2) l'importance de la division verticale du travail, puisque Hammer et Champy confirment qu'il devient évident dans une entreprise centrée sur les processus que les décisions opérationnelles soient prises au niveau de l'exécutant (équipe multidisciplinaire ou personne polyvalente). La ligne hiérarchique doit être donc écourtée et les niveaux de décision rapprochés.

3) la standardisation des processus, car l'entreprise de l'après-réingénierie se veut une entreprise à l'écoute de ses clients, donc ouverte à l'adaptation de ses processus dans le but ultime de satisfaire les besoins spécifiques et variés de sa clientèle. Pour Hammer et Champy (1993), la réingénierie doit être considérée avant tout comme un état d'esprit qui rend le travail, opérationnel ou administratif, facilement adaptable aux besoins des clients externes ou internes.

Ainsi, les trois piliers de la bureaucratie sont remis en cause par les tenants de l'approche réingénierie. Cette dernière se veut - au moins au niveau théorique - un dépassement qualitatif de la bureaucratie dans ses deux sens, propre (structure qui se caractérise par la forte spécialisation, la standardisation et la coordination par l'autorité) et figuré (lourdeur administrative et paperasserie). La structure bureaucratique, comme Thompson et Tuden (1959) l'ont montré, n'est efficace que dans un environnement stable et prévisible. La genèse même de la réingénierie, comme programme de changement, émane d'une volonté de faire face à l'imprévisibilité et à l'instabilité de l'environnement caractéristiques de cette fin de siècle.

La réintégration des étapes d'un processus se fait à travers la réduction de la fragmentation du processus entre plusieurs spécialistes qui travaillent isolément. La réduction de cette fragmentation, ou émiettement du travail, permet d'atteindre deux objectifs essentiels. Le premier est l'élimination des dédoublements des tâches opérationnelles et décisionnelles, et la perte de l'information et de l'expertise qui en découle. Ainsi, on peut réduire le temps et l'effort nécessaires à l'exécution du même processus et simplifier le travail en augmentant son efficacité. Dans le vocabulaire de la littérature, cet objectif est désigné par «l'élimination des activités sans valeur ajoutée». Le second objectif

visé à ce que le processus reconstitué permette à ceux qui le gèrent d'avoir une vision globale et une bonne compréhension de l'ensemble de leur travail. En exécutant ou en supervisant l'ensemble du processus, on développe ainsi un apprentissage permettant la transformation continue du processus et son ajustement à la variation des exigences des clients. C'est dans cette perspective que l'on peut comprendre pourquoi Hammer et Champy (1993) veulent faire de la réingénierie un état d'esprit et non un changement ponctuel.

L'accent mis sur les processus opérationnels et le travail en équipes multidisciplinaires peut nous laisser croire que l'entreprise de l'après-réingénierie se rapproche de l'adhocratie opérationnelle. Mintzberg définit l'adhocratie opérationnelle comme «une structure très organique avec peu de formalisation de comportement mais avec une spécialisation horizontale poussée, basée sur la formation et une tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel, et à les déployer en petites unités (groupes de projets) pour la réalisation du travail». Si l'adhocratie opérationnelle et la configuration structurelle de l'après réingénierie se ressemblent par le fait qu'elles innovent et résolvent les problèmes directement pour les clients, il n'en reste pas moins que ces deux structures ne sont pas destinées à opérer dans les mêmes industries et à utiliser les mêmes types de technologies. Alors que l'adhocratie opérationnelle est une structure qui se base sur le travail d'experts en équipes contingentes et utilise un système de production à l'unité, selon la typologie de Joan Woodward, l'entreprise de l'après-réingénierie adopte un nouveau concept, celui du «*mass customization*» (Gilmore(1993)). Cette appellation désigne une production de masse en petites séries différenciées et une utilisation différente des technologies de production de masse. Les cas de réingénierie cités dans la littérature à titre d'exemples

nous révèlent que la vaste majorité des entreprises qui adoptent la réingénierie sont des entreprises bureaucratiques de grande taille qui veulent adapter leurs produits à la diversité des goûts des clients en transformant leurs technologies en conséquence.

Alors que l'adhocratie se veut une structure temporaire et contingente, l'entreprise de l'après-réingénierie requiert un minimum de stabilité tout en empruntant à l'adhocratie sa flexibilité et sa capacité d'adaptation. Ce besoin de stabilité peut se justifier de deux façons: premièrement par l'importance des investissements que ce changement requiert (investissements en technologie et en formation), et deuxièmement par la possibilité de garder une structure qui s'adapte aux besoins des clients, surtout si cette structure est assez flexible, innovatrice et proactive. Rappelons que le concept de market-in, qui signifie que le souci et la connaissance des besoins des clients doivent être la préoccupation de tous les intervenants dans l'entreprise et non seulement de la fonction marketing, est le premier garant de cette adaptabilité qui se réalise par le lien organique entre la structure de l'entreprise et les clients.

La difficulté d'assimiler parfaitement la structure de l'après-réingénierie aux configurations structurelles déjà existantes nous permet de formuler notre question spécifique de recherche:

Quels sont les effets d'un changement de type réingénierie sur la structure et le fonctionnement⁵ des organisations qui ont implanté ce changement?

⁵ L'expression « structure et fonctionnement de l'organisation » traduit notre vision dynamique de la structure selon laquelle on ne peut pas séparer les éléments qui constituent une structure de son fonctionnement général. Cette expression s'applique à deux niveaux: un niveau macro où il s'agit de la structure et du fonctionnement de l'organisation comme un tout; au niveau micro où il s'agit de l'organisation du travail au premier palier hiérarchique et du fonctionnement de l'équipe qui l'exécute.

Pour répondre à cette question de recherche, nous nous trouvons devant deux options méthodologiques: formuler des hypothèses et tenter de les vérifier sur le terrain ou fixer des objectifs de recherche et aller sur le terrain, sans réponses hypothétiques, pour recueillir de l'information qui sera structurée en fonction de ces objectifs.

Dans le cadre de ce travail de recherche nous optons pour la deuxième option, et ce pour les raisons suivantes:

1) Une hypothèse est par définition une réponse provisoire à la question spécifique de recherche qu'on tente de confirmer ou d'infirmer par une stratégie de recherche pertinente. Notre problématique étant à la fois descriptive et exploratoire, et ayant pour but de dégager les caractéristiques spécifiques des structures et dynamiques organisationnelles des entreprises qui ont effectué un changement de type réingénierie, la formulation d'hypothèses risque de biaiser l'atteinte de cet objectif parce qu'on ne peut échapper à l'influence des caractéristiques fournies par la littérature. La formulation d'hypothèses peut donc s'avérer dangereuse en ce sens que la réalité observée peut s'avérer différente de ce que les auteurs de la réingénierie décrivent comme caractéristiques spécifiques de la structure de l'après-réingénierie.

2) Nous croyons qu'il incombe au chercheur de rester prudent par rapport à ce qui est annoncé par la littérature «populaire» de la réingénierie qui tend à faire de ce type de changement un programme prêt-à-implanter dans toutes les organisations. Le souci de rigueur nous empêche de reprendre les caractéristiques structurelles esquissées dans la littérature parce qu'elles relèvent de l'extrapolation normative⁶. Il n'est pas certain que les expériences

⁶ Ce terme désigne l'élaboration d'un programme de changement à partir d'un ensemble d'expériences dont la généralisation n'est pas évidente. C'était le cas pour les sept critères de l'excellence que Tom

réussies de réingénierie nous permettent de généraliser ce concept à toutes sortes d'entreprises. L'avantage que représente l'enquête sur un terrain sans hypothèses élaborées consiste à construire une image assez fidèle de l'objet de recherche et libère ainsi le chercheur des biais résultant d'une conception *a priori* de l'objet de recherche qu'il tente de comprendre et d'analyser.

Nous comptons répondre à cette question en explorant deux niveaux d'analyse: la structure dynamique de l'unité organisationnelle touchée par la réingénierie et l'organisation du travail opérationnel ou administratif.

1) Le premier niveau d'analyse

Structure et fonctionnement de l'unité organisationnelle⁷ touchée par le changement

Dans l'approche classique de l'étude de la structure formelle, l'organisation est assimilée à l'organigramme, qui est une représentation schématique de l'ensemble des fonctions, des postes et des rôles au sein d'une organisation ainsi que des liens hiérarchiques ou de conseils entre les fonctions. En ce qui a trait au contenu des fonctions, il s'agit de savoir qui fait quoi, c'est-à-dire une spécification de la nature du travail exécuté au sein de chaque fonction. Quant aux liens entre les fonctions, il s'agit de connaître la distribution de l'autorité formelle au sein de l'organisation, ce qui confère au titulaire d'un poste une légitimité d'exercer le pouvoir au sein de l'unité qu'il commande. Dans le cadre de ce travail, nous adoptons une vision dynamique de la structure. Il ne s'agit pas seulement de retracer les changements relatifs à la définition des postes, du mandat formel de chaque fonction et du réseau formel de communication et de l'autorité, mais d'étudier aussi le

Peters a dégagé de l'étude de certaines entreprises américaines. Ces mêmes entreprises ont vécu de grandes difficultés dans la période qui a suivi l'apparition du prix de l'excellence, ce qui signifie que l'extrapolation de ces critères de l'excellence à d'autres entreprises ne garantit pas la réussite.

⁷ Il peut s'agir d'une unité particulière au sein de l'organisation comme de l'organisation en entier.

fonctionnement de cette structure et les liens qui existent entre l'unité organisationnelle transformée par la réingénierie et le reste de l'organisation.

Après l'identification de l'unité organisationnelle touchée par le changement nous focaliserons l'étude sur l'effet de la réingénierie sur la dimension structurelle; autrement dit, les conséquences de la réorganisation des processus de travail sur la structure de cette unité.

C'est dans le souci de trouver un terrain de recherche susceptible de fournir une réponse à notre question spécifique de recherche et d'avancer notre connaissance des aspects structurels de la réingénierie que nous jugeons pertinent de nous limiter à l'unité organisationnelle, où les manifestations du changement sont les plus observables. Pour ce faire, les éléments suivants seront examinés:

1) L'organigramme: Il s'agit de retracer l'évolution de l'organigramme tout au long de sa reconfiguration afin de déceler les éléments distinctifs que la réingénierie a apportés au niveau de la structure formelle. Les indices observés seront, par exemple, le nombre de niveaux hiérarchiques, la définition des fonctions, les liens hiérarchiques et fonctionnels, et les activités couvertes par l'unité reconfigurée.

2) Le lien entre l'équipe du processus et ses clients: Il s'agit de recueillir des informations qualitatives sur la nature de la relation entre l'équipe du processus et les clients internes et externes, lien direct ou indirect, continu ou sporadique, etc.

3) Le lien entre le chef d'équipe du processus et son supérieur hiérarchique immédiat: Il s'agit de savoir à qui le chef d'équipe rend compte

du fonctionnement de son unité et si ce lien est de nature supervision / contrôle ou plutôt un lien d'assistance logistique et fonctionnelle.

4) L'autorité du responsable du processus envers son équipe: Il s'agit de savoir, notamment, quel type de décisions sont prises par le chef d'équipe et quel type de décisions peuvent être prises par les membres de l'équipe sans avoir recours à leur supérieur.

2) Le deuxième niveau d'analyse

L'organisation du travail au premier niveau hiérarchique (ou la microstructure processuelle)

La réingénierie se veut un changement qualitatif en ce qui touche à la nature du travail opérationnel ou administratif. L'entreprise étant davantage centrée sur le client (interne ou externe), c'est le résultat du travail opérationnel qui compte le plus pour ce dernier, et par conséquent pour l'entreprise qui lie son succès à la satisfaction de ses clients. L'addition de la valeur ajoutée tout au long du processus est l'objectif de la réintégration de l'ensemble des activités qui constituent le processus et sa gestion par une même personne (ou une même équipe).

Notre tâche est de comprendre en quoi la nouvelle restructuration en termes de processus affecte la manière avec laquelle les employés en contact direct avec les clients effectuent leur travail. Dans cette perspective nous avons dégagé quelques variables qui peuvent nous aider à décrire l'ampleur avec laquelle le travail exécuté par chaque individu a changé.

- 1) L'étendue et la nature du travail individuel:** En voyant si l'étendue et le contenu du travail ont changé au terme de la réingénierie, il est possible de savoir si la spécialisation horizontale poussée a été abandonnée ou réduite.
- 2) La variabilité de la tâche:** En essayant de voir si chaque membre de l'équipe peut changer de tâche, il est possible d'avoir une idée sur la polyvalence des employés du premier plancher comme sur la flexibilité du processus.
- 3) La variabilité du processus:** Il s'agit de savoir s'il existe plusieurs versions du même processus. Les critères d'utilisation de telle ou telle version peuvent nous donner une idée de la flexibilité de l'équipe du processus face à la variation de la demande.
- 4) La standardisation du processus:** Si les processus reconfigurés sont standardisés, donc formalisés avec rigueur, la marge de manoeuvre de l'équipe du processus devient assez limitée. Savoir si les processus sont standardisés ou non et à quel degré l'initiative est tolérée (ou encouragée) peut nous indiquer le degré de liberté de l'équipe du processus face aux situations nouvelles.
- 5) La mesurabilité du résultat du processus:** Il s'agit de savoir sur quels critères s'effectue la mesure de performance et si la performance du groupe prime sur la performance individuelle.
- 6) Le réseau de communication interne:** Nous voulons connaître à l'aide de cette variable le type de communication favorisé au sein de la même équipe (communication orale, écrite, électronique). Nous tenterons aussi de savoir si le réseau de communication interne est formalisé.
- 7) La hiérarchie au sein du groupe:** Le fait de réintégrer des activités, jusque-là dispersées, pourrait-il avoir comme conséquence l'établissement ou la disparition d'une hiérarchie au sein du groupe? Une différence de statuts ou de qualifications professionnelles peut créer une certaine hiérarchie informelle.

8) La responsabilité de l'équipe du processus envers le client:

L'entreprise reconfigurée étant orientée vers le client, il serait intéressant de savoir comment les différentes demandes des clients sont gérées au sein de l'entreprise.

Notre choix s'est arrêté sur ces huit variables parce que nous jugeons qu'elles sont les plus pertinentes. En outre elles sont fréquemment citées dans la littérature comme étant des variables clés conditionnant le succès de la réingénierie. Elles sont, à notre avis, les plus susceptibles de fournir une description intégrée du changement qualitatif que la réingénierie implique et ce, aux trois niveaux individuel (Variables 1 et 2), processuel (variables 3, 4 et 5) et groupal (variables 6, 7 et 8)

CHAPITRE 3)

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1) LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

La réingénierie des processus est un phénomène assez nouveau sur la scène canadienne. Peu de recherches ont été faites pour appréhender les différentes facettes de ce changement. Le concept de réingénierie est tellement global (il touche plusieurs dimensions de l'organisation et de son fonctionnement) que plusieurs types de changements peuvent y être assimilés. Ainsi l'amélioration du service à la clientèle, la rationalisation des procédés de travail, etc. peuvent être faussement considérées comme de la réingénierie. D'autre part, le concept est devenu si populaire que tout changement, même marginal, peut vouloir s'inscrire dans le courant de la réingénierie par les organisations qui veulent être à la fine pointe des nouvelles approches managériales.

Pour éviter le risque d'étudier des changements qui peuvent être disparates et apparentés de force à la réingénierie, nous adoptons, dans le cadre de ce travail, une stratégie synthétique de cas ou **étude de cas** (Contandriopoulos 1990) permettant d'approfondir la compréhension des douze variables choisies dans la problématique de recherche. Nous jugeons ces variables déterminantes dans la compréhension des transformations touchant la structure de l'organisation (macrostructure formelle) et de l'organisation du travail au premier palier hiérarchique (structure du processus et du groupe qui le gère: microstructure processuelle). Le devis de recherche retenu est **l'étude de cas multiples avec deux niveaux d'analyse** (Contandriopoulos 1990). Deux cas seront étudiés au moyen de deux niveaux d'analyse différents.

Dans la littérature de réingénierie, nous avons pu constater qu'il y a en fait deux types de réingénierie: (1) la réingénierie des processus opérationnels

dont les outputs sont destinés à des clients externes. Il s'agit, dans ce premier type, de la reconfiguration des processus de production des biens et services, objets même de l'activité économique de l'entreprise (2) la réingénierie des processus internes (ou procédures administratives) dont l'output est utilisé à l'interne de l'organisation comme intrant à d'autres processus. Les deux cas choisis dans cette recherche correspondent à ces deux types de réingénierie. Ce choix s'explique par deux raisons fondamentales: la première est de pouvoir développer une compréhension intégrée du phénomène de la réingénierie, tandis que la seconde est d'identifier les effets communs des deux types de réingénierie sur la structure.

1⁰) Le postulat de base énoncé par les auteurs de la réingénierie est que le client externe ne peut être satisfait sans la satisfaction des clients internes, c'est-à-dire l'ensemble des employés qui contribuent à la conception, la production et la livraison du produit destiné au client. La satisfaction étant une mesure subjective mettant en relation les besoins et les attentes d'un consommateur avec les attributs d'un produit, il est parfaitement logique que le rapport subjectif entre ceux qui contribuent à la conception, la fabrication et la livraison du produit soit de la même nature. Autrement dit, un consommateur ne peut apprécier positivement la qualité d'un produit si ceux qui participent à sa production ne le sont pas. Le souci de cohérence avec ce postulat de base nous invite à étudier les deux types de réingénierie.

2⁰) La deuxième raison qui nous incite à étudier les deux types de réingénierie est de pouvoir mettre en évidence des caractéristiques communes à l'effet de la réingénierie sur la structure. Nous prétendons qu'indépendamment du type de réingénierie, ce changement mène à des structures semblables. Nous estimons qu'au delà des aspects pratiques de la réingénierie (réduction des coûts, simplification du travail, amélioration de la qualité des produits et du service à

la clientèle, etc.) se trouve une vision qui met l'accent sur la cohérence entre le fonctionnement interne de l'organisation et sa relation avec la clientèle.

La reconfiguration du processus étant le facteur déclenchant du changement appelé réingénierie, l'effet de cette reconfiguration sera étudié à deux niveaux d'analyse: la macrostructure formelle et la microstructure procesuelle. Au premier niveau d'analyse, nous étudierons les transformations de l'organigramme et des liens formels entre l'unité organisationnelle qui gère le processus et le reste de l'organisation, c'est-à-dire, entre les paliers hiérarchiques directement impliqués dans le déroulement du processus et ceux qui sont impliqués indirectement (superviseurs et contrôleurs du processus ou clients du processus). Ce niveau d'analyse nous permettra de comprendre le fonctionnement général de la macro-structure avant et après la réingénierie. Quant au second niveau d'analyse, il consiste à retracer les transformations dans le rapport triangulaire entre l'individu, le processus et le groupe. Ce niveau d'analyse nous permettra de voir comment la réingénierie a changé d'une part le processus du travail, et d'autre part la structure interne du groupe qui gère ce processus et la manière dont ces deux éléments interagissent avec le contenu et la nature du travail individuel.

Au niveau individuel, les deux variables "nature et étendue du travail individuel" et "variabilité de la tâche" nous aideront à apprécier le changement qualitatif dans la relation de l'individu avec le processus de travail. La variabilité, la standardisation et la mesurabilité des résultats du processus nous permettront ainsi d'apprécier les caractéristiques intrinsèques du processus. Enfin, le réseau de communication, la hiérarchie du groupe et la responsabilité du groupe envers les clients seront les variables qui détermineront le lien entre

les caractéristiques du processus et l'ensemble des individus impliqués dans sa gestion. À ce niveau, les aspects formels et informels seront étudiés dans leur complémentarité.

Pour éliminer toute confusion concernant la qualification d'un changement par le terme réingénierie, le choix des cas à étudier sera fait selon certains critères:

(1) L'adoption du mot "réingénierie" dans le vocabulaire interne de l'organisation pour désigner le changement vécu. Il est essentiel que le projet de changement mené au sein de l'organisation soit qualifié de réingénierie. Cela présume que les pilotes du changement connaissent bien ce type de transformation tel qu'il est mené dans les entreprises pionnières dans le domaine et utilisé par les auteurs de la réingénierie. Pour identifier ces organisations, nous ferons référence à la presse des affaires qui suit de près les innovations dans le domaine de la réorganisation des entreprises. Au moment du premier contact avec l'organisation, nous essayerons de nous assurer que le vocable réingénierie correspond bien à son utilisation dans la littérature.

