

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

MEMOIRE

PRESENTÉ A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

JEAN-GUY ROUSSEAU

UN MODELE

D'ORGANISATION ET DE DIRECTION

POUR LE REDRESSEMENT DE LA GESTION

DANS UNE PME:

TREMBLAY, DESCHENES ET ASSOCIES INC.

JANVIER 1988



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.

**Je dédie ce rapport de Maîtrise à mon
épouse Pauline et mes enfants, Julie
et Geneviève.**

REMERCIEMENTS

Je désire remercier mon épouse Pauline, pour sa compréhension et son soutien moral accordés tout au long de la période conduisant à ce rapport de Maîtrise.

Mes remerciements s'adressent également à mon directeur de thèse, Monsieur Pierre H. Simard, pour son support, sa disponibilité, son amabilité et sa compétence. Il fut un guide exceptionnel.

J'ai également de vifs remerciements à adresser à ma secrétaire, Madame Stella Roy, une collaboratrice indéfectible depuis 8 ans.

Finalement, je ne peux passer sous silence la participation de mon employeur, La Ville de Baie-Comeau, qui m'a permis de poursuivre ce programme de Maîtrise.

RESUME

Ce mémoire a pour objectif de fournir un modèle et des outils pour aider toute P.M.E. à reprendre son organisation en main lorsqu'elle est en situation de crise et ainsi éviter l'effritement.

La problématique que nous avons découverte, lors de notre intervention, peut se retrouver dans plusieurs PME qui ne consacrent pas assez d'efforts pour gérer leurs ressources humaines et préparer la relève. Le capital humain constituant la force première d'une entreprise de service comme celle que nous avons sous étude, le peu d'intérêt qu'on lui porte peut conduire à la débâcle.

Le présent mémoire démontre une expérience concrète et les redressements que propriétaires et chercheur ont sélectionné pour solutionner la situation problématique qui a été trouvée lors de l'élaboration de l'image riche, fruit de la participation de tous les membres de l'organisation, propriétaires et employés.

Table des matières

	Page
REMERCIEMENTS.....	1
RESUME.....	11
TABLE DES MATIERES.....	111
LISTE DES ANNEXES.....	V111
LISTE DES SCHEMAS.....	1X
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	X1
LEGENDE.....	X111
CHAPITRE 1.....	1
 Introduction	
1.1 Origine de l'intervention.....	2
1.2 Objectifs et attentes du client.....	3
1.3 La méthodologie.....	4
1.4 Echéancier.....	6
1.5 Mandat.....	7
1.5.1 Approbation académique.....	7
1.5.2 L'intervention et les intervenants.....	8
1.5.3 La présence universitaire.....	8

CHAPITRE 11.....	9
La problématique	
2.1 Une entreprise de service.....	10
2.1.1 Les origines.....	10
2.1.2 Les services offerts.....	10
2.1.3 Localisation et composition de l'équipe.....	11
2.2 Environnement et super-système.....	12
2.2.1 L'environnement légal.....	12
2.2.2 L'environnement économique.....	14
2.2.2.1 Le marché.....	15
2.2.2.2 La concurrence.....	15
2.2.2.3 La clientèle.....	16
2.2.2.4 La technologie.....	16
2.2.2.5 Le bassin de main d'œuvre.....	17
2.2.3 L'environnement socio-politique.....	18
2.2.3.1 La mentalité des donneurs d'ouvrage locaux.....	18
2.2.3.2 L'intervention des politiciens.....	19
2.2.4 Les clients.....	19
2.3 Les structures.....	21
2.3.1 L'organigramme.....	21
2.3.2 Les descriptions de tâches.....	23
2.3.3 Les politiques opérationnelles.....	23
2.3.4 L'aménagement physique des lieux.....	24
2.4 Les processus.....	25
2.4.1 Introduction.....	25
2.4.2 Le système général TDA.....	25
2.4.3 Le sous-système <<Représentation>>.....	28
2.4.4 Le sous-système <<Gestion du personnel>>.....	31
2.5 Les ressources.....	35
2.5.1 Les ressources humaines.....	35
2.5.1.1 Les propriétaires.....	36
2.5.1.1.1 Le décideur.....	36
2.5.1.1.2 Les associés.....	37
2.5.1.2 Les acteurs.....	39
2.5.1.3 Taux de roulement et plafonnement des fonctions.....	40
2.5.2 La technologie.....	42

2.6	Le climat organisationnel.....	43
2.6.1	Introduction.....	43
2.6.2	Relations entre les structures, les activités et le style de gestion.....	44
2.6.3	Relations entre les différents intervenants et relations de travail.....	44
2.6.4	Relations humaines entre les départements (ou sous-systèmes).....	45
2.6.5	Constat.....	46
2.6.5.1	L'image de l'organisation TDA.....	46
2.6.5.2	Des départs qui inquiètent.....	48
2.6.6	Un problème de relève ou une question de survie.....	49
2.7	Sélection du problème pertinent à résoudre.....	51
2.7.1	Liste des candidats au poste de problème.....	51
2.7.2	Sélection et justification du problème retenu.....	52
CHAPITRE III.....		54
Ancrage, conceptualisation et comparaison		
3.1	Ancrage.....	55
3.1.1	Choix du système pertinent.....	55
3.1.2	Définition du système pertinent.....	55
3.1.3	Validation.....	56
3.2	Conceptualisation.....	58
3.2.1	Un modèle général.....	58
3.2.2	Un modèle conceptuel.....	58
3.2.2.1	Diagramme des flux.....	60
3.2.2.2	Validation du modèle.....	60
3.3	Comparaison.....	69
3.4	Identification des changements possibles.....	69
CHAPITRE IV.....		72
Implantation		
4.1	Introduction.....	73
4.2	La réaffirmation du <<leader>>.....	74

