

# Relire l'organisation autour des processus: les enjeux socio-organisationnels et les implications pour la GRH Le cas d'un organisme de prêt social

par Anne-Marie DIEU, chargée de recherche  
et Annie CORNET, chargée de recherche  
ULG Université Liège

## Résumé :

*Cet article traite des projets de restructuration qui visent à optimiser l'organisation en réalisant un diagnostic et une optimisation des processus transversaux. Nous nous intéressons aux phases de diagnostic et d'élaboration des solutions. L'objectif est de questionner l'apparente rationalité de ces premières phases du changement et de montrer en quoi elles constituent des moments-clés dans l'appropriation du projet de changement par les acteurs concernés. De plus, notre ambition est de montrer l'importance des débats et des décisions qui seront prises dans cette phase pour la gestion des ressources humaines.*

## Introduction

Actuellement beaucoup de projets de réorganisation (réingénierie des processus, transformation stratégique, relations clients/fournisseurs des projets TQM, modélisation des chaînes d'activités, etc.) partent de l'idée d'optimiser les processus transversaux d'une organisation en vue d'obtenir des gains importants dans le temps de traitement du dossier client (de l'input à l'output), dans les coûts et dans la qualité du bien et/ou du service dans la perspective d'augmenter la satisfaction de la clientèle et donc de maintenir ou d'augmenter ses parts de marchés.

Ces processus de restructuration s'inspirent largement du modèle rationnel de la prise de décision et de la planification stratégique: définition du problème, identification des solutions et optimisation dans le choix de la solution, mise en oeuvre et évaluation. Comme le changement est supposé s'appuyer sur une analyse rationnelle de l'existant en vue d'identifier les tâches, étapes et activités qui pourraient être supprimées, simplifiées et automatisées, l'adhésion au projet de changement est souvent réduite à une opération de communication qui vise à convaincre de la nécessité du changement et de la rationalité des solutions adoptées. Toute opposition au projet d'innovation est dès lors interprétée comme des résistances au change-

ment dues à des caractéristiques individuelles (Hammer et Champy, 1993; Champy, 1995; Hammer, 1996; Brunet et Gardin, 1995; Treacy and Wieserma, 1995; Pappas, 1996, etc.). Les échecs dans la mise en oeuvre sont attribués à un manque de rigueur dans le suivi de la méthode avec notamment un accent répété sur le manque d'implication de la direction générale (CSI, Index 1994; Coulson-Thomas, 1996; Gingras, Roy, Bédard, 1995).

L'objet de cette communication est de questionner, au travers d'une étude de cas, cette apparente rationalité en nous centrant sur les premières phases du changement: la description et le diagnostic de l'existant. L'analyse d'une intervention menée par notre centre de recherche nous permet de pointer l'importance de ces premières étapes dans l'appropriation du projet de changement par les acteurs concernés. L'enjeu est d'arriver non pas à un diagnostic d'expert sur l'efficacité ou la non-efficacité du processus mais à « une représentation claire et partagée de la façon dont l'ensemble des activités s'enchaînent (ou devraient s'enchaîner) pour réaliser des objectifs communs» (Zafarian, 1995).

De plus, notre ambition est de montrer l'importance des débats et des décisions qui seront prises dans cette phase pour la gestion des ressources humaines. En effet, dans la mesure où on assiste à une mise à plat des activités et à un questionnement sur leur valeur ajoutée en regard de la mission de l'organisation, on en arrive à pointer les zones de tension dans le management humain de l'organisation (définition et statut des fonctions, relations avec la hiérarchie et les autres départements, sentiment de reconnaissance ou non de son activité, etc.). Enfin, les décisions prises à cette étape détermineront les actions qui devront être menées, au niveau de la GRH, dans la phase de mise en oeuvre: formation, reclassement professionnel et/ou licenciement, ajustement des critères d'évaluation en fonction des comportements escomptés, etc..

## **Problématique**

### **Décrire et optimiser un processus: le mythe de la rationalité**

Un processus est défini comme «l'ensemble des activités reliées entre elles par des flux d'informations et/ou de matières qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel destiné à un client (ou catégorie de clientèle)» (Lorino, 1995). Le processus décrit donc des flux matériels ou informationnels avec une forte évidence physique observable et analysable (Lorino, 1995; Hammer et Champy, 1993).

L'extrait suivant issu d'un « manuel du reengineering » présente la démarche habituellement proposée pour les premières phases du changement: « Pour s'assurer que chaque processus critique est structuré de manière appropriée, nous recommandons de construire une carte de processus qui décrit la manière dont le travail est fait habituellement. Elle décrit les départements et les fonctions impliqués dans le processus ainsi que le cheminement de l'information ou le produit de son entrée à sa sortie en passant par les étapes intermédiaires. Cette carte est élaborée par un groupe de processus (composé de représentants de toutes les fonctions impliquées) qui permet de mettre en évidence toutes les interfaces critiques et les déconnexions (étapes illogiques, manquantes ou étranges) qui cassent la compétitivité de l'entreprise » (Brunet et Gardin, 1996, p.41).

Ce diagnostic doit permettre d'arriver à un consensus sur le problème et servir de base pour l'élaboration de nouveaux processus organisationnels qui seront optimisés en se basant sur les principes suivants (Hammer et Champy, 1993, pp. 62-76):

- le regroupement de plusieurs postes en un seul afin d'éviter le travail antérieur d'intégration de tâches parcellaires;
- la décentralisation de la prise de décisions et des responsabilités parfois rebaptisée «empowerment»;

- le remplacement des contrôles permanents par des contrôles groupés et différés;
- la mise en place de systèmes d'informations qui suivent l'ensemble du processus;
- une remise en cause de la succession linéaire des tâches avec la réalisation simultanée des différentes étapes et la mise en place de versions multiples standardisées en vue de raccourcir sensiblement les délais;
- la mise en place pour le client (interne ou externe) d'un point de contact unique, le gestionnaire de cas, qui doit être capable de répondre à toutes les questions du client et de résoudre ses problèmes;
- l'outsourcing (sous-traitance) et l'externalisation de tout ce qui ne correspond pas au métier de base de l'entreprise.

La notion de cohérence est fortement mise en avant comme l'illustre l'extrait suivant « Aucun décalage ne doit apparaître entre les objectifs qui répondent aux exigences des clients —ou objectifs externes d'efficacité— et ceux fixés en interne —ou objectifs internes d'efficience— pour que le processus fonctionne » (Brunet et Gardin, 1996, p.49). On remarque une volonté d'objectiver la réalité organisationnelle et de la rendre cohérente, la forme la plus poussée de cette volonté d'objectivation étant la modélisation des processus telle que décrite, par exemple, dans l'article de Rousseau et Price (1995)

Comme nous l'avons signalé dans l'introduction, beaucoup d'ouvrages managériaux sur ces réorganisations d'entreprises abordent la composante ressources humaines essentiellement sous l'angle « résistances au changement », résistances qui peuvent être surmontées si on fait appel à la rationalité des individus: « les entreprises qui parviennent le mieux à faire accepter le changement sont celles qui expliquent le plus clairement la nécessité d'une réorganisation ... Le premier message doit être un argumentaire irrésistible en faveur du changement, le second message, doit définir ce que l'entreprise doit devenir et donc donner aux salariés un but tangible » (Hammer et Champy, 1993, p. 165). Suite logique de ce postulat, un accent très fort est mis sur le leadership et l'engagement de la direction générale, promoteur de la rationalité du changement escompté (CSI Index, 1994; Gingras, Roy et Bédard, 1995, Dubain, 1996).

