

 Université du Québec
École nationale d'administration publique

L'amélioration de la qualité des services par la réingénierie des processus

Cas du Centre de Service en Ressources Humaines (CSRH)

Service Canada

Par :

Souad EL HAOUS

**RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ÉNAP EN VUE DE L'OBTENTION DE
LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE**

OPTION POUR ANALYSTE

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Canada



1 800 O-Canada servicecanada.ca

Montréal, mai 2008

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

(...) to deliver the vision requires leaders who connect with a wide range of people and build alliances and partnerships to secure organizational success. A passion for understanding human intervention and behaviour is needed to encourage, cajole and drive teams and individuals to own and commit to change and a new direction...¹

¹ Hackett, M. et Spurgeon, P. (1996) "Leadership and vision in the NHS : how do we create the "vision thing?", Health Manpower Management, vol.22, n1

30092470

Remerciements

La réalisation de ce rapport de stage n'aurait pu s'actualiser sans la précieuse collaboration d'un grand nombre de personnes, à qui nous tenons à démontrer notre gratitude et nos remerciements les plus sincères.

Nos premiers remerciements vont à Madame Johanne Brault, Directrice générale des ressources Humaines, qui a reçu en premier notre demande de stage, merci infiniment de l'intérêt que vous avez manifesté à l'égard de notre candidature et surtout de votre sympathie.

Un grand merci à Mr. Luc-André Langlois, Gestionnaire au sein du Centre de services de ressources humaines et encadreur pratique du stage, de nous avoir confié un mandat correspondant à nos aspirations. Un grand merci de votre confiance et de votre aide très précieuse.

Nos remerciements vont aussi à Mr Yoland Morais, chef d'équipe au centre de services des ressources humaines, qui était toujours disponible pour répondre à nos questionnements.

Nous ne pouvons passer sous silence l'accompagnement assuré par Monsieur Bachir Mazoz, notre professeur et encadreur, pour ses recommandations qui nous ont été précieuses à différentes étapes de ce travail.

Un grand merci à toute l'équipe du CSRH, notamment, Jack, Gina, et Rachida, qui ont toujours été disponibles. Mille merci pour Karine, Manouchecar, Johanne, Diane, Serge, Sauzane Maude, Raissa, Louise, Micheline. Vous avez tous répondu à nos questions en témoignant d'une grande transparence et vous nous avez accordé votre confiance pour faire usage de vos propos dans notre analyse.

Nous tenons aussi à remercier Andrée, Suzane ainsi que toute l'équipe de la DSRH pour leur sympathie, et leurs encouragements, nous vous remercions tous du fond de notre cœur. ...

Nos sincères remerciements vont aussi à Mr.Cedrik Legrand, d'avoir pris du temps pour nous relire l'ébauche du rapport de stage.

Nos vifs remerciements vont également à MM. Benmoussa Benchila, et Amine Rhoub pour leurs commentaires très judicieux,

Un grand merci à tous nos professeurs de l'ENAP, pour la qualité de l'enseignement.

Merci encore une fois, à vous tous et veuillez accepter l'expression de notre sincère gratitude.

Dédicace

À nos parents, Fatima Wadih et Mohammed EL Haous qui nous ont appris que le savoir est une lumière et qui ont toujours été une source d'inspiration et d'encouragement pour aller de l'avant, et persévérer dans la vie ;

À nos enfants, Taha, Yahya-Nassr Allahi et Lina-Nour pour leur patience et leur amour inconditionnel ;

À notre époux Khaled ELMakkaoui pour sa grande patience et sa générosité,

À nos frères, sœurs, amis et toute notre famille,

Nous dédions ce travail et souhaitons qu'ils y trouveront l'expression de notre profonde gratitude et reconnaissance.

Tables des matières

Liste des acronymes	I
Liste des annexes	II
Liste des tableaux et des figures	III
Introduction.....	1
Résumé	2
1-Objet du stage	4
1.1- Présentation de Service Canada.....	4
1.1.1Mission et vision	4
1.1.2 Mandat	5
1.1.3 Résultats déclarés.....	5
1.1.4 Les valeurs	7
1.1.5 La structure	7
1.1.6 Le mode de gestion.....	8
1.2- Objectif de l'étude	8
4- Figure 1 : les quatre axes de qualité.....	9
1.3- Plan d'action	9
2- Cadre théorique	12
2.1- L'origine de la RPA.....	12
2.1.2- Définition de la RPA.....	13
2.1.3- Facteurs de succès.....	19
2.1.4- Facteurs de risques	20
2.2- L'organisation du travail et la gestion du changement.....	21
2.3- Les impacts de la RPA.....	23
2.3.1- Effets de la RPA à l'interne	23
2.3.2- Effets de la RPA à l'externe.....	24
3- Portrait du secteur concerné par le mandat	25
3.1 Présentation du Centre de Service des Ressources Humaines (CSRH).....	25
3.1.1- Mission et Vision	25
3.1.2 Les valeurs	26
3.1.3-La structure et le mode de gestion	26
3-2- Contexte du mandat.....	27
3.2.1- Le Centre de Service des Ressources Humaines.....	27
4-La méthodologie.....	29
4.1- L'analyse documentaire	29
4.2- La schématisation et l'analyse du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel	30
4.3- Les questionnaires	30
4.4 Visualisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel.....	32
4.5- Validation du processus	32
4.6- Proposition d'optimisation.....	32
5- Analyse préliminaire du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel	33
5.1- Analyse des dysfonctionnements et quelques pistes de solutions	33
5.2- Points forts.....	40
5.2- Visualisation du diagramme opérationnel normatif du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel (page 42).....	41

5.3-Visualisation du tableau d'analyse et d'optimiosation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel (page 43)	41
5.4. Dépouillement des questionnaires	53
5.4.1 Description des problèmes et proposition de quelques pistes de solutions.	53
5.5 Analyse des résultats de l'enquête et recommandations préliminaires	66
5.5.1 La planification des tâches et la coordination du travail	67
5.5.2 La qualité de l'information	68
5.5.3 La qualité du système de gestion Outlook	69
5.5.4 La communication	70
6- Recommandations concernant l'organisation du travail.....	70
6.1 Motifs d'investissement pour le CSRH.....	71
6.2 Plan de communication	76
6.3- Schématisation du processus optimisé.....	76
Conclusion	83
Références	86
Ouvrages	86
Revue, mémoires , journaux spécialisés et notes de cours	87
Sources électroniques.....	88
Annexes I.....	89
Appréciations et témoignages	100

Liste des acronymes

ADJ.RH :	Adjointe en Ressources Humaines
ANSI :	American National Standards Institute (Institut National Américain des Standards)
CCC :	Centre de Contact Client
CIDP :	Code d'Identification du Personnel
CSRH :	Centre de Services des Ressources Humaines
CR :	Commis aux Règlements
DSRH :	Direction des Services des Ressources Humaines
PDC :	Partage de Documents Communs
PE :	Agent en Ressources Humaines (Gestion du personnel)
RPA :	Réingénierie des Processus Administratifs
RVA :	Réelle Valeur Ajoutée
SVA :	Sans Valeur Ajoutée
SGM :	Système de Gestion Ministériel
VAA :	Valeur Ajoutée Administrative

Liste des annexes

Annexe I : Légende des symboles ANSI

Annexe II : Questionnaire des employés du CSRH

Annexe III : Questionnaire des gestionnaires clients

Annexe IV : Questionnaire des gestionnaires de la DSRH

Annexe V : Organigramme de la direction des Services des Ressources Humaines(DSRH)

Liste des tableaux et des figures

Figure 1 :	Les quatre axes de qualité -----	9
Figure 2 :	La roue de Deming -----	11
Figure 3	Tableau résumé des définitions de la RPA -----	14
Figure 4 :	Méthode interrogative -----	17
Figure 5 :	Losange des effets de la RP à l'interne-----	24
Figure 6 :	Diagramme opérationnel normatif du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel -----	42
Figure 7 :	Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel -----	43
Figure 8 :	Les leviers -----	55
Figure 9 :	Les entraves majeures-----	56
Figure 10 :	Degré de marge de manœuvre-----	57
Figure 11 :	Possibilité de changer la méthode de travail-----	57
Figure 12 :	Les contraintes-----	58
Figures 13 :	Les types de contraintes-----	58
Figure 14 :	Coûts en \$-----	59
Figure 15 :	Coûts en temps-----	59
Figure 16 :	Perception personnelle relative à la qualité de service-----	59
Figure 17 :	Impacts d'un service de qualité médiocre-----	60
Figure 18 :	Satisfaction relative à la manière d'exercer les tâches-----	61
Figure 19 :	Tâches dont la durée de réalisation nécessite une optimisation-----	61
Figure 20 :	Type de tâches dont la durée de réalisation nécessite une optimisation----	61
Figure 21 :	Perception relative à l'organisation du travail-----	62
Figure 22 :	Y a t-il des tâches à améliorer?-----	63
Figure 23 :	Type de tâches à améliorer-----	63
Figure 24 :	Efficacité du système de gestion Outlook-----	63
Figure 25 :	Y'a-il une stratégie communicationnelle?-----	64
Figure 26 :	Qualité de la communication-----	64
Figure 27 :	Canaux de communication-----	65
Figure 28:	Diagramme opérationnel normatif du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel optimisé -----	79
Figure 29:	Tableau d'analyse optimisé du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-----	80

Introduction

« Les indicateurs de rendement sont en voie de devenir, pour le gouvernement canadien, des outils fondamentaux pour mesurer le rendement en matière de prestation de service à l'échelle de l'organisme et pour atteindre les objectifs de rendement. Ces lignes directrices, une fois adoptées, constitueront un élément clé du contrôle annuel des ministères. Elles fourniront aux ministères un cadre primaire pour préparer les rapports de rendement exigés afin de mesurer les indicateurs de prestation de services, tels que l'accès, la qualité, la satisfaction du client, l'efficacité, l'utilisation de la technologie et l'adaptation aux canaux ».²

Dans le cadre de l'engagement pris par le gouvernement à viser l'excellence en matière de service au client, le Code d'impartialité et de service à l'égard du contribuable a été élaboré. Ledit code décrit une série de valeurs fondamentales auxquelles les agences de service ou encore les propriétaires de petites, ou grandes entreprises peuvent adhérer dans leurs transactions avec le gouvernement. Le code vise essentiellement l'amélioration des communications de telle manière que les problèmes soient décelés et réglés rapidement, donnant ainsi lieu à l'amélioration du service au client et à la collecte plus efficace des revenus par le gouvernement.

Pour ce même objectif, un mandat nous été confié au sein du Centre de Service des Ressources Humaines de Service Canada. Les employés doivent, en effet répondre de manière efficace et efficiente à une clientèle trop exigeante. Il ne faut pas aussi perdre de vue le contexte actuel du CSRH. C'est un contexte très mouvementé dicté par cette phase de démarrage . Tous, employés et gestionnaires déploient les efforts inédits afin de trouver les meilleures façons de faire

² Source : <http://www.iccs-isac.org>, consulté le 10 février 2008

Résumé

L'Objet de ce rapport de stage est l'analyse des dysfonctionnements qui entravent l'atteinte d'un service de qualité au sein du Centre Contact Client de Service Canada (CCC).L'étude porte sur la mise en application des concepts théoriques de la réingénierie des processus administratifs (RPA), en vue de les améliorer et de les optimiser.

L'étude a porté sur l'examen du processus opérationnel de demande de dotation d'emploi occasionnel. Cet examen tente d'optimiser tout en remettant en question chaque activité, chaque tâche, tout intervenant impliqué, toute technologie utilisée et toute information déployée. Ceci amènera toute une nouvelle reconfiguration du processus en question, soit par la suppression de certaines activités et tâches, soit par une nouvelle distribution des rôles et responsabilités ainsi qu' une optimisation du partage de l'information.

Ce travail est divisé en six chapitres. Le premier chapitre décrit d'abord l'objet du stage et la présentation de l'organisation avec un survol sur sa mission, sa vision , ses ressources et ses valeurs ainsi que son mode de gestion. Dans un deuxième temps, nous présentons l'objectif de l'étude avec un plan d'action détaillé.

Le second chapitre, quant à lui, expose le cadre théorique et conceptuel de la RPA, sa définition, son origine, ses facteurs de succès et ses limites. On y aborde aussi les effets de la RPA à l'interne et à l'externe.

Nous avons tenté à travers le troisième chapitre de présenter un portrait succinct mais fidèle du Centre Contact Client afin de mieux présenter le contexte du travail concerné par ce mandat. Nous avons essayé de créer l'information afin de présenter aux

Le quatrième chapitre expose la méthodologie du travail, les étapes de la démarche suivie pour la collecte des données ainsi que les outils et les sources d'information et la technique privilégiée.

lecteurs et aux personnes concernées par cette étude les éléments qui caractérisent la mission et la vision du CCC, ses valeurs, sa structure et son mode de gestion.

Le cinquième chapitre est consacré à l'analyse préliminaire du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel. Nous y présentons les dysfonctionnements ainsi que les éléments de force de cette organisation du travail. Nous y dressons aussi le schéma du diagramme opérationnel normatif ainsi que le tableau d'analyse et d'optimisation du processus en question. Nous y ajoutons l'analyse des questionnaires où les problèmes ont été répertoriés selon des catégories de dysfonctionnement.

Des pistes de solutions sont proposées via des recommandations pragmatiques ,un plan de communication qui accompagnera ces changements et finalement le schéma du processus optimisé ainsi qu'une conclusion, le tout fait l'objet du sixième chapitre.

1-Objet du stage

Afin de bien situer l'intervention dans son contexte globale, il serait judicieux de dresser un portrait de Service Canada à travers sa mission et sa vision, son mandat, ses résultats déclarés, son mode de gestion. À la fin, nous énumérerons les objectifs de ce stage.

1.1- Présentation de Service Canada

Service Canada est une initiative du gouvernement canadien pour mettre en place une nouvelle approche dans les prestations de services fournis aux citoyens. Cette initiative a vu le jour le 16 septembre 2005. Ce service joue un rôle de facilitateur en permettant aux citoyens de trouver, via un appel téléphonique ou un clic, des réponses à une panoplie de questions relatives aux services offerts par le gouvernement fédéral.

1.1.1 Mission et vision

La mission de Service Canada consiste à offrir aux citoyens « un accès à guichet unique à un vaste éventail de programmes et services du gouvernement du Canada par l'entremise de plus de 595 points de service situés partout au Canada, des centres d'appels et de l'Internet. Service Canada s'est donné comme vision d'offrir aux Canadiens des services personnalisés accessibles à partir d'un même point et de la manière qui leur convient le mieux : par téléphone, par Internet ou en personne »³.

Afin d'optimiser sa mission, Service Canada travaille en ce moment en étroite collaboration avec plusieurs autres ministères fédéraux à l'intégration des services aux citoyens afin de permettre aux Canadiens d'« obtenir de meilleurs résultats grâce à l'excellence en matière de service »⁴. Quelque soit donc la nature des services recherchés du gouvernement du Canada, les citoyens les trouveront à l'enseigne de Service Canada en se rendant à l'un des Centres Service Canada du pays, en consultant le site servicecanada.gc.ca ou en composant le 1 800 O-Canada.

³ Source : <http://www.servicecanada.gc.ca/fr/ausujet/index.shtml>, consulté 16 février 2008

⁴ Guide : « En route vers l'excellence »

1.1.2 Mandat

Service Canada s'est donné les mandats suivants :

- L'amélioration du service en collaboration avec ses partenaires ;
- La diversification de l'éventail des prestations et de services gouvernementaux ;
- La diversification des moyens d'accès aux services du gouvernement fédéral.

1.1.3 Résultats déclarés

Selon la déclaration officielle du bilan des opérations 2005-2006, Mme. Nicole Barbeau, Sous-ministre Adjointe, s'est félicitée, et a félicité ses membres pour la qualité des résultats réalisés après une année de fonctionnement, et qui s'apparentent à ce qui suit :

Assurance emploi :

- Nombre de demandes initiales et renouvelées réglées : 908 038
- Demandes payées dans les 28 jours suivant le dépôt de la demande : 84,6 %
- Prestations versées (en milliards de dollars) : 3 806

Centre d'appel régional A.E.

- Appels répondus : 1 658 154
- Pourcentage d'appels répondus dans les 3 premières minutes d'attente : 37,7 %

Conseil arbitral d'a

- Nombre d'appels entendus : 6 306
- Pourcentage d'appels entendus dans les 30 jours : 85,4 %

Programme de la sécurité du revenu

- Nombre de bénéficiaires : 1 077 493
- Prestations versées (en milliards de dollars) : 7 925

Centre d'appel régional PSR

- Appels répondus : 588 698
- Pourcentage d'appels répondus dans les 3 premières minutes d'attente : 94,4 %

Intégrité des programmes

- Économies totales : 140 millions \$

- Nombre d'enquêtes majeures : 995

Investissement dans les ressources humaines

- Plus de 731 millions \$ investis dans la communauté

Stratégie emploi jeunesse

- Investissement de 51,6 millions \$
- Budget alloué aux étudiants : 23,5 millions \$
- Emplois d'été créés : 12 153

Initiative nationale pour les sans-abri

- Investissement de 28,3 millions \$

Stratégie de développement des ressources humaines autochtones

- Investissement de 49,1 millions \$
- Entente de près de 50 millions \$, d'une durée de 5 ans, a été conclue avec les Inuits dans le cadre de la Convention de la Baie James et du Nord du Québec

Fonds d'intégration pour les personnes handicapées

- Investissement de 4,5 millions \$

Programmes nouveaux horizons pour les aînés

Investissement de 2,3 millions \$ d'intégration pour les personnes

Entente relative au marché du travail

- Investissement de 596 millions \$

Ceci est sans compter l'apport soutenu de toutes les directions corporatives, stratégiques, opérationnelles ou fonctionnelles qui ont su fournir leur expertise et leur appui à la bonne marche des activités régulières et transformationnelles de l'organisation.⁵

⁵ Bilan 2005-2006 , Région du Québec

1.1.4 Les valeurs

Service Canada prône les valeurs véhiculées par le gouvernement fédéral et les inclut dans ses objectifs stratégiques, comme :

- Fournir des services intégrés et orientés vers les citoyens ;
- Accroître l'intégrité des programmes ;
- Représenter un gouvernement qui travaille en réseau dans un esprit de collaboration ;
- Agir en tant qu'organisme gouvernemental responsable et fiable ;
- Ériger une culture de l'excellence du service⁶.

1.1.5 La structure

Service Canada est une organisation qui met la standardisation des procédés au cœur de son système de fonctionnement. De ce fait, elle est considérée, selon la Théorie des organisations, comme une bureaucratie mécaniste (Mintzberg, 1989). Ce type de structure est caractérisé par :

- Des tâches fortement spécialisées ;
- Des tâches opérationnelles routinières ;
- Des procédures très formalisées ;
- Un usage de systèmes de planification ;
- Une structure administrative élaborée.

Service Canada diversifie ses services pour offrir les paliers suivants :

- Services stratégiques et communications ;
- Services aux citoyens ;
- Services aux communautés ;
- Service de traitement de paiement ;
- Service d'intégrité.

⁶ Guide « vers l'excellence de service », 2007

1.1.6 Le mode de gestion

Le mode de gestion au sein de Service Canada est de type autocratique, basé essentiellement sur le respect des règlements et des procédures prédéfinis. La prise de décision et le contrôle y sont centralisés.

1.2 Objectif de l'étude

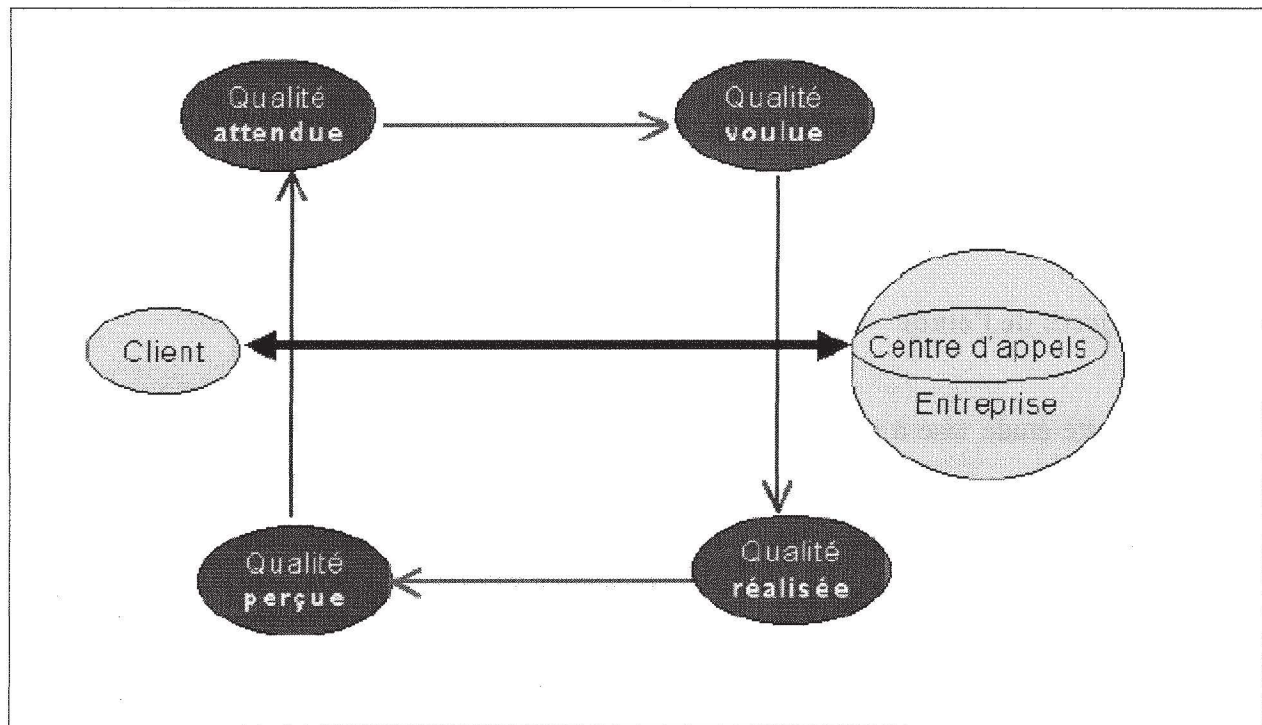
Cette étude vise à réviser le(s) processus interne(s) afin d'améliorer la qualité des services offerts aux clients internes (gestionnaires) via l'analyse de la situation actuelle. Pour ce faire, nous avons collecté des informations à partir des entrevues avec les gestionnaires, les chefs d'équipe, les agents de ressources humaines, les adjointes en ressources humaines, les adjointes administratives, et toute autre personne susceptible d'interagir avec cette clientèle. Cette étape nous a permis de diagnostiquer le(s) processus et en définir les forces et les faiblesses pour pouvoir, par la suite, proposer les recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de service.

Il faut aussi préciser que notre mandat repose sur l'analyse des critères suivants afin de mesurer l'écart en terme de qualité souhaitée, voulue, réalisée et perçue et par le client et par le Centre Contact Client :

- « La qualité souhaitée : on va cerner les attentes des gestionnaires internes par rapport à leur interaction avec le CCC ;
- La qualité voulue : on analysera les objectifs du CCC pour offrir des services de qualité ;
- La qualité réalisée : on abordera le output tel que réalisé par le CCC ;
- La qualité perçue : On va cerner la qualité perçue par le client interne, et aussi par les personnes qui offre le service »⁷.

⁷ Source : <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>, consulté le 04 février 2008

4 Figure 1 : les quatre axes de qualité



Source : <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>

Vue la durée du stage, nous avons limité notre analyse au(x) processus de travail interne(s), dans l'objectif de proposer des recommandations pour en améliorer la qualité, assouplir et fluidifier les activités et les tâches respectives. Et pour les autres processus, qui nécessitent une amélioration, la direction procédera au benchmarking pour extrapoler les résultats.

1.3 Plan d'action

L'objectif de cette étude vise dans un premier temps de dresser un tableau d'analyse⁸ de la réalité qui donnera une image visuelle du processus de travail, en l'occurrence la demande de dotation d'emploi occasionnel. Au préalable, il faut passer par six phases avant de créer ce tableau :

- Phase I : Configuration des flux des activités ;
- Phase II : Inventaire des tâches pour chaque activité ;

⁸ Leclerc 2000, adaptation des concepts de Johan,1995, Harrington,1994, Hammer, Champy,1993, Rummler et Brache,1995.

- Phase III : Design des flux d'information pour chaque activité ;
- Phase IV : Détermination des étapes technologiques ;
- Phase V : Identification des lieux d'activités ;
- Phase VI : Observations générales par rapport à la valeur ajoutée des activités.

L'objectif de dresser un tel tableau est d'avoir un diagramme opérationnel normatif pour ce processus de travail. À ce stade du rapport, nous n'allons pas optimiser ce processus, mais l'exercice nous a permis d'avoir un état des lieux et voir comment le processus de travail se déroule dans la réalité. C'était aussi une occasion pour bien cibler les problématiques qui entravent le bon déroulement du processus et surtout qui l'alourdissent. Nous avons fait aussi usage de toutes les données recueillies via les entrevues avec les employés, et l'analyse de la documentation qui a été mise à notre disposition, pour formuler, in fine, les recommandations qui aideront à améliorer, fluidifier et simplifier le déroulement de ce processus. Pour cette fin, nous nous sommes inspirés de la roue de Deming. C'est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan, Do, Check, Act) du statisticien William Edward Deming qui l'a popularisée dans les années 50. Cette méthode comporte 4 étapes, et chacune des étapes entraîne l'autre. Le but étant de créer un cercle vertueux et «sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service...⁹».