(2) L'adoption du travail en équipes multidisciplinaires ou en groupes dont les membres sont polyvalents. Dans la lignée du critère précédent, nous essayerons d'avoir une idée générale de l'organisation du travail au premier plancher hiérarchique avant d'entamer la collecte de données proprement dite. La littérature sur le sujet nous a appris que la réingénierie mène inévitablement au travail en équipes multidisciplinaires ou en groupes dont les membres sont polyvalents. Il est donc primordial de savoir si ce mode d'organisation du travail au premier niveau hiérarchique est adopté par les organisations à étudier.

(3) La similitude entre le cas étudié et les cas de réingénierie cités dans la littérature. Beaucoup de changements touchent l'amélioration du service à la clientèle ou les processus de travail sans être nécessairement de la réingénierie. Nous essayerons, durant les contacts préliminaires avec les organisations, de comparer les changements menés aux exemples cités dans la littérature.

Sur le plan pratique, une exploration préliminaire sera faite à deux niveaux: au premier niveau, les articles traitant des exemples de la réingénierie dans la presse des affaires seront consultés afin d'identifier certaines entreprises et de dégager les caractéristiques saillantes des changements effectués. Au deuxième niveau, des personnes ressources⁸ seront contactées pour nous suggérer des entreprises qui se sont engagées dans la réingénierie. Celles-ci seront contactées et l'objectif de la recherche ainsi que la méthode de collecte de données seront exposés clairement. Les deux organisations les plus ouvertes et les plus intéressées à notre recherche seront retenues si elles correspondent, bien entendu, à nos critères de choix qui seront spécifiés plus loin dans notre travail.

3.2) MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES:

L'étude de cas multiples a pour but essentiel de décrire une situation (B. Gauthier 1993). Pour y parvenir, deux méthodes de collecte de données seront utilisées d'une manière complémentaire: l'entrevue semi-structurée et l'analyse documentaire.

⁸ Il s'agit des professeurs de L'École des Hautes Études Commerciales qui ont mené une étude sur la réingénierie des processus dans les organisations canadiennes. (Projet commandé par le CEFRIO)

3.2.1) L'entrevue semi-structurée:

Étant donné la nature qualitative des variables à étudier et le fait que le changement a eu lieu avant le début de l'investigation, l'entrevue semi-structurée (ou entretien non directif) sera le meilleur instrument de collecte de données. Au moyen de questions ouvertes, se rapportant aux variables, il est possible de constituer une idée assez claire sur le changement tout en laissant à la personne interviewée la liberté de reconstituer le contexte du changement et de ses effets actuels au niveau macrostructurel et microstructurel. Il est primordial que la personne interviewée ait été impliquée dans le processus du changement pour pouvoir nous fournir une image fidèle de la structure de l'organisation et des processus avant la réingénierie, de même que sur des transformations majeures induites par la réingénierie. Cette personne doit être dans une position hiérarchique lui permettant d'avoir une vision assez large de l'ensemble de l'organisation et une fine compréhension du processus, des changements fondamentaux qui l'ont touché et des rôles des différents intervenants avant et après la réingénierie. Comme pour tout changement d'envergure, les organisations engagées dans la réingénierie mettent en place une équipe de projet qui pilote le changement. Ce sont donc les chefs de projets de réingénierie qui seront contactés. Cependant, nous sommes conscients des biais que le choix d'une seule personne peut avoir. La validité interne de la recherche risque d'être touchée par la subjectivité de la personne interviewée, surtout par le fait qu'elle est impliquée dans l'élaboration et l'implantation du changement. Toutefois, ce risque peut être atténué de deux manières: la première est de trouver une deuxième source de données (documents internes et externes à l'organisation), la seconde est de poser plus d'une question concernant la même variable étudiée, voire poser la même question plus qu'une fois. Ceci nous permettra alors de minimiser les effets des biais

subjectifs incontrôlables et inévitables. Ainsi nous aurons l'occasion de nous rapprocher un peu plus de la réalité, sachant pertinemment et vue l'aspect qualitatif de notre recherche, que celle-ci est rarement, sinon jamais, véritablement accessible.

Quatre entrevues seront menées pour reconstituer chaque cas. La première rencontre nous permettra de prendre connaissance de l'organisation (secteur d'activité, clientèle, concurrence, taille de l'organisation, évolution qualitative et quantitative de la demande) et de comprendre le changement (facteurs et acteurs à l'origine du changement, objectifs et ampleur du changement). Dans la deuxième rencontre, nous devons retracer l'effet de la réingénierie sur la macrostructure formelle. La troisième rencontre nous permettra d'aborder en détail l'effet de la réingénierie sur la microstructure processuelle avec les trois familles de variables touchant l'individu, le groupe et le processus. Enfin, une quatrième et dernière rencontre pourra éclairer les points obscurs et pousser le développement d'autres points déterminants dans la qualification des effets du changement sur les variables désignées. Un canevas d'entrevue sera communiqué à la personne suffisamment à l'avance afin qu'elle prenne connaissance des thèmes qui seront abordés durant l'entrevue et pour qu'elle puisse se préparer et préparer les documents qu'elle jugera utiles à l'étoffement du cas (voir annexe 1).

3.2.2) L'analyse documentaire

Parallèlement aux entrevues, l'analyse documentaire sera d'une grande utilité dans la compréhension du changement. C'est un outil précieux de collecte de données, car il permet de faire l'économie des questions dont on peut avoir la réponse en consultant les documents. On peut y trouver aussi des sources d'informations qu'il serait difficile de recueillir par les entrevues

(tableaux, organigramme etc.). Quatre types de documents peuvent être consultés:

(1) Les rapports annuels qui, surtout dans le cas des organismes publiques, peuvent nous fournir un compte rendu des transformations formelles. Par contre, les rapports annuels des entreprises privées ne fournissent que des informations générales sur la réorientation stratégique et la réorganisation interne. Néanmoins, ils constituent une source d'informations à explorer pour enrichir et mieux structurer la collecte de données par entrevue. Une série de rapports annuels seront consultés à compter de l'année précédant le changement jusqu'à l'année en cours, et ce pour suivre l'évolution de l'organisation et déceler les variations significatives.

(2) Les brochures: ces documents, destinés au grand public, permettent une familiarisation rapide avec le vocabulaire de l'organisation et une compréhension de certains aspects de son fonctionnement.

(3) La presse des affaires: les articles journalistiques qui traitent du changement dans les organisations étudiées permettent d'avoir des points de vue externes à l'organisation donc plus neutres que les informations recueillies par les entrevues. Ils permettent aussi de situer l'entreprise dans son environnement car ces articles font souvent référence à l'industrie et comparent les situations des organisations exerçant leurs activités dans le même environnement.

(4) Dans la mesure du possible et si une documentation interne spécifique à la réingénierie existe, nous essayerons de consulter ces documents.

CHAPITRE 4)

LA DESCRIPTION DES DONNÉES

4.1) LE CAS DU CURATEUR PUBLIC DU QUÉBEC (CPQ)

4.1.1) LE CURATEUR PUBLIC DU QUÉBEC

Le Curateur public est une personne nommée par le gouvernement du Québec pour protéger les droits et les biens des personnes incapables ainsi que les biens délaissés. Cette institution existe depuis 1945. L'organisation qui dirige le Curateur public est une entité distincte et relève directement du ministre de la Justice. Le Curateur public exerce à l'égard de son personnel les pouvoirs d'un dirigeant d'organisme au sens de la Loi sur la fonction publique.

4.1.1.1) Secteur d'activité et clientèle:

La loi sur le Curateur public instaure trois régimes de protection distincts: le conseiller au majeur, la tutelle et la curatelle. Le premier ne peut être assumé que par un proche de la personne incapable. Les deux derniers peuvent être assumés par le Curateur public s'il ne trouve aucun membre de la famille ni aucun proche pour remplir la fonction.

Le régime de conseiller au majeur est institué lorsqu'une personne généralement apte à administrer ses biens et à prendre soin d'elle-même a besoin d'être conseillée ou assistée pour certains actes concernant l'administration de ses biens. La tutelle est prescrite quand une personne est partiellement ou temporairement incapable à prendre soin d'elle-même ou à administrer ses biens. Ce régime peut être modulé pour s'adapter aux besoins de la personne. Enfin, la curatelle s'impose uniquement quand une personne majeure est reconnue incapable, de façon totale et permanente, à prendre soin

d'elle-même et à administrer ses biens. Le Curateur public administre les biens délaissés qui lui sont confiés par la loi et par le Code civil. Dans la plupart des cas cette administration s'étend sur dix ans au terme desquels le bien ou sa valeur en argent est remis au ministère des Finances du Québec s'il n'a pas été réclamé par son propriétaire ou ses ayants droit.

L'activité du CPQ comporte deux lignes d'affaires distinctes. La première consiste en la protection des personnes jugées incapables d'assumer la gestion de leurs propres biens et en l'accomplissement de certains actes juridiques en leur nom. Cette protection se fait par la désignation d'un membre de la famille ou d'un proche comme représentant légal de la personne inapte (régime privé). En l'absence de candidat, le Curateur public peut assumer lui-même cette tâche de protection (régime public). La deuxième ligne d'affaires consiste en la gestion des biens délaissés tels les successions vacantes, les biens situés au Québec dont les propriétaires sont inconnus ou introuvables, les biens des sociétés dissoutes, les pièces à conviction dans certains procès et les véhicules abandonnés sur les voies publiques provinciales.

4.1.1.2) Le marché et les caractéristiques de la demande

Le Curateur public a le monopole sur ses activités. Le marché est toujours en croissance étant donné les caractéristiques socio-démographiques de la population. Deux faits expliquent la croissance de la demande de protection: le vieillissement de la population et l'éclatement de la famille traditionnelle.

4.1.2) LE CONTEXTE DU CHANGEMENT AU CURATEUR PUBLIC DU QUÉBEC:

La nouvelle loi sur le Curateur public, promulguée le 20 Juin 1989 par l'Assemblée nationale et entrée en vigueur le 15 Avril 1990, a été le fait générateur du changement de la structure et des processus opérationnels orientés vers la clientèle. On note dans le rapport annuel de 1989 qu'avec cette nouvelle Loi, les régimes de protection des majeurs administrés ou supervisés par le Curateur public comporteront cinq nouveaux éléments importants:

- * la reconnaissance du mandat donné en prévision d'une éventuelle inaptitude à prendre soin de soi et à administrer ses biens;
- * la gradation et la diversification des régimes qui seront désormais au nombre de trois, soit: le conseiller au majeur, la tutelle et la curatelle;
- * la judiciarisation du processus d'ouverture d'un régime de protection, qu'il soit privé ou administré par le Curateur public;
- * la réévaluation obligatoire des régimes à intervalles réguliers;
- * une plus grande participation de la personne ayant besoin de protection, ainsi que de sa famille et de ses proches.

Ce que cette loi apporte de nouveau est l'institutionnalisation de la personnalisation du rapport entre le Curateur public et la population qu'il sert. Dès 1990, la nouvelle curatrice, nommée pour un mandat renouvelable de cinq ans, a mis en place un plan stratégique de trois ans (1991, 1992, 1993) afin de

restructurer l'organisation pour assumer cette réorientation dictée par la Loi 145.

C'est en fait par le biais de sa première ligne d'affaires que le CPQ sert une vaste clientèle répartie sur tout le territoire du Québec. Mais la structure fonctionnelle qui existait avant 1990 ne favorisait pas la rapidité et la qualité des services rendus, ce qui a amené le CPQ à changer sa structure organisationnelle et ses processus de travail pour se conformer à l'orientation vers la clientèle exigée par la Loi 145. Ce changement s'est concrétisé par l'adoption d'une structure par lignes d'affaires (ou Centres d'Activité Stratégique CAS) et par la réintégration des différentes étapes du processus de protection et sa gestion par une seule personne polyvalente (le responsable-client) assistée par une équipe de professionnels.

4.1.3) LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS AU CPQ

La particularité de la réingénierie du processus de protection au CPQ est que le processus n'a subi aucune transformation, à l'exception près de la procédure d'ouverture du régime de protection qui devient administrée par le tribunal. Ni les étapes, ni leur séquentialité n'ont été modifiées: c'est plutôt l'organisation du travail autour de ce processus qui a été fondamentalement transformée.

Lorsque la structure était composée de trois directions opérationnelles (voir organigramme 1989), le processus de protection mettait en cause les différents services de l'ensemble des trois directions. Ainsi, pour le dossier d'un client donné, il pouvait y avoir huit ou neuf intervenants différents dont chacun, en recevant le dossier afin d'accomplir la tâche qui incombe à sa

fonction, devrait chercher certaines informations et prendre certaines décisions qui avaient été déjà prises par les intervenants précédents (voir annexe 2). Beaucoup d'informations et d'expertise se perdaient en cours de route et le processus souffrait d'une redondance des tâches opérationnelles et décisionnelles. Cela se manifestait par la lenteur du traitement des dossiers. Par exemple, à la demande d'un établissement de santé hébergeant des personnes âgées, la procédure d'ouverture d'un régime de protection prenait 50 jours avant que tous les éléments d'un dossier soient réunis. Ce délai est réduit à 30 jours après la réingénierie.

En plus des délais, l'ancien fonctionnement du processus impliquait une complication du travail et un dédoublement des tâches comme l'indique l'annexe.2. Le client ne savait pas à qui s'adresser pour suivre son dossier. La réingénierie consistait donc en la réintégration de toutes les étapes du processus et en sa gestion par une seule personne: le Responsable-Client qui devient le principal interface avec le client et qui peut recourir aux professionnels\ spécialistes pour l'assister dans l'accomplissement de son travail. La restructuration en termes de lignes d'affaires a permis le "rapatriement" du processus de protection au sein d'une même direction: la direction de la protection régionale, qui se charge de toutes les catégories de régimes de protection (majeurs inaptes sous régime de curatelle publique ou privée, mineurs sous régime de tutelle).

