

1.0 SEP 2010

Introduction 1

Chapitre 1: Présentation de l'organisation, de la problématique et du mandat..... 3

 1.1. Réseau de la santé et des services sociaux..... 3

 1.2. L'organisation : le Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière... 4

 1.3. Direction des ressources humaines 6

 1.4. Secteur de la rémunération et des avantages sociaux 7

 1.5. Description de la problématique..... 8

 1.6. Le mandat 9

Chapitre 2: Recension des écrits..... 10

 2.1. La réingénierie..... 10

 2.1.1. Définition 10

 2.1.2. La définition du changement..... 15

 2.1.3. Facteurs de succès et d'insuccès d'un changement organisationnel..... 16

 2.1.4. Segmentation des processus en procédés 25

 2.2. Analyse de poste 26

 2.2.1. Définition 26

 2.2.2. Méthodes de collecte de données 26

 2.2.3. La mise en forme des données 27

 2.3. Structure 28

 2.3.1. Principes traditionnels de conception des structures 28

 2.3.2. La perspective du design organisationnel 30

Chapitre 3: Méthodologie 34

Chapitre 4: Résultats..... 35

 4.1. Les tâches du secteur de la rémunération et des avantages sociaux du CSSSNL 35

 4.2. Impacts humains 37

Chapitre 5: Discussion 38

 5.1. La réingénierie et les réactions au changement..... 38

 5.2. Tâches et fonctions des employés..... 40

 5.3. Structure 40

Chapitre 6: Recommandations 42

 6.1. Optimisation des processus et procédés du secteur de la rémunération et des avantages sociaux du CSSSNL..... 43

 6.2. Structure 45

Conclusion 49

Bibliographie 52

<i>Annexe A : Carte du CSSSNL</i>	<i>56</i>
<i>Annexe B : Axes d'intervention de la Direction des ressources humaines du CSSSNL..</i>	<i>57</i>
<i>Annexe C : Organigramme de la Direction des ressources humaines du CSSSNL.....</i>	<i>58</i>
<i>Annexe D : Tâches du secteur de la rémunération et des avantages sociaux.....</i>	<i>59</i>
<i>Annexe E : Ordinogramme du processus initial de la gestion des absences longue durée</i>	<i>61</i>
<i>Annexe F : Canevas pour l'octroi des congés longue durée (plus de 30 jours).....</i>	<i>62</i>
<i>Annexe G : Formulaire : Demande de congés longue durée (plus de 30 jours)</i>	<i>63</i>
<i>Annexe H : Ordinogramme du processus optimisé de gestion des absences longue durée</i>	<i>64</i>

Introduction

Les forces économiques, politiques, technologiques et sociales ainsi que les changements dans la conception de la gestion obligent une remise en question de la façon de concevoir et de faire fonctionner l'organisation (Rondeau, 2002). Il en est de même pour un centre de santé et services sociaux du secteur public. En effet, une direction des ressources humaines d'un Centre de santé et de services sociaux ne peut faire fi du contexte économique des dernières années, de la pression gouvernementale pour la performance. À cela s'ajoute la pénurie de la main-d'œuvre influencée par le renversement de la pyramide démographique. Compte tenu de ce contexte, la gestion des ressources humaines se doit d'attirer et de fidéliser de la main-d'œuvre.

Le présent rapport de travail dirigé fait dans le cadre de la Maîtrise en administration publique de l'ENAP vise le secteur de la rémunération et des avantages sociaux de la Direction des ressources humaines du Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière (ci-après appelé CSSSNL). Un secteur névralgique dans un tel contexte.

Le premier chapitre de ce rapport offre un aperçu de cette organisation et de son contexte. Après avoir décrit brièvement, selon une approche systémique, le réseau de la santé et des services sociaux, nous ferons état de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. Seront ensuite décrits le rôle et la structure la Direction des ressources humaines. Nous aborderons aussi le système-client, c'est-à-dire le secteur de la rémunération et des avantages sociaux de cette direction. Une description de la problématique sera exposée. Nous terminerons ce chapitre en présentant le mandat du travail dirigé, les objectifs à atteindre et les biens livrables prévus à l'offre de service.

Le deuxième chapitre est consacré au cadre conceptuel. Cette section portera sur les concepts théoriques suivants : la réingénierie, l'analyse de poste et la conception des structures.

Le quatrième chapitre présente la démarche méthodologique utilisée aux fins de la réalisation du mandat. La méthode de cueillette de données utilisée pour apporter les éléments de solution à la problématique est principalement l'observation participante.

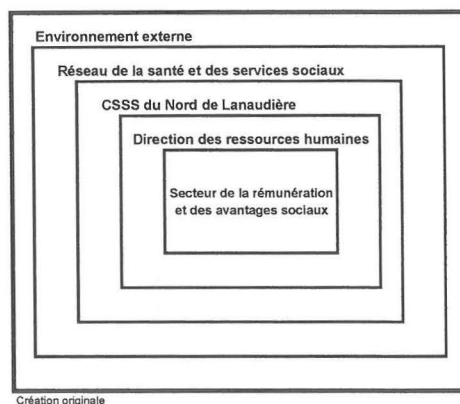
Le cinquième chapitre présente les résultats bruts de la cueillette d'information obtenus dans le cadre du travail dirigé.

Le sixième chapitre se veut une discussion proposant des liens entre les résultats et les cadres théoriques, et ce, en débutant par la réingénierie et les réactions au changement, en poursuivant par les tâches et les fonctions des employés, et en finissant par une discussion sur la conception de la structure.

Enfin, à la lumière des résultats de l'intervention et de leurs liens avec les cadres théoriques, le septième chapitre du rapport se consacre aux recommandations qui permettront de répondre aux objectifs du mandat. Ces recommandations portent sur l'optimisation des processus et procédés du secteur de la rémunération et des avantages sociaux et sur la conception de la structure de ce secteur.

Chapitre 1: Présentation de l'organisation, de la problématique et du mandat

Le chapitre 1 sera consacré à la présentation de l'organisation et à la description de la problématique. La présentation de l'organisation sera abordée dans une perspective systémique de l'organisation à partir de l'environnement externe jusqu'au système-client :



1.1. Réseau de la santé et des services sociaux

Un des principaux éléments de l'environnement externe est le réseau de la santé et des services sociaux. Le réseau de la santé et des services sociaux est en perpétuel changement depuis plus d'une dizaine d'années¹. L'une des trames de fond de l'intervention est le changement introduit suite à l'adoption, par le gouvernement libéral en décembre 2003, de la *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*² et de la *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*³.

La première de ces lois avait pour objectif de réorganiser tout le réseau de la santé et des services sociaux et visait, « *par la mise en place d'une organisation de services de santé et*

¹ Fermetures d'établissement, Départ massif à la retraite, Fusion d'établissement : mission CLSC et CHSLD etc.

² L.Q., 2003, c. 21, ci-après. «Loi 25».

³ L.Q., 2003, c. 25, ci-après : « Loi 30 », adoptée le 17 décembre 2003, sanctionnée le 18 décembre 2003

de services sociaux intégrés, à rapprocher les services de la population et à faciliter le cheminement de toute personne dans le réseau »⁴. Cette Loi a entraîné la création des 95 centres de santé et de services sociaux (ci-après appelé CSSS).

Quant à la seconde Loi, elle introduit « dans le secteur des affaires sociales, la négociation de matières définies comme devant être l'objet de stipulations négociées et agréées à l'échelle locale ou régionale » et redéfinit la cartographie syndicale⁵. Ainsi, cette Loi a décentralisé au niveau local la négociation de plusieurs conditions de travail et la cartographie syndicale est désormais constituée de seulement quatre unités de négociations syndicales établies en fonction des catégories d'emploi⁶.

1.2. L'organisation : le Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière

Le Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière est issu de cette réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. En effet, il est le fruit de la fusion, le 5 juillet 2004, de cinq établissements d'origine soit du Carrefour de la santé et des services sociaux de Matawinie, du CLSC-CHSLD d'Autray, du CLSC de Joliette, du Centre hospitalier régional de Lanaudière et du CLSC-CHSLD Montcalm.

De plus, sa cartographie syndicale est passée d'une cinquantaine d'unités d'accréditation régies par plus d'une vingtaine de conventions collectives, à quatre unités d'accréditation. Les conditions de travail ont été négociées et agréées à l'échelle locale. Depuis le 21 janvier 2009, cet exercice de négociation locale est complété. Par conséquent, les conditions de travail qui prévalaient dans les établissements d'origine sont désormais remplacées par 4 conventions collectives applicables à tout le personnel du CSSSNL.

⁴ Notes explicatives du Projet de loi 25.

⁵ Notes explicatives du Projet de loi 30.

⁶ Catégorie 1 : Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires, Catégorie 2 : Personnel para technique, des services auxiliaires et de métiers, Catégorie 3 : Personnel de bureau, des techniciens et des professionnels de l'administration et Catégorie 4 : techniciens et des professionnels de la santé et des services sociaux.

Le CSSSNL compte 27 installations dispersées dans quatre MRC, soit celles de Montcalm, de Joliette, de D’Autray et de Matawinie couvrant un territoire de 11 798 km².⁷ Le CSSSNL est un établissement multivocationnel qui dessert une population de plus 200 000 habitants. Cette population grimpe à près de 230 000 en période estivale. Son budget annuel est d’environ 283 millions de dollars.

La mission de l’organisation exprime cette offre de service :

Le Centre de santé et de services sociaux du Nord de Lanaudière a pour mission de contribuer au maintien et à l’amélioration de l’état de santé de la population de son territoire, ainsi qu’à son bien-être. Pour ce faire, il s’intègre à la collectivité du Nord de Lanaudière et développe, avec ses partenaires, une offre de service adaptée à sa population, en misant sur des services de qualité, sécuritaires, accessibles, continus et respectueux des droits des personnes et de leurs besoins spirituels.

Il appuie le développement durable des communautés et favorise la prise en charge de la santé par les citoyens.

En fonction des ressources disponibles, il dispense des services de prévention, de promotion, des services généraux, spécialisés et ultraspecialisés. Il assure également un milieu de vie de qualité pour la clientèle hébergée.

Le CSSS du Nord de Lanaudière, appuyé par son hôpital régional, assume pleinement sa vocation régionale et développe son rôle dans les domaines de l’enseignement et de la recherche.⁸

Afin de remplir cette mission, l’organisation adopte une vision soit « Ensemble, engageons-nous pour la Vie! »⁹. Ce slogan rallie tous les intervenants de l’organisation : médecins, pharmaciens, employés, gestionnaires ainsi que les bénévoles.

De plus, ces 4500 intervenants se partagent les valeurs organisationnelles de bienveillance, de travail d’équipe, d’éthique, de transparence et d’innovation. Le bilan de la dotation étant positif depuis les dernières années, ce nombre d’intervenants est en croissance.

⁷ Voir Annexe A : Carte du CSSSNL

⁸ <http://www.csssnl.qc.ca/VotreCSSS/CSSSNL/Pages/NotreMission.aspx>

⁹ CSSSNL, rapport annuel de gestion 2006-2007.

1.3. Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines du CSSSNL a pour mission de renforcer les compétences du personnel, des équipes et des directions dans leur prestation de travail, en offrant des services d'expertise dans les domaines de la gestion et du développement des ressources humaines. Ses activités visent à orienter, conseiller, outiller et soutenir les cadres et le personnel du CSSS du Nord de Lanaudière afin de leur permettre d'effectuer leur travail quotidien.

Cette direction est appelée à exercer des rôles variés auprès des intervenants de l'organisation. Ses interventions portent sur la gestion des règles et règlements en vigueur, le support et le conseil aux cadres ainsi qu'aux membres du personnel et le développement des ressources humaines. Ses principaux axes d'interventions sont la gestion stratégique, la gestion des processus en ressources humaines, la gestion du changement, de la mobilisation et de la qualité de vie ainsi que la gestion stratégique des connaissances et du savoir¹⁰. Son offre de service englobe les quatre rôles stratégiques de la gestion des ressources humaines définis par Ulrich, soit les rôles d'expert administratif, de champion des employés, d'agent de changement et de partenaire stratégique (Ulrich 1997, cité dans Lemire et Martel, 2007). L'expert administratif remplit un rôle de gestion de l'infrastructure, orienté sur le présent, le quotidien, l'opérationnel, en focalisant sur les processus. L'objectif de l'expert administratif est la création d'une administration efficace, et ce, notamment par la réingénierie des processus organisationnels. Le champion des employés gère la contribution des employés en répondant principalement à leurs préoccupations individuelles. Également orienté vers le quotidien, le champion des employés focalise davantage sur les personnes. L'agent de changement, orienté vers le futur tout en focalisant sur les personnes, remplit un rôle de gestion de la transformation et du changement en offrant « un soutien aux employés pour réussir à se défaire du passé et à s'adapter à la nouvelle culture » et ainsi « construire une relation de confiance et assurer la capacité de changer en identifiant les problèmes »

¹⁰ Voir Annexe B : Axes d'intervention de la Direction des ressources humaines

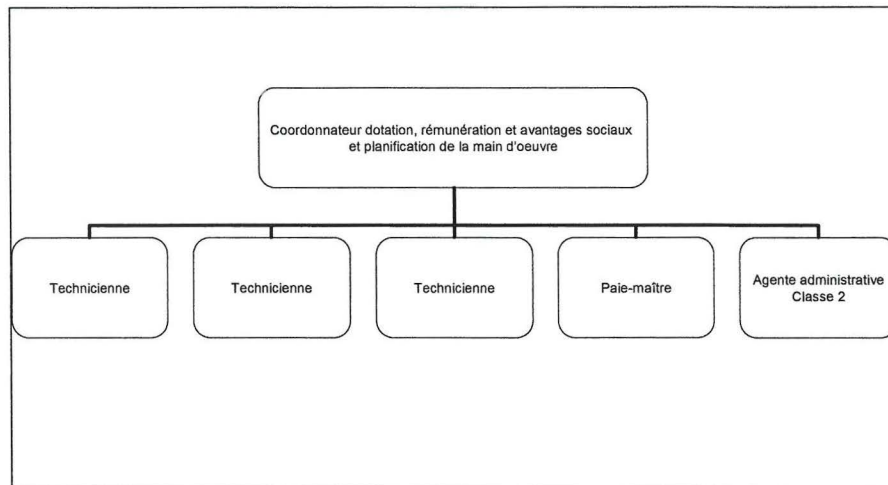
(Lemire et Martel, 2007, p. 224). Le partenaire stratégique remplit le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines, et vise « l’alignement de la stratégie de ressources humaines sur la stratégie organisationnelle » (Lemire et Martel., 2007, p. 224). Orienté vers le futur et focalisé sur les processus, le partenaire stratégique s’assure donc de la cohérence interne. Ces rôles s’exercent en partenariat et en collaboration avec les autres directions. La structure de la Direction des ressources humaines du CSSSNL est reproduite à l’annexe C.

