

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN
GESTION DES ORGANISATIONS

Par

Isabelle Tremblay

L'impact des démarches de réingénierie et de réorganisation du travail
sur l'efficacité productive des entreprises

Avril 2003



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

Cette recherche examine l'impact de la réingénierie des processus et des réorganisations sur l'efficacité productive des entreprises en développant un cadre théorique permettant de saisir la nature du lien entre la réingénierie et la productivité. La méthode d'investigation employée dans le cadre de cette étude est la méta-analyse. Il s'agit d'une évaluation qualitative des résultats empiriques obtenus par des études de cas ayant porté sur le lien entre les deux variables étudiées. De plus, des entrevues semi-dirigées ont été menées au sein d'une institution financière ayant expérimenté la réingénierie des processus en vue de tester la validité des résultats.

L'analyse des données rapportées par les études de cas retenues appuie la proposition principale de la recherche qui est à l'effet que la réingénierie des processus améliore la productivité des entreprises. Toutefois, l'obtention de gains d'efficacité n'est pas spontanée; elle dépend des rapports sociaux qui se nouent en période de changements.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon directeur de recherche, M. Brahim Meddeb. Son appui, ses judicieux conseils et son encouragement ont été indispensables à la réalisation de mémoire.

Je remercie Messieurs Richard Benoît et Martin Gauthier pour avoir assumé le rôle d'évaluateur de ce mémoire.

Je remercie les membres de la Société Alcan pour m'avoir accordé la « Bourse Alcan du Saguenay – Lac-St-Jean » pour la réalisation de cette recherche.

Enfin, je voudrais exprimer ma gratitude envers ma famille pour leurs bons mots d'encouragement. Merci à Serge, mon conjoint, pour sa patience, son sacrifice et son encouragement tout au long de ce processus intellectuel.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION	5
1.1 L'ÉCOLE CLASSIQUE	5
1.2 L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES	12
1.3 L'ÉCOLE MODERNE	15
CHAPITRE DEUXIÈME : LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS : CONTEXTE THÉORIQUE	17
2.1 DÉFINITION	17
2.2 LE PROCESSUS ADMINISTRATIF	19
2.3 LES PRINCIPES DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS	20
2.4 LES OBJECTIFS DE LA RÉINGÉNIERIE	24
2.5 LES CAUSES DE L'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS	26

CHAPITRE TROISIÈME : IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS SUR	
L'EFFICACITÉ PRODUCTIVE	30
3.1 LES ÉTAPES D'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS	30
3.2 L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS	44
3.3 VIABILITÉ DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS : UNE DYNAMIQUE SOCIALE COMPLEXE	53
CHAPITRE QUATRIÈME : ANALYSE EMPIRIQUE	55
4.1 CADRE MÉTHODOLOGIQUE	56
4.2 ANALYSE QUANTITATIVE DES RÉSULTATS	63
4.3 ANALYSE QUALITATIVE DES RÉSULTATS	74
CHAPITRE CINQUIÈME : CONCLUSION	94
5.1 CONCLUSION	94
5.2 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES	96
ANNEXE : CODIFICATION ET ANALYSE DES MONOGRAPHIES	98
BIBLIOGRAPHIE	216

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 :	Symboles du graphique d'analyse des processus	20
TABLEAU 2 :	Méthodologie de choix des processus	22
TABLEAU 3 :	L'impact de la réingénierie des processus	52
TABLEAU 4 :	Liste des études de cas	58
TABLEAU 5 :	Grille de codification des études de cas	60
TABLEAU 6 :	Résultats empiriques relatifs à l'impact de la réingénierie des processus sur la productivité à travers les études de cas	66
TABLEAU 7 :	Distribution de fréquences des études de cas en fonction de leurs résultats empiriques	73
TABLEAU 8 :	Incidence de la réingénierie des processus sur l'efficacité productive	75
TABLEAU 9 :	Incidence de la réingénierie des processus sur l'usage des équipements	78
TABLEAU 10 :	Incidence de la réingénierie des processus sur les coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande	80
TABLEAU 11 :	Incidence de la réingénierie des processus sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	85
TABLEAU 12 :	Incidence de la réingénierie des processus sur les coûts de travail direct et indirect	88
TABLEAU 13 :	Incidence de la réingénierie des processus sur les coûts de l'absentéisme, l'instabilité du personnel et coûts de la non qualité	92

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 :	Pyramide de Maslow	13
FIGURE 2 :	Les phases d'implantation de la réingénierie des processus	31
FIGURE 3 :	Organigramme d'un projet de réingénierie	32
FIGURE 4 :	La méthode interrogative	38
FIGURE 5 :	Modèle d'analyse de l'impact de la réingénierie	46

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 :	Graphique de cheminement des processus	37
GRAPHIQUE 2 :	Les réductions des coûts en personnel par processus	87

INTRODUCTION

Les années 1990 ont connu des mutations significatives qui ont conduit à un environnement de plus en plus turbulent. La mondialisation de l'économie, les nouvelles exigences des consommateurs, la qualité transforment le visage de la concurrence et des enjeux. Dans ce contexte, les approches managériales traditionnelles ne répondent plus suffisamment aux nouveaux critères de performance imposés par la conjoncture actuelle. En vue de répondre à la diversité de la demande dans les délais les plus brefs, des efforts de modernisation sont déployés dans les entreprises. Les réformes expérimentées cherchent à surmonter la rigidité des structures hiérarchiques et développer la flexibilité de l'appareil productif.

Les entreprises tentent d'accroître leur efficacité productive en mettant en oeuvre de nouvelles formes d'organisation du travail. La réingénierie des processus, l'implantation d'équipes de travail autonomes ou autogérées, les groupes d'amélioration continue, la réorganisation du travail, le juste-à-temps, la qualité totale, le management participatif, l'empowerment, le downsizing, le rightsizing, l'impartition, etc. sont tous des termes employés pour décrire des innovations en milieu de travail. La multiplication des innovations managériales sont le signe d'une modernisation irréversible des pratiques de gestion (Meddeb, 2003). Les nouvelles approches cherchent à s'attaquer aux

dysfonctionnements hérités de la logique de spécialisation et de la multiplication des postes. Dans un contexte de plus en plus incertain et complexe, la spécialisation excessive du travail apparaît contraignante. Selon la littérature récente (Boyer, 1993 ; Coriat, 1990 ; Kelly, 1982 et Meddeb 1995 et 2003), la compétitivité de l'entreprise dépend plus de sa capacité d'utiliser le potentiel de sa main-d'œuvre de façon moins restrictive et diversifiée. À cet égard, la réingénierie des processus est considérée comme une innovation promettant des améliorations majeures de la performance. Elle tend à revoir les processus de façon multidisciplinaire, globale et radicale.

La réingénierie des processus est une technique mise au point pour permettre aux entreprises de mieux gérer les façons de faire. Elle cherche à simplifier et à rationaliser les activités tout en s'assurant que les clients internes et externes de l'entreprise bénéficient de services remarquables. Cependant, la simplification et la rationalisation des activités administratives ne peuvent se faire sans avoir recours aux différentes possibilités offertes par les technologies de l'information. Parce que l'utilisation de ces technologies favorise un accès moins restrictif à l'information, elles sont considérées comme un élément clé de la reconfiguration des structures productives.

Une littérature abondante sur la réingénierie a été développée depuis le début des années 1990. Ce phénomène managérial suscite un intérêt grandissant parce que sa mise en pratique implique une dynamique sociale fort complexe. Cette recherche propose ainsi une analyse en vue de mieux comprendre les fondements théoriques et empiriques de cette

technique de modernisation de l'organisation du travail. Plus spécifiquement, cette étude examine l'impact des démarches de réingénierie sur la performance des entreprises en développant un cadre théorique permettant de saisir la nature du lien entre cette innovation et la productivité. Cette démarche devrait également mettre en relief les répercussions de la réingénierie sur le climat organisationnel ainsi que les facteurs de viabilité des nouvelles pratiques de gestion.

La méthodologie employée dans le cadre de cette recherche est la méta-analyse ou plus spécifiquement l'analyse secondaire. Il s'agit d'une évaluation qualitative de résultats empiriques obtenus par des études de cas ou des monographies ayant porté sur le lien entre la réingénierie des processus et la productivité. La première étape consiste à répertorier des études de cas et des monographies ayant examiné le lien entre les pratiques de la réingénierie et l'efficacité productive. La seconde étape cherche à examiner systématiquement le contenu des études répertoriées. Chaque information retenue relativement à la relation entre la réingénierie et à la productivité est extraite et codifiée selon une grille élaborée à partir du modèle théorique proposé. De plus, des entrevues semi-dirigées qui ont été effectuées au sein d'une institution financière qui a expérimenté cette innovation devraient générer des données complémentaires pour tester la validité du modèle théorique.

Cette recherche a débouché sur des informations qui appuient le modèle théorique : la réingénierie des processus améliore l'efficacité productive des entreprises. En effet, les monographies analysées ont signifié une association positive entre les deux variables étudiées. Toutefois, l'obtention de gains d'efficacité ne se fait pas de façon automatique, mais là où les rapports sociaux sont favorables.

CHAPITRE PREMIER

L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

En vue de mieux comprendre l'apparition des nouvelles pratiques en matière de gestion, une analyse historique des idées paraît appropriée. Trois grands courants de pensée ont émergé depuis la fin du XVIII^e siècle, soit l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne.

1.1 L'ÉCOLE CLASSIQUE

L'émergence de l'économie de marché, la liberté de concurrence et la révolution industrielle ont forcé les dirigeants d'entreprise à tenir compte du rendement de leur organisation et à améliorer l'efficacité de leurs usines en prêtant une attention particulière à l'utilisation des ressources. Cette époque riche en bouleversements économiques et sociaux a été le cadre d'une réflexion sur la modélisation du fonctionnement des entreprises et de l'économie de marché. Plusieurs figures dominantes, associées au courant classique en gestion, ont ainsi marqué cette période.

En 1776, Adam Smith publie un ouvrage intitulé «Recherches sur la nature et la cause des richesses des nations». Il démontre que la division du travail contribue à accroître la

productivité. Il parle de spécialisation à deux niveaux : soit au niveau des fonctions (production, finances, comptabilité, etc.) et au niveau des tâches (tâches très spécialisées effectuées par les ouvriers). L'accent est mis sur la définition des tâches et des responsabilités. Les entreprises s'intéressent davantage au rendement et cherchent à trouver le meilleur ordonnancement des opérations afin d'élever la productivité.

Frederich W. Taylor (1912), un autre pilier du courant classique, préconise l'analyse scientifique des tâches individuelles. Sensibilisé par les causes de gaspillage et d'inefficacité, il propose divers moyens d'améliorer la productivité, la qualité du travail et le moral des employés. Il élabore un nouveau système de rémunération, soit la rémunération à la pièce, où le salaire est établi selon le rendement individuel de l'employé et non pas selon un taux horaire fixe. Ces mesures portent fruits : on assiste à une baisse sensible des coûts de production, à une croissance rapide de la productivité, à l'amélioration de la satisfaction des employés, à une hausse des bénéfices de l'entreprise de même qu'à une hausse du salaire des travailleurs. Selon Taylor, l'organisation du travail doit être planifiée et déterminée sur la base de plusieurs principes de gestion.

Le premier principe concerne la séparation entre travail de conception et travail d'exécution. Les membres de la direction doivent prendre en charge les tâches de conception et de gestion des activités productives. Les salariés sont assignés aux tâches d'exécution selon les méthodes prescrites.

Le deuxième principe consiste à décomposer chaque tâche en éléments simples. La décomposition du travail permet de déterminer ce qui doit être fait et comment chacun des éléments doit être exécuté.

Le troisième principe réfère à la sélection scientifique des ouvriers. Il s'agit, pour un travail donné, de définir quelles sont les aptitudes et les compétences requises pour effectuer le travail. En d'autres mots, mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

Enfin, le quatrième principe traite de l'étroite collaboration entre les dirigeants et les ouvriers. Les dirigeants ont la responsabilité de faire connaître aux employés les méthodes appropriées de travail qui ont été définies grâce à la science du travail et par la suite, de s'assurer que le travail est bel et bien exécuté conformément aux méthodes établies.

Gilbreth (1916), disciple de Taylor, a raffiné le modèle en introduisant l'étude des temps et des mouvements. Chaque activité de travail peut être décomposée en plusieurs micro-mouvements dans le but d'éliminer les éléments sans valeur ajoutée. Les travaux de Gilbreth ont permis de déboucher sur 18 therbligs ou micro-mouvements qui sont : monter, démonter, déformer, transporter à vide, saisir, transporter, lâcher, chercher, trouver, choisir, inspecter, reprendre, tenir, préparer, réfléchir, se reposer, attente inévitable et attente évitable.

Weber (1921), très connu en Europe et associé au modèle bureaucratique rationnel, soutient que l'utilisation «efficace» des ressources organisationnelles contribue à améliorer la productivité. Il propose l'application de six principes en vue d'éliminer les sources d'inefficacité gestionnelle. Ces règles ont trait à la division du travail, à la structure hiérarchique de l'entreprise, à la sélection du personnel, aux règles et règlements normalisés, au caractère impersonnel des relations entre les employés et aux possibilités d'avancement basées sur les compétences et l'ancienneté des employés. L'organisation doit alors être soumise à des caractéristiques bureaucratiques offrant une hiérarchie administrative rationnelle et efficace.

Fayol (1916), contemporain de Taylor, met en évidence cinq grandes fonctions de la gestion (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler) et quatorze principes s'y rattachant. Sa contribution à l'école classique est pertinente en examinant les tâches que devaient exécuter les dirigeants d'entreprise.

Le premier principe réfère à la division du travail. Il s'agit de répartir le travail entre différents groupes afin de favoriser une spécialisation des tâches. La spécialisation des tâches contribue à améliorer l'efficacité productive. Ce surcroît d'efficacité s'explique par le fait que plus un ouvrier est spécialisé, plus il exécute son travail avec aisance et rapidité.

Le second principe traite de l'autorité. L'autorité se définit comme le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Fayol ajoute que l'autorité doit s'accompagner

d'une responsabilité égale. En effet, le gestionnaire doit effectuer certaines tâches et rendre des comptes par la suite.

Le principe de discipline sous-entend le respect des règles de conduite établies entre les travailleurs et les membres de la direction. Les règles s'appliquent à tous les employés et garantissent un traitement identique. Elles ont pour but de faire régner le bon ordre au sein de l'organisation.

Le quatrième principe réfère à l'unité de commandement. Un employé ne doit se rapporter et recevoir des ordres que d'une seule personne. L'unité de commandement permet d'attribuer les responsabilités à des personnes données. Si un employé relève de plusieurs personnes, ce dernier risque de ne plus savoir à quelle personne se référer et faire un travail qui ne lui appartient pas.

Quant au principe d'unité de direction, il concerne tous les plans d'action élaborés par les différentes divisions de l'organisation. Fayol insiste sur le fait que tous les plans d'action doivent converger vers le même but.

Le principe suivant est celui de la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général. En aucun cas, l'intérêt d'un employé ou encore celui d'un groupe d'employés ne peut l'emporter sur celui de l'organisation.

Le septième principe touche la rémunération du personnel. Il s'agit de rémunérer le personnel en fonction du service rendu. La somme versée doit être équitable et satisfaire le personnel. Le salaire permet à l'organisation d'attirer et de conserver son personnel. Il peut amener l'individu à augmenter l'effort ou le rendement au travail s'il est jugé équitable. Inversement, si une injustice est perçue, l'effort peut diminuer et entraîner des conflits.

Le principe de centralisation traite de l'autorité ainsi que du pouvoir décisionnel. Selon Fayol, la responsabilité de prendre des décisions et de donner l'orientation générale à l'organisation incombe aux cadres supérieurs.

Le principe de hiérarchie concerne l'organigramme de l'entreprise. Il permet à chaque travailleur de situer son poste par rapport à celui des autres travailleurs. L'organigramme présente la voie par laquelle l'information doit circuler au sein de l'entreprise.

Le dixième principe est l'ordre. Afin de préserver l'ordre, Fayol mentionne qu'il doit y avoir une place pour chaque chose et chaque chose doit être à sa place. Ce principe vaut tant pour les ressources matérielles que pour les ressources humaines.

Le principe d'équité réfère à la fois à la justice et à la bienveillance. Le personnel doit être traité de manière juste et bienveillante par les gestionnaires. L'équité entraîne un sentiment de satisfaction chez le travailleur et l'encourage à améliorer son rendement alors que la perception d'une injustice a pour effet de démotiver le travailleur.

Ensuite, Fayol parle de stabilité du personnel. Ce principe suggère qu'une organisation tire avantage à conserver son personnel le plus longtemps possible. Selon lui, le roulement du personnel ne peut qu'être néfaste et coûteux pour l'entreprise.

Quant au principe d'initiative, les employeurs ont la responsabilité d'encourager leurs employés à prendre des initiatives. Il peut être avantageux pour l'organisation que certaines activités soient prises en charge par les employés plutôt que par le personnel cadre.

Le dernier principe traite de l'union du personnel. Un climat de travail où règne l'harmonie et l'unité au sein de l'organisation contribue à solidifier les liens entre les membres de l'équipe. Une équipe unie performe davantage.

Plusieurs autres penseurs ont contribué au développement de l'école classique tels que Parker-Follett (1918) et Barnard (1938). Ils ont tous insisté sur la coordination des efforts individuels et le rôle du leadership du gestionnaire à tirer le maximum du potentiel de l'employé.

En résumé, l'organisation scientifique du travail repose sur une double division du travail : une séparation verticale entre travail de conception et travail d'exécution et une décomposition horizontale du travail en des tâches simples tant au niveau du travail de

conception que du travail d'exécution (Meddeb, 1995 : 77). Cette spécialisation contribue à améliorer l'efficacité productive de l'organisation.

1.2 L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

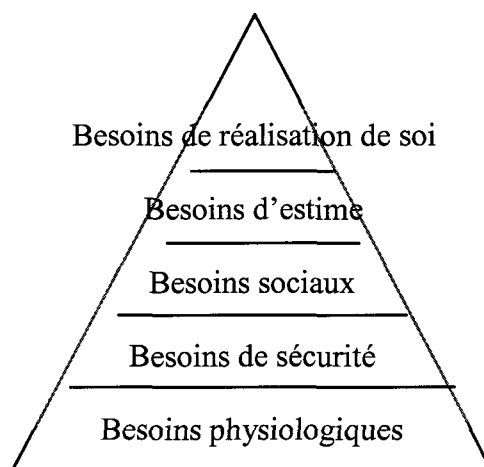
Au milieu des années 30, malgré l'amélioration des conditions de travail, des salaires et des avantages sociaux, on remarque une hausse des taux d'absentéisme et de roulement et une baisse de la productivité. Les recherches où une plus grande importance est accordée aux individus et aux phénomènes de groupe se multiplient. Contrairement à l'école classique où les comportements des travailleurs sont déterminés et surveillés et où les individus sont perçus comme des réserves d'énergie interchangeable stimulées que par des récompenses économiques, l'école des relations humaines accorde un intérêt particulier à la dimension humaine de la production. Les tenants de cette école prétendent que la satisfaction des besoins des travailleurs et la productivité sont en association réelle. Plusieurs théoriciens en gestion ont développé ce courant en intégrant l'apport de la psychologie et la sociologie à l'analyse du travail.

Münsterberg (1913) intègre la psychologie dans le domaine de l'industrie. Il affirme que la psychologie aide les gestionnaires à reconnaître les travailleurs les plus aptes à effectuer une tâche en particulier en administrant des tests, à créer un climat de travail qui incite les

employés à performer et à découvrir les meilleurs moyens de motiver leur personnel afin de rencontrer les objectifs de l'entreprise.

Mayo (1933) s'intéresse à la relation entre la motivation des travailleurs, leur rendement et l'environnement physique de travail. Il a effectué des expériences à l'usine Hawthorne de la Western Electric en Illinois. Il ressort de ses travaux que la rémunération n'est pas le seul moyen d'accroître la productivité. Cette dernière est largement influencée par des éléments sociaux et humains. En effet, ses études ont permis de constater que les employés qui reçoivent une attention particulière améliorent leur rendement au travail, et ce, même si les conditions dans lesquelles le travail est effectué se sont détériorées.

FIGURE 1 : PYRAMIDE DE MASLOW



Maslow (1943) est à l'origine de la pyramide des besoins. Il propose que le comportement humain suit une hiérarchie ascendante dans la satisfaction de ses besoins physiologiques, sociologiques puis psychologiques. La pyramide est illustrée à la figure 1.

Il suggère que tout individu cherche à satisfaire ses besoins d'un niveau particulier et ce n'est que lorsqu'il est parvenu à les satisfaire qu'il tentera de combler ceux d'un échelon supérieur. La pyramide des besoins est utile pour les gestionnaires en leur permettant de saisir les facteurs requis à la motivation des employés. L'organisation gagne si les besoins de base sont satisfaits puisque les employés chercheront à se réaliser et à se surpasser en faisant usage de leur plein potentiel.

Au cours des années 60, l'école des relations humaines a évolué de façon significative. Des chercheurs réalisent que de bonnes relations de travail et des stimulants économiques ne peuvent à eux seuls engendrer une amélioration de la productivité, du moral et du niveau de satisfaction des employés. En effet, les problèmes d'insatisfaction reliés au contenu du travail ne peuvent être résolus par de meilleures relations de travail.

Herzberg (1959) a élaboré la théorie des deux facteurs. Ses travaux lui ont permis d'identifier deux types de facteurs dont l'un est à l'origine de l'insatisfaction du personnel et l'autre à l'origine de la satisfaction du personnel. Selon lui, l'insatisfaction du personnel est liée à un certain nombre d'éléments qu'il désigne comme étant des facteurs d'hygiène. Ces facteurs ont trait aux conditions dans lesquelles le travail est exercé. Parmi ceux-ci, on compte notamment la rémunération, la charge ou cadence de travail, les facteurs liés à la santé et sécurité du travail. Herzberg affirme que la présence de ces facteurs ne contribue pas à accroître la satisfaction du personnel, elle empêche seulement de les rendre

insatisfaits. Quant à la deuxième catégorie de facteurs, soit les facteurs de motivation, ils sont liés au contenu du travail. Les facteurs de motivation touchent la reconnaissance, l'accomplissement, l'avancement, les responsabilités et le travail lui-même. Herzberg prétend que la présence de ces éléments contribue à satisfaire et à motiver le personnel. C'est donc sur l'enrichissement des tâches que l'organisation doit miser pour motiver son personnel et élever sa productivité.