FIGURE. 1

Le Curateur public du Québec
Organigramme au 31/12/1989

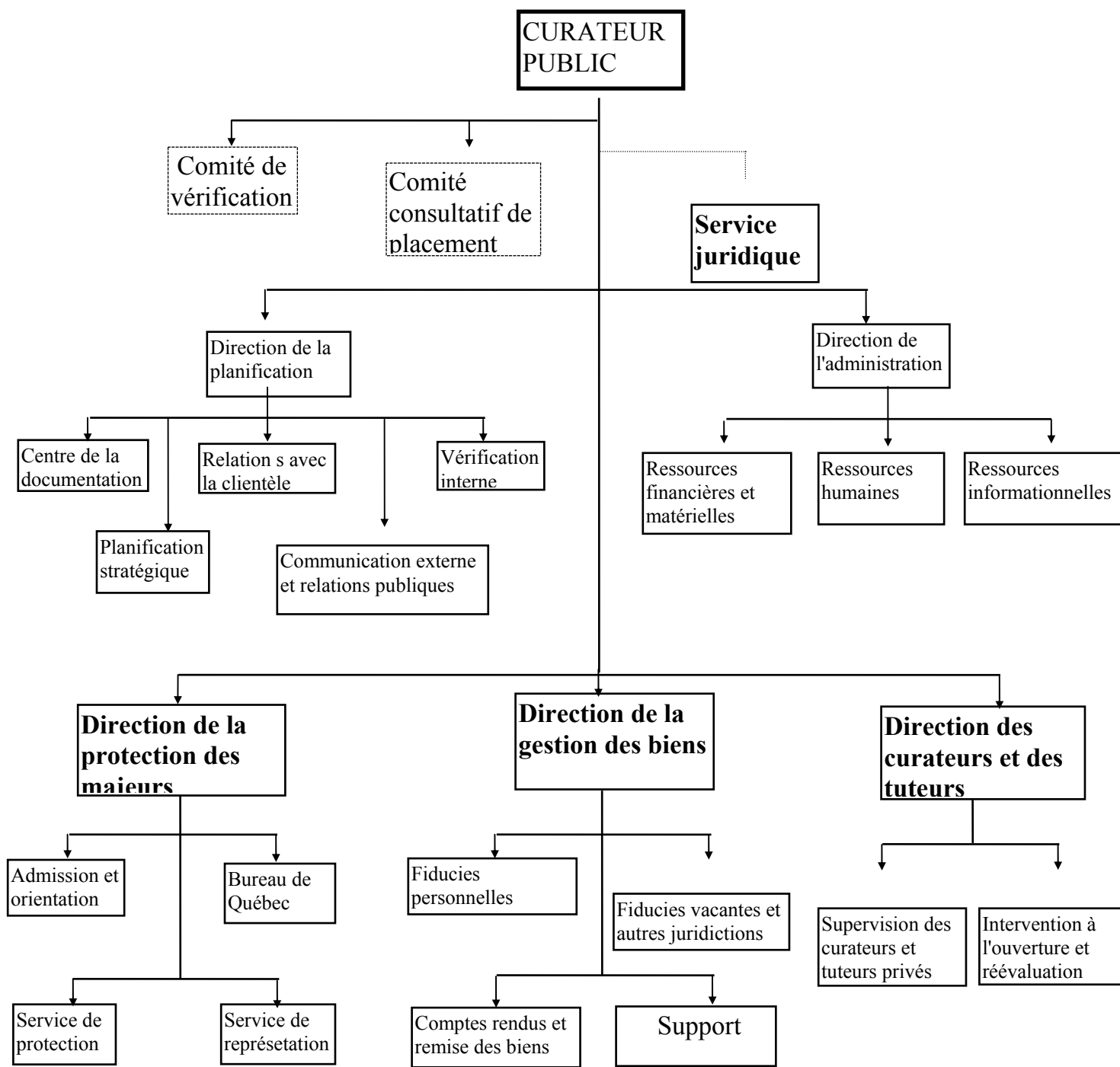


FIGURE 2

Le Curateur public du Québec
Organigramme au 31/12/1991

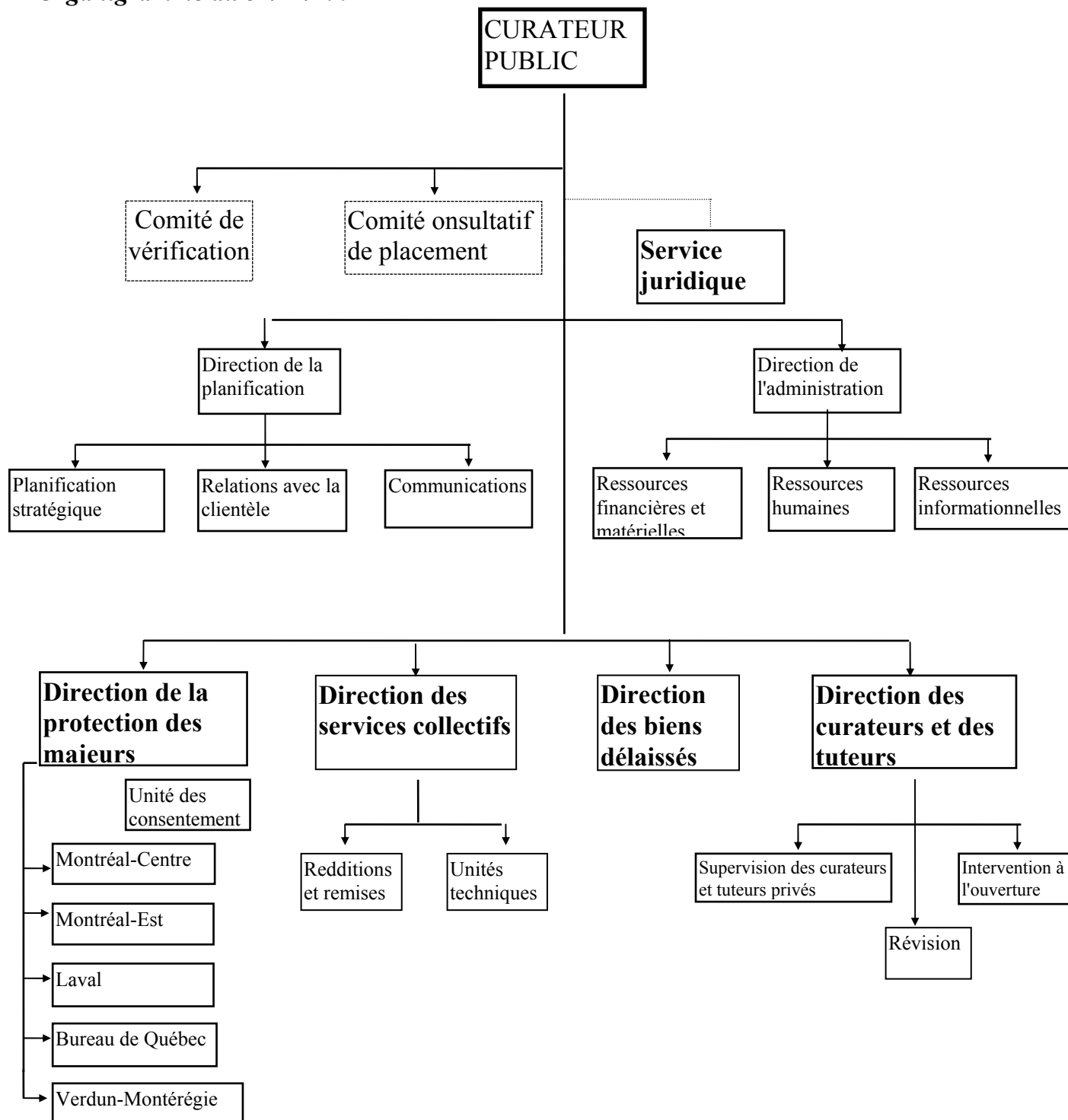


FIGURE 3

Le Curateur public du Québec
Organigramme au 31/12/1994

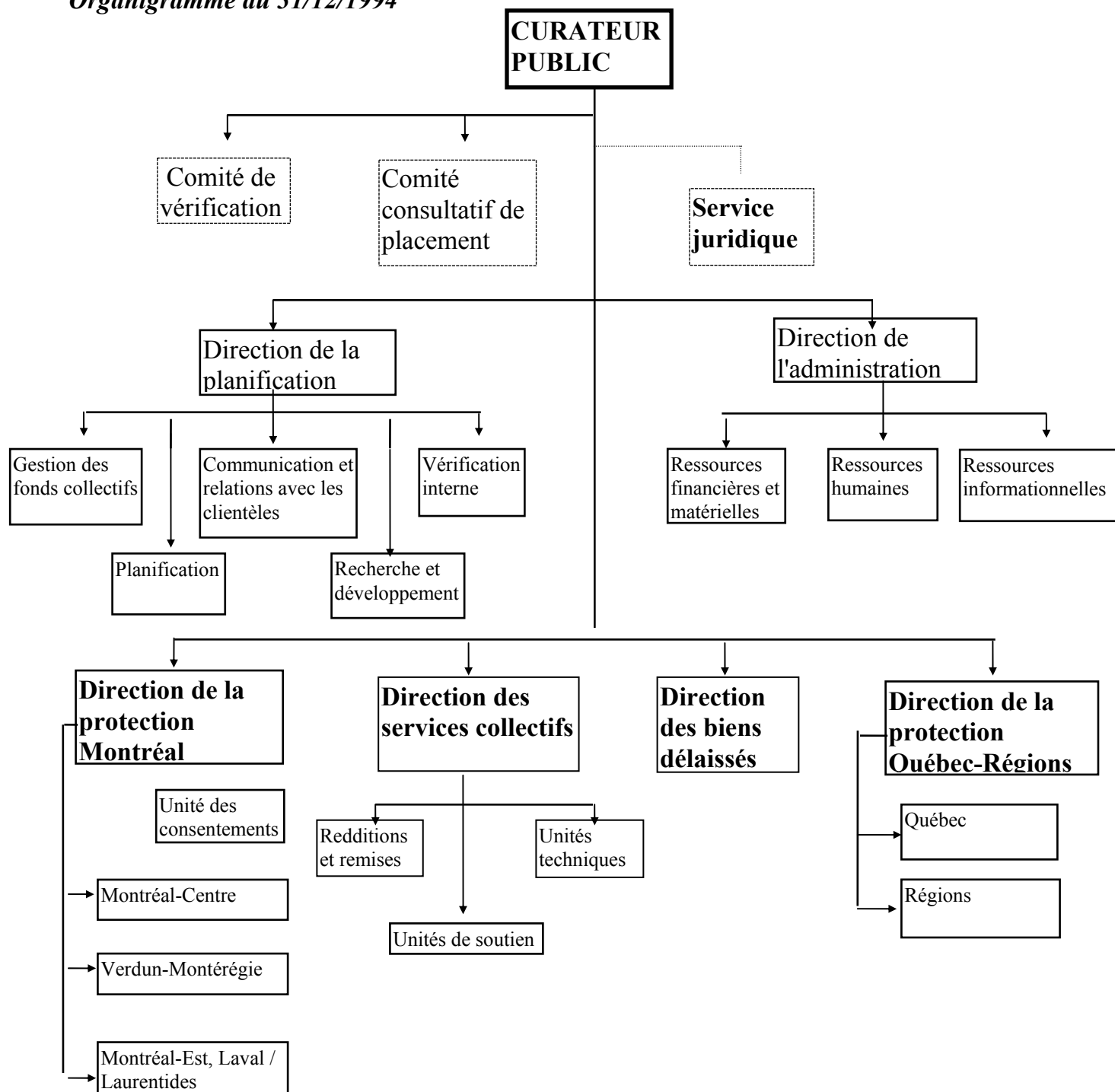


TABLEAU 1) LES TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES

CHANGEMENTS					
1989	Services	Rôles	Clients	1991	1993
Direction de la protection des majeurs	-Admission et orientation -Protection -Représentation	Représentation et gestion des biens	-Personnes inaptes ayant un patrimoine peu complexe	- Toutes les tâches assumées par les Services font partie du travail du responsable-client.	- Cette direction absorbe les Services de la direction des curateurs et des tuteurs; elle se scinde en deux directions régionales de protection.
Direction des curateurs et des tuteurs	-Intervention à l'ouverture et réévaluation - Supervision des curateurs et des tuteurs	Supervision et contrôle des représentants privés	-Représentants des personnes inaptes régime privé: curateurs privés et tuteurs		- Direction dissoute. - Toutes les tâches assumées par les Services font partie du travail du responsable-client
Direction de la gestion des biens	-Fiducies personnelles -Fiducies vacantes -Comptes rendus & remise des biens -Support	Représentation et gestion des biens Administration des biens délaissés	-Personnes inaptes ayant un patrimoine complexe - Héritiers, ayants droit et État	- Cette direction est scindée en deux directions: Direction des services collectifs et Direction des biens délaissés - Les employés du service des fiducies personnelles sont devenus des professionnels qui assistent le responsable-client	

1994	Services	Rôles	Clients
Direction de la protection / Montréal	Trois services régionaux de protection	Représentation et gestion de biens	-Toutes les personnes inaptes de la région de Montréal quelle que soit la complexité du patrimoine. -Tous les curateurs et tuteurs privés
Direction de la protection / Québec et régions	Deux services régionaux de protection	Représentation et gestion de biens	-Toutes les personnes inaptes de la région de Québec quelle que soit la complexité du patrimoine -Tous les curateurs et tuteurs privés
Direction des Services collectifs		Transactions financières, support technique	- Les deux directions de la protection - La direction des biens délaissés

		aux autres directions	
--	--	-----------------------	--

4.1.4) STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CPQ

4.1.4.1) L'organigramme

Les organigrammes du CPQ en 1989, 1991 et 1994 nous permettent de retracer l'évolution des transformations structurelles dues à la réingénierie. (voir figures 1, 2, 3 et tableau 1). Les directions touchées par le changement sont les trois directions opérationnelles et le service juridique. Les deux directions fonctionnelles de l'administration et de la planification n'ont subi aucune transformation au niveau de leur structure ou de leur mandat.

Dans un premier temps, soit avant 1990, (Figure 1) le CPQ servait ses trois groupes de clients à partir de ses trois directions. Les trois groupes de clients sont:

- (1) les personnes représentées par le Curateur public dans l'exercice de leurs droits civils (représentation et protection des majeurs sous régime public);
- (2) les curateurs et tuteurs privés (supervision des représentants légaux des majeurs et mineurs sous régime privé);
- (3) les héritiers, les créanciers, les propriétaires absents, inconnus ou introuvables et divers autres intervenants.

Ces clients étaient donc servis par les directions opérationnelles suivantes:

- 1) *Direction de la protection des majeurs*: Cette direction assumait conjointement la responsabilité de représenter et d'administrer⁹ les biens des

⁹ Les rôles de représentation et de gestion des biens sont indissociables bien qu'ils soient de natures différentes (voir tableau 1). Chaque acte de gestion d'un bien exige nécessairement que le Curateur public joue le rôle de représentant légal, mais l'inverse n'est pas vrai.

personnes ayant des patrimoines de complexité minime. Cette direction devait en outre développer et assurer une meilleure connaissance des personnes représentées, de leur milieu et de leurs besoins réels, et cela en engageant davantage leurs proches dans les décisions. La direction se composait de quatre services : le service d'admission et d'orientation, le service de protection, le service de représentation et le bureau de Québec qui était chargé des populations de Québec et ses régions tout en étant centralisé à Montréal.

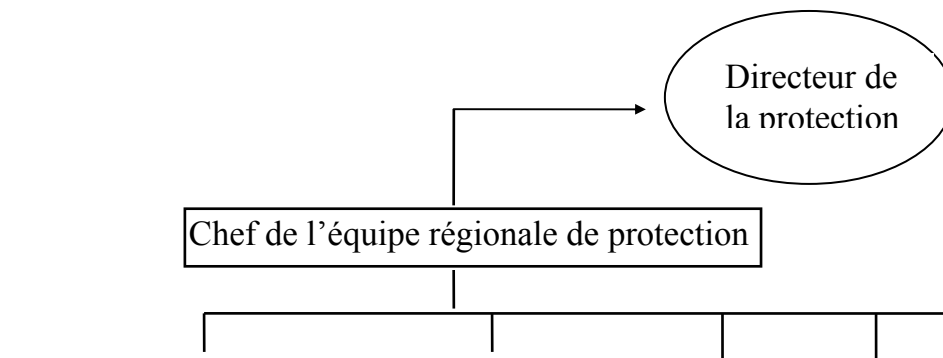
2) *Direction de la gestion des biens*: Cette Direction exerçait un double rôle. D'abord, elle se chargeait de la représentation des personnes et de l'administration des biens des personnes ayant des patrimoines de grande complexité. Elle offrait des services de soutien à la gestion courante de ces biens ainsi qu'à l'administration faite par la direction de la protection des majeurs. Elle rendait compte périodiquement de cette gestion aux personnes représentées ou à leurs proches, et procédait à la remise des biens à la fin de la juridiction. Ensuite, elle était chargée de l'administration des biens pour les personnes physiques ou morales, inconnues ou introuvables, et les successions vacantes dont le CPQ est curateur d'office ou administrateur provisoire. La direction se compose de quatre services: (1) le service des fiducies personnelles qui gérait les patrimoines complexes des clients; (2) le service du support qui gérait les allocations, l'hébergement des personnes représentées dans les maisons de retraite et les déclarations fiscales de ses clients; (3) le service des comptes rendus et de remise des biens qui s'occupait de l'établissement des bilans de la gestion des biens des personnes représentées et de la remise de ces biens aux ayants droit à la fin de la juridiction; (4) le service des successions vacantes et autres juridictions, qui gérait les biens délaissés.

3) *Direction des curateurs et des tuteurs*: Cette direction exerçait un rôle de supervision sur plus de 5 000 curateurs privés et 11 000 tuteurs aux mineurs. Elle veillait donc à informer les curateurs et tuteurs de leurs rôles, responsabilités et devoirs envers les personnes qu'ils représentaient, et à les assister au besoin dans l'exercice de leur mandat. Elle devait vérifier, par le biais de son service de supervision, l'administration des curateurs et des tuteurs en fonction des besoins des personnes représentées, intervenir auprès d'eux en utilisant la médiation entre les parties, l'émission des constats d'infraction le cas échéant et, dans les cas graves, demandait la destitution et le remplacement du représentant légal auprès du tribunal. Pour sa part, le service de l'intervention à l'ouverture veillait à assurer à une personne en besoin de protection le régime le plus approprié à sa situation et à trouver le représentant légal le plus adéquat. Il fournissait le soutien physique et informatique à l'ouverture de ces régimes et en tenait le registre.

4) *Le service juridique*: Le service juridique avait le mandat d'assister la curatrice publique, ses cadres et ses employés par le biais d'opinions juridiques, de conseils, d'informations, de formation de personnel et de participation directe au niveau de certaines opérations à caractère essentiellement juridique. Les services rendus aux directions opérationnelles comprenaient, entre autres, les procédures judiciaires commentées, les mises en demeure, les vérifications de titres, les vérifications de projets d'actes, les opinions juridiques écrites ou verbales et les assignations complètes ou partielles de dossiers à caractère juridique.

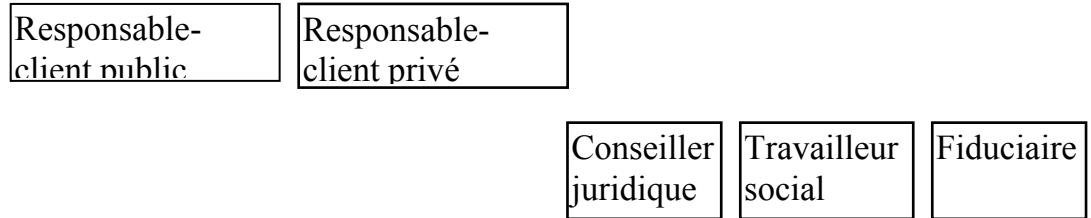
Dans un deuxième temps, l'année 1991 a vu l'organigramme du CPQ se transformer d'une manière fondamentale, et ce pour les trois directions opérationnelles. Ainsi la direction de la gestion des biens s'est scindée en deux nouvelles directions: la direction des biens délaissés et la direction des services collectifs. Quant à la direction de la protection des majeurs, elle a vu sa structure passer d'une structure par fonctions à une structure par régions. Chaque région est dotée d'un bureau régional formé d'une équipe de **responsables-clients**¹⁰ dont le rôle est de veiller sur l'ensemble du processus de protection qui était réparti entre les différents services des différentes directions. Ces responsables-clients sont assistés, dans l'accomplissement de leur travail, par **des professionnels**¹¹ (conseiller juridique, travailleur social, fiduciaire). Ensemble, ils forment une équipe multidisciplinaire, hiérarchiquement subordonnée au **chef de l'équipe régionale de la protection**¹² qui rend compte de l'activité de son équipe au directeur de protection des majeurs (voir figure 3.1).

Figure 3.1) Structure d'une équipe régionale de protection



¹⁰ Les nouveaux responsables-clients sont les anciens employés de bureaux des différents services chargés de l'exécution d'une portion du processus.

¹¹ Les professionnels sont les employés de bureaux spécialisés dans les tâches techniques telles que la fiducie, le conseil juridique et le travail social.



Le mandat de la direction de la gestion des biens a été profondément modifié à la suite de la révision de la chaîne de livraison des services adoptée dans le cadre de la planification stratégique 1990-1993. Les services rendus par le CPQ sont organisés depuis en deux lignes d'affaires: la protection des personnes inaptes et la gestion des biens délaissés. D'une part, la gestion des biens des personnes représentées pourvues d'un patrimoine complexe, qui était auparavant assurée par le service des fiducies personnelles (direction de la gestion des biens), a été confiée aux responsables-clients (direction de la protection des majeurs) avec l'assistance des professionnels provenant du service de fiducies personnelles. Ce service a donc cessé d'exister en tant que tel et les professionnels en fiducies sont devenus membres des équipes régionales de protection. D'autre part, la planification stratégique a amené la création d'une direction des biens délaissés (deuxième ligne d'affaires) à laquelle est passé le personnel du service des successions vacantes et autres juridictions de l'ex-direction de la gestion des biens (voir tableau 1).

À la fin de 1991, la direction de la gestion des biens a pris une nouvelle orientation et s'occupe principalement d'un nouveau mandat consistant à assurer les services techniques et collectifs à l'intérieur de l'organisation. Cette orientation l'a amené à changer son nom de «direction de la gestion des biens» à la «direction des services collectifs». Le mandat général de la Direction des Services Collectifs est d'apporter aux autres directions, et au public dans

¹² Le chef de l'équipe régionale de la protection est aussi appelé chef du service régional.

certains cas, le soutien administratif et technique permettant de régler les activités identiques s'appliquant à un nombre important de dossiers de personnes dotées d'un régime de protection. Ses principales activités sont, entre autres:

- de recevoir et traiter les jugements, procédures judiciaires et autres documents en matière d'ouverture et de révision du régime de protection;
- de gérer les dossiers physiques de toutes les personnes bénéficiant d'une protection et ceux des biens délaissés;
- de gérer le service de courrier interne et externe;
- de requérir et percevoir tout revenu dont les personnes représentées sont bénéficiaires;
- d'assumer la gestion courante des immeubles confiés au Curateur public et les obligations fiscales des personnes représentées par le CPQ;
- de vérifier les inventaires, les sûretés et les rapports annuels des curateurs et des tuteurs privés;
- de produire sur demande un compte rendu sommaire annuel en cours de gestion et la reddition de compte aux personnes représentées et à leurs proches;
- d'effectuer la remise des biens aux personnes représentées ou à leurs héritiers à la fin de la juridiction.

Dans un troisième temps, l'année 1993 a vu trois grandes nouvelles transformations:

- (1) la dissolution de la direction des curateurs et des tuteurs;
- (2) le changement du mandat du service juridique;
- (3) la scission de la direction de la protection en deux directions régionales : la direction de protection de Montréal et la direction de protection de Québec/régions. (voir organigramme 1994).

1- La nouvelle structure de la direction de la protection (bureaux régionaux formés par des équipes multidisciplinaires qui gèrent l'intégralité du processus de protection) a rendu injustifiée l'existence d'une direction pour les curateurs et tuteurs. Chaque équipe régionale a désormais des responsables-clients publics qui représentent eux-mêmes les clients et des responsables-clients privés qui supervisent et contrôlent les représentants du régime privé. Le service de révision, qui faisait partie de la direction des curateurs et des tuteurs, a été dissous et les activités de réévaluation, instaurées par la loi, ont été intégrées aux tâches du responsable-client. L'unité judiciaire qui s'occupait des procédures juridiques pour l'ouverture et la révision des régimes publics de protection a cessé ses activités. Ces fonctions sont désormais confiées à des conseillers juridiques de pratique privée (avocats ou notaires selon les besoins).

2- Le mandat du service juridique ainsi que sa structure ont été considérablement transformés à compter de 1992. Les conseillers juridiques qui oeuvraient en prise directe avec les directions opérationnelles (protection et biens délaissés) ont été intégrés à ces directions. Les membres de l'équipe technique qui supportaient les processus judiciaires d'ouverture ou de révision de régime public de protection sont devenus conseillers juridiques et mandataires auprès des responsables-clients. Les tâches techniques exécutées par ces professionnels ont été confiées en partie aux professionnels de pratique privée. Le mandat du service juridique corporatif est devenu limité aux activités de nature contentieuse et de formation des conseillers juridiques ainsi qu'à un service de conseil auprès de la curatrice pour les questions corporatives.

3- La régionalisation de la direction de la protection: Cette direction, qui gère tous les aspects du processus de protection, est divisé à compter de 1993,

en deux directions: celle de Montréal et les régions avoisinantes et celle de Québec et régions, et ce pour répondre aux spécificités des besoins locaux. Ainsi, cinq bureaux régionaux sont aujourd'hui en fonction pour l'ensemble du territoire de la province. Chaque bureau régional est composé d'une équipe de responsables-clients assistée par les professionnels (fiduciaire, conseiller juridique, travailleur social). Chaque chef d'une équipe régionale de protection est hiérarchiquement lié au directeur de la protection de la région dont il relève.

4.1.4.2) Le lien entre l'équipe régionale de la protection et sa clientèle

Depuis l'adoption du nouveau "concept" de responsable-client la relation avec les clients est devenue très personnalisée. Le responsable-client est devenu la principale interface entre l'organisation et ses clients et développe une fine compréhension de la situation de la personne protégée (le premier axe de personnalisation des services). La régionalisation des équipes de protection était le deuxième axe suivant lequel la personnalisation des relations avec les clients s'est faite. Chaque équipe régionale est donc au service des personnes inaptes de cette région. Ainsi, chaque équipe doit s'adapter aux spécificités régionales. Chaque région est divisée en départements et chaque responsable-client est imputable des demandes de protection qui parviennent de son département. À l'aide des codes postaux, les demandes sont acheminées vers les responsables-clients correspondants. Le risque de chevauchement entre les compétences territoriales des responsables-clients est donc éliminé.

4.1.4.3) Le lien entre le chef de l'équipe de la protection et le reste de l'organisation

L'équipe de la protection est devenue l'unité de base de la structure opérationnelle au service de la clientèle. Une fois l'équipe structurée ainsi, le

rôle du chef d'équipe gagne en importance: son objectif est de personnaliser les relations avec la clientèle et d'améliorer la qualité des services en les adaptant aux caractéristiques régionales et personnelles. Il lui incombe d'assurer l'interface entre l'équipe régionale et la structure corporative. Il doit en même temps s'assurer que les services rendus à la clientèle locale correspondent bien aux besoins spécifiques de cette clientèle¹³ et que les consignes de la direction de la protection seront respectées. Ces consignes se veulent uniformisantes des services rendus par souci d'équité entre les différentes clientèles.