Les changements en matière de politique de gestion des ressources humaines sont présentés comme une opération d'ajustement aux changements structurels qui se situent en aval du processus de changement et qui ne devrait pas a priori poser de problèmes majeurs.

### **Décrire et optimiser un processus: un moment intense de confrontation des acteurs organisationnels**

Cette façon d'aborder le changement que Bouwen et Fry (1993) appelle le modèle de l'expert a fait l'objet de nombreuses critiques (voir par exemple, Mintzberg, 1993; Bouwen et Fry, 1993). Un des reproches habituellement adressés à ce mode de gestion de l'innovation est qu'il nie la complexité de la réalité organisationnelle. Une organisation est bien autre chose qu'un agencement d'activités qu'il est possible de découvrir et d'optimiser par l'emploi d'instruments objectifs et scientifiques appropriés (Bouwen et Fry, 1993). Décrire un processus et l'évaluer est, au contraire, un chemin parsemé d'embûches parce que fortement porteur de « sens » (Louart, 1995; Beaucourt, 1996).

Nommer une activité comme étant une étape du processus c'est la rendre visible, c'est l'inclure comme un maillon potentiellement déterminant dans la chaîne de valeur ajoutée, c'est la faire rentrer dans un processus d'évaluation et la soumettre au regard d'autrui. Il y a là tout un jeu individuel et institutionnel qui se déroule au travers de la construction de cette apparente réalité (Weick, 1979).

Décrire et modifier un processus, c'est aussi toucher à la répartition du travail entre individus et unités, donc aux zones d'expertise qui fondent le pouvoir des acteurs

organisationnels (Crozier et Friedberg, 1977).

Mettre à plat l'enchaînement des activités c'est mettre en lumière les mécanismes de coordination et de liaison qui sont souvent des zones de conflits importantes dans les organisations, c'est faire se rencontrer des fonctions jusque là cloisonnées ce qui suppose de trouver un langage commun que Lorino (1995, p.65) définit comme un langage inter-métiers: « savoirs spécifiques d'intégration, développés dans l'espace interstitiel entre les métiers ».

Concevoir un nouveau processus c'est aussi élaborer de nouvelles contraintes qui vont influencer l'ensemble de la chaîne mais aussi l'ensemble de l'organisation par un effet de système qui repose sur l'interaction permanente entre la multiplicité des processus organisationnels. Comme le soulignent Aubert, Bouchard et Gingras (1995), l'extrait d'un processus est souvent l'intrant d'un autre (effet de rétroaction); les phases amont des processus manipulent des potentialités et des concepts, produisent des contraintes pour les phases aval (Lorino, 1995, p.65).

Les acteurs organisationnels vont donc individuellement et/ou collectivement se positionner face à cette description et aux propositions d'amélioration qui en découlent dans l'optique de justifier leur savoir-faire et leur expertise, de conserver leur marge de liberté et de pouvoir, d'accroître leur poids dans l'organisation (Friedberg, 1993) mais aussi de défendre les buts organisationnels (de mission et/ou de système) (Mintzberg, 1986; Nizet et Pichault, 1995) qui leur semblent important de privilégier en fonction de leurs valeurs et de leurs représentations (Boltanski et Thévenot, 1991).

Mintzberg (1986) montre que les buts organisationnels sont multiples et potentiellement contradictoires. Ainsi, il propose de différencier les buts de mission et de système (Mintzberg, 1986). Les buts de missions se réfèrent aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation; les buts de système s'énoncent en référence à l'organisation ou à ses membres, indépendamment des biens ou des services qu'elle produit: on citera notamment les buts de survie, d'efficacité, de contrôle de l'environnement, de croissance (Nizet et Pichault, 1995). Ces buts prennent corps dans l'organisation au travers des logiques d'acteurs. Ces acteurs s'approprient certains de ces buts en fonction de leurs valeurs, intérêts et orientations éthiques.

Cette référence aux buts individuels et organisationnels nous est apparue comme très pertinente pour comprendre les échanges, conflits, tensions qui se créent autour de la description et du diagnostic des processus organisationnels. En effet, la justification de chaque activité du processus renvoie à l'un de ces buts. Les acteurs vont, dès lors, dans l'examen des processus à réorganiser, s'en faire les porte-parole, en fonction d'intérêts et d'orientations éthiques qui sont les leurs. Ces différences de points de vue vont influencer tant la description de l'existant que la définition des problèmes ou encore le choix des solutions.

L'enjeu de cette phase est d'aller au-delà de la description d'un enchaînement d'activités pour mettre à plat les différentes représentations d'efficacité et d'efficacités qui cohabitent dans l'organisation, de réaliser des opérations de traduction pour arriver à un dialogue qui permette de préciser et de hiérarchiser ces buts (Callon et Latour, 1992). Les phases de description de l'existant et de diagnostic deviennent un processus continu de construction sociale qui a pour but d'arriver à un certain niveau de partage de significations en vue d'une action commune (Bouwen et Fry, 1993). L'enjeu sera d'aboutir à un accord qui sera le résultat d'une confrontation de logiques individuelles et institutionnelles, au départ différentes, voire opposées (Boltanski et Thévenot, 1991, Amblard et al., 1996).

Une autre difficulté est qu'on ne peut que très rarement, contrairement à ce que laisse penser une certaine littérature (notamment Hammer et Champy, 1993) faire table rase de l'existant. Nous rejoignons là les constatations faites par une partie de la littérature qui montre l'importance du passé organisationnel, non seulement comme frein mais également comme tremplin et base des changements (Kimberly, 1979; Hasfsi et Demers, 1989, Mintzberg,

1986, Pettigrew, 1990). Il va falloir composer avec lui, en veillant à préserver des zones d'expertise et de pouvoir, pour éviter que des alliés potentiels ne deviennent des opposants au projet de changement.

En reformulant ainsi cette phase du processus de changement, on quitte le monde de la rationalité pour plonger dans celui de la négociation et de l'apprentissage organisationnel qui se construit au travers de la confrontation (Bouwen et Fry, 1993).

## Présentation de l'étude de cas

Notre argumentation reposera sur l'analyse d'une étude de cas: un organisme de prêt à vocation sociale (prêt à taux préférentiel pour des familles nombreuses) qui a sollicité notre centre de recherche pour que des propositions soient élaborées en vue d'améliorer le processus de prêt, cette amélioration étant initialement définie en terme de raccourcissement des délais pour le traitement des demandes.

## Méthodologie

Notre laboratoire de recherche est contacté en août 1996, à la suite des interrogations du directeur sur le fonctionnement de son organisation. Une baisse des demandes de prêts a été constatée dans les mois antérieurs, certaines tensions internes entre services sont observées et enfin, le directeur se sent contesté quant à son mode de gestion des ressources humaines.

Outre un diagnostic organisationnel, il nous est demandé de remettre des propositions concrètes visant à l'amélioration du processus de prêt et aux modes de gestion des ressources humaines.