Il ressort de l'école des relations humaines que la satisfaction des employés et la productivité ne peuvent être dissociées. Les gestionnaires ont avantage à tout mettre en œuvre pour motiver les salariés et les inciter à fournir leur plein rendement.

1.3 L'ÉCOLE MODERNE

Depuis le début des années 70, les modèles traditionnels de gestion traversent une double crise : une crise d'efficacité et une crise de légitimité. Les travailleurs ayant un plus haut niveau de scolarisation sont insatisfaits de leur travail excessivement répétitif qui ne fait appel ni à leur intelligence, ni à leur créativité, ni à leur sens des responsabilités. Les employés adoptent différents comportements pour manifester leur mécontentement : manifestations, sabotage et zèle au travail. En plus de la sécurité d'emploi et de l'amélioration du contenu de leur travail, les salariés souhaitent utiliser davantage leur matière grise, être respectés, écoutés et reconnus (Meddeb, 1995 : 83). L'organisation scientifique du travail a atteint un seuil au-delà duquel elle engendre des coûts

supplémentaires qui nuisent à la compétitivité de l'entreprise. Des coûts sont reliés aux contestations sociales : absentéisme, roulement, non-qualité, grève et vandalisme. De plus, la décomposition du travail a contribué à augmenter les temps improductifs : les postes de travail s'étant multipliés, les pertes de temps relatifs aux transferts des produits en cours de fabrication ont eux aussi été multipliés. Finalement, les équipements en place sont trop rigides : ils ne peuvent être utilisés pour la fabrication de produits différenciés sans délais et sans coûts supplémentaires (Meddeb, 1995 : 88).

Donc, face à la mondialisation, à la différenciation des produits et à la montée de la qualité au cours des années 80, les entreprises ont expérimentées des innovations en matière de gestion en vue d'accroître leur compétitivité. Selon la littérature scientifique récente (Boyer , 1993 ; Coriat, 1990 ; Kelly, 1982 et Meddeb, 2003) les nouvelles stratégies managériales misent sur l'utilisation flexible de la main-d'œuvre et le recours accru à l'intelligence productive des salariés. À cet égard, la réingénierie des processus est modélisée en tant que moyen permettant une rationalisation des ressources productives. Le chapitre suivant traite des principes, des objectifs et des motifs d'implantation de la réingénierie des processus.

CHAPITRE DEUXIÈME

LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS :

CONTEXTE THÉORIQUE

2.1 DÉFINITION DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

Au cours des années 90, la littérature scientifique portant sur la réingénierie des processus s'est développée de façon spectaculaire. Les pionniers de la réingénierie décrivent la réingénierie comme étant le fait de « repenser d'une manière fondamentale et radicale la façon dont les processus de gestion sont organisés pour aboutir à des améliorations considérables dans les mesures de performance que sont les coûts, la qualité, le service et la rapidité » (Hammer et Champy, 1994 : 42). En tant qu'innovation, la réingénierie consiste à réviser les procédés d'une entreprise pour réaliser des gains importants en matière de coûts, de service ou de temps. La réingénierie est donc une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels. Certains vont plus loin et considèrent la réingénierie comme une réinvention de l'entreprise, une transformation radicale de l'organisation et de ses processus de travail (Bergeron, 1995 : 312 ; Desmonts, 1995 : 59).

Bergeron, Boudreau et Falardeau ont apporté une définition un peu plus large de la réingénierie en introduisant l'apport des technologies de l'information. Selon eux, la

réingénierie organisationnelle consiste à « revoir les processus d'affaires de façon radicale en vue d'obtenir des améliorations majeures en terme de performance, et ce, en utilisant les technologies de l'information dans toute leur potentialité » (Bergeron, Boudreau et Falardeau, 1994 : 21).






Dans le cadre de cette recherche, une définition de la réingénierie a été élaborée à partir de celles recensées dans la littérature récente. La réingénierie des processus consiste à repenser la structure de l'entreprise, les processus de gestion et la division du travail. Elle est généralement accompagnée par l'implantation de nouvelles technologies de l'information. La réingénierie implique des changements au niveau de l'organigramme de l'entreprise. C'est une réorganisation qui repose sur le regroupement de différents postes, l'ajout et la suppression d'un certain nombre d'opérations. Individuellement, les employés sont appelés à faire un certain nombre de tâches supplémentaires. Collectivement, certaines opérations jugées superflues ou non pertinentes sont modifiées ou tout simplement abandonnées.

2.2 LE PROCESSUS ADMINISTRATIF

Vu que la réingénierie accorde une place centrale au concept processus, il est important de préciser cette notion. Un processus administratif est un ensemble d'activités reliées entre elles par un flux matériel ou informationnel (inputs) observable et analysable qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel bien défini (outputs) à un client interne ou externe (Lorino, 1995 : 55). Le processus de développement de nouveaux produits, le processus logistique commande-livraison, le processus de maintenance des équipements et le processus de facturation sont des exemples courants de processus administratifs que l'on retrouve dans une organisation.

Une fois mis en place, les processus administratifs ne sont pas souvent actualisés : ils deviennent inefficaces, compliqués, alourdis par la bureaucratie, insupportables pour la direction et les employés (Harrington, 1994 : 58). Un processus comporte plusieurs parties ou activités : opération travail, contrôle, transport, attente et stockage. Les processus sont présentés de façon schématique et simplifiée en utilisant les symboles requis inhérents à chaque activité de processus conformément au tableau 1. La réingénierie cherche à réduire les opérations improductives et optimiser l'élément travail, lequel est à l'origine de la valeur. Il est alors aisé de comprendre pourquoi Ford a introduit la chaîne mécanique qui apporte le travail à l'employé : toutes activités de déplacements ont été réduites au minimum.

TABLEAU 1 : SYMBOLES DU GRAPHIQUE D'ANALYSE DES PROCESSUS

	<i>Opération</i>
	<i>Contrôle</i>
	<i>Transport, manutention</i>
	<i>Attente</i>
	<i>Stockage</i>

2.3 LES PRINCIPES DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

La réingénierie des processus d'affaires repose sur quatre principes : principe de rupture, la suprématie du client, l'utilisation des technologies de l'information et finalement, l'intégration transversale (Meddeb, 1998).

Le principe de rupture consiste à reconsidérer les processus administratifs en procédant à un examen critique de chacune des opérations effectuées en cours de processus. Concevoir à nouveau les processus administratifs présume l'élaboration d'une nouvelle procédure à partir d'une feuille blanche. Il faut souligner qu'une opération de réingénierie ne vise pas à améliorer les processus de l'entreprise, mais bien à les redéfinir entièrement (Cornet, 1999 : 69).

Les processus qui demandent une restructuration doivent être identifiés. Il convient de chercher à résoudre un seul processus à la fois. Selon Harrington, il est préférable de limiter à 20, le nombre de processus à améliorer. Les processus à privilégier sont ceux où les dysfonctionnements sont les plus graves, ceux qui sont les plus importants pour l'entreprise ou encore ceux qui sont les plus faciles à améliorer (Hammer et Champy, 1993 : 138). Les plaintes répétées des clients internes et externes, le coût du processus, le temps d'exécution du processus de même que la disponibilité d'une nouvelle technologie sont tous des éléments qui peuvent aider les décideurs à choisir le processus à reconfigurer.

En choisissant un processus, l'effort est centré sur l'évaluation des possibilités de changement, son état actuel, l'impact sur le client, l'impact sur l'entreprise et l'impact sur la charge de travail. Lors du choix final, il convient de garder à l'esprit que les ressources disponibles sont limitées, de porter une attention particulière aux gains possibles pour l'entreprise liés à l'amélioration du processus. Il est également approprié de gérer les risques associés au changement et les bénéfices qu'en retirera le personnel (par exemple, l'amélioration de la qualité de vie au travail). Le choix du processus à optimiser repose sur des critères ou une méthodologie précisée au tableau 2 (Harrington, 1994 : 87).

TABLEAU 2 : MÉTHODOLOGIE DE CHOIX DES PROCESSUS

<i>Les possibilités de changement :</i>	Est-ce qu'il peut être modifié ?
<i>Son état actuel :</i>	Est-ce qu'on peut le récupérer ?
<i>L'impact sur le client :</i>	Est-ce que le client accorde ou non de l'importance au processus ?
<i>L'impact sur l'entreprise :</i>	Est-ce que le processus est important pour l'entreprise ?
<i>L'impact sur la charge de travail :</i>	Est-ce que l'entreprise dispose des ressources nécessaires ?

Le travail de l'équipe de réingénierie consiste à saisir la manière dont le processus s'articule. L'analyse des processus se fait en fonction de la valeur ajoutée. Les activités créatrices de valeur sont celles qui contribuent à la satisfaction du client en lui offrant des avantages en termes de différenciation ou en termes de coûts (Tarondeau et Wright, 1995 : 115). Tel que précisé précédemment, les déplacements, les arrêts, les temps de transfert d'un poste à un autre, les vérifications, les autorisations sont tous des exemples d'activités sans valeur ajoutée que la réingénierie cherche à éliminer ou à réduire au minimum.

Le principe de la primauté réfère à la «suprématie» du client. Il est essentiel que la clientèle interne et externe soit satisfaite tant par le délai de livraison, la qualité du produit et du service offert que par le service après-vente. L'organisation cherche à répondre aux

attentes de la clientèle. Pour se faire, il s'agit qu'elle soit à l'écoute des besoins de leurs clients en déterminant qualitativement ce que veut le client et en le définissant quantitativement (par une unité de mesure). En mettant en place un système de mesure, l'organisation peut évaluer jusqu'à quel point les produits et services offerts satisfont les exigences de la clientèle. Les besoins et les attentes des clients peuvent concerner l'apparence, la précision, la performance, le niveau de fiabilité, la facilité d'utilisation, la facilité d'entretien, la durabilité, le prix ou encore l'adaptabilité du produit (Plourde et Benoît, 2000 : 102).

Le troisième principe est l'utilisation rationnelle des technologies de l'information dans toute leur potentialité. Les technologies de l'information jouent un rôle crucial : elles constituent un levier essentiel car elles permettent aux entreprises la reconfiguration de leurs processus administratifs. Les possibilités offertes par les technologies de l'information sont énormes si elles sont implantées et utilisées intelligemment. Elles offrent notamment la possibilité de rendre certaines tâches routinières. Elles permettent de transmettre de grandes quantités d'informations avec rapidité sur de longues distances. Grâce aux technologies de l'information, certains processus peuvent être automatisés limitant ainsi l'intervention humaine. De plus, les technologies de l'information permettent de réaliser plusieurs tâches au même moment. Elles facilitent le suivi de l'état d'avancement des tâches. Finalement, elles peuvent relier les intervenants d'un processus sans recourir à des intermédiaires (Aubert, Bouchard et Gingras, 1995 : 58).

Le dernier principe, celui de l'intégration transversale, cherche à développer la transversalité dans l'organisation en remplaçant les différents services spécialisés par des unités polyvalentes (équipes multifonctionnelles) transcendant les frontières des différentes fonctions, disciplines ou départements. La transversalité implique des changements dans le contenu des tâches et des rôles au sein de l'entreprise. Elle repose sur un modèle de travail plus flexible (Tarondeau et Wright, 1995 : 112 ; Meddeb, 2003 : 5).

2.4 LES OBJECTIFS DE LA RÉINGÉNIERIE

En tant qu'innovation touchant l'organisation de la production, la réingénierie cherche à optimiser l'utilisation des ressources productives. Les objectifs de la réingénierie ont trait à l'efficacité et la rentabilité, à la flexibilité et à l'utilisation du savoir-faire ouvrier.

Accroître l'efficacité et la rentabilité

Les processus administratifs sont jugés efficaces s'ils permettent à l'entreprise d'obtenir les résultats escomptés. L'efficacité mesure la qualité du processus, soit la manière avec laquelle il satisfait aux exigences des clients. Un processus efficace est un processus dont l'exécutant satisfait non seulement le client externe, mais également le client interne. L'absence d'efficacité peut se traduire par un produit ou un service inacceptable, des plaintes des clients, des coûts élevés de réclamations de garantie, une diminution de la part

des marchés, des commandes en retard, des reprises de travaux déjà effectués, des rejets, des retards dans la production ou encore des produits incomplets (Cornet, 1999 : 67).

On parle de processus administratifs rentables lorsque ces derniers cherchent à optimiser l'utilisation des ressources productives ou encore à utiliser le moins de ressources possibles. En cherchant à rentabiliser un processus, l'organisation réduit les coûts et les clients en bénéficient. La détermination du rendement peut se faire en mesurant le temps nécessaire à réaliser le processus, les ressources utilisées par unité d'extrait, la valeur ajoutée par unité d'extrait, le pourcentage de valeur ajoutée, le coût de la non qualité et les temps morts par unité d'extrait. Parmi les paramètres énumérés ci-dessus, la durée du cycle du processus est la plus déterminante. Le temps d'exécution est le temps total nécessaire pour effectuer entièrement le processus, ce qui inclut le temps pour effectuer le travail, celui consacré à faire circuler les documents, les temps d'attente, de rangement, de vérification et de reprise. Le temps d'exécution influe directement sur les délais de livraison. Si un produit ne peut être livré dans les délais prévus, il y a possibilité de préjudice irréparable au client (Harrington, 1994 : 146).

Améliorer la flexibilité

On fait référence à des processus modifiables lorsque l'on est en mesure de les adapter facilement et rapidement aux besoins changeants de l'administration et de la clientèle. Les processus qui peuvent s'adapter sont ceux qui ont la capacité de s'ajuster rapidement aux

demandes habituelles ou non des clients. Un processus doit être suffisamment flexible pour effectuer des changements dans un délai raisonnable sans être paralysé ou perturbé. Il est possible d'évaluer l'adaptabilité d'un processus en mesurant le temps nécessaire pour traiter une demande particulière par rapport à une demande ordinaire ou en déterminant le pourcentage de demandes spéciales qui ont été refusées (Mongrand, 2001 : 61).

Donner un sens au travail

Le remaniement des processus permet d'éliminer les tâches monotones, répétitives et dénuées d'intelligence. Suite à la réorganisation du travail, le travail a désormais un sens : grâce à l'enrichissement des tâches, les travailleurs peuvent faire appel à leur matière grise. La responsabilisation des employés donne la possibilité à ces derniers de prendre des décisions qui les intéressent et qui ont une répercussion sur leur travail. Le personnel peut ainsi résoudre des problèmes liés à la qualité et y apporter des améliorations (Ghertman, 1994 : 106).

2.5 LES CAUSES D'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE

Les motivations qui expliquent les démarches de réingénierie entreprises dans les organisations sont multiples. Elles ont été regroupées en quatre catégories soit la concurrence, la recherche d'efficacité, la satisfaction des clients et les opportunités des technologies de l'information.

La concurrence

Alors que certains managers entreprennent des restructurations majeures parce que la survie de leur entreprise est menacée, d'autres le font pour conserver leur place de choix sur le marché. En effet, ce ne sont pas seulement les entreprises en difficulté qui veulent revoir leurs modes de fonctionnement dans le but de s'améliorer. La concurrence étant de plus en plus intense dans certains secteurs d'activité, plusieurs entreprises cherchent à devancer leurs compétiteurs en élaborant de nouveaux systèmes avant-gardistes ou tout simplement à les imiter en adoptant leurs façons de faire (Petit-Étienne et Peyraud, 1996 : 17).

Les entreprises réagissent à une réduction des parts de marché ou à une diminution du volume de leurs ventes. En adoptant la réingénierie des processus administratifs, elles espèrent être plus compétitives sur le marché et ainsi être en mesure de surpasser leurs principaux concurrents. Les démarches de réingénierie s'expliquent également par la volonté des entreprises à prendre de l'expansion et accéder aux marchés internationaux (Harrington, 1997 : 551).

Les organisations profitent de la réingénierie des processus pour revoir les relations client-fournisseur. Un bon fournisseur est reconnu pour ses délais de livraison, ses prix, la qualité de ses produits, sa fiabilité, sa stabilité financière et sa capacité à offrir des services (Harrington, 1994 : 137).

La recherche d'efficacité

La pression exercée par les actionnaires et les dirigeants motivent les organisations à améliorer leurs façons de faire en vue de diminuer leurs coûts d'opération. Certains cherchent à améliorer la qualité de vie au travail dans le but d'accroître la motivation des travailleurs en misant entre autres sur la participation des employés au processus décisionnel. Des relations de travail tendues ont un impact sur le rendement de l'entreprise, le mécontentement des ouvriers peut se traduire par une hausse du taux d'absentéisme et de roulement, une augmentation du nombre de griefs, du vandalisme, etc. Les deux parties gagnent à coopérer. La revue des modes de fonctionnement de l'entreprise peut contribuer à les concilier (Bergeron, 1995 : 94).

La satisfaction des clients

Certaines entreprises réagissent suite à la perte d'un ou plusieurs clients importants. D'autres, face aux pressions de la clientèle interne et externe, passent en revue leurs processus afin de trouver de nouvelles façons de faire qui, en bout de ligne, répondent qualitativement et quantitativement aux besoins exprimés par leurs clients. Le mécontentement de la clientèle peut être attribuable aux délais de livraison, aux délais de réponse aux clients, à la qualité des produits et services de même que le service après-vente (Demeestère, 1995 : 53).

Les opportunités des technologies de l'information

La désuétude des systèmes en place motive différentes entreprises à recourir aux nouvelles technologies de l'information qui, combinées à de restructurations majeures, promettent des améliorations spectaculaires de la performance. L'arrivée de nouveaux procédés de fabrication et de nouvelles matières premières représentent pour certains une opportunité pour améliorer la qualité de leurs produits et être plus compétitifs. Par exemple, l'échange de documents informatisés permet d'épargner beaucoup de temps et d'argent. En effet, de grandes quantités d'information peuvent se transmettre presque instantanément sur de longues distances. Il est même possible de faire une demande de prêt hypothécaire ou encore de commander une pizza via internet (Turcotte, 1997 : 561).

En résumé, la réingénierie s'avère une réponse logique des entreprises aux contraintes ou pressions de la compétitivité. Elle requiert un style managérial différent ou encore, une rationalisation dont l'impact mérite d'être précisé de façon détaillée.

CHAPITRE TROISIÈME

IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS SUR L'EFFICACITÉ PRODUCTIVE

Tel que précisé antérieurement, la réingénierie est une innovation organisationnelle promettant des améliorations spectaculaires de la performance. Elle implique une dynamique sociale dont l'ampleur évolue avec le rythme et les étapes d'implantation des changements. Avant d'examiner l'impact de la réingénierie, il convient alors de présenter les phases de mise en œuvre de cette innovation telles qu'illustrées à la figure 2 (Harrington, 1994 : 65).

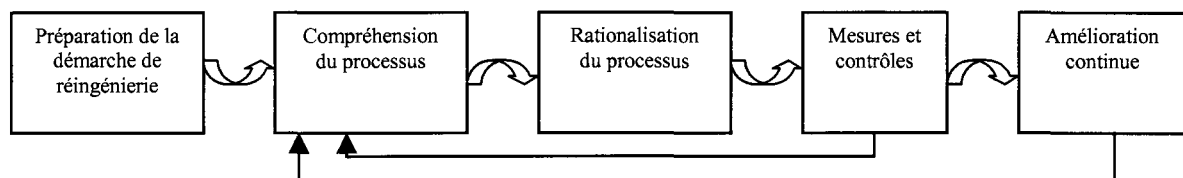
3.1 LES ÉTAPES D'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

La mise en œuvre de la réingénierie des processus se fait en cinq phases. La première phase consiste essentiellement à préparer le terrain par la formation de différents comités qui seront en charge des activités envisagées. Lors de la seconde phase, les personnes en charge d'un processus administratif sont invitées à se familiariser avec tous ses aspects tels que les intrants, les extrants, les différents services touchés et le personnel impliqué. Une

fois les processus actuels décortiqués, il s'agit de les rationaliser. Ceux-ci subissent alors des modifications majeures en vue d'augmenter leur rendement, leur efficacité et leur capacité d'adaptation aux fluctuations qualitatives et quantitatives de la demande.

Les processus administratifs étant reconfigurés, un système de mesures et de contrôles pour le suivi de la réingénierie est ensuite implanté. L'implantation de l'amélioration continue correspond à la dernière étape d'une démarche de réingénierie.

FIGURE 2 : LES PHASES D'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS



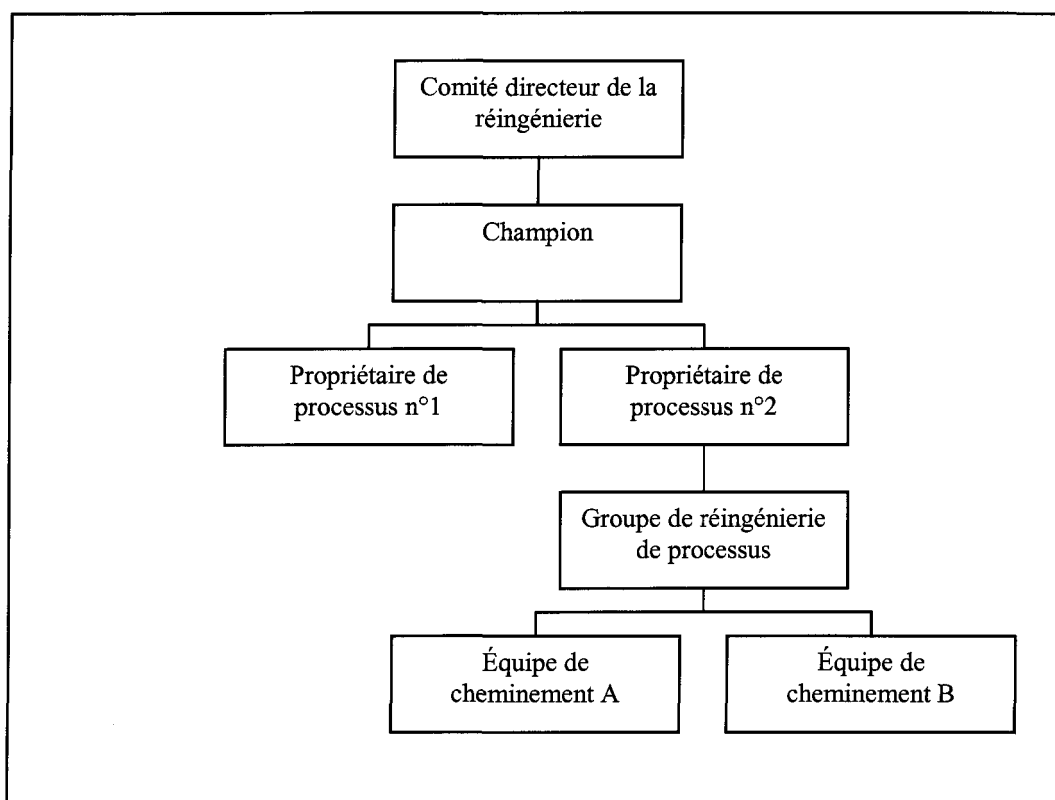
PHASE I : *La préparation de l'amélioration*

La première activité du processus d'implantation de la réingénierie consiste à créer un comité directeur de la réingénierie qui sera chargé de gérer les changements. Une fois le comité créé, un responsable de la réingénierie, nommé le « *champion* » ou « *parrain* », s'occupe de familiariser le comité avec les buts et les activités de la réingénierie, d'établir

et de renforcer l'engagement des membres du comité envers la démarche de changements.

