

## Groupe Génietech Inc.

Robert Lépine, président-directeur général de la société Groupe Genietech Inc., envisageait de recruter un adjoint afin de se libérer d'une partie de ses tâches courantes. Depuis quelques années, il travaillait au moins 12 heures par jour, et ce même durant la fin de semaine. Il était maintenant convaincu que le recrutement d'un adjoint lui permettrait d'alléger sa charge de travail d'au moins 25%.

Après avoir rencontré plusieurs candidats, Robert Lépine arrêta son choix sur un jeune diplômé universitaire, Bernard Laflamme, qui avait occupé un poste de conseiller (staff) au sein d'une grande entreprise durant trois ans. Robert Lépine avait été agréablement surpris par la maturité de Bernard et par sa facilité à s'exprimer. Au cours de leur entretien, le jeune homme s'informa du rôle qu'il aurait à remplir comme adjoint de direction. Bien qu'il fût impressionné par le titre de ce poste, il voulait en apprendre davantage sur les tâches qu'il aurait à accomplir. Robert Lépine lui répondit de la manière suivante:

*«Pour tout dire, Bernard, je ne sais pas encore exactement quel sera ton rôle. Il y a deux ou trois ans que je travaille comme un forcené, et je doute que ma santé tienne le coup bien longtemps à ce rythme. C'est pour ça que j'ai besoin de quelqu'un pour me seconder. Il se peut qu'une journée tu aies à vérifier comment les choses se passent à l'usine et que, le lendemain, il te faille assister à une réunion du personnel des ventes. Tu devras aussi me conseiller en matière de planification et d'investissement... Voici l'organigramme de l'entreprise (voir la figure à la page suivante). En l'étudiant, tu verras pourquoi j'ai besoin d'un adjoint, je te demanderais toutefois de ne pas parler de cet organigramme aux autres employés, car je tiens à ce que son contenu reste entre nous.»*

Robert Lépine poursuivait ainsi: *«Comme tu peux t'en rendre compte en examinant cet organigramme, je dirige mon entreprise d'une main de fer. J'essaie d'alléger le plus possible le fardeau des responsabilités de mes cadres supérieurs. Ainsi, tout le monde relève de mon autorité, à l'exception de quelques groupes de l'état-major conseil. Les vice-présidents au contrôle et à la planification connaissent chacun leur domaine à fond, et j'ai beaucoup de respect pour leurs capacités. C'est pourquoi je leur ai transmis l'autorité nécessaire pour qu'il se chargent directement de deux unités chacun.»*

*«Tu te demandes peut-être comment je réussis à diriger pareille organisation. Je t'avouerai que ce n'est pas facile; mais je suis persuadé qu'il n'y a aucune autre manière d'obtenir de bons résultats. Je ne crois pas à la délégation de l'autorité et des responsabilités. Tout ça ne mène à rien. Je tiens à savoir qui fait quoi dans mon entreprise, et le seul moyen d'y parvenir consiste à traiter individuellement avec chaque cadre.»*