Notre intervention reposait sur un certain nombre de principes de base inspirés de notre grille d'analyse des processus de changement. Nous avons en effet conditionné la réalisation de l'étude à la mise en place d'un comité de pilotage composé des responsables des différents services impliqués dans le processus de prêt. Ce comité de pilotage se devait d'être un lieu d'échanges et de confrontations du diagnostic ainsi qu'un lieu de validation des options prises en matière de mise en oeuvre. Notons que les débats du comité portaient uniquement sur le processus de prêt. Le volet gestion des ressources humaines était géré en bilatéral avec la direction de l'entreprise.

Le diagnostic organisationnel a été réalisé sur base:

- d'interviews qualitatives (une cinquantaine à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation et dans tous les services concernés par le processus de prêt);
- de documents et notes internes;
- d'observations (une journée au service des prêts et des paiements, une journée en secrétariat régional, deux journées dans les aides locatives, une journée avec un architecte en tournées);
- des échanges des réunions du comité de pilotage.

Nous avons rencontré des personnes travaillant dans chacun des services. Aucun contact par contre n'a eu lieu avec les notaires et les experts indépendants (manque de temps au vu des aspects contractuels du dossier).

Pour rédiger cet article, nous avons repris l'ensemble des données et avons opté pour une analyse des discussions et échanges en vue d'essayer de comprendre les enjeux des phases de description de l'existant, de diagnostic (identification des problèmes et causes) et d'élaboration des solutions. Conformément à notre grille d'analyse, nous considérons cette phase comme un processus d'innovation organisationnelle (Bouwen et Fry, 1993) qui est le lieu de confrontation entre acteurs autour d'enjeux qu'il a lieu de tenter de cerner pour comprendre leurs positionnements, alliances, oppositions ou retrait. Comme nous le pointerons, les

implications de ce changement en matière de gestion de ressources humaines sont l'une des composantes qui permet d'éclairer la position des acteurs face au processus de changement.

## Description de la structure

### *Missions de base de l'organisation*

L'organisation étudiée a pour but de permettre à des familles nombreuses, disposant de faibles revenus d'accéder à la propriété (branche des prêts hypothécaires) ou à une location d'un logement convenable à un prix très modéré (branche des aides locatives). La branche « crédit hypothécaire » propose des prêts à taux très bas et régressifs selon certaines caractéristiques présentées par la famille (telles que présence d'enfants handicapés, logement actuel insalubre, etc.). La branche « aide locative » est chargée d'acquérir des immeubles à rénover, de les rénover et de les mettre à la disposition de familles présentant également des caractéristiques socio-économiques particulières.

Outre ses fonctions de bailleur de fonds et de propriétaire social, l'organisation affiche la volonté d'offrir un accompagnement « technico-social » aux familles propriétaires ou locataires qui en éprouvent le besoin. Des divergences de vues existent dans l'organisation sur la manière d'établir le diagnostic de ce besoin d'accompagnement ainsi que sur ses modalités.

### *Répartition du travail*

Le conseil d'administration est l'organe de gestion officiel de l'organisation. Il est composé de représentants des administrations gouvernementales subsidiants et de membres de l'ASBL fondatrice (un organisme de défense des familles). L'organisme a été créé en 1950. Le directeur actuel occupe cette fonction depuis 1982. C'est lui qui assure la gestion quotidienne de l'organisation.

L'organisation se structure autour de services centraux et d'antennes régionales.

Les services centraux sont au nombre de sept:

- le secrétariat général,
- le service des prêts,
- le service financier (service comptable et service des paiements aux fournisseurs des emprunteurs),
- le service de la gestion des affaires notariales,
- le service des contentieux,
- le service extérieur (chargé de certaines expertises et des diverses visites aux emprunteurs)
- le service informatique.

Notons qu'à part le responsable du service informatique qui occupe sa fonction depuis peu (2 ans), les autres responsables sont en place depuis de nombreuses années. Leur moyenne d'âge est de 50-55 ans.

Au niveau régional, on retrouve:

- trois secrétariats régionaux chargés de recevoir les candidats emprunteurs et d'instruire le début de leur dossier;
- trois antennes locatives chargées de gérer les dossiers de rénovation et de location des immeubles.

115 personnes travaillent dans cet organisme avec une prédominance de personnes peu qualifiées (niveau BAC). Il n'y a pas de service du personnel. L'administration du personnel est sous-traitée à un secrétariat social. La gestion des ressources humaines est du ressort de la direction générale et de la ligne hiérarchique.

## Présentation du processus d'octroi du prêt

La description du processus d'octroi du prêt a été réalisée par notre équipe sur base des interviews et d'informations récoltées dans l'organisme. Elle a été soumise au comité de pilotage pour validation ce qui a eu pour effet de la complexifier en introduisant d'autres acteurs et activités. Nous ne le présenterons pas ici de manière détaillée mais nous ne reprendrons que les éléments qui nous apparaissent indispensables pour la compréhension des positions des acteurs face au projet de changement.

### *Répartition du travail*

Huit entités interviennent dans ce processus d'octroi du prêt: les secrétariats régionaux, des experts indépendants, le service des prêts, le service extérieur, le conseil d'administration, les notaires, le service des affaires notariales et éventuellement le service du contentieux.

#### 1e étape: voir si le candidat emprunteur répond aux conditions d'octroi du prêt

Cette tâche relève essentiellement des secrétariats régionaux (au nombre de trois) qui reçoivent les candidats emprunteurs et réalisent un dossier contenant une série de documents tels que les déclarations fiscales des emprunteurs, la composition du ménage, etc. Les secrétariats régionaux gèrent également les demandes d'expertise. Quatre personnes travaillent dans chaque secrétariat régional: 2 rédacteurs —niveau de qualification: BAC—, une dactylo et le secrétaire régional. Des experts indépendants effectuent les premières expertises des immeubles convoités par les candidats emprunteurs et rentrent leur rapport aux secrétariats régionaux qui les examinent pour vérifier si l'immeuble entre dans les conditions pour l'octroi d'un prêt. Lorsque les documents ont été récoltés et qu'il a été vérifié que le demandeur répondait aux critères de base d'octroi du prêt (composition de la famille et revenus), les rédacteurs du secrétariat régional établissent un résumé de la situation familiale et envoient le tout au service des prêts.

#### 2e étape: étude du dossier en vue de décider de l'octroi ou non du prêt

Cette phase est placée sous la responsabilité du service des prêts. Ce service prépare les dossiers pour le conseil d'administration. Il est composé de 6 rédacteurs, 2 vérificateurs, 4 secrétaires et le responsable. Les rédacteurs vérifient et complètent les dossiers élaborés dans les secrétariats régionaux. Ce travail des rédacteurs est vérifié à plusieurs reprises: d'abord par un des vérificateurs puis, par le responsable. Le courrier et les notes récapitulatives sont rédigés par les rédacteurs puis donnés à la dactylographie.

Ce service est placé sous la responsabilité d'une personne qui a monté progressivement les échelons hiérarchiques: elle a débuté, à 18 ans, comme rédacteur en secrétariat régional. Après quelques années, elle est devenue rédacteur au service des prêts. Elle sera ensuite nommée sous-chef de bureau puis directeur du service en 1982. Ce responsable est très soucieux de ne remettre que des dossiers « parfaits » à l'approbation du Conseil d'Administration. Il dit ne « faire confiance qu'à lui-même ». Les dossiers sont donc soumis à différentes phases de vérification avant d'être présenté au Conseil d'Administration.

Aucun prêt n'est accordé sans le feu vert du Conseil d'Administration qui se réunit mensuellement. Le directeur de l'organisation et le responsable du service des prêts y présentent les dossiers des demandeurs.