Notre étude se limite à la première étape qui consiste à planifier des actions échelonnées dans le temps, laquelle suivra les quatre étapes ci-dessous :

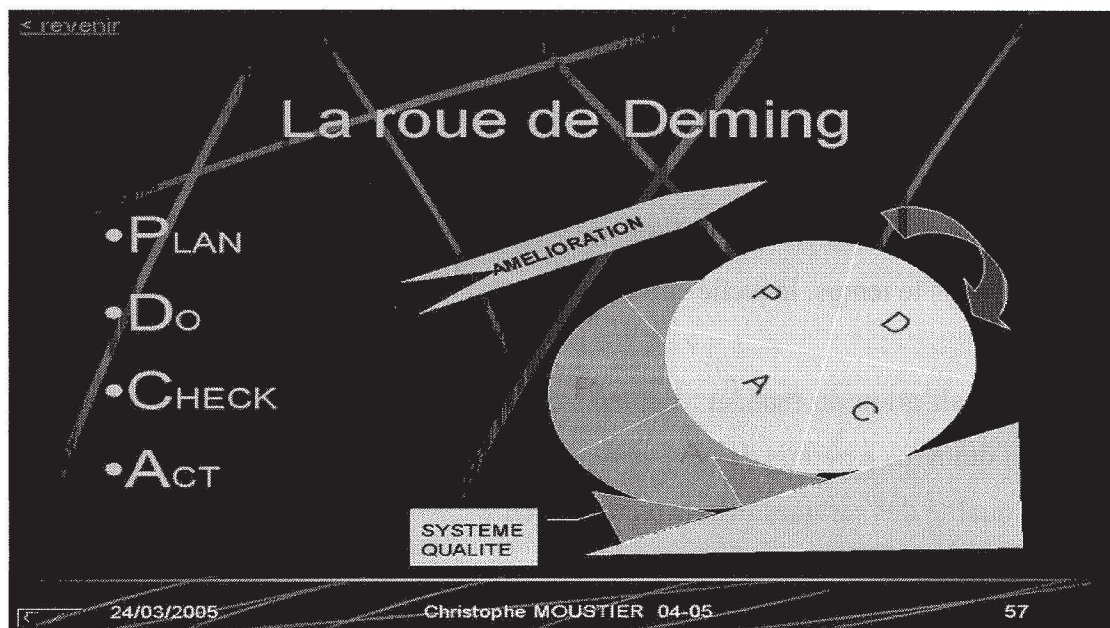
- a) Contextualisation du mandat : l'entrevue avec les gestionnaires et les employés était l'outil qui nous a permis de bien cerner les attentes de ceux-ci par rapport au maintien de la qualité des services offerts par le CSRH ;
- b) Collecte des données : Cette phase a porté sur l'analyse des documents internes. Nous avons aussi procédé à des entrevues avec les employés afin de faire un inventaire des activités et les tâches connexes du processus en question. Ce qui nous a permis de dresser le diagramme opérationnel (demande de dotation d'emploi occasionnel reçue

⁹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:RoueDeDeming.PNG>, consulté le 11 février

par courriel). Nous avons procédé aussi à la cueillette des informations via des questionnaires aux employés, aux gestionnaires (clients) et aux gestionnaires de la direction des services ressources humaines (DSRH) afin d'avoir leurs avis par rapport aux processus de travail et aussi les amener à se prononcer sur des pistes de solutions qui aideraient à améliorer la qualité des services offerts.

- c) Diagnostic des causes directes : l'information recueillie via les entrevues et les questionnaires ainsi que le diagramme opérationnel de la réalité nous a permis de bien cibler les causes qui entravent le bon déroulement d'un processus de qualité.
- d) Formulation des recommandations : Cette phase, quant à elle, est consacrée à proposer des pistes, et/ou une ébauche de solutions, afin d'améliorer la qualité des processus, et par la suite, les mettre en œuvre. Ci- dessous, nous trouverons la configuration de la roue de Deming en cycle vertueux (Plan, Do Check et Act)¹⁰ :

Figure 2 : la roue de Deming ou le PDCA



¹⁰ Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:RoueDeDeming.PNG>, visité le 11 février.

2- Cadre théorique

Ce chapitre est consacré à la présentation des concepts et approches théoriques desquels nous nous sommes inspirés pour mieux analyser et cerner la problématique de ce mandat.

Dans un premier lieu, nous abordons la RPA (réingénierie des processus administratifs) ou, en anglais, BPR, (Business Process re-engineering), et nous traçons ses origines, sa définition, ses facteurs de succès et ses limites.

2.1- L'origine de la RPA

La réingénierie des processus d'affaires (RPA) vise à transformer les procédés organisationnels de façon radicale par une utilisation optimale des technologies de l'information (TI), en vue d'obtenir des améliorations majeures en termes de qualité, de performance et de productivité. C'est une approche de reconfiguration organisationnelle basée essentiellement sur les TI (Davenport, 1993; Hammer et Champy, 1993). Cette nouvelle approche a été amorcée principalement en 1993, avec la parution du livre de Michael Hammer et James Champy *“Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”*.

Cependant, les études empiriques remontent les origines de la RPA aux années 50 avec l'avènement de l'informatique. Louis Raymond et al, mentionnent, dans « *La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises* », que les origines de la RPA remontent aux années 50 « *alors que les organisations ont commencé à s'interroger sur l'apport possible de l'informatique à l'efficacité de certaines de leurs activités. Depuis ce temps, de multiples approches, méthodes, et techniques sont apparues et ont servi à jeter les fondements de la RPA telle qu'on la connaît aujourd'hui. C'est ainsi que Davenport (1993) a noté six influences précises : l'approche qualité totale, le génie industriel, l'approche systémique, l'approche socio-technique, la diffusion des innovations*

et l'utilisation des systèmes d'information à avantage concurrentiels »¹¹

Ainsi, en 1994, les membres de la *Society for Information Management* (SIM 1994) se sont prononcés sur le fait que la RPA est devenue une préoccupation majeure pour les organisations. Elle est aussi importante que l'approche client, l'évolution de la culture organisationnelle ou l'alignement stratégique des technologies de l'information. L'enquête publiée par Deloitte et Touch relate que près de 75% des 400 grandes entreprises nord-américaines sondées envisageaient entreprendre des projets RPA pour les années 1995 et 1996, (Maglita, 1995).

Dans une entrevue accordée à Moad en 1993, le père de la réingénierie, Michael Hammer, indiquait que dans le cas où 70 % des entreprises n'atteignaient pas la totalité des objectifs poursuivis par la RPA, la plupart de celles-ci sont capables, quand même, d'atteindre une partie importante du pourcentage des résultats attendus. Quoique les opposants à la RPA déclarent que 70% des projets sont voués à l'échec, les résultats des enquêtes de Bergeron et Falardeau (1994) et Bergeron et Limayem (1995), menées respectivement auprès de 134 et 50 organisations canadiennes affirment la réussite d'un projet de RPA , le taux de réussite s'élevant ainsi à 70%, ce qui confirme l'évaluation initiale de Hammer.

2.1.2- Définition de la RPA

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la littérature scientifique portant sur la réingénierie des processus s'est développée d'une façon spectaculaire dans les années 90. Chaque acteur a défini la RPA selon ses concepts, ou selon la nature des résultats obtenus à partir des enquêtes menées par ce même auteur. Cependant, il est difficile de trouver une définition englobant tous les aspects de la RPA, tels que mentionnés par l'un ou l'autre.

Nous allons donc essayer de présenter une revue de la littérature à travers laquelle Chung For Choi et Stephen L. ont réalisé un tableau synthèse où ils ont dressé trois aspects

¹¹ Raymon, L. , Francois Bergeron et Suzanne Rivard (1996). La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises. Québec : Université Laval, p.2

fondamentaux de la RPA, en l'occurrence :

- a) Le Quoi : Dans quel domaine la RPA peut-elle intervenir ¹²?, « *The WHAT aspect points out the areas of BPR concern* » ;
- b) Le Comment : Comment mettre en œuvre un projet RPA tel que suggéré par les définitions? ¹³, « *The How aspects states the ways to deal with BPR that are suggested in the definitions* » ;
- c) Attentes/Résultats : Résumer les objectifs mentionnés dans les définitions ¹⁴ « *The EXPECTATIONS summarizes the objectives expressed in the definitions* » ¹⁵. Ci-

Après, le tableau synthèse, dont on traduira le contenu :

Figure 3 :Tableau du résumé des définitions de la RPA

Auteur /Aspects	Quoi?	Comment ?	Résultats/Attentes
Hammer et Champy (1993)	Performance des processus opérationnels	Repenser fondamentalement et reconcevoir radicalement les processus	Aboutir à des améliorations considérables
Manganelli et Klein (1994)	Systèmes des processus Stratégiques, politiques et structures organisationnelles	Reconcevoir d'une façon rapide et radicale	Optimiser les flux de travail et de la productivité
Kim (1994)	Procédés opérationnels des TI, structures organisationnelles	Changer l'organisation du travail	Optimiser au maximum l'utilisation des technologies d'information
Fiedler et AL. (1994)	Processus opérationnels des technologies d'information	Remanier radicalement les pratiques existantes via une conjonction de la planification	Ramener des améliorations majeures
Dixon, Arnold et al.(1994)	Processus opérationnels clés	Changer radicalement	Changer considérablement l'ordre des priorités.
Teng et al.(1994)	Processus de travail existants	Analyser critiqueusement et reconcevoir radicalement	Améliorer le rendement
Rayn (1994)	Le marché, les clients, les produits, les services, les fournisseurs et les concurrents de l'entreprise	Ramener des changements radicaux	Rechercher des améliorations
Davenport et al.(1990)	Processus opérationnel des technologies d'information, stratégie, structure organisationnelle	Analyser et concevoir	Rechercher des améliorations

¹² Traduction personnelle de : Choi, Chung For et Stephn L. Chan (1997). Business Process Re-engineering : Evocation, Elucidation and Exploration. Business Process Management Journal, vol.3, no. 1p.40.

¹³ ibid

¹⁴ Choi, Chung For et Stephn L. Chan (1997). Business Process Re-engineering : Evocation, Elucidation and Exploration. Business Process Management Journal, vol.3, no. 1p.40.

Ainsi, *«la RPA consiste à repenser fondamentalement et à reconcevoir radicalement les processus d'affaires afin d'obtenir des améliorations très importantes en ce qui a trait à la mesure de performances critiques tels les coûts, la qualité, le service et la rapidité, à l'aide des technologies modernes¹⁶ »*

Dans son ouvrage intitulé *« la réingénierie des processus administratifs : Le pouvoir de réinventer son organisation »* James H. Harrington insiste sur le fait que la mise au point de la RPA permet aux organisations *« de mieux gérer leurs processus administratifs »*. Il réitère aussi que la RPA *« s'attaque en profondeur au problème des employés du bureau (...) en s'efforçant de réduire le gaspillage et la bureaucratie. Elle permet de simplifier et de rationaliser vos activités tout en assurant que vos clients internes et externes bénéficieront de services remarquables »¹⁷.*

Toujours selon le même auteur, un processus administratif englobe des processus de service ainsi que des processus opérationnels de soutien à la production, ainsi James H. Harrington ajoute qu' *« un processus administratif regroupe des tâches qui s'imbriquent logiquement. Il utilise les ressources de l'entreprise pour produire des résultats nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise »¹⁸*

Harrington suggère, pour mettre en place un projet RPA, l'utilisation du diagramme de fonctionnement. Selon lui, ce diagramme *« vaut mille procédures »* car il permet d'avoir une représentation graphique réaliste du fonctionnement des processus administratifs et les interactions liant ces processus les uns aux autres. Il donne aussi une image des enchaînements des activités et leurs tâches connexes.

Meddeb (1998), cité par Isabelle Tremblay (2003), quant à lui, ajoute qu'un projet RPA repose essentiellement sur quatre principes : 1) le principe de rupture, 2) la suprématie du client, 3) l'utilisation des technologies de l'information et 4) l'intégration transversale. Il s'agit, dès lors, de revoir les processus administratifs tout en examinant d'une manière

¹⁶ Bernier, Carol, Alain Pinsconneault, Suzane Rivard et Hélène Boulin (1995). La réingénierie : un processus à gérer. GestioB, juin, p.44

¹⁷ Harrington, James H. (1994) La réingénierie des processus administratifs : Le pouvoir de réinventer son organisation. Montréal : Les éditions Transcontinentales, p. 63.

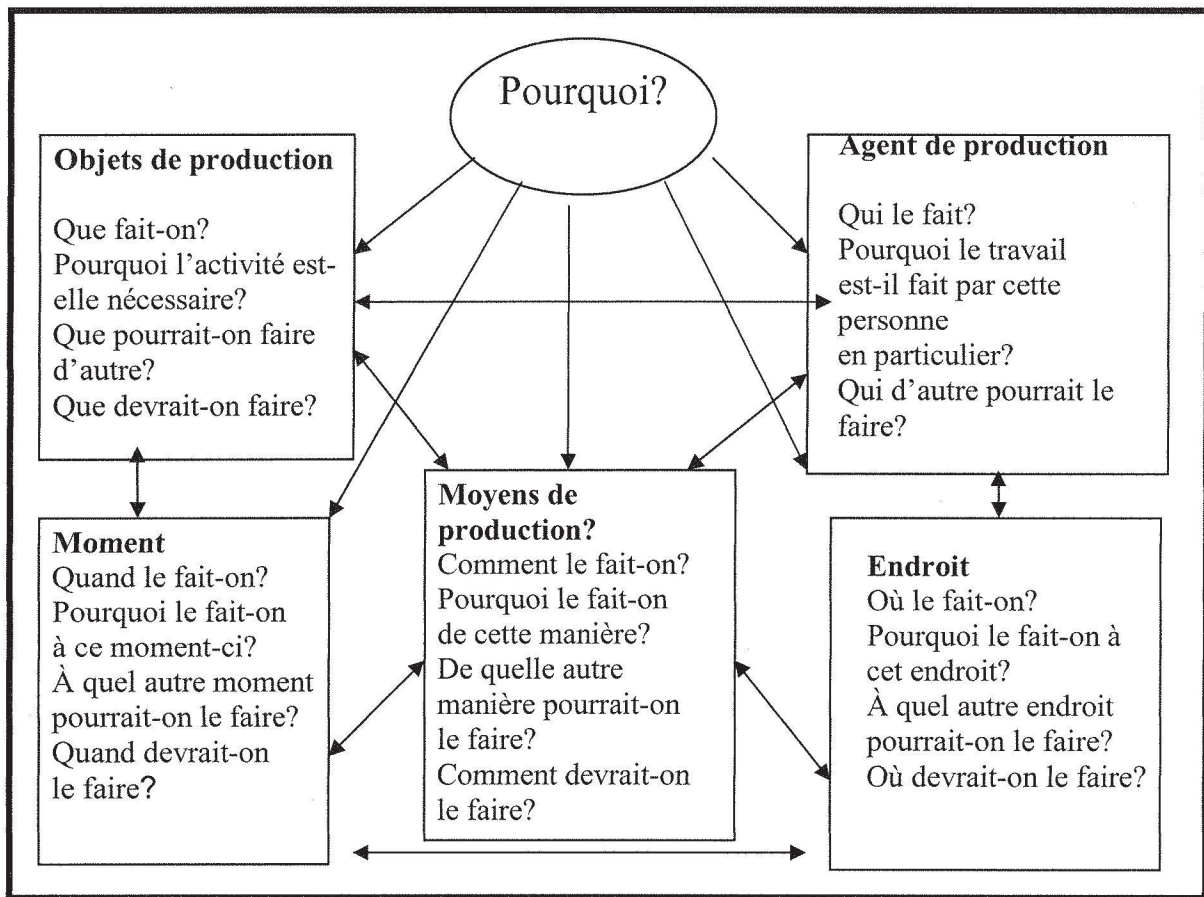
¹⁸ Ibid

critique chaque action effectuée lors de ce processus, en vue de le reconcevoir et surtout de le redéfinir intégralement (Cornet A.1999). Toutefois, il faut d'abord identifier le ou les processus nécessitant une révision. Il serait judicieux de procéder par un processus à la fois. Harrington suggère de limiter le nombre de processus à reconcevoir à 20.

Ceci implique, selon Hammer et Champy (1993), qu'il faut commencer par ceux qui présentent des dysfonctionnements majeurs, ceux qui ont une importance pour l'entreprise ou encore ceux qui sont faciles à réviser en vue de les améliorer et les optimiser. Les décideurs peuvent se fier à l'un des critères suivants pour cibler un processus à améliorer, en l'occurrence, les plaintes des clients internes et/ou externes, le temps d'exécution du processus, les coûts qu'engendre un processus et parfois même l'avènement d'une nouvelle technologie.

Le but en effet, est de réfléchir à la manière dont le processus est effectué, de voir tous les aspects du processus en question, d'analyser ses zones nodales et de proposer ultimement des pistes de solutions. Ceci nous amène à atteindre l'efficacité et l'efficience dudit processus. De là découle l'utilité d'un diagramme de fonctionnement qui nous aide à schématiser visuellement les processus de travail et aussi à représenter les sous processus. Un processus est, en effet, sub-divisible en sous processus qui sont les activités, celles-ci constituant ses plus petites composantes.

Cet exercice aide à voir clairement les goulots d'étranglement et les boucles qui entravent la fluidité d'un processus. Ainsi, il serait facile de retracer les causes profondes en vue de mettre la main sur les opportunités d'amélioration et d'optimisation efficaces. Chaque activité est ainsi soumise à un examen critique selon la méthode interrogative ou autres techniques appropriées (Ballé, 2000). Suit, le tableau de la méthode interrogative :

Figure 4 Méthode interrogative¹⁹

Il faut aussi mentionner que pour analyser les activités au sein d'un processus, il faut prendre en considération cinq éléments essentiels (Mathieu Divay, 18), en l'occurrence :

- Son coût : une activité engendre des coûts pour qu'elle soit réalisée. Notons, entre autres, le salaire que la personne perçoit, les ressources informationnelles, technologiques, les coûts directs et indirects, etc. ;
- Sa durée : une activité est réalisée dans un laps de temps précis, et selon des échéanciers que les intervenants doivent respecter ;

¹⁹ Source : Le Bureau International du travail, 1989.

- Son interdépendance : il y a toujours une relation d'interdépendance liant les activités les unes aux autres au sein d'un processus. Souvent donc, une activité ne peut commencer si une autre activité n'est pas achevée ;
- Sa responsabilité : Pour qu'un processus soit achevé, il faut que des responsabilités soient bien définies pour la réalisation des activités.
- Son rôle : La personne qui réalise l'activité a un rôle bien défini et spécifique au sein de l'organisation.

Afin de mettre en œuvre un projet RPA, Harrington suggère 5 phases pour faciliter la compréhension et la gestion du changement au niveau des processus de travail.

Ces cinq phases consistent à :

- Phase 1 : préparer le terrain par la formation de différents comités qui seront chargés de mettre en œuvre le projet, tout en s'assurant de la réussite de la démarche. Pour cette phase, le leadership, les relations interpersonnelles et l'engagement sont de mise pour asseoir les balises de mise en œuvre ;
- Phase 2 : bien comprendre tous les aspects du processus en question, ses intrants, extrants et les personnes qui y sont impliquées ;
- Phase 3 : rationaliser le processus en proposant une nouvelle configuration via l'élimination de la bureaucratie, des activités superflues et sans valeur ajoutée, en vue d'en améliorer l'efficacité et le rendement ;
- Phase 4 : mesurer et contrôler les niveaux d'efficacité et de rendement souhaités via l'implantation de mécanismes de suivi continus. Ces nouveaux niveaux d'efficacité établis serviront de baromètre qui mesurera le degré de satisfaction des clients internes et externes ;
- Phase 5 : implanter des mécanismes d'amélioration continue. L'objectif étant de pouvoir rendre les processus plus efficaces, les adapter aux changements des clients et aussi de l'administration et, surtout, les rendre plus rentables pour pouvoir, par la suite, se fixer des objectifs d'excellence et faire en sorte de les atteindre.

Ghertman (1994), argumente en faveur de la RPA,. Selon lui, elle donne un sens au travail. C'est un projet via lequel on élimine les tâches redondantes, répétitives, sans valeur ajoutée et qui ne sollicitent pas la créativité de ceux et celles qui l'accomplissent. En effet, un remaniement de ces processus permet de redonner au travail un autre sens. Les tâches sont enrichies et les employés font appel à leur intelligence. Ils ont du plaisir à trouver les solutions pragmatiques aux problèmes qu'ils rencontrent et participent activement à améliorer sans cesse les conditions de leur travail. En effet, c'est une autre dynamique qui s'installe, et les problèmes rencontrés sont désormais considérés comme des opportunités de créativité et d'innovation.

2.1.3- Facteurs de succès

Plusieurs auteurs (Terdiman, 1992b, Huff, 1992, Bruss et Roos, 1993, Davenport, 1993, Southern, 1994) ont abordé les conditions de succès d'un projet RPA. Au préalable, i) il faut que la direction soit impliquée et soutienne, en amont et en aval, le projet, ii) il faut qu'il y ait une adhésion à des objectifs et à une stratégie commune, iii) l'élaboration d'une stratégie communicationnelle efficace jumelée à des séances de formation est de mise, iv) il faut aussi que la direction prône une démarche participative, v) et élabore une méthodologie rigoureuse d'application des diverses méthodes, techniques, procédures et outils à travers les phases de réingénierie.

En revanche, des auteurs comme (Tapscott et Caston, 1993; Hammer et Champy, 1993) ont argumenté en faveur de l'idée que les processus d'affaires ne peuvent être adéquatement repensés que si et seulement si l'organisation fixe les balises de principes fondamentaux pour un tel projet, lesquels facilitent la génération d'idées novatrices permettant l'implantation de solutions d'affaires innovatrices. En effet, ces principes forment la base de la RPA ; et ne pas les suivre ne peut qu'amener des changements marginaux ou peu avantageux pour l'organisation.

Dans un article paru dans la Presse.com, Alain-Marie Carron crée une belle métaphore en comparant la démarche de réingénierie à l'état de quelqu'un sortant d'un bain turc « (...) on se sent dans le meilleur des cas, comme quelqu'un qui sort d'un bain turc

après être passé entre les mains d'un masseur compétent mais brutal : trituré, étrillé, mais en forme et beaucoup plus efficace. »²⁰

2.1.4- Facteurs de risques

On ne peut parler des facteurs de succès sans évoquer les facteurs de risques qu'un projet de RPA peut engendrer. Des auteurs comme Sylvie Brunet et Hervé Gardin²¹, Varun Grover et al.²² se sont penchés sur cette question pour démontrer qu'en bout de ligne, il y a des risques inhérents à la mise en place d'un projet RPA et qui peuvent i) affecter la confiance des employés, ii) affecter leur motivation, iii) les pousser à retourner aux vieilles mauvaises habitudes, iv) engendrer le départ de certains collaborateurs, v) remettre en cause la qualité de la nouvelle configuration des processus, vi) les moyens technologiques déployés et vii) le degré de responsabilisation de tous les partenaires.

Des auteurs comme Carmen Bernier et al.²³ ont attribué ces facteurs de risques aux points suivants : i) l'importance du projet, ii) la complexité du changement, iii) le degré de complexité des processus à revoir, iv) les spécificités de l'environnement organisationnel, v) la nouveauté technologique. Tous ces éléments peuvent rendre l'aventure risquée, d'où l'importance de les prendre en considération.

Cependant, d'autres auteurs²⁴ ont attribué les facteurs de risque au fait que certaines organisations préfèrent i) améliorer un processus nécessitant un changement, ii) se pencher uniquement sur les processus opérationnels, iii) considérer seulement le remodelage des processus au détriment des valeurs et des convictions des individus.

Ces facteurs de risque émanent aussi du fait qu'un projet RPA n'est pas une démarche très facile, ni rapide car elle nécessite des efforts pour aménager la frustration des

²⁰ Lapresseaffaires.comcyberpresse.ca/article20061205, consulté le 29 février 2008

²¹ S. Brunet et H. Gardin (1995). Pratiques du réingéniering : redessine-moi l'entreprise. Paris : ESF Editeur, p.101-102

²² Grover, Varun, Jeong, SeungRYUL, kettinger, William J. and Wang, Shouhong (1995). The Implementation of Business Process Reengineering. Journal of information systemes management, vol. 12, no1, p. 109-144

²³ Bernier, Carole, Alain Pinsonneault, Suzanne Rivard et Hélène Blouin (1995). La réingénierie : un processus à gérer. Gestion, Juin, p.47.

²⁴ Mosneron, Charlotte Dupin, Fiche de lecture des travaux de M. Hammer et J. Champy,

employés. Dans certains contextes, il faut faire face à une résistance ardue des opposants aux changements. En effet, c'est un processus de longue haleine dont les fruits ne sont récoltés qu'au bout « d'environ huit mois »²⁵

2.2- L'organisation du travail et la gestion du changement

L'organisation du travail implique une nouvelle orientation qui se dessine et un nouveau mode de gestion, lesquels amèneront des changements majeurs au sein de l'organisation que plusieurs auteurs ont qualifiée de complexe. Ils l'ont désignée, selon l'approche systémique, comme un système organisé, composé de deux ou de plusieurs sous-systèmes, les uns étant inter reliés avec les autres. C'est donc une entité qui a aussi une structure propre à sa finalité, à son environnement interne ou externe, à sa technologie et, surtout, à ses différents membres. Ceci nous amène à statuer sur le fait que l'organisation a une seule vocation : celle de satisfaire des besoins humains.

Ces même auteurs, (Morgan 1986 et Rosenweig 1974), ont souligné une distinction entre le système et l'organisation et ont aussi désigné l'environnement de l'organisation comme étant le supra système. Conséquemment, l'organisation est le résultat de l'interaction de l'ensemble des sous-systèmes entre eux, ainsi que de l'interaction de chaque sous-système avec l'environnement. Dès lors, et comme l'organisation du travail fait partie du sous-système technique, elle est aussi reliée aux autres sous-systèmes qui exercent une influence importante sur celle-ci.

Chaque système ou sous-système agit conformément à sa propre mission. Selon les intrants (demandes), le sous-système fait usage des ressources qui seront transformées, toujours selon la mission, pour produire un out put (extrant). Cet out put servira de finalité dans un environnement donné. Ce dernier envoie, par la suite, son feed-back pour que le système puisse se réajuster au besoin et, donc, faire les aménagements nécessaires au niveau de ses propres processus de transformation ou de ses ressources. Une organisation, pour mieux optimiser le ou les systèmes problématique(s), doit donc, impérativement, bien

²⁵ Brunet, Sylvaine et Hervé Gardin (1995). Pratiques du reengineering : redessine-moi l'entreprise. Paris :ESF Éditeur, p.108.

cibler le bon système afin de mettre le doigt sur les éléments déclencheurs de ces problèmes et, par là-même, trouver les solutions pragmatiques aux dysfonctionnements.

L'organisation du travail renvoie, en effet, à la quête de la performance. Ce qui implique que toutes les fonctions au sein de l'organisation doivent être enrichies et les missions redéfinies. Pour ce, l'organisation doit, désormais, oeuvrer pour répondre au maximum aux besoins de ses clients. Ce qui amène une nouvelle culture et de nouvelles valeurs basées essentiellement sur l'excellence du service. Ceci présuppose une nouvelle orientation donnée aux rôles des employés qui doivent voir leurs tâches enrichies et jouir d'une autonomie. Cette nouvelle orientation va leur permettre de faire appel à leur imagination et leur créativité afin d'être, sans cesse, à l'écoute des besoins exigeants de leurs clients.