Le directeur de la protection veille donc à l'uniformité des décisions prises d'une équipe régionale à l'autre, et ce dans le cadre d'une vision commune en ce qui touche à la protection des personnes. Il garantit l'harmonie entre la jurisprudence en matière de protection et les orientations qu'il donne aux chefs régionaux. Le CPQ étant un organisme régi par la Loi sur la fonction publique, sa structure hiérarchique est assez bien définie. Ainsi, le chef de l'équipe régionale est le subordonné direct du directeur de la protection, la hiérarchie qui existe entre ces deux niveaux doit être respectée. Le champ décisionnel (ou l'autorité) du chef de l'équipe régionale lui est délégué par le directeur de la protection. Comme dans le secteur financier, le champ décisionnel est déterminé sous forme d'une somme d'argent que la décision implique. Au-delà de cette autorité, le chef de l'équipe régionale doit en référer au directeur de la protection pour approbation. La même interdépendance décisionnelle existe entre le responsable-client et le chef de l'équipe régionale. Ce champ décisionnel est actuellement révisé à la hausse pour diminuer la

¹³ Type de propriété, rapports sociaux dans la région, rapports avec la famille, qui diffèrent selon que le milieu soit rural ou urbain.

fréquence du recours au palier hiérarchique supérieur et mieux responsabiliser le palier hiérarchique de la base (c-à-d le responsable-client).

4.1.4.4) L'autorité du chef de l'équipe régionale de la protection

Formellement, le chef de l'équipe régionale de protection est le supérieur hiérarchique immédiat des responsables-clients et des professionnels qui forment son équipe. Il joue aussi le rôle de régulateur et de répartiteur de dossiers dans son équipe. Dans le cas où un responsable-client est submergé de demandes alors qu'un autre l'est moins, il peut prendre la décision d'affecter au second le surplus de travail du premier. Il tient aussi lieu d'arbitre quand des conflits d'allocation de charge de travail surgissent entre les responsables-clients et les professionnels. Enfin, il est le conseiller privilégié des responsables-clients en ce qui concerne certains dossiers. Il peut fournir lui-même le conseil demandé ou désigner la personne adéquate à contacter. En tant que supérieur hiérarchique, il lui incombe de planifier les activités de son équipe, d'intervenir au besoin et d'évaluer la qualité du travail des responsables-clients et des professionnels.

L'évaluation de la qualité du travail des responsables-clients se fait selon deux types de critères, quantitatifs et qualitatifs. Sur le plan quantitatif, l'évaluation se fait sur deux niveaux. Au premier niveau, il s'agit du respect des délais standards établis pour les différentes phases du processus de protection (ouverture du régime, stabilisation du dossier, etc.). Au deuxième niveau, il s'agit d'évaluer la rapidité avec laquelle le responsable-client répond à des demandes extérieures contingentes tel que le paiement d'un montant d'argent pour satisfaire un besoin financier d'une personne protégée ou le règlement d'un problème qu'un client peut avoir dans son milieu de vie. Sur le

plan qualitatif, l'évaluation se fait aussi sur deux niveaux. Le premier concerne la facilité avec laquelle le responsable-client identifie les problématiques pour lesquelles l'intervention des professionnels est nécessaire et sa capacité d'attribuer des mandats aux professionnels dont l'expertise correspond le mieux à la nature des problèmes. Au deuxième niveau, les responsables-clients doivent établir annuellement leurs plans d'action pour les dossiers qu'ils gèrent. Ces plans sont évalués par le chef de l'équipe régionale pour apprécier la capacité d'anticipation des responsables-clients car le Curateur public se veut être un organisme proactif qui prévoit les attentes de ses clients.

4.1.5) LE PROCESSUS DE PROTECTION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE RÉGIONALE DE LA PROTECTION

4.1.5.1) L'étendue et la nature du travail individuel

L'objectif de la réingénierie des processus opérationnels du CPQ était la personnalisation des relations avec les clients conformément au texte de la Loi 145 de même que l'humanisation de cette relation conformément à l'esprit de cette loi. Pour atteindre cet objectif deux moyens ont été simultanément utilisés: la régionalisation, et en second lieu l'adoption du nouveau "concept" du responsable-client en vertu duquel le rôle formel de l'employé de base a fondamentalement changé de contenu.

Après avoir été un maillon dans une longue chaîne de services par lesquels le processus se déroulait, l'employé de base¹⁴, converti en responsable-client, est désormais responsable de l'intégralité du processus. Son ancien rôle

¹⁴ L'employé de bureau était un spécialiste d'une étape précise du processus. Les employés de bureaux sont devenus des responsables-clients qui gèrent la totalité du processus.

de spécialiste d'une séquence précise a cédé la place au rôle de généraliste responsable de l'ensemble des étapes du processus (voir annexe 2).

Le responsable-client est assisté par une équipe de professionnels auxquels il confie des mandats tout en restant le responsable principal des dossiers de protection. Pour atteindre ce niveau de polyvalence, un programme de formation interne a été mis en place. Chaque nouveau responsable-client, ayant été lui-même spécialiste d'une portion du processus, échangeait son expérience et ses connaissances avec ses pairs, eux-mêmes ex-spécialistes dans d'autres portions.

4.1.5.2) La variabilité de la tâche:

Il est difficile, après l'intégration des étapes du processus de protection et sa gestion par la même personne, de parler du travail de cet individu en termes de tâches. Le processus intégré devient une "tâche" assez complexe. Malgré la séquentialité prédéterminée des étapes du processus, chaque client est considéré comme un cas particulier. Le traitement de son dossier se fait donc par l'exécution d'un ensemble de tâches différemment pondérées. L'importance relative de chaque étape est fonction des caractéristiques spécifiques du client.

4.1.5.3) La variabilité du processus:

Étant donné que la satisfaction des clients est l'objectif principal du changement de la structure et des processus opérationnels, il s'avère évident que le processus doit s'adapter à la situation particulière de chaque personne représentée. Si nous prenons pour exemple la gestion des biens de la personne

protégée, le rapport personnalisé entre la personne protégée et le responsable-client dépend de plusieurs facteurs dont:

- * l'importance du patrimoine du client;
- * le degré d'autonomie de la personne;
- * la proximité ou l'éloignement du lieu de résidence du client du bureau régional de la protection. Bien que les actes de gestion que le responsable-client peut faire au nom de son client soient bien définis à l'avance, la fréquence des demandes spécifiques des clients et les facteurs précités amènent le responsable-client à procéder selon le cas du client. Pour chaque cas le processus adapté est différent, donc fondamentalement variable selon les clients.

4.1.5.4) La standardisation du processus de protection:

Le processus de protection est hautement standardisé étant donné les aspects juridiques qui touchent aux actes de représentation et de gestion des biens des clients. À côté des aspects juridiques, cette standardisation peut s'expliquer par la stabilité de l'environnement, la croissance de la demande et le monopole qu'a cet organisme public sur son activité.

La structure du CPQ reste, avant et après la réingénierie, une bureaucratie qui tend à être professionnelle après avoir été mécaniste (typologie de Mintzberg). Néanmoins, la division horizontale du travail est considérablement atténuée par la réingénierie, qui a fait passer la structure fonctionnelle en une structure par lignes d'affaires. Cependant, l'existence d'un **processus type standardisé** n'empêche pas le responsable-client de prendre toute initiative qu'il juge convenable en vue de satisfaire son client et ce, en ignorant les étapes qu'il juge non nécessaires.

4.1.5.5) Mesurabilité du résultat du processus

Deux mesures peuvent être attribuées au processus: une mesure quantitative concernant les délais dans lesquels les différentes étapes du processus sont effectuées, et une autre qualitative concernant la satisfaction des clients par la qualité des services rendus. Il est à noter que chaque étape du processus de protection (ouverture, représentation, gestion des biens des personnes représentées) représente en soi un mini-processus (voir annexe 2)

La réintégration de ces étapes et leur gestion par le responsable-client a permis d'importantes économies de temps. Ainsi le temps de déplacement du dossier entre les différents intervenants spécialistes, de même que des prises de décisions redondantes, ont été épargnés. Cette réduction du temps de traitement est l'un des critères de la mesure de la qualité du service rendu au client, mais il reste aussi le critère de la personnalisation des relations avec les clients qui constitue un critère subjectif non quantifiable. Les clients peuvent communiquer avec une seule personne qui suit leur cas dès le début de l'ouverture du régime de protection et qui est à l'écoute de leurs besoins. Le résultat du processus après la réingénierie témoigne d'une nette amélioration de la qualité du service. Un sondage mené auprès des établissements de santé où résident la majorité des clients indique un degré de satisfaction de 80 %. Bien que le contenu des services n'ait pas changé, ce degré élevé de satisfaction indique une nette augmentation de la qualité des prestations. Ainsi le délai de livraison des services est considérablement diminué et la satisfaction des clients a augmenté par le rapprochement des bureaux régionaux de la protection et la simplification considérable des processus. En contrepartie, le travail des responsables-clients est devenu plus complexe mais leur satisfaction n'est cependant pas altérée. Il est difficile de comparer leur niveau de

satisfaction actuelle à celui de l'avant réingénierie à cause du changement radical du contenu de leur travail. Le sondage mené à l'intérieur de l'organisation donne un degré de satisfaction allant de 60 à 75 %. L'adaptation à la complexification du travail n'est pas donc uniforme. Mais un travail complexe demeure gratifiant pour l'individu par les défis stimulants qu'il génère.

4.1.5.6) Réseau de communication

La communication au sein de l'équipe de protection est assez fluide et se base sur la verbalité. La taille des équipes régionales ainsi que leur autonomie relative par rapport à la structure corporative favorise une communication efficace concernant le travail opérationnel.

4.1.5.7) La hiérarchie informelle au sein du groupe

Le responsable-client est le principal acteur de l'équipe de protection: c'est à lui que revient la gestion du processus de protection (ouverture du régime de protection, représentation de la personne bénéficiant d'un régime public, fermeture du régime en cas de décès). Cependant, le responsable-client a recours aux professionnels pour l'assister dans cette gestion. En fait, le lien entre le responsable-client et les professionnels est de double nature. D'une part, et sur le plan informel, c'est un lien de conseil. Si le responsable-client a besoin d'un conseil particulier, il doit consulter le professionnel / spécialiste qui lui suggère des solutions. D'autre part, le lien entre le responsable-client et le professionnel en est un de mandant - mandataire. Dans l'exécution des étapes du processus, le responsable-client peut avoir besoin qu'un ou plusieurs professionnels assument des mandats particuliers. Ainsi, il peut recourir au

fiduciaire pour établir le bilan du patrimoine de la personne à protéger et au travailleur social pour établir le bilan familial (lien avec les proches, le membre de la famille désireux de devenir représentant légal...). Ce lien de mandant - mandataire peut s'établir directement entre le responsable client et les professionnels comme il peut s'établir par l'intermédiaire du chef de l'équipe régionale. Ce dernier, connaissant les occupations des spécialistes, peut indiquer au responsable-client les professionnels avec qui entrer en contact. La tendance actuelle au sein des équipes régionales est de favoriser le lien mandant - mandataire à celui du conseil. Dans cette perspective, le rôle du chef de l'équipe régionale est d'intervenir *a posteriori* pour réguler l'allocation des dossiers en veillant sur l'équilibre de la charge du travail entre les professionnels.

4.1.5.8) La responsabilité de l'équipe envers les clients

Le responsable-client étant la principale interface entre l'organisation et le client, il est dûment responsable des conséquences de ses décisions, de la qualité des services de représentation et de la gestion des biens de ses clients. Ces derniers ont cependant une autre voie de recours en cas d'insatisfaction du contenu des décisions prises à leurs comptes. Ainsi, le service communication et relation avec les clientèles (direction de planification) reçoit les plaintes et étudie leur bien-fondé dans le cas où un accord n'a pas eu lieu directement entre le client et le responsable-client chargé de son dossier. Si les réclamations sont légitimes, une communication directe est alors établie avec le responsable-client qui gère le dossier du client insatisfait. Ce service joue un rôle d'intermédiation afin de trouver un compromis entre le client et son représentant. Quant à la responsabilité des professionnels, elle n'est pas engagée directement envers les clients. Ils ont cependant la responsabilité

professionnelle de bien assumer le mandat qui leur est confié par le responsable-client.

4.2) LE CAS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES À NORTHERN TELECOM

4.2.1) NORTHERN TELECOM, CANADA Ltd (nt)

Le capital de la compagnie Northern telecom, Canada Ltd est détenu à 52,67 % par BCE. Inc qui détient entre autre 100 % du capital de Bell-Canada .

4.2.1.1) Le secteur d'activité

Northern Telecom a vu le jour en 1895 à Montréal et exerçait à l'origine ses activités dans le domaine de la fabrication des téléphones. Un siècle plus tard, la société opère toujours dans l'industrie de la télécommunication. Outre la communication publique, **nt** a diversifié ses sources de revenus en misant sur la croissance des nouvelles technologies de communication tels que les systèmes sans fil, très large bande, et les réseaux d'information. Elle assume la

fabrication du matériel de communication, la recherche et développement de nouvelles technologies de communication et l'installation de réseaux de télécommunication avec et sans fils.

4.2.1.2) Les clients

Northern Telecom offre des solutions de télécommunication à une clientèle composée de prestataires de services, d'entreprises du secteur public et privé, de particuliers et de collectivités, et ce dans les quatre continents¹⁵ où elle exerce ses activités.

4.2.1.3) Le marché

Le marché mondial de la télécommunication est en pleine expansion. Non seulement les nouvelles technologies créent une nouvelle demande, mais la croissance économique des pays nouvellement industrialisés tels que la Chine et les pays du sud-est de l'Asie, offrent un énorme potentiel pour les entreprises occupant comme **nt** une place importante dans l'industrie. Le marché nord-américain, qui représente actuellement 70 % des produits d'exploitation, est en phase de maturité alors que les autres marchés, surtout l'Asie, sont en pleine expansion. L'objectif de Northern Telecom est de réaliser 50 % de ses produits d'exploitation dans ces marchés d'ici l'an 2000.

4.2.1.4) La mission

La mission de Northern Telecom est de prendre la tête du marché en misant sur la satisfaction des clients, sur une valeur ajoutée supérieure et sur

¹⁵ Il s'agit de l'Asie, de l'Amérique, de l'Australie et de l'Europe.

l'excellence des produits. Pour y parvenir, Northern Telecom mise sur les alliances stratégiques avec les entreprises internationales opérant dans la même industrie et sur les stratégies fusion-acquisition d'entreprises nord-américaines de haute technologies pour consolider sa croissance, surtout dans ces nouveaux marchés.

4.2.1.5) Les facteurs clés de succès

Dans un secteur très concurrentiel où les nouvelles technologies de l'information se développent d'une manière exponentielle, les trois facteurs clés du succès sont: l'innovation technologique, la rapidité de mise en marché des nouvelles technologies, la qualité du service et les rapports privilégiés avec les clients.

4.2.1.6) La structure

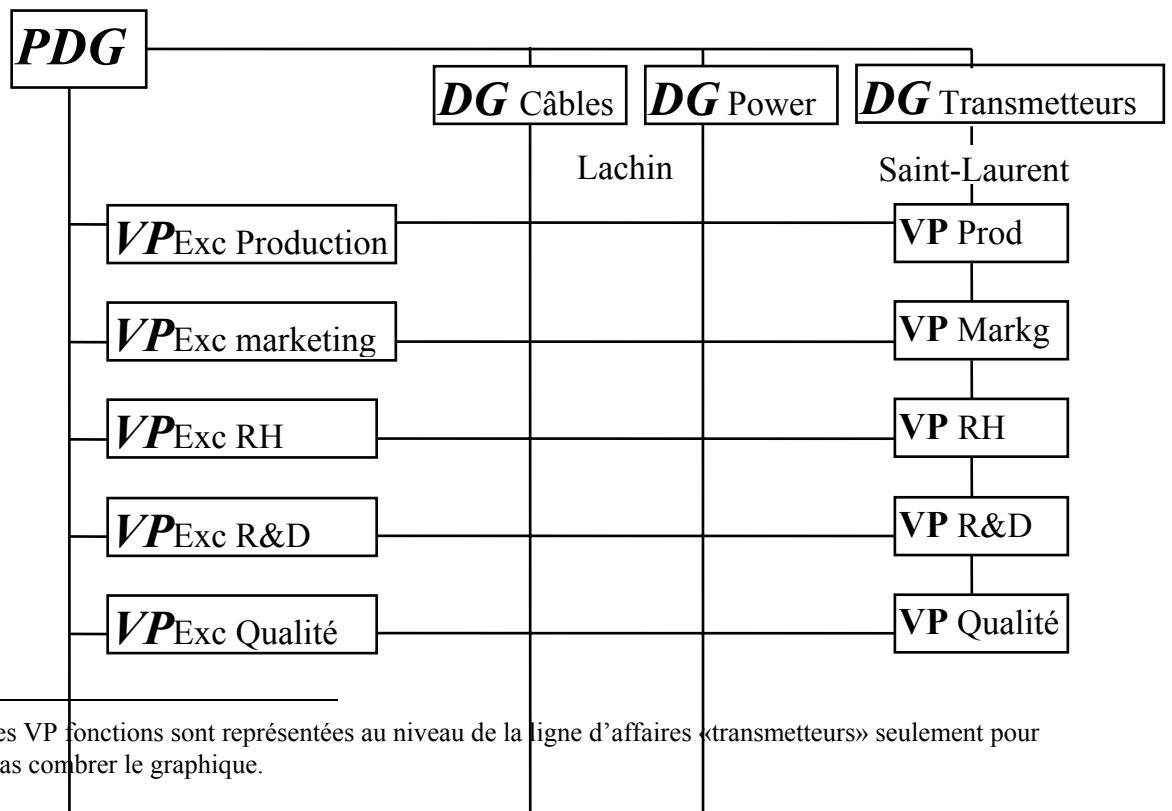
Depuis 1991, la compagnie s'est dotée d'une structure matricielle combinant les aires fonctionnelles avec les lignes d'affaires. Cette structure possède aussi une dimension régionale, qui demeure cependant secondaire par rapport à la structure par lignes d'affaires. Par exemple, à **nt** le Canada est subdivisé en trois régions, soit la région de Québec, la région Centre-Ouest et la région Est.

Dans le cadre de ce travail, nous focaliserons l'étude sur le groupe RH relevant de la région du Québec et servant les trois lignes d'affaires ayant des unités de production toutes situées sur l'île de Montréal. Les deux premières lignes d'affaires (Câbles et Power) ont une unité de production située à Lachine. D'autre part, la troisième ligne d'affaires (Transmetteurs) a une unité de production à Saint-Laurent. Enfin le groupe RH sert aussi Bell-Northern

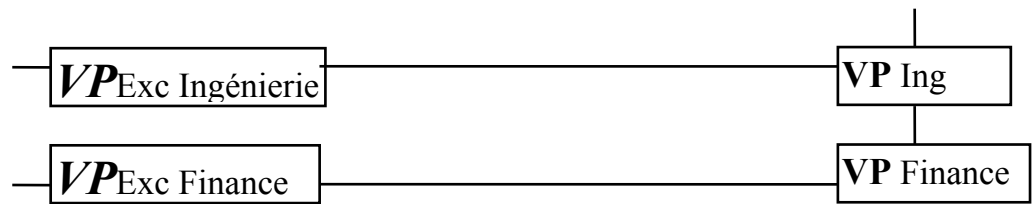
Research (BNR), filiale de **nt** spécialisée dans la Recherche & Développement et possédant une structure propre.

Il est à noter qu'une ligne d'affaires peut avoir plusieurs unités de production n'étant pas nécessairement situées dans une même région. C'est la structure par lignes d'affaires qui prime sur la structure régionale.

FIGURE 4: Structure de Northern Telecom / Région de Montréal¹⁶



¹⁶ Les VP fonctions sont représentées au niveau de la ligne d'affaires «transmetteurs» seulement pour ne pas combler le graphique.