Le service extérieur est chargé de l'examen des expertises remises par les experts indépendants. Le reste de ces activités concernent essentiellement le processus de gestion des prêts: il effectue diverses visites aux emprunteurs pour évaluer notamment l'avancement des travaux (processus de gestion du prêt). Il est composé de 5 architectes et de deux inspecteurs, dont le responsable du service. Les architectes interviennent comme conseil auprès des emprunteurs, des secrétariats régionaux et du service des prêts. Les inspecteurs sont chargés d'effectuer des visites de contrôle aux familles durant la durée de leur emprunt. Ces visites sont programmées par le service des affaires notariales et par le service du contentieux. Une

secrétaire s'occupe du courrier et de l'organisation des visites des architectes et des inspecteurs.

### 3e étape: la rédaction et signature de l'acte

Après le Conseil d'Administration, un rédacteur du service des prêts encode les données du dossier et réalise la mise au point du projet d'acte de prêt. Ces documents sont contrôlés par un vérificateur puis on dactylographie le projet d'acte qui sera révisé par le responsable du service des prêts. Le directeur signe l'acte de prêt qui est transféré au notaire.

Le Service des affaires notariales est chargé de vérifier le projet d'acte rédigé par le notaire en fonction du règlement de l'organisation. Trois rédacteurs, un sous-chef de bureau et un directeur y travaillent. Ses activités principales concernent le processus de gestion des prêts (suivi du dossier après l'octroi du prêt).

### *La durée moyenne*

Si on considère que le processus de prêt commence au moment où un dossier est constitué pour un candidat emprunteur au niveau du secrétariat régional et se termine par la signature de l'acte du prêt, on estime, fin 1996, que la durée moyenne d'octroi du prêt est de 10 mois. Cette durée moyenne se décompose comme suit: 4 mois pour rassembler tous les documents nécessaires à l'étude du dossier, 5 mois pour argumenter la décision de l'octroi ou non du prêt et un mois pour la rédaction finale et la signature de l'acte.

### *La clientèle*

Malgré le temps très long de traitement du dossier, le nombre de candidats-emprunteurs reste élevé. Ainsi, 1.000 dossiers sont présentés annuellement au conseil d'administration (pour un total approximatif de 4.000 demandes faites aux secrétariats régionaux). Cet attrait pour cette forme de prêt se justifie par le fait que les candidats-emprunteurs qui s'adressent à cet organisme n'ont souvent pas d'autres alternatives s'ils veulent accéder à la propriété notamment à cause de la faiblesse de leurs revenus.

Cette dépendance vis-à-vis de l'organisme et cette situation de quasi-monopole au vu de la faiblesse des taux hypothécaires proposés rend généralement les candidats-emprunteurs très patients. Peu de plaintes sont enregistrées venant de la clientèle. Par contre, les intermédiaires comme les notaires se plaignent régulièrement de la lenteur dans le processus d'octroi du prêt.

Notons enfin que la baisse massive des taux hypothécaires sur le marché belge a eu pour effet une baisse sensible du nombre de demandes à cet organisme. Son avantage qui reposait sur la faiblesse des taux proposés n'était apparemment plus suffisamment attractif. Ceci a constitué un des éléments dans la volonté de l'organisation d'améliorer son mode de fonctionnement.

## **Analyse des enjeux liés à cette phase de diagnostic**

Pour structurer l'analyse des débats et échanges qui ont jalonné la phase de description de l'existant et du diagnostic des problèmes, nous avons opté pour une présentation autour des stratégies d'acteurs pour montrer en quoi ce processus est en fait un jeu de construction-déconstruction qui vise à asseoir ou à renforcer leur légitimité et place dans l'organisation et à défendre les buts auxquels ils adhèrent.

### **Etre ou ne pas être partie prenante de l'analyse des problèmes et des causes: la composition du comité de pilotage**

Le comité de pilotage a un rôle de validation mais aussi de producteur de données et de co-analyste. Il avait été décidé qu'il se réunirait tous les mois. L'ordre du jour était fixé de commun accord entre l'équipe de recherches et le directeur.

Les membres de l'organisation se sont vite rendu compte que ce comité de pilotage était un lieu stratégique. Tout d'abord parce que cela permettait de disposer d'informations, mais aussi parce que ce comité était un lieu de validation du diagnostic donc d'identification des responsabilités et un lieu de construction des scénarios d'amélioration.

On pourrait s'attendre à y trouver exclusivement les responsables des différents services impliqués dans le processus de prêt mais la réalité est en fait bien plus complexe et le fruit d'un marchandage et de négociations plus ou moins formelles.

Regardons un peu plus attentivement sa composition et son évolution. Dès le début, on y retrouve:

- le directeur
  - le responsable du service des prêts
  - le responsable du service des affaires notariales
  - le responsable du service extérieur
- qui sont directement impliqués dans le processus d'octroi du prêt.

D'autres acteurs organisationnels s'imposeront ou seront imposés par la direction:

- le directeur financier
- le directeur de l'informatique
- deux conseillers de la direction
- le responsable des aides locatives
- le responsable du service des contentieux.

D'autres feront partie du clan des «absents»:

- les secrétariats régionaux.
- le conseil d'administration (le directeur se positionnera comme le relais de la position de ce conseil d'administration)
- les experts indépendants
- les notaires.

Les experts indépendants et les notaires sont extérieurs à l'organisation et ne constituent pas une entité à part entière puisqu'il s'agit tous d'indépendants, c'est officiellement sur cette base qu'ils seront exclus du comité de pilotage et de la phase d'interviews. On peut toutefois se demander s'il ne s'agit pas plutôt d'une incapacité pour l'organisation à accepter un avis extérieur comme légitime.

A partir de la troisième réunion, suite à notre insistance, les trois responsables des services régionaux, participeront aux réunions de ce groupe. Les secrétaires régionaux sont responsables d'une part importante du processus de prêt (près de la moitié du temps du processus est un temps qui est sous leur responsabilité). Leur éviction avait été justifiée au nom de leur position dans l'organigramme: ils dépendent hiérarchiquement du service des prêts. L'argument du directeur était basé sur le faible niveau hiérarchique des secrétaires régionaux par rapport aux autres membres du comité du pilotage, qui sont tous des responsables de service. Dans la mesure où ils étaient concernés au premier chef par le processus d'octroi du prêt, puisque ce sont eux qui reçoivent les familles demandeuses et constituent le premier dossier, nous avons insisté pour qu'ils puissent assister aux réunions du comité de pilotage, ce qui a été obtenu à partir de la troisième réunion (validation du processus d'octroi du prêt).

Inclure ou exclure un acteur organisationnel du comité de pilotage n'est pas neutre. C'est le reflet des structures de pouvoir formelles et informelles de l'organisation, cela permet aussi de pointer assez rapidement ceux dont la parole est considérée comme légitime qu'ils soient ou non liés au processus (exemple, le directeur financier ou la responsable des aides locatives) et ceux qu'on considère comme exécutant ou périphérique (exemple, les responsables des secrétariats régionaux, les experts indépendants et les notaires). Notons au passage que cela permet de reporter plus facilement une partie du retard et du temps de traitement des dossiers sur ces acteurs «qui ne peuvent se défendre» en justifiant leurs activités ou encore

en mettant en cause la qualité de l'input qui leur est offert par les autres services.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, cela induit un certain type de message sur l'importance accordée ou non à telle activité et peut jouer sur le sentiment de reconnaissance du personnel de l'institution. Ainsi certains responsables des secrétariats régionaux nous ont dit que le fait qu'ils n'étaient pas invités au comité de pilotage était une fois de plus le signe du mépris qu'on avait vis-à-vis de leurs activités et de leur rôle dans l'organisation.