Pour ce faire, les employés doivent avoir leur mot à dire quant aux changements qui auront lieu. Car ils sont les plus concernés par la question de réorganisation et les changements que cela pourrait engendrer.

Par rapport aux technologies de l'information et de la communication (TIC), plusieurs auteurs ont souligné l'apport de ces moyens dans un contexte de changement et aussi la responsabilité des dirigeants à « *Offrir plusieurs possibilités permettant, non seulement de réorganiser le travail des individus, mais également de reconcevoir le fonctionnement de toute l'organisation. En fait, la RPA doit s'appuyer sur les possibilités offertes par les technologies de l'information afin que l'organisation puisse en retirer les bénéfices maximums. Ainsi, Les TIC représentent de véritables leviers dans la RPA, où on ne se contente pas seulement de considérer comment améliorer des processus existants, mais où on cherche plutôt à définir de nouvelles façons de travailler* »²⁶.

Le but de l'exercice est de ramener une nouvelle façon de faire qui prône le maintien de l'excellence du service dans toutes les actions entreprises par les employés. Et cela ne peut être atteint que si les employés ont, entre autres, l'occasion de développer

²⁶ Aubert, Benoit A. Lyne Bouchard et Lin Gingras (1995). La RPA : vision globale et rôle des technologies de l'information. Gestion, juin, p.57.

continuellement leurs compétences, leur savoir faire et aussi, et surtout, s'ils s'approprient ce projet d'envergure, qui est la RPA et qu'ils y voient une valeur ajoutée.

L'essentiel est d'accompagner les acteurs dans ce projet pour le mener à bien et les pousser à y adhérer activement. Ceux-ci agissent mieux dans une organisation de travail qui les pousse à relever les défis tout en faisant appel à leur imagination et à leur créativité.

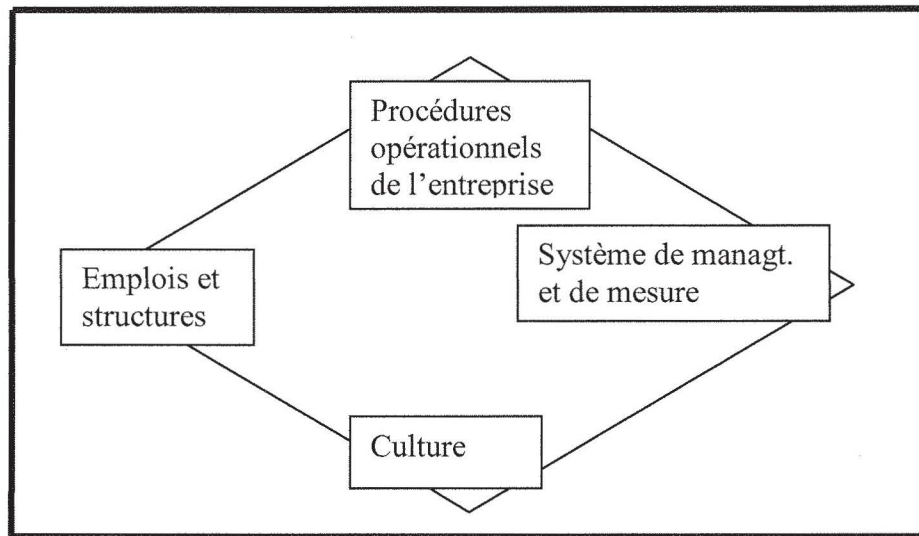
2.3- Les impacts de la RPA

2.3.1- Effets de la RPA à l'interne

Dans le présent passage tiré de l'ouvrage de Hammer, Michael et J.Champy (1993), les auteurs soulignent l'apport d'un projet RPA à l'interne de l'organisation et à quel point cela affecte les emplois ainsi que les acteurs :

« Les emplois changent, assurément, ainsi que les gens qui les occupent, les relations de ces derniers avec leurs encadrement, leurs profils de carrière, la façon dont ils sont évalués et rémunérés, le rôle des managers et des dirigeants et même ce qui se passe dans la tête des salariés. En bref, le reengineering des processus opérationnels d'une entreprise la transforme finalement, dans son entier ou presque, car tous ces aspects- le personnel, les emplois, les managers, les valeurs- sont liés entre eux. Nous dirons qu'ils forment les quatre sommets d'un losange figurant un modèle opérationnel d'entreprise. La pointe supérieure du losange est celle des processus opérationnels de l'entreprise- la façon dont elle fait son travail ; la seconde représente ses emplois et ses structures ; la troisième, ses systèmes de management et de mesure ; la quatrième en fin sa culture- les valeurs et convictions des salariés²⁷ »

²⁷ Hammer, Michael et James Champy (1993). Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une améliorationspectaculaire de ses performances. Paris : Dunod, p.93

Figure 5 : Losange des effets de la RPA à l'interne²⁸

2.3.2- Effets de la RPA à l'externe.

À l'interne comme à l'externe, la réussite de l'implantation d'un projet RPA est conditionnée par des exigences préalables pour que l'organisation puisse atteindre les objectifs escomptés.

Avec la mondialisation, les organisations ne vivent plus dans un vase clos. Dès lors, une organisation ayant bien réussi son projet RPA donnera l'exemple à d'autres organisations oeuvrant dans le même domaine. Elle gagnera ainsi leur confiance, car son image institutionnelle est remodelée. Ceci fera que la réussite de son projet RPA servira d'étalon (benchmarking) à d'autres organisations, sans pour autant oublier les performances économiques et la réalisation des gains de production que l'organisation pourrait atteindre sur le court terme. En effet, on notera aussi un gain considérable au niveau de l'efficacité et l'efficience de ses processus.

²⁸ : Inspiré des effets de la RPA Hammer, Michael et James Champy (1993). Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une améliorationspectaculaire de ses performances. Paris : Dunod, p.93

3- Portrait du secteur concerné par le mandat

Dans ce volet du travail, nous dressons un portrait succinct du Centre Contact Client, qui sera baptisé Centre de Service des Ressources Humaines (CSRH). Et comme l'initiative n'a vu le jour que récemment, nous essayons de remonter l'information, avec l'aide des gestionnaires et les employés du CSRH, afin de documenter un portrait valide et fidèle à la mission, à la vision et aux valeurs du CCC.

3.1 Présentation du Centre de Service des Ressources Humaines (CSRH).

Le Centre de Service des Ressources Humaines a vu le jour en juin 2007. Son objectif principal est d'offrir aux gestionnaires des conseils stratégiques liés à la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un modèle, à l'instar d'un centre d'affaire aidant les gestionnaires et employés en ressources humaines, de la région du Québec, à atteindre des objectifs liés à la fonction ressources humaines.

3.1.1- Mission et Vision

En effet, la mission et la vision du CSRH s'apparentent à celle de Service Canada à quelques différences près : le CSRH offre des services opérationnels aux gestionnaires de la région du Québec. Il vise aussi à créer :

- Un réseau automatisé et intégré de libre service, où gestionnaires et employés en ressources humaines peuvent avoir accès à des informations pertinentes et uniformisées ;
- Un réseau multidisciplinaire offrant de l'aide quant à l'utilisation du libre service, et répondant aux demandes liées aux transactions RH ;
- Un service consultatif : des conseillères/conseillers et agentes/agents en ressources humaines offrent des avis et conseils de premier niveau, relatifs à toutes les disciplines RH ;

- Un centre d'expertise : constitué d'un réseau de spécialistes en RH assurant le soutien, pour les cas complexes en relations de travail, auprès des conseillères/conseillers opérationnels (les) en RH et auprès des gestionnaires.

3.1.2 Les valeurs

Dans un contexte où l'évolution est constante et la concurrence est vive dans la prestation des services gouvernementaux, les organisations publiques n'ont plus de choix que de suivre cette mouvance et ainsi prôner des valeurs sûres et précieuses, en l'occurrence :

- le leadership des cadres ;
- l'engagement et le professionnalisme des employés ;
- la culture organisationnelle axée sur l'excellence ;
- la planification, le perfectionnement et la gestion du rendement des ressources humaines.

3.1.3-La structure et le mode de gestion

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'information n'est pas encore entièrement disponible, et donc nous avons essayé de la bâtir avec les gestionnaires et les employés, qui ont validé l'exactitude de nos observations.

L'observation active du mode de gestion nous laisse conclure que la structure est de type « pyramide renversée ». Ceci implique que les employés sont consultés. Ils donnent leurs avis, en amont et en aval, par rapport au déroulement des activités transactionnelles de tous les jours. En effet, les gestionnaires favorisent un mode de gestion participative, laissant ainsi place aux suggestions des employés tout en essayant de répondre à leurs attentes et à leurs contraintes. Toutefois, ce mode de gestion, surtout dans un contexte comme celui du CSRH, où presque tout est à concevoir, risque de créer des modes opératoires hétérogènes.

Dans leurs interactions avec les clients internes, les employés du CSRH offrent des services de premier et de deuxième niveau en : i) ressourcement (processus de dotation), de plus, ii) ils permettent aux gestionnaires l'accès à un réseau d'expertise, à des informations et des conseils concernant le traitement des transactions.

3-2- Contexte du mandat

3.2.1- Le Centre de Service des Ressources Humaines

Le mandat de cette étude se déroule dans les locaux de Service Canada au sein de la Direction des services des ressources humaines, dans l'enceinte du Centre de Service des Ressources Humaines, sis au Complexe Guy Favreau, Tour ouest, 7ème étage 200 Ouest, Boul. René-Lévesque Montréal, Québec H2Z 1X4.

C'est une entité jeune, dont la majorité des employés ont été transférés des autres centres d'affaire de la direction des services des ressources humaines de Service Canada. La structure se compose d'un gestionnaire, de six agents de ressources humaines(PE02), de huit adjointes en ressources humaines(CR04), ainsi qu' une adjointe administrative(AS01).

Cet effectif a tendance à augmenter pour répondre aux besoins opérationnels qui augmentent sans cesse. Il passera, en effet, dans un futur proche à 15 PE et 11 CR5 en plus de l'adjointe administrative, pour un total de 27 employés.

Présentement, le processus de reclassification des CR4 est en cours pour leur attribuer la classe CR5. Ceci implique une redéfinition de leurs tâches et leurs responsabilités.

En effet, les PE02 planifient et fournissent aux gestionnaires et aux employés des services opérationnels de ressources humaines intégrés et continus dans au moins une discipline des RH. Cette coordination dépend essentiellement du pouvoir qui leur a été délégué et aussi, selon les demandes des clients (gestionnaires et employés).

Pour leur part, les CR05 (le processus a déjà eu lieu, entre temps) assurent le suivi des demandes pour les services en RH et préparent les rapports sur la situation destinés aux fournisseurs de services en RH et aux clients. Elles (ils) informent les gestionnaires des procédures et des documents exigés pour obtenir des services en RH, en plus d'entreprendre des demandes d'intervention en RH telles que la dotation, la classification...Ils (elles) vérifient si les demandes sont bien remplies avant de les acheminer aux conseillers et aux consultants en RH pour action.

Quant à l'adjointe administrative, elle réalise, entre autres, des projets et mandats corporatifs qui exigent d'analyser des problèmes, de proposer des options et de prendre les mesures nécessaires. Elle administre aussi un service de correspondance et fait le dispatching du courrier aux destinataires.

4-La méthodologie

Dans cette section nous présentons les étapes de la démarche suivie pour la collecte des données ayant servi à réaliser cette étude. Pour chaque étape, nous précisons les outils et les sources d'information ainsi que la technique pour laquelle nous avons opté.

4.1- L'analyse documentaire

La première étape consiste à bien comprendre le fonctionnement et le contexte où se déroule le mandat. Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse de toute la documentation qui a été mise à notre disposition. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'information n'était pas toujours disponible car le CSRH est en phase de démarrage ; nous avons donc compensé ce manque en remontant l'information avec l'aide des employés et les gestionnaires qui valideront l'exactitude de nos observations. Toutefois, nous avons pu analyser des documents internes comme :

- Le cadre d'examen opérationnel du projet pilote du CCC ;
- Le centre contact client-Module de formation, mai 2007 ;
- Le centre contact client-Module- Mise à jour du projet pilote.

Ce manque d'information a aussi été compensé par l'observation et l'écoute actives. Et donc, au-delà de la documentation qui se fait rare au sein du CSRH, le coordonnateur de stage, Mr. Langlois, nous a invités aux réunions du comité de gestion qui nous ont été d'une importance majeure pour mieux comprendre l'organisation et son mode de fonctionnement.

Nous avons aussi eu l'occasion d'assister à différentes réunions d'équipes. Celles-ci nous ont aidés à mieux cerner la nature des problèmes et aussi voir de près les forces dont jouit l'équipe du CSRH.

Nous avons aussi procédé à des lectures de la littérature ayant abordé le sujet de la réingénierie des processus d'affaire (RPA), pour bien cerner le sujet du mandat et donner une référence théorique et un cadre conceptuel à l'intervention.

4.2- La schématisation et l'analyse du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel

Cette étape, est consacrée à la schématisation et à l'analyse du processus de demande d'emploi occasionnel. Nous procédons via une observation sur le terrain afin de voir de près comment se déroulent les processus de travail dans la réalité et aussi pour faire l'inventaire des activités et des tâches connexes. Par la suite, nous procéderons à des entrevues semi-structurées avec chaque membre de l'équipe : les employés ainsi que les gestionnaires internes et les gestionnaires clients pour faire un état des lieux et les amener à se prononcer sur les problèmes vécus ainsi que sur les pistes de solutions envisageables.

Nous nous sommes inspirés des écrits de Harrington(1994) et de son *diagramme logique* qu'il définit comme suit : « *Un diagramme opérationnel est un outil pour comprendre le déroulement interne des processus de production ou de prestation et leurs interactions avec les autres processus inhérents aux autres fonctions de la structure*²⁹ ».

Nous avons opté pour le diagramme opérationnel normatif car il est basé sur les normes de l'Institut National Américain des Standards, ANSI (Américan National Standards Institute). Il a aussi l'avantage de représenter le déroulement d'un processus, ainsi que ses différentes activités. Nous avons aussi utilisé les symboles qui ont été développés par l'ANSI pour faciliter la lecture du diagramme opérationnel et comprendre les flux d'information.(Voir annexe 1)

4.3- Les questionnaires

Nous avons élaboré des questionnaires en vue de les distribuer aux employés internes du CCC, aux gestionnaires clients et aux gestionnaires de la Direction des services

²⁹ Cité par J.Leclerc dans les notes du cours ENP-7228, session hiver 07- Séance 4.

des ressources humaines afin de leur permettre de se prononcer et de décrypter le concept « qualité de service ». L'objectif étant, surtout, de les amener à dénombrer les problèmes et préconiser des solutions, en vue de remédier à la situation. Nous étions devant un dilemme car le chef d'équipe voulait qu'on sonde les employés et les gestionnaires internes, et le gestionnaire (l'encadreur pratique) voulait, quant à lui, avoir le feed-back des employés et des gestionnaires clients.

Finalement, nous allons sonder les trois groupes, car il nous semble pertinent d'aller chercher un feed-back exhaustif de la part de ceux et celles qui sont impliqués dans la prestation du service, et de ceux à qui le service est destiné. En effet, Ils ont une vision globale par rapport aux problèmes vécus quotidiennement et les solutions envisageables.

Un autre problème se posait à nous, le manque de temps. La période coïncide avec la semaine de relâche, donc la majorité des employés est en congé. Aussi, la direction sera en réunion générale annuelle pendant deux jours la semaine qui suit.

Afin de pallier à cette problématique, nous essayerons d'avoir un échantillon représentatif de chaque catégorie sondée, excepté pour les employés du CSRH. l'ensemble du personnel répondra au questionnaire.

Les questionnaires abordaient, entre autres, des éléments comme : le titre officiel des postes pour les employés, les leviers et les entraves de leurs processus, la description des postes, le temps d'exécution des tâches ainsi que leurs coûts, la perception personnelle d'un service de qualité. Il y avait aussi un volet concernant la communication ainsi que le système de gestion Outlook...(voir annexe 2, 3, 4). En effet, il ne s'agissait pas d'un questionnaire fermé (avec des réponses oui/non). On a opté pour un questionnaire semi directif afin de permettre à toutes les personnes de se prononcer sur des questions qui les touchent de très près. Nous avons aussi opté pour ce genre de sondage afin de permettre à la direction de bien cibler les problèmes et avoir des recommandations très pragmatiques, puisque ce sont les concernés qui s'y prononcent.

Les questionnaires ont été validés avec le gestionnaire et le chef d'équipe, puis envoyés aux employés par courriel. Et pour les questionnaires destinés aux gestionnaires

internes et les gestionnaires clients, l'encadreur pratique nous suggérait de les leur faire acheminer lui-même.

4.4 Visualisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel

Comme nous l'avons déjà mentionné dans ce rapport, le but de cette étude est d'optimiser les processus opérationnels au sein du CSRH. Comme les problèmes identifiés sont presque identiques pour l'ensemble des processus, nous avons suggéré à la direction de procéder à l'analyse d'un seul processus à la fois, et les résultats seront étalonnés (benchmarking) sur les autres processus. La prochaine section comprendra, donc, le schéma du processus en question.

4.5- Validation du processus

Une fois le processus schématisé, nous l'avons présenté au gestionnaire encadreur, qui l'a, à son tour, présenté à la directrice générale qui a validé le schéma. Les deux ont été surpris de voir que le processus se déroulait ainsi...

4.6- Proposition d'optimisation

Cette étape a consisté à proposer une optimisation du processus en question, et par là-même, formuler les recommandations en vue d'améliorer les processus de travail au sein du CSRH. Enfin, dans une dernière étape, nous procéderons à mettre en œuvre les recommandations, si les délais nous les permettraient.

5- Analyse préliminaire du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel

5.1- Analyse des dysfonctionnements et quelques pistes de solutions

Afin de schématiser le processus, nous avons opté pour l'analyse des documents internes. L'étude de ces supports nous a permis de bien cerner le fonctionnement du processus. Et comme l'information n'était toujours pas disponible, rappelons-le, nous avons compensé ce manque par l'écoute et l'observation actives pour, pouvoir, non seulement remonter l'information, mais aussi documenter ce démarrage très mouvementé du CSRH. Les différentes réunions d'équipes auxquelles nous avons assisté ont été d'un grand apport dans la mesure où elles ont constitué une source d'information par rapport aux dysfonctionnements, tels que témoignés par les différents membres de l'équipe.

La schématisation du tableur d'analyse de la réalité et le diagramme opérationnel, nous ont aussi permis de déceler quelques dysfonctionnements préliminaires à ce stade-ci de l'étude.

En effet, nous réitérons, une fois de plus, que l'étude allait porter sur la révision des différents processus de travail, mais nous avons opté pour l'analyse d'un seul processus et les résultats seront extrapolés sur les autres processus. Il nous semble que c'est une décision judicieuse car les problèmes observés sont presque identiques pour l'ensemble des processus.

Dès lors, le processus choisi « Demande de dotation d'emploi occasionnel » est analysé en terme d'intervenants, d'étapes, d'activités, de technologies, de délais, et finalement en terme d'attentes.

Brièvement, le processus vise à répondre à un besoin ponctuel en dotation d'emploi occasionnel. Le gestionnaire envoie sa demande via courriel, téléphone ou par fax (télécopie) au Centre de service des ressources humaines (CSRH). Les adjointes en ressources humaines reçoivent la demande et elles doivent formuler une réponse dans un

délai de 24h, selon la norme formelle, mais en réalité, cette clause fut supprimée car le flux des demandes reçues rend cette norme irréaliste et irréalisable . Une fois la demande traitée et enregistrée par l'adjointe, celle-ci l'achemine aux agents (es) en ressources humaines qui vérifient les normes de cette dotation d'emploi occasionnel en fonction des procédures, des lois et règlements de l'emploi dans la fonction publique afin d'assurer la conformité de la lettre d'embauche, qui est le out-put final de tout ce processus. Une fois la conformité établie, la lettre est envoyée au gestionnaire pour signature. Ce dernier remet la lettre au candidat qui doit la signer, à son tour, et la faxer au service de rémunération afin que les actions de paie soient enclenchées. À son tour, le service de rémunération doit acheminer une copie de la lettre signée aux adjoints (es) en ressources humaines pour la mise à jour ainsi que la fermeture du dossier....

À ce stade, rien n'est anormal, mais si on essaye de voir le détail de chaque activité et les tâches qui lui sont connexes, on aura une bonne compréhension des contraintes, des entraves, et des complexités que témoignent les membres de l'équipe ainsi que les gestionnaires. Ils qualifient le processus « de casse-tête », « labyrinthe », certains iront même jusqu'à le qualifier de « corvée! »...

a) Intervenants

Ce processus génère l'implication de quatre intervenants. Les rôles joués par chaque intervenant sont très importants pour atteindre les résultats escomptés. En effet, l'analyse a porté plutôt sur la pertinence de la tâche « action » que sur le nombre d'intervenants impliqués. Le gestionnaire intervient juste pour envoyer la demande et est sollicité soit pour rectifier les informations ou pour la signature finale de la lettre d'embauche. Il a exercé environ 13 activités tout au long du processus.

L'adjointe aux ressources humaines, quant à elle, concentre « le gros lot » du processus. Elle intervient plusieurs fois tout au long du processus. On peut compter environ 40 activités, sans compter les tâches connexes.

Et pour sa part, l'agent en ressources humaines est impliqué une seule fois, mais il entreprend lui aussi des activités répétitives, tout comme l'adjointe en ressources humaines. Au total, il exerce environ 14 activités, sans compter les tâches répétitives connexes.

Le service en rémunération, dont le processus n'a pas fait objet de notre analyse car il ne fait pas partie du CSRH, intervient une fois dans le processus pour acheminer la copie de la lettre dûment signée par le gestionnaire et le candidat à l'adjointe en ressources humaines du CSRH.

Quant au candidat, acteur pertinent dans le processus, et son *Oui* ou *Non* fait toute la différence pour que le processus prenne fin ou reprenne dès le début. Il intervient à la toute fin du processus en signant sa lettre d'embauche et en la faxant au service de rémunération.

b) Tâches et activités

En ce qui concerne la démarche, le client (gestionnaire) place sa demande directement auprès du CSRH, soit par courriel, par fax ou par téléphone. Souvent, cette demande est incomplète, les informations y sont ambiguës ou, parfois-même, erronées. L'adjointe en ressources humaines reçoit la demande (billet), et doit l'analyser en terme des besoins exprimés par le client. À cette étape, l'adjointe en RH doit faire les vérifications nécessaires pour traiter ou restituer la demande au gestionnaire qui doit rectifier ou compléter l'information manquante. Uniquement pour ces activités d'analyse (réception, vérification et préparation de la demande d'information), on a dénombré sept (7) tâches consécutives, qui pourraient être facilement éliminées si l'information reçue au début était claire, précise et conforme.

Le gestionnaire, à son tour, doit prendre les actions nécessaires pour envoyer l'information corrigée à l'adjointe pour qu'elle puisse achever le traitement de la demande. Comme le CSRH dessert les gestionnaires dans la région du Québec, on n'utilise pas souvent le téléphone pour demander les informations manquantes. Les assistantes sont souvent en « mode de rédaction » ; et pour chaque message, elles doivent copier et coller, dans le billet, toutes les communications relatives à cette même demande, l'objectif étant

de documenter toutes les actions prises jusque-là et garder des traces écrites des actions entreprises.

Une fois l'information rectifiée par l'adjointe, celle-ci procède au traitement du billet, en examinant, une fois de plus, de fond en comble, toutes les informations qui y figurent. Afin de préparer le nouveau billet et l'enregistrer dans le système, l'adjointe doit entreprendre 25 tâches qui sont toutes répétitives, alors que le même résultat pourrait être atteint, sans entreprendre toutes ces actions.

À ce niveau, l'adjointe doit préparer l'accusé de réception. Pour cette activité uniquement, on a dénombré 13 tâches dont la majorité des informations ont été vérifiées et revérifiées et dont les actions ont déjà été entreprises lors des activités précédentes.

Toutes ces activités répétitives et longues ont servi à analyser, rectifier les erreurs, compléter les informations manquantes ou à enregistrer la demande dans le système, ce qui nous pousse à qualifier la majorité d'entre elles de sans valeur ajoutée « SVA ».

La prochaine étape concerne le traitement effectif de la demande. L'adjointe en ressources humaines effectue 6 activités pour préparer la demande, rassembler le dossier physique et vérifier, encore une fois, la conformité et l'exactitude des informations et, par la suite, préparer le message de demande d'information, enfin enregistrer les actions prises. On y dénombre 7 activités et 18 tâches, redisons-le, toutes répétitives et redondantes.

Une fois que le gestionnaire aura pris action et aura renvoyé l'information rectifiée, souvent avec de longs délais, le processus reprendra. L'adjointe, à ce stade entreprend environ 11 activités pour vérifier de nouveau, la conformité et l'exactitude des informations y figurant. Une fois de plus, elle doit documenter toutes les actions entreprises auparavant. On y décompte quelque 25 tâches!

À ce stade, la lettre est acheminée à l'agent (e) en ressources humaines pour en vérifier la conformité. Celui-ci doit entreprendre, à partir du moment où il reçoit la lettre dans «in box », environ 4 activités, sans compter le « go back » vers le gestionnaire pour

une nouvelle demande de rectification de l'information. Pour ce faire, il effectue 9 tâches, tout simplement, parce que l'information est ambiguë. Souvent, à cause de la non convivialité et la non-intégrité du système informatique, l'agent doit faire de longues recherches et doit se promener d'un écran à l'autre (du système de gestion ministériel-SGM) pour finaliser le traitement de la demande ou chercher une information. S'ajoute à cela le fait que l'information sur le PDC (partage documentaire commun) n'est pas toujours mise à jour à cause de nouvelles orientations ou réglementations.

Une fois que le gestionnaire client aura rectifié l'information, l'agent en ressources humaines procèdera à la correction des erreurs dans la lettre, et vérifiera, de nouveau, si les informations sont complètes. Il entreprend environ 9 activités, dont la majorité ont été effectuées dans l'étape précédente par l'adjointe en ressources humaines. Pour accomplir ces activités, il lui faut encore environ 32 tâches. Cela rend le processus excessivement lourd, répétitif, et surtout avec une possibilité d'erreur éminente, vu le volume des informations à vérifier, et les dizaines d'écrans à consulter pour chaque détail.

