

LE DILEMME DU DIRECTEUR DEMERS

Guy Archambault¹

Jean Demers est directeur du service Design de l'organisation au sein d'une grande entreprise manufacturière. En novembre 1990, il vit une situation difficile relativement à la gestion de son unité administrative.

En effet, les analystes qui travaillent sous sa responsabilité directe lui reprochent son manque de disponibilité. Selon eux, la bonne marche du service et donc la qualité du travail destiné aux autres services de l'entreprise s'en ressentent. Au cours des derniers mois, quelques analystes lui ont même souligné qu'il aurait intérêt à procéder à une quelconque réorganisation du service. Jean Demers est très conscient de la situation et il entend prendre des mesures à court terme pour la corriger.

Les analystes du service Design de l'organisation ont pour mission d'aider et de conseiller l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise dans l'élaboration ou la révision des structures administratives et la description des postes de travail qui en découlent, autant ceux des gestionnaires que ceux des employés de la base.

Tout en respectant le pouvoir décisionnel des gestionnaires, les analystes du service doivent faire en sorte que les changements apportés tiennent compte des politiques de l'entreprise en la matière.

En règle générale, chacun des analystes est responsable de ses propres projets, les plus complexes étant confiés aux analystes les plus expérimentés. Selon Jean Demers, tous les analystes apprécient énormément la possibilité d'être responsables de projets, mais au cours des dernières années, seul un petit nombre a nécessité la formation d'équipes de travail et lorsque ce fut le cas, c'était l'analyste le plus expérimenté qui en prenait la direction.

Même si l'entreprise est structurée par divisions, les analystes sont tous regroupés au siège social. Récemment, une étude a été effectuée sur la pertinence de décentraliser le service et d'intégrer une partie des analystes aux divisions. La conclusion de l'étude fut de maintenir le groupe du siège social intact. Les divisions ont joué un rôle important dans cette étude et elles ont toutes été favorables à cette décision.

Au cours des cinq dernières années, l'activité du service a augmenté de façon telle que le nombre des analystes qui y travaillent est passé de neuf à seize. L'augmentation des effectifs est due en partie au fait que le service assume maintenant la description des postes d'employés, travail qui jusque-là était assuré par le service du personnel de l'entreprise. Jean Demers et son vice-président, Pierre Gagnon, sont d'avis que les effectifs du service ne devraient pas, à toutes fins pratiques, augmenter au cours des deux ou trois prochaines années. Par ailleurs, le directeur prévoit le départ d'analystes vers d'autres secteurs de l'organisation, comme ce fut le cas au cours des dernières années, car aux yeux de la direction de l'entreprise ce service constitue, en quelque sorte, un tremplin vers d'autres fonctions. Le service a ainsi perdu un total de huit analystes au cours des trois dernières années.

Jean Demers se dit très accaparé et même un peu débordé par l'ensemble des questions administratives et professionnelles qui requièrent son attention. Il estime ne plus avoir tout à fait le temps qu'il souhaiterait pour assurer la formation continue des analystes, activité qu'il juge très importante, compte tenu des exigences élevées qu'il entretient au niveau professionnel. « Quelques analystes plus chevronnés me prêtent main forte, dit-il, mais l'essentiel de leur temps doit tout de même être consacré à leurs propres dossiers. » Jean Demers estime aussi qu'il devient plus difficile de respecter les échéances qu'il se fixe relativement à certains dossiers administratifs importants.

¹ Ce cas est reproduit avec la permission du Centre de cas HEC Montréal (www.hec.ca/centredecas/index.html) qui propose un catalogue de plus de 2 000 cas et autres outils pédagogiques (majoritairement en français) pour l'enseignement de la gestion. Pour consultez d'autres cas sur le même thème et les commander pour une utilisation en classe, rendez-vous sur www.evalorix.com.

Toujours selon Jean Demers, la majorité des analystes recrutés par son service ont une formation de base et une certaine compétence dans le domaine, mais il leur faut plusieurs mois d'expérience sur le tas avant de pouvoir vraiment produire un travail de qualité. La compréhension approfondie de la complexité et des particularités de l'entreprise ne s'acquiert pas en quelques semaines selon lui. Même les analystes plus expérimentés, qui sont autonomes et qui assument la responsabilité des projets plus complexes, aiment pouvoir compter sur l'avis de Jean Demers dans certains dossiers plus épineux; ils cherchent à tirer profit de sa longue expérience dans le domaine. Ils le décrivent comme une personne qui possède une très fine connaissance de l'organisation et de ses membres de même qu'un excellent jugement sur le plan professionnel.

Jean Demers a récemment discuté de l'organisation de son service avec son supérieur immédiat, Pierre Gagnon, vice-président. Suite à ces échanges, ce dernier a convenu de l'appuyer dans un projet de réorganisation si cela s'avérait nécessaire.