### **Mettre à plat ce qui semble être des évidences: les buts de l'organisation**

Les deux premières réunions du comité de pilotage ont été consacrées à une réflexion conjointe sur les objectifs poursuivis par l'organisation (buts et missions de l'organisation et des services). Il s'agissait aussi de réfléchir au sens des changements que les différents acteurs voulaient introduire dans l'organisation et de clarifier les enjeux autour de la réorganisation du processus de prêt. Pour rappel, les secrétariats régionaux n'ont pas participé à ce débat.

Au delà d'un premier consensus sur le but général « procurer un logement salubre et stable à des familles nombreuses à faibles revenus », des divergences sont rapidement apparues sur le volet de l'accompagnement technico-social à offrir aux familles.

Pour illustrer les différents points de vue en présence, nous nous référons à des notes rédigées sur le sujet par les différents acteurs ainsi qu'à des extraits d'interviews.

Trois visions principales sont apparues:

– ceux qui pensent que l'accompagnement doit être essentiellement technique et administratif. Pour ces individus (le directeur financier, par exemple) le but premier de l'organisation se traduit par les taux préférentiels accordés aux familles nombreuses. L'accompagnement est essentiellement administratif (préparer et rédiger l'acte de prêt) et technique (expertise, suivi des travaux).

– ceux pour lesquels un accompagnement social est aussi indispensable, accompagnement social qui se traduit par une guidance administrative et budgétaire. Pour le responsable du service extérieur, « prêter sans accompagnement, c'est prendre le risque d'entraîner ces familles à la vente forcée et donc les marginaliser encore plus ». Pour les secrétaires régionaux, accompagner les familles, c'est: « être à leur écoute et les accompagner dans leurs démarches administratives ». Enfin, pour le responsable du service des prêts, les nombreux documents et garanties demandées aux familles témoignent du souci de ne pas « embarquer les familles dans une aventure qu'elles ne pourraient pas assumer ». L'organisation « aide donc les gens malgré eux » par le biais des contrôles multiples, « ce que ne font pas les organismes de crédit en 24 heures qui entraînent les familles dans le surendettement ».

– ceux pour lesquels un accompagnement social est nécessaire mais plus encore un « apprentissage social ». Ainsi, la responsable des aides locatives insiste sur l'importance d'un apprentissage afin que ces familles arrivent à être responsables et conduisent elles-mêmes « leur projet de logement ».

Ceci a pour effet que si pour certains, comme le directeur financier, certaines étapes sont perçues comme inutiles et comme des pertes de temps, pour d'autres —le responsable du service des prêts par exemple— elles apparaissent comme indispensables (c'est notamment le cas des multiples opérations de contrôle). En fonction de ce qu'on met sous le terme « accompagnement social », on induit aussi une certaine fréquence de contacts avec les familles et une proximité qui peuvent jouer dans le sens d'un renforcement des secrétariats régionaux que certains voudraient voir disparaître. Ainsi, lors de l'examen du processus de prêt, une proposition, émanant du directeur financier, visait à diminuer fortement le rôle joué par les secrétariats régionaux dans la constitution des dossiers de prêts, dans le but de raccourcir les délais (les dossiers seraient constitués directement en central). D'autres acteurs (secrétaires régionaux, responsable du service extérieur, responsable des aides locatives)

s'élevèrent contre cette proposition en mettant en avant que les secrétariats régionaux étaient les plus proches des familles-emprunteuses et donc les mieux habilités à réaliser un accompagnement de ces familles.

Des questions en termes d'évaluation des performances et d'arbitrage entre buts de mission (accompagnement des familles et octroi d'un prêt à tarif préférentiel) et buts de système (être plus efficient en réduisant les délais d'octroi du prêt) ont dès lors été soulevées: comment, par exemple, concilier des délais raisonnables d'octroi avec un «bon» accompagnement technico-social des familles?

Tout ceci permet de pointer à quel point le fait de s'interroger sur une étape du processus, c'est s'interroger sur le sens de cette étape en regard des buts de mission et de système de l'organisation qui ne sont pas « objectifs et univoques » mais « subjectifs et équivoques ».

Ces deux réunions ont eu pour effet positif de mettre sur la table ces divergences de vue qui peuvent, par ailleurs, expliquer des comportements et prises de position sans pouvoir bien entendu « les vider » de tout débat. Toutefois, il est apparu que le fait d'avoir commencé par cette discussion a permis de situer plus facilement les positions qu'ont prises les différents acteurs dans les réunions suivantes qui ont eu pour objectif de valider la description de l'existant.

### **Décrire l'existant: des perceptions multiples d'une même réalité**

Il nous semblait indispensable d'obtenir une vision claire de l'existant, partagée par tous les membres du comité de pilotage. Nous avons été, ici aussi, confrontés au mythe de la réalité. En fait, il y avait autant de façons de décrire l'existant qu'il y avait d'individus interrogés. Il a donc fallu trois réunions de comité de pilotage plus de nombreuses rencontres individuelles pour obtenir un accord sur la description de l'existant c'est-à-dire l'ensemble des activités qui s'enchaînent entre la demande de prêt par une famille et la décision d'octroi ou de rejet de ce prêt.

Dans un premier temps, les activités composant le processus ont été définies de manière très générale. Nous avons identifié quatre étapes: l'instruction du dossier du candidat-emprunteur (secrétariats régionaux), le traitement du dossier (service des prêts), la soumission du dossier au Conseil d'Administration (par le directeur et le responsable du service des prêts), la rédaction de l'acte de prêt (notaires et service des affaires notariales).

Une des premières actions de plusieurs des membres du groupe a été de complexifier grandement le schéma du processus en revendiquant que telle ou telle activité soit aussi incluse dans la description.

En fait, il nous est apparu qu'inclure ou non une activité comme partie intégrante du processus n'était pas neutre. Pour certains, cette description était perçue comme menaçante, car elle risquait de pointer l'inutilité ou du moins la « vétusté » de leurs tâches (vérificateurs et/ou rédacteurs, encodeurs par exemple). Pour d'autres, inclure leurs activités dans la description du processus c'était une opération de reconnaissance du travail réalisé, de valorisation d'une expertise. Ainsi, le responsable du service de prêt, qui orchestrait et clôturait les multiples phases de vérification, mis beaucoup d'énergie pour que toutes ces vérifications soient clairement mentionnées dans la description du processus. Ces vérifications, qui apparaissaient à la plupart des participants comme beaucoup trop nombreuses, étaient au coeur de son expertise et leur multiplicité, le signe de la qualité du travail et de l'importance de son rôle. Un des arguments fréquemment avancés pour justifier ces double, voire triple contrôles, y compris sur le travail des rédacteurs du service des prêts était « sa responsabilité face au conseil d'administration ».