4.2.2) LE CONTEXTE DE CHANGEMENT À NORTHERN TELECOM

L'année 1991 a vu le début de changements considérables dans les différentes composantes de l'organisation: la structure hiérarchique a cédé la place à une structure matricielle (des fonctions au niveau corporatif et des chefs de lignes d'affaires au niveau opérationnel (voir figure 4); chaque chef de ligne d'affaires, appelé *Directeur General* (DG), est responsable de tous les aspects de gestion de sa ligne d'affaires (R&D, Finance, Qualité...). Les compétences distinctives ont été redéfinies. L'orientation vers la clientèle par la fourniture d'un produit concurrentiel de haute qualité et à haute valeur ajoutée, est devenue la référence de toute décision stratégique.

En 1993, la société Northern Telecom a connu des pertes de plus d'un milliard de dollars américains, alors que le marché de la télécommunication n'était pas en phase de déclin. Cet événement exceptionnel dans l'histoire de la société fut le fait générateur d'une révision des processus de travail et de l'adoption de la réingénierie comme solution à la lourdeur de l'appareil administratif de la société. La crise de 1993 s'est traduite par une réduction des coûts du fonctionnement et par une réduction considérable des effectifs.

La Vice-Présidence Ressources Humaines (objet de notre recherche) a été considérablement touchée par ses compressions budgétaires et a vu son effectif réduit de moitié. Face à cette situation, la fonction Ressources Humaines (RH) n'avait plus les moyens, humains et budgétaires, de continuer à assumer son mandat initial de la même façon. Une transformation majeure de

la mission et des processus de travail était donc imminente pour que cette fonction continue à jouer son rôle déterminant dans le succès de la société qui emploie 57 000 personnes à l'échelle planétaire et 20 000 au Canada, dont 6 000 au Québec.

4.2.3) LA RÉINGÉNIÉRIE DES PROCESSUS À LA FONCTION *RH* DE nt:

Le mandat initial de la fonction RH était d'assumer l'interface avec les différents groupes de salariés et comportait trois volets. Le premier volet concernait l'aspect gestion des affaires courantes, c'est-à-dire l'administration au quotidien de tout ce qui touche les employés de base (transactions, gestion des fichiers employés, formation, évaluation...). Le deuxième volet touchait l'aspect conseil et assistance aux gestionnaires des différentes fonctions concernant les problèmes spécifiques auxquels ils faisaient face dans l'exercice de leur fonction, et touchant à la gestion des RH. (recrutement, licenciement, règlement des conflits...). Le troisième volet était relatif à la mise en oeuvre des programmes stratégiques élaborés au niveau corporatif.

Pour assumer ce mandat, la vice-présidence RH s'est dotée d'une structure hiérarchique où la division horizontale et verticale du travail était de rigueur pour traiter la masse diversifiée d'information. Chaque unité de production avait sa propre unité administrative RH qui se rapportait à la structure corporative concernant la gestion du personnel de l'unité en question. Chaque unité avait donc ses propres procédures administratives, son propre système d'information et sa propre organisation liée à la réalité locale, et se rapportant à la fonction RH corporative.

Au niveau de la fonction RH, il n'est pas possible de parler de processus critiques autour desquels tout le travail est organisé. Il s'agit plutôt d'un ensemble de mini-processus répartis entre un certain nombre de spécialistes.

Les processus destinés à assumer l'interface avec les employés étaient les plus importants en termes d'allocation de ressources (temps, effectifs, budget), alors que les processus de gestion de projets stratégiques et d'assistance aux gestionnaires étaient moins dominants dans les préoccupations quotidiennes des unités administratives de RH, trop éparpillées territorialement pour pouvoir s'occuper d'autre chose que de la gestion des ressources humaines dans le sens conventionnel (salaires, congés, primes, avantages, demandes particulières...)

La restructuration de 1993 émane d'une remise en cause fondamentale de la structure corporative de la fonction RH et des modes de fonctionnement locaux. Cette restructuration s'est faite en vue de créer une complémentarité entre les niveaux de gestion global et local. L'objectif était l'élimination des dédoublements de tâches et du gaspillage de ressources en exécutant localement des processus dont la centralisation et la gestion globale (au niveau corporatif) permettent, d'une part, la réalisation des économies d'échelle assez considérables et, d'autre part, la simplification des processus devenus trop complexes par leur diversité locale. Cette complexité les rend difficilement comparables, ce qui se répercute sur le travail de la vice-présidence exécutive dont la mission est, notamment, de contrôler l'exécution de ces processus.

Par la réingénierie, les processus routiniers sont devenus centralisés au siège social de Toronto où une équipe d'analystes et de concepteurs de systèmes d'information veille à la standardisation et l'informatisation de ces processus. L'interface avec les employés de la base concernant des questions purement administratives (pour avoir l'information, effectuer des transactions ou changer des données dans leurs fichiers personnels) n'est plus l'affaire des unités RH locales mais plutôt de l'InfoCentre, base de données commune sise à

Toronto et accessible aux employés par la technologie des standards téléphoniques informatisés 1-800 ou des guichets interactifs placés à proximité de leur lieu de travail.

Au niveau local, le personnel RH s'est vu exempter des tâches routinières (interface avec les employés de la base) et attribuer un nouveau mandat, celui de fournir conseil et assistance aux gestionnaires qui assument maintenant les interfaces avec les employés en ce qui a trait aux problèmes non récurrents. La décentralisation a consisté en l'attribution de nouveaux rôles de gestion de ressources humaines aux différents niveaux de gestion de l'ensemble des sept fonctions. La résolution des problèmes non récurrents des employés n'est plus le monopole de la fonction RH tant que ces problèmes peuvent être gérés au niveau local.

L'exemple qui illustre le mieux cette réingénierie, qui a amené une répartition des processus entre une gestion globale et une gestion locale, est le processus de recrutement. Avant la restructuration de 1993, le processus de recrutement se faisait d'une manière locale. Chaque unité avait son propre personnel qui s'occupait du recrutement. Le besoin en personnel étant explicité par les gestionnaires, les spécialistes du recrutement consultaient leur base de curriculum vitae (CV), choisissaient les candidats dont les qualifications et l'expérience correspondaient aux besoins de l'entreprise et organisaient des entrevues de sélection durant lesquelles les différents représentants des unités de production étaient présents pour faire le "marketing" de leurs unités respectives devant les candidats. Cette procédure créait une concurrence interne pour attirer les candidats intéressants.

Le processus de recrutement, après la restructuration de 1993, est devenu centralisé au siège de **nt** à Ottawa, où on a pu développer par le passé une compétence distinctive dans le domaine du recrutement. Afin d'éviter la concurrence interne entre les différentes unités et d'orienter cette concurrence contre les vrais compétiteurs (les entreprises en activité dans la même industrie), toutes les demandes et offres d'emploi sont traitées par les spécialistes de recrutement d'Ottawa. Tous les CV sont donc centralisés dans une base de données informatisée accessible à tous les gestionnaires à l'aide de la messagerie électronique. Ceux-ci peuvent, selon la spécificité de leurs demandes, consulter cette base de données, avoir un résumé des CV des candidats intéressants et communiquer leurs noms au centre de recrutement d'Ottawa qui se charge d'organiser les entrevues et d'affecter les candidats aux unités de production qu'ils préfèrent.

En ce qui à trait aux relations de travail, il est à noter qu'avant la réingénierie les négociations des conventions collectives se faisaient au niveau des unités de production régionales. L'unité Ressources humaines locale, en relation d'autorité directe avec la vice-présidence RH corporative, jouait un rôle fondamental dans le déroulement et l'aboutissement de ces négociations entre les différents corps professionnels (ingénieurs, employés de bureaux, etc.) et la direction de l'unité de production. Actuellement, les négociations des conventions collectives se font au niveau de la direction générale ligne d'affaires. Les fonctions autres que Ressources humaines ont pris plus de prépondérance dans ces négociations, ce qui les rend plus directes (direction générales ligne d'affaires face aux différents corps professionnels). Cependant,

en nommant des représentants dans ces négociations, la fonction Ressources humaines continue à jouer un rôle de facilitateur et de catalyseur .

FIGURE 5

NORTHERN TELECOM - Fonction Ressources Humaines

Organigramme 1993

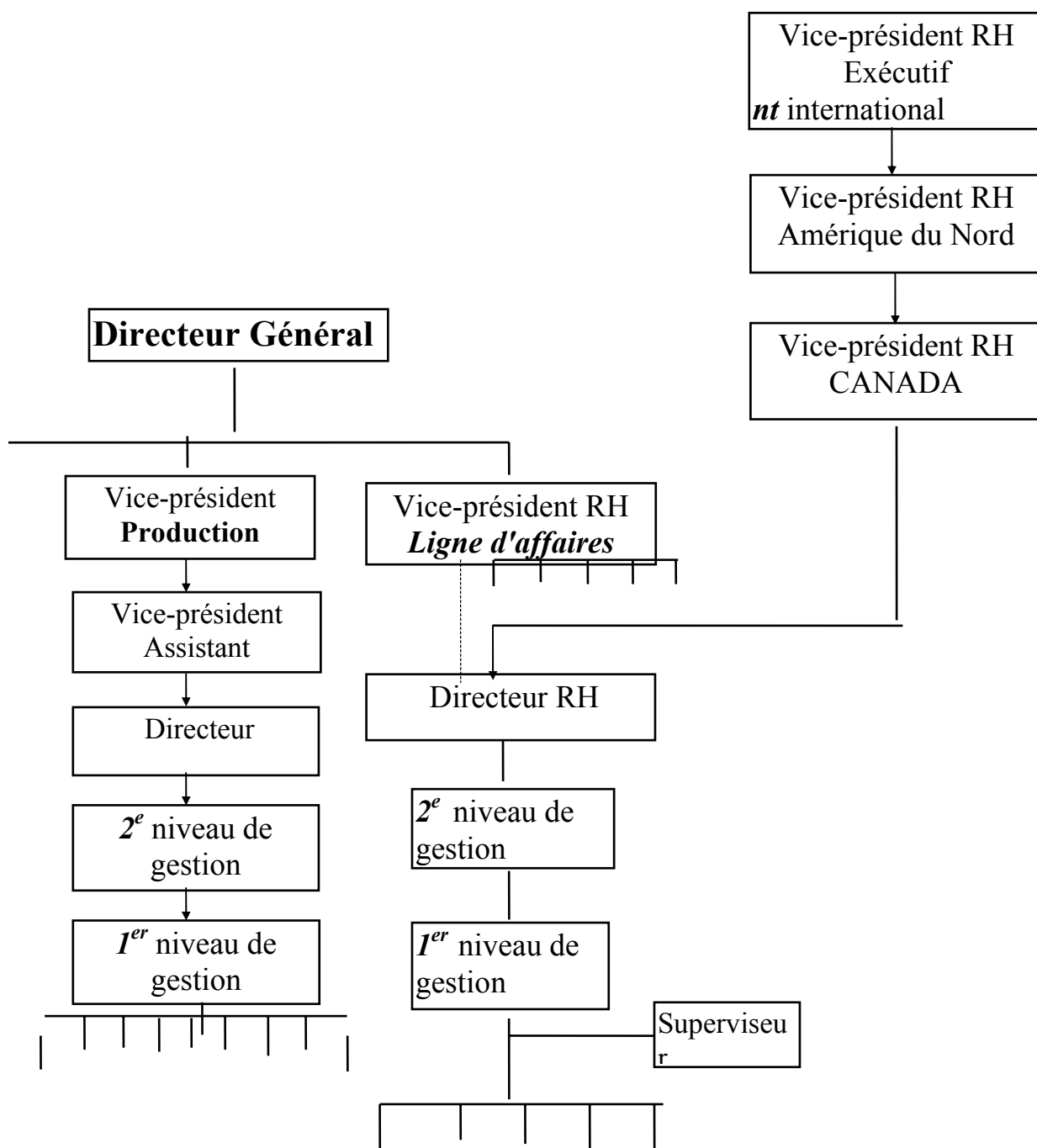


FIGURE 6

NORTHERN TELECOM - Fonction Ressources Humaines

Organigramme 1994

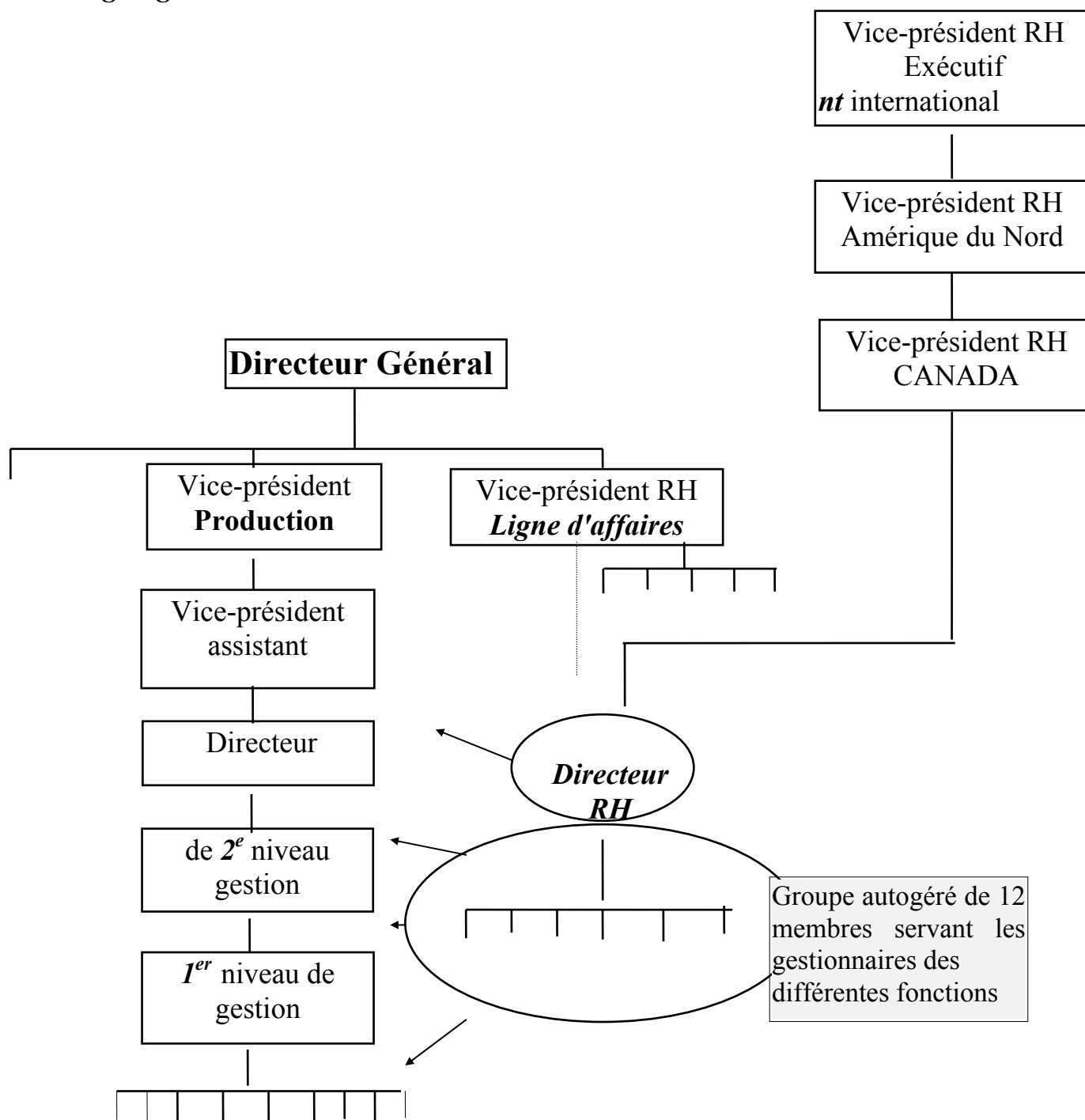
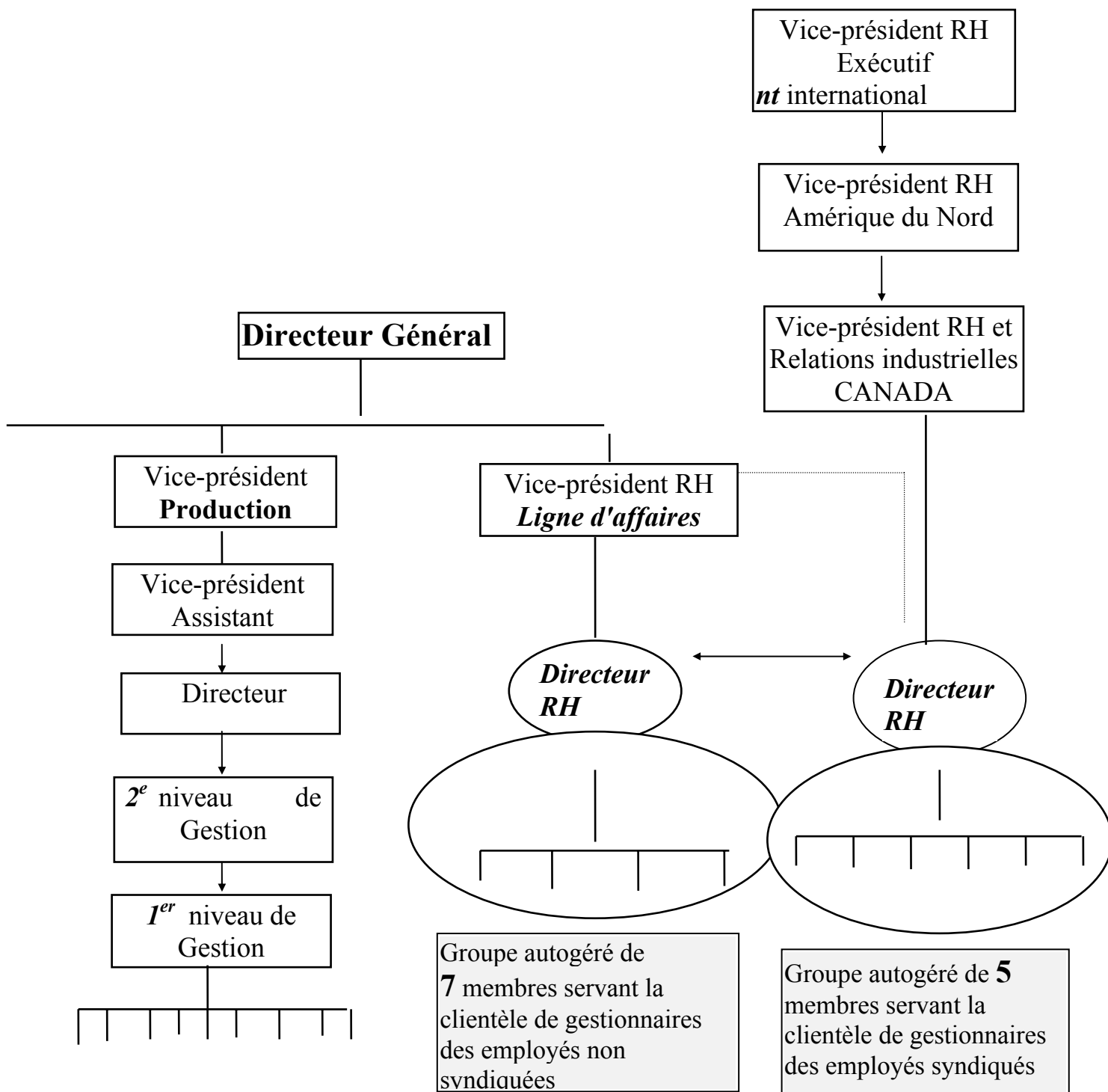


FIGURE 7

NORTHERN TELECOM - Fonction Ressources Humaines

Organigramme 1995



4.2.4) STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU GROUPE RH À nt:

4.2.4.1) L'organigramme

Les figures 5, 6 et 7 nous montrent une évolution des configurations structurelles de la fonction RH et ses liens avec le reste de l'organisation.

Dans un premier temps (fig. 5), la structure interne de la fonction RH était similaire à la structure des autres fonctions, avec cinq niveaux hiérarchiques et une division horizontale et verticale du travail fondées sur la spécialisation. Le mandat formel de la fonction RH était d'assumer tous les aspects gestion des ressources humaines et, en ce sens, comportait les trois volets cités précédemment.

Ces différents volets du mandat formel n'avaient pas la même importance et la même pondération en termes d'allocation de ressources. Ainsi, la gestion quotidienne des affaires courantes (interface avec les employés) occupait le premier plan alors que les rôles de conseil et de mise en oeuvre des programmes stratégiques venaient en second plan. Ces volets du mandat respectaient la structure hiérarchique de la fonction. Le rôle stratégique est assumé par le directeur RH qui relevait directement de la structure corporative, alors que la gestion des affaires courantes relèvait du superviseur et du personnel du premier plancher. Chaque unité administrative RH servait l'ensemble des fonctions de la ligne d'affaires en respectant la ligne hiérarchique.