1.4. Secteur de la rémunération et des avantages sociaux

Le système-client est le secteur de la rémunération et des avantages sociaux. Ce secteur relève de la Coordination de la dotation, de la rémunération, des avantages sociaux, de la planification de la main-d’œuvre et des activités de remplacement de la direction des ressources humaines du CSSSNL.

Son mandat est de s’assurer du respect des lois, des règlements, des conventions collectives et autres obligations en vigueur en matière de rémunération, d’avantages sociaux et de régimes de retraite. Le rôle qui lui est dévolu est celui d’expert administratif. Ainsi, ses interventions portent sur l’axe de la gestion des processus en ressources humaines de l’offre de service de la direction des ressources humaines du CSSSNL. Par ailleurs, il doit s’assurer d’apporter aide et assistance et de transmettre l’information nécessaire et pertinente aux employés et à leur gestionnaire en ce qui à trait à son champ d’activité. À ce niveau, il remplit également, à notre avis, un rôle de champion des employés toujours axé sur l’opérationnel, mais davantage focalisé sur les personnes (Ulrich 1997, cité dans Lemire et Martel, 2007, p. 324).

Le secteur de la rémunération et des avantages sociaux est composé de trois techniciennes en administration, une paie-maître et une agente administrative classe 2¹¹. La structure de ce secteur est la suivante :



1.5. Description de la problématique

En dépit de la création du CSSSNL, issue de la fusion des cinq établissements d'origine, le secteur de la rémunération et des avantages sociaux de la direction des ressources humaines du CSSSNL offrait, jusqu'à tout récemment, ses services de façon décentralisée dans chacune des MRC. En effet, chaque technicienne en administration offrait ses services à une MRC spécifique et elle y avait son bureau.

Depuis juillet 2009, le secteur de la rémunération et des avantages sociaux de la direction des ressources humaines du CSSSNL est centralisé au siège administratif, soit au Centre hospitalier régional de Lanaudière à Joliette. Les ressources humaines y œuvrant sont ainsi regroupées. Ce regroupement a mis en lumière les différentes pratiques, façons de faire et coutumes plus ou moins conformes avec les différentes règles et conventions collectives en vigueur.

¹¹ Le féminin est exclusivement employé puisque tous les employés sont de genre féminin.

Plus de la moitié de ces ressources ont pris leur retraite au cours de la dernière année. En effet, une technicienne en administration a pris sa retraite en septembre 2009 et deux autres en décembre 2009. Ces techniciennes oeuvraient au sein du secteur de la rémunération et des avantages sociaux depuis plus d'une vingtaine d'années.

Un autre élément du contexte non négligeable est le fait que le CSSSNL soit en plein changement technologique avec le projet d'implantation et de déploiement d'un système intégré de gestion de ressources humaines du nom de Magistra. Ce système permet la gestion du dossier de l'employé, la gestion des postes et des activités de remplacement. De plus, ce système est arrimé directement avec le système des salaires. Par conséquent, il insuffle les données nécessaires pour ultimement payer l'employé.

1.6. Le mandat

Le mandat confié par le Directeur des ressources humaines vise principalement la réingénierie des processus administratifs des activités du secteur rémunération et avantages sociaux et s'inscrit dans l'objectif organisationnel de consolidation des processus administratifs (efficience et saine gestion).

L'offre vise une intervention de réingénierie des processus administratifs (RPA). L'accent sera mis sur l'axe de l'optimisation des processus tout en consolidant les ressources humaines (motivation, mobilisation, attraction et fidélisation). Cette intervention s'inscrit dans le rôle de la gestion de l'infrastructure de l'organisation orienté vers le présent, le quotidien, l'opérationnel (Ulrich 1997, cité dans Lemire et Martel, 2007, p. 324).

L'intervention se déroulera dans une démarche structurée qui aboutira sur des biens livrables. Les biens livrables prévus à l'offre de service sont :

- Processus administratifs harmonisés et conformes aux règles et conventions collectives
- Descriptions de tâches
- Recommandation de structure de postes
- Plan de formation

Chapitre 2: Recension des écrits

Le chapitre 2 est dédié à une recension non exhaustive des écrits de la littérature scientifique sur les cadres théoriques interpellés par le mandat. Les cadres théoriques qui seront présentés sont la réingénierie, l'analyse de poste et la conception de la structure.

2.1. La réingénierie

Le cadre théorique de la réingénierie est au cœur du mandat confié. Nous aborderons la définition du concept de la réingénierie, suivi de la définition du changement organisationnel, puis les facteurs de succès et d'échec d'un tel changement, pour clore le chapitre par la segmentation des processus en procédés.

2.1.1. Définition

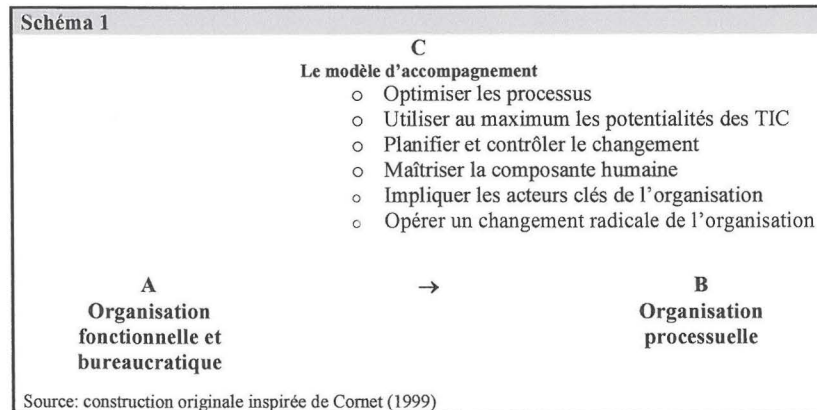
Le cadre théorique de la réingénierie des processus administratifs peut être défini comme l'analyse, la rationalisation et la réorganisation des processus administratifs par une décomposition systématique de ces processus en procédés. L'utilité et le degré de difficulté de ces procédés sont analysés afin d'éliminer la perte de temps, d'effort et de ressources (Hammer et Champy, 1993, cité dans Dolan et autres, 2002).

Archambault (2000) propose cette traduction libre du concept de réingénierie développé par Hammer et Champy (1993) : « La réingénierie est une remise en question fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels visant à obtenir des gains spectaculaires dans les performances cruciales que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité » (p. 159). Donc, « l'objectif de la réingénierie est de concevoir à nouveau l'entreprise en mettant l'accent sur la clientèle et en se concentrant sur les processus opérationnels. Un processus opérationnel est constitué d'une série d'activités mettant en œuvre des ressources diverses et dispersées afin d'assurer la production d'un résultat qui contribue aux finalités de l'entreprise et qui présente une valeur pour le client » (Archambault, 2000, p.159).

De par la réingénierie des processus, l'entreprise est vouée à un « paradis organisationnel ». En effet, les premiers écrits sur la réingénierie promettaient que de la révision des processus se dégagerait un gain de temps dans le traitement des demandes de la clientèle ou dans le développement d'un produit, plus précisément une baisse de 50% à 70% de perte de temps. En d'autres mots, selon Harrington (1994), la réingénierie du travail signifie généralement de modifier radicalement tout un processus pour le rendre plus efficace, plus efficient et plus adapté. Conséquemment, l'organisation aurait une baisse des coûts pouvant aller jusqu'à 30%, une augmentation de la satisfaction de la clientèle et de la qualité des produits et services. (Hammer, 1993; Cornet, 1999; Archambault, 2000).

Ce modèle managérial s'appuie principalement sur les potentialités de l'information et de la communication et sur l'ingénierie informatique. La réingénierie des processus propose une organisation structurée autour des processus, soit un modèle d'organisation plus souple, plus flexible, plus fluide. Pour ce faire, la réingénierie se traduit comme étant un point de rupture, un changement radical dans la façon de penser et de faire de l'organisation. Selon Cornet (1999), « la réingénierie des processus d'affaires propose de quitter une forme structurelle A pour passer à une forme structurelle B, en suivant un modèle

d'accompagnement C qui définit les rôles des acteurs organisationnels » (p.66). Le schéma 1 illustre la proposition de l'auteur.



Tel qu'illustré dans le Schéma 1, le modèle d'accompagnement nécessite, entre autres, l'optimisation des processus qui demande à l'entreprise de rompre avec ses anciennes façons de faire et de marier des objectifs externes d'efficacité (qualité et satisfaction de la clientèle) avec des objectifs internes d'efficience (coûts et temps), et ce, dans un tout cohérent et compatible.

La notion de valeur ajoutée est le critère de tri des activités de l'organisation. Selon Hammer (1993), les activités à valeur ajoutée sont toutes les activités qui produisent les biens et les services que désirent les clients.

Selon Hammer (1993), la productivité passe par l'imagination plutôt que l'automatisation. Voici les recommandations de l'auteur : organiser en fonction non du résultat mais des tâches; faire en sorte que ceux qui ont besoin du résultat d'une opération la réalisent eux même; intégrer le traitement des données dans le travail réel produisant l'information; traiter les ressources géographiquement dispersées comme si elles étaient centralisées; relier les activités parallèles entre elles au lieu d'intégrer leurs résultats; placer l'étape décisionnaire là où se fait le travail et contrôler le procédé; saisir l'information une seule fois à la source.

La réingénierie implique également une utilisation maximale des potentialités des technologies d'information et de communication (TIC). Selon le courant du déterminisme technologique, les technologies auraient la capacité, de par leurs qualités intrinsèques, de changer l'organisation. Mais cette utilisation des TIC implique, au-delà de l'informatisation de l'existant, de redéfinir les modes d'organisation du travail et l'enchaînement des tâches, c'est-à-dire de repenser les processus (Hammer, 1993; Cornet, 1999).

La réingénierie étant un changement organisationnel, la gestion du changement doit être planifiée et contrôlée. Nous aborderons cet aspect dans les sections suivantes portant sur la définition du changement et ses facteurs de succès et d'insuccès.

Une autre variable du modèle d'accompagnement de Cornet (1999) est la nécessité de maîtriser la composante humaine. Tout individu étant rationnel, il recherche une optimisation économique de son implication dans l'entreprise. Selon cet auteur, les actions centrées sur l'humain doivent viser « avant tout à lever les résistances au changement en faisant appel notamment à la rationalité des acteurs » (Cornet, 1999, p.69).

Une des composantes importantes du modèle d'accompagnement est l'implication des acteurs clés de l'organisation, chacun ayant un rôle précis à jouer.

Le client est au centre du projet de changement, car il devrait en être le premier bénéficiaire. Dans les écrits les plus récents, le poids et le rôle du client sont accentués. Celui-ci n'est plus un *customer* mais un *prosumer* car il devient un partenaire actif dans l'entreprise (McHugh et al., 1995 cités dans Cornet 1999).

La haute direction est présentée comme l'instigatrice de la réingénierie des processus d'affaires ou, à tout le moins, doit la soutenir ouvertement et fermement. « L'un des premiers rôles qui est dévolu à la direction est d'orchestrer une opération de

communication qui vise à convaincre de la nécessité du changement et de la rationalité des décisions prises » (Cornet, 1999, p.69).

Pour les pères de la réingénierie, celle-ci ne doit pas venir de la base. Le personnel est décrit, dans les premiers écrits, comme trop proche et trop directement impliqué dans les processus existants pour être suffisamment innovateur. (Hammer et Champy, 1993).

Toutefois, il existait pour ces auteurs des « key-users », mais leur rôle est limité à décrire et analyser les processus existants et à proposer un nouvel agencement des tâches et des activités.

Les écrits sur l'implication du personnel ont évolué et Hammer affirme en 1995 qu'il faut « impliquer les gens dans la réingénierie, de sorte qu'ils se trouvent à critiquer de l'intérieur plutôt qu'à résister de l'extérieur. Si les gens sentent que le processus de réingénierie leur appartient, ils pourront faire la catharsis de leurs sentiments négatifs. La participation donne aussi aux gens un sentiment de contrôle : la réingénierie n'est pas quelque chose qu'on vous fait, c'est quelque chose qu'on fait ensemble. » (Cornet, 1999, p.69).

Finalement, selon les auteurs consultés il faut opérer un changement radical de l'organisation. Une opération de réingénierie signifie un virage planifié drastique, un changement radical dans la façon de penser et de structurer l'organisation et sans égard aux ressources humaines.

En général, les recherches suggèrent qu'avant de recourir à la réingénierie, il faut effectuer progressivement des modifications à l'aide du personnel en mettant en place des systèmes de mesures axés sur la maintenance des résultats, l'amélioration continue et l'innovation des processus. La réingénierie est justifiée lorsque la réalité affecte la crédibilité, l'image et surtout le devenir de l'organisation. Bref, la réingénierie doit être utilisée comme dernier

recours pour redresser une situation jugée critique (Harrington, 1994; Grant, Bélanger et Thuot, 2001).

Selon Cornet (1999), la réingénierie a connu un engouement certain et a entraîné des changements apparents. Toutefois, ces changements sont partiels et incrémentaux. Le modèle d'accompagnement préconisé apparaît largement insuffisant. Ce constat s'explique, entre autres, par le fait que « le processus de changement ne porte pas sur des formes organisationnelles “parfaites” (passage d'un modèle bureaucratique à un modèle organique, d'une gestion des ressources humaines objectivante à individualisante), mais détermine des processus d'hybridation (par superposition de différents modèles) » (Cornet, 1999, p.70). Effectivement, les organisations ne sont pas un modèle bureaucratique pur qui soumet le personnel à un contrôle hiérarchique et sévère dans l'accomplissement des tâches. Certaines prônent davantage une gestion des ressources humaines individualisantes qui vise à développer la polyvalence, la créativité, la responsabilisation et l'« empowerment » du personnel.