Pour rendre visible des activités, une stratégie déployée fut de les relier fortement aux buts de missions de l'organisation. Ainsi la description des activités réalisées par chacun des services a permis de pointer les multiples tâches qu'effectuaient les secrétariats régionaux,

notamment celles de sélection et de filtrage des demandes. En effet, sur 100 candidats emprunteurs reçus, 50 n'introduiront pas de demande de prêts et sur les 50 demandes introduites, 25 seulement atteindront le stade de l'examen au service des prêts. Les secrétaires régionaux et les rédacteurs soulignèrent à plusieurs reprises à quel point ce travail de conseil, d'accompagnement, de réorientation voire de prévention était ignoré par les autres services. Le rendre visible c'était réclamer une reconnaissance de ce travail mais aussi des moyens en conséquence en regard des missions de base de l'organisation. La description du processus existant a mis en lumière que ces tâches d'accueil, d'écoute, d'aide à la constitution d'un dossier, de réorientation, correspondant aux missions de base proclamées de l'organisation, n'étaient que peu reconnues dans le fonctionnement organisationnel (faiblesse des moyens alloués, manque de reconnaissance statutaire et financière des personnes les réalisant, dévalorisation du travail des secrétariats régionaux en faveur du service des prêts présenté comme le service des «experts»). Le service qui semble retenir l'attention de l'organisation, le service des prêts, tire sa force d'un but de système: sa compétence en matière d'interprétation et d'application du règlement des prêts. On retrouve ici toute l'ambiguïté entre un discours qui valorise l'accompagnement social et des pratiques organisationnelles qui encouragent le contrôle et des pratiques administratives plutôt que sociales.

### **La difficile question du début et de la fin d'un processus**

La question s'est posée de savoir s'il fallait faire démarrer le processus au moment

- 1) de l'introduction de la demande par le client
- 2) de la remise du formulaire invitant le client à payer les frais d'expertise
- 3) de l'encodage des premières informations sur le client aux services généraux
- 4) de la réception du paiement des frais d'expertise à la comptabilité centrale
- 5) de la notification de ce versement au secrétariat régional
- 6) de la demande d'expertise à l'expert indépendant
- 7) de la réception du rapport d'expertise.

Dans la première version du processus, il démarrait à la notification du versement des frais d'expertise aux secrétariats régionaux (point 5). Les secrétaires régionaux ont plaidé pour l'incorporation de la phase antérieure (point 4), celle du versement à la comptabilité générale. L'enjeu pour eux d'ajouter cette phase était que cela permettait de poser la question de l'absence d'un compte autonome pour les secrétariats régionaux donc de la pertinence de certaines règles organisationnelles qui leur semblaient bloquantes dans leurs activités et signe d'un manque de confiance.

Autre type d'enjeu autour des étapes à inclure dans le processus: déplacer les responsabilités. Ainsi, le responsable du service des prêts demanda à ce qu'on parte du point 2 c'est-à-dire l'invitation à payer les frais d'expertise. L'argument était que la longueur de traitement du dossier de prêt pouvait être dû à des candidats-emprunteurs qui tardent à payer les frais d'expertise. On assista au même jeu pour la fin du processus en revendiquant que le temps de traitement du dossier chez le notaire soit pris en compte.

On aurait pu aussi imaginer d'étudier le processus dès le premier contact entre la famille et l'organisme. Cela exigeait d'inclure un nouvel acteur: « les demandeurs » et un nouvel objectif: comprendre pourquoi 3000 familles décident d'en rester là et de ne pas introduire un dossier de prêt (peur des délais et des contrôles, etc.). Ce point a été abordé sans être traité mais il paraît évident que les données ainsi récoltées auraient aussi pu contribuer à améliorer le processus d'octroi du prêt pour autant que l'organisation et ses membres soient prêts à accepter comme légitimes le discours des familles sur le fonctionnement de l'organisation, ce qui suppose sans doute de casser une certaine image de la clientèle (familles pauvres et marginalisées).

## **Décrire c'est soumettre des activités à l'évaluation et se confronter au jeu de la justification des expertises**

Revendiquer qu'une activité soit incluse dans le processus, c'est aussi, pour certains acteurs, vouloir la soumettre, au regard d'autrui, à un processus d'évaluation.

Ainsi, la présentation très détaillée des différentes phases de vérification des dossiers effectuées par le service des prêts devaient permettre de montrer que certaines étapes étaient redondantes et inutiles (vérification du travail des rédacteurs régionaux par les rédacteurs du service des prêts, puis du travail de ces rédacteurs par des vérificateurs, par exemple) et témoignaient d'un manque évident de confiance vis-à-vis du personnel se trouvant en amont (secrétariats régionaux et personnel du service de prêt). Pour accentuer encore ce diagnostic, le responsable informatique a réalisé un calcul qui montrait que le temps de traitement du dossier était apparemment indépendant de la complexité du dossier donc quelle que soit la situation, les vérifications étaient effectuées aussi scrupuleusement et avec les mêmes lenteurs.

Si la majorité des membres du comité de pilotage s'accordaient pour penser qu'il fallait supprimer ces étapes jugées comme redondantes et symbole d'un manque de confiance, par contre, pour les vérificateurs (service des prêts), porteurs d'une expertise et d'une mission de contrôle (but de système), ces étapes étaient indispensables. Ils n'envisageaient pas qu'on puisse les réduire et encore moins les supprimer, cette position étant fortement relayée par le responsable de ce service qui y voyait, nous l'avons déjà souligné, un signe évident du « sérieux » de son travail.

Ce descriptif s'accompagne de tout un processus d'auto-justification visant à présenter l'activité de tel ou tel service comme indispensable et « incompressible ». Se pose ici toute la difficulté d'identifier les activités inutiles, obsolètes et trop longues en regard du processus analysé chacun y allant de son argumentation. Des gains de temps sont certes nécessaires mais ils doivent être « cherchés ailleurs ». La construction qui vise à démontrer que ce n'est pas cette activité qui peut ou doit être supprimée ou réduite repose généralement sur un appel à l'expertise et à la spécificité de cette tâche (ex: rédaction du projet d'acte).

Ce jeu de l'évaluation réciproque a été mené par d'autres acteurs. Ainsi, le responsable du service des prêts y a vu un moyen de pointer l'incompétence des secrétariats régionaux. Pour ce faire, il a proposé d'évaluer le temps pendant lequel les dossiers considérés comme « terminés » restaient en suspens au secrétariat régional avant d'être transmis au service des prêts. En fait, quand tous les documents requis sont réunis ainsi que les informations de base sur la famille, un résumé est réalisé par un rédacteur du secrétariat régional. Avant d'être transmis au service des prêts, ce résumé doit être relu par le secrétaire régional (on retrouve aussi ici le phénomène du double contrôle!). Le responsable pensait que l'évaluation du ce délai permettrait « d'objectiver » la productivité des secrétaires régionaux: son postulat de départ étant que les délais de vérification des dossiers variaient sensiblement selon les secrétaires régionaux. La demande du responsable du service prêt n'a pas été relayée et portée par le comité de pilotage qui, majoritairement, n'y voyait pas un enjeu, ce qui n'a pas empêché le responsable de prendre l'initiative de collecter lui-même ces données.