La figure 3 illustre l'organigramme du projet de réingénierie.

FIGURE 3 : ORGANIGRAMME D'UN PROJET DE RÉINGÉNIERIE



Le comité met ensuite au point un modèle d'amélioration où toutes les étapes nécessaires à la réalisation du cycle de la réingénierie des processus sont planifiées. Ce modèle est utilisé pour visualiser le processus, comprendre l'enchaînement des opérations et assigner les ressources pour l'implantation des changements. Le champion rédige une directive qu'il partage avec le personnel. Cette directive explique de façon générale la

nécessité de l'amélioration, le concept des processus, la politique à suivre, les responsabilités individuelles et collectives de même que les critères de qualification des processus. Le comité définit le fonctionnement administratif en prévoyant les éléments suivants : la liste des ressources nécessaires, la date de fin des activités, les limites de dépenses, les changements requis dans les intrants, la prévision des besoins de la clientèle, l'identification des activités qui ne seront pas modifiées, les services rendus par les secteurs non représentés au groupe de réingénierie du processus (Harrington, 1994 : 122).

Par la suite, les processus essentiels au fonctionnement de l'entreprise sont identifiés : le choix des processus à reconfigurer s'appuie sur ceux étant jugés importants par la direction et les clients. Une fois les processus choisis, le comité fixe un ensemble d'objectifs préliminaires pour permettre aux groupes de réingénierie du processus de saisir l'ampleur du travail et les orientations à prendre. Ces objectifs préliminaires concernent l'efficacité, le rendement, l'adaptabilité et le temps d'exécution. Ils sont fixés de façon à dépasser les attentes des clients et permettre des améliorations (Hammer et Champy, 1993 : 138).

Ensuite, des propriétaires de processus sont nommés et formés par la direction. Le propriétaire établit le programme et l'échéancier des activités du groupe de réingénierie nécessaires à la détermination des limites du processus. Il a la responsabilité de déterminer les activités qui marquent le début et la fin du processus et préciser les intrants, les extrants ainsi que les services concernés. Le propriétaire élabore une vue d'ensemble du processus en consultant la documentation disponible et le personnel concerné. À partir des

informations recueillies, il est en mesure d'établir le graphique de cheminement du processus. Cet outil lui permet de parcourir en détail les opérations du processus, d'identifier les activités sans valeur ajoutée et d'identifier le personnel effectuant chacune des opérations (Bureau International du Travail, 1989 : 35).

Le propriétaire choisit les membres du groupe de réingénierie en intégrant un représentant de tous les services concernés par le processus et un client du processus. Les groupes de réingénierie sont responsables des modifications et des améliorations à son processus. Ils sont généralement composés de 4 à 12 membres. Les groupes de réingénierie sont appelés à prendre connaissance des objectifs et des directives de la réingénierie, de leur description de tâches et du diagramme de fonctionnement du processus (Hammer et Champy, 1993 : 124).

Le travail des groupes de réingénierie requiert des connaissances particulières. Les compétences à développer chez les membres touchent les relations interpersonnelles, les techniques d'analyse des problèmes et d'implantation des changements. Ces compétences sont développées par une formation touchant la dynamique de groupe, les techniques de travail en groupe, les graphiques, les histogrammes, les diagrammes de Pareto, les diagrammes de dispersion, la technique du remue-méninges, la méthode Delphi, l'analyse des champs de force, le diagramme de cause à effet, l'arbre conceptuel, les techniques de mesure et le contrôle statistique des procédés (Harrington, 1994 : 130).

PHASE II : *La compréhension du processus*

L'étape suivante consiste à mettre en place un système de mesures et à établir les objectifs pour l'ensemble du processus en déterminant qualitativement et quantitativement les besoins des clients. De cette façon, le groupe de réingénierie de processus peut évaluer dans quelle mesure le processus répond aux attentes du client. Trois principaux types de mesures du processus sont utilisées : les mesures de l'efficacité, les mesures du rendement et les mesures d'adaptabilité (Petit-Étienne et Peyraud, 1996 : 53).

Le graphique de cheminement du processus élaboré au départ par le propriétaire et corrigé par le groupe de réingénierie de processus est révisé par les équipes de cheminement composées de deux à trois personnes. Le graphique 1 illustre un exemple de graphique de cheminement. Cet outil permet de présenter le mouvement de la matière, du matériel ou encore de l'exécutant d'un coup d'œil rapide. Dans ce cas-ci, l'objet mis en graphique est un employé de bureau qui est chargé de recevoir, d'inspecter et de ranger les commandes. Parmi les 11 opérations que le travailleur doit effectuer, seulement trois créent de la valeur. Cet outil permet ainsi de mettre en relief les opportunités d'économies de coûts.

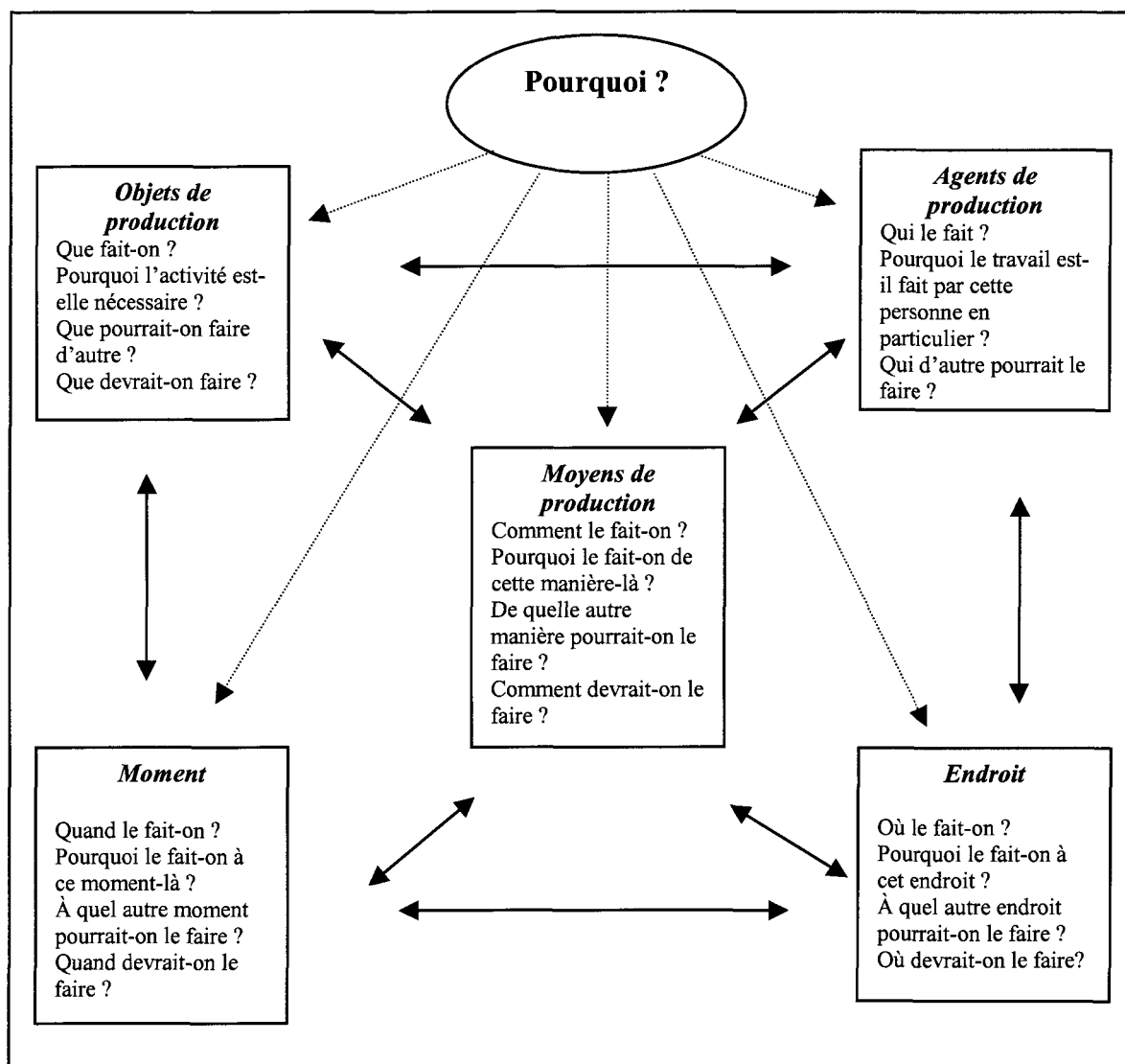
Chaque équipe a la responsabilité de vérifier l'exactitude des renseignements figurant sur le graphique de cheminement. La tâche consiste principalement à suivre chacune des étapes du processus, noter toute opération effectuée et en comprendre la raison. Chaque

activité fait l'objet d'un examen critique suivant la méthode interrogative ou autres techniques appropriées. La figure 4 présente une technique fréquemment utilisée dans les démarches d'amélioration et d'analyse de situation en entreprise afin de chercher les causes profondes ou les opportunités d'amélioration réelle (Ballé, 2000 : 29).

GRAPHIQUE 1 : GRAPHIQUE DE CHEMINEMENT DES PROCESSUS

<i>Graphique de déroulement</i>	EXÉCUTANT-MATIÈRE-MATÉRIEL							
Objet mis en graphique : Employé de bureau	RÉSUMÉ							
Activité : réception, inspection et rangement de la commande	<i>Activité</i>	<i>Actuelle</i>	<i>Proposée</i>	<i>Gain</i>				
Méthode actuelle /proposée	Opération	3						
Emplacement :	Transport	6						
Exécutant :	Contrôle	2						
Graphique par :	Attente	0						
Approuvée par :	Stockage	0						
Date :								
Description	Distance :							
	Temps :							
	Qté	<i>Symbole</i>				Distance	Temps	Observ.
	2 boîtes	○	⇒		D	▽		
Compte les boîtes reçues								
Signe feuille (confirmation de réception)								
Décolle et ouvre l'enveloppe qui contient la liste des items envoyés								
Ouvre les boîtes								
Place les items sur le comptoir								
Vérifie les quantités								
Remplace les items dans les boîtes								
Transporte les boîtes dans l'atelier								
Place les items sur les étagères								
Se déplace son bureau								
Entre les items reçus sur ordinateur								
Total		3	6	2	0	0		

FIGURE 4 : MÉTHODE INTERROGATIVE



Inspiré de : Bureau international du travail, 1989 : 101-103

PHASE III : *La rationalisation du processus*

Suite à l'analyse des processus, l'étape de rationalisation consiste à proposer une nouvelle configuration en éliminant toutes les opérations jugées superflues, sans valeur ajoutée telles que les déplacements, le stockage et les attentes. À cette fin, plusieurs outils sont employés selon un ordre bien déterminé conformément aux objectifs suivants : éliminer la bureaucratie ; éliminer les activités redondantes ; vérifier la valeur ajoutée ; simplifier ; réduire le temps d'exécution ; se protéger contre les erreurs ; moderniser ; utiliser un langage simple ; uniformiser ; s'associer avec les fournisseurs ; améliorer de façon globale ; automatiser ou mécaniser (Harrington, 1994 : 224).

La bureaucratie se traduit par des tâches administratives inutiles, sans valeur ajoutée telles que des demandes d'autorisation qui ont un impact sur les coûts et les temps d'exécution. Le groupe de réingénierie du processus cherche ainsi à éliminer les opérations qui allongent la durée du cycle du processus et retardent la réponse aux attentes du client.

Le comité travaille à supprimer les activités qui se répètent à différents endroits. La duplication engendre à la fois une perte de temps et une perte d'argent. Dans une usine, deux départements produisent une banque de données identiques. L'organisation a avantage à ce que ce soit seulement un département qui produise la banque de données et l'achemine au département suivant.

Chaque activité du processus est ensuite examinée en fonction de sa capacité à créer de la valeur pour le client. Les activités sans valeur ajoutée sont abandonnées. Seules les opérations où la matière subit une transformation sont créatrices de valeur. Tel qu'indiqué précédemment, les contrôles de qualité ou les vérifications de quantité, les déplacements des employés, des matières ou du matériel d'un endroit à un autre, les manutentions (activités de chargement et de déchargement), les attentes qui peuvent survenir entre deux opérations ou le stockage sont des activités à réduire ou éliminer.

Simplifier signifie réduire la complexité. En examinant chacun des éléments du processus et des méthodes de travail, le groupe de réingénierie de processus s'efforce de proposer des modalités plus faciles à réaliser, à apprendre, à comprendre et à exécuter. Prenons l'exemple où la production d'un produit donné comporte cinq étapes et que chacune d'entre elles est réalisée par cinq employés différents. L'organisation a avantage à ce que se soit la même personne qui produise le bien en totalité afin d'éliminer les pertes de temps occasionnées par le passage d'un poste à un autre. Mais pour se faire, le travail à réaliser doit être simplifié afin de faciliter la tâche à l'employé (Ballé, 2000 : 95).

Il est possible de diminuer le temps d'exécution du processus en modifiant l'ordre d'exécution des activités, en réduisant les temps d'arrêt, en améliorant l'agencement des activités ou encore en réduisant les déplacements et les manutentions. Parfois même, un simple réaménagement des lieux de travail peut suffire pour réaliser des gains de productivité importants (Bureau International du Travail, 1989 : 47).

Mettre sur pied un système pour éviter que certaines erreurs se produisent présente plusieurs avantages. Par exemple, l'utilisation des enveloppes avec une fenêtre évite non seulement qu'une lettre soit glissée dans la mauvaise enveloppe, mais aussi de dactylographier le nom et l'adresse du destinataire. On peut dès lors parler d'une économie de temps et d'énergie étant donné que l'employé n'a pas de contrôle à effectuer (Harrington, 1994 : 252).

La modernisation concerne non seulement l'équipement utilisé, mais aussi les espaces de bureau. L'amélioration des conditions dans lesquelles le travail est effectué a des répercussions sur l'efficacité productive des employés. En effet, un éclairage adéquat évite l'apparition de la fatigue visuelle et de maux de tête. L'utilisation des couleurs a également des effets psychologiques non négligeables. En plus de favoriser la productivité, l'ordre et la propreté du lieu de travail, incluant la surface de travail et l'équipement ou le matériel utilisé, facilitent la prévention des accidents. Des outils rangés au même endroit évitent à l'employé de perdre son temps à les chercher. Le bruit, source de fatigue industrielle qui peut irriter le travailleur, peut également être éliminé, du moins en partie en isolant les photocopieurs, les imprimantes et les fax dans une pièce fermée par exemple. La température ambiante, la ventilation, l'ergonomie sont d'autres variables qui influencent la productivité des salariés (Bureau International du Travail, 1989 : 48-73).

Tous les documents utilisés au cours du processus sont revus afin de s'assurer que chacun d'entre eux emploie un langage simple et soit facile d'utilisation. Lors de la conception des documents, il est préférable de tenir compte du niveau de connaissances des utilisateurs.

Le groupe de réingénierie de processus cherche ensuite à standardiser les procédures de travail. L'organisation s'assure ainsi que les employés effectuent uniformément les différentes activités du processus. De plus, la standardisation rend l'entreprise moins vulnérable à l'absentéisme ou au roulement du personnel (Ballé, 2000 : 81).

Le groupe de réingénierie de processus sensibilise les employés à l'aspect client-fournisseur. Le client ne doit jamais exiger plus que ce qui est nécessaire ou plus que ce dont il a besoin. Quant au fournisseur, il a la responsabilité de livrer les produits et services de qualité égale ou supérieure aux attentes du client dans les délais prévus. La réduction des coûts de ses intrants et l'amélioration de leur qualité doit être l'une des préoccupations permanentes du fournisseur interne ou externe (Harrington, 1994 : 261).

Lorsque les techniques précédentes n'amènent pas les résultats escomptés, le groupe de réingénierie de processus procède à l'amélioration globale du processus. L'effort consiste alors à réinventer des façons de faire et proposer un nouveau processus approprié (Cornet, 1999 : 70).

Recourir à des outils, de l'équipement et des ordinateurs pour réaliser des tâches routinières, monotones constitue une autre piste d'amélioration. Les tâches sans intérêt sont souvent automatisées en intégrant les logiciels requis ou les technologies modernes. On laisse aux employés l'opportunité d'effectuer des tâches stimulantes qui font appel à leur matière grise.

PHASE IV : *Mesures et contrôles*

En proposant une nouvelle version du processus, le groupe de réingénierie du processus détermine les niveaux d'efficacité et de rendement souhaités. Ces niveaux d'efficacité doivent être établis en fonction des exigences des clients internes et externes. Ensuite, le groupe de réingénierie de processus met en place un système de mesures et un système de rétroaction interne au processus. Tel que mentionné plus haut, l'employé-fournisseur cherche à maintenir son service à une qualité conforme aux besoins des clients, à un prix raisonnable et dans les délais prévus. Quant à l'employé-client, il a l'obligation de faire connaître à son collègue la qualité et la nature de sa demande (Harrington, 1994 : 284).

PHASE V : *L'amélioration continue*

L'amélioration des processus administratifs sur une base permanente constitue une façon de réduire davantage le gaspillage, d'augmenter la satisfaction de la clientèle et d'accroître la qualité de vie au travail. Après avoir satisfait les attentes des clients, des objectifs d'excellence sont fixés. Une fois que les objectifs ont été atteints, les personnes

ayant contribué à atteindre ce niveau d'excellence sont récompensées pour les efforts déployés.

En résumé, l'implantation de la réingénierie des processus est elle-même un processus complexe. Elle nécessite des efforts non négligeables et une implication réelle des acteurs autour des changements lesquels ont un impact dont il convient d'étudier l'ampleur.

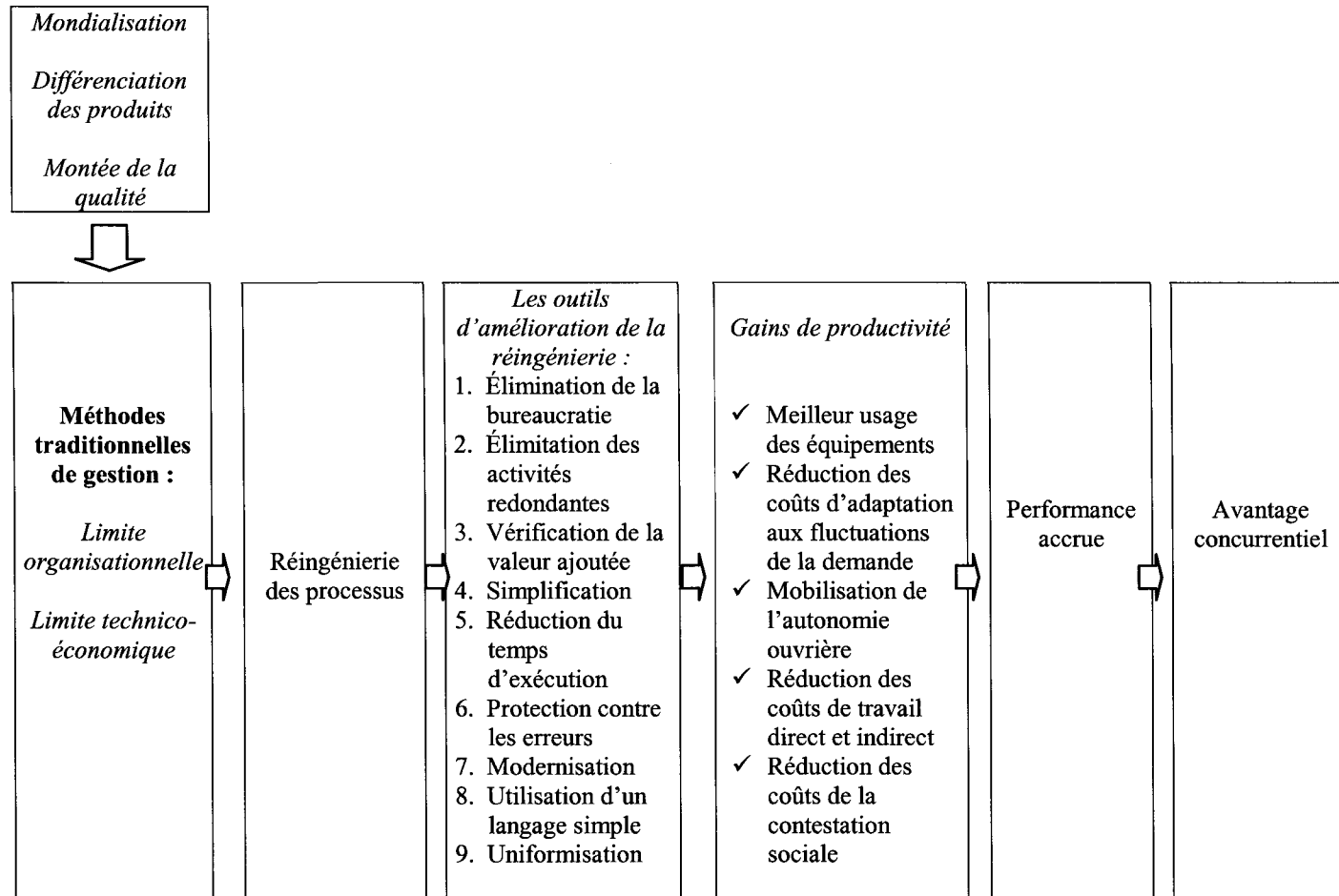
3.2 L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

Globalement, la réingénierie cherche à améliorer la productivité des entreprises. La productivité est un indicateur du degré d'efficacité dans l'utilisation des ressources productives. C'est le ratio entre la quantité fabriquée et les facteurs de production utilisés.