Dans un deuxième temps, (Fig 6) et après la restructuration de 1993, la fonction RH a vu son mandat formel et sa structure interne modifiée d'une manière radicale. Après avoir été une bureaucratie mécaniste avec cinq niveaux hiérarchiques et une division horizontale et verticale du travail, la fonction RH est devenue une structure simple et organique (typologie de Mintzberg) qui fonctionne selon le modèle des groupes autogérés. Dans ce type de structure le leader joue le rôle de coordination et d'animation d'un groupe de généralistes, chacun gérant un portefeuille d'activités diversifiées allant du quotidien au stratégique.

Le mandat formel a été modifié; le groupe autogéré RH n'est plus responsable de la gestion et de l'administration des affaires courantes. Celles-ci sont centralisées au niveau corporatif et sont de plus en plus informatisées. L'interface avec les employés de la base étant la responsabilité des gestionnaires immédiats de ces employés, le groupe autogéré RH a cependant une nouvelle clientèle et un nouveau mandat. Les nouveaux clients sont désormais l'ensemble des gestionnaires de l'unité d'affaires, du premier niveau de gestion jusqu'au Directeur général. Le nouveau mandat contient deux volets. Le premier consiste à fournir conseil et assistance aux gestionnaires auxquels incombe maintenant la gestion des interfaces avec les employés pour les problèmes non récurrents. Préalablement au changement, ce rôle de conseil était assumé par le vice-président RH ligne d'affaires assisté par un nombre d'employés spécialisés. Ce vice-président n'était pas rattaché à la structure corporative par une ligne hiérarchique (voir figure 5) et le conseil était le privilège des hauts dirigeants de la ligne d'affaires. Le second volet consiste à élaborer des programmes spécifiques de l'unité d'affaires et à mettre en oeuvre des programmes stratégiques globaux.

Dans un troisième temps, (la structure actuelle, figure 7) le groupe autogéré de douze membres s'est divisé en deux sous-groupes, eux-mêmes autogérés, sans que la structure interne et le mode de fonctionnement de chaque groupe soient touchés. Le premier groupe a comme clientèle les gestionnaires des populations d'employés syndiqués; le second s'occupe des gestionnaires des employés non syndiqués. Ce qui a changé, cependant, par rapport au groupe de douze membres, ce sont les rapports de subordination directs et indirects qui lient ces groupes au reste de l'organisation.

Pour faire face aux particularités des populations syndiquées, un groupe autogéré de cinq membres a été placé sous l'autorité de la vice-présidente RH et relations industrielles (fonction nouvellement créé au niveau corporatif). L'objectif de cette subordination directe est de faciliter les négociations en cours avec les populations syndiquées. Cependant, un lien fonctionnel est établi entre ce groupe et le vice-président RH, Ligne d'affaires car les gestionnaires des populations syndiquées, comme les gestionnaires des populations non syndiquées, relèvent de la même ligne hiérarchique au sommet de laquelle on trouve le Directeur Général. Il y a donc un droit de regard du vice-président RH Ligne d'affaires sur les activités du groupe servant la clientèle syndiquée.

Au niveau de la fonction Ressources Humaines les groupes autogérés sont considérés comme l'unité administrative de base sur laquelle s'exerce la double autorité de la structure matricielle. Pour cette raison, on constate l'absence de lien hiérarchique formel entre la Vice-présidence RH, Canada (niveau corporatif) et la Vice-présidence RH, Ligne d'affaires dans les trois

figures 5, 6 et 7. Ceci peut s'expliquer par la taille réduite de l'unité administrative Ressources humaines de chaque ligne d'affaires.

Le groupe autogéré de sept membres a la même structure et le même mode de fonctionnement que le groupe de cinq membres. Les membres des deux groupes travaillent d'ailleurs en étroite collaboration. Ce qui diffère, cependant, c'est le fait que la clientèle soit constituée de gestionnaires de la population non syndiquée et qu'elle soit hiérarchiquement sous l'autorité du vice-président RH, Ligne d'affaires. Ce lien hiérarchique direct n'existait pas lorsque les deux groupes constituaient un seul groupe de douze membres. (Comparer les figures 6 et 7 au niveau de la subordination du Directeur RH au vice-Président RH Ligne d'affaires.)

4.2.4.2) Les liens entre les groupes RH et la clientèle des gestionnaires

Chaque gestionnaire (du premier niveau de gestion au GM) sait à qui il doit s'adresser en cas de besoin pour déclencher un processus de consultation interne. Le membre du groupe qui reçoit la demande étudie la possibilité d'inclure la mission de consultation dans son portefeuille d'activités s'il juge qu'il a les ressources, la compétence et le temps requis pour résoudre le problème. Sinon, il s'assure, si le problème nécessite une intervention immédiate, que d'autres personnes (des pairs ou des consultants externes) seront capables de fournir le service. Il est à noter que les gestionnaires, clients des groupes RH, sont tous les gestionnaires de toutes les fonctions, y compris la fonction RH, qui sont au nombre de sept:

(1) Finance; (2) Marketing et vente; (3) Ressources humaines; (4) Production; (5) Qualité; (6) Ingénierie; (7) Recherche et développement.

4.2.4.3) Le lien entre les chefs des groupes autogérés RH et le reste de l'organisation

Les deux directeurs RH, qui sont en même temps membres de leurs groupes respectifs, sont les représentants directs de la fonction RH auprès de la structure corporative et de celle des lignes d'affaires. Ils assurent la transmission de l'information officielle à leur groupes. Ils sont en fait les représentants des groupes envers la hiérarchie et vice-versa. Une collaboration et une communication formelle et informelle existe entre les directeurs des deux groupes autogérés. Bien que la gestion par portefeuille permette une grande autonomie individuelle, il n'en reste pas moins que la collaboration et la complémentarité des expertises spécifiques dégagent une synergie pouvant être considérée comme l'avantage distinctif du groupe RH.

Le directeur RH, chef du groupe autogéré responsable des gestionnaires d'employés syndiqués, est le subordonné direct de la vice-présidente RH et Relations industrielles. C'est à elle qu'il rend compte des activités de son groupe et avec elle qu'il négocie le budget. Il est néanmoins indirectement lié au vice-président RH, Ligne d'affaires pour les raisons fournies antérieurement. Le directeur RH du groupe autogéré de sept membres qui sert la population non syndiquée ne rend compte qu'au vice-président RH Ligne d'affaires. Et puisque ce dernier est lui-même subordonné au GM, le rattachement du Groupe des sept membres à la ligne hiérarchique de la ligne d'affaires traduit une volonté de faire des clients de ce groupe les évaluateurs de sa performance.

4.2.4.4) L'autorité des directeurs des groupes autogérés RH

Étant donné la diversité des expertises des généralistes au sein des groupes et leurs qualifications comparables, le lien entre chaque directeur RH et les membres de son groupe n'est pas un lien d'autorité. D'ailleurs, les deux directeurs des groupes autogérés sont en même temps membres de leurs groupes respectifs et sont comptés parmi les douze membres qui forment l'effectif total de la fonction RH. Le directeur du groupe assure la diffusion de l'information officielle dans son groupe. Il est par ailleurs un répartiteur de la charge du travail et un coordonnateur de la mise en place des programmes corporatifs qui exigent un effort collectif. La gestion par portefeuille ainsi que l'accent mis sur l'initiative et le jugement personnel de chaque membre du groupe consacre des rapports professionnels plutôt que d'autorité de type supervision / contrôle.

4.2.5) LE PROCESSUS DE CONSULTATION ET LE FONCTIONNEMENT DES GROUPES RH

4.2.5.1) L'étendue et la nature du travail individuel

Le changement radical qui a affecté la mission de la fonction RH a fondamentalement changé l'étendue et la nature du travail individuel. Après la réduction draconienne du personnel administratif de la fonction RH¹⁷, les personnes restantes ont vu la nature de leur travail changé. Après avoir été des spécialistes qui supervisent et contrôlent des services spécialisés et encadrent les employés de bureaux, ils ont été amenés à devenir des généralistes qui assurent une fonction de conseil auprès des gestionnaires de tous les niveaux. En vertu de ce nouveau rôle formel de généralistes, les ex-cadres de RH sont devenus des personnes-ressources qui doivent être en mesure d'intervenir

auprès de tous les gestionnaires pour déclencher des processus de consultation ou de veiller à ce que les services de conseil demandés soient fournis.

La réduction des effectifs a notamment permis de garder les personnes les plus compétentes et les plus qualifiées¹⁸, qui jouissent d'une crédibilité auprès de la ligne hiérarchique des autres fonctions. Le critère d'ancienneté a joué aussi dans l'affectation de ces personnes au nouveau rôle de conseil. Cela se justifie par le fait que les gestionnaires clients donnent beaucoup plus de crédit à des personnes qui connaissent bien l'organisation (sa culture, son histoire, son climat de travail, etc.).

Le qualificatif de généraliste n'exclut pas le fait que chaque membre des groupes autogérés RH soit un spécialiste dans un domaine particulier. Chacun peut avoir ou développer une expertise personnelle dans un domaine pointu (gestion du licenciement collectif, équité salariale, sécurité au travail etc.) tout en demeurant généraliste. La compétence distinctive de chaque membre doit profiter à l'ensemble du groupe, et en tant que généraliste, le membre du groupe doit connaître les champs d'expertise de ses pairs pour pouvoir y avoir recours en cas de besoin.

4.2.5.2) La variabilité de la tâche

En fait, le rôle de conseiller interne n'est pas la seule tâche confiée aux généralistes du groupe RH. Ce n'est qu'un volet parmi d'autres. Le généraliste

¹⁷ Une réduction de 50 % de l'effectif qui a touché essentiellement les employés de bureaux.

¹⁸ Les membres actuels des deux groupes ont au moins un baccalauréat. L'un d'eux prépare même une thèse de doctorat.

est devenu responsable d'un portefeuille diversifié d'activités qui s'étend de l'activité quotidienne de consultation à la conception de projets stratégiques répondant aux besoins locaux, en passant par la mise en oeuvre des programmes globaux conçus par la vice-présidence RH exécutive. Cependant, l'importance des demandes qui parvient aux conseillers les oblige à ne pas accepter toutes les missions. Ils doivent donc faire le tri des demandes pour lesquelles ils sont sollicités et choisir les problèmes les plus urgents.

La polyvalence des généralistes se manifeste à deux niveaux: le premier est d'être capable d'intervenir en tant que conseiller interne auprès des gestionnaires pour une gamme de problèmes non récursifs, ce qui exige une connaissance de plusieurs aspects de la gestion des RH; le second est de gérer des projets de nature et d'importance différentes. Il n'y a plus de distinction entre le court, le moyen et le long terme, ni entre la gestion stratégique et la gestion courante. Il est donc possible de dire que le généraliste gère plusieurs processus à horizons temporels variés, mais nous nous intéresserons au processus de consultation interne qui s'adresse à une clientèle bien définie.

4.2.5.3) La variabilité du processus de consultation interne

Le processus de consultation qui se déroule entre les généralistes RH et les gestionnaires est à l'image des problèmes auxquels ces derniers font face, autrement dit, le processus varie avec la nature du problème à résoudre. Puisque ces problèmes sont non récursifs et résultent de la variation des composantes d'un environnement externe de haute complexité, le processus de consultation doit s'adapter aux spécificités de la demande qui vient des gestionnaires.

Exemple: L'unité de production du produit X devient non rentable à la suite d'une innovation technologique de la concurrence. La direction générale décide d'abandonner ce produit et de liquider l'unité de production. Cette décision a pour conséquence le licenciement d'une partie des employés et le redéploiement du reste. Plusieurs aspects de ce problème touchent la fonction RH:

Licenciement - aspects juridiques;
- aspects socio-économiques;
- négociation avec les syndicats;
- etc

Redéploiement - évaluation des qualifications;
- formation;
- affectation;
- etc.

Pour cet ensemble de problèmes, le généraliste RH doit fournir au décideur tous les outils et conseils qui lui permettent de les résoudre. Étant donné qu'un tel problème prend du temps à être résolu (phase de conception, étude de faisabilité, étude d'impact, etc.), le généraliste assiste et accompagne le gestionnaire par l'intermédiaire d'un processus de consultation qui l'éclaire sur les aspects RH de sa décision et vise à la rendre la plus pertinente possible.

4.2.5.4) La standardisation du processus

Vu la nature non réursive et variée des problèmes auxquels les gestionnaires / clients font face, le processus de consultation ne peut être standardisé ou formalisé avec rigueur. Le choix du processus d'intervention incombe au seul jugement du généraliste / conseiller. Quant aux détails

concernant l'échéancier, le budget (dans le cas de recours au service d'un consultant externe) et les ressources nécessaires que le gestionnaire doit mettre à la disposition du généraliste, ils se déterminent au prix d'une négociation entre les partenaires du processus.

Pour assumer ce nouveau rôle de conseillers internes, les généralistes ont suivi et poursuivent encore une formation sur mesure en processus de consultation et de négociation. Ces cours de formation, qui s'offrent à l'interne comme à l'externe de la société, sont prédéterminés par les hauts dirigeants RH corporatifs. Nous pouvons donc dire que la standardisation des qualifications a remplacé la standardisation du processus lui-même, et ce à cause de sa complexité et de ses exigences en professionnalisme. «La qualification et le savoir sont standardisés lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail.» (Mintzberg 1982)

D'autre part, il y a aussi une standardisation en ce qui a trait aux recours aux conseillers externes. Les gestionnaires et les généralistes peuvent avoir recours en cas de besoin à une liste préétablie de consultants. Cette "standardisation" s'explique par le fait que la démarche de ces consultants correspond à la culture de l'entreprise outre leur familiarisation avec l'organisation.

4.2.5.5) La mesurabilité du résultat du processus:

Comme le changement de la mission de la fonction RH est relativement récent et que les transformations sont encore en cours, le système de mesure de performance des généralistes de RH n'a pas encore été établi. On utilise donc l'ancien système qui consiste en une évaluation subjective par le supérieur

hiérarchique. Toutefois, la subordination du groupe RH au vice-président, Ligne d'affaires est un pas vers l'établissement d'un système de mesure de performance où les clients / gestionnaires seront les évaluateurs des généralistes. Actuellement, on compte sur le professionnalisme des membres des groupes et sur la formation fournie pour que le service de conseil qu'ils rendent aux gestionnaires soient pertinents et améliorent la qualité de la gestion des RH.

4.2.5.6) Le réseau de communication

Les membres des groupes RH ne sont pas installés dans les mêmes locaux. Il sont plutôt répartis entre les différentes unités de production. Cependant, des réseaux formels et informels sont établis. Formellement, les membres du groupe RH se réunissent hebdomadairement sur le plan régional, mensuellement sur le plan national et trimestriellement sur le plan international, et ce dans le but de coordonner les actions et de partager les expériences et les compétences acquises. Le réseau formel est complété par un réseau informel plus puissant qui permet aux généralistes RH de communiquer efficacement entre eux et avec les spécialistes du siège social comme avec toute autre personne RH dans le monde. La messagerie électronique est utilisée comme un moyen de transmission instantanée des messages et permet même des mini-conférences électroniques. La communication classique, sur support papier, est évitée pour rendre plus fluide la circulation de l'information. Cette méthode permet d'économiser du temps, une ressource rare dont la maîtrise constitue un avantage compétitif dans une industrie hautement concurrentielle sur ce critère.

5.2.4.7) La hiérarchie informelle au sein du groupe

Le groupe RH est organisé comme un cabinet-conseil dont les associés sont les employés. Puisque ces associés n'ont pas les mêmes compétences et champs d'expertise et comme ils n'ont pas la même ancienneté dans l'entreprise ni le même grade administratif, ils sont divisés en membres seniors et membres juniors, ce qui n'empêche pas une collaboration sur le même pied d'égalité. Les membres plus seniors ont comme clientèle les niveaux de gestion seniors (DG, VP) et les membres juniors ont pour clientèle les niveaux de gestion juniors (gestionnaire de premier niveau, gestionnaire de deuxième niveau, directeur). Cette répartition n'est pas rigide, car en cas de besoin le membre senior peut recourir à la collaboration d'un membre junior pour un domaine dans lequel ce dernier a développé une compétence particulière.

Le titre de directeur du groupe ne doit pas être assimilé aux titres de directeur des autres fonctions car la relation entre le directeur et les membres du groupe n'est pas une relation de superviseur / supervisé, mais plutôt d'un coordonnateur qui assure la transmission des communications formelles à l'ensemble de son groupe. Il est à noter que l'utilisation du terme «groupe» au lieu du terme «équipe» découle de l'absence d'une interdépendance dans l'accomplissement des objectifs concrets partagés. Bien que l'objectif final soit de rendre un service conseil de qualité, chacun reste assez autonome dans la gestion de son portefeuille d'activité.

4.2.5.8) La responsabilité de l'équipe du processus envers le client

Chaque mandat de consultation entre un généraliste et un gestionnaire se conclut après une négociation au terme de laquelle les "parties au contrat" se mettent d'accord sur leurs attentes respectives. Le gestionnaire présente le problème et demande l'assistance du généraliste. Ce dernier doit s'assurer qu'il

est le plus compétent dans le domaine et qu'il a suffisamment de temps pour s'investir dans le processus de consultation. Il doit parallèlement s'assurer que les moyens matériels et humains nécessaires seront mis à sa disposition par le gestionnaire pour qu'il puisse mener à terme sa mission. Le généraliste a pour responsabilité de fournir le conseil pertinent au moment opportun. Cette responsabilité est plutôt professionnelle que formelle, car le gestionnaire reste le maître de la décision finale. C'est lui qui assume les conséquences de sa décision, alors que le généraliste assume la responsabilité de son conseil. Selon les cas, le rôle du généraliste peut aller du simple avis à la "sous-traitance" d'un volet de la décision. Sa responsabilité varie donc en conséquence.

CHAPITRE 5)

L'ANALYSE DES DONNÉES

Dans ce dernier chapitre nous tenterons de répondre à notre question spécifique de recherche: *Quels sont les effets d'un changement de type réingénierie des processus sur la structure et le fonctionnement des organisations qui ont implanté ce changement?* Nous déduisons cette réponse à partir de l'étude des deux cas décrits dans le chapitre précédent et en faisant toujours référence à la littérature dans le domaine du management. Nous ne prétendons point que les caractéristiques spécifiques développées ci-après soient exhaustives, mais elle sont certes les plus remarquables à nos yeux.

5.1) L'APLATISSEMENT DE LA STRUCTURE

Le cas de la fonction RH de Northern Telecom nous a montré comment, au terme d'une reconfiguration des processus, le nombre de niveaux hiérarchiques est passé de cinq¹⁹ en 1993 à trois niveaux hiérarchiques seulement²⁰ en 1995 (voir organigrammes 1993 et 1995 en suivant la ligne hiérarchique formelle (ligne continue dans les figures 5 et 7). Cet aplatissement de la structure étant un fait constaté, il peut être expliqué dans ce cas précis par la réduction importante de l'effectif administratif et par la réorganisation du travail de la fonction RH à travers la redistribution des tâches entre le niveau corporatif (centralisation des tâches routinières) et le niveau ligne d'affaires (changement du mandat par la restriction de la clientèle interne servie aux seuls niveaux de gestion).

Cet aplatissement n'apparaît pas évident dans le cas du CPQ car la structure est déjà assez aplatie: entre l'employé de bureau et la curatrice (le plus haut niveau hiérarchique) il n'y a que deux paliers hiérarchiques. Pour une organisation qui compte 250 salariés et qui est établie sur l'ensemble du territoire

¹⁹ Les cinq niveaux sont: employé de bureau, superviseur, gestionnaire de premier niveau, gestionnaire de deuxième niveau et directeur RH.

de la province, le nombre des niveaux hiérarchiques paraît raisonnable. Cependant, la réduction de la division horizontale et verticale constatée dans les deux cas nous apparaît une cause fondamentale de cet aplatissement des structures, qui peut être considérée en soi comme objectif et conséquence inévitable de la réingénierie.

Les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) nous ont montré depuis deux décennies l'existence d'un lien évident entre le degré de différenciation du travail opérationnel (ou du premier palier hiérarchique) et le besoin d'intégration des différentes unités organisationnelles qui résulte de cette différenciation. La thèse de ces deux chercheurs avance que plus le travail opérationnel est différencié (donc la spécialisation horizontale poussée), plus le besoin d'intégration, qui se traduit par une structure administrative de coordination, est fort. Ce lien étant démontré, il devient logique qu'une réduction de la division poussée du travail horizontal amène une réduction considérable dans le nombre des niveaux hiérarchiques. Les étapes d'un processus étant assumées par une seule personne, le besoin de coordination entre les différentes étapes n'existe plus parce que l'employé polyvalent devient le maître de la coordination de son propre travail.