Ceci nous permet de pointer que la description de l'enchaînement des activités permet aussi de tester de la confiance que l'un et l'autre ont du travail réalisé en amont ou en aval. Ainsi, cette relation de confiance est clairement déficiente entre le service des prêts et les secrétariats régionaux. La majorité du personnel du service des prêts (service central) considère le personnel travaillant en service régional comme moins compétents voire incompétents. Ceci sert notamment à justifier la répartition du travail qui est faite entre secrétariats régionaux (exécution de tâches perçues et définies comme peu complexes) et services centraux en l'occurrence le service prêt (traitement, analyse et contrôle du dossier en vue de constituer le dossier qui sera transmis au Conseil d'Administration). Ce jugement

négatif de l'un sur l'autre est renforcé par le peu de contacts qui existe entre ces deux services et la méconnaissance de leurs activités et expertise (cf point précédent: tri et accompagnement des demandeurs). Cette distance permet de construire un discours perçu comme légitime sur l'incompétence de ces acteurs qui ne se fissure que quand des rédacteurs « nationaux » doivent effectuer des remplacements en secrétariat régional. Nous avons ainsi pu observer que les rédacteurs qui ont fait de tels remplacements imputent plus souvent les erreurs dans les dossiers transmis par le secrétariat régional aux conditions de travail qu'à l'incompétence du personnel régional.

## **Les effets de système et de rétroaction entre processus**

Enfin, l'évaluation d'un processus ne peut jamais être isolée de ce qui se passe ailleurs dans l'organisation. En fait, une organisation est un agencement en réseau d'une multiplicité de processus, ce qui a pour effet que l'articulation des processus a autant d'importance que chacun des processus pris isolément.

Au fil des discussions et des échanges, nous nous sommes rendu compte que certains gains potentiels sur le processus de prêt (par exemple, la suppression de certaines étapes) risquaient en fait de devenir des pertes de temps pour l'ensemble de l'organisation. Les représentants du service extérieur, du service des affaires notariales et du service du contentieux ont ainsi souligné à de multiples reprises qu'ils devaient gérer les conséquences des décisions prises lors du processus de prêt. En conséquence, ils ont revendiqué d'être associés au traitement du dossier dès la phase d'octroi du prêt en créant, par exemple, un « comité d'examen des prêts » chargé de donner un avis sur des dossiers perçus comme particulièrement délicats.

Créer des ponts entre activités initialement isolées, jouer le jeu de l'analogie, c'est aussi se positionner dans cette refonte organisationnelle comme en témoigne aussi le jeu de la responsable des aides locatives, membre du comité de pilotage. Par un travail de comparaison et d'analogie, elle tenta de rapprocher le travail des secrétariats régionaux et celui des aides locatives, antennes également décentralisées dans les régions. En montrant que ces deux services jouaient un rôle important en matière d'accompagnement social des familles mais aussi d'orientation (des candidats locataires sont transférés vers la branche « prêt » et inversement), elle argumenta que des synergies pourraient se créer qui renforceraient ces unités décentralisées.

L'interaction entre processus est donc elle aussi mobilisée par les acteurs pour se créer et affirmer leur légitimité interne.

## **Les enjeux de ce diagnostic pour la gestion des ressources humaines**

### **Pointer les zones de tension: un premier niveau de diagnostic de la GRH**

La description du processus de prêt a mis en évidence plusieurs points qui interpellent les politiques de gestion des ressources humaines de l'organisation.

Un premier point est l'hypothèse sous-jacente qu'un élément important dans la motivation du personnel est le fait de travailler pour une organisation qui a un but social (offrir la possibilité à des familles nombreuses ayant des moyens financiers réduits d'avoir accès à la propriété). Si certains responsables se sont effectivement impliqués dans la lutte pour l'accès au logement des plus démunis, d'autres membres du personnel s'identifient peu

à cette mission de l'organisation. Cela a pour effet qu'un certain nombre de personnes ne relient plus leurs activités à ce but de mission mais essentiellement à des buts d'efficacité professionnelle (service financier et affaires notariales, par exemple) ou tout simplement à des buts personnels tels que le fait d'avoir un emploi.

Pour ceux qui croient encore en leur mission sociale, beaucoup se plaignent du manque de moyens réellement alloués à l'atteinte de ces objectifs au détriment de contrôles et d'activités perçues comme bureaucratiques: c'est notamment le cas du personnel des secrétariats provinciaux qui ne se sent absolument pas reconnu pour le rôle qu'il joue et pourrait jouer dans l'accompagnement social des familles.

Un autre point qui ressort est la vision d'incompétence qui est donnée d'un certain nombre d'opérateurs (notamment des rédacteurs) au travers des contrôles successifs qui sont opérés sur leur travail. Ces contrôles renforcent aussi un modèle de gestion très hiérarchique.

A un niveau plus concret, l'analyse de l'efficacité et de l'efficacité du processus, met sous la loupe un certain nombre de tâches et de fonctions qui sont identifiées comme inutiles, non indispensables ou comme des pertes de temps. Ceci a pour effet que les individus qui les exécutaient se sentent fortement menacés par le projet de changement. C'est le cas par exemple des rédacteurs du service de prêt dans l'hypothèse où on décide de renforcer les secrétariats régionaux et de leur donner plus d'autonomie dans la prise de décisions. Dans le même sens, l'expertise de certains individus est à recomposer pour éviter que ces acteurs ne deviennent des opposants au projet de changement, nous pensons notamment à le responsable du service des prêts qui a traduit son expertise en opérations multiples de contrôle et de validation des dossiers. L'enjeu est qu'il accepte de lâcher ces contrôles multiples au profit d'actions de conseil et d'études plus approfondies de certains dossiers identifiés dès le départ comme très risqués.

Un autre exemple est la discussion autour de l'avenir des secrétariats régionaux. Si on opte pour un renforcement de l'activité au niveau national, on déqualifie encore plus le travail des opérateurs régionaux avec tous les problèmes de démotivation qui peuvent s'en suivre (ils ne seraient plus que des courroies de transmission sans aucune possibilité de traitement et d'interprétation des dossiers); à l'inverse, si on opte pour un renforcement de leurs rôles notamment dans le conseil aux familles, on sera très vite confronté à un problème de requalification, voire de reclassement pour certains individus qui ne seront pas capables de réaliser ces nouvelles tâches.

Ces aspects de GRH (requalification, reclassement, mobilité) sont d'autant plus importants qu'on se trouve dans un organisme qui est porteur de certaines valeurs de « responsabilité sociale » liées à son histoire, à ses fondateurs et actionnaires, à son métier qui font que la direction et le conseil d'administration excluent dès le départ toute action qui pourrait entraîner des licenciements. Par ailleurs, l'extension des budgets, surtout en frais de personnel, est pratiquement exclue ce qui a pour conséquence qu'on doit raisonner « à personnel constant » tout en ayant pour objectif de redéfinir assez fondamentalement l'ensemble des activités liées au processus. Ceci constitue un poids non-négligeable dans le processus de prise de décision quant aux solutions à adopter qui seront un compromis entre des ambitions d'efficacité et d'efficacité et des ressources à mobiliser.

## **Pistes d'action pour la GRH**

Ce regard sur les zones de tension actuelles et pressenties en matière de gestion de ressources humaines permet de montrer à quel point le projet de changement ne sera pas sans implication pour les politiques de gestion de ressources humaines.

Des efforts importants en matière de diagnostic des potentiels et des compétences sont à réaliser ainsi que d'identification des perspectives de mobilité notamment des rédacteurs mais aussi des dactylos. Des plans de formation et de reclassement sont à prévoir. Des

descriptions de fonctions qui tiennent compte de la nouvelle répartition des tâches entre services sont à rédiger. La question des rémunérations et plus globalement de la rétribution de ces hausses de qualification devra également être abordée. La problématique de l'évaluation du travail devrait être, elle aussi, mise à plat pour sortir du carcan de la supervision directe qui reste encore très prégnante.