Considérant que la réingénierie est en soi un changement organisationnel, nous nous attarderons à la définition d'un tel changement et à ses conditions de succès et d'insuccès.

2.1.2. La définition du changement

Le changement organisationnel, variable dépendante, est un cadre conceptuel qui fait référence à la modification objective de l'environnement extérieur à soi et datée dans le temps (Bareil, 2002).

Selon Mintzberg (2002), le changement est davantage une expédition exploratrice qu'un trajet prédéterminé, un processus d'apprentissage davantage qu'un processus dirigé ou planifié, qui, mené à bien, peut aboutir à un changement stratégique significatif.

D'ailleurs, Rondeau (2002) précise qu'on ne gère pas le changement comme une opération courante. Le changement se gère dans la turbulence, dans un va-et-vient entre l'intention stratégique et l'opérationnalisation où s'exécutent, pêle-mêle, des activités nombreuses et diversifiées.

Lewin (1951, cité dans Collerette, Delisle et Perron, 1997; cité dans Shermerhorn et autres, 2006) a démontré que tout changement organisationnel s'opère en trois phases :

- la décristallisation : phase de rupture avec l'ordre établi et d'apparition des résistances durant laquelle on remet en question des attitudes et des comportements présents pour que le besoin de changement soit clairement ressenti;
- la transition : phase de deuil du passé et d'apprivoisement des nouvelles valeurs; étape où on implante des mesures visant à changer une situation en modifiant des paramètres comme les tâches, la structure, la technologie ou l'effectif de l'organisation;
- la recristallisation : phase d'appropriation des nouvelles valeurs; étape finale durant laquelle on consolide et on assimile à long terme les acquis du changement.

2.1.3. Facteurs de succès et d'insuccès d'un changement organisationnel

Plusieurs auteurs rapportent des taux d'échec généralement élevés, autour de 60%, des changements organisationnels. En contexte québécois, le centre francophone de recherche en information des organisations (CEFRIO) dans une étude réalisée en 1994 portant sur plus de 100 cas de changement organisationnel, plus précisément de réingénierie des processus, fait le constat d'un taux d'échec de plus de 80% (Fabi, Martin et Valois, 2002, Grant, Bélanger et Thuot, 2001, Dolan et autres, 2002).

Considérant ces taux d'échec élevés, il faut donc mieux comprendre les facteurs de succès et d'insuccès qui doivent orienter l'intervention. Nous présenterons les principaux enseignements des recherches sur les facteurs de succès et d'échec de la réingénierie que

nous avons regroupés en ce qui a trait aux enjeux entourant les acteurs, la communication et la formation.

2.1.3.1. Les acteurs

Tout changement, telle la réingénierie des processus, est le fait d'acteurs organisationnels : la haute direction, les cadres intermédiaires et les employés.

La haute direction est le principal déclencheur du changement. Elle exerce un rôle stratégique. L'engagement de la haute direction dans le projet de transformation est considéré actuellement comme la plus significative de toutes les conditions de succès répertoriées (Rondeau, 2002). Le projet de transformation doit être ouvertement et fermement soutenu par la haute direction.

Collerette, Delisle et Perron (1997) précisent qu'il appartient au management d'une organisation de mettre en place des moyens qui permettront au personnel comme aux cadres de s'adapter aux changements qu'il veut introduire. Les cadres supérieurs ont un rôle fondamental qui requiert un leadership transformationnel (Fabi et Jacob, 2002).

Dans la documentation consultée, il ressort que les cadres intermédiaires et de premier niveau sont souvent les grands négligés des expériences de réorganisation du travail. Certains conseillent de les impliquer le plus rapidement possible dans le processus de réorganisation en les informant, les sensibilisant aux objectifs et en leur fournissant la formation nécessaire pour assurer leur nouveau rôle d'agents de changement auprès des employés et rôle de soutien, d'animation. (Fabi et Jacob, 2002). Le manque de compétence de la hiérarchie pour gérer les peurs et les stress liés à la réingénierie et le manque d'expertise des entreprises dans la gestion des équipes de travail sont également des facteurs d'insuccès (Cornet, 1999).

Dans le cas de réingénierie des processus, les cadres intermédiaires sont parfois une des causes d'insuccès suite au phénomène de « baronnies » qui se traduit par des barrières érigées par les dirigeants des unités fonctionnelles (Cornet, 1999).

Selon Rondeau (2002), les « champions » et les équipes porteuses du changement constituent les leviers opératoires de sa mise en œuvre, catalyseurs du changement, masse critique d'individus qui incarne dans l'action les buts poursuivis par la transformation et traduit tant au niveau fonctionnel qu'un niveau opératoire les visées stratégiques de la transformation.

De plus en plus d'auteurs insistent désormais sur la nécessité d'accorder une plus grande attention à l'analyse et à la compréhension des réactions psychologiques des destinataires, réactions qui, d'après nombre d'études, constituent l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnels. Une des conditions de réussite identifiée par la littérature est, donc, d'améliorer le degré d'adoption des interventions aux besoins et aux préoccupations des destinataires à partir de la théorie des phases de préoccupation (Bareil, 2002).

Le succès d'une approche de gestion du changement basée sur une théorie des phases de préoccupation dépend, selon Fabi et Jacob (2002), d'un certain nombre de facteurs :

- La direction doit être prête à informer rapidement et de façon transparente tous les partenaires concernés par le changement;
- Le climat au sein de l'organisation doit être propice au changement, être basé sur la confiance et être caractérisé par un minimum de conflits;
- Les cadres intermédiaires doivent être impliqués dans la mise en œuvre du changement de sorte qu'ils puissent être à l'écoute des besoins et des préoccupations des employés et puissent y répondre intelligemment;
- Le style de leadership des gestionnaires doit être adapté à la situation : leadership transformationnel.

La reconnaissance des personnes est une condition de succès du changement organisationnel (Fabi, Martin et Valois, 2002). À ce stade, nous soulignons le concept de l'incongruité de base entre les attentes des employés et celles des organisations. Selon Agyris, « les personnes souhaitent que l'organisation leur offre des tâches non aliénantes qui comportent beaucoup de flexibilité et d'autonomie; alors que l'organisation souhaite que les employés obéissent aux ordres, qu'ils dépendent de l'organisation pour obtenir des récompenses et qu'ils accomplissent des tâches simples et répétitives » (cité dans Turcotte, 1997, p.161). Il y a conséquemment potentialité d'augmentation du stress négatif chez certains employés résultant, notamment, du concept de l'incongruité de base entre les attentes des employés et celles des organisations (Shermerhorn et autres, 2006). Ce stress relié au travail peut avoir des conséquences individuelles, psychologiques, physiques ou comportementales et des conséquences organisationnelles, productivité, absentéisme et insatisfaction (Turcotte, 1997). Des actions centrées sur l'humain permettent de lever les résistances au changement en faisant appel notamment à la rationalité des acteurs et à annihiler les potentialités de stress négatif (Cornet, 1999; Turcotte, 1997; Shermerhorn et autres, 2006).

D'ailleurs, Brun (2008) soutient qu'une des sept pièces manquantes du management est la reconnaissance au travail, soit cette pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation. Cette dernière porte, entre autres, sur la façon dont la personne s'acquitte de ses tâches, sur l'effort et l'énergie qu'elle déploie, sur les résultats qu'elle obtient, sur sa contribution au sein de l'organisation ou sur sa façon d'être en tant qu'être humain. Cette forme de reconnaissance non financière pour satisfaire les besoins de reconnaissance et d'estime de soi des différents acteurs organisationnels est une variable reconnue à la réussite d'un changement organisationnel (Fabi et Jacob, 2002).

Le pilotage du changement est une raison d'échec d'un projet de changement organisationnel. Plusieurs comités de pilotage de ces processus de changement organisationnel souffrent d'une carence d'expertise relative à la gestion des ressources

humaines, aux processus de transformation, à la mobilisation, à l'analyse systémique et stratégique ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel et culturel (Fabi, Martin et Valois, 2002). Par un comité de pilotage, les acteurs concernés peuvent être mis à contribution plus rapidement et plus intensément dans le processus et ainsi les probabilités de succès de ce changement organisationnel s'avèrent plus élevées (Fabi, Martin et Valois, 2002).

2.1.3.2. Communication

Pour Rogers et Rogers (1976), « la communication est définie comme le processus selon lequel une idée est transférée d'une source à un récepteur dans l'intention de changement de son comportement » (p.26, traduit par Cormier, 2006, p.28). Celle-ci est qualifiée de formelle lorsqu'elle suit la voie de la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique, cette voie peut être descendante (*top down*) ou ascendante (*bottom up*). La communication dite informelle est celle qui emprunte d'autres voies. Pour que la communication soit efficace, il faut une adéquation entre le sens saisi par le récepteur et celui donné par l'émetteur. La communication sera qualifiée d'efficace si elle offre le meilleur rapport possible entre le coût en ressources et les résultats. (Schermerhorn et autres, 2006)

En contexte de changement organisationnel, la recension de la littérature scientifique établit une relation positive entre la communication et la gestion du changement. Pour Collerette, Delisle et Perron (1997), la lecture partagée du problème est une première condition pour que les gens s'intéressent au changement, et ce, dès la phase de la décristallisation, soit la période de réflexion où l'on soupèse les avantages et les désavantages du changement promu par les dirigeants. Une défaillance de la situation existante perçue par le personnel et suscitant un mécontentement est considérée comme un des déclencheurs de cette phase du changement. Une communication entre le personnel et les dirigeants s'avère alors primordiale.

D'ailleurs, « l'un des premiers rôles qui est dévolu à la direction est d'orchestrer une opération de communication qui vise à convaincre de la nécessité du changement et de la rationalité des décisions prises » (Cornet, 1999; Collerette, Delisle et Perron, 1997).

Toutefois, il ressort des recherches sur les facteurs de succès et d'échec du type de changement qu'est la réingénierie que « la politique de communication est trop souvent unilatérale (*top down*) et axée sur les premières phases du changement, délaissant les phases d'implantation où le besoin d'information demeure et même s'accroît. Les informations sont trop générales (objectifs, motifs, design des nouveaux processus, choix technologiques). Les informations jugées trop sensibles (déplacement du personnel, conditions de reclassement et de requalification, changement dans les politiques salariales) sont évitées. » (Cornet, 1999, p.72). La politique de communication est donc souvent défailante.

De plus, les employés veulent rencontrer les dirigeants face à face afin d'obtenir des informations relativement à l'évolution de la transformation et de poser directement des questions, malgré la présence de divers modes de communication écrite et électronique (Fabi, Martin et Valois, 2002).

Au surplus, il est nécessaire de démontrer de la cohérence entre le discours des dirigeants et leurs actions de gestion. La politique de communication devrait servir deux fins : diffuser régulièrement les informations relatives à l'évolution du changement organisationnel et célébrer les succès et les compétences (Fabi, Martin et Valois, 2002).

Fabi et Jacob (1994) favorisent une politique de communication dite bidirectionnelle où l'information circule et s'échange de façon descendante et ascendante à travers les structures de l'organisation. À l'instar de Collerette, Delisle et Perron (1997) et Cornet (1999), les deux auteurs insistent sur l'importance de favoriser la circulation de

l'information à l'appui de la décision permettant l'interaction et la rétroactivité des utilisateurs finals, soient les employés de la base.

Les cadres doivent partager des informations dont ils avaient traditionnellement le monopole, et accepter d'être interpellés et de rendre compte de l'évolution de l'organisation afin de mobiliser les gens de la base par le biais de l'information. Une panoplie de moyens tels que réunions, circuits de télévisions internes, médias écrits peuvent soutenir cette information descendante. Par ailleurs, la circulation ascendante peut prendre la forme de sondage, de groupe d'expression, de programme de suggestions, de pratiques d'interpellation ou de procédures d'appel (Fabi et Jacob, 1994).

Finalement, selon Fabi et Jacob (2002), l'information aux cadres, aux employés, aux syndicats et à la communauté externe devrait porter sur :

- La nature de la réorganisation envisagée;
- Les raisons d'une telle réorganisation;
- Ses impacts organisationnels et individuels;
- Ses échéanciers;
- Les mesures anticipées;
- Les ressources consenties pour permettre aux acteurs organisationnels d'assumer adéquatement leurs nouveaux rôles et leurs nouveaux mandats;
- Le cas échéant, les critères de sélection des survivants pour éliminer les perceptions d'iniquité.

2.1.3.3. Formation

Aux fins du présent rapport, une notion libérale de formation est retenue et vise l'acquisition des connaissances, habiletés et attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus à leur travail et à l'atteinte des objectifs de performance de l'organisation. Certains auteurs proposent des définitions plus restrictives de la formation, la limitant à

l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir leurs tâches actuelles. Le perfectionnement quant à lui viserait l'amélioration pour accomplir les tâches futures (Dolan et autres, 2002; Cascio, Tacker et Blais, 1999). Malgré cette distinction, le terme formation sera utilisé de manière englobante et indistinctive.

Dans un contexte de changement organisationnel, la formation est un déterminant majeur lorsque la réorganisation du travail porte sur un enrichissement des tâches, la responsabilisation, l'augmentation de l'autonomie, car elle suppose l'apprentissage de nouveaux rôles, l'acquisition de nouvelles compétences et le développement de nouvelles attitudes et de nouvelles habiletés (Fabi, Martin et Valois, 2002).

La formation continue constitue une stratégie pouvant augmenter les probabilités de succès du changement au sein d'une organisation. Cette formation doit permettre de sensibiliser et d'initier aux nouvelles technologies et aux nouvelles façons de travailler, de tenir compte des préoccupations du destinataire (Fabi, Martin et Valois, 2002).

Une autre condition de réussite est de favoriser la formation psychosociale portant sur la dynamique de groupe, la conduite de réunions, la communication, le leadership et la participation et la formation en technique d'analyse et de résolution de problèmes.