Quelques jours plus tard, Jean Demers rencontre Nicole Favreau, une collègue de longue date, directrice du service des immeubles de l'entreprise. Il lui fait part de ses préoccupations et tous deux en parlent au café.

Nicole Favreau : Alors, tu songes vraiment à modifier l'organisation de ton service? Peux-tu m'en glisser un mot rapidement?

Jean Demers : Oui, et j'aimerais qu'on puisse en parler plus longuement un autre jour, car je sais que tu as vécu certaines des solutions auxquelles je pense. Ce qui est intéressant, c'est que j'ai l'appui de Pierre et celui des analystes.

Nicole Favreau : Si tu te dégages de certains dossiers, est-ce que ça ne pourrait pas te libérer pour d'autres tâches que tu considères importantes et dont tu dois t'occuper personnellement?

Jean Demers : C'est exactement ce que je me suis efforcé de faire au cours de la dernière année, mais je constate que ça ne suffit plus. Il y a des limites à ce que je peux déléguer et aux responsabilités que mes analystes peuvent assumer, même les plus expérimentés. Ils sont d'accord avec ça d'ailleurs. Suite à l'augmentation importante de mes effectifs, je considère avoir considérablement modifié mon comportement. J'ai appris à faire davantage confiance aux gens et à me dégager de certaines tâches. Tu sais, Nicole, on dit souvent qu'en principe, il y a des limites au nombre de personnes qu'un gestionnaire peut diriger et coordonner efficacement. Laisse-moi te dire que pour moi, c'est plus qu'un principe abstrait. J'ai dépassé cette limite et mon service, donc mes clients, en payent le prix. Remarque que nos clients nous considèrent efficaces mais moi, je pense qu'on pourrait l'être encore davantage. Pour ça, il faut que je change quelque chose à l'organisation actuelle du service. Il y a plusieurs solutions possibles mais elles ne sont évidemment pas toutes d'égale valeur.

Nicole Favreau : Avant de me parler des scénarios que tu envisages, pourrais-tu me dire un mot sur ce que sont tes grandes activités?

Jean Demers : Je vais te répéter la petite synthèse que j'ai faite à mon vice-président la semaine dernière. Elle est encore toute chaude. Je me souviens même des pourcentages approximatifs que je lui ai donnés.

Je consacre environ 10 % de mon temps à des contacts avec des clients pour amorcer des projets, 20 % aux dossiers administratifs, environ 40 % à une forme d'expertise sur le contenu des dossiers auxquels les analystes souhaitent que je participe et 20 % à la coordination des analystes entre eux et surtout avec les clients. Je fais la formation des analystes à travers ces diverses activités. Je dois dire que je trouve la coordination un peu taxant. Pour ce qui est du reste, environ 10 % si mes calculs sont bons, la moitié va au comité de la société sur les politiques en matière de gestion des ressources humaines et l'autre moitié à des tâches diverses. Je pourrais ajouter que, comme toi, je fais rarement une semaine de moins de 45 heures. Je m'interroge sur ma présence au comité des politiques car tout indique qu'il sera plus actif au cours de la prochaine année.

Nicole Favreau : Tes dossiers administratifs importants, ça ressemble à quoi ces temps-ci?

Jean Demers : C'est bien là un de mes problèmes. Actuellement, dans mes dossiers importants, il y a le projet de déménagement prochain du service, la révision du document qui présente le service et explique notre rôle dans l'entreprise, l'acquisition de micro-ordinateurs, le recrutement d'analystes en prévision de deux prochains départs, la visite de deux grandes entreprises américaines qui sont, semble-t-il, très à l'avant-garde dans notre champ d'activités, pour ne mentionner que ceux-là. Et on n'en sort jamais de ce type de dossiers. Tu n'as même pas le temps d'en liquider un qu'un autre arrive sur la table.

Nicole Favreau : Oui je sais, mais à quelles solutions précises as-tu pensé pour t'en sortir?

Jean Demers : De fait, j'ai pensé à cinq ou six solutions.

Il y a d'abord la possibilité de désigner, dans le service, un directeur-adjoint. C'est un poste qui existe actuellement dans certains services de l'entreprise. Dans un tel cas, l'ensemble des analystes se rapporteraient, en principe, directement à cette personne. Je dis « en principe » car en pratique, il faudrait que lui et moi, on se partage le travail de direction du service. Autrement, c'est lui qui hériterait de mon problème actuel de surcharge de travail et de manque de disponibilité auprès des analystes.

Nicole Favreau : As-tu une personne en vue pour un tel poste?

Jean Demers : Je ne suis pas encore rendu là, mais ça ne devrait pas être un gros problème. Ça ne serait pas non plus une solution trop difficile à mettre en application.