Enfin, les buts de mission à dimension sociale de cette organisation devraient pouvoir agir comme leviers de motivation pour la remise en question des procédures existantes. Pour cela, il s'agit pour la direction de s'interroger sur la manière dont elle encourage la mobilisation du personnel vis-à-vis de ces buts. Nous avons plaidé pour une revalorisation de ces buts et des tâches qui contribuent à leur réalisation c'est-à-dire à une valorisation de l'accompagnement technico-social des familles. Cette organisation a la possibilité d'offrir à son personnel un travail qui fait sens, chose à la fois précieuse, indispensable et difficile.

## Conclusion

Au terme de cet article, nous espérons avoir montré que la phase de description et de diagnostic des processus organisationnels s'éloigne fortement des prescrits de la littérature managériale. Il n'y a pas une « bonne » et « vraie » façon de lire la réalité mais un consensus à trouver entre acteurs autour de finalités, valeurs, buts et moyens du changement. Ceci est sans doute d'autant plus marqué que l'on se trouve dans une organisation qui a une finalité sociale mais qui, en même temps, risque d'être évaluée en regard de critères d'efficience qui peuvent s'avérer contradictoires avec ces objectifs sociaux (Pappas, 1996).

Ces phases du processus de changement nécessitent donc « la recherche et le maniement habile d'oppositions a priori irréconciliables .... le chef de projet, véritable funambule doit apprendre à gérer les dilemmes, ne peut ignorer les contradictions, les conflits puisque chaque élément des oppositions est un élément important pour le succès des projets » (Bernier et alii, 1995; Rondeau et alii, 1995).

L'enjeu de cette phase nous apparaît donc comme crucial pour l'acceptation du projet de changement car elle participe de l'appropriation du changement par les acteurs concernés (Willmott, 1994). Nous rejoignons Zarafian (1995) quand il dit que «cette formalisation et le dessin du processus devrait permettre aux acteurs, de mieux se situer dans leur coopération, d'aller au delà d'une perception intuitive ou purement locale des moyens et des méthodes employés pour atteindre les objectifs communs (...) et doit permettre la constitution d'un nouvel acteur, collectif et transversal aux structures dominantes ».

Enfin, anticiper et être attentif aux liens avec les politiques de gestion des ressources humaines nous apparaît comme un élément important de cette phase. L'enjeu est de ne plus regarder ce thème comme une opération d'ajustements, conséquence de décision prise en amont mais comme un élément à part entière du processus de changement.

## Références

Amblard, Henri; Bernoux, Philippe; Herreros, Gilles, Livian, Yves-Frédéric, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 1996.

Aubert, Benoît; Bouchard, Lyne; Gingras, Lin «La RPA: vision globale et rôle des technologies de l'information », *Revue Internationale de Gestion*, 20, 2, (juin 1995), p. 56-62.

Beaucourt, Christel, « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, (janvier-février 1996).

Bernier, Carmen; Pinsonneault, Alain; Rivard, Suzanne; Blouin, Hélène, « La réingénierie: un processus à gérer », *Revue Internationale de Gestion*, 20, 2 (juin 1995), p. 44-55.

Boltanski, Luc; Thevenot, L., *De la justification*, Paris, Métailié, 1991.

Bouwen, René; Fry, Ronald, « Innovation et apprentissage organisationnel », *Communication et Organisation*, 3, (mai 1993), p. 128-155.

- Brunet, Sylvaine; Gardin, Hervé, *Pratiques du Reengineering « Redessine-moi l'entreprise »*, Paris, ESF, 1995.
- Callon, Michel; Latour, Bernard (ed.), *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- Callon, Michel, « Eléments pour une sociologie de la traduction », *Année Sociologique*, XXXVI, (1986), p. 169-208.
- Champy, James, *Le reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir et d'y renoncer*, Paris, Dunod, 1995.
- Coulson-Thomas, Colin (Ed.), *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*, London, Kogan Page, 1996.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- CSI « HR Issues in Transformationnel Change », *CSC Index, Final Report 94*, (December 1993).
- Dubain, Andrew, J., *Reengineering Survival Guide*, Cincinnati, Thomson Executive Press, 1996.
- Friedberg, Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.
- Gauvin, Stéphane, « Structure organisationnelle », *Rapport de recherche*, Gingras, Lin; Roy, Marie-Christine; Bédard, Carole, *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*, Québec, CEFRIO, 1996.
- Gingras, Lin; Roy, Marie-Christine; Bédard, Carole, « Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie », *Rapport de recherche CEFRIO*, Document B29, 1995.
- Hafsi, Taïeb et Demers, Christiane, *Le changement radical dans les organisations complexes: le cas d'Hydro-Québec*, Bouccherville, Gaëtan Morin, 1989.
- Hammer, Michael, *Beyond Reengineering, How the Process-Centered Organization is Changing*, New-York, Harper Business, 1996.
- Hammer, Michael; Champy, James, *Le reengineering*, Paris, Dunod, 1993,
- Kimberly, J.R., « Issues in the creation on organization: imitation, innovation and institutionnalization », *Academy of Management Journal*, 22, 3, (1979), p. 437-457.
- Lorino, Philippe, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, (juin-juillet-août 1995), p. 54-71.
- Louart, Pierre, *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons, 1995.
- Mintzberg, Henri, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation/Agence D'Arc, 1986.
- Mintzberg, Henri, *The Rise and fall of Strategic Planning*, New York, Free Press, 1993.
- Nizet, Jean; Pichault, François, *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin, 1995.
- Pappas, Alceste, *Reengineering your Nonprofit Organization*, New York, John Wiley & Sons, 1996.
- Pettigrew, Andrew, « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, 1, 3, (1990), p. 267-291.
- Pichault, François, *Ressources humaines et changement stratégique, Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck, 1993.
- Rondeau, Alain; Lemelin, Maurice; Lauzon, Nancy, « Mobilisation organisationnelle », *Rapport de recherche*, Gingras, Lin; Roy, Marie-Christine; Bédard, Carole, *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*, Québec, CEFRIO, 1995.
- Rousseau, Robert; Price, Wilson, « Modélisation des processus et des tâches: analyse des cas et des questionnaires », *Rapport de recherche*, Gingras, Lin; Roy, Marie-Christine; Bédard, Carole, *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*, Québec, CEFRIO, 1995.
- Roy, Marie-Christine, « Adéquation individuelle », *Rapport de recherche*, Gingras, Lin; Roy, Marie-Christine; Bédard, Carole, *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*, Québec, CEFRIO, 1995.
- Roy, Marie-Christine, Roy K., Bouchard Lin, *Human Factors in Business Process Reengineering, Human Systems Management*, à paraître (1996/1997).
- Treacy, Michael; Wieserma, Fred, *The Discipline of Market Leaders*, Massachusetts, Addison-Wesley, 1995.
- Weick, Karl, E. *The Social Psychology of Organizations*, Addison-Wesley, Reading Mass, 1979.
- Willmott Hugh, *Business Process Reengineering and Human Resource Management, Personnel Review*, Vol.23, N°3, pp. 34-46, 1994.
- Zarafian, Philippe, « La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, (Mars 1995), p. 80-91.