Les auteurs Fabi, Martin et Valois (2002) proposent un schéma intégrateur d'une transformation organisationnelle réussie qui précise les actions de gestion que devraient entreprendre les cadres afin d'améliorer les probabilités de succès d'une transformation organisationnelle : expliquer, impliquer, soutenir, communiquer, « monitorer », reconnaître, pérenniser.

Rondeau (2002) décrit les conditions à créer au sein de l'organisation pour produire des effets désirables et éviter les dérapages d'un changement organisationnel :

- Orientation : préciser la nature même du projet de transformation, clarifier les objectifs poursuivis et le modèle organisationnel visé, préciser la vision du projet, concentrer l'attention des acteurs sur un résultat jugé souhaitable;
- Sensibilisation : favoriser chez les différents acteurs une disposition positive à investir des énergies dans le projet par la communication et le partage d'informations;
- Habilitation : développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation;
- Intégration : reconstruction de la cohérence des systèmes organisationnels autour du nouveau modèle;
- Régénération : doter l'organisation de mécanismes d'apprentissage continu visant à la rendre plus sensible à des modifications de son environnement et à réduire la nécessité d'éventuelles transformations radicales.

À partir des étapes pour un changement réussi proposé par Kotter (cité dans Mintzberg, 2002), Schermerhorn et autres (2006) déduisent les facteurs d'échec des efforts transformationnels, soit : l'absence d'un sentiment d'urgence, l'absence d'une coalition directrice puissante, l'absence d'une vision convaincante, des lacunes dans la communication de la vision, l'incapacité à déléguer du pouvoir aux subordonnés, l'incapacité à célébrer les gains à court terme, l'incapacité à consolider les acquis et l'incapacité à ancrer les nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle.

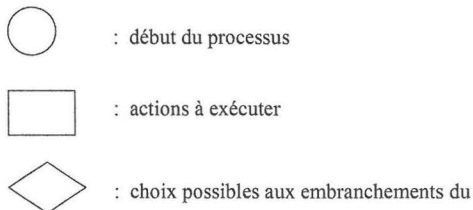
Finalement, nous tenons à souligner que les causes de succès précitées s'apparentent aux leviers de mobilisation énoncés par Tremblay et autres (2005). En effet, ceux-ci proposent notamment comme leviers de mobilisation des pratiques de gestion des ressources humaines impliquant une organisation du travail axée sur le partage de l'information. Par conséquent, les conditions de succès d'un changement axées sur la communication et la formation ainsi que celles visant à impliquer davantage les employés, par leur habilitation et leur *empowerment* sont également des leviers de mobilisation. Étant donné que le cadre

théorique de la mobilisation ne fait pas l'objet du présent travail, nous n'insisterons pas davantage.

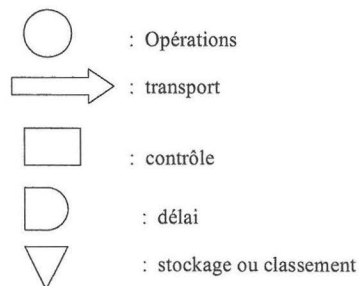
2.1.4. Segmentation des processus en procédés

La réingénierie implique une décomposition des processus en procédés. Il importe de s'attarder aux cadres théoriques visant la segmentation des processus en procédés, et ce, afin de schématiser les processus de travail.

Paquin (1986) définit l'ordinogramme comme un diagramme qui peut être utilisé pour représenter un processus de travail. Ce dernier utilise principalement 3 symboles :



Pour cet auteur, le graphique d'analyse de processus montre les étapes de l'exécution d'une tâche, et ce, en utilisant cinq symboles classiques pour représenter les différentes activités soit :



Selon Leclerc (2001), les « diagrammes les plus courants sont d'après Harrington (1994) et Livian (1998) :

- le *diagramme général* : celui qui permet une vue d'ensemble du processus;
- le *diagramme normatif* : celui qui répond aux normes internationales/ANSI (American National Standards Institute);

- le *diagramme géographique* : celui qui illustre le fonctionnement entre les différents lieux géographiques;
- le *diagramme d'information et de communication* : celui qui détermine l'information et les communications dans le processus;
- le *diagramme de circulation des documents* : celui qui indique le parcours des documents dans le processus. »

Le diagramme normatif regroupe plus d'une dizaine de symboles dont les classiques énoncés par Paquin (1986). Des logiciels spécialisés facilitent la schématisation des processus en procédés en respectant les normes internationales/ANSI.

2.2. Analyse de poste

La recension des écrits a également porté sur un autre cadre conceptuel, celui de l'analyse de poste. Nous présenterons une définition de l'analyse de poste, puis certaines méthodes de collecte de données et finalement la mise en forme de ces données.

2.2.1. Définition

Les auteurs définissent l'analyse de poste comme un processus de collecte et d'organisation de l'information sur le contenu des emplois qui conduit à la description du poste et de ses exigences (Dolan et autres, 2002; Cascio, Tacker et Blais, 1999).

Selon les auteurs précités, il importe d'identifier clairement les objectifs visés par l'analyse de poste : création de poste, réorganisation, mise à jour, reclassification.

2.2.2. Méthodes de collecte de données

Les méthodes de collecte de données peuvent être de nature interactive ou de nature écrite. Les principales méthodes non spécifiques sont l'observation, l'entrevue avec le titulaire, les rencontres de groupes, les questionnaires structurés, non structurés et commerciaux et le journal du titulaire.

L'observation en analyse de tâches consiste à prendre des notes en examinant un employé effectuer ses tâches. Une observation peut prendre différentes formes et être directe (l'analyste est sur les lieux avec l'employé), indirecte (par l'intermédiaire de caméras ou d'autres outils technologiques), libre (l'analyste peut interagir avec l'employé lors de l'observation) ou contrainte (l'analyste ne peut interagir avec l'employé) (Dolan et autres, 2002).

L'entrevue individuelle avec le titulaire du poste est une autre méthode de collecte de données utilisée en analyse de tâches.

Les questionnaires peuvent être structurés (questions à choix multiples), non structurés (questions ouvertes), commerciaux (questionnaires génériques qui s'appliquent à une grande variété d'emplois et qui peuvent être achetés commercialement) ou faits sur mesure pour une organisation.

Le journal du titulaire consiste à ce que le titulaire identifie toutes les activités du poste par écrit.

À ces méthodes s'ajoutent des méthodes dites structurées d'analyse de poste tels que l'analyse fonctionnelle des postes, la méthode des incidents critiques, le questionnaire d'analyse des postes et la méthode Hay (Dolan et autres, 2002, Cascio, Tacker et Blais, 1999).

2.2.3. La mise en forme des données

Le résultat de l'analyse de poste est la description de tâche. Selon les principes de rédaction généralement reconnus par les auteurs, la description de tâche est un énoncé daté, écrit et signé. Les auteurs prescrivent l'utilisation de verbes actifs, d'un langage clair, explicite, accessible et précis. La description de tâche doit faire preuve d'objectivité, de cohérence et

de concision. Les rubriques généralement présentes sont l'identification du poste ou de l'emploi, le résumé ou raison d'être du poste, les tâches, fonctions et responsabilités générales et spécifiques, les objectifs et les résultats attendus, le contexte et les conditions de travail et les exigences du poste (Dolan et autres, 2002, Cascio, Tacker et Blais, 1999).

Les auteurs spécialisés en analyse de poste du réseau de la santé et des services sociaux proposent une division de la description de tâche en quatre rubriques : l'identification de l'emploi, le libellé de la convention collective, les fonctions générales et spécifiques et les exigences (Association des CLSC et des CHSLD du Québec, 2003).

Pour ce faire, ces auteurs proposent également une démarche de traitement de l'information : regroupement des tâches par catégories, rédaction de l'énoncé des fonctions, les exigences et les habiletés requises et le résultat de la démarche.

2.3. Structure

La structure vise à définir les relations entre les membres, les tâches et les liens de communication. Dans la présente section, nous aborderons les principes traditionnels de conception de structure et la perspective du design organisationnel.

2.3.1. Principes traditionnels de conception des structures

Les principes traditionnels de conception des structures organisationnelles présupposent « qu'il existe une structure idéale que toutes les organisations devraient implanter pour optimiser leur efficacité » (Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 2003, p.126). En effet, suivant l'idéal type bureaucratique, il existe un aménagement rationnel des structures qui assure la stabilité, la cohérence et l'efficacité; ce sont là les marques de commerce de la conception traditionnelle des structures » (Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 2003, p.127).

Les trois éléments clés de cette conception des structures organisationnelles sont : la hiérarchie, la limite à l'autorité et la spécialisation ou la division du travail.

La hiérarchie « renvoie à l'idée que l'autorité liée aux postes est ordonnée suivant une échelle décroissante de relations de subordination » (Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 2003, p.127). Elle fait référence à ce que les auteurs appellent l'unité de commandement. Il ressort de ce principe qu'un seul chef donne des ordres à un employé et ce dernier n'est imputable qu'à celui-ci afin d'éviter la confusion, les loyautés partagées et l'absence de rétroaction. L'organigramme, représentation graphique de la structure organisationnelle d'une organisation, sert à distribuer le pouvoir et à clarifier les flux de communication. Donc, la limite à l'autorité est ainsi précisée.

La spécialisation ou la division du travail permet aux fonctionnaires de devenir des experts dans une tâche professionnelle relativement restreinte et aux travailleurs de devenir plus productifs, car le fait d'organiser un travail complexe en une série de tâches répétitives accroît la vitesse de production (Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 2003).

Autre principe de la science administrative, la «*line staff*» prévoit qu'à la chaîne de commandement continue formée du sommet à la base de l'organisation, des conseillers et des techniciens devraient être attachés aux postes dotés d'autorité dans la prise de décision et de responsabilité sans briser la ligne de commandement.

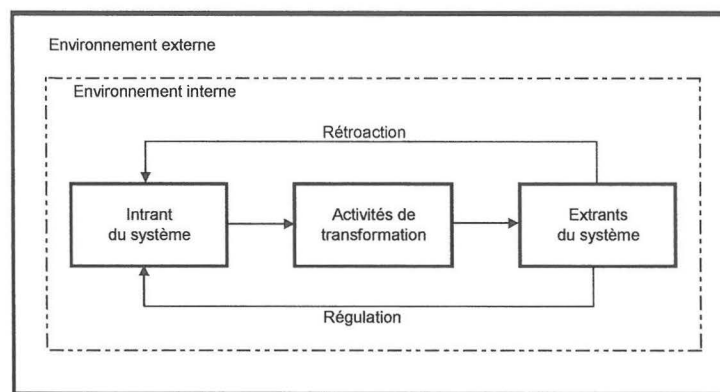
L'étendue du contrôle (*span of control*) est le principe qui circonscrit le nombre maximal d'employés qu'un gestionnaire peut superviser efficacement.

Le principe fonctionnel et le principe scalaire prévoient « la recherche d'une base optimale pour déterminer le type et le degré de spécialisation des postes de subordonnés et le point optimal de la hiérarchie à partir duquel on juge qu'un autre palier n'affectera pas l'efficacité de la gestion. » Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 2003, p.128).

Les bases de regroupement répertoriées dans la littérature sont : les programmes, les fonctions de gestion, les groupes clientèles et la géographie (Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 2003; Mintzberg, 1982).

2.3.2. La perspective du design organisationnel

La perspective du design organisationnel propose une structure en fonction des exigences de l'environnement, de la technologie et des programmes. Elle aborde l'organisation, selon le paradigme moderniste, comme un système ouvert où « l'organisation peut être définie comme une technologie qui transforme les inputs [intrants] en outputs [extrants] » (Hatch, 2000, p.146). Ce paradigme peut être ainsi représenté :



Source: adaptée de Lemire et al. (2007, p.60)

Selon l'école de Woodward, la performance organisationnelle est liée au choix de la structure, mais seulement lorsque les types de technologie utilisés par l'organisation sont pris en compte. En d'autres mots, la technologie détermine le type de structure organisationnelle le plus avantageux. Ce principe est nommé l'impératif technologique (Gortner, Mahler et Bell Nicholson, 2003; Hatch, 2000).

Plusieurs auteurs se sont attardés à la taxonomie des technologies. Woodward propose une typologie des technologies en fonction de leur complexité technique (faible, moyenne ou élevée). Lorsque l'organisation dépasse quelque peu le noyau technique, la technologie a un effet significatif sur la structure (Hatch, 2000).

Perrow propose une classification des technologies organisationnelles en fonction de la variabilité des tâches et de la capacité d'analyse. « La variabilité des tâches est définie par le nombre d'exceptions aux procédures types rencontrées dans l'utilisation d'une technologie donnée »; alors que la capacité d'analyser les tâches renvoie à la « mesure selon laquelle, quand une exception est rencontrée, des méthodes analytiques capables de les traiter sont connues » (Hatch, 2000, p. 156). En fonction du niveau élevé ou faible de ces deux variables, Perrow présente 4 types de technologie : la routine, l'ingénierie, l'ingéniosité et la non-routine :

		La variabilité des tâches	
		Faible	Élevée
La capacité d'analyser les tâches	Élevée	La routine	L'ingénierie
	Faible	L'ingéniosité	La non routine

Figure 5.4. Matrice de la typologie de la technologie proposée par Perrow
Source : Perrow (1967) dans Hatch, 2000

D'après Perrow, la technologie contribue à l'incertitude, et ce, à deux niveaux. Premièrement, la variation dans la disponibilité des demandes, soit des intrants nécessaires au processus de transformation, engendre de l'incertitude. Deuxièmement, la nature variable du processus de transformation lui-même lorsque la possibilité d'analyse des demandes réfère à des procédures normalisées dans lesquelles la technologie est codifiée ou non, augmentant ainsi la zone d'incertitude.

Lorsque l'incertitude est élevée, « il devient difficile de structurer les activités de l'organisation, car celles qui sont requises ne sont pas toujours connues d'avance » (Hatch, 2000, p.161).