Nicole Favreau : Il y a cinq ans, j'ai vécu cette situation à titre de directrice-adjointe aux immeubles. Si ça t'intéresse, je pourrai t'en parler lors d'une prochaine discussion. Parle-moi de tes autres scénarios.

Jean Demers : Je retiens ton offre. Je pourrais recommander de scinder le service en deux services distincts. Sans trop forcer la note, je pourrais regrouper les activités du service et me servir de ça comme base pour justifier la division. La direction du nouveau service pourrait probablement être assumée par l'un des analystes plus expérimentés, un de ceux qui jouissent d'une certaine crédibilité auprès de la direction de l'entreprise, de mon vice-président et de leurs collègues de travail. Une telle solution me laisserait un groupe d'une dizaine de personnes, ce qui était la taille du service il y a quelques années.

Nicole Favreau : Mais qu'est-ce qui arrive à ton statut dans un cas semblable?

- Jean Demers : Je ne suis pas sans me rendre compte que la réduction de mes effectifs par la création d'un service additionnel pourrait, d'une certaine façon, modifier mon statut dans l'entreprise, mais n'oublie pas que ça me permettrait de gérer de façon plus efficace. Je n'écarte donc pas cette solution, loin de là. D'autant plus que mon salaire ne serait pas touché, car modifier un salaire, dans un pareil cas, n'est pas conforme à la politique de l'entreprise. Je suis ici depuis assez longtemps pour le savoir.
- Nicole Favreau : Avec la croissance que la société a connue au cours des dernières années, on a déjà eu recours, je crois, à ce type de solution?
- Jean Demers : Oui, c'est arrivé à quelques reprises. Mais même si on n'y avait jamais eu recours, ça ne serait pas une raison suffisante pour ne pas la recommander en supposant qu'après analyse, elle s'avère la solution la plus intéressante.
- Et je passe à la troisième possibilité, qui a d'ailleurs un fort lien de parenté avec la précédente. Je pourrais créer deux sections dans mon service. Le partage des effectifs entre les deux sections se ferait selon la même logique que dans le cas de la création de deux services distincts. Quelques analystes d'expérience pourraient être candidats pour les postes de chefs de section. S'ils étaient intéressés, il faudrait que je les considère en priorité.
- Nicole Favreau : Tu crées deux postes de cadres avec une telle solution.
- Jean Demers : Je sais, mais n'oublie pas que je n'aurais probablement pas besoin d'autant d'analystes au total, une fois les sections créées et les chefs en place. L'impact sur les coûts en effectifs pourrait donc être très minime et compensé par les avantages inhérents au scénario.
- Nicole Favreau : Je suis curieuse de connaître tes autres solutions. Je commence à soupçonner que tu vas hésiter avant d'arrêter ton choix.
- Jean Demers : Je pourrais désigner un analyste comme personne-ressource à ses collègues, sans pour autant qu'il soit en position de responsabilité ou d'autorité dans le service. Cette personne pourrait me soulager de certaines tâches afin que je puisse me rendre davantage disponible pour les analystes relativement aux projets qui requièrent mon attention personnelle.
- Nicole Favreau : Ce serait en quelque sorte un analyste formateur?
- Jean Demers : Non, plutôt un conseiller qu'un formateur. Et ce rôle ne devrait pas empêcher la personne qui le joue de continuer à assumer la responsabilité de certains dossiers. C'est important, car je ne peux pas me priver d'un analyste d'expérience. Il ne s'agirait donc pas d'un changement majeur. Ça ne modifierait pas beaucoup l'organisation actuelle du service. Par contre, dans un tel cas, il serait très important de bien clarifier mes intentions afin d'éviter qu'elles puissent être mal interprétées.
- Nicole Favreau : Crois-tu, Jean, que les analystes réagiraient bien à ce type de changement?
- Jean Demers : Je pense que oui. N'oublie pas que le climat du service est mûr pour un changement.
- Nicole Favreau : Je comprends, mais les analystes ne seront certainement pas indifférents à la nature du changement que tu vas apporter.