Et finalement, la lettre est envoyée au gestionnaire qui doit la signer et la remettre au candidat pour signature aussi. À ce niveau, on arrive à un dénouement de la complexité, car le processus est presque achevé.

Par la suite, le candidat faxe la lettre au service de la rémunération qui doit acheminer une copie à l'adjointe en ressources humaines pour fermer et mettre à jour la base de données. Souvent cette étape-ci connaît des délais car le service en rémunération omet d'entreprendre cette action, ce qui ralentit le processus et empêche la clôture définitive du dossier. Nous ne pouvons pas nous prononcer sur les raisons des délais enregistrés dans l'acheminement de la lettre par le service en rémunération, car nous n'avons pas eu l'occasion d'observer de près comment se déroule ce processus.

Une fois que la lettre signée parvient à l'adjointe en ressources humaines, celle-ci procède à l'archivage et la mise à jour de la base de données. Pour cela, elle effectue, 4 activités et 6 tâches connexes.

c) Étapes

Le processus se déroule en 4 étapes à partir de l'envoi de la demande par le client jusqu'à la signature de la lettre d'embauche : préparation de la demande, analyse de la demande, traitement de la demande et conformité de la demande et signature de la lettre d'embauche.

La problématique observée par rapport à la première étape, concerne essentiellement la qualité de l'information envoyée par le gestionnaire client. Souvent, comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, la demande de dotation qui parvient au CSRH est incomplète, erronée et parfois confuse. Pour pallier à ce problème, les gestionnaires doivent être sensibilisés par rapport à la qualité des informations incluses dans leurs demandes. Ceci va aider à décongestionner la plupart des goulots d'étranglement dans le processus.

Aussi, au niveau du traitement de la demande et à cause du système informatique, cette étape s'avère, elle aussi, problématique, car la non-convivialité du système informatique et le manque de mise à jour des informations sur le PDC rend la vérification des données très complexe et très laborieuse pour les employés. L'implantation donc d'un système informatique convivial et intégré va aider à simplifier le processus. Les autres étapes restantes constituent le dénouement du processus, car les activités qui y sont entreprises sont des valeurs ajoutées pour toutes les personnes impliquées dans ce processus.

d) Technologie.

Les moyens technologiques utilisés lors de ce processus sont nombreux. On notera six ; l'ordinateur, le téléphone, le fax (télécopieur), la photocopieuse, le numériseur (scanner) et l'imprimante. Parmi elles, l'ordinateur reste le moyen le plus sollicité. Environ 99 tâches ont été effectuées par ordinateur. La plupart des demandes et des échanges d'information se font par courriel, intranet et en consultant les bases de données.

Quoique le téléphone soit un moyen de communication rapide et efficace, il est sous utilisé, avec uniquement, environ 4 appels durant tout le processus. Ceci est dû, entre autres, à la difficulté d'obtenir des informations par téléphone, soit parce que le gestionnaire contacté n'est pas disponible ou soit parce que la personne qui traite la demande préfère garder des traces des actions qu'elle a accomplies. Vient ensuite le fax qui n'est utilisé que 3 fois. Le même constat est observé pour l'imprimante, elle a été rarement ou presque pas du tout utilisée.

e) Délais

La norme établie au sein du CSRH stipule que la demande soit traitée dans un délai de 24h, ce qui s'avère presque impossible et irréaliste compte tenu de la complexité et la lenteur du processus. En revanche, la qualité et la rapidité du traitement sont tributaires en grande partie de la qualité de l'information reçue, de sa disponibilité et aussi de la qualité de tout le système informatique qui mérite « un lifting drastique ».

f) Les attentes

L'analyse préliminaire du processus nous a permis de déceler certains dysfonctionnements. En revanche, le maintien d'une équation équilibrée entre les attentes réelles des clients et des prestataires de service est de mise, car chacun, de son côté, doit définir ce qu'il attend d'un service de qualité. Ceci dit, pour les employés, il doit y avoir une définition claire et bien établie de leur poste et de ce que l'on attend d'eux.

Et pour les clients, ils doivent mettre beaucoup d'effort sur la qualité de l'information envoyée. Ainsi, tout le monde contribuera à un out-put de meilleure qualité et qui rendrait la norme de réponse en 24h réaliste.

5.2- Points forts

On ne peut pas parler de dysfonctionnements sans évoquer les points forts dont disposent les membres de l'équipe du CSRH. Quoique ces points de force ne soient pas nombreux en comparaison avec les dysfonctionnements observés dans le processus du travail, ils l'emportent, quand même, sur les désavantages du processus. Toutefois, Il ne faut pas, non plus, nier que c'est une phase tout à fait normale, vu le statut du CSRH. Car celui-ci subit actuellement les aléas des turbulences inhérentes à la phase de démarrage et de positionnement de cette organisation toute jeune.

Néanmoins, on peut noter, entre autres, que la satisfaction des clients est généralement positive, tel que révélé dans le sondage de septembre 2007. En revanche, cette satisfaction englobe un effet pervers. Comme le nombre des demandes qui affluent sur le CSRH ne cesse d'augmenter, gestionnaires, chef d'équipe et employés ne savent plus comment s'y prendre.

Sollicités par tous les gestionnaires de la région du Québec, la direction a décidé de procéder à une révision de ses processus transactionnels afin de contrer l'éventualité d'une détérioration de la qualité des services. Ceci s'avère un point fort important. Cela prouve que les membres de la direction veulent amorcer et amener un changement qui va accompagner toute cette phase de démarrage.

Tel que mentionné dans « La gestion intégrée par résultats » 2008, Bachir Mazoz, Jean Leclerc et Marcel J.B. Tardif ont mis l'accent sur le fait que « *la capacité de changement dans la sphère publique repose sur une logique d'ajustement de l'action publique en fonction des priorités gouvernementales et de la finalité de chacune des organisations composant le système d'offre en services publics*³⁰ », duquel fait partie le CSRH.

³⁰ B. Mazoz, J. Leclerc en collaboration avec M.J.B. Tardif (2008), La Gestion intégrée par résultats, Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique. Presses de l'université du Québec, page 305.

Telle est la vision de tous les membres de l'équipe. Composée d'une majorité de jeunes talents débrouillards et professionnels, et de baby-boomers avec une expertise très poussée, ils voient le changement comme une nécessité et en font un objectif majeur et commun. Il sont tous conscients des dysfonctionnements et ne cessent d'aménager les efforts nécessaires pour cibler les lacunes et proposer les solutions alternatives.

Et cette adhésion à ce projet de changement et d'amélioration continue est, à notre sens, une condition sine qua non pour en faire une réussite. Selon toujours les mêmes auteurs p.308 « *Les gestionnaires et leur personnels ne peuvent atteindre ensemble les objectifs de leur organisation, s'ils ont des vues divergentes sur ses priorités, ses programmes et ses projets. Pire encore, si les gestionnaires ont une vision divergente de l'avenir de l'organisation, ils risquent de faire des choix inappropriés qui, à moyen et à long terme, affecteront négativement la capacité de changer de celle-ci* ³¹ ».

Ceci met donc en évidence la nécessité, voire même, l'obligation d'avoir une vision partagée par tout le monde afin que le changement soit atteignable et réalisable. Ce qui est aussi fascinant est que l'équipe démontre un enthousiasme sans égal pour que ce projet soit une réussite absolue. Ils visent tous l'atteinte de l'excellence dans chaque actions qu'ils posent.

5.2- Visualisation du diagramme opérationnel normatif du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel (page 42)

5.3-Visualisation du tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel (page 43)

Ci-après, voici comment se déroule le processus :



G:\RAPPORT DE STAGE\tableau ex
G:\RAPPORT DE STAGE\diagramme

³¹ Ibid, p308

Diagramme opérationnel normatif «Processus de demande de dotation occasionnelle»

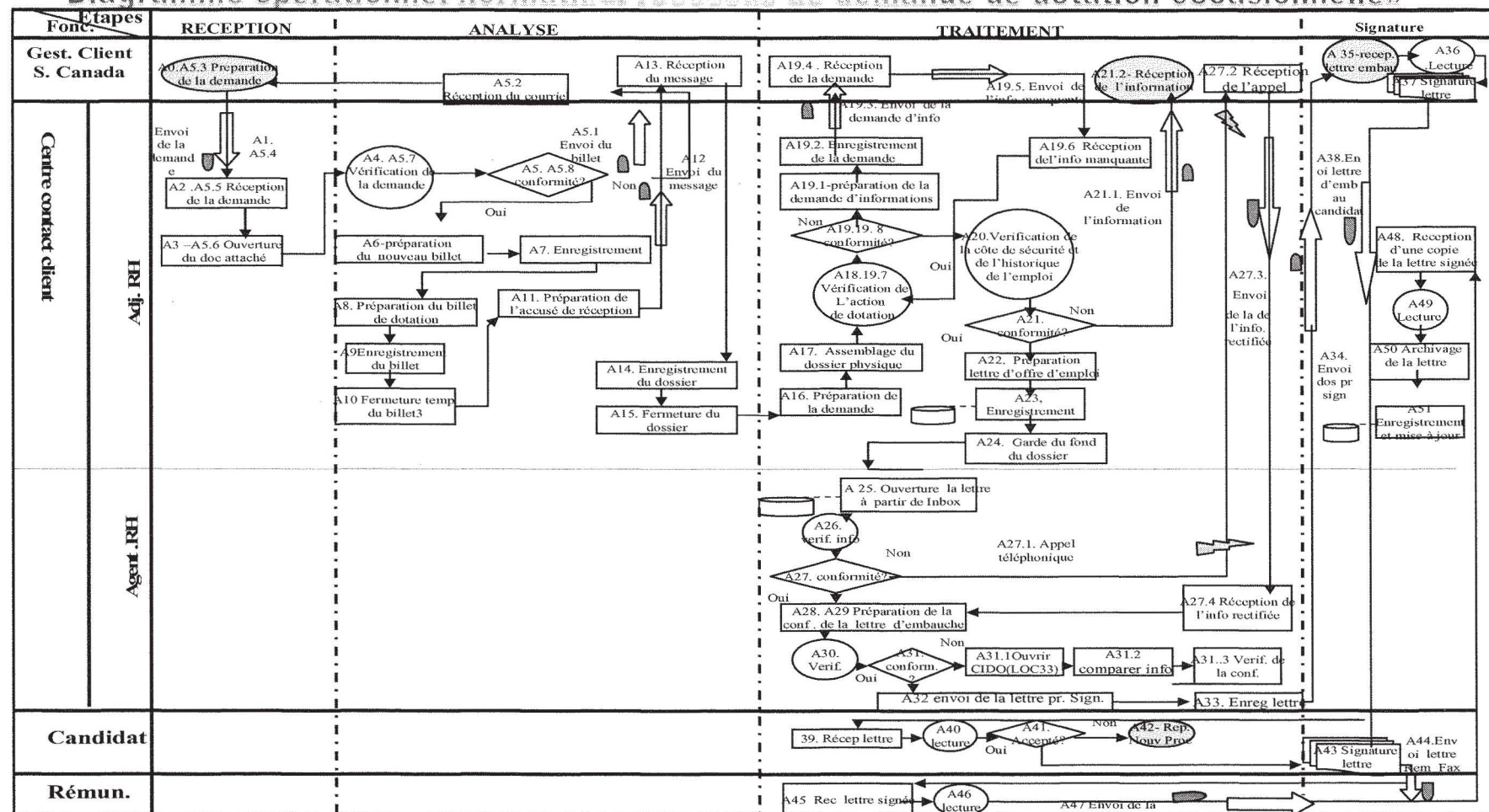


Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

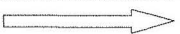
LIMITE DU PROCESSUS								
Étape 1: Réception d'une demande De dotation par Courriel								
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
Service Canada	Gestionnaire	Début						
		A0 Préparation de la demande 	T1 Rédiger la demande	I.1 Action de dotation	Tch1Traitement texte	L1 Région du Qc.		
				I.2 demande de dotation	Tch2 courriel			
		A1 Envoie de la demande 	T1 envoi de la demande	I.1demande de dotation	Tch1 fax/Internet	L1 Région du Qc		
CENTRE CONTACT CLIENT	Adj. RH	A2 Réception de la demande de dotation (billet) 	T1 ouvrir le billet	I.1 Date de réception	Tch1 traitement de texte	L1 Montréal	RVA	
				I.2 demande de dotation	Tch2 courriel			
			T3 noter le nom de l'expéditeur	I.3 Action de dotation	Tch.3 Manuellement,			
		A3 Ouverture du doc attaché 	T1 lire le contenu du message					
	adjointe RH	Étape 2: Analyse						
		A4 Vérification de la demande 	T1 Vérifier la conformité aux exigences	I.1 Type de demande de dc	Tch.1couriel	L1 Montréal	VAA	
			T2 Noter le nom du candidat	I.2 Demande de dot.	Tch2 courriel			
			T3 Noter le type d'action de dotation	I.3 Dot . Occasionnelle				
			T4 Noter la période d'embauche	I.4 Notes	Tch.3 manuellement			
			T5 Vérifier que toutes les info, sont là	I.2 Notes	Tch 4 manuellement			
		A5 Dossier conforme? 	T1Décider de prendre action ou retourner la demande au GEST.	I.1 Critères	Tch 1 Informatique	L1 Montréal	VAA	
		Si oui, A6						
		Si non , A5.1						
		A5.1 Envoi de la demande au gestionnaire	T1 Acheminer la demande	I.1 info. Manquante	Tch 1téléphone	L1Montreal	SVA	Il faut éliminer les

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

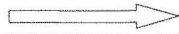
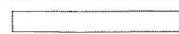
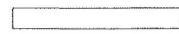
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
								erreurs depuis le début et envoyer l'info. complète
Service Canada	gestionnaire	A5.2 Réception 	T1 Répondre à la demande		Tch 1 téléphone	L1 Montréal	SVA	
		A5.3 préparation de la demande corrigée 	T1 Rédiger le courriel	I.1 demande de dotation	Tch1couriel	L1 Montréal	SVA	
			T2 ajouter l'fo.manquante	I.2 L'info.manquante	Tch2 Matériel informatique			
			T3 enregistrer la demande	I.3 Demande manquante	Tch3 Matériel informatique			
		A5.4 Envoi du courriel 	T1 Envoi de la nouvelle demande de dot corrigé	I.1 Demande de dot. Corrigé	Tch1 Internet	L1 Montréal	SVA	
	adjointe	A5.5 Réception de la demande corrigée 	T1 Lire le nom du destinataire	I.1 Billet	Tch1 Matériel informatique	L1 Montréal	VAA	Délais de réception
			T2 lire le contenu du message	I.2 Billet	Tch2 Documentation papier			
		A5.6 Ouverture du courriel 	T1 Enregistrer le courriel dans le billet	I.1 Courriel				
		A5.7 Vérification DE LA DEMANDE 	T1 S'assurer que l'info est exacte	I.1 Info selon les normes établies	Tch.1manuellement	L1 Montréal	VAA	
			T2 Vérifier la conformité aux exigences	I.2 I.2 Exigences	Tch2 Documentation papier			
		A 5.8 Si conforme? 						
		Si Oui A6, Si Non A5.8.9						
		A6 Préparation d'un nouveau billet 	T1 Ouvrir un nouveau billet	I.1 Demande de dotation	Tch1 Informatique	L1 Montréal	SVA	
			T2 Enregistrer les infos dans le billet	I.2 Billet de dotation	Tch 3 informatique			
			T3 Enter le nom du demandeur	I.3 Billet de dotation			VAA	
			T4 Spécifier le mode de réception	I.4Billet de dotation				
			T5 Spécifier le statut de la demande	I.5 Billet de dotation	Tch 6 informatique		VAA	
			T6 Vérifier que toutes les info, sont là	I.6 Dossier	Tch 7 informatique		VAA	
			T7 Préciser le secteur d'activité du demandeur					
		A7 Enregistrements	T1 Spécifier le type d'embauche	I1 Demande de dotation	Tch1 informatique	L1 Montréal	VAA	

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

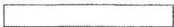
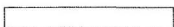
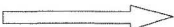
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
Centre Contact Client	ressources		T2 Cocher la case du type d'embauche	I2 Billet de dotation	Tch 2 informatique			
			T3 Copier le contenu de la demande initiale dans l'onglet liens vers doc	I.3 Demande de dotation				
		A8 Préparation du billet de dotation	T1 Cocher l'onglet détail et noter le détail de la demande	I.1 Demande de dotation	Tch1 Informatique	L1 Montréal	VAA	
			T2 inscrire la date de la réception	I.2 Dossier	Tch 2 Informatique			
			T3 Inscrire ses initiales	I.3 Demande de dotation	Tch 3 Informatique			
			T4 Spécifier la nature de la demande	I.4 Demande de dotation				
			T5 Écrire le nom du candidats	I 5 Demande de dotation				
			T6 Écrire la période d'embauche	I6 Demande de dotation				
	humain	A9 Enregistrements de la demande	T1 Copier tous les messages reçus pour cette même demande de dotation	I1 Dossier de dotation	Tch 1 Informatique	Montréal	VAA	
			T.2 Écrire le message puis y attacher les courriels reçus	I.2 Dossier de dotation	Tch2 Informatique			
			T3 Acheminer le courriels à la personne qui traitera la demande	I.3 Dossier de dotation	Tch 3 Informatique			
		A10 Fermeture temp.de la demande	T1 Enregistrer dans la boîte CCC	I.1 Dossier de la demande de dotation	Tch1informatique	L1 Montréal	VAA	
			T2 Inscrire la date de réception	I.2 Date de réception	Tch2 manuellement			
		A11 Préparation de l'accusé de réception	T1 Rouvrir la demande	I.1Dossier	Tch1 Informatique	L1 Montréal	SVA	
			T2 Ouvrir l'onglet accusé de réception					
			T3 Écrire le nom du Gest. Client					
			T4 Rédiger l'accusé de réception	T4 Accusé de recption				
			T5 Écrire le nom du candidat et la période d'embauche	T5 information				
			T6 Écrire la période d'embauche					
			T7 Écrire le message pour le client	T7 message				
		A12 Envoi du message au client	T1 Acheminer l'accusé de réception	I1 Accusé de réception	Tch 1 Informatique	L1 Montréal	SVA	
			T2 Ouvrir l'onglet éléments envoyés					

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

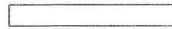
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations	
QC	Ines		T3 Copier le message accusé de réception						
			T4 Coller l'accusé de réception dans l'onglet lien vers doc. de la demande						
	Gest	A13 Réception du message par le client	T1 Prendre connaissance du contenu						
									
CCC	Adj	A14 enregistrement	T1 Déplacer le dossier dans les dossiers reçues la même semaine	I1 Base de données CCC	Tch 1 informatique		VAA		
		 							
		A15 Fermeture du dossier	T1 Fermer le dossier	I Dossier	Tch 1 Informatique				
CCC	Adjointe	Étape 3 traitement							Bureaucratie: Trop de vérification unitules/Responsabiliser les personnes
		A16 Préparation de la demande	T1 Ouvrir la demande dotation	I.1 Dossier	Tch1 Informatique	L1 Montréal	VAA		
			T2 Lire les détails						
			T3 Ouvrir le courriel						
			T4 Imprimer la demande	I4 Demande de dotation	Tch 4 imprimante				
		A17 Assemblage du dossier physique	T1 Créer un dossier papier	I1 Dossier demande de dotation	Tch 1 Manuellement	Montréal	SVA		
			T2 Mettre la demande dans le dossier	I2 Dossier papier	Tch Manuellement				
		A18 Vérification de l'action de dotation	T1 Prendre la fiche de contrôle (l'aide mémoire)	I1 Feuille de route	Tch1 Manuellement	Montréal	SVA		
			T2 Vérifier et cocher point par point	I2 Demande de dotation	Tch 2 manuellement				
		A19 Dossier conforme?							
									
		Si oui A20							
		Si non, A19.1							
		A19.1Préparation du message de demande d'info manquante	T1 Préparer la demande d'info manquante	Tch 1 Demande de dotation	Tch 1 Courriel	L1 Montréal	SVA		
			T2 Ouvrir le courriel	Tch2 message au gestionnaire	Tch 2 Courriel	L2 Montréal	SVA		
			T3 Rédiger la demande d'information	Tch 3 info. Manquante	Tch 3 Courriel				
	T4 Ouvrir les éléments envoyés ds Outlook	Tch 4 Message	Tch 4 Courriel						

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

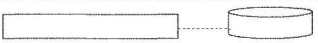
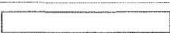
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
	K H		T5 Copier le message envoyé au Gestionnaire (demande d'info.comp.)	Tch 5 Message	Tch 5 Informatique			
			T6 Coller le courriel dans l'onglet Doc du billet	Tch 6 Message	Tch 6 informatique			
			T7 Écrire les détails de ce qui a été fait	Tch 7 Détail	Tch 7 informatique			
			T8 Aller changer le statut de la demande	Tch 8 Dossier dot.	Tch 8 informatique	Montréal	SVA	
		A19.2 Enregistrement et fermeture de la demande 	T1 Mettre à jour la demande	Tch3 Demande d'information	Tch3 Base de données	Montréal	VAA	
		A19.3 Envoi de la demande d'info au gestionnaire 	T1 Renvoyer la demande au gestionnaire	I.1 Demande d'info	Tch1 Courriel	L1 Montréal	SVA	
Service Canada	Gestionnaire	A19.4 Réception 	T1 Ouvrir le message	I.1 Courriel	Tch1 Informatique	L1 Région du Québec	SVA	
			T2 Vérifier le nom du destinataire	I.2 Courriel	Tch 2 Informatique			
			T3 Lire le message	I.3 Demande d'info compl.	Tch1 Informatique	L1 Région du Québec	SVA	
			T.1 Répondre au courriel de l'adjointe	I2 Demande d'information complémentaire	Tch2 Informatique			
		A19.5 Envoi de l'information manquante 	T1 Prendre action	I.1 Demande d'info compl.	Tch1 Courriel	L1 Montréal	VAA	
			T2 Envoyer l'info manquante					
		A19.6 Réception de l'info manquante 	T1 Ouvrir le message	I.1 Dossier de dot.	Tch1 Informatique	L1 Montréal	VAA	Délais de réception
			T2 Inscrire la date de réception et nom du Gest.	I.2 Dossier de dot.	Tch2 Informatique			
		A19.7 Vérification 	T1 Ouvrir le système (Syst. De Gest Ministérielle) SGM	I.1 Système d'info réglemen	Tch1 Informatique	L1 Montréal	VAA	Vu le contexte, cette activité est VAA afin de respecter les règlements et lois
			T2 vérifier l'exactitude des renseignements dans l'action de dotation	I.2 Informations	Tch2 informatique	L1 Montréal		
			T3 Prendre l'aide mémoire	I.3 Aide mémoire	Tch3 Manuellement			
			T4 Cocher les cases conformes	I.4 Aide mémoire	Tch 4 Manuellement			
			T5 Imprimer les écrans de validation(SGM)					
		A19.8 Dossier conforme?		I1Dossier	Tch1 Imprimante	L1Montréal	VAA	

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

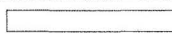
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
Centre Contact Client	Adjointe Ressources Humaines							
		Si oui A20 , si Non A21						
		A 20 Vérification côte de sécurité et historique d'emploi du candidat	T1 Ouvrir un autre écran (SGM)	I.1 Système d'info réglementaire	Tch 1 Informatique	L1 Montréal	VAA	
			T2 Vérifier /intégrer la côte de sécurité ds le SGM	I.2 système d'info. réglementaire	Tch 2 Informatique			
			T3 Imprimer le formulaire de la cote de sécurité	I.3 Formulaire	Tch3 imprimante		SVA	
			T4 ouvrir un autre écran (historique d'emploi)					
			T5Vérifier historique d'embauche du candidat	I.5 Historique d'embauche				
		A21 Info conforme?	T1 Vérifier l'exactitude des informations	I.1 Information	Tch1 Informatique	L1 Montréal	SVA	
								
		Si Oui A 22, si Non A 21.1						
		A21.1 (candidat dépasse 90 jours pour l'année en cours)	T1 Avertir gestionnaire	I.1 Courriel	Tch.1informatique	L1Montréal	VAA	
								
		A21.1 Réception de l'info par gestionnaire	T1 Prendre acte de l'information	I.1 Règlement	Tch1 informatique	Région QC	VAA	
		A22 Préparation de la lettre d'offre	T1Imprimer l'historique d'embauche du candidat	I.1 Données/historique	Tch1 imprimante	L1 Montréal	SVA	
			T2 Ouvrir le PODC	I.2 Système d'info	Tch 2 informatique			
			T3 Ouvrir section ressourcement	I.3 Système de ressourcement	Tch 3 informatique			
			T4 Ouvrir onglet entités	I.4 Système info.	Tch4 informatique			
			T5 chercher le secteur d'activité où le candidat sera affecté	I.5 Système info.	Tch 5 Informatique			
			T6 Ouvrir le dossier Dotation	I.6 Système info.	Tch 6 Informatique			
			T7 Ouvrir le dossier lettre d'offres d'emploi	I.7 Système info.	Tch 7 Informatique			
			T8 Ouvrir dossier occasionnel	I.8 Système info.	Tch 8 Informatique			
			T9 faire les modif. Nécessaire sur la lettre type	I.9 Lettre d'embauche	Tch 9 Informatique			
			T10 copier et coller la lettre dans liens vers doc	I.10 Lettre d'embauche	Tch 10 informatique			
								Perte de temps pour le client et le candidat , trop de délais pour le traitement effectif