5.2) LA RÉDUCTION DE LA TAILLE DES FONCTIONS DE SUPPORT

Il est difficile de prétendre que la réingénierie des processus administratifs a comme effet la réduction de la taille des fonctions de support (logistique ou fonctionnel selon le vocabulaire de Mintzberg), d'autant plus que le cas de la fonction RH de Northern Telecom nous a montré que la réingénierie des processus est venue comme solution à la réduction draconienne de l'effectif de

²⁰ Les trois niveaux sont: membres du groupe, directeur RH, vice-président RH, ligne d'affaire.

cette fonction. Cependant, le fait que cette fonction ait su continuer d'assumer son rôle au sein de l'organisation, en transformant sa structure et en changeant sa mission, peut nous indiquer l'existence d'un lien entre la réingénierie des processus administratifs et la taille des fonctions de support qui gèrent ces processus, et ce sans essayer d'établir une causalité linéaire et unidirectionnelle entre ces deux faits. Cette réduction de taille vient de deux sources: l'élimination du dédoublement des tâches et la dissémination des tâches fonctionnelles au sein de la structure opérationnelle.

(1) L'élimination du dédoublement des tâches: L'essence même de la réingénierie des processus est la réintégration des étapes d'un processus éparpillées entre plusieurs spécialistes (personnes, services ou fonctions) en vue de sa gestion intégrale par une seule personne polyvalente. Cette réintégration élimine la structure hiérarchique, basée sur le contrôle et le double contrôle, trop coûteuse et dont l'efficacité devient de plus en plus douteuse. L'élimination des tâches et des étapes sans valeur ajoutée mène nécessairement à la réduction de la taille des fonctions de support. La mission principale de ces fonctions est de fournir à la fois aide et conseil aux unités opérationnelles. Mais la bureaucratisation excessive de ces fonctions affecte la qualité des services rendus, car, trop occupées par leurs problèmes, ces fonctions ne peuvent plus être des facilitateurs du travail des opérationnels, là où la vraie valeur ajoutée sanctionnée par le comportement des clients est créée.

La réingénierie des processus administratifs nous apparaît donc comme un mouvement correctif de la déviation des fonctions de support de leur mission principale, à savoir, supporter les opérations. Le changement de type réingénierie met l'accent sur le résultat du processus comme indicateur de l'efficacité. Cette efficacité est déterminée par la valeur de l'output, qui ne peut être estimée que

par les clients internes, c'est-à-dire les fonctions opérationnelles qui créent de la valeur pour les clients externes, desquels dépend la survie de l'organisation.

(2) La dissémination des tâches fonctionnelles au sein de la structure opérationnelle: Le deuxième moyen de réduire la taille des fonctions de support, considérées comme centres de coûts dans le vocabulaire de la comptabilité de gestion, est la dissémination de certains de leurs tâches au sein des autres fonctions clientes, surtout la ligne hiérarchique opérationnelle. Ainsi, le client devient partenaire du processus. Cette modification le sensibilise aux problèmes des fonctions de support, diminuant ainsi les frictions et les malentendus entre les fournisseurs et les clients des services de conseil.

Le cas de la fonction RH de Northern Telecom illustre bien ce partage de tâches car l'interface avec les employés du premier plancher, pour les problèmes non récurrents ou personnels, est maintenant assumée par les superviseurs directs de ces employés. Selon cette même logique de dissémination on peut imaginer que l'expérience de la réingénierie peut s'étendre à d'autres fonctions et particulièrement à la fonction Qualité.

5.3) LA RÉDUCTION DU CLOISONNEMENT INTERNE DE L'ORGANISATION

La dissémination des tâches fonctionnelles au sein de la structure opérationnelle, que nous venons de décrire, mène inévitablement à la disparition des limites claires et du cloisonnement entre les différentes fonctions. Ainsi les fonctions de support ne resteront plus des îlots de pouvoirs qui disputent les ressources internes en amplifiant leurs structures. La simplification des processus et la dissémination des tâches fonctionnelles sont de nature à focaliser toute

l'attention sur le processus de production, le véritable terrain de la création de la valeur ajoutée.

En devenant des fournisseurs de services à la ligne hiérarchique opérationnelle, et donc au processus de production destiné aux clients externes, les fonctions deviennent plus conscientes des besoins de leurs clients internes et des problèmes pratiques qu'ils sont censés résoudre efficacement. Grâce à ce rapprochement entre fonctions de support et fonctions de production, les bureaucraties mécanistes peuvent devenir des structures plus organiques, donc plus sensibles aux variations et aux changements de leur environnement externe.

5.4) STRUCTURE PAR LIGNES D'AFFAIRES:

Derrière le concept de réingénierie des processus s'affiche une orientation marquée vers l'amélioration des services rendus aux clients. La configuration de la structure opérationnelle qui les sert est faite dans un objectif de cohérence entre le fonctionnement de l'organisation et cette orientation. Le fait que les deux organisations étudiées aient adopté une structure par ligne d'affaires (matricielle pour Northern Telecom et régionale pour le CPQ) peut relever du pur hasard, mais plusieurs faits renforcent notre croyance que la structure la plus adaptée au concept de réingénierie est la structure par lignes d'affaires.

Il nous paraît logique que la primauté du client, qui se traduit par la reconception des processus qui le servent, doive encore se traduire, au niveau de la structure, par une configuration qui matérialise cette primauté. La structure par centres d'activités stratégiques (couple produit, marché) est la structure la plus adéquate, car elle permet un bon suivi de l'évolution des besoins des clients et une adaptation rapide à ces besoins, voire une anticipation de ces besoins. Cette

structure favorise le terrain de l'innovation, cheval de bataille indispensable dans un environnement où la survie ne peut être assurée que par la création de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés.

5.5) LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Le fait saillant qui est ressorti des deux cas étudiés est le recours au travail en groupe qui se structure autour du processus. Les caractéristiques les plus remarquables de ces groupes sont la polyvalence des membres, leur autonomie et la complémentarité de leurs expertises sans que leurs domaines de compétence soient nécessairement interdépendants.

En fait, il est difficile de qualifier ces groupes d'équipes de travail dans le sens conventionnel, c'est-à-dire un agrégat d'individus ayant les mêmes intérêts et concourant à la réalisation du même objectif d'une manière interdépendante. L'équipe régionale de protection se rapproche plus de cette définition que les groupes autogérés de Northern Telecom, car tous les membres travaillent sur les mêmes dossiers, alors que dans les groupes autogérés de Northern Telecom, les membres sont autonomes les uns par rapport aux autres, chacun gérant son propre portefeuille d'activités. Le rôle de la communication dans les groupes est de bien partager la charge de travail en veillant à assurer une diversification optimale des portefeuilles.

Malgré ces nuances, la caractéristique commune à ces deux groupes est que les membres qui gèrent directement le processus sont des généralistes, c'est-à-dire des personnes polyvalentes qui peuvent intervenir pour résoudre une variété

de problèmes. Ainsi, le responsable-client peut gérer l'ensemble du processus sans avoir recours à aucun des professionnels, s'il juge que la complexité du cas est maîtrisable. De même, le membre des groupes autogérés RH de Northern Telecom peut assumer seul la totalité du processus de consultation. Cette qualité de généraliste n'exclut pas la spécialisation dans le sens professionnel du terme (le développement d'une compétence dans une question particulière) et non pas dans le sens taylorien (l'exécution d'une tâche précise simple et presque indécomposable).

À la base de ce type de travail de groupe, on trouve une culture de professionnalisme. On entend par professionnalisme le fait qu'une personne s'approprie et maîtrise la totalité du processus qui constitue son travail. Ainsi les médecins, les experts comptables, les artisans, etc. sont des professionnels et ils appartiennent à cette culture qui fait du processus de travail leur propre métier.

La dualité spécialisation \ polyvalence ne peut être que profitable à l'organisation, car elle concilie l'interchangeabilité des rôles dans l'organisation avec le développement de compétences individuelles distinctives (la pérennité des organisations qui dépendent d'une ou de quelques personnes est toujours menacée par la disparition de ces personnes). Cette dualité ne doit pas être considérée comme une contradiction intenable car les recherches poussées sur le fonctionnement du cerveau nous révèlent le caractère holographique de cet organe, c'est-à-dire que chaque neurone peut, tout en assumant une fonction déterminée dans une aire cérébrale spécialisée, se substituer à d'autres neurones de la même aire (principe de plasticité). De même, l'ensemble des neurones assumant un rôle précis dans une aire cérébrale peut être doublé par un ensemble

de neurones dans une autre aire cérébrale pour assumer la même fonction (principe de la redondance).

En utilisant ces connaissances, Gareth Morgan (1989) transpose métaphoriquement le modèle de fonctionnement du système nerveux sur le monde des organisations. Il nous confirme que plus les organisations se rapprochent de ce mode de fonctionnement plus elles sont capables de s'adapter aux variations de l'environnement et de mieux gérer sa complexité sans risquer de disparaître. Si ce principe de dualité est bien ancré dans le mode de fonctionnement de la structure organisationnelle, la réingénierie des processus peut être considérée comme un pas en avant vers le type d'entreprise qu'on appelle dans la nouvelle littérature managériale l'entreprise apprenante (ou intelligente). Bien que cette tendance puisse être considérée comme futuriste, plusieurs prémisses sont là pour nous indiquer que, parmi les organisations qui réussissent bien aujourd'hui dans des environnements complexes, certaines tendent à adopter ce principe. Le travail en groupes de personnes polyvalentes présente non seulement cet avantage, mais il est également en parfaite concordance avec la culture nord-américaine, caractérisée par l'individualisme (Hammer et Champy 1993), la recherche de l'excellence individuelle et l'autonomie.

5.6) CENTRALISATION / DÉCENTRALISATION : L'INÉVITABLE HABILITATION DES EMPLOYÉS DE LA BASE

Mintzberg (1982) avance trois conditions qui légitiment la décentralisation:

- 1) Il est difficile à un seul individu de prendre toutes les décisions, et ce à cause des limites cognitives propres au cerveau humain (Déry 1993). Les pouvoirs doivent être placés là où les individus peuvent comprendre la situation et y

répondre intelligemment. Le pouvoir est placé là où est le savoir (Mintzberg 1982).

2) Elle permet à l'organisation de répondre rapidement aux conditions locales et d'offrir un meilleur service aux clients.

3) Elle constitue un moyen de motivation. «Les personnes créatives et intelligentes ont besoin d'une marge de manoeuvre. Une telle motivation est cruciale dans les travaux de nature professionnelle.» (Mintzberg 1982).

Ces trois conditions semblent réunies, dans le contexte de la réingénierie, pour conférer de nouveaux pouvoirs aux gestionnaires directs du processus. De plus, cette décentralisation semble incontournable du fait que l'intégralité du processus soit exécutée par un seul individu. Même si une délégation d'autorité n'est pas faite d'une manière formelle et explicite, on pense que la réingénierie mène inévitablement à l'appropriation du pouvoir (*empowerment*) par les exécutants du processus. La liberté d'action laissée aux membres polyvalents est intrinsèquement liée à la nature même de leur travail. Le nouveau pouvoir dont ils disposent provient du contrôle qu'ils exercent sur l'ensemble du processus parallèlement à leur maîtrise professionnelle du processus.

Dans ce sens, des valeurs comme l'autonomie, le jugement et l'initiative individuelle font partie du modèle de compétence interne développé par Northern Telecom pour les employés des ressources humaines. La gestion par portefeuille est la concrétisation de cette tendance parce qu'elle confère à l'individu toute la responsabilité, donc le pouvoir, de négocier et de choisir les missions de consultation qu'il peut intégrer dans ses activités, à en juger l'importance et à établir l'ordre de priorité. De même, l'autorité des responsables-clients du CPQ s'est manifestement élargie selon deux axes: le premier concerne le champ

décisionnel, c'est-à-dire l'ensemble des opérations pour lesquelles l'employé de la base peut prendre une décision; le second axe concerne l'envergure financière des décisions touchant la gestion des biens de la personne bénéficiant d'un régime de protection.

5.7) LA RÉDUCTION DE LA COMPLEXITÉ DE L'ORGANISATION

Pour bien comprendre comment la réingénierie mène à une réduction de la complexité interne de l'organisation, sans pour autant altérer son bon fonctionnement, il faut bien comprendre la source de la complexité des processus, et plus particulièrement des procédures administratives. Nous avons déjà mentionné dans le chapitre 2 que la structure bureaucratique est plus facilement acceptable dans un environnement stable où la demande est croissante et homogène. Nous avons aussi mis en évidence, dans notre revue de littérature, qu'elle est la structure adaptée au modèle économique de production de masse. Les principes de division du travail en tâches élémentaires, la séparation des fonctions, la supervision et le contrôle systématique des tâches, de même que la définition formalisée des tâches et responsabilités de chaque exécutant (Yaïch 19[.]) sont les piliers du fonctionnement de la structure bureaucratique. Ces principes sont adoptés tant au niveau de l'organisation du travail opérationnel qu'au niveau du travail administratif et constituent la source de la complexité, car «un même processus traverse les frontières des fonctions et est indépendant de la structure organisationnelle. Cette dernière caractéristique confère un caractère de complexité au processus.» C. Bernier, A. Poinsonneault, S. Rivard et H. Blouin (1995).

Ces auteurs ont identifié huit facteurs de complexité du processus:

- * degré d'indépendance des tâches formant le processus;
- * nombre des fonctions dont les frontières sont traversées par le processus

- * processus s'étendant à d'autres firmes;
- * degré de structure des tâches;
- * nouveauté de la tâche;
- * variabilité des tâches;
- * degré d'autonomie des tâches;
- * degré de standardisation des tâches.

Mais outre ces variables qui déterminent la complexité des processus, nous découvrons que l'origine de la complexité provient aussi des principes de conception des procédures décrits dans les manuels d'audit interne et surtout du principe d'intégration. Ce principe consiste à concevoir les processus d'une manière divisionnalisée à l'image de la structure bureaucratique et sépare les quatre étapes qui constituent généralement une procédure: la préparation, l'autorisation, l'exécution et la comptabilisation. L'objectif de cette séparation est double:

- (1) Sauvegarder le patrimoine de l'entreprise contre la mauvaise foi et contre l'ignorance des exécutants de la procédure en établissant plusieurs points de contrôle. À chaque étape de la procédure, l'ensemble des étapes précédentes sont donc contrôlées, ce qui permet de détecter toute faute ou tentative de fraude qui porte atteinte au patrimoine de l'entreprise. Le contrôle réciproque et le contrôle exercé par les superviseurs par le biais des demandes d'autorisation sont donc institués.
- (2) Respecter la logique de production de masse et des économies d'échelle dans l'activité administrative.

Il apparaît donc que la question du contrôle systématique *a priori* et du contrôle mutuel est à l'origine de cette complexité de procédures qui sont à la base simples sans que l'efficacité et l'efficience de ces contrôles soient prouvés.

Le fait que la conception des procédures se fait en référence au modèle normatif / rationaliste, sans poser la question de l'efficacité, est à l'origine de l'inflation des procédures dont les organisations souffrent parce qu'elles affectent leur flexibilité et leur efficacité tout en étant la source de l'augmentation des zones d'incertitude et de conflit de pouvoir (Crozier et Friedberg 1977).

Cette complexité est toutefois artificielle car elle provient de la conformité à un ensemble de principes considérés depuis longtemps comme la meilleure façon d'organiser. De plus, la connotation scientifique attribuée à ces principes a rendu leur remise en cause de plus en plus difficile. Le management traditionnel est en train de céder la place à un nouveau management qui ne tient compte que des résultats des processus de travail et non de leur conformité aux modèles normatifs de gestion.

Les bureaucraties pouvaient se payer le luxe de cette complexité interne lorsque l'environnement était stable et assez prévisible. Mais avec la complexification croissante de l'environnement et sa turbulence, il fallait que les grandes entreprises voulant s'assurer une place dans leurs industries, fassent face à cette complexité exogène par la simplification de leurs structures internes. La réingénierie des processus, comme programme de changement, s'inscrit de plain-pied dans cette logique.

Simplification ne signifie point tomber dans le simplisme, c'est-à-dire simplifier la perception de la complexité externe en faisant abstraction de certains facteurs externes et en les ignorant (réductionnisme) alors qu'ils peuvent être déterminants dans la prise des décisions stratégiques indispensables à la survie de l'entreprise. La réingénierie constitue un retour à une logique selon laquelle

l'employé de base est capable de mieux gérer la complexité si tous les moyens (informations, pouvoir décisionnel, contrôle de l'intégralité du processus) lui sont fournis. C'est pour cette raison qu'on recourt assez couramment au principe de l'employé de base polyvalent dans les changements de type réingénierie. Les deux cas étudiés dans ce travail en témoignent. La réingénierie marque donc un retour vers l'efficacité de l'action comme indice de son évaluation et rompt avec les perspectives normatives de la gestion héritées du taylorisme et du fayolisme.

Dans la perspective de réingénierie, la réduction de la complexité interne passe par deux étapes:

(1) L'impartition des activités périphériques: ainsi les groupes RH de Northern Telecom ont recours à des consultants externes pour les problèmes d'envergure lorsque le personnel ne possède pas les compétences requises. De même, le responsable-client du CPQ a recours aux avocats et notaires pour les mandats juridiques

(2) La relocalisation des processus à l'interne, c'est-à-dire le «rapatriement» des processus qui traversaient les frontières des fonctions ou services spécialisés au sein de la même unité organisationnelle. C'était le cas dans le CPQ où le processus de protection géré dans les équipes régionales, relevant de la même direction de protection, était assumé avant la réingénierie par l'ensemble des services des trois directions comme le montre l'annexe 2.

5.8) LA STRUCTURE DE L'APRÈS-RÉINGÉNIERIE ET LES CONFIGURATIONS DE MINTZBERG

Comme nous avons pu le constater dans ce dernier chapitre, les changements qualitatifs que la réingénierie des processus apporte à la structure et au fonctionnement de l'organisation sont considérables. Il nous apparaît

cependant prématuré de répondre à la question posé lors de l'élaboration de notre problématique concernant la possibilité que la structure de l'après-réingénierie soit inclassable dans la typologie des configurations de Mintzberg. La nouveauté des expériences de réingénierie dont la majorité sont en cours, de même que le caractère partiel de ces changements qui ne touchent qu'une partie des processus sont les deux raisons qui nous empêchent de nous prononcer sur une nouvelle configuration. Northern Telecom reste une structure matricielle malgré le changement qualitatif considérable dans la structure de la fonction RH. De même, le Curateur public du Québec demeure une structure bureaucratique, bien qu'elle tende à être une bureaucratie professionnelle après avoir été une bureaucratie mécaniste.

CONCLUSION

Nous avons essayé, dans le cadre de ce travail, de dégager les caractéristiques spécifiques de la structure et du fonctionnement de l'organisation après la reconfiguration de ses processus. Les caractéristiques que nous avons réussi à mettre en exergue émanent des deux cas étudiés. Nous ne pouvons donc pas prétendre à leur généralisation étant donné le caractère exploratoire de notre recherche. Cependant, ces caractéristiques peuvent servir comme hypothèses de base à d'autres travaux de recherche qui auront pour objectif de trouver les caractéristiques structurelles communes à l'ensemble des organisations qui ont implanté un changement de type réingénierie.

Ce travail était pour nous l'occasion d'explorer un terrain qui n'était pas jusque-là bien étudié et de documenter davantage un phénomène nouveau. Il nous a en outre permis de nous rapprocher des préoccupations des organisations qui ont choisi la réingénierie comme solution à leurs problèmes ou comme une occasion d'améliorer leur performance.

Enfin, nous avons tenté d'éviter le débat qui oppose les sceptiques à la réingénierie à ceux qui la considèrent comme une nouvelle «voie de salut». Ce débat pose la question de savoir si la réingénierie est une vraie révolution dans la conception de la gestion qui instaure «une nouvelle ère managériale» ou si elle consiste en une nouvelle «mode» éphémère (Kélada 1994). Est-ce un concept révolutionnaire ou un simple gadget managérial qui a permis aux consultants de renouveler leur offre? se demande J. Tassel (1994). Ce questionnement philosophique n'est pas résolu. Peut-on considérer la réingénierie comme une étape dans l'évolution du management renouvelé ou est-ce une autre vague

destinée à s'échouer sur les rochers d'une réalité dont on ignore les moyens de dépassement? (On parle déjà d'un taux d'échec dépassant les 75 % concernant l'implantation du changement de type réingénierie, sans cependant définir la nature de ces échecs ni leurs raisons.) Nous rappelons que Hammer et Champy partent d'un constat d'une crise sans fin pour «vendre» la réingénierie comme un dépassement de cette crise.