Thompson propose une typologie de technologies à laquelle est associée un type d'interdépendance des tâches qui interpelle un ou plusieurs mécanismes de coordination, soit la structure. Il s'agit des technologies linéaires, médiatrices et intensives. Ces typologies de technologie de Thompson se définissent en regard de la standardisation des intrants et des extrants (*inputs/ouputs*) et de celle du processus de transformation. Le tableau suivant illustre cette définition :

		Processus de transformation	
		Standardisés	Non standardisés
Intrants/extrants	Standardisés	Linéaires	?
	Non standardisés	Médiatrices	Intensive

Figure 5.3. Matrice de la typologie de la technologie proposée par Thompson
 Source : Thompson (1967) dans Hatch, 2000

Dans une technologie de type linéaire, chaque employé est dépendant de l'exécution du travail des autres employés fait en amont. Les tâches sont de nature séquentielle. Ce type de technologie implique une interdépendance du fait de la mise en commun des tâches et de leur caractère séquentiel. De plus, la nature séquentielle de l'interdépendance des tâches requiert de la planification et de la programmation standardisée (Hatch, 2000).

Dans une technologie de type médiatrice, chaque employé réalise ses tâches indépendamment des autres. Les liens directs entre les employés sont peu nécessaires. Les technologies médiatrices relient les clients (ou bénéficiaires) et les consommateurs au sein d'un échange ou d'une transaction. La somme des efforts de chaque employé se qualifie comme l'interdépendance des tâches mises en commun (Hatch, 2000).

Dans une technologie intensive, chaque tâche requiert « [...] une adaptation et l'application de connaissances spécialisées à des nouveaux problèmes inédits ou à des circonstances différentes. » (Hatch, 2000, p.154). Pour réaliser la transformation, des échanges d'informations sont requises. Ce phénomène est appelé l'interdépendance réciproque des tâches et non séquentielle. De plus, selon Thompson, «coordonner des tâches essentielles au fonctionnement d'une technologie intensive requiert un ajustement mutuel entre individus et unités impliquées, précisément à cause de la nature réciproque de l'interdépendance des tâches » (Hatch, 2000, p.164).

Guttman (1944) a dégagé de cette typologie des mécanismes de coordination en fonction de cette interdépendance des tâches :

Échelle de Guttman associant les types d'interdépendance des tâches aux mécanismes de coordination

Interdépendance des tâches	Règles et procédures	Programmes et plans	Ajustement mutuel
Mise en commun	X		
Séquentielle	X	X	
Réciproque	X	X	X

Source: Thompson (1967) dans Hatch (2000, p.165).

Au surcroît, selon Galbraith, « la complexité, l'incertitude et l'interdépendance requièrent de l'organisation un traitement des informations disponibles dans le but de coordonner ses activités » (Hatch, 2000, p. 166). Cet auteur « explique que la complexité technique engendre une complexité structurelle, l'incertitude stimule des formes organiques d'organisation et l'interdépendance intensifie les besoins de coordination parce que ces facteurs accroissent la charge communicationnelle soutenue par une organisation et, en retour, en modèlent sa forme structurelle. La technologie est, par conséquent, liée à la structure sociale à travers les effets médiateurs qu'elle répercute sur la communication. » (Hatch, 2000, p. 166).

Chapitre 3: Méthodologie

La méthodologie choisie afin de recueillir les informations nécessaires à la réalisation du mandat est hybride. En effet, il s'agit autant d'entrevues individuelles et de groupe que des observations participantes.

L'observation participante est définie par Mace et Pétry (2000) comme « une variante de l'observation directe au sens où le chercheur n'est plus uniquement spectateur mais devient, cette fois, également acteur à l'égard du phénomène ou du milieu qu'il observe. En somme, la distinction entre chercheur et sujet disparaît dans l'observation participante. » (p. 93).

L'échantillon a été sélectionné à partir de tout le personnel actuel du secteur de la rémunération et des avantages sociaux. Les employés qui ont participé à l'intervention sont deux techniciennes en administration, un paie maître et deux agentes administratives classe 2. Ils ont été l'objet de l'observation participante tout au cours de l'intervention entre le 21 janvier 2010 et le 19 juin 2010.

Une des limites de l'observation participante est d'introduire une dose de subjectivité. Par contre, elle permet de diminuer la réactivité de la mesure puisque l'on peut observer certains comportements à l'insu des participants (Mace et Pétry, 2000, Morin, 2004). En dépit de sa dimension subjective, nous avons eu recours à l'observation participante, car elle nous permettait de recueillir des informations plus intérieures, plus près des ressentis psychologiques réels. C'est d'ailleurs une méthode de recherches qui est largement utilisée en ethnologie (Poirier, 1968).

De plus, des entrevues individuelles ont été menées avec chaque intervenant du secteur de la rémunération et des avantages sociaux. Ces entrevues ont été non directives et conduites avec une attitude de soutien et d'encouragement. Plusieurs entrevues ont été réalisées avec chaque intervenant « pour assurer, par la confrontation des renseignements recueillis la

véracité des informations obtenues » (Mace et Pétry, 2000, p.91). Lors de ces entrevues, chaque intervenant était invité à présenter ses activités, à quantifier ses traitements et à identifier les difficultés et les pistes de solutions. Les informations ainsi recueillies ont fait l'objet d'une analyse qualitative et quantitative.

Quant aux entrevues de groupe, elles étaient sous la forme de comité de travail sur l'objet du mandat. Plus d'une dizaine de comités de travail ont été tenus tout au cours de l'intervention.

Les limites reconnues par les auteurs aux entrevues sont notamment le temps qu'elles nécessitent, la préoccupation des participants quant à la confidentialité des données et les biais introduits par des attentes du chercheur (Morin, 2004).

Par le choix de ces deux méthodes, l'implication des différents acteurs a donc été intégrée tout au cours de l'intervention.

Chapitre 4: Résultats

Le présent chapitre présente les résultats bruts de la cueillette d'information obtenus dans le cadre du travail dirigé. Ces résultats seront abordés en fonction des tâches du secteur de la rémunération et des avantages sociaux et des impacts humains.

4.1. Les tâches du secteur de la rémunération et des avantages sociaux du CSSSNL

Le résultat de la collecte d'information dans la perspective des tâches réellement accomplies par les titulaires des postes est illustré à l'annexe D - Tâches du secteur de la rémunération et des avantages sociaux.

Pour l'interprétation préliminaire de ces résultats, nous avons retenu la démarche de traitement de l'information proposée par l'Association des CLSC et des CHSLD du Québec (2003). Nous avons regroupé les tâches par catégorie puis rédigé l'énoncé des fonctions. Suite à cet exercice, les processus du secteur de la rémunération et des avantages sociaux se sont dégagés.

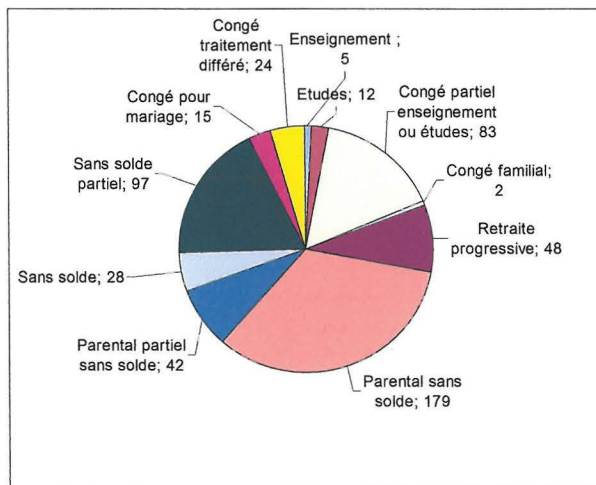
Les processus du secteur de la rémunération et avantages sociaux du CSSSNL se regroupent, selon nous, en quatre principaux champs :

- Rémunération directe (fixation du salaire, attribution de primes, etc.)
- Gestion des absences (courte durée et longue durée)
- Gestion des assurances collectives
- Gestion des régimes de retraite

Une analyse quantitative de ces processus du secteur de la rémunération pour l'année 2009-2010 révèle, au niveau de la rémunération directe, une fixation du salaire pour 1140 dossiers (487 à l'embauche, 653 suite à une mutation volontaire). De plus, 287 primes ont été attribuées et 24 reconnaissances de scolarité ont eu un impact sur le salaire.

Au niveau du processus de la gestion des régimes de retraite, en sus des 487 embauches, il y a eu 200 demandes de rachat, 111 demandes de retraite et 48 demandes de retraite progressive.

Pour le processus de gestion des absences, le secteur de la rémunération et des avantages sociaux a traité plus de 600 demandes de congés longue durée. La répartition de ce nombre de demandes est illustrée au tableau ci-dessous :



4.2. Impacts humains

Quant à la réaction de l'échantillon, soit les impacts humains en regard de l'intervention, les commentaires suivants ont été recueillis :

- Insécurité exprimée quant à leur poste et leurs activités
- Perception que tout ce qu'il faisait était remis en question, que tout ce qu'il faisait et font ce n'était pas ou plus correct
- Perte de repères
- Anxiété
- Réactions de confrontation, de désaveu, de désaccord
- Ne connaissent plus leur marge de manœuvre
- Crainte de la robotisation de leurs activités
- Crainte de la perte de leur autonomie et d'être constamment contrôlés
- Espoir
- Enthousiasme
- Sentiment d'incompétence et désagrément d'une inefficacité personnelle

À ces commentaires, s'ajoutent les observations suivantes :

- Une augmentation de l'absentéisme
- Discussion à portes closes
- Heures d'entrées et de sorties variables sans avis préalable ou a posteriori

Chapitre 5: Discussion

Le présent chapitre propose des liens entre les résultats et les cadres théoriques, et ce, en débutant par la réingénierie et les réactions au changement, en poursuivant par les tâches et les fonctions des employés et en finissant par une discussion sur la structure.

5.1. La réingénierie et les réactions au changement

Dès le début des travaux sur la réingénierie, les impacts sur les ressources humaines ont émergé. Lors des différents comités de travail, les résistances aux changements sont audibles et présentes. Ces résultats nous portent à conclure que la phase de dé cristallisation du changement est amorcée. La déstabilisation du système nécessaire au succès du changement est entamée.

Par ailleurs, l'approche de la révision des processus par comité de travail où les employés sont des acteurs, des parties prenantes de celle-ci se voulait une solution au facteur d'insuccès répertorié par la littérature scientifique, à savoir des acteurs défailants ou absents. En effet, Hammer (1995) prévoyait que de cette implication, les critiques viendraient de l'intérieur. Les observations recueillies au cours du déroulement de l'intervention le confirment. Les critiques proviennent de l'intérieur.

Il ressort de la littérature scientifique que la réingénierie demande une optimisation des processus. Ces procédés sont analysés afin d'éliminer les pertes de temps, d'efforts et de ressources. Toutefois, cette analyse débiterait par quel processus du secteur de la

rémunération et des avantages sociaux? En lien avec la littérature scientifique qui dénonce comme raisons d'insuccès de l'application d'une réingénierie le fait qu'elle soit souvent *top down* et que les ressources impliquées ne sont pas écoutées, le choix du processus, dans le cadre de l'intervention, a été établi avec l'implication des acteurs. Le processus de la gestion des absences a été retenu puisqu'il était celui qui actuellement apportait le plus d'irritants à l'équipe.

Pour cette optimisation, le processus a été cartographié et mis sous forme d'ordinogramme. Tel que décrit par les auteurs, l'ordinogramme détaille et décompose les séquences d'un processus. Il permet de visualiser les circuits et les critères de choix. Il met en évidence les anomalies et les délais. Il reste « au quoi et au comment », il permet la formalisation de séquence détaillée d'activités, la clarification des choix possibles au cours d'activités régulières. Considérant la lourdeur du processus, le délai imparti et les logiciels accessibles, un modèle simplifié de schématisation a été utilisé. L'ordinogramme du processus de la gestion des absences établi en comité de travail est représenté à l'annexe E.

Certains intervenants qui s'approprient déjà les nouvelles façons de faire entrent dans la phase de transition, soit la phase de l'instauration du changement. Pour la réussite du changement, il faut que cette transition soit bien gérée. Pour éviter la période de flottement et d'insécurité entourant cette phase, l'information devait être transmise rapidement et de façon transparente à tous les intervenants (Collerette et Schneider, 1996). Cette communication constante et répétée a été un cheval de bataille tout au long de l'intervention.

De la littérature spécialisée sur les changements organisationnels, des actions centrées sur l'humain ont le potentiel de lever les résistances. Dans le cadre de l'intervention, de la formation a été offerte à tous les membres de l'équipe sur le système intégré de gestion des ressources humaines. Cette formation a été bien accueillie et appréciée.

Par ailleurs, les auteurs proposent un renforcement financier. Dans le réseau de la santé et des services sociaux, une telle possibilité est contraire aux lois et règlements en vigueur. Toutefois, une reconnaissance non monétaire pourrait être envisagée, par exemple un « lac à l'épaule » ou un « déjeuner café muffin ».

5.2. Tâches et fonctions des employés

Les résultats obtenus quant aux tâches et fonctions des employés du secteur de la rémunération et des avantages sociaux permettront de répondre aux livrables demandés en termes de description de tâche.

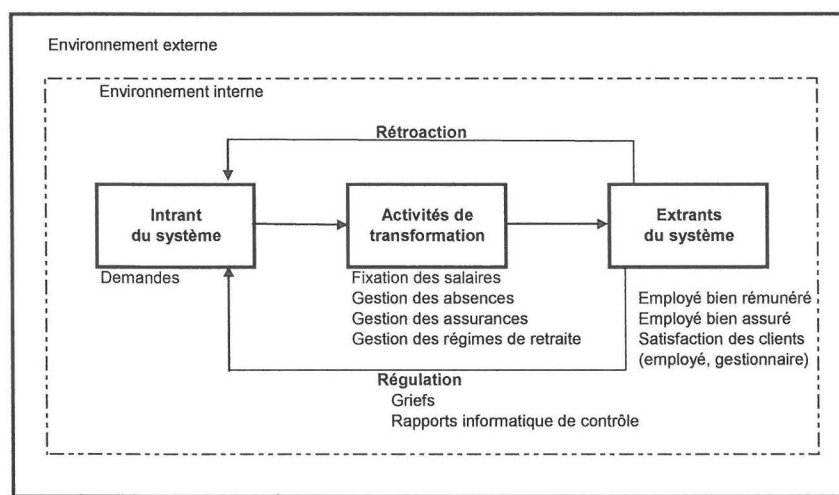
Considérant les contraintes inhérentes au travail dirigé, notamment quant à la disponibilité en termes de temps de l'échantillon, les méthodes privilégiées d'analyse d'emploi ont été l'observation, l'entrevue et le journal du titulaire. L'utilisation de ces méthodes a permis de ne pas alourdir le cours des opérations régulières des employés. L'observation minimise les impacts de l'intervention sur les activités opérationnelles de ces derniers.