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

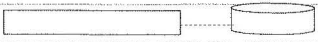
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
		A23 Enregistrement des actions 	T1 Cliquez sur statut demande et mettre à jour le statut	I.1 Demande de dotation	Tch 1 informatique	L1 Montréal	VAA	
		A24 Garde fond du dossier 	T1 Mise en attente du dossier pour conformité et signature de la lettre	I.2 Dossier de dot	Tch1 Manuellement	Montréal	SVA	
Étape 4 Conformité								
CCC	Agent en ressources humaines	A25 Ouverture de la demande (lettre) de (in bo	T1 Ouvrir l'application	I.1 Lettre d'embauche	Tch1 Informatique	Montréal	VAA	
			T2 Chercher par statut (selon vérification par PE)	I.1 Lettre d'embauche	Tch2 informatique		SVA	
			T3 Trier les lettre en commençant par la plus ancienne	I.3 Lettre d'embauche	Tch3 Informatique			
			T4 Trier les lettres ayant besoin de conformité	I.4 Lettre de conformité	Tch 4 Informatique			
			T5 Écrire la date, le nom, changer le statut de la demande	I. Lettre de conformité	Tch 5 Informatique			
		A 26 Vérification de toutes les informations dans la demande 	T1 Vérifier l'exactitude des informations	I.1 Demande de dotation	Tch Informatique	Montréal	SVA	
		A 27 Si conforme?						
		Si Oui A28, si Non A27.1						
		A27.1 Appel téléphonique au gestionnaire 	T.1 Appeler le gestionnaire	I.1 Demande d'info	Tch1 téléphone	L1 Montréal	SVA	
			T2 Laisser message pour informer le gestionnaire de la confusion					
QC	G e s t	A27.2 Réception De l'appel téléphonique 	T1 Prendre acte de l'information	I.1 Information	Tch1 téléphoner	L1 Région Qc	RVA	
		A27.3 Envoi des info rectifiées 	T1 Envoyer les infos rectifiées		Tch2 téléphone/Courriel	Montréal	RVA	
		A27.4 Réception de l'info rectifiée 	T. Recevoir l'info rectifiée	I1 Info.. rectifiée			RVA	
		A28 Préparation de la conformité de la lettre d'embauche 	T1 Ouvrir l'action de dotation	I.1 Lettre d'embauche	Tch1 Informatique	L1 Montréal	SVA	
			T2 Prendre l'aide mémoires	I.2 Aide mémoire	Tch2 Manuellement			

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
Centre Contact Client	Agent ressources humaines		T3 Vérifier toutes les données sur la demande de dotation et sur la lettre	I.3 Dossier d'embauche	Tch3 Manuellement		SVA	Perte de temps pour le client et candidat, aussi perte d'énergie pour l'employé
			T4 Ouvrir écran SGM	I.4 Système info.	Tch 4 Intranet			
			T5 Rentrer le N de poste à pourvoir		Tch5 Intranet			
			T6 Voir le profil correspondant	I.6 Dossier	Tch7 informatique		SVA	
			T7 Vérifier la conformité des info sur la lettre					
			T8 Vérifier les personnes signataires et les subdéléguées	I.8 Dossier	Tch8 Informatique	L1 Montréal	SVA	
			T9 Fermer la lettre d'embauche					
			T10 Fermer l'application de dotation	I.1 Dossier	Tch10Informatique			
		A29 Préparation de la lettre	T1 Ouvrir le courriel outlook	21 Dossier	Tch1Documentation papier	Montréal	VAA	
			T.2 Copier le paragraphe type pour l'embauche en question	I.1 Dossier	Tch2 Informatique			
			T3 Coller le paragraphe dans courriel à acheminer	I.12Dossier	Tch3 informatique			
			T4 Faire les changements nécessaires dans le message	I.1 Dossier	Tch4 Informatique			
			T5 Entrer le nom du signataire		Tch5 Informatique			
			T6 Copier le nom du demandeur initial	I.1 Dossier	Tch6 Informatique			
		A 30 Vérification des informations complètes	T1 Réviser le message et les attachements	I.1 Dossier	Tch1Informatique	Montréal	SVA	
								
		31 Info conforme?						
								
		Si oui A32, si Non A31.1						
		A31.1ouvrir CIDP(LOC33)	T1 Cocher les info à corriger	I1Base de données	Tch1Par informatique		VAA	
		A31.2 Comparer les informations	T2 Corriger l'erreur sur la lettre d'offre d'emploi	I2 Lettre d'embauche				
			T3 Sauvegarder le message	I3 Courriel	Tch2 Par informatique			
			T4 Retourner à la demande de dotation	I4 Demande de dotation				
			T5 Copier et insérer les deux lettres dans le message					

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

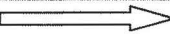
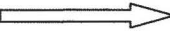
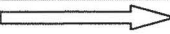
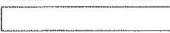
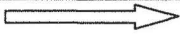
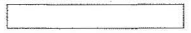
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
Service Canada	Gest./Signataire	A31.3 Vérification de la conformité des données finales 	T1 Prendre l'aide mémoire pour la conformité	I1 Règles internes	Tch1 Manuellement	L1 Montréal	VAA	Bureaucratie: Trop de signataires/ activités répétitives/Responsabiliser les personne/délégation de signature
			T2 Vérifier toutes les informations	I2 Informations				
			T3 Fermer les applications	I.1 Date de réception	Tch3 Informatique			
		A32 Préparation de l'envoi du dossier pour signature 	T1 Retourner au courriel acheminé	I.1 Dossier	Tch1 Informatique	I1 Montréal	RVA	
			T2 Insérer dans la demande le message acheminé au signataire	I.2 Courriel	Tch2 Informatique		RVA	
			T3 Envoyer le message au signataire	I3 Dossier	Tch 3 Informatique			
			T1 changer le statut de la demande					
			T2 Indiquer en attente de doc. Signé					
		A33 Envoi de la lettre 	T1 envoyer la lettre au gestionnaire pr. signature	I1Lettre d'embauche	Tch1Informatique		RVA	
		A34 Enregistrement de la lettre 	T1 Enregistrer la demande			L1 Montèal	SVA	
			T2 Fermer dossier					
Service Canada	Gest./Signataire	A35 Réception de la lettre d'embauche 	T1 Ouvrir message	I.1 Courriel	Tch1 informatique	L1 Région du Qc	RVA	Paperasserie excessive et inutile
			T2 Lire le nom du destinataire	I.2 Dossier				
		A36 Lecture du message 	T1 Prendre connaissance du contenu	I.1 Lettre d'embauche	Tch 1 informatique	L1 Région du quebec		
			T2 Prise de décision	I1Lettre d'embauche				
		A 37 Signature de la lettre 	T1 Signer la lettre	I1 Manuellement		L1 Région du quebec	RVA	
QC	Candidat	A38 Envoi de la lettre d'offre d'emploi au candidat 	T1 Acheminer la lettre d'emploi au candidat	I. Offre d'embauche	Tch1 par fax ou en main propre	Région QC	RVA	
		A39 Réception de la lettre 	T1 Prise connaissance du contenu	I. Offre d'emploi	Tch 1 Manuellement		RVA	
		A40 Lecture de la lettre 	T1 Prise de décision	I. Offre d'embauche	Tch1 Manuellement			
QC	Candidat	A41 Accepté? Si non A42 reprise du processus dès le début, si oui A43 						

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
CCC	Cal	A42 Reprise du processus dès le début						
		A43 Signature de la lettre d'offre d'emploi 	T1 Signer l'offre d'embauche	I.Offre d'emploi	Tch1 Manuellement		RVA	
		A44 Envoi de la lettre à la rémunération 	T1 Faxer la lettre signé à la rémunération	I1 Lettre d'offre d'emploi	Tch1 Par fax		RVA	
		A45 Recption de la lettre d'offre d'emploi signée 	T1 Vérifier le nom du destinataire	I1 Nom du candidat	Tch1 Par fax	Région QC	RVA	
Centre Contact Client	Rémunération	A46 Lecture de la lettre d'embauche 	T1 prendre connaissance de l'acceptation de l'offre d'emploi	I1 lettre d'offre d'emploi dûment signée			VAA	
		A47 Envoi de la copie de lettre signée à l'adjointe en RH	A2 Acheminer la lettre à l'(Aucune suggestion)	T1 lettre co-signé par Gest. et Candidat	Tch 1Courrier interne	I1 Montréal	VAA	Délais de réception trop élevés
		A48 Réception de la lettre signée 	T1 Prise connaissance du contenu	T1 lettre co-signé par Gest. et Candidat	Tch 1Courrier interne	I1 Montréal	VAA	
	Adjointe Ressource humaines	A49 lecture de la lettre 	T1 Prendre connaissance du contenu	T1 Lettre d'embauche signée				
		A 50 Archivage de la lettre dans le dossier 	T 1 Classer la lettre dans le dossier du candidat	I1 Dossier complet	Tch1 Manuellement	I1 Montréal	VAA	
		A51 Mise à jour du système  	Tch1 Effectuer la mise à jour	I1 Base de données CCC	Tch Informatique	L1 Montréal	VAA	
			Tch 2 Fermer le billet dans le système					
			Tch3 Marquer résolu					
		A52 Fermer complètement dossier	Tch 1 Mettre le dossier dans l'archive					
		Fin 						
LIMITE DU PROCESSUS								

5.4. Dépouillement des questionnaires

5.4.1 Description des problèmes et proposition de quelques pistes de solutions.

En plus des dysfonctionnements soulevés lors de la première étape de l'analyse préliminaire, l'analyse des questionnaires distribués à l'ensemble des employés du CSRH nous a permis de soulever d'autres sources de problèmes. Ceci va nous permettre de les répertorier et de cerner la problématique réelle de l'organisation du travail.

Il faut souligner que l'enquête a suscité un intérêt élevé auprès des employés, dont la majorité a témoigné que : « les questions venaient nous interpeller », « les questions nous touchaient de très près »... Le taux de participation était très élevé avec un pourcentage de 74%. Les 26 % des personnes s'étant abstenues, ont justifié cela par leur manque de temps, certains ayant démontré une réticence à donner leur feed-back...Ils avaient un délai d'une semaine pour répondre au questionnaire.

40% des répondants ont retourné le questionnaire par courriel, 27% nous l'ont remis en main propre et 7% ont préféré garder l'anonymat et ont remis le questionnaire discrètement.

A) Rôles et responsabilités au sein du CSRH

Par rapport à la question « **quel est le titre officiel de votre poste** »,91% des répondants ont su décrire leur rôle et responsabilité au sein du CSRH. 9%, des répondants n'ont pas de titre précis.

Concernant la question « **avez-vous une description de tâches précise ?** », 27% ont répondu oui, alors que 47% étaient ambivalents par rapport à cette question. Certains n'avaient pas encore de description de tâches officielle, d'autres ont répondu que, dans leurs postes, il agissent selon deux niveaux de classification, et qu'il sont en attente de la classification officielle. Une autre catégorie a répondu qu'il y a une discordance entre le poste et ce que la personne fait dans la réalité « *j'ai une description de tâches détaillée,*

mais pas précise selon ce que je fais au CSRH ». D'autres répondants se plaignent du fait « qu'il y a eu énormément de changements(...)et aucune mise à jour... », « nous sommes à définir exactement ce que sont nos tâches », « trop de projets nous viennent du national et nous devons les « imposer » sans grand succès puisque assez loin de la réalité sur le terrain »³²

Ces résultats nous démontrent la nécessité, voire-même, l'obligation de procéder à une définition plus précise des postes, des tâches et des responsabilités connexes, afin que les employés agissent convenablement en conséquence.

À la question « **pourriez-vous décrire vos rôles et responsabilités au sein du CSRH ?** », 7 enquêtés, soit 63% ont su décrire leurs rôles et responsabilités, tandis que 4 répondants, soit 37% n'ont pas pu donner une description de leurs tâches parce qu'ils jugent qu'il est difficile de décrire l'ensemble des tâches « *puisque assez flou encore*», ou encore « *pas clairement, n'ayant pas de description* », certains ont même ajouté qu'ils n'ont pas encore de description de tâches.

Afin de jauger la motivation que procure le travail au sein du CSRH, nous avons recueilli les réponses suivantes, à la question « **comment décriviez-vous votre travail (répétitif, imaginatif, ou autre... ?** », les avis sont très partagés. 13% des répondants ont jugé que leur travail est varié et assez diversifié, mais les 60% restants, même s'ils trouvent que leur travail est diversifié, varié, productif, munitieux, instructif, stimulant, ils ont ajouté à 100% qu'il reste « *routinier avec des changements quasi quotidiens* », « *répétitif, en apprentissage et en ajustements constants* », « *demandant des défis pour trouver la bonne information* », « *assujetti à des changements souvent pour un meilleur résultat* », « *stressant car on est beaucoup en retard* », « *les défis sont quotidiens* », « *il faut être constamment à l'affût des changements* », et d'autres l'ont qualifié de « *indescriptible !* ».

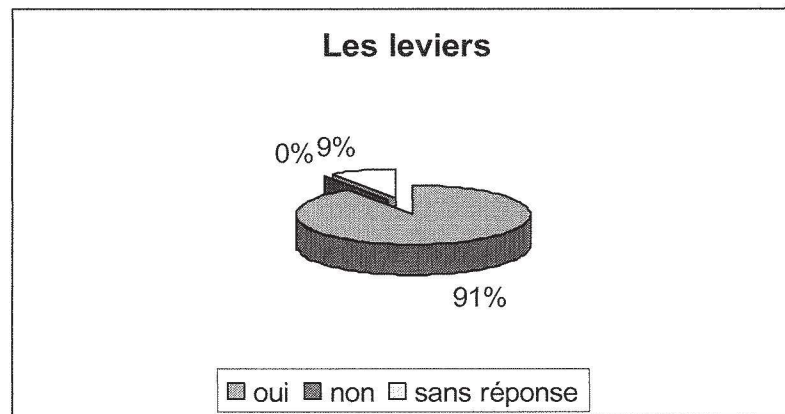
Bref, tels sont les témoignages recueillis et qui sont, à notre sens, révélateurs car la majorité des répondants sont contraints, à cause des changements et des défis à relever chaque jour.

³² Données recueillies à partir des réponses des employés du CSRH

B- Les leviers et les entraves

Afin de déceler les points forts et les faiblesses qui pourraient être, respectivement, considérés comme des stimulants ou des entraves, les enquêtés ont répondu majoritairement de manière positive à cette question, soit 91% ont énuméré des leviers stimulants. les 9% restants, soit un répondant n'ayant pas eu de réponse à cette question.

Figure 8



Les fiches de contrôle et les fiches techniques sont des éléments qui sont revenus assez souvent, à raison de 27%. Elle constituent des éléments de force dans l'organisation du travail. Les répondants ont aussi évoqué « *les relations avec les pairs* », « *la bonne volonté et l'écoute du gestionnaire* », « *coopération des pairs* », etc. Tout ceci nous amène à dire que les balises essentielles pour qu'un projet de changement réussisse sont réunis et partagées par tous.

En ce qui concerne les entraves, le système informatique ainsi que l'intégration et la qualité de l'information, soit sur le PDC soit sur le SGM sont des éléments qui sont revenus à maintes reprises. Les répondants sont unanimes par rapport à ses entraves, et ce, à raison de 73%.

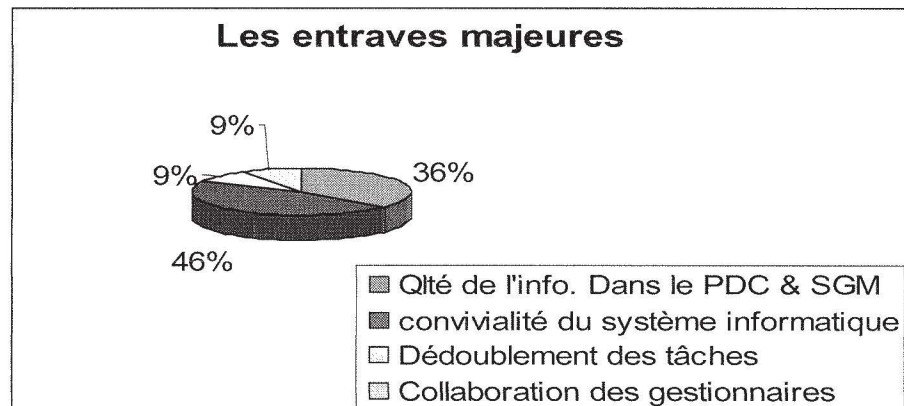
Les autres répondants, 27%, ont ciblé d'autres facteurs connexes qui constituent aussi des irritants majeurs entravant ainsi l'atteinte d'un service de qualité : « *travail se fait en double, on ne sait pas qui fait quoi, ça engendre une perte de temps majeure* », « *les gestionnaires ne comprennent pas toutes les sortes d'actions de dotation. Manque de*

collaboration de leur part. Il faudrait les former sur la dotation », « manque de temps pour mettre à jour les informations », « description de travail inexistante ». Telles sont les entraves qui constituent des irritants majeurs à l'ensemble des enquêtés qui ont répondu à 100% à cette question.

Cet exercice nous amène à bien cibler les entraves réelles et qui peuvent être classées selon les quatre catégories suivantes :

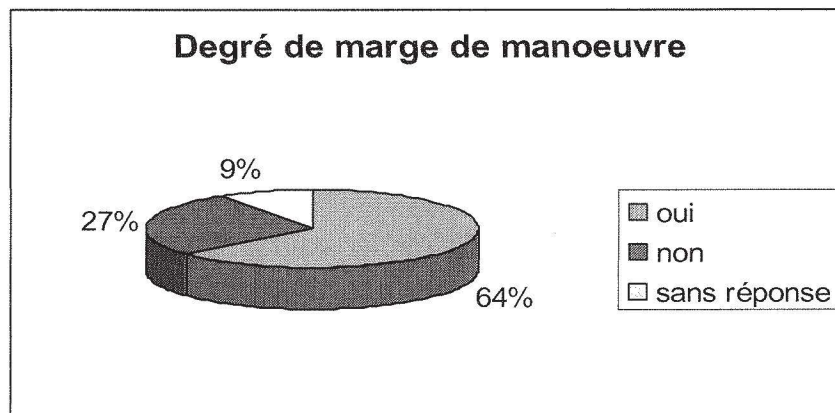
- ✓ Convivialité du système informatique ;
- ✓ Qualité et intégration de l'information reçue ;
- ✓ Sensibilisation des gestionnaires ;
- ✓ Mise à jour des descriptions des postes.

Figure 9



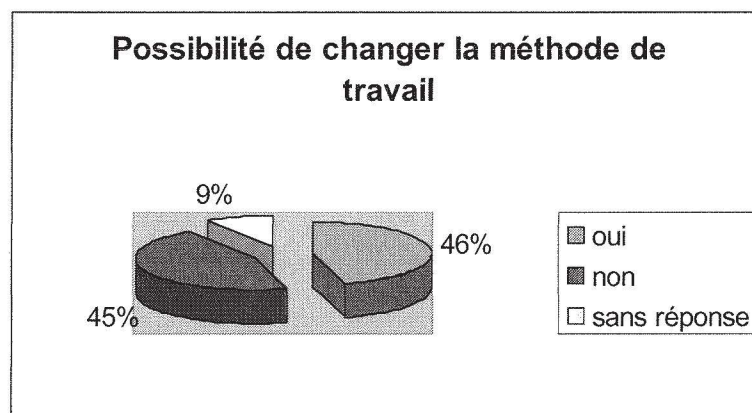
C) Degré de marge de manœuvre

Par rapport au degré de marge de manœuvre, la majorité des répondants détiennent une marge de manœuvre, mais seulement 4 répondants sur onze, soit 27%, ne l'ont pas à cause de leurs contraintes à offrir un service par téléphone et par courriel en même temps.

Figure 10

D- Possibilité de modifier la méthode de travail

Les avis sont partagés par rapport à cette question. Les répondants n'ayant pas de possibilité de changer leur méthode de travail ont attribué cela aux procédures, aux paramètres légaux, ou à leur situation d'apprentissage constant.

Figure 11

E) Les contraintes

Afin de permettre aux employés de se prononcer par rapport aux contraintes vécues quotidiennement, une grande majorité, soit 82%, ont répondu par l'affirmative. Le maintien d'une norme de service est la contrainte la plus lourde à gérer, les trois quart des

répondants l'ont évoquée. On peut aussi noter que le facteur temps, à lui seul, accapare la grande part du gâteau, à raison de 44% des répondants, (voir figures12&13, ci-dessous)

Figure 12

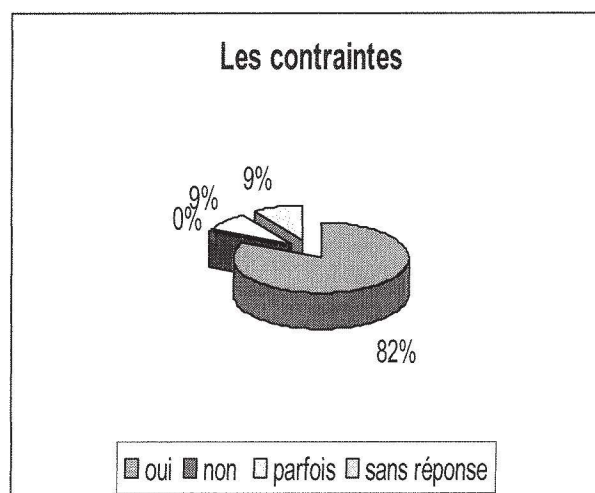
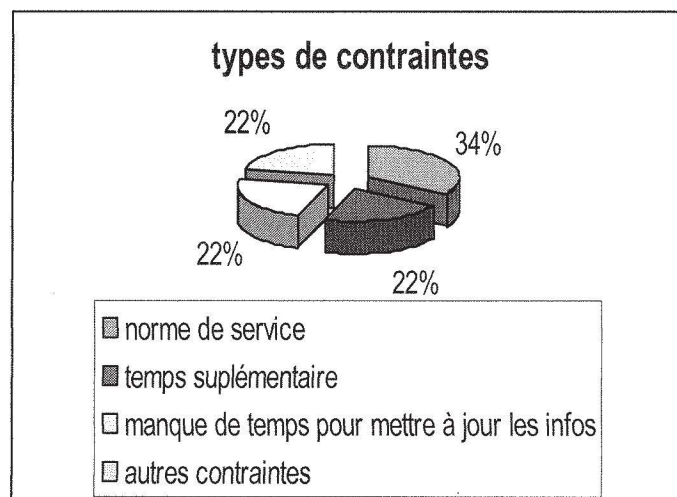


Figure 13



F) Estimation des coûts en dollars et en temps.

On ne peut procéder à une amélioration des processus d'affaire sans se questionner sur les coûts que ceux-ci engendrent. C'est la raison pour laquelle, nous cherchions à savoir si les employés pouvaient faire un estimé des coûts en argent et en temps pour les activités qu'ils entreprennent. Les résultats sont révélateurs, pour les deux facteurs, les répondants méconnaissent les coûts engendrés. En effet, la majorité ont justifié la difficulté de faire un estimé par « *l'inexactitude de l'information* » ; selon eux, cet élément fera la différence entre une demande qui serait traitée en « *2, 5 ou 10 minutes* ». Pour d'autres, « *l'imprévisibilité des demandes* » serait aussi une cause. Pour d'autres répondants, la complexité de certaines demandes n'aide pas à bien estimer les coûts (voir figures 14 & 15)

Figure 14

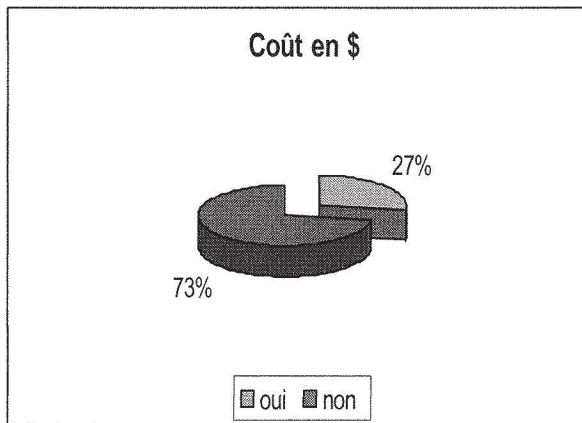
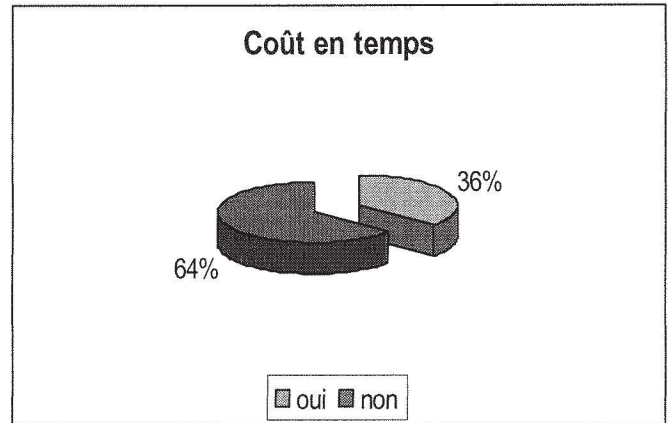


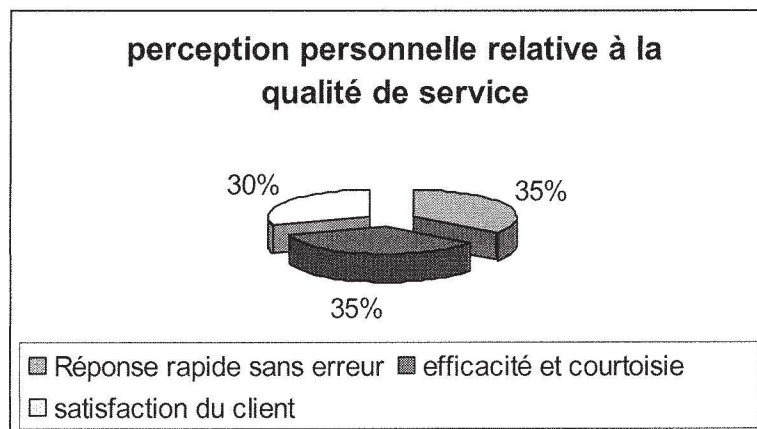
Figure 15



G) Perception de la qualité de service

En ce qui a trait à la perception personnelle relative à la qualité de service, les 11 enquêtés ont répondu de manière majoritaire, « *réponse rapide sans erreur* » est un point qui est revenu 7 fois dans leurs réponses, de même pour « *l'efficacité et la courtoisie* », ainsi que pour « *la satisfaction des attentes du client* », c'est aussi un élément essentiel pour l'atteinte d'un service de qualité et qui est revenu 6 fois dans les réponses. Les enquêtés ont aussi souligné qu'un service de qualité est aussi « *l'exactitude des informations* », « *la pro-action* », « *le client et ses besoins sont mis à l'avant plan* », etc.