On trouve aujourd'hui, dans la plupart des secteurs, des mesures de productivité qui aident les entreprises à évaluer leur performance actuelle par rapport à celle des périodes antérieures, par rapport à celle d'autres organisations ou par rapport à celle de l'industrie dans son ensemble ou encore par rapport à l'objectif fixé par le gestionnaire. Le chiffre d'affaires par employé, la valeur ajoutée par employé, le total des salaires par rapport au chiffre d'affaires sont tous des exemples de ratios qui peuvent être utilisés pour donner une indication sur le degré d'efficacité de l'entreprise. Les organisations cherchent à améliorer leur productivité concurrentielle en éliminant les pratiques non productives ou encore en remplaçant les équipements de production.

En s'appuyant sur la littérature scientifique, cette étude suggère que la réingénierie des processus est une innovation radicale susceptible d'engendrer des gains substantiels de productivité. À cet égard, il est possible de présenter cette association d'une manière plus détaillée telle qu'illustrée à la figure 5 présentant le modèle d'analyse retenu dans le cadre de cette recherche.

FIGURE 5 : MODÈLE D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE INSPIRÉ DE MEDDEB (1995)



Selon ce modèle, les méthodes traditionnelles de gestion subissent des pressions et rencontrent des limites. En vue de répondre aux nouvelles exigences du marché, les entreprises tentent donc d'innover en expérimentant de nouvelles pratiques. L'une de ces innovations est la réingénierie des processus administratifs, laquelle emploie différents outils d'amélioration pour parvenir à réaliser des gains de productivité : 1) meilleur usage des équipements ; 2) amélioration des temps d'adaptation aux fluctuations de la demande ; 3) mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés ; 4) réduction des coûts de travail direct et indirect et 5) réduction des coûts de l'absentéisme, de l'instabilité du personnel et des coûts de la non-qualité.

Impact sur l'usage des équipements de production

La réingénierie contribue à améliorer les temps d'engagement réel des équipements grâce à la réduction des temps improductifs (arrêts, chargements, déchargements, déplacements, positionnements, réglages, etc.). Le fait de responsabiliser davantage les employés et de recourir à leur savoir-faire engendre des gains d'efficacité pour l'organisation. En effet, les salariés développent des méthodes de travail leur permettant de réduire les temps de réglage et les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements (Meddeb, 1995 : 124).

Impact sur les coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande

La reconfiguration des processus contribue à améliorer les temps de réaction et à réduire les coûts d'adaptation aux exigences de la demande. L'entreprise est plus réactive aux besoins changeants de la clientèle interne et externe en lui offrant davantage de produits et services diversifiés. La diversification des produits et services offre plusieurs avantages. Elle permet une plus grande couverture du marché en offrant notamment la possibilité aux organisations de pénétrer de nouveaux marchés jusque-là inexplorés (une plus grande couverture peut aussi se traduire par une augmentation des parts de marché et une augmentation du volume des ventes). La flexibilité permet à l'entreprise d'être plus concurrentielle et de s'assurer une meilleure place sur le marché (Plourde et Benoît, 2000 : 106).

Le remaniement des processus contribue à diminuer le temps nécessaire à la mise en marché de nouveaux produits. Lorsqu'une équipe multidisciplinaire est chargée de traiter l'ensemble du processus de développement en un tout, les délais d'attente pour passer d'un département à un autre sont pratiquement tous éliminés, ce qui procure des économies de temps importantes. De même, un meilleur ordonnancement des activités a également pour effet de réduire les délais de réponse (incluant la livraison) aux clients étant donné que la durée de cycle d'un processus est plus courte (Tarondeau et Wright, 1995 : 113).

D'autres gains monétaires sont attribuables à la réduction des stocks. Lorsqu'une organisation fabrique la quantité de biens que le marché est capable d'absorber, une diminution des stocks peut être observée tant au niveau des intrants (matières premières) qu'au niveau des produits en cours et des produits finis (Demeestère, 1995 : 52). Moins de stock signifie aussi moins d'espace. Étant donné la réduction des coûts associés au loyer, à l'électricité, au chauffage, aux assurances, etc., l'entreprise réalise des économies. En plus du niveau de production, le nombre d'employés s'ajuste avec la demande. Il est possible d'assister à une réduction de la main-d'œuvre de façon temporaire ou même permanente impliquant ainsi des économies de salaires et autres. Les organisations ont ainsi le choix de recourir à la sous-traitance, aux emplois à temps partiel ou encore à l'embauche de contractuels pour combler les besoins temporaires de main-d'œuvre ce qui lui évite de verser des avantages sociaux.

Impact sur la mobilisation de l'intelligence et la créativité des salariés

La réingénierie implique des modifications substantielles sur le plan des rôles et responsabilités des employés. Ces changements se traduisent par l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches et l'implantation d'équipes multifonctionnelles. L'intégration horizontale des rôles (ou élargissement des tâches) consiste à ajouter des tâches qui ne nécessitent pas de qualifications supplémentaires ni de responsabilités plus grandes. Quant à l'intégration verticale des rôles (ou enrichissement des tâches), il s'agit d'ajouter des

opérations de nature différente qui requièrent un plus haut niveau de compétence et de responsabilités (Plourde et Benoît, 2000 : 105 ; Meddeb, 1995 : 111).

L'élargissement et l'enrichissement des tâches permettent d'obtenir une plus grande variété dans le travail ce qui le rend moins monotone. Ils entraînent un accroissement de la polyvalence du personnel et une augmentation du niveau d'autonomie des employés. L'amélioration du contenu du travail a pour effet d'améliorer la satisfaction des travailleurs et par conséquent, leur rendement (Desmots, 1995 : 58).

Impact sur le coût de travail direct et indirect

Les améliorations apportées aux différents processus administratifs allègent les procédures et la paperasserie parfois lourdes des entreprises. Le regroupement des tâches réduit les temps d'enchaînement et de transfert du produit d'un poste à un autre. De plus, l'élimination des mouvements inutiles et des activités sans valeur ajoutée (dont la réduction des déplacements, des manutentions, des contrôles, des vérifications, des demandes d'autorisation, des attentes, etc.) entraîne la réduction des temps improductifs et du travail supplémentaire. C'est pourquoi la réingénierie est souvent accompagnée par une réduction du personnel. Enfin, l'accroissement de l'autonomie entraîne l'aplanissement de la structure organisationnelle en éliminant les postes liés au contrôle hiérarchique, de la qualité ou d'autres.

Impact sur les coûts de l'absentéisme, l'instabilité du personnel et coûts de la non-qualité

Un travail plus valorisant entraîne à la fois une plus grande motivation et une plus grande satisfaction. La valorisation des tâches, résultat de la réingénierie, a pour effet de diminuer le mécontentement des employés, réduire le nombre de griefs, les taux d'absentéisme et de roulement du personnel. Des employés satisfaits donnent un meilleur service après-vente, cherchent à améliorer la qualité des produits et services offerts. Ainsi, une augmentation de la satisfaction globale de la clientèle peut être observée. De plus, un nouvel aménagement du lieu de travail, des améliorations apportées au poste de travail contribuent à réduire les accidents de travail et l'apparition de maladies professionnelles telles que des bursites, tendinites, maux de dos, etc.

Une diminution de taux d'absentéisme et de roulement du personnel génère des économies. Les employés étant polyvalents, l'organisation est moins vulnérable lorsqu'elle doit remplacer un employé absent puisqu'elle n'a pas à recourir au temps supplémentaire ou encore à des remplaçants : le personnel en place étant en mesure de faire le travail (Bergeron, 1995 : 430 ; Tremblay et Rolland, 2000 : 31).

Enfin, la réingénierie offre aux employés la possibilité de mettre en œuvre leur intelligence de même que leur créativité. L'autonomie favorise l'innovation constante du processus et l'émergence de nouvelles idées pour trouver des solutions en vue de réduire les

coûts du gaspillage, les stocks et améliorer la qualité des produits et services. Le regroupement des tâches permet à l'employé de prendre connaissance des conséquences de ses actes sur l'ensemble du processus. En résumé, la nouvelle organisation de travail serait à l'origine d'énormes économies de coûts permettant une plus grande performance. À cet égard, le tableau 3 présente les gains possibles suite à la réingénierie des processus.

TABLEAU 3 : L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

<i>Meilleur usage des équipements de production</i>	Réduction des temps de réglage Réduction des temps de pannes, d'entretien et de maintenance des équipements
<i>Réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande</i>	Réduction du niveau ou de la rotation des stocks Augmentation du degré de diversité des produits Diminution du temps nécessaire à la mise en marché de nouveaux produits Pénétration de nouveaux marchés Augmentation des parts de marché Augmentation du volume des ventes Réduction des délais de livraison Réduction des délais de réponses aux clients
<i>Mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés</i>	Augmentation de la satisfaction relative des salariés Augmentation de l'autonomie
<i>Réduction des coûts de travail direct et indirect</i>	Réduction du coût, du temps ou du nombre de postes de travail : <ul style="list-style-type: none"> • de conception et de planification ; • de contrôle et de supervision hiérarchique ; • d'exécution (redondance, intensification, etc.) Réduction sur le coût, le temps de travail supplémentaire
<i>Réduction des coûts liés au climat organisationnel</i>	Diminution de l'absentéisme Réduction du taux de roulement du personnel Amélioration de la qualité des produits et des services Augmentation de la satisfaction des clients Réduction des rebuts, du gaspillage et des erreurs Réduction du temps de travail de réparation Réduction des griefs Réduction des coûts liés à la santé sécurité au travail

Inspiré de : MEDDEB, B. (1995) et BERGERON, F. et M.C. BOUDREAU (1993).

3.3 VIABILITÉ DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS : UNE DYNAMIQUE SOCIALE COMPLEXE

Selon l'analyse présentée ici, la réingénierie promet des avantages importants là où certaines conditions organisationnelles et un jeu des acteurs lui sont propices. La littérature en gestion s'accorde sur les conditions suivantes : 1) réorganisation initiée par la direction ; 2) élaboration d'objectifs précis ; 3) réforme du système de rémunération ; 4) participation du personnel.

Tout d'abord, le changement devrait être initié par la direction. Cette dernière fait preuve de transparence en informant les employés des raisons qui expliquent le choix de recourir à la réingénierie et des conséquences relatives à la reconfiguration des processus. L'engagement soutenu de la direction est indispensable. Elle doit fournir le support et les outils nécessaires à la réalisation du projet de réingénierie (Tassel, 1994 : 66).

Ensuite, les objectifs poursuivis par l'organisation sont clairement définis. Une opération de réingénierie se gère à partir de résultats tangibles communiqués à tous. Des observations ont démontré que les organisations, ayant planifiées soigneusement leurs objectifs, les ont généralement atteints ou dépassés. Toutefois, le personnel doit connaître ces objectifs et y adhérer. C'est pourquoi l'entreprise doit s'assurer que la communication est soutenue en quantité et en qualité tout au long du processus (Tassel, 1994 : 66).

La réforme du système de rémunération est une condition de viabilité de la réingénierie des processus. Cet élément s'impose vu les changements apportés au contenu du travail, au cheminement de carrière et la trajectoire professionnelle (Ghertman, 1994 : 104).

Enfin, la dernière condition de succès d'une réorganisation est la participation du personnel. La mise en œuvre d'un changement ne peut se faire sans l'engagement et la participation du personnel. Chaque acteur est important ; l'entreprise cherche alors à impliquer chacun de ses employés, à les mobiliser (Roy, 2000 : 46).

CHAPITRE QUATRIÈME

ANALYSE EMPIRIQUE

L'objectif de cette étude est l'analyse de l'impact des démarches de réingénierie sur l'efficacité productive. À cette fin, un cadre théorique a été proposé en vue de mieux comprendre la nature du lien entre la réingénierie des processus administratifs et la productivité. Ce cadre conceptuel a ainsi permis de mettre en relief les fondements et la nature de la réingénierie et d'examiner les avantages économiques et organisationnelles susceptibles d'être engendrés par cette innovation. Il est donc approprié de procéder maintenant à l'analyse empirique du modèle proposé par cette recherche. Ce chapitre traitera la validité des propositions suivantes.

PROPOSITION 1 : la réingénierie des processus est à l'origine de gains substantiels de productivité ;

PROPOSITION 2 : la réingénierie des processus améliore l'usage des équipements de production ;

PROPOSITION 3 : la réingénierie des processus réduit les coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande ;

PROPOSITION 4 : la réingénierie des processus mobilise l'intelligence et la créativité des salariés ;

PROPOSITION 5 : la réingénierie des processus réduit les coûts de travail direct et indirect;

PROPOSITION 6 : la réingénierie des processus réduit les coûts de contestation sociale.

Les données et informations requises à l'analyse empirique ont été recueillies à l'aide d'une démarche méthodologique qu'il convient de préciser de façon plus détaillée.

4.1. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La méta-analyse consiste à tester l'hypothèse à l'effet que la réingénierie des processus serait à l'origine de gains substantiels de productivité. Il s'agit d'une évaluation qualitative de résultats empiriques obtenus par des monographies ayant porté sur le lien entre la réingénierie et la productivité. Cette démarche comporte plusieurs étapes.

La première étape consiste à répertorier des monographies examinant le lien entre les pratiques de la réingénierie des processus et l'efficacité productive. La collecte des études de cas s'est faite en consultant les banques de données et les revues spécialisées comme le Business Change & Re-engineering. Les données recensées par Développement des Ressources Humaines Canada et le Centre canadien du marché du travail et de la productivité ont également été sondées.

Ce processus a permis de recenser vingt-huit monographies respectant les critères de l'analyse secondaire. La liste des études de cas est présentée dans le tableau 4. La taille de l'échantillon proposée est adéquate pour mener à bien une méta-analyse (Bullock et Tubbs, 1987 : 222).

TABLEAU 4 : LISTE DES ÉTUDES DE CAS

<i>Recherches empiriques</i>	
1	Bellemarre, C. : 1995.
2	Rankin, T. et Gardner, A. 1994.
3	Meddeb, B. et Bélanger, G. : 1997.
4	Hammer, M. et Champy, J. : 1993.
5	Hammer, M. et Champy, J. : 1993.
6	Hammer, M. et Champy, J. : 1993.
7	Hammer, M. et Champy, J. : 1993.
8B	Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995.
8C	Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995.
9	Plourde, L., 1999.
	Plourde, L. et Benoît, R. : 2000.
10	<i>Management Accounting</i> , : 1998.
11	Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S.: 1994
12	Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B. : 1997.
13	Reese, R. : 1995.
14	Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G. : 1996.
15	Ballé, M., 2000.
16	Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996.
17	Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996.
18	Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996.
19A, B, C et D	Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996.
20	Laliberté, F. : 1996.
21	Desrosiers, F. : 1996.
22	Desrosiers, F. : 1996.
23	Desrosiers, F. : 1996.
24	Hubin, A. : 1999.

La deuxième étape a porté sur l'examen systématique du contenu des études répertoriées. Chaque information relative à la réingénierie et à la productivité est extraite et codifiée selon une grille de codification inspirée de Meddeb (1995 : 32) et élaborée à partir du modèle théorique proposé au chapitre 3. La grille de codification est présentée au tableau 5.

TABLEAU 5 : GRILLE DE CODIFICATION DES ÉTUDES DE CAS

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°
1. Références :	
2. Organisation :	
2.1. Nom :	
2.2. Secteur d'activités :	
3. Travailleurs :	
3.1. Production :	
3.2. Bureau :	
4. Période du programme :	
5. Programme d'intervention :	
6. Objectifs poursuivis par le programme :	
7. Critères de productivité :	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	
8.2. Impact général sur la productivité	
A. Impact sur l'usage des équipements	
➤ Impact sur les temps de réglage	
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	

B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	
➤ Impact sur la qualité :	
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	
➤ Impact sur les griefs	

➤ Impact sur le roulement du personnel	
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	
9. Influence d'autres variables	
9.1. Impact des incitations salariales	
9.2. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	

Le contenu de chaque étude de cas est analysé de façon détaillée ce qui permet de faire ressortir la nature générale du lien entre la réingénierie des processus et la productivité. Il est ainsi possible de mettre en relief les facteurs ayant contribué à l'amélioration de l'efficacité productive.

Au cours de la troisième étape, il s'agit d'intégrer les matériaux empiriques obtenus à l'étape précédente. La synthèse des données permet de vérifier dans quelle mesure il y a une association entre la réingénierie des processus et l'efficacité productive et de tester la validité empirique des propositions théoriques.

Vu que l'approche méta-analytique ne permet pas de décrire en détail les rapports sociaux qui se tissent lors d'une opération de réingénierie, une étude de cas a été effectuée au sein d'une institution financière en employant la technique de l'entrevue semi-dirigée comme instrument de collecte de données. Quinze employés de l'institution financière retenue ont été interrogés. Ils étaient répartis comme suit : deux agents de service, trois commis, quatre caissiers, trois conseillères et trois directeurs. Les employés ont été

rencontrés sur leur lieu de travail. Chaque entrevue durait approximativement trente minutes. Ils ont été interrogés après avoir présenté le but de l'enquête et le déroulement de l'entrevue. Cette démarche, très complémentaire à la méta-analyse, a ainsi permis d'obtenir un ensemble de données et d'informations très riches et pertinentes pour l'analyse des rapports de travail et de la dynamique des changements vécus lors d'une démarche de réingénierie.

4.2 ANALYSE QUANTITATIVE DES RÉSULTATS

L'analyse du contenu des études de cas retenues dans le cadre de cette recherche a débouché sur des données variées. Les informations et résultats codifiés conformément à la grille présentée précédemment ont été regroupés au tableau 6. Ce tableau indique les résultats rapportés par chacune des monographies concernant l'impact de la réingénierie sur les gains de productivité. Les résultats des études de cas ont ensuite été regroupés dans un tableau descriptif (tableau 7). Selon cette synthèse, la totalité des études de cas retenues ont signifié une association positive entre la réingénierie et la productivité.

Seulement trois monographies, soit 10,7 % de l'échantillon, rapportent des résultats sur la nature de la relation entre le programme de réingénierie et l'utilisation des équipements. Les trois monographies suggèrent que la réingénierie des processus a une incidence positive sur l'utilisation des équipements. En d'autres mots, les innovations organisationnelles contribuent à améliorer l'usage des équipements.

Parmi les 28 études de cas analysées, 21 études indiquent que la réingénierie a un impact sur les coûts d'adaptation aux variations qualitatives et quantitatives de la demande. Vingt études, soit 71,4 % de l'échantillon rapportent un impact positif et une seule signale que la réingénierie a eu un impact nul.

Un peu plus de 70 % de l'échantillon, soit 20 monographies, suggèrent que la réingénierie des processus contribue à mobiliser l'autonomie ouvrière. Les huit autres études de cas ne rapportent aucune information sur cet aspect.

Seize études de cas, soit 57,1 % de l'échantillon, portent à croire que la réingénierie contribue à réduire les coûts de travail direct et indirect. Par contre, une étude signifie le contraire. Quant aux autres études de cas, 39,3 % de l'échantillon, elles ne rapportent aucune information sur cet avantage.

Finalement, 60,7 % des études de cas, soit 17 monographies, signifie que la réingénierie entraîne une réduction des coûts liés à l'insatisfaction du travail, à l'absentéisme, au roulement. Onze monographies ne signalent aucun résultat particulier concernant ces économies de coûts.

La présentation descriptive selon une approche purement quantitative est intéressante, mais doit être interprétée de façon prudente pour des raisons qui seront précisées plus loin. Il importe plus d'examiner qualitativement les matériaux empiriques colligés par la méta-analyse.

TABLEAU 6 – RÉSULTATS EMPIRIQUES RELATIFS À L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIÉRIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS SUR LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LES ÉTUDES DE CAS

Étude de cas	Date de publication Durée du programme	Nature générale de la relation entre organisation et productivité	Impact général sur la productivité	Incidences partielles de l'innovation organisationnelle sur la productivité										Influence d'autres variables						
				(A) via l'amélioration de l'usage des équipements		(B) via la réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande		(C) via la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés		(D) via la réduction des coûts de travail direct ou indirect		(E) via la réduction des coûts liés au climat organisationnel								
N°1	1995 1993-95	Association positive	+	+	a1 Temps de réglage	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	d1 Travail de conception	na	e1 Absentéisme	na	Non					
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits		na		c2 Avantages d'autonomie		na			d2 Travail de contrôle	na	d3 Travail d'exécution	na
					d4 Travail supplémentaire	na	e3 Griefs		na	e4 Roulement du personnel	na		e5 Coûts de S.S.T.	na	Marché du travail	na				
N°2	1994 1992-93	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	+	d1 Travail de conception	na	e1 Absentéisme	na	non					
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits		na		c2 Avantages d'autonomie		+			d2 Travail de contrôle	+	d3 Travail d'exécution	+
					e3 Griefs	+	e4 Roulement du personnel		na	e5 Coûts de S.S.T.	-		Marché du travail	na						
N°3	1997 1993-94	Association positive	+	+	a1 Temps de réglage	na	b1 Niveau de rotation des stocks	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	+	d1 Travail de conception	na	e1 Absentéisme	na	non					
					a2 Temps d'entretien	+		b2 Diversité des produits		na		c2 Avantages d'autonomie		+			d2 Travail de contrôle	+	d3 Travail d'exécution	+
					e3 Griefs	+	e4 Roulement du personnel		na	e5 Coûts de S.S.T.	+		Marché du travail	na						
N°4	1993 depuis 1990	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	d1 Travail de conception	+	e1 Absentéisme	na	oui					
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits		+		c2 Avantages d'autonomie		+			d2 Travail de contrôle	+	d3 Travail d'exécution	na
					e3 Griefs	na	e4 Roulement du personnel		na	e5 Coûts de S.S.T.	na		Marché du travail	na						

(+) indique un impact positif ; (-) indique un impact négatif ; (0) indique un impact nul ;
 (?) indique un impact indéterminé ; (na) indique que l'étude de cas n'a pas rapporté un résultat sur ce facteur.