Considérant la nature très spécialisée d'un secteur de la rémunération et des avantages sociaux dans le réseau de la santé et des services sociaux, les écrits émanant des auteurs spécialisés de ce réseau ont été privilégiés; ils étaient adaptés au milieu, à la culture et aux conventions collectives.

Bien que les employés ont exprimé leur besoin d'autonomie, la description de tâche est, selon nous, un passage obligé pour camper les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe au sein du secteur de la rémunération et des avantages sociaux.

5.3. Structure

La structure initiale du secteur de la rémunération et avantages sociaux était une structure classique avec une base de regroupement géographique, soit selon le territoire de desserte de service du CSSSNL. La ligne de commandement relevait du coordonnateur de la dotation, de la rémunération et des avantages sociaux, de la planification de la main-d'œuvre et des activités de remplacement. Par conséquent, le niveau de supervision directe, de contrôle était moins élevé. La technologie était maîtrisée et régulée par plusieurs mécanismes de coordination. Le système ouvert du secteur peut être ainsi représenté :



Création originale adaptée de Lemire et al. (2007, p.60)

La révision des processus administratifs afin de les harmoniser et de les rendre conformes aux règles et conventions collectives, amène des exceptions au niveau de la capacité d'analyse des employés. En effet, tant les départs à la retraite qui ont engendré une perte d'expertise au sein de l'équipe que la nouvelle politique de conformité et de respect des conventions collectives créent de l'incertitude. Au niveau de la variabilité des tâches, le travail routinier de traiter les demandes selon les us et coutumes, selon la pratique du secteur a également été modifié. Conformément aux écrits de Perrow, cette zone d'incertitude a obligé les gens à se parler pour exprimer leur insatisfaction en lien avec la révision des processus. Ils font face à des exceptions par rapport à leur routine de travail et qui correspond à des

problèmes impossibles à analyser et à résoudre. Conséquemment, la technologie s'apparente à une technologie non routinière de Perrow.

La mission du secteur de la rémunération et des avantages sociaux sommairement est de répondre aux demandes des employés (inputs). Ces demandes (inputs) sont complexes et font appel à différents processus de transformation. Elles peuvent, selon nous, être qualifiées de non standardisées. Quant au processus de transformation, une fois l'objectif de révision des processus complétés, ils seront standardisés. Alors, selon Thompson, nous serons face à une technologie médiatrice.

Toutefois, les processus actuels de transformation n'étant pas standardisés, le secteur de la rémunération et des avantages sociaux s'apparente davantage à une technologie de type intensive. Cette corrélation est cohérente avec notre constat que la technologie en est une qualifiée de non routinière dans la typologie de Perrow puisque Hatch (2000) l'associe à une technologie intensive de Thompson. Pour une telle technologie, afin d'assurer le traitement adéquat des demandes des employés dans les systèmes informatiques, une coordination réciproque immédiate est nécessaire, les inputs du processus de transformation sont traitées simultanément par les membres de l'équipe, plutôt qu'en aller-retour. Ce travail d'équipe équivaut au mécanisme de coordination d'ajustement mutuel (Thompson, Galbraith cités dans Hatch, 2000).

Chapitre 6: Recommandations

À la lumière des résultats de l'intervention et de leurs liens avec les cadres théoriques, nous présentons nos recommandations. Ces recommandations sont divisées en deux parties : l'une à trait à l'optimisation des processus et procédés du secteur de la rémunération et des avantages sociaux, et l'autre porte sur la structure de ce secteur.

6.1. Optimisation des processus et procédés du secteur de la rémunération et des avantages sociaux du CSSSNL

Une optimisation du processus de gestion des absences est proposée. L'enchaînement des tâches a été repensé en incluant une utilisation maximale des potentialités des technologies d'information et de communication. L'accent est mis sur les activités à valeur ajoutée soit celles qui produisent les biens et les services que désirent les clients. Les clients, gestionnaires et employés, veulent un service exempt de délai inutile.

Pour ce faire, nous proposons une solution pour enrayer les délais occasionnés par le processus initial. Le postulat de base de cette recommandation est que si les demandes arrivaient conformes au secteur de la rémunération et des avantages sociaux, elles seraient immédiatement traitées au lieu d'être retournées aux gestionnaires et employés occasionnant ainsi des délais et des insatisfactions.

Nous proposons la mise en vigueur d'un formulaire de demande de congé¹² qui précise les éléments de traitement qui sont requis et nécessaires. Cela ferait en sorte d'éviter les délais inutiles qu'un manque d'information entraîne.

À ce formulaire, nous proposons que des résumés des conditions d'octroi de congés soient développés¹³. Ces canevas permettraient l'atteinte de l'objectif de processus administratifs harmonisés et conformes aux règles et conventions collectives. Par le fait même, cette recommandation vise une habilitation du gestionnaire et elle s'inscrit dans la mission de renforcer les compétences des gestionnaires en les orientant, conseillant, outillant et soutenant afin de leur permettre d'effectuer leur travail quotidien. Cette recommandation assure une cohérence interne étant alignée sur les objectifs organisationnels.

¹² Voir Annexe G : Formulaire : Demande de congés longue durée (plus de 30 jours)

¹³ Voir Annexe F : Canevas pour l'octroi des congés longue durée (plus de 30 jours)

L'ordinogramme issu de ces recommandations est illustré à l'annexe H : Ordinogramme du processus optimisé de gestion des absences longue durée.

Nous recommandons une démarche similaire pour tous les processus du secteur de la rémunération et des avantages sociaux, et ce, en cohérence avec l'objectif organisationnel de consolidation des processus administratifs (efficience et saine gestion). Par contre, l'utilisation d'un logiciel adapté à une telle démarche permettrait de présenter un diagramme normatif qui utiliserait les symboles qui répondent aux normes internationales (American National Standards Institute). Cette conformité de l'ordinogramme rendrait sa lecture plus exportable.

Toutefois, il sera nécessaire de porter une attention constante à la gestion du changement. Premièrement, puisque les acteurs absents ou défailants sont une cause d'insuccès d'un changement, nous recommandons d'inclure certains cadres intermédiaires dans la démarche de la révision des processus du secteur de la rémunération et des avantages sociaux. Cette participation pourrait prendre la forme de « focus group » afin de les informer, les consulter et recueillir leurs commentaires et suggestions quant à la révision. L'ensemble des intervenants du CSSSNL partagent la valeur de l'innovation et du travail d'équipe; une telle démarche est cohérente. Par ailleurs, il serait à notre avis illusoire et improductif d'inclure les 145 gestionnaires dans la démarche, nous recommandons que ces derniers soient informés via les réunions des gestionnaires ou les comités de gestion de chaque direction. Cette communication devrait néanmoins servir deux fins : diffuser régulièrement les informations relatives à l'évolution du changement; recueillir les réactions et commentaires des destinataires afin que la communication puisse être multidirectionnelle ainsi l'information circulerait et s'échangerait de façon descendante, ascendante et horizontale à travers l'organisation.

Inspirée de la littérature scientifique précitée, nous recommandons quant à la gestion du changement de l'équipe du secteur de la rémunération et des avantages sociaux de :

- Recueillir périodiquement leurs réactions;
- Faire des évaluations périodiques;
- Déceler les dysfonctions et les corriger;
- Diffuser régulièrement des rapports d'étape;
- Rappeler continuellement les objectifs du changement pour maintenir une vision convaincante, pour que le sens ne soit pas perdu;
- Ajuster le rythme d'introduction aux circonstances;
- Assurer une présence régulière;
- Accorder de l'attention, souligner les efforts et célébrer les gains à court terme;
- Apporter du soutien pour maintenir la motivation et limiter les effets de la fatigue;
- Offrir de la formation à l'équipe.

6.2. Structure

Notre recommandation quant à la structure du secteur de la rémunération et des avantages sociaux est issue d'une approche hybride de la conception des structures entre la conception traditionnelle et le design organisationnel.

Nous proposons une structure où chaque intervenant a un pair au poste, un reflet avec lequel il aura un ajustement mutuel. Cette structure vise à faciliter l'interdépendance réciproque des tâches et l'ajustement mutuel pour pallier à la zone d'incertitude créée par la situation actuelle décrite précédemment. Une telle structure est donc inspirée notamment des mécanismes de coordination de Thompson pour une technologie intensive.

La structure proposée vise une polyvalence des intervenants en fonction des adéquations des activités et des titres d'emploi. En ce sens, chaque technicienne connaîtra l'ensemble des tâches attribuées à ce titre d'emploi. Cette distribution évitera une spécialisation. Nous

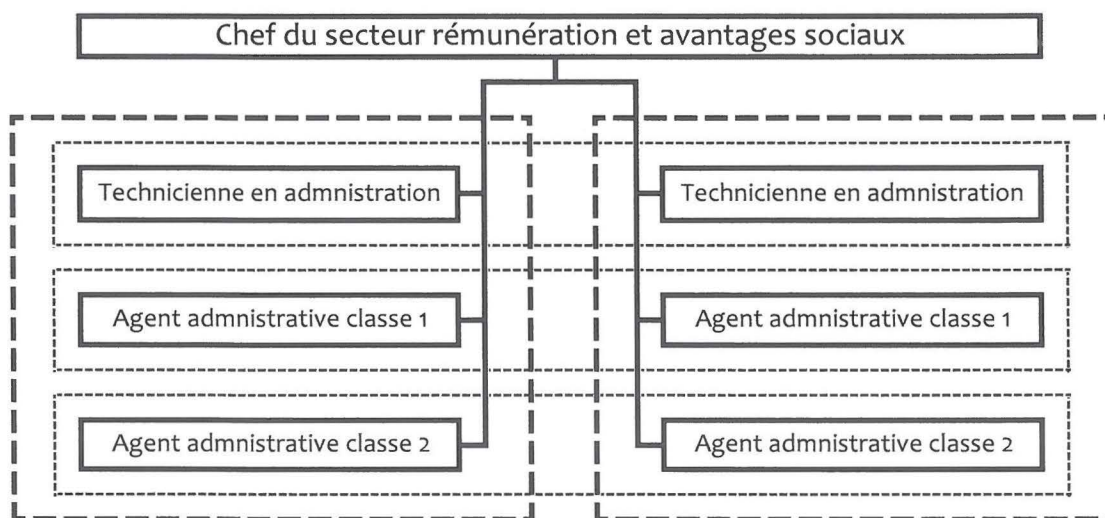
sommes conscients que la spécialisation offre certains avantages, car elle permet aux intervenants de se spécialiser dans des domaines particuliers et de développer une expertise et une maîtrise. Toutefois, une spécialisation diminue la polyvalence ayant un effet sur la capacité de remplacement. Elle peut potentiellement entraîner des risques de bris de service. Par conséquent, nous recommandons de miser sur un partage des savoirs.

Par ailleurs, la structure proposée se veut temporaire tant que la technologie n'aura pas atteint le maximum de son potentiel d'autorégulation généré par le retour des extrants du système. En effet, pour compléter l'exercice de révision des processus du secteur de la rémunération et avantages sociaux, nous suggérons que l'équipe ait un responsable hiérarchique. Ce responsable devra également être un leader transactionnel qui « établit clairement ses objectifs et ses attentes, donne régulièrement du feed-back et récompense ou punit ses employés en fonction de la réalisation de ceux-ci. » (Tremblay et autres, 2005, p.71). Ce leadership transactionnel est donc de mise pour mener les employés à atteindre au jour le jour le rendement voulu soit la maîtrise et l'application des nouveaux procédés optimisés. D'un autre côté, pour maximiser le succès de l'implantation du changement, le gestionnaire responsable de cette équipe devra faire preuve également d'un leadership transformateur et ainsi amener « ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et à se les approprier » (Schermerhorn et autres, 2006, p. 318). En effet, à titre de leader transformationnel, visionnaire et charismatique, ce gestionnaire amènera son équipe à se dépasser et suscitera leur adhésion (Tremblay et autres, 2005). De plus, le style de leadership transformateur est le style le plus mobilisateur, tel que le précisent Tremblay et autres (2005) :

Les leaders transformationnels sont les leaders qui possèdent le plus d'atouts pour susciter la mobilisation et la performance globale de leurs employés (Dvir et al., 2002). Ils mobilisent ces derniers pour des « raisons supérieures » plutôt que pour des raisons financières ou matérielles en partageant avec eux un ensemble de valeurs et de causes et en leur faisant intérioriser celles-ci. Ils fournissent ainsi aux employés les mobiles qui permettent de lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission (Jung et Avolio, 2000). (p. 71).

Lorsque tous les processus seront optimisés et révisés en tant que conformité, et que la phase de décristallisation du changement sera complétée, la nécessité d'un chef de service pour cette équipe pourra être réévaluée.

La structure proposée est la suivante :



La desserte de service pourrait être en fonction des catégories d'employés. Cela dit, pour y parvenir beaucoup de formation et de support est requis. Une structure hybride intermédiaire pourrait être envisagée.

En effet, quant au processus de gestion des assurances collectives, il n'a pas subi de modification du fait de la négociation locale et du regroupement des ressources au siège social puisque les règles étaient établies par les compagnies d'assurance qui veillaient à leur respect. Or, les agentes administratives classe 2 pourraient d'ores et déjà offrir un service par catégories d'employé. Nous recommandons une telle division.

Par ailleurs, pour les autres membres de l'équipe, la zone d'incertitude étant plus élevée, nous recommandons que temporairement les activités soient subdivisées par fonction. Par

exemple, une des techniciennes pourrait avoir le processus de rémunération directe tandis que l'autre celui de la gestion des absences.