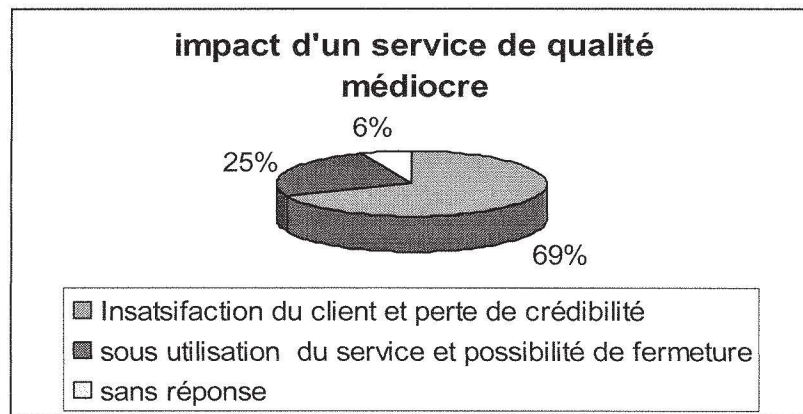
Figure 16



H) Impacts d'un service de qualité médiocre

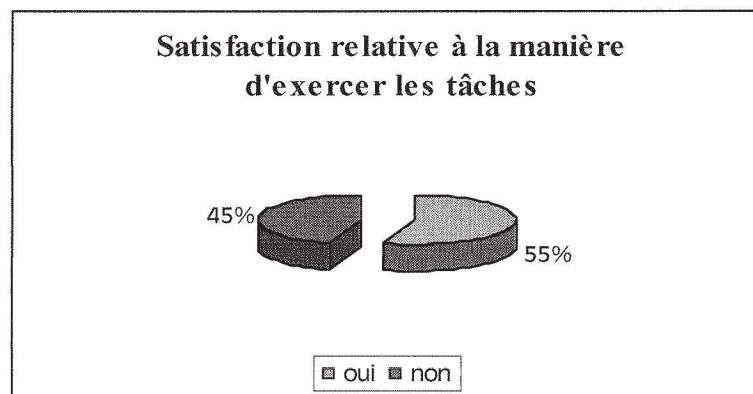
En ce qui concerne l'effet pervers d'un service de qualité médiocre, les répondants sont majoritairement unanimes et ils sont conscients qu'un tel service va engendrer l'insatisfaction du client, qui va, à son tour, affecter la crédibilité et l'image de marque du CSRH et puis va se répercuter sur le moral, la motivation et l'engagement de toute l'équipe, ceci pourrait mener à une éventuelle fermeture du centre. Ils étaient nombreux, soit 94%, à évoquer de tels effets.

Figure 17



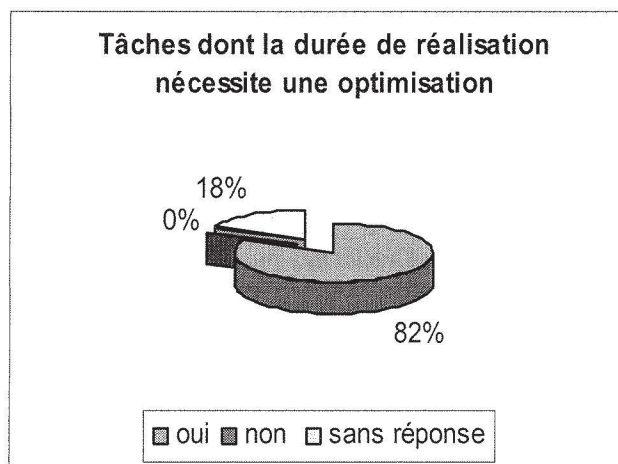
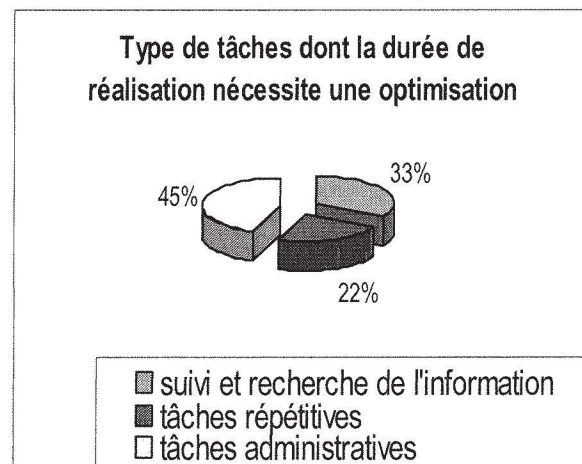
I) Satisfaction personnelle de la manière d'exercer les tâches

Relativement à cette question, les avis restent partagés ; mais il faut, quand même, noter que les 45% des répondants, soit 5 personnes sur 11 ont suggéré la mise en place d'un « *système de communication et des procédures simples* ». Certains ont aussi manifesté le « *besoin de structure et de temps pour une meilleure prise de décision* ». D'autres répondants souhaitent « *avoir une description de tâches plus claire* », et « *réduire les tâches manuelles* » pour pouvoir « *travailler vite* »...(voir figure 18)

Figure 18

J) Les tâches dont la durée de réalisation doit faire objet d'une optimisation

En ce qui concerne cet aspect, une grande majorité, soit 82% des répondants souhaitent que la durée de réalisation des tâches fasse objet d'une optimisation, le plus rapidement possible. Selon eux, la perte de temps et de l'énergie créent des irritants majeurs qui se répercutent négativement sur leur rendement, et surtout sur leur motivation. Il souhaitent vivement se départir des tâches répétitives, à raison de 22% des répondants. Les 33% souhaitent une amélioration de la qualité de l'information afin de réduire le temps perdu dans la recherche et le suivi. Et finalement, les tâches administratives ont récolté la grande majorité des voix, soit 45% des répondants, (Voir figures 19 & 20)

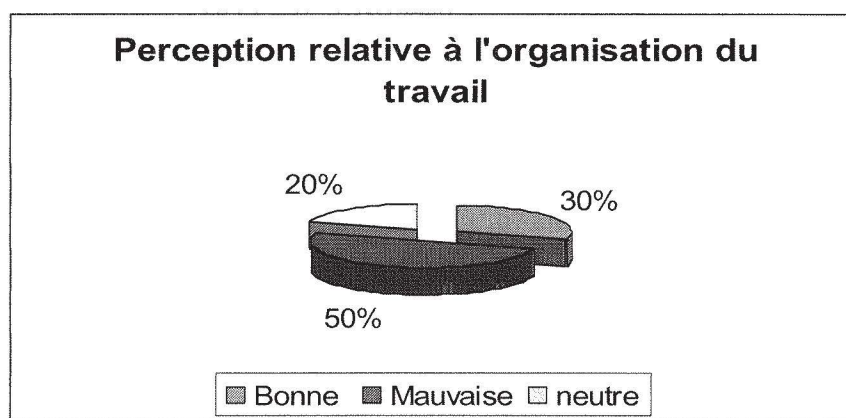
Figure 19**Figure 20**

k) Perception relative à l'organisation actuelle du travail

L'organisation du travail, selon les perceptions des répondants laisse à désirer. Quoique 30% des enquêtés en soient satisfaits, ils n'ont pas hésité à se prononcer sur les lacunes : « *il manque des ressources pour ne pas faire du temps supplémentaire une norme !* », « *...mais il y a toujours place aux ajustements* ». Ceux ayant une perception négative, soit 50%, souhaitent « *simplifier les procédures* » pour une « *uniformité avec les autres CA* ». Certains la trouvent comme une « *organisation non stable, tout est encore fluide* » et « *des améliorations à apporter afin de mieux faciliter le travail* ».

D'autres répondants pensent qu'« *elle répond aux besoins du jour* ». Tandis que d'autres se plaignent de se trouver « *en mode réaction, plus qu'en mode pro action* ». Tels sont les témoignages exprimés par la grande majorité des répondants. (voir figure 21)

Figure 21



L) Les tâches à améliorer

Pour cette question, la majorité des employés ont répondu par l'affirmative, parmi eux, 64% pensent qu'il y a beaucoup de tâches à améliorer. Selon eux, l'ouverture des billets, l'enregistrement des demandes, la vérification des informations, la recherche des signataires, le scanning(numérisation), l'accusé de réception et l'acheminement... sont des tâches qui ne génèrent aucune valeur ajoutée, et n'engendrent que de la perte du temps. Ils ont tous, à 100%, évoqué ces éléments comme des tâches à éliminer. (voir figure 22 & 23)

Figure 22

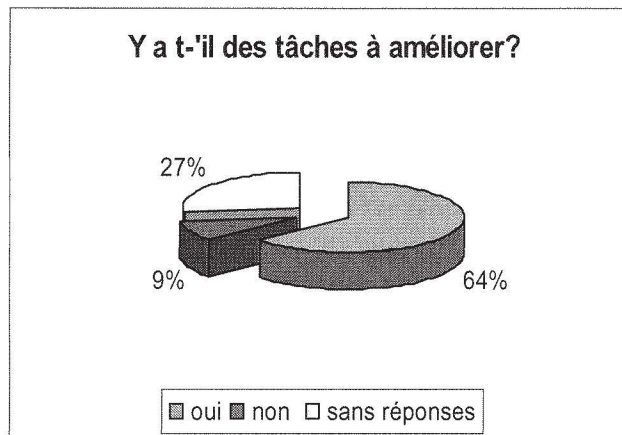
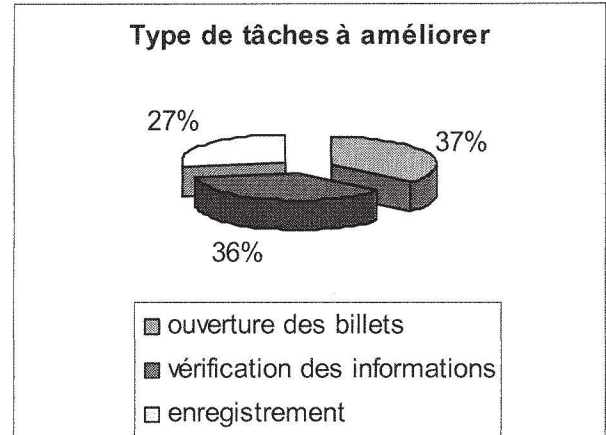


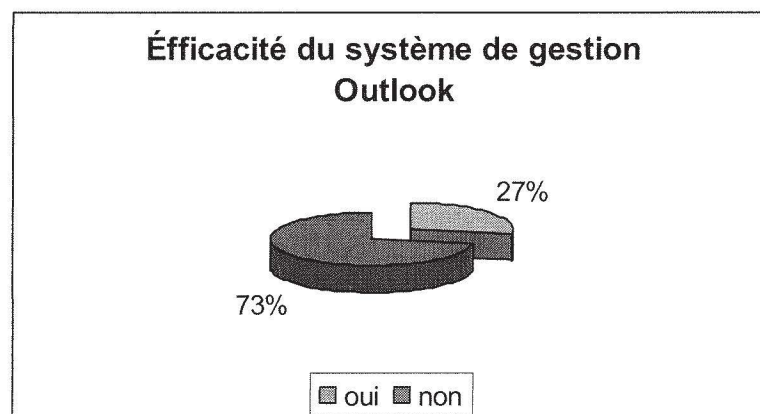
Figure23



M) Efficacité du système de gestion Outlook

Parmi les sources de problèmes entravant l'atteinte d'un service de qualité, on peut noter, dans les réponses, que la majorité, soit 73%, trouvent le système de gestion inefficace à cause, entre autres, du manque de convivialité et de l'intégration des informations. Ils ont aussi évoqué le fait que, assez souvent, les informations qui y figurent ne sont pas mises à jour, et qu'il ne permet pas « *des recherches poussées, par exemple, les noms d'employés* ». Il ne permet pas, non plus, d'éliminer « *les demandes en double* »...(voir figure 24)

Figure 24



N) La communication au sein du CSRH

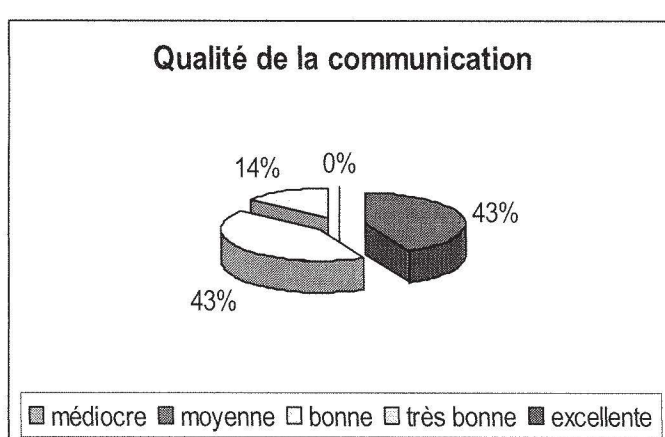
«La communication est à l'organisation ce que l'huile représente pour un moteur. Un moteur ne pourrait pas fonctionner sans huile. Avec un minimum, il le ferait peut-être pour un moment, avant que toutes les parties du moteur ne s'abîment. Donc, ce même moteur ne fonctionnera efficacement que si la quantité d'huile prescrite par le fabricant est Respectée.³³»

En parallèle avec cette citation et en considérant les résultats ci-dessous de très près, on peut donc conclure que le CSRH doit impérativement communiquer convenablement. En effet, en communiquant les changements à venir, le CSRH limitera les impacts de ceux-ci. Par ailleurs, que ce soit au sein de l'organisation ou dans sa vie personnelle, tout individu a plus d'opportunités pour s'harmoniser avec le changement s'il en est averti au moment opportun et via l'information pertinente à ses besoins. L'objectif étant, avant tout, de le faire adhérer et s'approprier le changement pour qu'il y voie une valeur ajoutée. Les résultats tels qu'affichés, par rapport à la stratégie communicationnelle, à la qualité de la communication ou aux différents canaux de communication, dans les figures ci-dessous, parlent d'eux-mêmes (Figures 25,26 et 27)

Figure 25

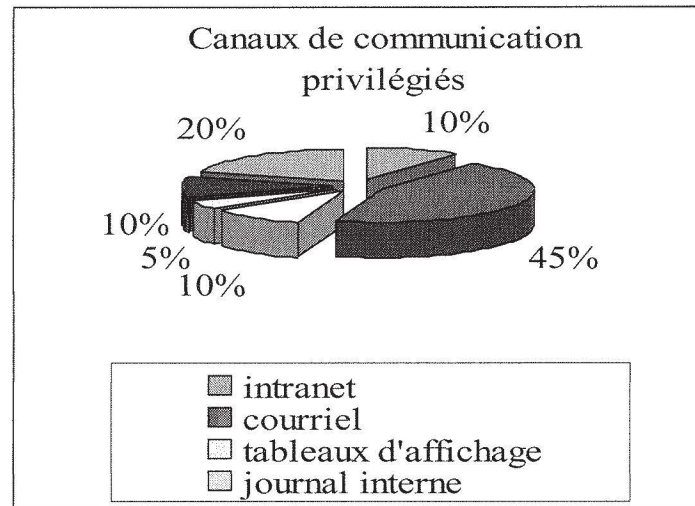


Figure 26



³³ Pierre G. Bergeron, tiré du site www.reso-net.com, consulté le 20 mars 2008

Figure 27



5.5 Analyse des résultats de l'enquête et recommandations préliminaires

L'analyse des questionnaires nous révèle que la majorité des enquêtés ont su mettre le doigt sur les entraves qui compromettent un service de qualité meilleure. À notre sens, les dysfonctions telles qu'exprimées par la grande majorité émanent, entre autres, de la qualité du système de gestion Outlook ; s'ajoute à cela l'organisation du travail qui nécessite un lifting et une optimisation immédiate. Ces problèmes se répercutent négativement sur la qualité du service, ce qui crée, entre autres, des doublages de tâches. Il arrive, assez souvent que plusieurs personnes travaillent sur la même demande, ou encore il se peut qu'une même demande soit en traitement tandis qu'elle a déjà été traitée, et finalisée par une autre personne. Cela crée beaucoup de conflits, d'irritation et, chez certaines personnes, le découragement. Ainsi, on peut répertorier les problèmes selon les catégories suivantes : 1) planification des tâches et la coordination du travail, 2) qualité du système de gestion Outlook; 3) qualité de l'information ; et 4) communication.

Notre objectif majeur, via cette analyse, est donc de pallier à toutes ces problématiques afin de redessiner un processus de travail souple et intelligent. Notre plan initial prévoyait une analyse beaucoup plus vaste et exhaustive. Nous avons prévu sonder la majorité des partenaires impliqués dans ce processus de travail. En effet, trois questionnaires ont été élaborés pour recueillir des informations pertinentes de la part des employés, des gestionnaires internes et des gestionnaires clients. Nous n'avons pu réaliser que l'enquête auprès des employés, par contre pour ce qui est des gestionnaires internes et des gestionnaires-clients, l'enquête n'a pas pu avoir lieu vu que la direction craignait de créer des attentes.

Nous nous sommes donc contentés d'analyser les données révélées par l'enquête auprès des employés. À partir de cette analyse, nous formulerons les recommandations susceptibles de remédier aux problématiques analysées.

5.5.1 La planification des tâches et la coordination du travail

Cette problématique de planification des tâches a suscité beaucoup d'intérêt de la part des répondants. En effet, elle requiert une attention particulière afin de procéder à une analyse approfondie des postes, l'objectif étant de mieux rééquilibrer les tâches et les distribuer efficacement.

L'enquête nous révèle que la majorité des employés est très favorable à ce que les tâches jugées sans valeur ajoutée soient éliminées, ce qui aidera à optimiser les processus de travail et aussi à décongestionner les goulots d'étranglement.

Nous proposons donc :

➤ d'instaurer une porte d'entrée des demandes. Ceci implique l'allocation d'une personne-ressource qui fera le « dispatching » des demandes. À priori, nous suggérons une spécialisation, sans pour autant négliger la polyvalence. Ceci veut dire que les huit adjointes en ressources humaines se verront attribuer, à tour de rôle, par semaine un ou deux types d'actions de dotations dépendamment du nombre de demandes reçues.

➤ la planification des rotations se fera mensuellement. Chaque adjointe aura des actions de dotation pour la semaine. Toutefois, elle changera de type d'action de dotation afin de créer la polyvalence, ce qui aidera aussi à savoir qui fait quoi. Le même planning sera distribué aux gestionnaires-clients qui sauront à qui adresser leurs demandes. Ainsi, le suivi est plus facile, la redondance et le chevauchement des activités seront éliminés. Ceci aidera aussi à prévoir les périodes de fortes demandes. C'est aussi l'occasion pour pousser les gestionnaires à planifier leurs besoins futurs au préalable, ce sera ainsi facile de les prévoir.

En poussant les gestionnaires à planifier leurs besoins en dotation, les employés seront ainsi avertis des périodes de fortes demandes et pourront s'organiser en conséquence, ceci aidera à gérer les ressources de manière efficace, efficiente et rigoureuse. L'objectif est aussi d'impliquer activement les gestionnaires dans ce processus de planification.

Nous suggérons pour les PE afin de pallier à leurs contraintes de répondre, en même temps, à des demandes par téléphone et par courriel. Il se plaignent aussi de l'absence d'un premier filtre d'appels. Souvent les appels téléphoniques parviennent par erreur aux postes des PE :

- la création d'un poste de filtrage d'appels, afin de diminuer considérablement le temps perdu pour répondre à des appels mal orientés et à les acheminer au service approprié.

- une planification intelligente de leurs tâches de façon à ce qu'ils ne soient pas en même temps en ligne et répondent aux courriels. L'idée est de créer deux groupes : un groupe de PE, se chargera de répondre **UNIQUEMENT** au téléphone, au moment où l'autre équipe répondra **UNIQUEMENT** aux demandes par courriel des gestionnaires. Cette activité se fera aussi à tour de rôle, ce qui, à notre sens, aidera les PE à se concentrer sur une chose à la fois, et surtout bien performer. Cette planification hebdomadaire des tâches dépendra des périodes de fortes demandes, l'essentiel étant donc de gérer rigoureusement les ressources selon la cadence et le rythme du travail.

5.5.2 La qualité de l'information

Le processus de dotation est au cœur de l'expérience administrative des gestionnaires et des employés. Et la qualité de l'information manipulée est, en quelques sortes, la vitrine de l'efficacité administrative d'une organisation de service, tel que le CSRH, raison pour laquelle, il est essentiel que ce processus soit efficace, simple et qu'il ne représente aucune embûche ou, à tout le moins, un minimum d'embûches et pour les gestionnaires et pour les employés. Sans une information intégrée et intègre, ce résultat serait difficilement atteignable. Nous suggérons à cette fin donc :

- une sensibilisation des gestionnaires, qui est, répétons-le, capitale. Ainsi, ils connaîtront, au moment de remplir leur formulaire, l'impact d'une information exacte sur la qualité du service attendue.

➤ la création d'un formulaire électronique est un moyen efficace pour pallier à ce genre de problème. Le gestionnaire remplira donc électroniquement sa demande, qu'il ne pourra acheminer que si toute l'information requise pour cette demande est complète. Ceci éliminera une multitude d'activités et de tâches de vérification de l'exactitude des données. Il faut aussi prévoir des cases où le gestionnaire pourrait cocher dans le cas où la même demande devrait être prolongée...

5.5.3 La qualité du système de gestion Outlook

Pour la majorité des répondants, tel que mentionné plus haut, le système de gestion Outlook est la source principale des dysfonctionnements soulevés. Il s'avère que c'est un système non convivial, ne permettant pas des recherches poussées, et souvent les informations qui y figurent ne sont pas mises à jour.

Le processus de dotation et les demandes qui parviennent des gestionnaires, surtout dans des périodes de fortes demandes, ne sont pas adaptés à un processus en ligne. Ils sont plutôt adaptés à un processus papier. Voici ce que nous proposons :

➤ Il faut donc les revoir à la lumière des nouvelles technologies. N'utilisant pas encore les outils de demande de dotation en ligne, en l'occurrence le formulaire électronique, cela affecte la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des gestionnaires et aussi à sa capacité d'offrir un soutien adéquat et un service de haute qualité.

➤ La création d'un formulaire électronique, dans le court terme, comme nous l'avons déjà évoqué, est une solution parfaite pour pallier à ce problème. Puisque la Direction nationale a déjà investi dans le logiciel People Soft (un progiciel de gestion intégré) qui sera mis en place dans quelques mois et est en train de faire du « benchmarking » pour l'outil utilisé par Agriculture Canada « the Express Lane Staffing », la dotation accélérée.

➤ Le CSRH devra donc explorer d'autres potentialités et d'autres fonctionnalités du système de gestion Outlook qui ne sont pas encore exploitées.

5.5.4 La communication

Les résultats recueillis par rapport à la communication laissent à réfléchir. Quoique les 55 % des répondants estiment qu'il y a une stratégie communicationnelle au sein du CSRH, parmi les 45% restants, 27% pensent qu'il n'y a pas de stratégie communicationnelle et 18% se sont abstenus de répondre à cette question. Tous les répondants souhaitent avoir une communication transmise via un seul canal et une seule personne. Le but est d'avoir l'information adéquate au moment opportun. Un autre constat est que le moyen le plus utilisé pour diffuser l'information est le courriel, raison pour laquelle les 55% des répondants souhaitent plutôt une diversification des canaux de communication. Ils ont, en fait, opté, entre autres, pour le journal interne. Il est, à notre sens, l'outil parfait pour fédérer les employés autour de l'esprit de l'organisation. Nous suggérons donc :

➤ la mise en place d'un journal interne. Il sera aussi une tribune pour présenter le plan stratégique de l'organisation, faire comprendre les enjeux et répondre aux attentes des lecteurs. Il faut partir du principe qu'un journal interne existe pour et par son lectorat, d'où la nécessité que cette publication soit destinée aux employés en leur apportant des informations pratiques et exploitables au quotidien. Les employés pourront donc parler de leurs succès, évoquer aussi les difficultés ainsi que les incidents. L'objectif est de créer un espace d'expression où tout le monde aura un mot à dire.

➤ La mise en place de ce journal sera confiée à un comité de trois ou quatre personnes de différents postes hiérarchiques. Ils pourront donc décider, de concert avec les autres employés par rapport aux sujets qui y seront traités, la périodicité de parution, etc.

6- Recommandations concernant l'organisation du travail

Après avoir formulé les recommandations préliminaires qui touchent, de façon globale, l'organisation du travail, la communication, le système de gestion, et la qualité de l'information, nous nous pencherons, dans ce chapitre sur les éléments qui touchent de plus près le processus de travail afin de formuler les recommandations, en vue de l'optimiser et configurer un nouveau processus.

L'étude nous a permis de dégager deux niveaux de changement permettant d'améliorer le processus de dotation d'emploi occasionnel, tout en maintenant le système existant, à savoir Outlook. Il s'agit de changements au niveau des règles d'affaire, de la manière dont les services sont offerts aux gestionnaires, et des changements au niveau des outils mis en place pour une demande de dotation (action) existants et le développement d'une gamme de services via un site Web propre au CSRH.

En terme de mise en oeuvre, l'ensemble des opportunités sous-jacentes aux cinq objectifs d'amélioration, cités dans le paragraphe précédent, pourraient se faire en deux phases :

- **Phase 1** : Révision des règles d'affaire, la manière dont les services sont offerts aux gestionnaires, changement des outils mis en place pour une demande de dotation
- **Phase 2** : Développement d'interfaces Web et intégration des services offerts par le CSRH

6.1 Motifs d'investissement pour le CSRH

Comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre précédent, la Direction nationale a investi dans l'achat de « People Soft » ; mais en attendant son implantation effective, le statu quo n'est pas une option acceptable, compte tenu des difficultés du système actuel et des enjeux qui sont rattachés aux processus opérationnels, dont notamment :

- a) Les résultats du sondage effectué auprès des employés, ont mis en évidence tous les dysfonctionnements du système de gestion actuel. Selon ce sondage, certaines

personnes, soit 73% des répondants, sont relativement satisfaites du système. Toutefois, si ce taux est encourageant, il n'en demeure pas moins fragile (27% *insatisfaits en plus des quelques commentaires négatifs, des 73%, par rapport à certaines fonctionnalités du système qui ne sont pas encore exploitées*) et pourrait être encore meilleur surtout pour un processus aussi névralgique, touchant directement, et les gestionnaires et les candidats ;

b) Les résultats du sondage dégagent clairement que le maintien du statu quo n'est absolument pas une option souhaitable, pour les raisons évoquées dans le dépouillement et l'analyse des questionnaires plus haut ;

c) L'avancée rapide que font certaines organisations canadiennes par rapport aux services en ligne ;

d) Les répercussions qu'un processus opérationnel déficient, se faisant via un système de gestion inefficace, puisse avoir sur le niveau de satisfaction des clients, et ultimement sur la rétention des employés ainsi que sur la réputation et l'image de marque de l'organisation ;

e) L'importance de maximiser l'efficiency et l'efficacité des capacités administratives du CSRH ;

Sur cette base, étant donné l'absence de solutions système clés en main, la seule option envisageable pour le CSRH, à moyen terme, est d'exploiter toutes les opportunités d'amélioration possibles en optimisant les outils et les ressources en place.