TABLEAU 6 – RÉSULTATS EMPIRIQUES RELATIFS À L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS SUR LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LES ÉTUDES DE CAS

Étude de cas	Date de publication Durée du programme	Impact général sur la productivité	Incidences partielles de l'innovation organisationnelle sur la productivité										Influence d'autres variables							
			(A) via l'amélioration de l'usage des équipements		(B) via la réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande		(C) via la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés		(D) via la réduction des coûts de travail direct ou indirect		(E) via la réduction des coûts liés au climat organisationnel									
N°5	1993 1983- en cours	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	+	d1 Travail de conception	na	?	e1 Absentéisme	na	oui		
				a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	+		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	+		e2 Qualité	+	Nlles technologies		+
													d3 Travail d'exécution	+		e3 Griefs	na	Incitations salariales		+
													d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	-	Marché du travail		na
N°6	1993 depuis 1988	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	na	d1 Travail de conception	na	na	e1 Absentéisme	na	oui		
				a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	na	Nlles technologies		+
													d3 Travail d'exécution	na		e3 Griefs	na	Incitations salariales		+
													d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail		na
N°7	1993 depuis 1991	+	na	a1 Temps de réglage	na	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	+	+	d1 Travail de conception	na	+	e1 Absentéisme	na	oui		
				a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	na		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	+	Nlles technologies		+
													d3 Travail d'exécution	+		e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
													d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail		na
N°8B	1995 depuis 1993	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	+	+	d1 Travail de conception	na	+	e1 Absentéisme	na	non		
				a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	na		d2 Travail de contrôle	+		e2 Qualité	+	Nlles technologies		na
													d3 Travail d'exécution	+		e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
													d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail		na
												e5 Coûts de S.S.T.	na	Marché du travail		na				

(+) indique un impact positif ; (-) indique un impact négatif ; (0) indique un impact nul ;
 (?) indique un impact indéterminé ; (na) indique que l'étude de cas n'a pas rapporté un résultat sur ce facteur.

TABLEAU 6 – RÉSULTATS EMPIRIQUES RELATIFS À L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS SUR LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LES ÉTUDES DE CAS

Étude de cas	Date de publication Durée du programme	Nature générale de la relation entre organisation et productivité	Impact général sur la productivité	Incidences partielles de l'innovation organisationnelle sur la productivité										Influence d'autres variables											
				(A) via l'amélioration de l'usage des équipements		(B) via la réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande		(C) via la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés		(D) via la réduction des coûts de travail direct ou indirect		(E) via la réduction des coûts liés au climat organisationnel													
N°8C	1995 en cours	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	na	d1 Travail de conception	na	+	e1 Absentéisme	na	non						
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	+			Nlles technologies		na		
																			d3 Travail d'exécution	na	e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
																							d4 Travail supplémentaire	na	e4 Roulement du personnel
e5 Coûts de S.S.T.	na			na																					
N°9	1999 sur 7 ans	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	+	d1 Travail de conception	na	?	e1 Absentéisme	na	oui						
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	+		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	+		e2 Qualité	+			Nlles technologies		+		
																			d3 Travail d'exécution	na	e3 Griefs	na	Incitations salariales		0
																							d4 Travail supplémentaire	na	e4 Roulement du personnel
e5 Coûts de S.S.T.	-			na																					
N°10		Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	+	d1 Travail de conception	na	na	e1 Absentéisme	na	oui						
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	na		d2 Travail de contrôle	+		e2 Qualité	na			Nlles technologies		+		
																			d3 Travail d'exécution	na	e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
																							d4 Travail supplémentaire	na	e4 Roulement du personnel
e5 Coûts de S.S.T.	na			na																					
N°11	1994 depuis 1991	Association positive	+	+	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	+	+	d1 Travail de conception	na	+	e1 Absentéisme	na	oui						
					a2 Temps d'entretien	+		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	+			Nlles technologies		+		
																			d3 Travail d'exécution	+	e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
																							d4 Travail supplémentaire	na	e4 Roulement du personnel
e5 Coûts de S.S.T.	na			na																					

(+) indique un impact positif ; (-) indique un impact négatif ; (0) indique un impact nul ;
 (?) indique un impact indéterminé ; (na) indique que l'étude de cas n'a pas rapporté un résultat sur ce facteur.

TABLEAU 6 – RÉSULTATS EMPIRIQUES RELATIFS À L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS SUR LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LES ÉTUDES DE CAS

Étude de cas	Date de publication Durée du programme	Nature générale de la relation entre organisation et productivité	Impact général sur la productivité	Incidences partielles de l'innovation organisationnelle sur la productivité										Influence d'autres variables						
				(A) via l'amélioration de l'usage des équipements		(B) via la réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande		(C) via la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés		(D) via la réduction des coûts de travail direct ou indirect		(E) via la réduction des coûts liés au climat organisationnel								
N°12	1997 1993-95	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	+	d1 Travail de conception	na	+	e1 Absentéisme	na	oui	
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	na		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	+		
N°13	1995 1992-94	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	na	d1 Travail de conception	na	+	e1 Absentéisme	na	non	
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	+		
N°14	1996 1994	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	+	d1 Travail de conception	na	?	e1 Absentéisme	na	non	
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	+		e2 Qualité	+		
N°15	2000	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	+	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	-	d1 Travail de conception	na	na	e1 Absentéisme	na	non	
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	+		c2 Avantages d'autonomie	na		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	na		
														d3 Travail d'exécution	-		e3 Grieffs	na	Incitations salariales	na
														d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail	na
																	e5 Coûts de S.S.T.	na		na

(+) indique un impact positif ; (-) indique un impact négatif ; (0) indique un impact nul ;
 (?) indique un impact indéterminé ; (na) indique que l'étude de cas n'a pas rapporté un résultat sur ce facteur.

TABLEAU 6 – RÉSULTATS EMPIRIQUES RELATIFS À L'IMPACT DE LA RÉINGÉNÉRIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS SUR LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LES ÉTUDES DE CAS

Étude de cas	Date de publication Durée du programme	Nature générale de la relation entre organisation et productivité	Impact général sur la productivité	Incidences partielles de l'innovation organisationnelle sur la productivité										Influence d'autres variables					
				(A) via l'amélioration de l'usage des équipements		(B) via la réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande		(C) via la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés		(D) via la réduction des coûts de travail direct ou indirect		(E) via la réduction des coûts liés au climat organisationnel							
				a1	na	b1	na	c1	na	d1	na	e1	na						
N°16	1996	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	d1 Travail de conception	na	e1 Absentéisme	na	oui				
					a2 Temps d'entretien	na	b2 Diversité des produits	na	c2 Avantages d'autonomie	na	d2 Travail de contrôle	na	e2 Qualité	na	Nlles technologies		+		
															e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
																	e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail
e5 Coûts de S.S.T.	na																		
		N°17	1996	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	d1 Travail de conception	na	e1 Absentéisme	na	non		
a2 Temps d'entretien	na						b2 Diversité des produits	na	c2 Avantages d'autonomie	+	d2 Travail de contrôle	na	e2 Qualité	na	Nlles technologies		na		
															e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
																	e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail
e5 Coûts de S.S.T.	na																		
		N°18	1996	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	b1 Niveau de rotation des stocks	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	d1 Travail de conception	na	e1 Absentéisme	na	non		
a2 Temps d'entretien	na						b2 Diversité des produits	na	c2 Avantages d'autonomie	+	d2 Travail de contrôle	na	e2 Qualité	+	Nlles technologies		na		
															e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
																	e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail
e5 Coûts de S.S.T.	na																		
		N°19A	1996	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	d1 Travail de conception	na	e1 Absentéisme	na	oui		
a2 Temps d'entretien	na						b2 Diversité des produits	na	c2 Avantages d'autonomie	na	d2 Travail de contrôle	na	e2 Qualité	na	Nlles technologies		+		
															e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
																	e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail
e5 Coûts de S.S.T.	na																		

(+) indique un impact positif ; (-) indique un impact négatif ; (0) indique un impact nul ;
 (?) indique un impact indéterminé ; (na) indique que l'étude de cas n'a pas rapporté un résultat sur ce facteur.

TABLEAU 6 – RÉSULTATS EMPIRIQUES RELATIFS À L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS SUR LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LES ÉTUDES DE CAS

Étude de cas	Date de publication Durée du programme	Nature générale de la relation entre organisation et productivité	Impact général sur la productivité	Incidences partielles de l'innovation organisationnelle sur la productivité										Influence d'autres variables							
				(A) via l'amélioration de l'usage des équipements		(B) via la réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande		(C) via la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés		(D) via la réduction des coûts de travail direct ou indirect		(E) via la réduction des coûts liés au climat organisationnel									
N°19B	1996	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	0	b1 Niveau de rotation des stocks	na	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	+	d1 Travail de conception	na	na	e1 Absentéisme	na	oui		
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	na		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	na	Niles technologies		+
														d3 Travail d'exécution	+		e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
														d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail		na
																	e5 Coûts de S.S.T.	na			
N°19C	1996	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	na	d1 Travail de conception	na	+	e1 Absentéisme	na	non		
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	na	Niles technologies		na
														d3 Travail d'exécution	na		e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
														d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail		na
																	e5 Coûts de S.S.T.	na			
N°19D	1996	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	na	b1 Niveau de rotation des stocks	na	na	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	na	na	d1 Travail de conception	na	na	e1 Absentéisme	na	non		
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	na		d2 Travail de contrôle	na		e2 Qualité	na	Niles technologies		na
														d3 Travail d'exécution	na		e3 Griefs	na	Incitations salariales		na
														d4 Travail supplémentaire	na		e4 Roulement du personnel	na	Marché du travail		na
																	e5 Coûts de S.S.T.	na			
N°20	1996 depuis 1995	Association positive	+	na	a1 Temps de réglage	na	+	b1 Niveau de rotation des stocks	na	+	c1 Intériorisation des principes d'efficacité	+	+	d1 Travail de conception	na	+	b1 Absentéisme	na	non		
					a2 Temps d'entretien	na		b2 Diversité des produits	na		c2 Avantages d'autonomie	+		d2 Travail de contrôle	+		b2 Qualité	+	Niles technologies		na
														d3 Travail d'exécution	+		b3 Griefs	na	Incitations salariales		na
														d4 Travail supplémentaire	na		b4 Roulement du personnel	na	Marché du travail		na
																	b5 Coûts de S.S.T.	na			

(+) indique un impact positif ; (-) indique un impact négatif ; (0) indique un impact nul ;
 (?) indique un impact indéterminé ; (na) indique que l'étude de cas n'a pas rapporté un résultat sur ce facteur.

TABLEAU 7 – DISTRIBUTION DE FRÉQUENCES DES ÉTUDES DE CAS
EN FONCTION DE LEURS RÉSULTATS EMPIRIQUES

Impact général sur la productivité	Incidences partielles de l'innovation organisationnelle sur la productivité																
			(A) via l'amélioration de l'utilisation des équipements			(B) via la réduction des coûts d'adaptation à la demande			(C) via la mobilisation de l'autonomie des salariés			(D) via la réduction des coûts de travail direct ou indirect			(E) via la réduction des coûts sociaux du travail		
	Fréquence absolue	Fréquence relative	Fréquence absolue	Fréquence relative par rapport aux 28 études	Fréquence relative par rapport aux études ayant un résultat sur ce facteur	Fréquence absolue	Fréquence relative par rapport aux 28 études	Fréquence relative par rapport aux études ayant un résultat sur ce facteur	Fréquence absolue	Fréquence relative par rapport aux 28 études	Fréquence relative par rapport aux études ayant un résultat sur ce facteur	Fréquence absolue	Fréquence relative par rapport aux 28 études	Fréquence relative par rapport aux études ayant un résultat sur ce facteur	Fréquence absolue	Fréquence relative par rapport aux 28 études	Fréquence relative par rapport aux études ayant un résultat sur ce facteur
Impact positif +	28	100 %	3	10,7 %	100 %	20	71,4 %	95,2%	20	71,4 %	100 %	16	57,1 %	94,1 %	13	46,4 %	76,5 %
Impact nul ou Indéterminé 0 ?	0	0 %	0	0 %	0 %	1	3,6 %	4,8 %	0	0 %	0 %	0	0 %	0 %	4	14,3 %	23,5 %
Impact négatif -	0	0 %	0	0 %	0 %	0	0 %	0 %	0	0 %	0 %	1	3,6 %	5,9 %	0	0 %	0 %
Ne s'applique pas, pas de résultat rapporté na	0	0 %	25	89,3 %	-	7	25 %	-	8	28,6 %	-	11	39,3 %	-	11	39,3 %	-
Total	28	100 %	28	100 %	100 %	28	100 %	100 %	28	100 %	100 %	28	100 %	100 %	28	100 %	100 %

4.3 ANALYSE QUALITATIVE DES RÉSULTATS

Le test de la proposition 1 : la réingénierie des processus est à l'origine de gains substantiels de productivité

La totalité des études de cas retenues rapportent une association positive entre la réingénierie des processus et l'efficacité productive. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le fait que le nombre de monographies qui appuient la proposition principale de la recherche soit si élevé voire surprenant et douteux. Tout d'abord, les expériences jugées positives sont davantage propagées dans la littérature que celles ayant connu un échec. Il est aussi possible que les dirigeants d'entreprise s'engagent dans des projets de réingénierie seulement après avoir évalué les retombées économiques (Meddeb, 1995 : 165). Le tableau 8 présente les monographies et la nature de leurs résultats par rapport à la première proposition. En tenant compte des prudenances concernant l'interprétation de ce résultat, la réingénierie s'avère une innovation à l'origine d'une productivité accrue.

Les informations recueillies dans l'étude de cas no 3 révèlent que les innovations apportées à l'organisation du travail ont contribué à améliorer la productivité. En effet, le nouveau modèle de travail axé sur l'autonomie et la responsabilisation des employés a entraîné la réduction des temps improductifs. À titre d'exemple, les bris de machines, les arrêts non planifiés et les pertes de temps occasionnées par des comportements de flânerie ont été réduits (Meddeb et Bélanger, 1997 : 13).

TABLEAU 8 : INCIDENCE DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS SUR L'EFFICACITÉ PRODUCTIVE

<i>Nature des résultats</i>	<i>Recherches empiriques</i>
Impact positif	1 Bellemarre, C. : 1995. 2 Rankin, T. et Gardner, A. 1994. 3 Meddeb, B. et Bélanger, G. : 1997. 4 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 5 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 6 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 7 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8B Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 8C Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 9 Plourde, L., 1999. Plourde, L. et Benoît, R. : 2000. 10 <i>Management Accounting</i> , : 1998. 11 Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S.: 1994 12 Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B. : 1997. 13 Reese, R. : 1995. 14 Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G. : 1996. 15 Ballé, M., 2000. 16 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 17 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 18 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19A, B, C et D Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 20 Laliberté, F. : 1996. 21 Desrosiers, F. : 1996. 22 Desrosiers, F. : 1996. 23 Desrosiers, F. : 1996. 24 Hubin, A. : 1999.
<i>Impact nul</i>	Aucune
<i>Impact négatif</i>	Aucune
<i>Ne s'applique pas</i>	Aucune

L'étude de cas no 23 rapporte que la réorganisation du travail a entraîné la réduction des délais de réponse aux clients de même que la réduction du nombre d'intervenants. Ces gains ont été réalisés grâce à l'intensification du travail et à l'enrichissement des tâches. En effet, plutôt que traiter partiellement quelques milliers de dossiers annuellement, les conseillers traitent 350 à 400 dossiers sans qu'aucun autre employé n'intervienne (Desrosiers, 1996 : 57)

Le test de la proposition 2 : la réingénierie des processus améliore l'usage des équipements de production

L'évaluation qualitative des résultats empiriques obtenus à partir des 28 études de cas révèle que seulement trois d'entre elles ont signifié un impact sur l'utilisation des équipements. Les trois études en question ont signalé une association positive entre la réingénierie et l'utilisation des équipements. Le tableau 9 présente les monographies et la nature de leurs résultats par rapport à la deuxième proposition. Il est donc approprié de regarder de quelle façon ces entreprises sont parvenues à réaliser des gains d'efficacité en faisant un meilleur usage de leurs équipements de production.

Les données présentées par les études de cas suggèrent que la réingénierie des processus améliore l'usage des équipements. Les informations présentées par l'étude de cas no 3 démontrent que l'adoption d'un nouveau modèle de gestion basé sur l'amélioration

continue et l'implantation d'équipes responsables a permis de réduire les temps improductifs et d'augmenter les temps d'engagement réel des équipements. Tel que souligné précédemment, l'usine étudiée a assisté à une réduction des bris de plus de 50 % et à une réduction substantielle des travaux urgents. Les pertes d'efficacité reliées à l'entretien non planifié sont passées de 4,5 % à 3,4 %, soit un gain de 1,1 % (Meddeb et Bélanger, 1997 : 13).

Les matériaux empiriques rapportés par l'étude de cas no 1 suggèrent que la diversité des produits fabriqués à l'usine demandaient aux opérateurs d'effectuer des ajustements de façon régulière. La direction a interpellé ses opérateurs pour réduire les temps de réglage des machines. Les employés ont su relever le défi sans remettre en cause la qualité des procédés de production (Bellemarre, C. 1995 : 57).

TABLEAU 9 : INCIDENCE DE LA RÉINGÉNÉRIE DES PROCESSUS SUR L'USAGE DES ÉQUIPEMENTS

<i>Nature des résultats</i>	<i>Recherches empiriques</i>
Impact positif	1 Bellemarre, C. : 1995. 3 Meddeb, B. et Bélanger, G. : 1997. 11 Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S. : 1994.
<i>Impact nul</i>	Aucune
<i>Impact négatif</i>	Aucune
<i>Ne s'applique pas</i>	2 Rankin, T. et Gardner, A. : 1994. 4 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 5 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 6 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 7 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8B Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 8C Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 9 Plourde, L. : 1999. Plourde, L. et Benoît, R. : 2000. 10 <i>Management Accounting</i> : 1998. 12 Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B., 1997. 13 Reese, R., 1995. 14 Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G.: 1996. 15 Ballé, M. : 2000. 16 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 17 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 18 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19A-D Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 20 Laliberté, F. : 1996. 21 Desrosiers, F. : 1996. 22 Desrosiers, F. : 1996. 23 Desrosiers, F. : 1996. 24 Hubin, A. : 1999.

Le test de la proposition 3 : la réingénierie des processus réduit les coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande

L'analyse systématique des études de cas indique que parmi les 28 monographies codifiées, 21 rapportent des résultats sur la réduction des coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande. Vingt études, soit 71,4 % de l'échantillon, signalent une association positive entre la réingénierie des processus administratifs et les coûts d'adaptation de l'entreprise aux exigences de la demande. Une étude révèle que le lien entre ses deux variables est nul. Le tableau 10 présente la distribution des études de cas en fonction de la nature de leurs résultats par rapport à la troisième proposition. Les données présentées par les monographies semblent appuyer le modèle proposé dans le cadre de cette recherche. La réingénierie des processus administratifs contribue à réduire les coûts d'adaptation liés aux fluctuations qualitatives et quantitatives de la demande.

Les données de la monographie no 15 démontrent que l'entreprise est parvenue à réduire le temps de cycle pour fabriquer une échelle de façon considérable : il est passé de 2½ jours à 2 heures par unité. Le nouvel ordonnancement des activités, qui permet désormais de fonctionner en flux tendu (juste-à-temps), a eu pour effet de réduire les en-cours créés antérieurement à chaque stade de fabrication et de conserver des stocks très faibles tant chez ses clients qu'au sein de l'usine. De plus, elle a réussi à dégager un excédent de capacité de 45 % lui permettant d'augmenter fortement ses parts de marché en Allemagne (Ballé, 2000 : 137-138).

TABLEAU 10 : INCIDENCE DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS SUR LES COÛTS D'ADAPTATION AUX FLUCTUATIONS DE LA DEMANDE

<i>Nature des résultats</i>	<i>Recherches empiriques</i>
Impact positif	1 Bellemarre, C. : 1995. 2 Rankin, T. et Gardner, A. : 1994. 11 Meddeb, B. et Bélanger, G. : 1997. 4 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 5 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 6 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8B Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 9 Plourde, L. : 1999. Plourde, L. et Benoît, R. : 2000. 10 <i>Management Accounting</i> : 1998. 11 Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S. : 1994. 13 Reese, R. : 1995. 15 Ballé, M. : 2000. 16 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 18 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19A Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19C Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 20 Laliberté, F. : 1996. 21 Desrosiers, F. : 1996. 22 Desrosiers, F. : 1996. 24 Hubin, A. : 1999.
<i>Impact nul</i>	19B Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996.
<i>Impact négatif</i>	Aucune
<i>Ne s'applique pas</i>	7 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8C Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 12 Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B. : 1997. 14 Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G. : 1996. 17 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19D Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 23 Desrosiers, F. : 1996.

Les matériaux empiriques de l'étude de cas no 4 rapportent que la réingénierie s'est traduite par la mise en place d'une équipe multidisciplinaire chargée de traiter l'ensemble du processus de développement de nouveaux produits. Grâce à ces changements, c'est-à-dire le regroupement des artistes, éditeurs et autres personnels de création pour imaginer de nouveaux produits, le temps de mise en marché fut réduit de 3 à 1 an. Le regroupement a eu pour effet de stimuler la créativité et d'éliminer les temps morts : l'organisation estimait le temps où le dossier était en attente sur le bureau de l'un des 25 intervenants à 90 % (Hammer et Champy, 1993 : 185).

Il convient cependant de noter que la réingénierie n'améliore pas inéluctablement le temps de réponse aux variations du marché. À cet égard, les résultats rapportés par l'étude de cas no 19B, révèlent que la réingénierie du processus de règlement des prestations d'assurances santé n'a eu aucun impact sur les coûts d'adaptation aux fluctuations de la demande : les délais de réponse aux clients suite à la réingénierie sont comparables à ceux effectués avant la réingénierie. Ceci s'explique par l'automatisation entière de la chaîne de travail qui a entraîné une réduction des effectifs chargés de traiter les demandes de prestations (Petit-Étienne et Peyraud, 1996 : 22).

De même, les informations recueillies lors des entrevues réalisées auprès des employés d'une institution financière ne semblent pas appuyer la troisième proposition. Les conseillers aux particuliers, les conseillères aux entreprises, les agents de service ainsi que les caissières sont unanimes pour dire qu'une réduction des délais ne semble pas être

possible suite à l'implantation des nouvelles applications informatiques. Les agents de service ont admis que les technologies de l'information facilitaient leur travail, mais que celui-ci ne s'accomplissait pas de façon plus rapide. Par exemple, avec la nouvelle application informatique, ils doivent demander plus d'informations auprès du membre. Lorsque les informations demandées sont incomplètes, un message apparaît à l'écran leur indiquant que les informations requises n'ont pas toutes été saisies freinant ainsi la poursuite du travail.

Les conseillers aux particuliers et les conseillères aux entreprises ont plus de tâches nouvelles à effectuer soit offrir davantage de services aux membres et analyser au préalable la situation du membre. Les conseillères croient qu'elles ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour bien évaluer la situation de chacun des membres avant de les recevoir. Tout comme les agents de service, les conseillers avouent que les différentes applications informatiques facilitent le traitement des demandes de financement mais que le service n'est pas nécessairement plus rapide. Ils doivent enregistrer davantage d'informations sur les clients. Mieux encore, la réponse au besoin prend plus de temps lorsqu'il s'agit d'un nouveau client.