Une telle division permettrait de développer une expertise et une maîtrise des tâches de ces processus. Cette division se veut temporaire le temps de l'appropriation et de l'intégration. Une fois, le stade de la recristallisation achevé, une mobilité sera faite.

Conclusion

Depuis juillet 2009, le secteur de la rémunération et des avantages sociaux de la direction des ressources humaines du CSSSNL est centralisé au siège administratif. Ce regroupement a mis en lumière les différentes pratiques, façons de faire et coutumes plus ou moins conformes avec les différentes règles et conventions collectives en vigueur. De plus, plusieurs ressources considérées comme les piliers de ce secteur ont pris leur retraite, et ce, sans transfert orchestré d'expertise. Dans ce contexte, le mandat confié par le Directeur des ressources humaines du CSSSNL visait principalement la réingénierie des processus administratifs des activités de ce secteur. Les objectifs énoncés de ce mandat en termes de livrables comportaient quatre volets : processus administratifs harmonisés et conformes aux règles et conventions collectives; descriptions de tâches pour les intervenants du secteur; recommandation de structure de postes; plan de formation.

Afin de remplir ce mandat, une recension non exhaustive des écrits de la littérature scientifique sur les cadres théoriques interpellés par le mandat a été effectuée. Les cadres théoriques ainsi approfondis ont été celui de la réingénierie, de l'analyse de poste et de la structure.

En ce qui a trait au cadre théorique de la réingénierie qui était au cœur du mandat, nous avons abordé sa définition, les facteurs de succès et d'échecs d'un tel changement et la segmentation des processus en procédés.

Afin de répondre aux livrables un autre cadre conceptuel a été abordé, celui de l'analyse de poste.

Quant au cadre conceptuel entourant la structure, autant les principes traditionnels de conception de structure que ceux de la perspective du design organisationnel nous ont

permis de recommander une structure visant à répondre à la problématique et établir les relations entre les membres, les tâches et les liens de communication.

La principale démarche méthodologique utilisée aux fins de la réalisation du mandat a été l'observation participante.

Enfin, à la lumière des résultats de l'intervention et de leurs liens avec les cadres théoriques, nous avons émis nos recommandations qui permettront (nous l'espérons du moins) de répondre aux objectifs du mandat. Ces recommandations portent sur l'optimisation des processus et procédés du secteur de la rémunération et des avantages sociaux et sur la structure de ce secteur. Nous proposons une optimisation du processus de gestion des absences, et nous recommandons une démarche pour l'optimisation des autres processus. De plus, nous suggérons une structure du secteur de la rémunération et des avantages sociaux issue d'une approche hybride de la conception des structures entre la conception traditionnelle et le design organisationnel. Afin de répondre adéquatement à la problématique, une structure transitoire puis permanente est proposée.

La transformation du secteur de la rémunération et des avantages sociaux en sera ainsi à ses premiers balbutiements. Les enseignements notamment sur la gestion du changement et la mobilisation du personnel devront être omniprésents afin que la transformation se poursuive et soit couronnée de succès. En effet, tel que le précise Rondeau (2002), on ne gère pas le changement comme une opération courante. Le changement se gère dans la turbulence, dans un va-et-vient entre l'intention stratégique et l'opérationnalisation où s'exécutent, pêle-mêle, des activités nombreuses et diversifiées.

Par conséquent, les actions suivantes devront constamment être présentes dans la poursuite de la transformation : orienter, sensibiliser, expliquer, impliquer, habiliter, soutenir, communiquer, « monitorer », intégrer, reconnaître, pérenniser.

Finally, the optimization of the processes of the sector of remuneration and social advantages should radiate to the whole of the organization to have long-term effects. In fact, one of the factors of failure of Kotter (cited in Mintzberg, 2002) is it not the inability to consolidate the acquired and the inability to anchor the new practices in the organizational culture? We wish that our work can contribute to the development of knowledge and to the pursuit of the transformation of the sector of remuneration and social advantages of the CSSSNL.

Bibliographie

- ARCHAMBAULT, G. (2000). « La réingénierie et la stratégie d'entreprise », dans Hafsi, T., Séguin, F. et J.M. Toulouse, *La stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal, Les Éditions Transcontinental., p. 754, note no 6, p. 158-168.
- ASSOCIATION DES CLSC ET DES CHSLD DU QUEBEC (2003). *La description d'emploi : au coeur de l'organisation du travail*, Montréal, 185 pages.
- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (2006). *Guide pratique de la dotation : une démarche intégrée*, Montréal, 311 pages.
- BAREIL, Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, collection entreprendre, 213 pages.
- BAREIL, Céline et André Savoie (2002). « Comprendre en mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », dans Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p.150-167.
- BRUN, Jean-Pierre (2008). *Les 7 pièces manquantes du management - Une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 200 pages.
- CASIO, Wayne F., TACKER, James W. et René BLAIS (1999). *La gestion des ressources humaines*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 625 pages.
- COLLERETTE, Pierre et Robert SCHNEIDER (1996). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 365 pages.
- COLLERETTE, Pierre, DELISLE Gilles et Richard PERRON (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 173 pages.
- CORMIER, Solange (2006) *la communication et la gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 173 pages.
- CORNET, Annie (1999). « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : Qu'avons-nous appris? », *Gestion*, vol. 24, no 3, automne, p. 66-75.

- DEMERS, Christiane (2002). « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », dans Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p.52-70.
- DOLAN, Shimon L., SABA, Tania, JACKSON, Susan E. et Randall S. SCHULER (2002). *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, troisième édition, Montréal, ERPI, 713 pages.
- FABI, Bruno et Réal Jacob (2002). « Se réorganiser pour mieux performer », dans Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p.113-134.
- FABI, Bruno, Yves Martin et Pierre Valois (2002). « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses », dans Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p.181-205.
- FRANKEN, H. et DE WEGER, M. (1997). « A Modelling Framework for Capturing Business Process Dynamics », *Knowledge and Process Management*, vol. 4, no 3, p. 153-162.
- GORTNER, Harold F., MAHLER, Julianne et Jeanne BELL NICHOLSON (2003). *La gestion des organisations publiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 587 pages.
- GRANT, M., BÉLANGER, J. et D. THUOT (2001). « L'implantation de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins », Cahier de recherche, *Chaire de coopération Guy-Bernier*, UQAM.
- HAFSI, Taieb (1999). « La capacité de changement stratégique : vers un nouveau paradigme », *Gestion*, volume 24, numéro 3, automne, p.140-157.
- HAMMER, M. (1993). « Productivité : l'imagination plutôt que l'automatisation », *Harvard-L'Expansion*, printemps, p. 57-64.
- HARRINGTON, J. (1994). *La réingénierie des processus administratifs*. Québec, Éditions transcontinentales.
- HATCH, M.J. (2000). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boek université.

- LECLERC, Jean (2001), *Gérer autrement l'administration publique: La gestion par résultat*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 373 pages.
- LEMIRE, Louise et Gaétan Martel (2007). *L'approche systémique de la gestion de ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du 21^e siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 412 pages.
- MACE, Gordon et François PETRY (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 134 pages.
- MALHOTRA, Y. (1998). « Business Process Redesign : An Overview », *EEE Engineering Management Review*, vol. 26, no 3, automne, p. 1-7.
- MELAN, E.H. (1985). « Process Management in Service and Administrative Operations ». *Quality Progress*, juin, p. 52-59.
- MINTZBERG, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 434 pages.
- MINTZBERG, Henry (2002). « Transformer l'entreprise », dans Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p.71-90.
- MORIN, Denis (2006), « Recueil de notes et de textes : Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel », Montréal, ENP-7304, Automne 2006.
- POIRIER (dir.) (1968). *Ethnologie générale*. Encyclopédie de la Pléiade, Paris, Gallimard 1907 pages.
- PROBST, G, 1997. « La Formalisation des procédures et de processus » dans *Organisation et Management*, Paris : Éditions Organisation, 264 p., p. 136-149.
- RONDEAU, Alain (2002). « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », dans Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p.28-45.
- RONDEAU, Alain (2002). « Transformer l'organisation, vers une modèle de mise en œuvre », dans Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, p.91-112.

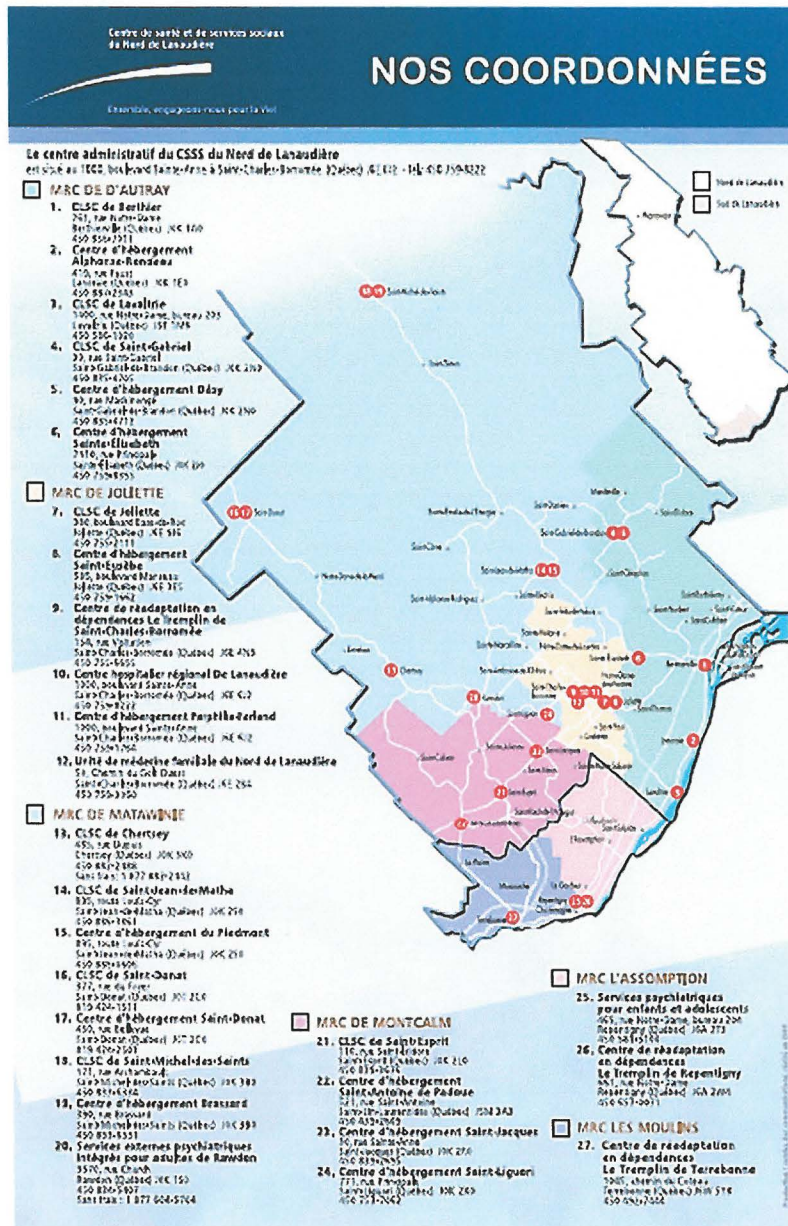
SHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. et Claire DE BILLY (2006). *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, édition renouveau pédagogique inc., 3^e édition, 593 pages.

TREMBLAY, Michel, CHENEVERT, Denis, SIMARD, Gilles, LAPALME, Marie-Eve et Olivier DOUCET (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de la GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n^o. 2, été, p. 69-78.

TURCOTTE, Pierre (1997). *QVT: une voie vers l'excellence*, Les Éditions Agence d'ARC Inc., p. 147 à 192, chapitre 5.

UNIVERSITÉ LAVAL SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES, (page consultée le 02 février 2010). *Rédiger des procédures de travail : une démarche simple et sûre*, [en ligne],
http://www.rh.ulaval.ca/webdav/site/rh/shared/documents/formation/modalites/gestionnaires/guide_procedures_travail.pdf

Annexe A : Carte du CSSS NL



Annexe B : Axes d'intervention de la Direction des ressources humaines du CSSSNL

AXES D'INTERVENTION

<p style="text-align: center;">GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES</p> <p>La Direction des ressources humaines a la responsabilité de proposer et de s'assurer que les orientations, politiques et choix du CSSSNL intègrent les valeurs et principes de gestion définis, visent une saine gestion des ressources humaines et le maintien ou l'amélioration des pratiques en vigueur.</p> <p>Elle privilégie une gestion des ressources humaines proactive et orientée vers les enjeux clés de l'organisation et du réseau.</p>	<p style="text-align: center;">GESTION DES PROCESSUS EN RESSOURCES HUMAINES</p> <p>La Direction des ressources humaines s'assure que les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines respectent les lois et les règlements en vigueur au Québec, les politiques et les programmes du CSSSNL, de même que les ententes individuelles et collectives de travail.</p> <p>Elle s'assure de l'efficacité des processus de gestion en ressources humaines, grâce à un partage efficace des responsabilités ressources humaines.</p>
<p style="text-align: center;">GESTION DU CHANGEMENT, MOBILISATION ET QUALITÉ DE VIE</p> <p>La Direction des ressources humaines assume un rôle conseil, d'accompagnement et de soutien auprès des directions, des gestionnaires et des salariés. Elle assure un soutien en regard de la gestion quotidienne des ressources humaines, supporte la capacité de transformation du CSSSNL et tend à créer les conditions pour l'amélioration et le maintien d'un bon climat de travail.</p> <p>Elle reconnaît que les individus n'ont pas tous les mêmes besoins et recherche la meilleure utilisation des compétences de chacun dans une perspective de mobilisation vers les buts organisationnels.</p>	<p style="text-align: center;">GESTION STRATÉGIQUE DES CONNAISSANCES ET DU SAVOIR</p> <p>La Direction des ressources humaines soutient le développement des connaissances au sein du CSSSNL en proposant des stratégies et des processus de gestion qui permettent l'intégration des connaissances chez les nouveaux employés, le maintien et le renouvellement des connaissances chez le personnel en place et le transfert du savoir du personnel détenant de l'expertise.</p> <p>Par son support à la gestion du savoir dans l'organisation, elle contribue au développement organisationnel et à l'amélioration de la qualité des services.</p>

Source : tiré « offre de service de la Direction des ressources humaines du CSSSNL », août 2008.