Par ailleurs, l'étude a identifié plusieurs opportunités qui, à des coûts relativement modestes, permettraient de maintenir le système actuel en place, tout en permettant d'améliorer et de rapprocher le niveau de service de celui des meilleures organisations de services canadiennes, et, par la même occasion, améliorer l'efficiency des opérations internes, qui est l'objectif majeur de ce mandat.

Ci-après, quelques recommandations réalistes pour l'amélioration du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel :

1) Arrimer les processus administratifs aux services en ligne et développer l'expertise du personnel administratif

Comme nous l'avons déjà mentionné, plus loin, les processus opérationnels ne sont pas adaptés à un processus de dotation en ligne, et ne sont pas revus à la lumière des nouvelles technologies ;

1.1 Afin d'arrimer les règles et processus d'affaires à cette nouvelle réalité suscitée par une demande de dotation en ligne via le site Web par opposition à une demande traditionnelle en papier ou par courriel, le CSRH doit faire en sorte que :

1.1.2 le formulaire en ligne devienne le moyen officiel pour toute demande de dotation, et que l'ensemble des formulaires reliés à la demande en dotation soient disponibles en format électronique seulement (ne plus envoyer de formulaire papier ni de courriels).

1.1.3 les données relatives aux demandes reçues et traitées par le CSRH soient captées et « stockées » sur une base hebdomadaire afin que la direction soit en mesure d'effectuer des analyses comparatives en ce qui a trait aux demandes finalisées, aux demandes à problème, ou autres incidents. L'objectif en est d'avoir des rapports de progrès ponctuels. Ils permettront par la suite de ramener les réajustements nécessaires.

1.1.4 Que l'on développe un programme de formation pour l'ensemble des employés pour qu'ils deviennent des spécialistes des outils de demande de dotation en ligne et puissent être en mesure d'accompagner les gestionnaires pour remplir leur demandes en ligne et aussi les orienter vers les liens où l'information pertinente et mise à jour, serait disponible.

2)Élargir la gamme et la qualité de services en ligne offerts aux gestionnaires

En se comparant aux meilleures organisations canadiennes, en ce qui a trait aux services Web, le CSRH n'offre, presque, pas du tout de service en ligne. En effet, un nombre non négligeable de demandes reliées à la dotation se fait toujours à l'aide de formulaires papiers. De plus, en considérant les avancées rapides et les gains que font des organisations canadiennes de service en ce qui a trait à la gamme des services offerts via le Web, soit pour promouvoir leur image de marque ou bien pour améliorer la qualité de leur service, le CSRH doit impérativement développer son propre site Web pour la livraison de services administratifs. L'objectif étant de maintenir à jour et répondre aux attentes de ses clients et surtout créer une image de marque de qualité.

2.1 Afin d'élargir sa gamme de service et de simplifier certaines règles en ce qui a trait aux changements dans des demandes de dotation :

2.1.1 Il faut que les règles qui s'appliquent aux changements relatifs à une mutation, nomination indéterminée, prolongation déterminée, prolongation étudiant, etc. s'appliquent sur le même formulaire initial. Le gestionnaire n'aurait pas à restituer une nouvelle demande pour le même candidat. Particulièrement pour l'employé, il n'aurait pas à entreprendre un nouveau processus dès le début.

2.1.2 il faut que le gestionnaire puisse inscrire sa demande sur une liste automatisée relative au type de demande. Cette fonctionnalité présente plusieurs avantages, et pour le gestionnaire et pour l'employé, dont certains concernant la création d'un répertoire de demandes de dotation par type, dans lequel l'employé n'aura pas à cocher, lui-même, la case pour classer les demandes selon le type. Cette fonctionnalité permet aussi de planifier l'offre de service puisqu'elle aidera l'employé à connaître la demande réelle pour les différents types de dotation .

2.1.3 de plus, nous proposons aussi une fonctionnalité « Chat » entre gestionnaire et employé directement sur le navigateur afin d'éliminer les copies conformes systématiques, des demandes de rectification d'information dans les courriels et aussi supprimer les itérations bilatérales. En effet, ceci aidera à préserver le rôle de chacun, mais surtout à voir où on est rendue une demande ainsi que son état d'avancement. Cela va éliminer

considérablement les délais d'attentes pour rectifier une information. Ce qui d'ailleurs crée une multitude de goulots d'étranglement dans le schéma du processus en question.

3) Développement d'interfaces Web et intégration des services offerts par le CSRH

3.1 Développer des interfaces Web pour toutes les fonctions relatives aux demandes de dotation et créer une page Web propre au CSRH

3.1.1 il faut que les employés au sein du CSRH accèdent aux fonctions reliées à la demande de dotation de tout type, via Info Web au lieu de perdre du temps à se promener d'un écran à l'autre. Ceci permettrait aux gestionnaires et employés d'utiliser un système unique, dont les avantages sont nombreux, on en citera quelques uns :

- les applications Web sont beaucoup plus conviviales que ne le sont les différents écrans consultés lors du traitement d'une demande ;
- Il permettrait l'accès à toutes les applications reliées au traitement d'une demande de dotation via une plateforme unique.

3.1.2 Il faut aussi créer une page Web afin de promouvoir l'image de marque du CSRH, et sur laquelle on peut éventuellement annoncer, entre autres, l'offre de service, parler des réalisations, informer sur les valeurs, la vision et la mission, les ressources et aussi afficher les plans stratégiques...

Finalement, nous suggérons aussi une analyse et une révision approfondies des autres processus opérationnels. L'expérience pourrait éventuellement toucher les autres lignes d'affaires. L'objectif est d'avoir des processus de travail souples, fluides et sans goulots d'étranglement et surtout des façons de faire uniformes.

Nous suggérons aussi, dans une autre perspective, de procéder à un examen du climat organisationnel pour jauger certains aspects de ce dernier... .

En finalement, pour informer les partenaires concernés sur tous ces changements, un plan de communication est de mise, ci-après une suggestion.

6.2 Plan de communication

Dans un projet de changement, l'organisation ne peut le mettre en œuvre, ni le mener à bien sans un plan de communication pragmatique qui l'accompagne, tout au long de ses différentes phases. En effet, le CSRH doit impérativement élaborer un plan de communication destiné aux différents partenaires, avec des informations relatives aux différentes stratégies ainsi qu'à l'auditoire cible, dont voici une proposition :

Stratégie	Auditoire cible
Présentation de l'étude d'opportunité	Membres du comité de gestion Employés du CSRH Gestionnaires-clients
Compte rendu régulier par rapport aux différents changements	Membres du comité de gestion Employés du CSRH Gestionnaires-clients
Sessions d'information générale sur une base mensuelle	Membres du comité de gestion, Employés et Gestionnaires clients
Série de diners-pizza pour présenter les opportunités retenues	Employés, gestionnaires-clients (inviter quelques uns à tour de rôle)
Participation des employés et des gestionnaires-clients au développement du Site Web et des fonctionnalités reliées aux services offerts par le CSRH	Employés, Gestionnaires et Gestionnaires-clients
Campagne de publicité relative aux changements importants liés au processus opérationnel, création du site Web et inscription des services en ligne	Direction des ressources humaines Employés du CSRH Gestionnaires-clients

6.3- Schématisation du processus optimisé

À la lumière des résultats de l'enquête et les recommandations précitées, le processus de travail « demande de dotation d'emploi occasionnel », est revu et reconfiguré. Ainsi toutes les tâches jugées sans valeur ajoutée, superflues et redondantes sont éliminées pour finalement dessiner un processus de travail intelligent et sans goulots d'étranglement. Ce schéma a été présenté au gestionnaire qui l'a validé en le qualifiant de « plus logique ».

Nous avons suggéré, pour ce faire, l'implantation de quelques méthodes, techniques et pratiques, telles que dictées par les projets RPA, et qui ont démontré un apport considérable relativement à la motivation du personnel et l'engagement organisationnel. Nous avons également suggéré l'implantation d'un journal interne afin de motiver et adhérer tout le monde à un projet partagé où tous, gestionnaires et employés, trouveront une valeur ajoutée.

L'objectif étant de mener le CSRH à définir clairement sa mission et d'adopter une politique de communication globale qui s'adresse aux publics internes, et ses partenaires externes aussi. Cette politique doit marquer et mettre en relief la dynamique structurelle de l'organisation, tout en encourageant le sens de l'écoute et de l'expression de l'opinion afin qu'elle puisse atteindre les résultats escomptés, et qui sont, entre autres, l'excellence des services offerts par le CSRH.

Le CSRH est devant une multitude de choix stratégiques qui s'offrent à lui. Il doit donc impérativement prendre les décisions qui conviennent le mieux à sa mission, à sa vision et qui mettent en relief le projet de l'organisation, qui se résume à la quête de l'excellence, et que Shwebig (1998.p137)³⁴ a défini comme suit :

« Expression de l'entreprise comme communauté humaine, le projet n'est jamais imposé : c'est l'ensemble du corps social qui participe à la définition de son identité de son dessein. Il y a donc un processus itératif entre les différentes composantes du corps de l'entreprise qui tendent à répondre à des questions aussi fondamentales que qui sommes

³⁴ Cité par Souad EL Haous dans le rapport de stage (1996) « l'événementiel : quelle stratégie pour quelle finalité »

nous ? où allons-nous ? quels sont nos atouts ? nos faiblesses ? quelles valeurs devons nous développer dans ce sens ? »

Nous avons aussi proposé la création d'un site Web pour promouvoir l'image de marque du CSRH et aussi pour communiquer les réussites, les plans stratégiques et y présenter l'offre de service. Le but étant de générer des avantages concurrentiels....

Voici donc le nouveau schéma du processus

 
G:\RAPPORT DE STAGE\diagramm G:\RAPPORT DE STAGE\tableau ex

Diagramme opérationnel normatif «Processus de demande de dotation d'emploi occasionnel optimisé»

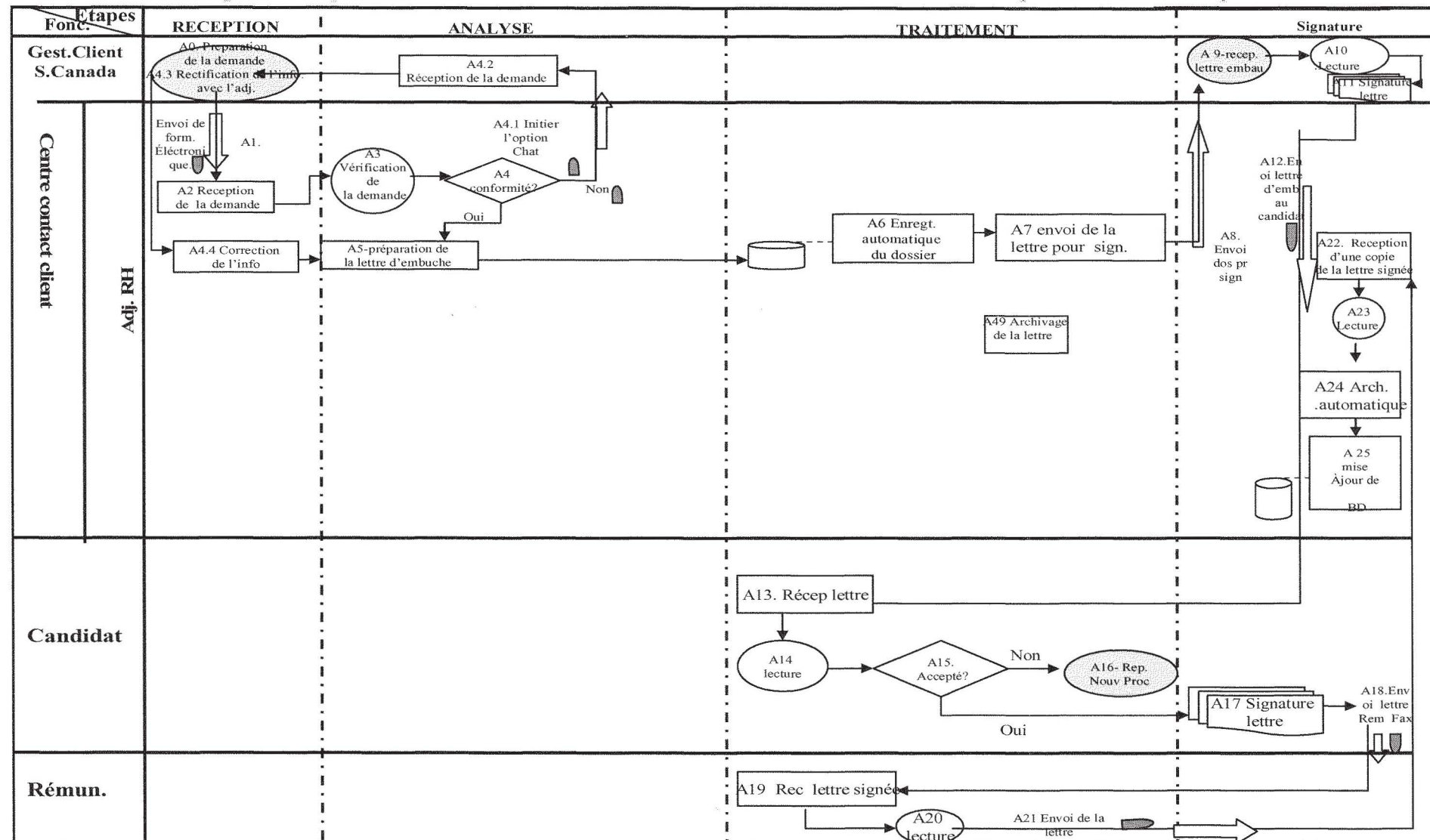


Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

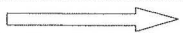
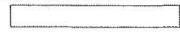
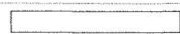
LIMITE DU PROCESSUS								
Étape 1: Réception d'une demande De dotation par Courriel								
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
Service Canada	Gestionnaire	Début						
		A0 Préparation de la demande 	T1 Remplir le formulaire	I.1 Action de dotation	Tch1Formulaire électronique	L1 Région du Qc.		
		A1 Envoie de la demande(formulaire) 	T1 Envoi du formulaire	I.1demande de dotation	Tch1 formulaire électronique	L1 Région du Qc		
		A2 Réception de la demande de dotation (billet) 	T1 Ouvrir le formulaire	I.1 Demande de dotation I.2 demande de dotation	Tch1 traitement informatique Tch2 courriel	L1 Montréal	TVA	
		Étape 2: Analyse						
CENTRE CONTACT CLIENT	adjointe RH	A3 Vérification de la demande 	T1 Vérifier la conformité aux exigences	I.1 Type de demande de dc	Tch.1courriel	L1 Montréal	VAA	
		A4 Dossier conforme? 	T1Décider de prendre action ou contacter le GEST.	I.1 Critères	Tch 1 Informatique	L1 Montréal	VAA	
		Si oui, A5 (préparation de la lettre d'embauche)						
		Si non , A4.1						
		A5.1 Initier une demande de chat avec gestionnaire 	T1 Entrer en contact avec gest, sur le Web	I.1 info. Manquante	Tch1 Informatique	L1Montreal	TVA	
		A4.2 Réception de l'appel 	T1 Répondre à la demande		Tch1 Via le web	L1 Montréal	TVA	
Service gestionnaire		A4.3 rectification de l'info en ligne 	T1 Corriger le formulaire	I.1 demande de dotation	Tch1Via le Web	L1 Montréal	TVA	
		A5 Préparation de la lettre d'embauche 	T1 Ouvrir le modèle de la lettre d'embauche T2 inscrire les info,relatives à la demande	I.1 Lettre d'embauche I.2 Lettre d'embauche	Tch1 Informatique Tch 2 Informatique	L1 Montréal	VAA	

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

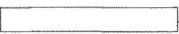
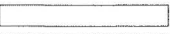
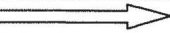
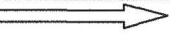
Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
			T3 Attribuer un n. de processus	I.3 Lettre d'embauche	Tch 3 Informatique			
		A6 Enregistrements automatique de la demande  	T1 Enregistrer la demande dans le PDC	I1 Dossier de dotation	Tch 1 Informatique	Montréal	VAA	
CCC	Adj. RH	Étape 3 traitement						
		A7 Envoi de la lettre au gest. pour signature 	T1 Acheminer la lettre d'emploi au gestionnaire T2 Lire les détails	I.1Lettre d'embauche	Tch1 Courrier interne	L1 Montréal	TVA	
Service Canada	Gest./Signataire	A8 Réception de la lettre d'embauche 	T1 Ouvrir le courrier T2 Vérifier le nom du destinataire	I.1Lettre d'embauche I.2 Lettre d'embauche	Tch1 Courrier interne Tch 2 Courrier interne	L1 Région du Québec	TVA	
		A9 Réception de la lettre d'embauche 	T1 Ouvrir message T2 Lire le nom du destinataire	I.1 Courriel I.2 Dossier	Tch1 informatique	L1 Région du Qc	TVA	
		A10 Lecture du message 	T1 Prendre connaissance du contenu T2 Prise de décision	I.1 Lettre d'embauche I1Lettre d'embauche	Tch 1 informatique	L1 Région du quebec		
		A 11 Signature de la lettre 	T1 Signer la lettre	I1 Manuellement		L1 Région du quebec	TVA	
		A12 Envoi de la lettre d'offre d'emploi au candidat 	T1 Acheminer la lettre d'emploi au candidat	I. Offre d'embauche	Tch1 par fax ou en main propre	Région QC	TVA	
		A13 Réception de la lettre 	T1 Prise connaissance du contenu	I. Offre d'emploi	Tch 1 Manuellement		TVA	
		A14 Lecture de la lettre 	T1 Prise de décision	I. Offre d'embauche	Tch1 Manuellement			
		A15 Accepté? Si non A16 reprise du processus dès le début 						
QC	Candidat	A16 Reprise d'un nouveau processus						
		A17 Signature de la lettre d'offre d'emploi 	T1 Signer l'offre d'embauche	I.Offre d'emploi	Tch1 Manuellement		TVA	
		A18 Envoi de la lettre à la rémunération 	T1 Faxer la lettre signé à la rémunération	I1 Lettre d'offre d'emploi	Tch1 Par fax		TVA	

Tableau d'analyse et d'optimisation du processus de demande de dotation d'emploi occasionnel-CCC

Occasionnel-CCC

Org.	Fonct.	Ph1. Activités/ Symboles	Ph2. Taches/ Opérations	Ph3. Flux d'information	Ph4. Technologie	Ph.5 Lieux d'activités	Résultats	Observations
CCC	Rémunération	A19 Recption de la lettre d'offre d'emploi signée 	T1 Vérifier le nom du destinataire	I1 Nom du candidat	Tch1 Par fax	Région QC	TVA	
		A20 Lecture de la lettre d'embauche 	T1 Prendre connaissance de l'acceptation de l'offre d'emploi	I1 lettre d'offre d'emploi dûment signée				
		A21 Envoi de la copie de lettre signée à l'adjointe en RH	A1 Acheminer la lettre à l'ADJ.RH	T1 lettre co-signé par Gest. et Candidat	Tch 1Courrier interne	I1 Montréal	VAA	Délais de réception trop élevés
Centre Contact Client	Djointe Ressource humaines	A22 Réception de la lettre signée 	T1 Prise connaissance du contenu	T1 lettre co-signé par Gest. et Candidat	Tch 1Courrier interne	I1 Montréal	VAA	
		A23 lecture de la lettre 	T1 Prendre connaissance du contenu	T1 Lettre d'embauche signée				
		A 24 Archivage de la lettre dans le dossier 	T 1 Classer la lettre dans le dossier du candidat	I1 Dossier complet	Tch1automatique	I1 Montréal	VAA	
		A25 Mise à jour du système  	Tch1 Effectuer la mise à jour	I1 Base de données CCC	Tch Informatique	L1 Montréal	VAA	
		A26 Fermer complètement dossier 	Tch 1 Mettre le dossier dans l'archive					
		Fin						
		LIMITE DU PROCESSUS						

Conclusion

Ce rapport porte sur l'analyse et la révision des processus opérationnels au sein du Centre de Service des ressources humaines de Service Canada, en vue de proposer une optimisation du processus de « dotation d'emploi occasionnel ».

Dans un premier temps, nous avons étudié le contexte général du CSRH, pour comprendre son fonctionnement ainsi que les sources de dysfonctionnements. Pour ce, nous avons procédé à l'analyse du processus, en observant et en interviewant les employés afin de voir de très près comment se déroule le processus dans la réalité.

Cet exercice nous a permis de schématiser le processus en question afin de permettre au gestionnaire, qui a validé le schéma, de le visualiser, et en même temps de nous permettre de voir clair tous les goulots d'étranglement qui alourdissent le processus. L'objectif, étant de procéder à une optimisation du processus via l'élimination des tâches qui ne génèrent aucune valeur ajoutée et également améliorer la qualité du service .

Les questions reliées aux coûts, en argent et en temps, n'ont pas généré de feed-back. Nous n'avons pas aussi eu de feed-back de la part des gestionnaires clients sur leur perception de la qualité du service souhaité et le service offert par le CSRH.

Nous réitérons, comme l'ont mentionné Michel Hammer et James Champy qu'« *en dépit des risques d'échec, nous sommes encouragés par le nombre des succès. Les organisations qui abordent le reengineering sous la houlette des dirigeants compréhensifs, résolus et énergiques ont toutes les chances de réussir. Les bénéfices d'un reengineering réussi sont spectaculaires pour l'entreprise, pour ses cadres et pour ses salariés- et pour l'économie dans son ensemble* »³⁵

De ce fait, il faut souligner que l'étude comporte certaines limites, qui sont dues entres autres, à la non exhaustivité de l'analyse causée par le manque de certaines

³⁵ Hammer, Michael et James Champy(1993). Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances. Paris : DUNOD, P.236, cité par Mathiew Divay

informations tout au long du stage et le non déroulement de l'étude tel que nous l'avons prévue dans le plan initial.

Précisons aussi que cette étude n'est, en aucun cas, « une solution clé en mains ». Toute chose étant égale par ailleurs, comme le disent les économistes, il faut prendre en considération les variables qui peuvent compromettre la mise en œuvre des changements proposés. Il ne faut pas, non plus, perdre de vue le contexte actuel de la fonction publique, où les défis sont énormes pour stabiliser la main-d'œuvre et surtout en assurer la relève.

Tous ces facteurs ainsi que d'autres peuvent éventuellement ralentir ou compromettre la progression de l'implantation des changements souhaités. C'est donc un défi pour le CSRH, il doit le gérer avec une grande prudence afin que les changements amorcés puisse réaliser les objectifs escomptés.

Ce qui fait donc que « La différence entre
un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau,
c'est l'homme »

(Proverbe arabe)

Références

Ouvrages

Aubert, Benoit A. Lyne Bouchard et Lin Gingras (1995). *La RPA : vision globale et rôle des technologies de l'information*. Gestion, juin,p.57.

Ballé, M. (2000) *Reengineering des processus*, Dunot, Paris.

Bernier, Carole, Alain Pinsonneault, Suzanne Rivard et Hélène Blouin (1995). *La réingénierie : un processus à gérer*. Gestion, Juin, p.47.

Brunet, Sylvaine et Hervé Gardin (1995). *Pratiques du reengineering : redessine-moi l'entreprise*. Paris :ESF Éditeur, p.108.

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

Hammer, Michael et James Champy (1993). *Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une améliorationspectaculaire de ses performances*. Paris : Dunod, p.93. 236

HAMMER, M., CHAMPY, J.(1993), *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*, New-York, Harper Business.

Harrington, James H. (1994) *La réingénierie des processus administratifs : Le pouvoir de réinventer son organisation*. Montréal : Les éditions Transcontinentatles, p. 63.

Hammer, M et Champay J. 1993. *La reengineering*, Dunod, Paris

Kast, F.E. et J.E ROSENZWEIG (1974). *Organisation and Management: a system approach*, New York, Mc Graw-Hill

Leclerc 2000, adaptation des concepts de Johan,1995, Harrington,1994, Hammer, Champy,1993, Rummler et Brache,1995.

Mazoz, B., J.Leclerc en collaboration avec M.J.B. Tardif (2008), *La Gestion intégrée par résultats, Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*. Presses de l'université du Québec, page 305.

MORGAN , GARETH. (1986). *Image de l'organisation*, Montréal, Les presses de l'université Laval, Édition ESka.

Raymon, L, Francois Bergeron et Suzanne Rivard (1996). *La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises*. Québec : Université Laval, p.2

Terdiman, 1992b; Huff, 1992; Bruss et Roos, 1993; Davenport, 1993; Southern, 1994

SOUTHERN, G. (1994), "Introducing BPR: A Brainstorming Approach", *Business Change & Re-engineering*, vol. 2, no 1, p. 39-47.

TAPSCOTT, D., CASTON, A. (1993), *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, New-York, McGraw-Hill.

S.Brunet et H.Gardin (1995). *Pratiques du réingéniering : redessine-moi l'entreprise*. Paris : ESF Editeur, p.101-102

Revues, mémoires , journeaux spécialisés et notes de cours

Choi, Chung For et Stepehn L. Chan (1997). Business Process Re-engineering : Evocation, Elucidation and Exploration. *Business Process Management Journal*, vol.3, no. 1p.40.

Cornet A. 1999. « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris? », *Gestion*, vol.24, n3.

Divay, M. (2003) Le service de l'Internet promotionnel de Tourisme Québec : Une réingénierie des processus administratifs, Rapport de stage, ENAP-Montréal.

EL Haous Souad (1996), Etude sur la communication organisationnelle « l'événementiel : quelle stratégie pour quelle finalité »

Grover, Varun, Jeong, SeungRYUL, kettinger, William J. and Wang, Shouhong (1995). The Implementation of Business Process Reengineering. *Journal of information systems management*, vol. 12, no1, p. 109-144

Hackett, M.et Spurgeon,P.(1996) *Leadership and vision in the NHS : how do we create the "vision thing?"*, *Health Manpower Management*, vol.22, n1

HUFF, S. (1992), " Reengineering the Business ", *Business Quarterly*, vol. 56, no 3, Winter, p. 38-42.