Le test de la proposition 4 : la réingénierie des processus mobilise l'intelligence et la créativité des salariés

Parmi les 28 études de cas retenues, 20 rapportent des résultats sur la mobilisation de l'autonomie ouvrière. Ces 20 études, qui représentent 71,4 % de l'échantillon, signalent une association positive entre les deux variables étudiées. Le tableau 11 présente les études de cas et la nature de leurs résultats par rapport à la quatrième proposition. Les résultats rapportés par les monographies suggèrent que la réingénierie des processus permet d'obtenir des gains d'efficacité en mobilisant l'intelligence et le savoir-faire ouvriers.

Les données de l'étude de cas no 23 révèlent que la réingénierie de la totalité des processus au sein d'une entreprise publique a amené à responsabiliser davantage les conseillers à l'admission. Auparavant, un conseiller traitait partiellement 2000 dossiers par an. Chacun de ses dossiers était complété par des spécialistes. Maintenant, les conseillers traitent annuellement 350 à 400 dossiers, mais en totalité. Le recours à des spécialistes se fait seulement en cas de besoin (Desrosiers, 1996 : 57).

Plusieurs études ont révélé que les employés étaient davantage satisfaits de leur travail suite au remaniement des processus. L'étude de cas no 7 révèle que les employés de Bell Atlantic connaissent leur contribution et savent comment ils peuvent interagir plus efficacement avec les autres grâce à l'implantation d'équipes de travail autogérées et transfonctionnelles (Hammer et Champy, 1993 : 219).

Les résultats des entrevues effectuées auprès des employés de l'institution financière suggèrent que la réingénierie est à l'origine d'une mobilisation accrue des salariés. Plus de la moitié des répondants considèrent que la réingénierie implique des nouvelles façons de faire et des changements au niveau des méthodes de travail. De plus, tous les commis ont admis qu'ils ont plus de tâches à accomplir et de nouvelles responsabilités. Par contre, la direction a responsabilisé davantage les agents de service en leur accordant une limite d'autorisation de crédit de 5000 \$.

TABLEAU 11 : INCIDENCE DE LA RÉINGÉNÉRIE DES PROCESSUS SUR LA MOBILISATION DE L'AUTONOMIE OUVRIÈRE

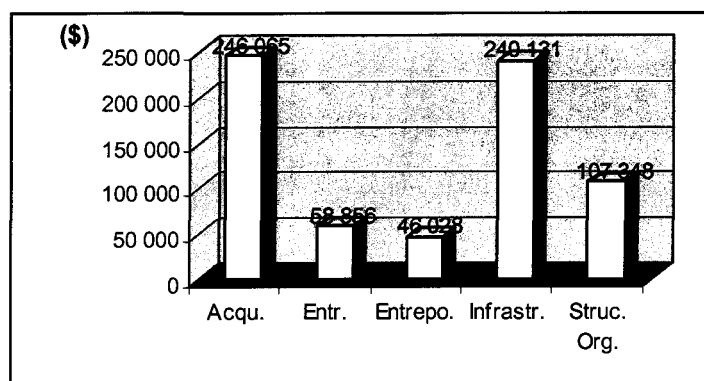
<i>Nature des résultats</i>	<i>Recherches empiriques</i>
Impact positif	2 Rankin, T. et Gardner, A. : 1994. 3 Meddeb, B. et Bélanger, Gé : 1997. 4 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 5 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 6 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 7 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8B Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 8C Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 9 Plourde, L. : 1999. Plourde, L. et Benoît, R. : 2000. 11 Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S.: 1994. 13 Reese, R.: 1995. 14 Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G. : 1996. 17 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 18 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19C Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 20 Laliberté, F. : 1996. 21 Desrosiers, F. : 1996. 22 Desrosiers, F. : 1996. 23 Desrosiers, F. : 1996. 24 Hubin, A. : 1999.
<i>Impact nul</i>	Aucune
<i>Impact négatif</i>	Aucune
<i>Ne s'applique pas</i>	1 Bellemarre, C. : 1995. 10 <i>Management Accounting</i> : 1998. 12 Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B. : 1997. 15 Ballé, M. : 2000. 16 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19A,B et D Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996.

Le test de la proposition 5 : la réingénierie des processus réduit les coûts de travail direct et indirect

L'analyse systématique des 28 études de cas retenues révèle que 17 ont rapporté des résultats sur la réduction des coûts de travail direct et indirect. La majorité des monographies signale une association positive entre la réingénierie des processus administratifs et les coûts du travail. Par contre, une seule étude de cas rapporte une association négative entre ces aspects. Le tableau 12 présente les études de cas et la nature de leurs résultats par rapport à la cinquième proposition.

L'étude de cas no 20 signale que la réingénierie des processus de la division des services logistiques de la Base de Bagotville a permis de réduire les coûts liés à son personnel de 700 426\$. Face aux compressions budgétaires, l'organisation a dû trouver un moyen de réduire ses coûts d'opérations. Les réformes des processus d'acquisition, d'entretien, d'entreposage et d'infrastructure de même que la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle pour la division logistique ont permis de générer une telle économie. Le graphique 2 illustre les économies réalisées pour chacun des processus identifiés par la monographie sous étude (Laliberté, 1996 : 42).

GRAPHIQUE 2 : LES RÉDUCTIONS DES COÛTS EN PERSONNEL PAR PROCESSUS



Les informations obtenues par l'étude de cas no 14 révèlent également que la nouvelle structure mise en place au sein de West Park Hospital a contribué à réduire le nombre de vice-présidents de plus de la moitié, soit de 4,5 à 2, et à réduire son personnel de 8 %. Le Centre hospitalier a tiré avantage de l'attrition : les départs à la retraite et les postes vacants ont été utilisés pour redéployer les employés dans l'organisation (Monaghan, Leacock et Thompson, 1996 : 33).

L'étude de cas no 9 signale que la Caisse populaire de Mistassini a réduit son personnel cadre. Les employés de la caisse ont assisté à une intensification de leur travail suite à l'ajout de certaines tâches dans le cadre de leurs fonctions quotidiennes. Ces ajouts font suite au licenciement d'un employé. Le travail effectué par ce dernier a été réparti entre les travailleurs (Plourde et Benoît, 2000).

TABLEAU 12 : INCIDENCE DE LA RÉINGÉNÉRIE DES PROCESSUS SUR LES COÛTS DE TRAVAIL DIRECT ET INDIRECT

<i>Nature des résultats</i>	<i>Recherches empiriques</i>
Impact positif	2 Rankin, T. et Gardner, A. : 1994. 3 Meddeb, B. et Bélanger, G. : 1997. 4 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 5 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 7 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8B Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 9 Plourde, L. : 1999. Plourde, L. et Benoît, R. : 2000. 10 <i>Management Accounting</i> : 1998. 11 Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S. : 1994. 12 Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B. : 1997. 13 Reese, R. : 1995. 14 Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G. : 1996. 16 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19A et B Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 20 Laliberté, F. : 1996.
<i>Impact nul</i>	Aucune
<i>Impact négatif</i>	15 Ballé, M. : 2000.
<i>Ne s'applique pas</i>	1 Bellemarre, C. : 1995. 6 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8C Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 17 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 18 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19C et D Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 21 Desrosiers, F. : 1996. 22 Desrosiers, F. : 1996. 23 Desrosiers, F. : 1996. 24 Hubin, A. : 1999.

Les résultats de l'étude de cas no 4 indiquent que la formation d'équipes multidisciplinaires a permis de réduire le temps de travail de conception et de planification. Grâce à la responsabilisation collective, le temps de contrôle a également été réduit. Le travail n'a plus à être vérifié par un intermédiaire comme autrefois. Les employés se chargent eux-mêmes d'effectuer les vérifications nécessaires. Le Comité de révision a été aboli puisqu'il n'avait plus sa raison d'être (Hammer et Champy, 1993 : 185).

Les résultats des entrevues menées dans l'institution financière indiquent que la réingénierie est associée à la réduction du personnel et à la réduction des coûts. Plusieurs employés ont vu leur travail s'intensifier. C'est le cas notamment des commis et des agents de service qui manquent de temps pour lire toute la documentation distribuée quotidiennement sur la multitude des services.

Il convient cependant de souligner que la réingénierie des processus n'entraîne pas inévitablement une diminution du personnel. L'étude de cas no 15 révèle que le manufacturier d'échelles a préféré attendre avant de procéder à des licenciements et ce, malgré le fait que le temps de cycle soit passé de 2 ½ jours à 2 heures par unité. Les informations recueillies démontrent que six mois plus tard, grâce à une forte poussée de la demande, la compagnie embauchait du personnel (Ballé, 2000 : 137).

Le test de la proposition 6 : la réingénierie des processus réduit les coûts de contestation sociale

Parmi les 28 études de cas retenues, 17 rapportent des résultats, ce qui représente 60,7% de l'échantillon. De ce nombre, 13 rapportent une association positive entre la réingénierie des processus et les coûts pour la contestation sociale alors que l'impact de 4 monographies n'a pu être déterminé. Le tableau 13 présente les études de cas et la nature de leurs résultats par rapport à la sixième proposition. L'analyse systématique des monographies démontrent que la réingénierie des processus administratifs entraîne une réduction des coûts sociaux liés à l'insatisfaction du travail.

L'étude de cas no 3 rapporte que les coûts de la santé et sécurité au travail ont diminué. L'organisation comptait pas moins de 206 accidents en 1987 alors qu'elle en dénombrait 47 en 1996. Concernant le nombre de griefs, celui-ci s'élevait à 360 en 1986 et il est passé à 12 en 1995. Il convient de préciser que l'année 1986 a été une année exceptionnelle marquée par des conflits de travail. Le nombre de plaintes des clients par millier de tonnes a diminué. Il est passé de 0,96 en 1990 à 0,24 en 1996. Cela a permis à l'usine de réaliser des économies importantes. De plus, les coûts des plaintes par tonne par année sont passés de 4,59 en 1990 à 0,41 en 1996 (Meddeb et Bélanger, 1997 : 11-12).

Il convient cependant de signaler que le lien entre la réingénierie des processus et les coûts sociaux n'est pas aisé à déterminer compte tenu du nombre élevé d'indicateurs à

considérer. Les informations recueillies par l'étude de cas no 2 révèlent que suite à la réorganisation, la base militaire a connu une légère augmentation des coûts associés à la santé et sécurité au travail. Par contre, concernant le nombre de griefs, l'organisation a connu une légère baisse, il est passé de deux à zéro. Finalement, un sondage mené au sein de l'organisation démontre que la satisfaction de la clientèle s'est améliorée de façon considérable : elle est passée de 50 % à 90 % (Rankin et Gardner, 1994 : 36 ; 69-70).

Les informations recueillies dans l'étude de cas no 9 révèlent que la satisfaction de la clientèle a connu une amélioration sensible. Toutefois, l'institution financière a vu les maladies professionnelles augmenter de façon substantielle (Plourde et Benoît, 2000 : 109).

Quant à l'étude de cas no 14, les clients se disent satisfaits de la qualité des soins dispensés au centre hospitalier ainsi que de la qualité de la communication avec le personnel. Or, le nombre d'employés victimes de stress et le nombre de griefs au cours de la période de changement a augmenté (Monaghan, Leacock et Thompson, 1996 : 34).

L'étude de cas no 5 révèle que la chaîne de restauration Taco-Bell a assisté à une diminution des accidents de travail et à une amélioration de la satisfaction de la clientèle. Cependant, elle a vu le roulement de son personnel cadre augmenter suite à la réorganisation de la structure hiérarchique et à la redéfinition de la quasi-totalité des emplois. Des managers ont préféré quitter l'organisation pour rejoindre des entreprises ayant adopté un modèle de gestion plus traditionaliste (Hammer et Champy, 1993 : 195-6).

TABLEAU 13 : INCIDENCE DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS SUR LES
COÛTS DE CONTESTATION SOCIALE

<i>Nature des résultats</i>	<i>Recherches empiriques</i>
Impact positif	1 Bellemarre, C. : 1995. 3 Meddeb, B. et Bélanger, G. : 1997. 4 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 7 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 8B Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 8C Bergeron, F. et Limayen, M. : 1995. 11 Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S.: 1994. 12 Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B. : 1997. 13 Reese, R. : 1995. 18 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19C Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 20 Laliberté, F. : 1996. 24 Hubin, A. :1999.
<i>Impact indéterminé</i>	2 Rankin, T. et Gardner, A. : 1994. 5 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 9 Plourde, L. : 1999. Plourde, L. et Benoît, R. : 2000. 14 Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G. : 1996.
<i>Impact négatif</i>	Aucune
<i>Ne s'applique pas</i>	7 Hammer, M. et Champy, J. : 1993. 10 <i>Management Accounting</i> : 1998 15 Ballé, M. : 2000. 16 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 17 Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 19A,B et D Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. : 1996. 21 Desrosiers, F. :1996. 22 Desrosiers, F. : 1996. 23 Desrosiers, F. : 1996.

Finalement, les entrevues menées au sein de l'institution financière révèlent qu'il y a eu une augmentation du stress des employés. Un des deux agents de service croit que l'augmentation de la limite d'autorisation de crédit à 5000 \$ lui a mis davantage de pression. Plusieurs caissières ont précisé être plus stressées notamment parce qu'elles ne sentent pas à l'aise pour faire de la sollicitation auprès des membres. Quant aux commis, ils ont admis que l'ajout de tâches et de responsabilités plus grandes leur met plus de pression. Le directeur général a confirmé que les changements organisationnels causaient de l'insécurité auprès des employés de l'institution financière.

CHAPITRE CINQUIÈME

CONCLUSION

5.1 CONCLUSION

Cette étude avait pour but d'examiner l'impact des démarches de réingénierie sur l'efficacité productive des entreprises. Un cadre théorique permettant de mieux comprendre la nature du lien entre la réingénierie des processus et la productivité a été proposé. Ce cadre d'analyse met en relief les fondements et la nature même de cette innovation managériale, les avantages économiques susceptibles d'être générés par celle-ci, son impact sur le climat organisationnel de même que les facteurs de viabilité des démarches de réingénierie. L'analyse empirique a débouché sur des résultats intéressants qu'il convient de rappeler.

En premier lieu, les informations recueillies appuient la proposition principale de la recherche qui est à l'effet que la réingénierie des processus administratifs améliore l'efficacité productive des entreprises. En effet, la totalité des études de cas analysées rapportent une association positive entre les deux variables.

Deuxièmement, cette recherche suggère que la réingénierie permet d'améliorer l'utilisation des équipements grâce à la réduction des temps improductifs (temps de réglage, des pannes, de l'entretien et de la maintenance des équipements). Il faut toutefois rappeler que seulement trois études de cas ont rapporté des résultats sur le lien entre les deux variables, lesquels résultats indiquent une incidence positive sur l'utilisation des équipements.

Troisièmement, les données extraites des monographies portent à croire que la réingénierie des processus contribue à réduire les coûts d'adaptation liés aux variations qualitatives et quantitatives de la demande. Parmi les 21 études qui ont rapporté un lien entre les deux variables étudiées, une seule a révélé que l'association entre la réingénierie et les coûts d'adaptation liés aux fluctuations de la demande était nulle alors que les autres ont toutes signalées une association positive.

Quatrièmement, les résultats rapportés par les études de cas suggèrent que la réingénierie permet d'obtenir des gains d'efficacité en mobilisant l'intelligence et le savoir-faire ouvrier. En effet, 20 monographies ont signifié des résultats sur la nature du lien entre les deux variables. La totalité des études de cas ont signalé une association positive.

Cinquièmement, l'analyse des résultats suggère que la reconfiguration des processus a un impact positif sur les coûts de travail direct et indirect. Parmi les 28 études de cas retenues, 17 ont rapporté des résultats sur la nature du lien entre la réingénierie et les coûts

de travail. Seize d'entre elles confirment qu'ils sont parvenus à réduire les coûts du travail alors qu'une seule signale que les coûts du travail ont augmenté suite au remaniement des processus.

Finalement, cette recherche propose que la réingénierie entraîne une réduction des coûts sociaux liés à l'insatisfaction du travail. Cependant, parmi les 17 études de cas ayant rapporté des résultats sur la nature du lien entre les deux variables analysées, 13 ont signifié une association positive alors que pour les 4 autres, l'impact n'a pu être déterminé.

5.2 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES

Sur le plan théorique, cette recherche a développé un modèle qui a permis de mieux saisir le rôle des innovations organisationnelles, en l'occurrence la réingénierie des processus, dans l'amélioration de la productivité. En effet, les nouvelles formes d'organisation du travail constituent une source de productivité. Cette analyse a également mis en relief l'importance capitale de la dynamique sociale qui se tisse entre les acteurs en tant que facteur pouvant influencer les propriétés productives de la réingénierie des processus.

Sur le plan pratique, le cadre d'analyse proposé afin d'évaluer les effets des innovations sur l'efficacité productive s'avère un outil pouvant inspirer les pratiques en matière de gestion des entreprises. Ensuite, l'outil d'analyse développé permet d'estimer les gains des

nouvelles formes d'organisation du travail sur la productivité. Enfin, l'étude sensibilise les gestionnaires et les praticiens à l'importance d'accorder une attention particulière aux rapports sociaux qui se nouent en période de changement organisationnel. En effet, les entreprises ont intérêt à chercher le consensus et le partenariat avec la partie syndicale et les employés en vue d'optimiser les retombées de la réingénierie des processus administratifs.

Il est cependant important de noter que les résultats de cette recherche ne peuvent se prêter à des conclusions définitives pour diverses raisons. Tout d'abord, le nombre de monographies ayant rapporté des résultats positifs sur le lien entre la réingénierie et l'efficacité productive est si élevé qu'il nous est permis de douter que les échecs d'implantation de la réingénierie aient été publiés. Ensuite, l'approche méta-analytique ne permet pas de décrire en détail les rapports sociaux qui se tissent lors d'une opération de réingénierie. Ce questionnement suscite ainsi des perspectives de recherches futures dans le but de développer les connaissances sur l'efficacité productive et les innovations en milieu de travail.

ANNEXE : CODIFICATION ET ANALYSE DES MONOGRAPHIES

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°1
1. Références : Bellemarre, C. 1995. « Chapitre 2 Le secteur de la production de biens », <i>La réorganisation du Travail, efficacité et implication</i> , Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy (55-63).	
2. Organisation :	
2.1. Nom : Usine Saint-Maurice, Câble Alcan, Shawinigan	
2.2. Secteur d'activités : production de biens	
3. Travailleurs :	
3.1. Production : 160	
3.2. Bureau : non disponible	
4. Période du programme : <i>Phase 1</i> : 1990-93 et <i>Phase 2</i> : 1993-95	
5. Programme d'intervention : Tous les procédés et toutes les techniques ont fait l'objet d'études et d'analyses sérieuses pour en améliorer la productivité et diminuer les coûts (p. 58)	
6. Objectifs poursuivis par le programme : faire de l'usine un fabricant de classe mondiale et même dépasser les critères de profitabilité des entreprises Alcan (p. 57)	
7. Critères de productivité :	
<ul style="list-style-type: none"> • Temps d'ajustement des machines • Qualité • Nombre de camions effectuant des livraisons par mois 	

8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif : a doublé (p. 58)
A. Impact sur l'usage des équipements	Impact positif
➤ Impact sur les temps de réglage	Réduction des temps (p. 57)
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Réduction des délais de livraison (p. 58)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Réduction des coûts
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration (p. 57)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas

<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°2
<p>1. Références : Rankin, Tom et Gardner, Archie 1994. « Nouvelles formes d'organisation du travail dans la fonction publique fédérale – Cas de la BFC Shearwater / section locale 80409 de l'UEDN », <i>Optimum</i> (28-40)</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : BFC Shearwater / section locale 80409 de l'UEDN</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : Commandement aérien</p>	
<p>3. Travailleurs : environ 2000 personnes, militaires et civils</p>	
<p>3.1. Production : la section compte 200 employés (dont 125 syndiqués)</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : avril 1992 à 1993 (9 mois)</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Restructuration des emplois. Sept sujets ont été étudiés : flux du travail, système de transport, structure organisationnelle, formation, dotation en personnel, outils et méthodes spécifiques au métier ou à l'atelier. Un système de comités à trois niveaux a été instauré : 1) l'équipe supérieure de révision qui voit au financement, approuve les propositions de restructuration ; 2) le comité original de direction qui gère le projet et 3) l'équipe de restructuration chargée (p. 32)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : trouver et vérifier une nouvelle méthode pour améliorer la satisfaction des clients et des employés ainsi que l'efficacité (p. 30)</p>	

7. Critères de productivité :	
<ul style="list-style-type: none"> • La valeur totale en dollars des matériaux utilisés par employé • Le nombre de griefs • Fréquence des accidents entraînant des pertes de temps 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Augmentation de 25 à 30 % (p. 36)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Réduction des délais de livraison (p. 36)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Impact positif (p. 35)
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 33)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Réduction des coûts
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Réduction (passage de 5 niveaux de gestion à 4) (p. 33)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Intensification : 28 % plus de temps à produire du travail productif (p. 36)

➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact indéterminé
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration du service (p. 35)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Réduction sensible (passage de 2 à 0) (p. 36)
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Négatif : légère augmentation (p. 36)
9. Influence d'autres variables	Non

9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°3
1. Références : Meddeb, Brahim et Bélanger, Gilles : 1997. « La dynamique sociale et économique des équipes responsables », <i>DSEA Cahier de recherche</i> , Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada.	
2. Organisation :	
2.1. Nom : Unité d’Affaires Kénogami d’Abitibi-Price	
2.2. Secteur d’activités : pâtes et papiers	
3. Travailleurs : 800 personnes	
3.1. Production :	
3.2. Bureau :	
4. Période du programme : 1993-4 (2 ^e génération de changements)	
5. Programme d’intervention : Fusion des postes d’électro-instruments (électricien, technicien en instrumentation et technicien électro-technique) (p. 8).	
6. Objectifs poursuivis par le programme : améliorer la compétitivité (p. 5)	
7. Critères de productivité :	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité de l’usine en % par année (le rapport des heures d’opération réelles sur les heures d’opération possibles) • Productivité de l’usine (nombre de tonnes en moyenne par jour chaque année) • Nombre de plaintes des clients par 1000 tonnes • Coûts des plaintes par tonne par année • Fréquence des accidents • Nombre de mesures disciplinaires par année • Nombre de griefs par année

8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Amélioration sensible (p. 11)
A. Impact sur l'usage des équipements	Impact positif : augmentation des temps d'engagement réel des équipements (p. 11)
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Impact positif (p. 11 et 13)
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif

➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Impact positif : réduction des inventaires de copeaux de 21 à 7 jours (p. 13)
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Impact positif (p. 11)
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 6)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Impact positif : réduction des coûts
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Réduction du nombre de postes (p. 10)

➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Intensification : réduction de 150 postes (p. 8)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif : réduction des coûts
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration (p. 11)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Réduction (p. 12)
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Réduction (p. 12)

9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°4
<p>1. Références : Hammer, Michael et Champy, James, 1993. « Chapitre 10 Le témoignage d'une entreprise – Hallmark », <i>Le reengineering Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances</i>, Dunod, Paris (177-189).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Hallmark Cards Inc., Kansas City, USA</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : cartes de voeux</p>	
<p>3. Travailleurs : 22 000 salariés au total (dans toutes ses unités d'affaires)</p>	
<p>3.1. Production :</p>	
<p>3.2. Bureau :</p>	
<p>4. Période du programme : depuis 1990</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Le processus de lancement d'une nouvelle gamme de cartes de voeux a fait l'objet d'une réorganisation qui a conduit au regroupement des artistes, éditeurs et autres personnels de création pour imaginer de nouveaux produits (p. 180)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : amélioration de leur performance sur le marché : lancer leurs nouveaux produits sur le marché en moins d'un an, offrir des produits et des programmes promotionnels qui plairont régulièrement aux détaillants comme aux acheteurs, réduire le prix de revient tout en améliorant la qualité sans cesse (p. 182)</p>	

7. Critères de productivité :	
<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre des ventes • Prix de revient • Durée du cycle de développement d'un produit 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Réduction des délais de commercialisation d'un produit (p. 185)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Impact positif (p. 184)
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 185)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Réduction
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Réduction du temps de conception et de planification (p. 185)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Réduction du temps de contrôle (p. 185)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas

E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration (p. 185)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Arrivée de nouveaux terminaux dans les différents points de vente (p. 183)

9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°5
<p>1. Références : Hammer, Michael et Champy, James, 1993. « Chapitre 11 Le témoignage d'une entreprise – Taco Bell », <i>Le reengineering Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances</i>, Dunod, Paris (191-201).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Taco Bell, filiale de PepsiCo</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : chaîne de restauration mexico-américain</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : depuis 1983</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Réorganisation de la gestion des ressources humaines qui a conduit à la redéfinition de la quasi-totalité des emplois (p. 194)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : devenir un géant de la restauration rapide (p. 192)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de repas servis • Prix de revient • Espace cuisine VS aires de repas • Nombre d'heures par jour • Consommations d'eau et d'électricité 	

8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif (p. 199)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Positif
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Autres points de distribution (p. 199)
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 196)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Réduction
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Réduction du nombre d'échelon (p. 195)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du temps de travail d'exécution (p. 198)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact indéterminé
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration de la satisfaction de la clientèle (p. 197)

<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Augmentation (p. 195-6)
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Diminution des accidents de travail (p. 198)
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Positif
9.2. Impact des incitations salariales	Rémunération en fonction des résultats (p. 195)
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°6
<p>1. Références : Hammer, Michael et Champy, James : 1993. « Chapitre 12 Le témoignage d'une entreprise – Capital Holding », <i>Le reengineering Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances</i>, Dunod, Paris (203-213).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Le Direct Response Group (DRG) De Capital Holding</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : assurances vie, santé, habitation et risques divers</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : depuis 1988</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Les processus de vente, de service et de marketing ont été révisés (p. 205)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : devenir une compagnie d'assurances qui fait attention à ses clients et veut leur en donner un maximum pour le prix de leur police (p. 204)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réponse • Coût unitaire des ventes • Nouvelles souscription VS résiliations • Courbe de croissance • Marge 	

8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Positif
8.2. Impact général sur la productivité	Positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Réduction des délais (temps de cycle) (p. 207)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 211)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas

<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif : conquête de nouveaux clients (p. 206)
9.2. Impact des incitations salariales	Impact positif : nouvelle philosophie où la rémunération dépend des résultats et de l'avancement des aptitudes (p. 209)

9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas
--	----------------------

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°7
<p>1. Références : Hammer, Michael et Champy, James : 1993. « Chapitre 13 Le témoignage d'une entreprise – Bell Atlantic », <i>Le reengineering Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances</i>, Dunod, Paris (215-221).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Bell Atlantic Corp.</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : téléphonie (longues distances)</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : depuis 1991</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Réingénierie du processus de traitement d'une commande au branchement du client. Plusieurs groupes ont été formés : 1) « équipe centrale » chargée de repenser le processus ; 2) « équipe noyau » qui émet des idées, des suggestions et 3) « équipe de dossier » qui effectue des tests (p. 216)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : assurer des raccordements dans un délai pratiquement nul (p. 217)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délais de réception d'une commande et raccordement du client • Temps réel de travail 	

8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Impact positif (p. 219)

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Impact positif
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du nombre de postes (p. 218)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration du service (p. 218)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas

<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif (p. 219)
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats		Étude de cas n°8 B
1. Références : Bergeron, François et Limayen, Moez, 1995. « Le paradoxe de la réingénierie : le difficile choix des projets », <i>Gestion</i> , juin 1995 (63-70).		
2. Organisation :		
2.1. Nom : « A »		
2.2. Secteur d'activités : entreprise publique		
3. Travailleurs : quelques milliers		
3.1. Production :		
3.2. Bureau :		
4. Période du programme : depuis 1993		
5. Programme d'intervention : Les processus liés aux commandes et à la facturation ont subi une réorganisation. Ces processus représentent 25 % du budget annuel (p. 64)		
6. Objectifs poursuivis par le programme : réduire les coûts de production (p. 64)		
7. Critères de productivité :		
<ul style="list-style-type: none"> • VAN • Retour sur l'investissement • Profit net 		
8. Résultats obtenus		
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité		Association positive

8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif (amélioration importante) (p. 69)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Positif (p. 69)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Amélioration sensible
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Amélioration légère (p. 69)
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas

D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Réduction
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Diminution moyenne des coûts hiérarchiques (p. 69)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du personnel
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Service à la clientèle : amélioration moyenne Qualité des produits et services : amélioration légère (p. 69)

<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°8 C
1. Références : Bergeron, François et Limayen, Moez, 1995. « Le paradoxe de la réingénierie : le difficile choix des projets », <i>Gestion</i> , juin 1995 (63-70).	
2. Organisation :	
2.1. Nom : « B »	
2.2. Secteur d'activités : secteur public	
3. Travailleurs : 250	
3.1. Production :	
3.2. Bureau :	
4. Période du programme : en cours (début de l'intervention non spécifié)	
5. Programme d'intervention : les processus qui ont subi la réingénierie n'ont pas été précisés. Toutefois, l'auteur spécifie que la réingénierie a entraîné une restructuration organisationnelle (p. 69)	
6. Objectifs poursuivis par le programme : réduire le nombre d'employés de 250 à 207 dans l'intervalle de deux ans (p. 70)	
7. Critères de productivité : <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'employés 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif

A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité	Positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Positif (p. 70)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration importante du service à la clientèle (p. 70)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°9
<p>1. Références : Plourde, Lise, 1999. « La dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus chez Desjardins : le cas de la caisse populaire de Mistassini », UQAC</p> <p>Plourde, Lise et Benoît, Richard, 2000. « La réingénierie des processus : une étude de cas », <i>Revue Organisations et territoires</i>, vol. 9, n° 2, été 2000 (101-111).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Caisse populaire de Mistassini</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : institution financière</p>	
<p>3. Travailleurs : 21 employés</p>	
<p>3.1. Production :</p>	
<p>3.2. Bureau :</p>	
<p>4. Période du programme : durée de 7 ans</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Plusieurs processus ont fait l'objet de la réingénierie : l'accueil, transactions automatisées, transactions au comptoir, acquisition automatisée de produits et services, acquis de produits et services avec conseiller, offre de produits et services, administration de la caisse. Des comités de processus ont été formés pour chacun des processus identifiés (1999 : 166)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : s'adapter et participer aux nouvelles conditions de la concurrence (1999 : 158)</p>	

7. Critères de productivité :	
<ul style="list-style-type: none"> • Portion des frais engagés pour produire chaque \$ de revenu • Coûts d'exploitation • Satisfaction des membres • Pourcentage d'automatisation 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Positif
8.2. Impact général sur la productivité	Indice de productivité à la hausse (2000 : p. 321) Augmentation du volume d'affaires (2000 : p. 320)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas

B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Impact positif (2000 : p. 108)
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (2000 : p. 108)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Impact positif
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Réduction d'un cadre (p. 255)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du temps de travail (p. 256)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas

E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact indéterminé
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration sensible de la satisfaction de la clientèle (1999 : p. 221)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Augmentation substantielle des maladies professionnelles (1999 : p. 109)

9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif
9.2. Impact des incitations salariales	Nul
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°10
1. Références : « Ontario Ministry of Agriculture harvests benefits with Geac SmartStream », <i>Management Accounting</i> , New York, vol. 80, n° 1, juillet (p. 50).	
2. Organisation :	
2.1. Nom : Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs (OMAFRA)	
2.2. Secteur d'activités : public	
3. Travailleurs :	
3.1. Production : non disponible	
3.2. Bureau : non disponible	
4. Période du programme : non spécifiée	
5. Programme d'intervention : Le processus de demande de remboursement des dépenses a fait l'objet d'une réorganisation (p. 50)	
6. Objectifs poursuivis par le programme : réduction des heures travaillées, des coûts et des ressources (p. 50)	
7. Critères de productivité : <ul style="list-style-type: none"> • Délai de traitement d'une demande de remboursement des dépenses 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Positif

A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif (p. 50)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Réduction
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du nombre de postes Réduction des heures travaillées (p. 50)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif (p. 50)
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°11
<p>1. Références : Burgar, P., Katz, M., Katz, J. et Narain, L.S., 1994. « Customer Service On the line : Re-engineering Pacific Bell », <i>Business Change & Re-engineering</i>, vol. 2, n° 2 (33-43).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Pacific Bell, Californie</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : compagnie de téléphone</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : depuis 1991</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Le processus de restauration du service téléphonique a subi une réorganisation (p.34)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : diminuer les coûts, devenir plus compétitif, améliorer la satisfaction à la clientèle (p.33)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts d'opération • Délai de réponse 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	
<p>8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité</p>	<p>Association positive</p>

8.2. Impact général sur la productivité	Positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Positif
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Impact positif : réduction (p. 36)
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Positif (p. 38)
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Positif (p. 42)

D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Réduction des coûts (600 000 \$ / jour) (p. 36)
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du temps d'exécution Réduction du nombre d'employés (p. 39)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Impact positif : clientèle satisfaite (p. 36)

<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Impact positif (p.36)
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif : utilisation d'ordinateurs (moins de déplacement et d'équipement routier) (p. 37)
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°12
<p>1. Références : Shugure, E., Berland, J. et Gonzales, B. 1997. «Case study : how IBM reengineered its benefits center into a national HR service center », <i>Compensation and Benefits Review</i>, vol. 2, mars-avril (41-48).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : IBM</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : informatique</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : 1993-95</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Tous les processus concernant la fonction des ressources humaines ont subi une réorganisation. Cette réorganisation a conduit au regroupement du personnel en ressources humaines en trois grandes équipes soit les généralistes, les spécialistes et les experts (p.41)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : réduction des coûts et amélioration de la qualité du service (p.41)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratio personnel rh / nombre d'employés 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	

8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas

D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Réduction des coûts
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du nombre d'employés (p. 42)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Amélioration de la qualité du service (p. 47)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas

<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°13
1. Références : Reese, R. 1995. « Redesigning for dial tone a socio-technical systems case study », <i>Organizational Dynamics</i> , vol. 24 (80-90).	
2. Organisation :	
2.1. Nom : Telecom, University of Southern California's telecommunications unit	
2.2. Secteur d'activités : télécommunications	
3. Travailleurs :	
3.1. Production : non disponible	
3.2. Bureau : non disponible	
4. Période du programme : 1992-94	
5. Programme d'intervention : Toutes les tâches ont été examinées de même que leur interaction sociale avec les gens.	
6. Objectifs poursuivis par le programme : améliorer la satisfaction des clients, améliorer la crédibilité des superviseurs, améliorer la communication, améliorer la coopération avec les autres départements, rendre le travail plus flexible, plus efficace (p.80)	
7. Critères de productivité : <ul style="list-style-type: none"> • Temps de cycle ; • Budget ; • Chiffre d'affaires ; • Nombre et nature des plaintes. 	

8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif (p.85)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Impact positif (p.85)

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p.84)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Diminution du nombre et de la nature des plaintes (p.84)

<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°14
1. Références : Monaghan, B.J., Leacock, C.A. et Thompson, G.G. 1996. « Case study : Focusing on the Client : Program Management at West Park Hospital », <i>Business Change & Re-engineering</i> , vol. 3, n° 2 (27-37).	
2. Organisation :	
2.1. Nom : West Park Hospital, Ontario, Canada	
2.2. Secteur d'activités : secteur de la santé	
3. Travailleurs :	
3.1. Production : non disponible	
3.2. Bureau : non disponible	
4. Période du programme : 1994	
5. Programme d'intervention : Révision de la structure organisationnelle. Mise en place d'équipes interdisciplinaires (p.27)	
6. Objectifs poursuivis par le programme : devenir plus confortable avec le changement, personnes autorisées à prendre des actions et être responsables de leurs actes, améliorer la coordination des soins (p.28)	
7. Critères de productivité :	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnel 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive

8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 32)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Impact positif

➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Réduction du nombre de vice-présidents de 4,5 à 2 (p. 33)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Réduction du personnel de 8 % (p.33)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact indéterminé
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Clients satisfaits de la qualité des soins et de la communication avec le personnel (p. 34)

<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Impact négatif (p. 32)
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Impact négatif (p. 32)
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°15
1. Références : Ballé, Michael, 2000. <i>Reengineering des processus</i> , Dunod, Paris (137-138)	
2. Organisation :	
2.1. Nom : Aluladder Corp.	
2.2. Secteur d'activités : fabricant d'échelles essentiellement en aluminium mais avec quelques modèles en fibre ou en acier	
3. Travailleurs : 200 personnes	
3.1. Production :	
3.2. Bureau :	
4. Période du programme : 1 an (durée)	
5. Programme d'intervention : Réingénierie du processus de fabrication du produit (p. 137)	
6. Objectifs poursuivis par le programme : réduction des en-cours créés antérieurement à chaque stade de fabrication (p. 137)	
7. Critères de productivité :	
<ul style="list-style-type: none"> • Temps de cycle 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	A augmenté de 30 % (p. 138)

A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Positif
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Positif
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Augmentation des parts de marché (p. 138)
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Impact négatif
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Embauche de personnel 6 mois après les changements (p. 138)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°16
<p>1. Références : Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996. <i>Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils</i>, Les Éditions d'organisation, Paris (24-25).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Inconnu</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : Banque d'affaires et valeurs mobilières</p>	
<p>3. Travailleurs : 900 salariés</p>	
<p>3.1. Production :</p>	
<p>3.2. Bureau :</p>	
<p>4. Période du programme : 9 mois (durée)</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Réingénierie de l'ensemble des opérations d'un ordre d'achat ou de vente d'actions par un client. Les changements ont entraîné un regroupement d'activités et à la fusion d'entités (p. 24)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : 1) simplifier l'organisation du processus et dégager des gains de productivité (réduire les coûts notamment par une réduction des postes de travail) ; 2) réduire les délais de transmission des ordres (améliorer la fluidité des circuits, la réactivité pour coller au plus près du marché) (p. 24-25)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délais de transmission des ordres • Délai de réponse • Coûts • Nombre de postes de travail 	

8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Gains de productivité de 40 % (p. 25)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Réduction délais de réponse (p. 25)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Positif
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Positif (p. 25)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas

<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Positif (p. 25)
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°17
1. Références : Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996. <i>Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils</i> , Les Éditions d'organisation, Paris (25-26).	
2. Organisation :	
2.1. Nom : 2 usines d'un important groupe chimique français	
2.2. Secteur d'activités :	
3. Travailleurs : <i>Usine 1</i> = 180 salariés ; <i>Usine 2</i> = 400 salariés	
3.1. Production :	
3.2. Bureau :	
4. Période du programme : 9 mois (durée)	
5. Programme d'intervention : L'ensemble des processus techniques et administratifs des 2 usines ont été reconfigurés. Une équipe a été formée pour chacun des processus à redéfinir (p. 25)	
6. Objectifs poursuivis par le programme : réduire les coûts fixes des usines, repenser l'organisation de l'ensemble des principaux processus, inventer une organisation adaptée à la diminution des sites et se traduisant par une réduction des coûts fixes de 30 % (p. 26)	
7. Critères de productivité : <ul style="list-style-type: none"> • Coûts fixes 	
8. Résultats obtenus	
8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive

8.2. Impact général sur la productivité	Gain d'environ 30 % (p. 26)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Développement de la polyvalence (p. 26)

D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas

➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°18
<p>1. Références : Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996. <i>Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils</i>, Les Éditions d'organisation, Paris (27-28).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Inconnu</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : spécialisée dans le négoce d'équipement pour luminaires</p>	
<p>3. Travailleurs : 60 personnes</p>	
<p>3.1. Production :</p>	
<p>3.2. Bureau :</p>	
<p>4. Période du programme : 6 mois (durée)</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Les processus de commercialisation, de traitement des commandes, d'approvisionnement et de gestion ont été réorganisés. Pour se faire, une équipe projet a été constituée (p. 27)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : 1) restaurer la profitabilité de l'entreprise (augmenter le résultat net) ; 2) clarifier la répartition des responsabilités, les cadres dirigeants étant trop impliqués dans des tâches opérationnelles ; 3) accroître l'efficacité de l'organisation ; 4) renforcer la cohésion et la motivation des collaborateurs (p. 27)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultat net 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	

8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive : résultat net a doublé après 2 ans (p. 28)
8.2. Impact général sur la productivité	Positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Positif
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Positif (p. 28)
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Responsabilisation accrue (p. 27)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Positif (p. 28)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas

➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°19A
<p>1. Références : Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996. <i>Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils</i>, Les Éditions d'organisation, Paris (20-21).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Inconnu</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : Assurances Vie, Incident Accident, Capitalisation et Santé</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : 18 mois (durée)</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Reconfiguration du processus de souscription des contrats d'assurances Individuelles Vie (p. 20)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : 1) améliorer la qualité du contact client-vendeur (permettre de proposer facilement le bon produit, au bon prix, sans erreur et en une seule fois) ; 2) fiabiliser la détermination des prix en supprimant les tarificateurs papiers ; 3) éviter au maximum les saisies au siège en les déplaçant en amont du processus ; 4) ramener les délais à quelques jours pour répondre à la demande des clients (p. 20)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délais de réponse 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	

8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Réduction des délais à moins d'1 semaine (p. 21)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Positif
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Intervention du siège social limité à 45 % des cas (p. 21)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas

<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Positif (p. 21)
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°19B
<p>1. Références : Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996. <i>Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils</i>, Les Éditions d'organisation, Paris (21-22).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Inconnu</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : Assurances Vie, Incident Accident, Capitalisation et Santé</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : 2 ans (durée)</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Reconfiguration du processus de règlement des prestations d'assurances Santé (p. 21)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : 1) une chargée d'adapter le système informatique central aux normes de la Sécurité Sociale, afin d'assurer une parfaite comptabilité lors de la télétransmission ; 2) recherche d'un dispositif technologique permettant de « lire » automatiquement les décomptes et de communiquer au site informatique les informations ainsi capturées (p. 22)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'employés 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	

8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	
8.2. Impact général sur la productivité	Productivité largement accrue (p. 22)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Nul : délais comparables (p. 22)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Positif
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Positif (p. 22)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas

<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Positif (p. 22)
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°19C
<p>1. Références : Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996. <i>Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils</i>, Les Éditions d'organisation, Paris (22-23).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Inconnu</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : Assurances Vie, Incident Accident, Capitalisation et Santé</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : 18 mois (durée)</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Le processus de traitement des sinistres auto matériel en assurances Incident Accident a été subdivisé en sous-parties. Chacune de ces sous-parties a été prise en charge par une équipe (p. 22)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : améliorer sensiblement sa qualité de service afin de fidéliser sa clientèle en menant un programme ambitieux ayant pour but de simplifier au maximum la vie de l'assuré : améliorer les <i>délais</i>, les <i>coûts</i> et la <i>qualité</i> (p. 22)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délais • Coûts 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	

8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Association positive
8.2. Impact général sur la productivité	Positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Positif (p. 23)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Positif (p. 23)

D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Positif (p. 23)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°19D
<p>1. Références : Petit-Étienne, M. et Peyraud, Y. 1996. <i>Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils</i>, Les Éditions d'organisation, Paris (23-24).</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Inconnu</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : Assurances Vie, Incident Accident, Capitalisation et Santé</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : 12-18 mois (durée)</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Les 5 principaux processus de perception des cotisations d'assurances ont été reconfigurés. Une équipe de travail pour chacun des sous-processus a été constituée (p. 23)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : 1) améliorer sensiblement la qualité ; 2) améliorer l'efficacité des processus afin de réaliser des économies substantielles</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts d'opération 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	

8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité	Positif : économie de plus de 100 millions de francs à terme (p. 24)
8.2. Impact général sur la productivité	
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas

➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Ne s'applique pas
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas

<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	Non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°20
<p>1. Références : Laliberté, France, 1996. <i>La réingénierie des processus de la division des services logistiques de la base de Bagotville</i>, Rapport de stage, Maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, Québec, Canada.</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : Base des Forces canadiennes de Bagotville : 3^e escadre au sein de la force aérienne</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : commandement aérien</p>	
<p>3. Travailleurs : 1392 militaires, 170 civils</p>	
<p>3.1. Production :</p>	
<p>3.2. Bureau :</p>	
<p>4. Période du programme : depuis 1995</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Les processus d'acquisition, d'entretien, d'entreposage et de distribution, d'infrastructure, des opérations et des services internes ont été reconfigurés. Plusieurs problèmes d'efficacité des processus étudiés étaient attribuables à la division du travail (p. 40-41)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : réduire les dépenses de 25 % de l'année financière 1993/94 à 1997/98 tout en conservant la primauté aux opérations aériennes (p. 1)</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts en personnel 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	
<p>8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité</p>	<p>Association positive</p>

8.2. Impact général sur la productivité	Positif
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif (p. 43)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Positif (p. 44)
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Positif (p. 45)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Positif

➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Positif (p. 43)
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Positif (p. 43)
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Positif (p. 44)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Positif (p. 46)
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas

9. Influence d'autres variables	non
9.1. Impact des nouvelles technologies	Ne s'applique pas
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°21
<p>1. Références : Desrosiers, France, 1996. <i>Le rôle des technologies de l'information dans la réingénierie : étude de cas</i>, Rapport de l'activité de synthèse comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal.</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : « Banque Mutuelle »</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : produits et services financiers</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : ne sait pas</p>	
<p>5. Programme d'intervention : Réingénierie des prêts hypothécaires</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : ne sait pas</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délai de réponse 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	
<p>8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité</p>	<p>Association positive</p>
<p>8.2. Impact général sur la productivité</p>	<p>Impact positif</p>

A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif (p. 40)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 40)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°22
<p>1. Références : Desrosiers, France, 1996. <i>Le rôle des technologies de l'information dans la réingénierie : étude de cas</i>, Rapport de l'activité de synthèse comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal.</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : « Compagnie Fabrication inc. », Montréal</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : manufacture</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : ne sait pas</p>	
<p>5. Programme d'intervention : La réingénierie de la gestion du remboursement des pièces sous garantie</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : être efficace dans le travail, d'avoir de meilleures prévisions financières et matérielles ainsi que d'augmenter la satisfaction de la clientèle</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délai de réponse 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	
<p>8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité</p>	<p>Association positive</p>
<p>8.2. Impact général sur la productivité</p>	<p>Impact positif</p>

A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif (p. 50)
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif (p. 50)
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°23
<p>1. Références : Desrosiers, France, 1996. <i>Le rôle des technologies de l'information dans la réingénierie : étude de cas</i>, Rapport de l'activité de synthèse comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal.</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : « Curatelle Publique »</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : public</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : ne sait pas</p>	
<p>5. Programme d'intervention : La réingénierie de la totalité de ses processus d'affaires</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : réduire le délai de réponse aux clients ainsi que le nombre d'intervenants dans le même dossier</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délai de réponse 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	
<p>8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité</p>	<p>Association positive</p>
<p>8.2. Impact général sur la productivité</p>	<p>Impact positif</p>

A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Ne s'applique pas
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 57-58)
D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Ne s'applique pas
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Ne s'applique pas
9. Influence d'autres variables	oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

Codification des études de cas et de leurs résultats	Étude de cas n°24
<p>1. Références : Hubin, Aloïs, 1999. <i>Le rôle des technologies de l'information dans la réingénierie : une étude de cas</i>, Rapport d'activité de synthèse présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en Informatique de gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal.</p>	
<p>2. Organisation :</p>	
<p>2.1. Nom : « Genfoot »</p>	
<p>2.2. Secteur d'activités : manufacturier</p>	
<p>3. Travailleurs :</p>	
<p>3.1. Production : non disponible</p>	
<p>3.2. Bureau : non disponible</p>	
<p>4. Période du programme : ne sait pas</p>	
<p>5. Programme d'intervention : une unité pilote a été formée en vue de redéfinir les processus et revoir les procédés (p. 38)</p>	
<p>6. Objectifs poursuivis par le programme : ne sait pas</p>	
<p>7. Critères de productivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	
<p>8. Résultats obtenus</p>	
<p>8.1. Nature générale de la relation entre le programme de RPA et la productivité</p>	<p>Association positive</p>

8.2. Impact général sur la productivité	Impact positif (p. 37)
A. Impact sur l'usage des équipements	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps de réglage	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les temps des pannes, l'entretien et la maintenance des équipements	Ne s'applique pas
B. Impact sur les coûts d'adaptation (temps de réaction ou de reconversion) aux fluctuations de la demande	Impact positif
➤ Impact sur le niveau ou la rotation des stocks	Impact positif (p. 37)
➤ Impact sur le degré de diversité des produits	Ne s'applique pas
C. Impact sur la mobilisation de l'intelligence et de la créativité des salariés	Impact positif
➤ Impact via la satisfaction relative des salariés ou de l'intériorisation des principes d'efficacité par les salariés	Impact positif (p. 36)
➤ Impact via les bénéfices marginaux en termes d'autonomie, de temps de repos ou de loisir social	Impact positif (p. 37)

D. Impact sur les coûts de travail direct et indirect	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou sur le nombre de postes de travail de conception et de planification	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail de contrôle et de supervision hiérarchique	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps ou le nombre de postes de travail d'exécution (redondance, intensification, etc.)	Ne s'applique pas
➤ Impact sur le coût, le temps de travail supplémentaire	Ne s'applique pas
E. Impact sur les coûts liés au climat organisationnel	Impact positif
➤ Impact sur l'absentéisme ainsi que sur ses effets pervers	Ne s'applique pas
➤ Impact sur la qualité :	Impact positif (p. 37)
<i>i. Impact sur le niveau des rebuts</i>	Ne s'applique pas
<i>ii. Impact sur le temps de travail de réparation</i>	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les griefs	Ne s'applique pas

➤ Impact sur le roulement du personnel	Ne s'applique pas
➤ Impact sur les coûts de la santé et sécurité au travail	Impact positif (p. 37)
9. Influence d'autres variables	oui
9.1. Impact des nouvelles technologies	Impact positif
9.2. Impact des incitations salariales	Ne s'applique pas
9.3. Impact de la situation du marché du travail (chômage, etc.)	Ne s'applique pas

BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, O. 1989. *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville.

APPELBAUM, E. et BATT, R. 1994. *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*, ILR Press, New York.

AUBERT, B-A., BOUCHARD, L. et GINGRAS, L. 1995. « La RPA : vision globale et rôle des technologies de l'information », *Revue Gestion*, juin (56-61).

BALLÉ, M. 2000. *Reengineering des processus*, Dunod, Paris.

BARNARD, C. 1938. *The functions of the executive*, Harvard University, Cambridge, Massachusetts.

BELET, D. 2000. « Comment construire l'entreprise apprenante », *L'Expansion Management Review*, décembre (99-106).

BELLEMARRE, C. 1995. «Le secteur de la production de biens», Chapitre 2 «La réorganisation du Travail, efficacité et implication» Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy (55-63).

BÉRARD, D. 1997. «Réingénierie : finies les inefficacités», *PME*, juin (18-23).

BÉRARD, D. 1996. «Une deuxième vie», *Commerce*, juillet (48-52).

BERGERON, F. et LIMAYEN, M. 1995. «Le paradoxe de la réingénierie : le difficile choix des projets», *Gestion*, juin (63-70).

BERGERON, F. et BOUDREAU, M.-C. 1994. «La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur privé : une étude empirique» *Faculté des sciences de l'administration*, Université Laval, Québec, Canada.

BERGERON, F. et FALARDEAU, J. 1994. «La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur public au Canada» *Faculté des sciences de l'administration*, Université Laval, Québec, Canada.

BERGERON, F. et FALARDEAU, J. 1994. *La réingénierie des processus d'affaires dans les organisations canadiennes. Les avantages et les conditions de réussite : une étude de 134 cas*, Collection Les Affaires, Les Éditions Transcontinentales, Montréal.

BERGERON, P.G. 1995. *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*. Éditions Gaëtan Morin, 2^e édition, Montréal.

BERNIER, C. 1995. « La réingénierie des processus d'affaires : savoir réinventer son organisation », *Gestion*, juin (42-43).

BERNIER, C., PINSONNEAULT, A., RIVARD, S. et BLOUIN, H. 1995. « La réingénierie : un processus à gérer », *Gestion*, juin (44-55).

BIT, 1989. *Introduction à l'étude du travail*, Bureau international du Travail, Genève.

BOYER, R. 1993. « Comment émerge un nouveau système productif ? » *Vers un nouveau modèle productif ?*, Syros, Paris (31-92).

BROADBENT, M. WEILL, P. et CLAIR, D. 1999. « The implications of information technology infrastructure for business process redesign », *MIS Quarterly*, vol. 23, n° 2, juin (159-182).

BULLOCK, R.J. et TUBBS, M.E. 1987. « The case meta-analysis method for OD » *Research in Organizational Change and Development*, Vol.1 (171-228).

BURGAR, P., KATZ, M., KATZ, J. et NARAIN, L.S. 1994. « Customer Service On the line : Re-engineering Pacific Bell », *Business Change & Re-engineering*, vol. 2, n° 2 (33-43).

CARR, D.K. et JOHANSSON, H.J. 1995. *Best Practices in reengineering What works and what doesn't in the reengineering process*, McGraw-Hill, New York.

CHAMPY, J. 1996. « Un échec, le reengineering », *Commerce*, mars (27-29).

CHAMPY, J. 1995. *Reengineering du management : La meilleure façon de détenir le pouvoir est d'y renoncer*, Dunod, Paris.

COOK, A.G. 1996. « Re-inventing the Forecasting Process at a Multinational Pharmaceutical Firm », *Business Change & Re-engineering*, vol. 3, n° 2 (3-12).

COOPER, R. et MARKUS, M.L. 1995 « Human reengineering », *Sloan Management Review*, vol. 36, été (39-50).

CORIAT, B. 1990. *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois Éditeur, Paris.

CORNET, A. 1999. « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? », *Gestion*, vol. 24, n° 3, automne (66-75).

DAVENPORT, T.H. 1996. « La mode qui a laissé tomber les gens », *L'Expansion Management Review*, décembre (17-20).

DAVENPORT, T. et NOHRIA, N. 1994. « Recollez le travail au lieu de le diviser ! », *L'expansion management review*, automne (56-67).

DEMARIE, S.M. et KEATS, B.W. 1996. « Revisiting the transformation of Arizona Public Service Company », *Organizational Dynamics*, vol. 25, automne (83-85).

DEMEESTÈRE, R. 1995. « La transversalité : gestion des processus et des projets », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août (52-54).

DESMONTS, W. 1995. « Reengineering : l'entreprise sans dessus dessous », *Alternatives économiques*, n° 132 (57-59).

DESROSIERS, F. 1996. *Le rôle des technologies de l'information dans la réingénierie : étude de cas*, Rapport de l'activité de synthèse comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, UQAM.

DELAVALLÉE, E. 2002. « Panne de théories et crise du management », *L'Expansion management review*, n° 105, juin (90-97).

DE VRIES, M. et BALAZS, K. 1996. « La dimension humaine des restructurations », *L'Expansion Management Review*, juin (39-50).

DOURAI, 2000. « L'entreprise, la vision et le leader », *L'Expansion Management Review*, décembre (92-97).

DROUIN, G. 1996. « Réingénierie : Le nouveau visage de la caisse », *La Revue Desjardins*, n° 4 (14-18).

ETTIGHOFFER, D. 2002. « E-transformation : les entreprises font de la résistance », *L'Expansion Management Review*, n° 107, décembre (80-93).

FAYOL, H. 1916. *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris.

FISHER, M. HAMMOND, J., OBERMEYER, W. et RAMAN, A. 1994. « Ajuster l'offre à la demande, c'est possible ! », *L'Expansion Management Review*, automne (6-15).

GALOSY, J. et WOOLIS, D. 1996. « New York City Personnel, Bureau of Examinations : Radical in a government agency », *Business Change & Re-engineering*, vol. 3, n° 1 (6-14).

GANTT, 1916. *Industrial leadership*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.

GARVIN, D.A. 1995. « Leveraging processes for strategic advantage », *Harvard business review*, septembre-octobre (77-90).

GELINIER, O. 1994. « Reengineering et qualité totale Les opposer ou les marier ? », *Qualité en mouvement*, n° 20 (47-52).

GETZ, I. et ROBINSON, A.G. 2002. « Le credo de l'innovation : évitez ses effets pervers », *L'Expansion Management Review*, n° 106, septembre (82-89).

GHERTMAN, M. 1994. « Le cas du reengineering. Modèles de management : une internationalisation plus rapide », *Revue française de gestion*, septembre-octobre (102-112).

GILBRETH, F.B. 1911. *Motion Study*, D. Van Nostrand, New York.

GILBRETH, F.B. et GILBRETH, L. 1916. *Fatigue Study*, Sturgis and Walton, New York.

GODARD, M. 1995. « Réingénierie des processus d'affaires : un outil puissant », *PME*, septembre 1995 (37).

GOULET, P. 1997. « Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, la réingénierie a débuté il y a 5 ans », *La Revue Desjardins*, n° 2 (8-9).

GOULET, P. 1997. « Réingénierie : le conseil d'administration de la caisse doit exiger que ça se fasse ! », *La Revue Desjardins*, n° 1 (10-12).

GOULET, P. 1996. « Les bons coachs font les bonnes équipes ! », *La Revue Desjardins*, n°5 (14-18).

GRANT, R. , SHANI, R., KRISHNAN, R. 1994. «Le TQM, une vraie rupture managériale», *L'Expansion Management Review*, été (48-59).

GROVER, V., TENG, J.T.C. et FIEDLER, R.D. 1993. « Information Technology Enabled Business Process Redesign : An Integrated Planning Framework », *Journal of Management Science*, vol. 21, n° 4 (433-447).

HAGGLUND, P.B. et STYMNE, B. 1996. « The speedy government : the halving of throughput times in a Swedish provincial government », *Public Productivity et Management review*, vol. 20, septembre (45-55).

HALL, G. ROSENTHAL, J. et WADE, J. 1993. «How to make reengineering really work », *Harvard business review*, novembre-décembre (119-131).

HAMMER, M. 1994. « Le reengineering, outil hautement stratégique... », *Courrier International*, n° 212, du 24 au 30 novembre (43).

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

HAMMER, M. et STANTON, S.A. 1995. *The Reengineering Revolution*, HarperCollins, New York.

HAOUT, T. et CARTER, J. 1996. « Les habits neufs des cadres dirigeants », *L'Expansion Management Review*, juin (51-61).

HARBOUR, J. 1995. « Réingénierie, changements d'attitudes...une évolution qui s'impose », *La Revue Desjardins*, n° 4 (6-7).

HARRINGTON, H.J. 1994. *La réingénierie des processus administratifs*, Les Éditions Transcontinental, Montréal.

HARRINGTON, J.H. 1997. *Le nouveau management selon Harrington*, Les Éditions Transcontinental, Montréal.

HÉMOND, E. et THELLIER, M.A. 1995. « Desjardins mise sur la formation continue », *La Revue Desjardins*, n° 4 (8-12).

HERZBERG, F., MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B.B. 1959. *The motivation to work*, John Wiley & Sons, New York.

HOULE, J. 1995. « La GRH à la rescousse de la réingénierie », *Info Ressources Humaines*, juin-juillet (22-23).

HOUT, T. et CARTER, J. 1996. « Les habits neufs des cadres dirigeants », *L'Expansion management review*, juin (51-61).

HUBIN, A. 1999. *Le rôle des technologies de l'information dans la réingénierie : une étude de cas*, Rapport d'activité de synthèse présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en Informatique de gestion, UQAM, Montréal.

KALIKA, M., BLANCHOT, F., JOSSERAND, E., MONTMORILLON, B. et ROMELAER, P. 2000. « Décloisonnée et transversale, l'organisation change », *L'Expansion Management Review*, septembre (68-80).

KELADA, J. 1994. « Pas de reengineering sans qualité totale ! », *L'Expansion Management Review*, été (60-65).

KELLY, J. 1982. *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*. Academic Press, Londres.

JARVENPAA, S.L. et STODDARD, D.B. 1998. « Business process redesign : radical and evolutionary change », *Journal of business Research*, vol. 41, n° 1, janvier (15-27).

KELLY, J. et GOUILLART, F. 1995. « Un cadre général pour la transformation de l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre (104-110).

LAFRANCE, G. « Comment gérer les projets de réingénierie pour obtenir des résultats », *Optimum*, vol. 27, n° 3 (9-15).

LALIBERTÉ, M. 1998. « Jacques Malo Celui qui réinvente Desjardins », *Commerce*, mars (56-60).

LALIBERTÉ, F. 1996. *La réingénierie des processus de la division des services logistiques de la base de Bagotville*, Rapport de stage, Maîtrise en gestion des organisations, UQAC, Chicoutimi.

LAPOINTE, P.-A., LÉVESQUE, C., MURRAY, G. et JACQUES, F. 2000. *Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec*, Rapport synthèse, Bibliothèque nationale du Québec, Québec.

LAWLER, E.E., MOHRMAN, S.A. et LEDFORD, G.E. JR. 1998. *Strategies for High Performance Organizations – The CEO Report*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

LEMAIRE, B. 1994. « Des entreprises sans hiérarchie », *L'Expansion Management Review*, automne (74-82).

LORINO, P. 1995. « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août (55-71).

Management Accounting, 1998. « Ontario Ministry of Agriculture harvests benefits with Geac SmartStream », *Management Accounting*, New York, vol. 80, n° 1, juillet (p. 50).

MANGANELLI, R.L. et RASPA, S.P. 1995. « Why reengineering has failed », *Management Review*, vol. 84, juillet (39-43).

MASLOW, A. 1943. « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, juillet (370-376).

MAYO, E. 1933. *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, New York.

MCFADZEAN et O'LOUGHLIN 2000. « Cinq recettes pour une équipe efficace », *L'expansion management review*, décembre (78-85).

MEDDEB, B. 2003. « Quelles compétences pour le manager du III^e millénaire », *Revue organisations et territoires*, vol. 12, n° 1, hiver (5-10).

MEDDEB, B. 1998. Notes de cours.

MEDDEB, B. 1995. *Analyse des nouvelles formes de gestion flexible du travail et de leur impact sur l'efficacité productive : démarche théorique et résultats empiriques*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Québec.

MEDDEB, B. et BÉLANGER, G. 1997. « La dynamique sociale et économique des équipes responsables », *DSEA Cahier de recherche*, Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada.

MEDDEB, B. 1992. « Les nouvelles formes de gestion flexible du travail. Esquisse d'une démarche théorique », *Revue Organisation*, été (125-142).

MONAGHAN, B.J., LEACOCK, C.A. et THOMPSON, G.G. 1996. « Case study : Focusing on the Client : Program Management at West Park Hospital », *Business Change & Re-engineering*, vol. 3, n° 2 (27-37).

MONGRAND, J.P. 2001. *Le manager dans la nouvelle économie*, Éditions d'Organisation, Paris.

MORAZIN, J. 1996. « Un échec, le reengineering ? «Non, répond James Champy, on en a trop parlé et on l'a trop peu mis en pratique », *Commerce*, mars (27-29).

MOTTIS, N. PONSSARD, J.P. et TANGUY H. 1995. « Transversalité et réactivité des organisations. De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août (102-111).

MOULOUDI, H. 1996. *Reengineering comme changement radical : cas empirique*, Mémoire, MBA-recherche, UQAM, Montréal.

MÜNSTERBERG, 1913. *Psychology and industrial efficiency*, Houghton Mifflin, Boston.

O.C.D.E., 1994. « Système productif, nouveaux principes et diversités nationales », *Problèmes économiques*, n° 2368-2369, mars (55-60).

PAPPER, D. 1998. « BPR : creating the conditions for success », *Long Range Planning*, vol. 31, n° 3, juin (426-435).

PAQUET, R. 1996. « Les défis associés à la réorganisation du travail dans le secteur public », Département des relations industrielles, Université du Québec à Hull, Hull.

PARKER-FOLLETT, M. 1918. *The New State*, Peter Smith, Gloucester, Massachusetts.

PETIT-ÉTIENNE, M. et PEYRAUD, Y. 1996. *Reengineering Mode d'emploi Principes Méthodes Outils*, Les Éditions d'organisation, Paris.

PLOURDE, L. 1999. *La dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus chez Desjardins : le cas de la caisse populaire de Mistassini*, Mémoire présenté à l'UQAC comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, Chicoutimi.

PLOURDE, L. et BENOÎT, R. 2000. « La réingénierie des processus : une étude de cas », *Revue organisations et territoires*, vol. 9, n° 2, été (101-111).

RANKIN, T. et GARDNER, A. 1994. « Nouvelles formes d'organisation du travail dans la fonction publique fédérale – Cas de la BFC Shearwater / section locale 80409 de l'UEDN », *Optimum* (28-40).

RAYMOND, L., BERGERON, F. et RIVARD, S. 1998. «Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises : an empirical study in the Canadian context », *Journal Small Business Management*, vol. 36, janvier (72-85).

REESE, R. 1995. « Redesigning for dial tone a socio-technical systems case study », *Organizational Dynamics*, vol. 24 (80-90).

ROCHON, A. et SIMARD, N. 1997. « La réingénierie correspond-elle à vos besoins ? » *PME*, juin (26-27).

RONDEAU, A. et LUC, D. 2002. « La restructuration par programmes – clientèles à l'hôpital Maisonneuve-Rosemont : 1 étude diachronique de cette transformation », *Gestion*, vol. 27, n° 3, automne (33-41).

ROY, M. 2000. « Les équipes semi-autonomes de travail (ESA), un changement qui ne s'improvise pas », *Revue Organisations et territoires*, vol. 9, n°2, été (45-59).

SELANDER, J.P. et CROSS, K.F. 1999. « Process redesign : is it worth it ? », *Government Finance Review*, vol 15, n° 4, août (23-27).

SCHERMERHORN, J.R., TEMPLER, A.J., CATTANEO, R.J, HUNT, J.G. et OSBORN, R.N. 1994. *Comportement humain et organisation*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc, Saint-Laurent.

SHUGURE, E., BERLAND, J. et GONZALES, B. 1997. « Case study : how IBM reengineered its benefits center into a national HR service center », *Compensation and Benefits Review*, vol. 2, mars-avril (41-48).

TARONDEAU, J.C. et WRIGHT, R.W. 1995. « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août (112-121).

TASSEL, J. 1994. « Concept révolutionnaire ou simple gadget managérial ? Le « reengineering », vertus et limites », *L'expansion management review*, printemps (63-67).

TAYLOR, F.W. 1912. *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.

TREMBLAY, D.-G. et ROLLAND, D. 2000. « L'organisation à la japonaise : ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon », *Revue Organisations et territoires*, vol. 9, n° 2, été (29-43).

TURCOTTE, P.R. 1997. *Comportement en milieu organisationnel*, Consul 2000 Éditeur, Sherbrooke.

VELTZ, P. Et ZARAFIAN, P. 1994. « Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production ? », *Problèmes économiques*, n° 2359, janvier (1-11).

WEBER, M. 1921. *Theory of social and economic organizations*, Oxford University Press, Oxford.

WELLINGS, R. et RICK, S. 1995. « Taking account of the human factor », *People Management*, vol. 1, 19 oct. (30-32).

WILKINSON, R. 1991. « Reengineering : Industrial Engineering in action », *IE*, août (47-49).

WINICKI, P. 2002. « Surmonter la résistance au changement : de la médecine à l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, n° 106, septembre (90-103).