Annexe D : Tâches du secteur de la rémunération et des avantages sociaux

Tableau 1 Technicienne en administration

Tâches
Participe à l'accueil des nouveaux employés
Rencontre les nouveaux employés pour la signature des contrats
Finalise le contrat d'embauche
Procède à l'ouverture des dossiers cadres
Émet les attestations d'heures travaillées
Fixe les salaires suite à l'embauche ou à une nomination
Procède à l'évaluation salariale suite à la reconnaissance de scolarité
Octroie et assure le suivi des primes postsecondaire
Déclare les embauches cadres à la CARRA
Octroie les primes suite à l'embauche ou nomination
Reçoit les personnes salariées, analyse leur état de participation, vérifie les possibilités de rachat et complète les attestations d'information lors de demande de rachat
Traite les demandes de retraite
Traite les demandes de retraite progressive
Traite les demandes de partage du patrimoine
Traite les demandes de décès
Traite les demandes de rachat
Traite les demandes de transfert ou de remboursement du RREGOP
Procède à la fermeture du dossier de l'employé
Assure la recherche, justification et correction de tout grief lié au secteur (ancienneté, salaire, ...)
Répond à tout employé ou gestionnaire sur les questionnements reliés aux conventions collectives dans son secteur d'activités (téléphone, courriel ou en personne)
Traite les augmentations salariales générales
Installe les congés mobiles
Fait le suivi annuel des banques de congés de nuit
Reçoit les demandes de congés de nuit
Installe les congés de nuit
Assure le remboursement des primes assurance affaire pour « véhicule requis » et le kilométrage garanti
Reçoit des demandes de congés
Valide la conformité des demandes de congé
Traite les demandes de congé (modification le dossier informatisé de l'employé en lien avec la demande de congé)
Procède à la révision d'ancienneté
S'assure du transfert d'ancienneté lorsque requis
Voit au remboursement lors de bris de matériel des employés
Réévalue le salaire lors de reconnaissance d'expérience ou de scolarité
Répond au téléphone et courriels
Répond aux employés sur place
Répond aux gestionnaires

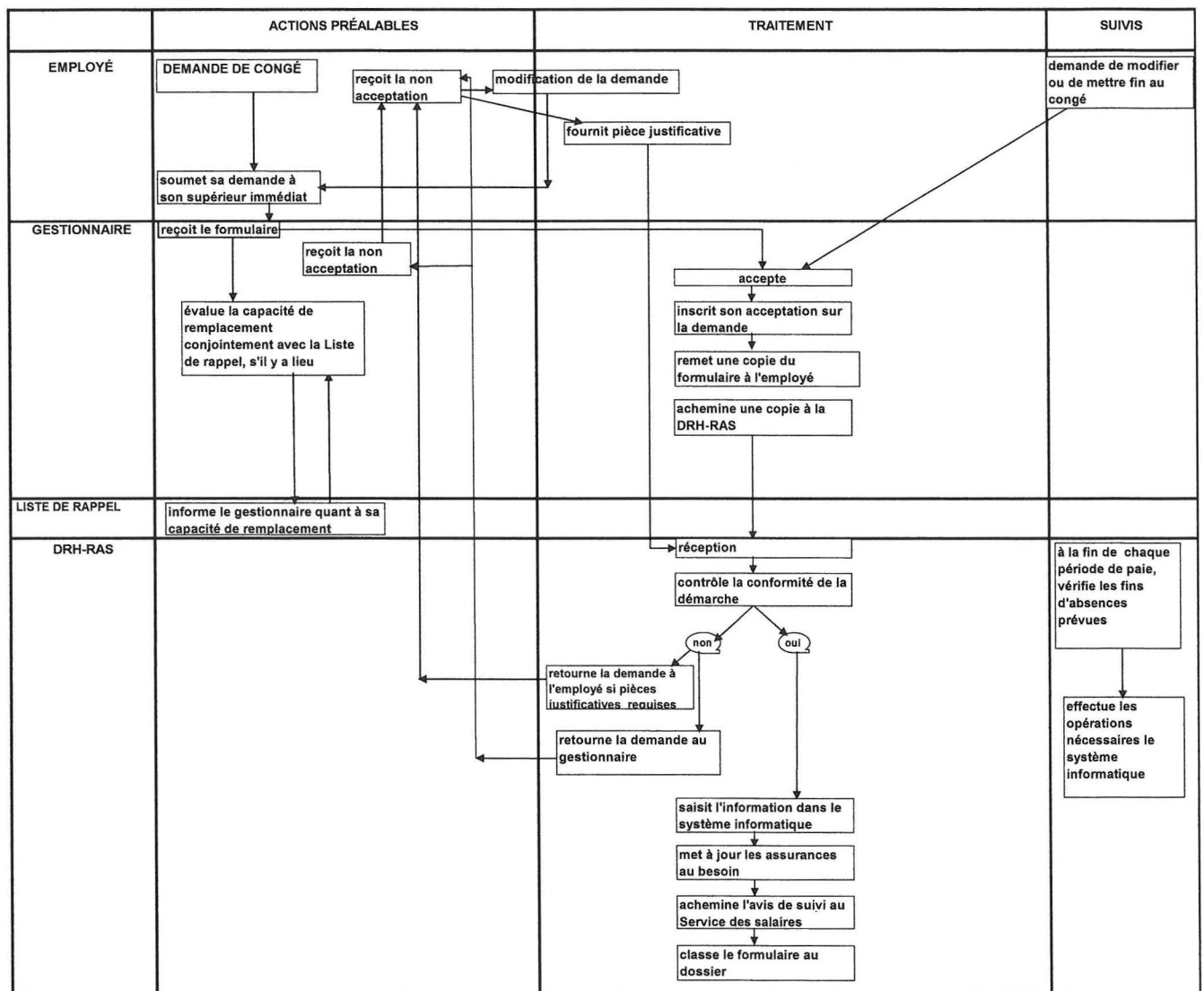
Tableau 2 Agente administrative classe 1

Tâches
Répond suite aux demandes par courriels et appels téléphoniques du service de la paie et assurance
Reçoit et traite les demande de traitement différé
Vérifie les rapports déjà établis selon cédule à chaque paie.
Établit les procédures et marche à suivre pour un bon fonctionnement à l'informatique et au service.
Répond aux différents services, en autre dotation, liste de rappel.
Fournit des rapports de statistiques selon la demande.
Effectue le contrôle de qualité de toute information qui émane des secteurs dotation, rémunération et qui est acheminée au service des salaires
Traite les demandes et courriels du service des salaires
Installe les changements dépôt bancaire dans le système informatique
Produit des rapports d'interrogation pour tableaux statistiques et selon les requêtes
Vérifie les soldes d'arrérages

Tableau 3 Agente administrative classe 2

Tâches
Répond aux demandes par courriel et appels téléphoniques
Émet les confirmations d'emploi
Vérifie et prépare les cahiers pour les listes d'ancienneté annuelle
Diffuse périodiquement les rapports d'ancienneté aux différents syndicats
Diffuse périodiquement la liste des embauches et départs aux différents syndicats
Reçoit et traite les demandes de relevés d'emploi pour manque de travail
Participe à l'accueil des nouveaux employés
Transmet l'information relative au régime d'assurance collective lors de l'embauche de personnel
Transmet les formulaires d'adhésion ou de modification d'assurance aux assureurs respectifs
Vérifie les suivis d'adhésion ou de changement avec les formulaires d'adhésion ou de modification d'assurance
Saisit la codification des assurances dans le système informatique
Avise les assureurs concernés du maintien ou de la suspension des garanties lors d'interruption temporaire de travail, de retour au travail suite à une interruption temporaire de travail ou au départ de la personne salariée
Complète les différents rapports transmis par les assureurs
Calcule les ajustements de prime
Codifie la paie lors de l'ajustement de prime d'assurance et vérifie ses transactions au retour du traitement de la paie
Reçoit les communiqués d'assurance et transmet l'information aux personnes concernées
Complète et transmet les formulaires de demande de prestation d'assurance salaire longue durée ainsi que les informations nécessaires au traitement de la demande aux assureurs concernés

Annexe E : Ordigramme du processus initial de la gestion des absences longue durée



Annexe F : Canevas pour l'octroi des congés longue durée (plus de 30 jours)

		SPSSNL Catégorie 1	STTCSSSNL-CSN Catégorie 2 et 3	SPTCSSSNL Catégorie 4
		disposition locale		
		disposition nationale		
C o n d i t i o n s				
	Délai de préavis écrit			
	Années de service			
	Statut			
	Limite			
	Autres			
	Durée du congé			
	Réponse de l'employeur			
	<i>Si absence partielle:</i> maximum nbr jr/semaine			
Prolongations	Conditions			
	Préavis			
	Durée			
Modification	Modifications			
	Modalité de retour			
B é n é f i c e s	Vacances accumulées			
	Congé de maladie			
	Mutations volontaires			
	Assurance collective			
	médicament			
	autres régimes			
	cotisation			
RREGOP				
A c c u m u l a t i o n				
	Ancienneté générale			
	Expérience			
	Jours de vacances			
	Jours de maladie			
Congés fériés				

Annexe G : Formulaire : Demande de congés longue durée (plus de 30 jours)

Centre de santé et de services sociaux
du Nord de Lanaudière

DEMANDE DE CONGÉ LONGUE DURÉE (PLUS DE 30 JOURS)

IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ(E)

NOM: _____ PRÉNOM: _____ # EEMPL.: _____
 C. ACTIVITÉS/SERVICE: _____ TITRE D'EMPLOI: _____ STATUT: TCR TPR SANS POSTE

CONGÉ COMPLET DEMANDÉ	PIÈCES JUSTIFICATIVES REQUISES	DURÉE	MAINTIEN DES ASSURANCES																			
<input type="checkbox"/> SANS SOLDE (MAX. 52 SEMAINES)	(AUCUNE)	ATTENTION: LES CONGÉS SUIVIS D'UN ASTÉRISQUE DOIVENT DÉBUTER LE PREMIER DIMANCHE D'UNE PÉRIODE DE PAIE. DÉBUT DU CONGÉ LE: 2 0 1 1 00 00 ANNÉE MOIS JOUR FIN DU CONGÉ LE: 2 0 1 1 00 00 ANNÉE MOIS JOUR	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> MAINTIEN DE LA COUVERTURE ACTUELLE COCHEZ <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> MAINTIEN DE LA BASE "MÉDICAMENTS" SEULEMENT COCHEZ <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	MAINTIEN DE LA COUVERTURE ACTUELLE COCHEZ <input type="checkbox"/>	MAINTIEN DE LA BASE "MÉDICAMENTS" SEULEMENT COCHEZ <input type="checkbox"/>																	
MAINTIEN DE LA COUVERTURE ACTUELLE COCHEZ <input type="checkbox"/>	MAINTIEN DE LA BASE "MÉDICAMENTS" SEULEMENT COCHEZ <input type="checkbox"/>																					
<input type="checkbox"/> ÉTUDES	PREUVE D'INSCRIPTION AUX ÉTUDES ET HOR																					
<input type="checkbox"/> ENSEIGNEMENT	CONTRAT D' ENSEIGNEMENT																					
<input type="checkbox"/> RESPONSABILITÉS PARENTALES	ATTESTATION D'ÉTAT DE SANTÉ DE L'ENFANT																					
<input type="checkbox"/> NORDIQUE	PREUVE D'EMPLOI																					
<input type="checkbox"/> ADOPTION	PREUVE D'ADOPTION																					
<input type="checkbox"/> PATERNITÉ ET SANS SOLDE	PREUVE DE NAISSANCE																					
<input type="checkbox"/> TRAITEMENT DIFFÉRÉ *	(AUCUNE)																					
<input type="checkbox"/> OBLIGATIONS FAMILIALES (LNT)	ATTESTATION D'ÉTAT DE SANTÉ DE LA PERSONNE	# JOURS DE CONGÉ PRÉFÉRENCES <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0f0ff;"> <th colspan="6">PAR SEMAINE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S1:</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>L</td> <td>M</td> <td>M</td> <td>J</td> </tr> <tr> <td>S2:</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>L</td> <td>M</td> <td>M</td> <td>J</td> </tr> </tbody> </table> ENCERCLEZ LES DONNÉES	PAR SEMAINE						S1:	1	2	L	M	M	J	S2:	1	2	L	M	M	J
PAR SEMAINE																						
S1:	1		2	L	M	M	J															
S2:	1		2	L	M	M	J															
<input type="checkbox"/> AUTRES:	PREUVE OU ATTESTATION PERTINENTE																					
CONGÉ PARTIEL DEMANDÉ	PIÈCES JUSTIFICATIVES REQUISES																					
<input type="checkbox"/> SANS SOLDE (MAX. 52 SEMAINES) *	(AUCUNE)																					
<input type="checkbox"/> ÉTUDES	PREUVE D'INSCRIPTION AUX ÉTUDES ET HOR																					
<input type="checkbox"/> ENSEIGNEMENT	CONTRAT D' ENSEIGNEMENT																					
<input type="checkbox"/> RETRAITE PROGRESSIVE *	(AUCUNE)																					

SIGNATURE DE L'EMPLOYÉ(E) _____
 SIGNATURE _____ TÉLÉPHONE _____
 2 0 1 1 00 00
 ANNÉE MOIS

RÉPONSE DU CHEF DE SERVICE

DEMANDE CONFORME: OUI NON

BESOIN DE REMPLACEMENT: OUI NON

DISPONIBILITÉ DE REMPLACEMENT OUI NON DEMANDE ACCORDÉ OUI NON

PRÉNOM NOM (lettres carrées) _____ SIGNATURE _____ TÉLÉPHONE _____
 2 0 1 1 00 00
 ANNÉE MOIS

ACHEMINER LA DEMANDE À LA DIRECTION DES RESSOURCES

RÉSERVÉ À LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEMANDE CONFORME: OUI NON

SIGNATURE _____
 2 0 1 1 00 00
 ANNÉE MOIS

Annexe H : Ordinogramme du processus optimisé de gestion des absences longue durée