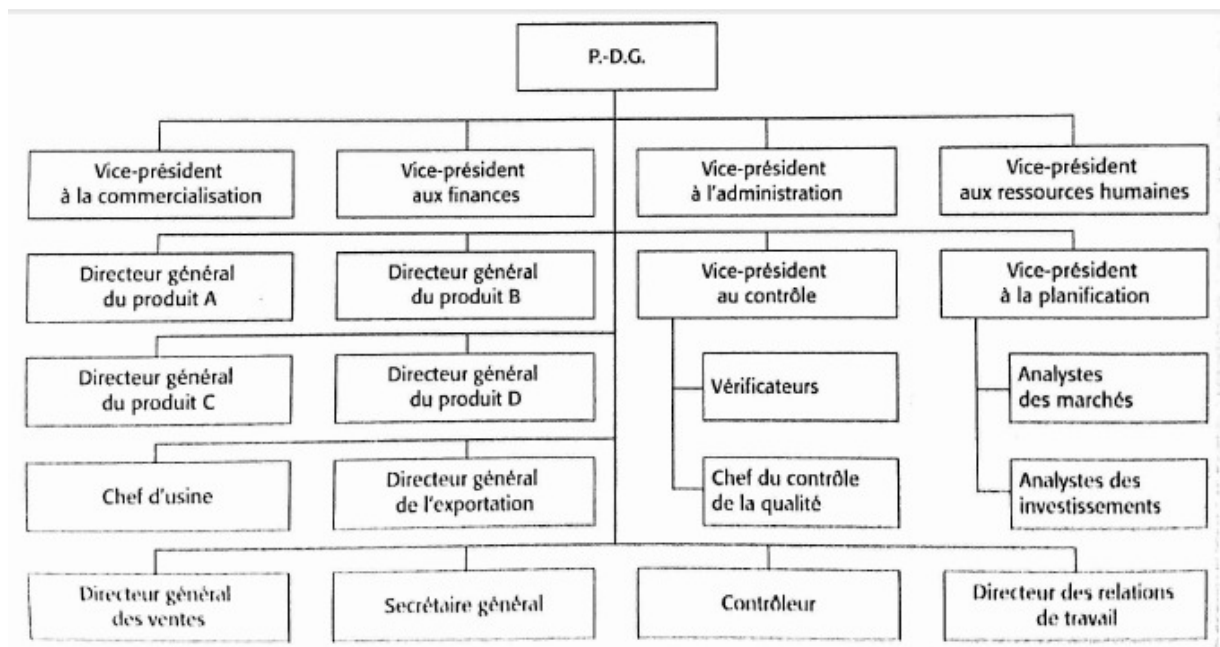
*«Tu as sûrement remarqué qu'il y a beaucoup de spécialistes dans mon entreprise. À mes yeux, il n'y a personne de plus important que ces membres de l'état major conseil. Ils me tiennent au courant de ce qui se passe en matière de commercialisation et de production. Ces employés savent qu'ils doivent me faire part sans délai de toute erreur commise par un individu occupant un poste hiérarchique. En pareil cas, je leur demande de préparer un rapport pour que nous en discutions ensemble afin de trouver une solution au problème. Plusieurs directeurs généraux ont démissionné parce qu'ils n'aimaient pas cette façon de faire. Mais s'ils n'avaient pas suffisamment de maturité pour accepter une critique constructive, ils ne méritaient pas de travailler pour moi.»*

*«Une autre chose qui m'apparaît importante est que je prends moi-même toutes les décisions. Lorsqu'un cadre hiérarchique veut obtenir quelque chose, il doit me le faire savoir par écrit. Dans au*

moins 80% des cas, toutefois, je demande l'avis du vice-président à la planification et du vice-président au contrôle avant d'arrêter ma décision. Je sais qu'en faisant ainsi participer trois ou quatre personnes au processus décisionnel, je ne commettrai pas d'erreur.»

«Voilà, c'est à peu près tout ce que j'avais à te dire, tu peux débiter lundi prochain. En guise de stage de formation, tu devrais passer au moins les deux premières semaines avec le vice-président au contrôle et la semaine suivante avec le vice-président à la planification. Après cela, tu pourras commencer à te charger d'une partie de mon travail.»

Bernard était emballé par le poste offert et les responsabilités s'y rattachant. Pour conclure l'entretien, il déclara: «Vous pouvez compter sur moi, monsieur Lépine. Je ferai en sorte que tout se passe bien. Vous n'aurez plus à hésiter si jamais vous souhaitez prendre quelques semaines de vacances, car je pourrai m'occuper de l'entreprise avec l'aide des vice-présidents au contrôle et la planification.»



### Questions:

- 1- Qu'est-ce qui cloche dans le fonctionnement et la structure de cette entreprise? (Maximum 2 pages rédigées sous forme de listes par points.)
- 2- Vérifiez si cette entreprise respecte les concepts organisationnels.
- 3- Proposer un réaménagement de la structure actuelle de l'organisation en expliquant et justifiant les changements effectués.