Leclerc.Jean. notes du cours ENP-7228, Organisation du Travail, session hiver 07- Séance 4

Rharib, R. (2006), Étude sur l'Organisation du Travail dans un Contexte d'Amélioration continue de la Qualité : Cas du Centre d'appels au Centre de Perception Fiscale de RevenuQuébec. Rapport de Stage, ENAP Montréal.

Sources électroniques

[http://www.Lapresseaffaires.comcyberpresse.ca/article20061205,](http://www.Lapresseaffaires.comcyberpresse.ca/article20061205)

Pierre G. Bergeron, tiré du site www.reso-net.com,

[http://www.iccs-isac.org,](http://www.iccs-isac.org)

<http://www.servicecanada.gc.ca/fr/ausujet/index.shtml>

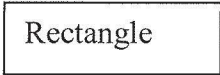
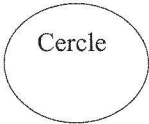
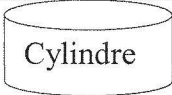
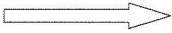
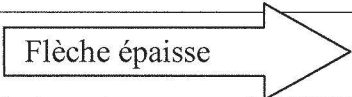
Guide : « En route vers l'excellence Source : <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>,,

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:RoueDeDeming.PNG,](http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:RoueDeDeming.PNG)

http://servicecanada.prv/page.aspx?p_lang=fr&p_tid=1

Annexes I

Légende des symboles del'American National Standards Institute (ANSI)

Symbole	Signification
	Activité (réception/préparation)
	Limite du processus (début/fin)
	Vérification /Analyse
	Point de décision
	Base de données informatiques (stockage/consultation)
	Signature
	Sens de déplacement
	Développement/ Circulation
	Demande d'information par téléphone

Annexe II

Questionnaire aux employés du CSRH

L'objet de ce questionnaire est de recueillir de l'information permettant de cerner les problèmes qui entravent la réalisation d'un **service de qualité**. Cette information va nous aider à poser un diagnostic approprié afin de formuler les recommandations susceptibles **d'améliorer les processus de travail actuels**.

Nous vous remercions d'avance du temps consacré pour répondre à cette étude, et nous vous assurons que toute l'information y figurant sera traitée de manière **anonyme** et en toute **confidentialité**.

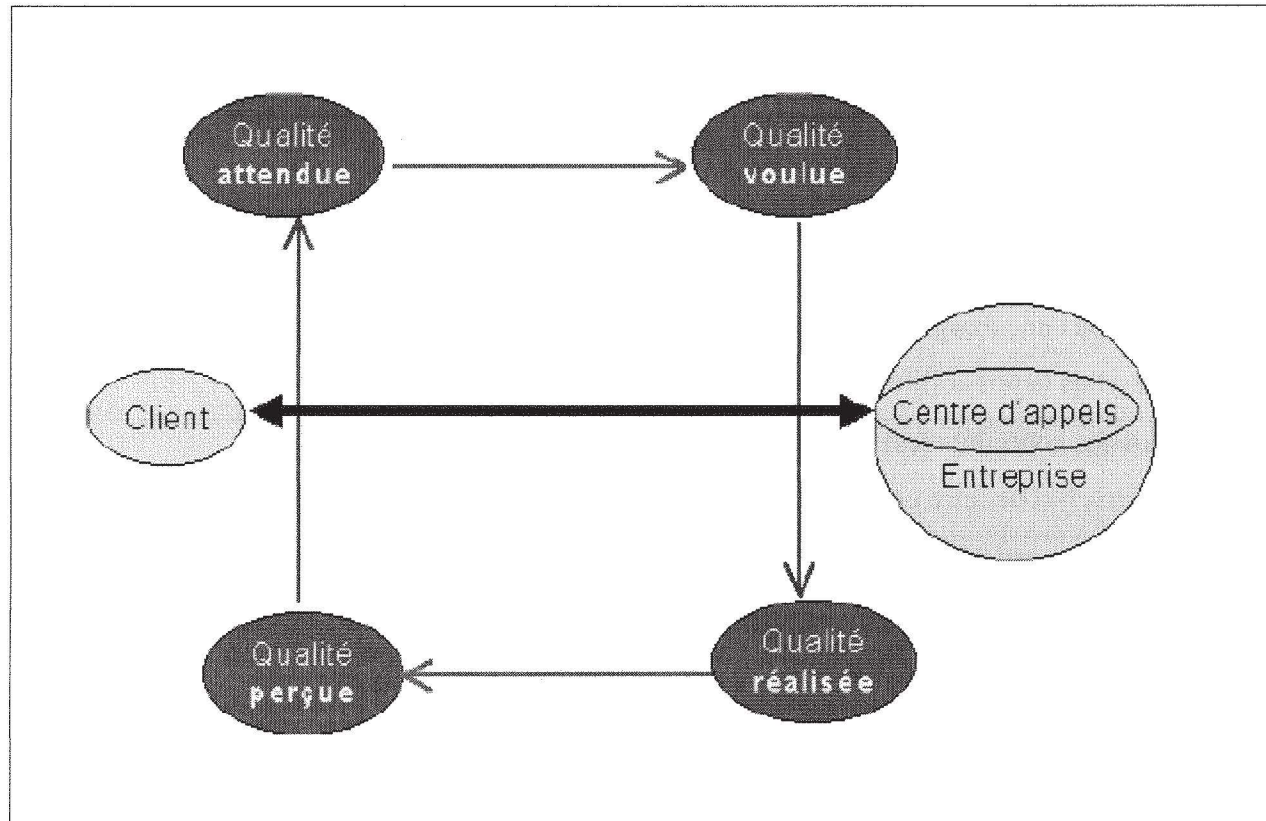
Prière de bien vouloir répondre aux questions de manière spontanée, car il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Merci de nous faire parvenir votre questionnaire complété au **plus tard le 6 mars 2008**, à l'attention de Souad EL Haous par courrier interne.

Merci, encore une fois, de votre collaboration très appréciée.

Veillez, s'il vous plaît prendre connaissance des quatre axes de qualité qui feront l'objet de cette étude et sur lesquels reposera l'analyse afin de mesurer l'écart en terme de **qualité souhaitée, voulue, réalisée et perçue** et par le client et par les membres de l'équipe du Centre de Service ressources humaines :

- « La qualité souhaitée : on va cerner les attentes des gestionnaires internes par rapport à leur interaction avec le CSRH ;
- La qualité voulue : on analysera les objectifs du CSRH pour offrir des services de qualité ;
- La qualité réalisée : on abordera le out put tel que réalisé par le CSRH ;
- La qualité perçue : On va cerner la qualité perçue par le client interne, et aussi par les personnes qui offrent le service »³⁶.



³⁶ Source : <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>, consulté le 04 février 2008

1- Quel est le titre officiel de votre poste?

2- Avez-vous une description de tâches précise et détaillée?

Commentaires -----

3- Pourriez-vous décrire vos rôles et responsabilités au sein du CSRH?

a- Quelles sont les tâches que vous réalisez ?

- Quotidiennement-----

- Périodiquement-----

4-Comment décriviez-vous votre travail? (Répétitif, imaginatif ou autre...)

5-Pourriez-vous énumérer des points forts, relatifs aux processus du travail, qui vous facilitent vos activités quotidiennes?

6-Y- a-t-il des entraves qui constituent un irritant majeur qui vous limitent dans vos tâches quotidiennes?

7-Avez-vous une marge de manœuvre pour modifier ou choisir l'ordre de vos tâches?

8-Avez-vous la possibilité de modifier la méthode de travail pour votre poste?

9-Etes-vous contraints (es) par des délais et/ou des échéanciers?

10- Pourriez-vous faire une estimation des coûts qu'engendre chaque tâche?

11- Êtes-vous capables d'estimer le % du temps qu'engendre chaque tâche?

Perception personnelle relative à la qualité du service
--

12- Comment décrivez-vous un service de qualité?

13- Selon vous, quel serait l'impact d'un service de qualité médiocre?

14- Êtes- vous satisfait de la manière dont vous exercez vos tâches?

Oui ☐

Non ☐

a- Si non, que suggérez-vous pour l'améliorer ?

15- Selon vous, y'a-t-il des activités ou des tâches dont **la durée de réalisation** doit faire objet d'une optimisation?

Oui ☐

Non ☐

a- Si oui, pourriez-vous énumérer ces activités ou tâches?

b- De quelle manière cette situation affecte-elle votre travail?

c- Quelles sont vos recommandations?

16- Que pensez-vous de l'organisation du travail actuelle au sein du CSRH?

17- Pensez-vous qu'il y a des tâches dans votre travail qui doivent faire l'objet d'une amélioration?

Oui ☐

Non ☐

a- Si vous répondez oui, pourriez-vous énumérer ces tâches?

18- D'après votre expérience, que suggérez-vous pour améliorer la situation?

19- Selon vous le système de gestion des demandes « Outlook » est –il efficace?

Oui ☐

Non ☐

a- Si vous répondez non, à quoi attribuez-vous les causes de cette inefficacité?

b- Selon vous, quelles seraient les pistes de solutions?

20- Pensez-vous qu'il y a une stratégie communicationnelle au sein du CRSR?

Ou i ☐

Non ☐

a- Si oui, comment l'évaluez-vous sur une échelle de 1 à 5?

(1= médiocre, 2 = moyenne 3 = bonne, 4 = très bonne et 5 = excellente)

1 ☐

3 ☐

2 ☐

4 ☐

5 ☐

b-Si non, quelles sont vos recommandations pour établir une stratégie communicationnelle qui répond le mieux à vos attentes?

21- Parmi les canaux de communication suivants, lequel préféreriez-vous qu'on utilise pour communiquer avec vous?

Intranet ☐

Journal interne ☐

Courriels ☐

Téléphone ☐

Tableau d'affichage ☐

Autres ☐

Merci encore une fois

Annexe III

Questionnaires aux gestionnaires clients

Les atouts et les entraves

1-Pourriez vous énumérer au moins quatre atouts majeurs du CSRH?

2-Pourriez-vous énumérer au moins quatre points d'amélioration du CSRH?

Commentaires -----

3-Parmi les atouts que vous avez énumérés, lesquels vous facilitent vos activités quotidiennes?

4-Parmi les entraves que vous avez citées, lesquelles constituent un irritant majeur qui limitent la qualité du service?

Perception personnelle relative à la qualité du service

5- Comment décriviez-vous un service de qualité?

6- Selon vous, ce serait quoi un service de qualité médiocre?

7- Pourriez-vous énumérer les effets d'un service de qualité médiocre sur l'atteinte de vos objectifs stratégiques à court et à moyen terme?

Processus transactionnels

8- Êtes- vous satisfait de la manière dont les demandes sont reçues et traitées par les employés de CSRH?

Oui ☐

Non ☐

c- Si non, que suggériez-vous pour améliorer la façon dont les demandes sont reçues et traitées?

9- D'après vous, quelles sont les causes directes et/ou indirectes qui affectent la qualité du service? (Énumérez celles liées au processus).

10-Quelles pistes de solutions suggériez-vous pour pallier à cette situation?

11-Pensez-vous que l'acheminement (le dispatching) des demandes se fait d'une façon appropriée par l'équipe CSRH?

Oui ☐

Non ☐

a- Si non, de quelle manière cette situation affecte-elle votre travail?

12- Que pensez vous de l'organisation du travail actuelle au sein du CSRH?

13-Pourriez vous identifier des tâches et/ou des activités qui nécessitent une réorganisation?

14-Etes-vous satisfait des délais de traitement des demandes par l'équipe CSRH?

Oui ☐

Non ☐

a- Si non, quelles seront, selon vous, les pistes de solutions

15- D'après votre expérience, comment évaluez-vous le système de gestion Outlook?

Efficace ☐

Inefficace ☐

a- Si vous répondez inefficace, à quoi attribuerez-vous les causes?

Communication

16- Pensez-vous qu'il y a une stratégie communicationnelle au sein du CRSR?

Ou i ☐

Non ☐

b- Si oui, comment l'évaluez-vous sur une échelle de 1 à 5?

(1= médiocre, 2= moyenne, 3= bonne, 4= très bonne et 5 = excellente)

1 ☐

2 ☐ 3 ☐

4 ☐

5 ☐

c- Si non quelles sont vos recommandations pour établir une stratégie communicationnelle qui répond le mieux à vos attentes?

Merci, encore une fois.

Annexe IV

Questionnaire aux gestionnaires de la Direction des ressources humaines

Les atouts et les entraves

1 Pourriez vous énumérer au moins quatre atouts majeurs du CSRH?

2- Pourriez-vous énumérer au moins quatre points d'amélioration du CSRH?

Commentaires -----

3-Parmi les atouts que vous avez énumérés, lesquels vous facilitent vos activités quotidiennes?

4-Parmi les entraves que vous avez citées, lesquelles constituent un irritant majeur qui limitent la qualité du service?

Perception personnelle relative à la qualité du service

5- Comment décriviez-vous un service de qualité?

6- Selon vous, ce serait quoi un service de qualité médiocre?

-----7-

7-Pourriez-vous énumérer les effets d'un service de qualité médiocre sur l'atteinte de vos objectifs stratégiques à court et à moyen terme?

Processus transactionnels

8- Êtes- vous satisfait de la manière dont les demandes sont reçues et traitées par les employés de CSRH?

Oui ☐

Non ☐

d- Si non, que suggériez-vous pour améliorer la façon dont les demandes sont reçues et traitées?-----

9- D'après vous, quelles sont les causes directes et/ou indirectes qui affectent la qualité du service? (Énumérez celles liées au processus).

10-Quelles pistes de solutions suggériez-vous pour pallier à cette situation?

11-Pensez-vous que l'acheminement (le dispatching) des demandes se fait d'une façon appropriée par l'équipe CSRH?

Oui ☐

Non ☐

b- Si non, de quelle manière cette situation affecte-elle votre travail?

12- Que pensez vous de l'organisation du travail actuelle au sein du CSRH?

13-Pourriez vous identifier des tâches et/ou des activités qui nécessitent une réorganisation?

14-Etes-vous satisfait des délais de traitement des demandes par l'équipe CSRH?

Oui ☐

Non ☐

b- Si non, quelles seront, selon vous, les pistes de solutions

15- D'après votre expérience, comment évaluez-vous le système de gestion Outlook?

Efficace ☐

Inefficace ☐

b- Si vous répondez inefficace, à quoi attribuerez-vous les causes?

Communication

16- Pensez-vous qu'il y a une stratégie communicationnelle au sein du CRSR?

Oui ☐

Non ☐

d- Si oui, comment l'évaluez-vous sur une échelle de 1 à 5?

(1= médiocre, 2= moyenne, 3= bonne, 4= très bonne et 5 = excellente)

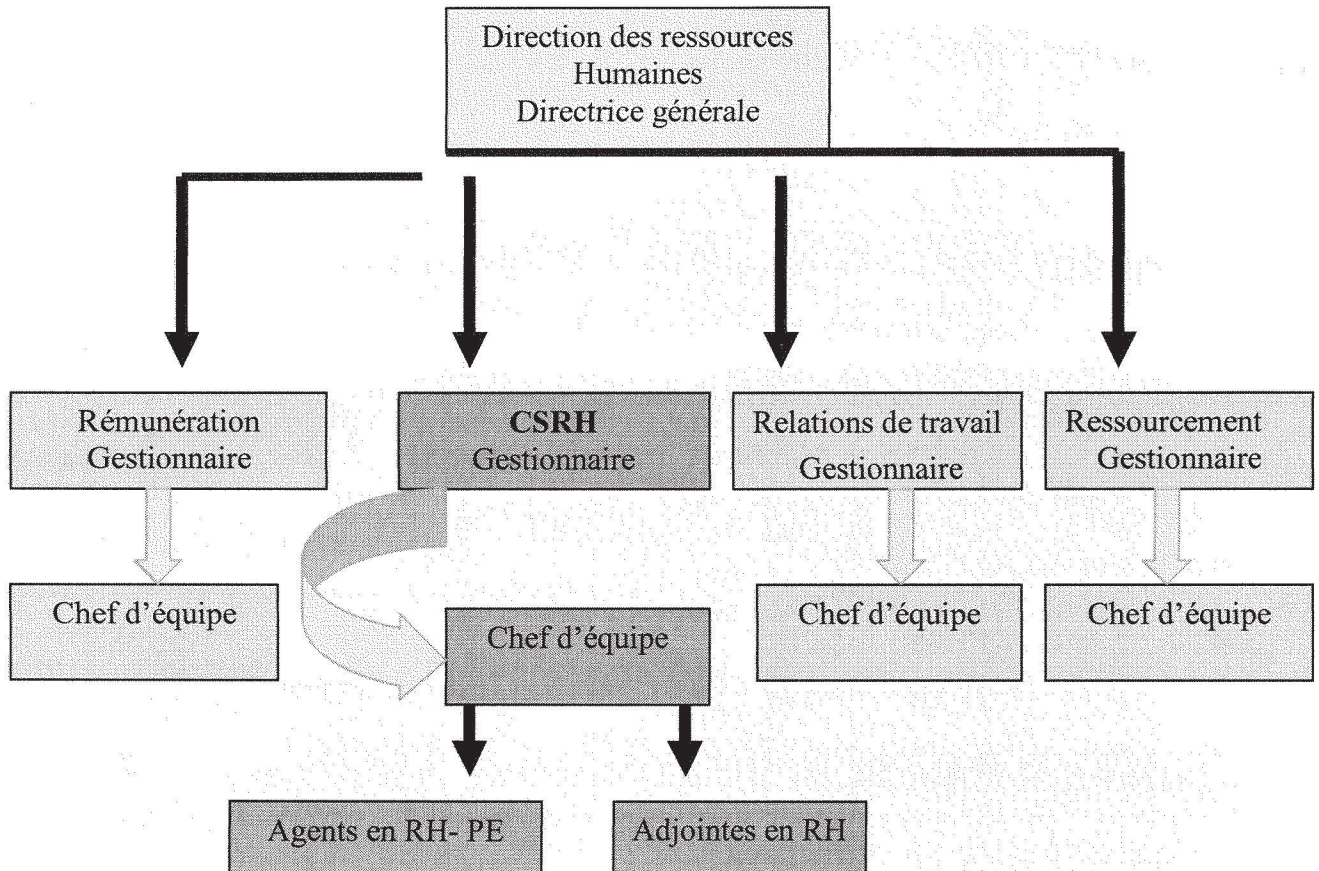
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

e- Si non quelles sont vos recommandations pour établir une stratégie communicationnelle qui répond le mieux à vos attentes?

Merci, encore une fois, de votre participation très appréciée.

Annexe V

L'organigramme de la direction des Services en Ressources Humaines³⁷



³⁷ Nous avons configuré cet organigramme que Mr. Luc-André Langlois a validé

Appréciations et témoignages

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS D'ANALYSTE/CONSEILLER/CONSULTANT DU STAGIAIRE
(À la mi-temps du stage)

AVIS : Les renseignements contenus dans ce formulaire sont confidentiels, sous réserve des dispositions prévues à la Loi sur l'accès.

Stagiaire : SOVAD EL HAOUIS
Organisme d'accueil : Service Canada (Centre de Service Personnes Humaines)
Période de stage : Du 28 janvier au 16 mai 2008

DIRECTIVES

À la mi-temps du stage, le stagiaire et le chargé de formation pratique procèdent à l'évaluation des habiletés du stagiaire, à l'aide du présent formulaire, qu'ils expédient au responsable des stages. Il nous semble important que les deux parties en cause participent activement à cette activité d'évaluation. Le stagiaire, d'abord, afin qu'il puisse être en mesure d'identifier lui-même ses forces et ses difficultés. Le chargé de formation pratique, ensuite, afin qu'il puisse faire connaître la perception qu'il a de son potentiel en tant que futur analyste/conseiller/consultant. Après l'évaluation de la mi-temps du stage, le chargé de formation pratique ainsi que le stagiaire peuvent, s'ils le désirent, formuler des commentaires qui aideraient à la compréhension des résultats de l'évaluation. Par exemple, on pourra identifier les points sur lesquels le stagiaire devrait travailler davantage dans la seconde partie de son stage. Cette évaluation se fait selon une échelle de 1 à 4, la note 4 correspondant à un niveau d'excellence et la note 5 à ne s'appliquer pas (NSP).

Évaluation à la mi-temps du stage	Stagiaire					C.F.P.				
	Barème d'évaluation									
	-	-	-	+	NSP	-	-	-	+	NSP
Critères d'évaluation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Est capable d'exprimer clairement ses attentes			+					+		
Est capable d'une écoute active			✓					✓		
Est capable d'identifier et répondre aux vrais besoins de l'organisation			✓					✓		
S'adapte facilement aux diverses situations vécues en cours de stage				✓					✓	
Est habile dans les communications écrites				✓					✓	
Est habile dans les communications orales				✓					✓	
Est habile dans les relations interpersonnelles				✓					✓	
Est capable d'influencer un groupe de travail dans la poursuite d'un objectif			✓					✓		
Démontre un sens pratique dans la solution des problèmes rencontrés en cours de stage			✓					✓		
Est capable de travailler en groupe				✓					✓	
Fait preuve d'imagination, d'esprit créateur dans l'analyse des problèmes, l'examen des solutions			✓					✓		
Démontre de l'intérêt et de la motivation dans son travail				✓					✓	
Exécute le travail demandé avec diligence			✓					✓		
Fait preuve d'esprit de synthèse dans l'intégration des composantes d'un problème et des multiples facettes d'une solution			✓						✓	
Fait preuve d'habileté analytique dans l'étude des problèmes, établit des liens entre les éléments			✓						✓	
Est capable d'assumer les responsabilités inhérentes à sa tâche			✓					✓		
Démontre de l'initiative dans la planification et l'exécution de son travail			✓					✓		
Est précis dans l'accomplissement de son travail			✓					✓		
Utilise une approche stratégique auprès des différents intervenants pour la réalisation de son mandat			✓					✓		

Commentaires :

Très bon travail, très bonnes compétences pour être une excellente consultante.

N.B. : D'autres critères ou attentes significatifs peuvent être ajoutés en annexe.

Signature du chargé de formation pratique :

[Signature]

Signature du stagiaire :

[Signature]

DATES

29/28

29/02/08

Accusé réception du formulaire par la direction des études :

1/1

Ma belle Sarah,

C'est incroyable comme le temps passe vite! Le moment est venu de se dire Au revoir... Avec qui mangerai-je? Avec qui regarderai-je? Bref! J'espère sincèrement que nos chemins se croiseront à nouveau (au travail, je veux dire). Car je compte garder précieusement notre amitié. Les principes dans la vie me surprennent de jour en jour... c'est un plaisir de te connaître. Ma chère amie, je te souhaite beaucoup de succès dans tout ce que tu entreprendras et bonne chance dans tes recherches d'emploi!

Je t'embrasse bien fort et à la prochaine!

Rachida x x x

Je t'embrasse bien fort et à la prochaine!

Allo,
Je considère que les vieilles ont un monarque comme toi!
mea chère amie, celle-ci est la même
et t'embrasse!
+ x x x +

Donc, j'espère que tu pourras le faire avec elle
+ x x x +

Ce fut un plaisir
de faire ta connaissance
et de travailler avec toi.

Bonne chance

Ça t'aurait nous a rapidement
ouvert les yeux. Merci, mais aussi
d'avoir nous t'intégrés dans un groupe
en ébullition avec un manager plutôt
absent. Vous êtes une personne charmante,
j'espère que la fonction publique aura
l'occasion d'avoir dans son effectif
une personne intelligente et efficace
comme toi. Je serai bien
avec elle.

De ton soldat RYAN
char Kraun et yawmatom Mabrouk

XX

Chère Suzanne, tout est de travers.
Je t'embrasse, ton frère
qui t'aime.

Chère Louise,
Samedi, le 26
Tout amicalement
de la part de
Suzanne et
de moi-même.
Bonne nuit.

Dear Sarah, to me with
it was a pleasure and work a
to know you have your
you. Hope you for your H.K.S.C.
great thank you.
study here please join
Big

[illegible]

malgré le peu de
contacts que j'ai eu avec
toi, j'ai decouvert une personne
ouverte, chaleureuse, et
attachante. Ce qui agreable et
de faire ta connaissance dans
je suis convaincu que tu
auras beaucoup de succès dans
tes entreprises futures, Suzanne Dicaire
xxx

à Souad

J'ai apprécié nos petits moments de conversation. Ton sourire du matin est agréa ble, il va me manquer.

Je te souhaite bonne chance dans tes nouvelles aventures

Je te fais la bisse xxx
D. Desjardins

Salut Souad,

J'ai failli te ... J'allais écrire quelques mots pour souhaiter bonne nuit à la petite Coûthier. Il faut dire dans ton cas qu'elle est prématurée.

Je n'irai quand même te dire que c'est un plaisir de t'avoir comme collègue. Je suis certain que ce n'est qu'un "à bientôt" donc je te parle au présent. Je t'envoie des mots positifs et te dis bon succès pour la suite. Ma nouille Pierre-Camel

Un gros merci pour la présence chahutieuse et pour tout le support que tu as donné à notre jeune équipe. Bonne fin d'été et si tu reviens dans le coin, viens nous et si jore bonjour Godelme

Bonjour Souad,

J'ai apprécié tes petites attentions. Ton beau sourire.

Tu es une bonne personne.

Je te souhaite de trouver le travail qui te conviendra.

Bonne chance!

Nicolas

Ma chère Souad,

J'espère de nous avoir adoptés aussi simplement alors que tu m'étais pure de passage. Tes petites attentions vont nous manquer mais je garde ton sourire comme tu me l'offrais à chaque fois qu'on se croisait. Ton cheminement de carrière m'inspire et il me vient que de commencer. Chapeau! Va de l'avant et que le ciel t'ouvre les portes de la réussite. Gros bisous - (sa aussi sa va me manquer) xxx

Salut Souad,
Raisa I.

Je te souhaite tout ce que tu desires dans le futur et bonne chance dans tes recherches d'emploi.
Marie-Claude xxx

Chère Souad,

Comme je serai au ☀
à ta dernière journée, je
tenais à te dire un beau
et gros merci ...

merci pour ton aide;
merci pour tes bons et
beaux bonjours du matin;
merci pour ta bonne humeur;
merci pour toutes tes petites
attentions ...

simplement merci d'être
toi!

J'espère que nos
chemins se croiseront
de nouveau!

Andrée
bec bec



D0169699 3