- Jean Demers : Sûrement pas indifférents. Je me propose d'ailleurs de bien en discuter avec eux avant d'arrêter ma décision. Mais ça ne doit pas m'empêcher de bien réfléchir à tout ça avant de les rencontrer.
- Nicole Favreau : En quoi le rôle de la personne-ressource est-il différent du poste d'assistant administratif, poste que l'on retrouve dans certains services?
- Jean Demers : Très différent, selon moi. Ta question touche une cinquième solution possible. Je pourrais en effet créer un poste d'adjoint à l'administration. Cette solution est bien différente de la précédente car l'adjoint serait dégagé de l'exploitation, donc des dossiers professionnels courants propres au service. Le rôle de cette personne consisterait à prendre en charge certains dossiers administratifs et non pas les dossiers professionnels.
- Nicole Favreau : La distinction est-elle facile à faire dans les faits?
- Jean Demers : Ça dépend des services. Dans le mien, elle l'est. Une fois certains dossiers administratifs confiés à l'adjoint, je serais davantage disponible pour ceux auxquels les analystes tiennent à ce que je participe personnellement. L'adjoint ne serait pas en position de responsabilité par rapport aux analystes et il ne leur servirait pas de personne-ressource comme dans le cas précédent. Cette solution n'est sûrement pas à écarter, car la nature et la quantité des dossiers administratifs que j'ai à traiter pourraient s'y prêter. À la limite, dépendant de la personne, l'adjoint pourrait peut-être assumer la responsabilité de quelques dossiers professionnels.
- Il va de soi que je superviserais le travail administratif ainsi réparti. Je pense que deux ou trois analystes parmi les moins expérimentés pourraient être intéressés par un tel poste.
- Nicole Favreau : Maintenant que nous avons fait le tour de tes scénarios de solution, je comprends davantage tes hésitations. À première vue, chacun me paraît présenter des avantages mais comporter aussi des inconvénients possibles.
- Jean Demers : Je n'ai pas terminé. Je t'ai dit, Nicole, que les solutions possibles sont nombreuses. J'entrevois comme autre possibilité une réorganisation qui ne créerait qu'une seule section à laquelle serait rattaché un groupe d'analystes comprenant six à dix personnes. Les autres analystes se rapporteraient toujours directement à moi. Je conserverais la coordination générale de l'ensemble des activités du service, mais une partie de la coordination directe serait assurée par un chef de section qui, dans les faits, devrait vraiment diriger une partie du personnel.
- Nicole Favreau : Y a-t-il des services structurés de cette façon dans l'entreprise?
- Jean Demers : Oui, il y en a quelques-uns. Et voilà, ces scénarios font pas mal le tour de mon jardin. Il y aurait aussi une autre possibilité, mais je l'ai écartée.
- Nicole Favreau : Laquelle?
- Jean Demers : Il s'agirait d'organiser le service sur une base de clients en divisant l'entreprise en quatre ou cinq grands secteurs.
- Nicole Favreau : Ça présente une certaine logique. Qu'est-ce qui te fait écarter cette solution?

- Jean Demers : Le nombre de projets varie tellement dans le temps et d'un secteur de l'entreprise à l'autre que le découpage serait tout à fait artificiel. Cette solution serait logique mais pas réaliste.
- Nicole Favreau : Si ça s'était avéré réaliste, qu'est-ce que ça aurait signifié pour l'organisation de ton service?
- Jean Demers : J'aurais pu nommer certains analystes responsables de secteur.
- Nicole Favreau : En quoi cette solution aurait-elle été différente des sections dont tu as parlé il y a un moment?
- Jean Demers : Dans mes sections, il n'y aurait pas de regroupement de dossiers selon les secteurs de la société.
- Nicole Favreau : Mais est-ce qu'il n'y aurait pas un avantage à ce que tes analystes se spécialisent et travaillent toujours pour les mêmes secteurs?
- Jean Demers : Il y aurait certains avantages, en principe. J'en ai d'ailleurs déjà longuement discuté avec les analystes. De toute façon, en pratique, ça ne serait pas réaliste. De plus, j'attache beaucoup d'importance à ce que tous les analystes aient la possibilité de toucher à tous les secteurs de l'entreprise sur tous les types de problèmes qui nous préoccupent, et ils sont d'accord avec cette orientation. La force de mon équipe, c'est sa polyvalence; les clients le disent et ils l'apprécient. Ça complique un peu la formation, mais c'est plus efficace pour l'entreprise. Et voilà! Ça fait le tour.
- Nicole Favreau : La solution ne saute pas aux yeux. Par contre, Jean, je n'ai pas besoin de te faire un dessin pour te dire qu'un changement de structure, ça ne règle pas tout.
- Jean Demers : Tu as bien raison, mais avec une structure qui a du sens, on met les chances de son côté. Pour le reste, je m'en occupe. C'est mon rôle de gestionnaire, n'est-ce pas! C'est déjà assez difficile de bien communiquer dans une grosse boîte que si, en plus, les structures et la définition des rôles embrouillent ou compliquent les choses, on n'est pas sorti du bois.
- Nicole Favreau : Je suis bien d'accord. Il est d'ailleurs étonnant de constater combien de gestionnaires dans l'entreprise, sous prétexte d'être flexibles, négligent de clarifier ou de prendre position sur certaines questions. C'est peut-être un peu pour ça que certains ont tant de problèmes avec leur personnel. Il faut que je te quitte, j'ai une réunion avec mon personnel dans dix minutes.
- Jean Demers : Si tu as une petite heure demain, j'aimerais bien connaître tes commentaires.
- Nicole Favreau : D'accord, on en reparle demain. Tu es devant un beau dilemme, Jean.