Au cours des années qui viennent, le concept de réingénierie pourra devenir «désuet» et être dépassé par de nouveaux concepts. Cependant, les questions et les défis que la réingénierie a essayé de soulever demeureront, car la recherche des voies qui mènent à l'action efficace resteront au centre des intérêts des gestionnaires.

ANNEXE 1) **Canevas d'entrevues**

Première rencontre (CPQ & NORTHERN TELECOM)

Objectifs:

- 1) connaître l'organisation;
- 2) comprendre le changement;
- 3) localiser le changement et décrire son effet sur la structure de l'unité organisationnelle touchée.

Connaissance de l'organisation:

Secteur d'activité;

Clientèle (interne ou externe);

Concurrence (positionnement et part de marché);

Critères de segmentation du marché;

Évolution de la demande (aspects qualitatifs et quantitatifs);

Taille de l'organisation;

Structure de l'organisation (par client, par fonction, par région).

Compréhension du changement:

Facteurs et acteurs à l'origine du changement;

Objectifs du changement;

Contenu du changement;

Ampleur du changement (les processus reconfigurés et la localisation de ces processus);

Effets du changement (résultats jusque-là obtenu à la suite du changement).

Structure formelle de l'unité organisationnelle objet du changement:

- 1) Quel est l'effet du changement sur la structure formelle de l'unité organisationnelle en question (organigramme avant et après le changement)?
- 2) Est-ce que cet effet a touché seulement le niveau opérationnel. A-t-il touché les niveaux administratifs de cette unité? Dans quelle mesure?

- 3) Y a-t-il eu une réduction des niveaux hiérarchiques?
- 4) Est-ce que la définition des postes a changé? Dans quelle mesure?
- 5) Est-ce qu'il y'a eu redéfinition de la mission de certaines fonctions de support au sein de l'unité en question? Lesquelles? Comment?
- 6) Est-ce que les liens de coordination entre les fonctionnels (groupes de support) et les opérationnels sont les mêmes? S'il y eu changement, comment ces liens sont-ils redéfinis?
- 7) L'organisation a-t-elle adopté le travail d'équipe? Combien d'équipes? Quels sont le moyens mis à la disposition de l'équipe pour réaliser les objectifs attendus?
- 8) Est-ce qu'il y a eu de nouveaux pouvoirs conférés à l'équipe du processus? Quelle est leur nature? Est-ce qu'ils touchent plutôt des décisions internes (organisation du travail) ou des décisions externes (clients)? Si les deux types de décisions sont touchés en même temps, dans quelle proportion?

Questions relatives au processus opérationnel (CPQ)

- 1) Comment se déroulait le processus de protection avant la réingénierie? Les étapes et les intervenants?
- 2) Quels types de désavantages présentait ce fonctionnement?
- 3) Quelle est la différence entre la procédure judiciaire de protection et le processus de travail relatif à la protection? Comment s'articule le lien entre les deux?
- 4) Comment se déroule le processus actuellement? Est ce qu'il y a eu modification dans la nature des étapes à suivre? Et dans la séquentialité de ces étapes ?
- 5) Si on parle du processus, est-ce que vous définissez le processus comme un ensemble de tâches ou d'activités?

- 6) Quel est l'effet de la réingénierie sur l'étendue du travail exécuté par chacun? Qu'est-ce qui a changé au niveau individuel quant à la nature du travail exécuté?
- 7) Jusqu'à quel point le responsable-client contrôle-t-il l'ensemble du processus? Sur quelle base se fait l'affectation responsable-client / client? Comment évaluez-vous le passage de la spécialisation à la polyvalence?
- 10) Quels sont les étapes qui exigent des qualifications différentes, qui ne peuvent être exécutées que par des personnes spécialisées? Quelle est la proportion de ces étapes par rapport à l'ensemble des étapes du processus?
- 11) Quelle est la durée du processus avant et après la réingénierie? Min-max en jours ou en semaines? En fonction de quoi cette durée est-elle déterminée?
- 12) Est-ce que le processus est variable? Autrement dit, est-ce qu'il existe plusieurs versions du processus? Quels sont les critères d'utilisation de telle ou telle version?
- 13) Est-ce qu'on peut parler de standardisation ou de formalisation du processus?
- 14) Est-ce que l'équipe qui gère le processus est installée dans le même espace physique? Quelle est la nature de communication entre les membres de l'équipe?
- 15) Est-ce qu'on peut parler de différence de statut au sein de l'équipe? Peut-on déduire qu'il y a une hiérarchie au sein de l'équipe, ne serait-ce qu'informelle?
- 16) Comment se coordonne le travail entre les **responsables-clients** et les fonctionnaires de la **direction des services collectifs** qui gèrent le patrimoine de la personne bénéficiant d'un régime de protection? La direction des services collectifs est-elle centralisée à Montréal? Comment se fait la communication entre les bureaux régionaux et cette direction?

- 17) Quel sont les critères de mesure de performance de l'équipe? Est-ce qu'il y a un système de récompense des performances? Comment ce système fait-il l'équilibre entre la performance individuelle et la performance collective?
- 18) Quelle est la proportion des dossiers qui sont traités en équipe par rapport à l'ensemble des dossiers?

Questions relatives la dimension structurelle (CPQ):

- 1) La structure des directions **Planification** et **Administration** n'a pas changé en conséquence de la nouvelle planification stratégique de 1990, mais est ce que leurs mandats, c-à-d le contenu de leurs missions a changé avec la réingénierie? Si oui, comment? Quels types de conseils ces directions fournissent-elles aux directions opérationnelles?
- 2) Qu'est-ce qu'est devenue le service de traitement des plaintes et relations avec les clientèles? Est-ce que le mandat de ce service a changé avec la réingénierie? Quel type de plaintes étaient et sont maintenant traitées par ce service? Avec le nouveau concept du responsable-client qui contrôle toutes les étapes du processus, qu'est-ce qui justifie encore l'existence de ce service? Y a-t-il dédoublement entre les deux rôles ?
- 3) Quels sont les interfaces entre la direction de protection et la direction des services collectifs? En d'autres termes en quoi le travail de l'un dépend du travail de l'autre ou le chevauche?
- 4) Est-ce que la séparation entre la protection "juridique" de l'intimé et la gestion de son patrimoine ne pose pas un défi de coordination entre les composantes d'un même dossier? Comment se fait le suivi par le responsable-client de tout ce qui a trait à la gestion des biens des personnes sous curatelle?
- 5) Quel était l'objectif derrière la scission de la direction de la gestion des biens en deux directions, celles des biens délaissés et des services collectifs?

- 6) Quel est le rôle du responsable-client envers les clients et le chef d'équipe?
- 7) Quelle est la nature du lien entre le responsable-client et les fiduciaires, les conseillers juridiques et les travailleurs sociaux (subordonnés ou pairs)?
Est-ce que la nature du travail qui leur est confié est déterminée directement par le responsable-client ou par le chef d'équipe?
- 8) Quelles sont les responsabilités des chefs d'équipes régionaux par rapport à la direction de la protection?
- 9) Entre le responsable-client et ses pairs dans la direction des services collectifs, comment s'organise le travail autour d'un dossier complexe qui déborde la compétence du responsable-client?

STRUCTURE FORMELLE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (NORTHERN TELECOM QUÉBEC)

L'objectif: Décrire l'organigramme de la fonction ressources humaine **avant** et **après** la restructuration de 1993.

Avant la restructuration de 1993:

- 1) Quelle était la structure interne de chaque groupe de la fonction ressources humaines (RH)?
- 1.1) nombre des niveaux hiérarchiques;
 - 1.2) intitulés des postes de chaque niveau hiérarchique (VP, Directeur, Chef de service...);
 - 1.3) responsabilités et tâches assumées par chaque niveau hiérarchique;
 - 1.4) clients internes de chaque groupe;
 - 1.5) interfaces et dépendances fonctionnelles entre les trois groupes: en quoi le travail d'un groupe dépend du travail des deux autres?
- 2) Quels sont les principaux processus gérés par chacun des groupes? (description des étapes de chaque processus)

Après la restructuration de 1993:

- 1) Mêmes questions que 1.1) 1.2) 1.3) 1.4) et 1.5)
- 2) Quels sont les niveaux hiérarchiques qui ont été réduits? Pour quelles raisons?
Selon quels critères ce choix a-t-il été fait?
- 3) Quels sont les postes qui ont vu le contenu de leur mission changer avec la restructuration? Ce changement est-il qualitatif (la nature même du travail a changé) ou quantitatif (le volume du travail a augmenté)?
- 4) La fonction RH a-t-elle adopté le travail en équipe? À quel niveau hiérarchique ces équipes sont-elles formées? Comment fonctionnent ces équipes?
- 5) Est-ce que les mécanismes de coordination à l'intérieur de la fonction RH ont changé depuis la restructuration de 1993? Plus de coordination par l'autorité? Plus d'ajustement mutuel?
- 6) Est-ce que la fonction RH a gardé le même volume d'activité après la restructuration de 1993?
Dans l'affirmative, quel est l'impact sur le contenu du travail de chacun?
Dans la négative, est-ce que la différence du volume de travail est assumée par les nouveaux logiciels du nouveau système d'information?
- 7) Quel est l'effet de la restructuration de 1993 sur le contenu du travail de chacun des individus (employés et cadres)? Quelles sont les nouvelles façons de faire pour assumer le volume du travail après la restructuration?

LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS DE LA FONCTION RH:

- 1) Quels sont les processus critiques, c-à-d les plus importants en termes d'allocation de ressources (temps, effectifs...), qui ont été fondamentalement reconfigurés après la restructuration de 1993?
- 2) Est-ce qu'il y a eu des processus qui ont été totalement remplacés par les nouveaux logiciels?
- 3) Y avait-il réintégration des étapes des processus critiques (*Core process*) afin qu'il soient gérés par une seule personne, ou éventuellement par une seule équipe qui travaille en étroite collaboration?
- 4) Est-ce qu'il y a eu, au niveau individuel, un passage d'une spécialisation pointue à une sorte de polyvalence pour pouvoir assumer des tâches de natures différentes?
- 5) Si on prend le ou les processus critiques de la nouvelle unité administrative résultant de la fusion des deux groupes "associés" et de "Business Unit Prime":
 - 5.1) Quelles étaient les différences fondamentales entre leurs processus respectifs en termes de saisie et de traitement de l'information?
 - 5.2) Quelles sont les conséquences de cette fusion sur leurs processus de travail?
 - 5.3) Est-ce que la nouvelle structure fusionnée exige des qualifications individuelles différentes?
 - 5.4) Comment la fusion de ces deux unités administratives, qui ont des interfaces avec les hauts dirigeants et les différents niveaux de gestion, a-t-elle influencé la structure de cette nouvelle unité?
 - 5.5) Est-ce que la séquence des étapes des processus critiques a changé?
- 6) Avant la fusion des deux unités administratives de RH, en quoi consistait le rôle stratégique de la Business Unit Prime et par quelles procédures administratives s'effectuait ce rôle au quotidien?
- 7) Même question que le 6) pour le groupe Associés.

- 8) Comment fonctionne la structure de l'après-fusion? Est ce que les mêmes personnes assument un rôle envers la haute direction et envers des gestionnaires?
- 9) Quels sont les résultats tangibles et mesurables de cette fusion?

QUESTIONS SUR LA STRUCTURE DU GROUPE RESSOURCES HUMAINES. *FOCUS: RÉGION DE MONTRÉAL*

- 1) Comment les 12 membres sont-ils répartis entre les quatre unités d'affaires de la région de Montréal? Qui est le chef hiérarchique du groupe RH Montréal? Est ce le VP ressources humaines de Toronto ou le Général Manager de l'unité de production? Si ce sont les deux en même temps, pour quels types de responsabilités? Qui coordonne le travail de ces membres? Qui répartit les responsabilités entre eux ?
- 2) Est-ce que chaque généraliste intervient dans tous les domaines du conseil aux gestionnaires? Le généraliste est-il compétent pour répondre à toutes les demandes des gestionnaires? Les domaines de compétences sont ils déterminés d'avance et répartis entres les membres du groupe RH?
- 3) Comment se répartissent les tâches ou projets entre le membres? Qui fait quoi?
- 4) Est-ce que les membres ont tous le même statut ou les mêmes qualifications?
- 5) Est-ce que les demandes d'intervention (conseil) auprès des gestionnaires se font à la demande de ces derniers ou par un responsable des RH qui centralise et coordonne les demandes des gestionnaires?
- 6) Quel type de communication existe entre les membres du groupe? Orale, écrite, électronique?
- 7) Si j'ai bien compris, il y a actuellement deux volets dans le travail des membres du groupe ressources humaines. Le premier concerne un travail administratif normal: fournir des conseils aux gestionnaires. Le second volet

concerne certains dossiers relatifs à l'organisation interne du groupe ressources humaines en vue de la formalisation de sa structure.

Comment le temps est-il réparti entre ces deux volets? Quelle est la nouvelle structure formelle que vous entendiez établir après l'expérience du groupe autogéré ?

8) Est-ce que les processus d'intervention auprès des gestionnaires sont standardisés? Le seront-ils à l'avenir?

PROCESSUS DE CONSULTATION GÉNÉRALISTES-GESTIONNAIRES

1) Est-ce que le nombre et la nature des problèmes pour lesquels le généraliste peut intervenir auprès des gestionnaires à titre de conseiller sont déterminés à l'avance? Est-ce qu'ils peut intervenir pour une multitude de problèmes de natures différentes?

2) Combien avez-vous de généralistes par unité d'affaires? Combien de gestionnaires par généraliste?

3) Qui prend l'initiative de la consultation? Le gestionnaire? Le généraliste?

4) Le généraliste peut-il faire appel à d'autres compétences internes pour l'assister dans le processus de consultation avec le gestionnaire ?

5) Y a-t-il tendance à formaliser ou standardiser le processus de consultation généraliste / gestionnaire ?

6) Comment se fait la mesure de performance des généralistes dans leur travail d'assistance et de conseil aux gestionnaires? Comment est évalué le travail de conseil?

7) Est-ce que chaque généraliste a des clients prédéterminés? Est ce qu'il arrive que plusieurs généralistes travaillent de concert sur un même dossier complexe pour conseiller un gestionnaire? Qui coordonne le travail de l'ensemble?

8) Quelles sont les responsabilités des généralistes envers les gestionnaires en matière de conseils? Qui assume les conséquences des décisions prises? Qui est le maître de la décision?

9) Comment se fait l'allocation des conseils entre les différents niveaux de gestion? Autrement dit, les gestionnaires du premier niveau peuvent ils recourir aux conseils des généralistes RH sans l'autorisation des gestionnaires du second niveau (leurs supérieurs hiérarchiques)?

ANNEXE2)

BIBLIOGRAPHIE

- BERGERON, F., FALARDEAU, J., «**La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur public au Canada.**», Direction de la Recherche, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, mars 1994.
- BERGERON, F., BURDEAU, M.C., «**La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur privé: Une étude empirique.**», Direction de la Recherche, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval. 1994.
- BERGERON, F., *La RPA dans les organisations canadiennes: les avantages et les conditions de réussite: une étude de 134 projets*, Les Éditions Transcontinentales Inc. 1994, 103 pages. En collaboration avec le Centre francophone de recherche en informatisation des organisations
- BOISVERT, H., «**De la comptabilité à la gestion par activité.**» *Revue internationale de gestion*, Vol.18, No. 4, Nov 1993
- CARR, D.K., «**Managing for effective business process redesign.**» *Journal of cost management*, Vol. 7, No. 3, Fall 1993, p. 16-21
- CHERRY, C. K., «**Reengineering: Harnessing creativity and innovation**» *Journal of cost management*, Vol. 8, No. 2, Summer 1994, p. 49-61
- CONTANDRIOPOULOS, A-P., *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer.* Montréal, PUM, 1990.

CORIAT, B., *Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris. C. Bourgois, 1991.

CROZIER, M., FRIEDBERG. E., *L'acteur et le système*. Éd Seuil 1977

DAVENPORT, T.H., «**Need Radical Innovation and continuous Improvement? Integrate Process reengineering and TQM**», *Planning Review*, May / June. 1993, Vol. 21, No. 3, p. 06-12.

DAVENPORT, T.H., SHORT. J.E., «**The new Industrial Engineering: Information technology and Business Process Redesign**», *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 4, Summer 1990, p. 11-27.

DAVENPORT, T.H., *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993, 337 pages.

DERY, R., «**Décider rationnellement, est-ce bien raisonnable?**» École des Hautes Études Commerciales, 1993, Cahier de recherche n°

GAUTHIER, B., *Recherche sociale*, Montréal PUQ, 2^e édition, 1993

GILMORE, J.H., «**Reengineering For Mass Customization**», *Journal of Cost Management*, Vol. 7, No. 3, Fall 1993, p.22-29.

HAMMER, M., CHAMPY, J., *Le reengineering*. Dunod, Paris, 1993.

- HAMMER, M., «**Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate.**»
Harvard Business Review, No.4, July-August 1990, p. 104-122.
- HARRINGTON, H.J., *La Réingénierie des Processus Administratifs - Le Pouvoir de réinventer son organisation*. Les Éditions Transcontinentales Inc., 1994, 406 pages.
- HARRINGTON, H.J., «**Process Breakthrough: Business Process Improvement.**» *Journal of Cost Management*, Vol. 7, No. 3, p. 30-43.
- HARRISON, B., PRATT, M.D., «**A Methodology for Reengineering Businesses.**» *Planning review*, March/April 1993, Vol. 21, No. 2, p.6-11.
- HUFF, S.L. «**Reengineering the Business.**» *Business Quarterly*, Vol. 56, No. 3, Winter 1992, p. 38-42.
- JACOB, GUY., *Le Reengineering - L'entreprise reconfigurée*. Hermès, Collection Systèmes d'information, Paris, 1994.
- HATZENBACH, J-R., SMITH, D.K., «**The rules For Managing cross-functional Reengineering Teams.**» *Planning Review*, March/April 1993, Vol. 21, No.2, p 12-13.
- KEEN, P.G.W., «**Redesigning the Organization Through information Technology.**» *Planning Review*, Vol. 19, No. 3, May/June 1991, p. 4-9.

- KELADA, J., «**Pas de Reengineering sans Qualité Totale.**» *L'expansion Management Review*, été 1994, p. 60-65.
- LE MUOËL, J., *La critique de l'efficacité*, Seuil, Paris 1991.
- LOWENTHAL, J.N., «**Reengineering the Organization: A step-by-step Approach to Corporate Revitalization.**» Part I, *Quality Progress*, January 1994, p. 93-95.
- LOWENTHAL, J.N., «**Reengineering the Organization: A Step-By-Step Approach to Corporate Revitalisation.**» Part II, *Quality Progress*, March 1994, p. 131-133.
- MARGLIN, S. A. «**Origines et fonctions de la parcellisation des tâches.**» J-F Chanlat et Francine Séguin, *L'analyse des organisations T(II)*
- MARX, K. «**De la manufacture à la fabrique automatique.**» J-F Chanlat et Francine Séguin, *L'analyse des organisations T(II)*
- MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*. Ed. Organisation, 1982.
- MORGAN, G. *Images de l'organisation* Édition ESKA, 1989.
- POULIN, D.B., MONTREUIL., GAUVIN, S., *L'Entreprise Réseau _ Bâtir Aujourd'hui L'organisation de Demain*, Publi-Relais, 1994, Chapitre 4.

- RIGBY, D., «**The Secret History of Processes Reengineering.**» *Planning Review*, March / April 1993, Vol. 21, No. 2, p. 24-27.
- SIRKIN, H., STALK, G.Jr., «**Fix The Process, Not the Problem.**» *Harvard Business Review*, July-August 1990, p. 26-33.
- TASSEL, J., «**Le Reengineering, Vertus et Limites.**» *l'expansion Management Review*, Groupe Expansion, printemps 1994, p. 63-67.
- TENG, JAMES T.C., GROVER, V., FIELDER, K.D., «**Business Process Reengineering: Charting A Strategic Path For The Information Age.**» *California Management Review*, spring 1994, Vol. 36, No. 3, p. 09-30.
- THIBAUT, G., GAGNON, L., «**Réingénierie des Processus d'Affaires - Erreurs de Perception.**» *Qualité Totale*, Vol. 14, No. 3, automne 1993, p.12-15.
- YAICH, A., *Organisation et gestion des entreprises: Les procédures de contrôle interne.* Éd J'aime le travail bien fait. Sfax, Tunisie 1987.
- Le réaménagement des Processus d'Entreprise*, La Société des Comptables en management du Canada