4.3 L'organisation et la direction du personnel.....	74
4.3.1 Les décisions.....	74
4.3.2 Les activités réalisées.....	75
4.3.2.1 La répartition des tâches et responsabilités.....	75
4.3.2.2 L'amélioration des communications.....	76
4.3.2.3 L'émergence de la motivation.....	76
4.3.3 Les activités à compléter.....	77
4.3.3.1 La révision de la rémunération.....	77
4.3.3.2 Le climat organisationnel.....	78
4.3.3.3 L'apport d'un conseil d'administration.....	78
4.4 Les effets de l'implantation.....	80
 CHAPITRE V.....	82
Facteurs de contrôle	
 CHAPITRE VI.....	86
Rapport académique	
6.1 La méthode.....	87
6.2 La démarche.....	87
6.2.1 La préoccupation initiale.....	88
6.2.2 La vraie vie.....	88
6.3 La réflexion méthodologique.....	89
6.3.1 Position face aux attentes du milieu.....	89
6.3.2 Avantage de la méthodologie des systèmes souples.....	89
6.3.3 L'apport de connaissances.....	92
6.3.3.1 Sur le contenu problématique.....	92
6.3.3.2 Sur la démarche.....	92
6.3.3.3 Pour le chercheur.....	93
6.3.3.4 Problématique de recherche à développer.....	94
6.4 Un constat: Le problème de la relève.....	95
 CHAPITRE VII.....	96
Conclusion	

ANNEXES.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	112

LISTE DES ANNEXES

	Page
Annexe 1	Fiche personnelle
Annexe 2	Enquête sur les attitudes des employés
Annexe 3	Offre de services.....
Annexe 4	Lettre aux employés par le chercheur.....
Annexe 5	Avis aux employés par le p.d.g.....

LISTE DES SCHEMAS

	Page
SCHEMA 1	Environnement et super-système13
SCHEMA 2	Représentation symbolique d'un système de gestion des ressources humaines26
SCHEMA 3	Système général - Tremblay, Deschênes et Associés inc27
SCHEMA 4	Sous-système <<Représentation>>.....29
SCHEMA 5	Sous-système <<Gestion du personnel>>.....32
SCHEMA 6	Sous sous-système <<Gestion et coordination des ressources>>.....33
SCHEMA 7	Système managérial.....59
SCHEMA 8	Modèle conceptuel d'organisation et de direction du personnel.....61
SCHEMA 9	Diagramme des flux du modèle conceptuel.....62
SCHEMA 10	Les trois phases d'évolution d'une firme.....64
SCHEMA 11	Les trois crises d'évolution et leurs issues fondamentales.....66

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SIGLES

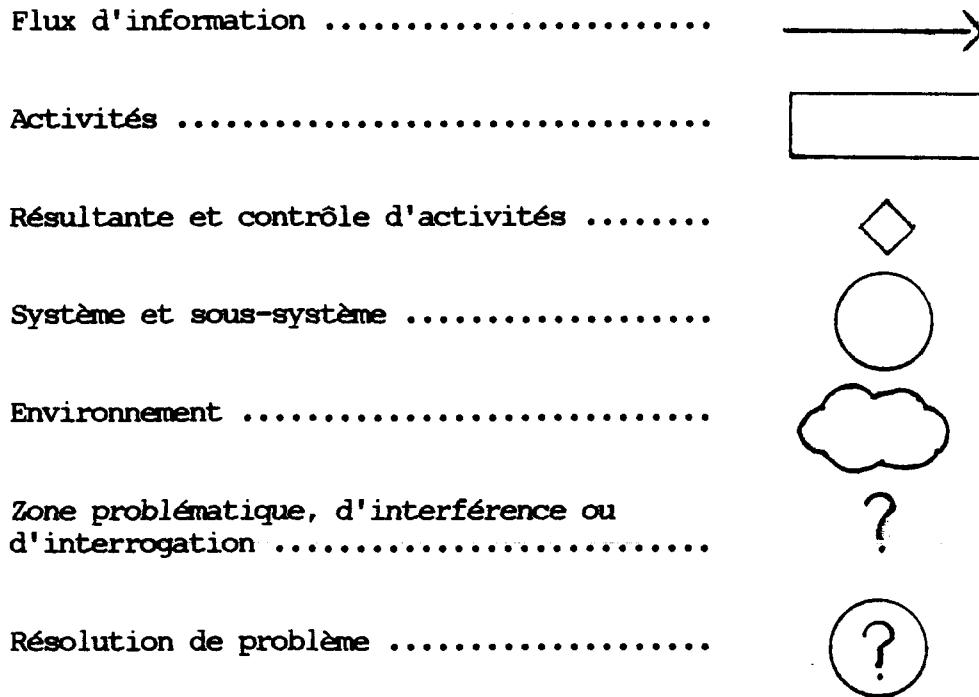
QNS	Quebec North Shore Company
	depuis quelques mois: «La compagnie de papier Québec et Ontario limitée»
SCMR	La société canadienne des métaux Reynolds
TDA	Tremblay, Deschênes et associés inc. firme de génie-conseil

ABREVIATIONS

P.D.G. Président-directeur-général

S.S. Sous-système

LEGENDE



CHAPITRE I

INTRODUCTION

1.1 Origine de l'intervention

Au cours de l'année 1985, Monsieur Jean-Claude Tremblay, le président-directeur-général, me faisait part de ses préoccupations au sujet de la relève. En effet, comme il commençait à songer à la retraite et qu'il désirait assurer la survie de son entreprise après son départ, il me demandait mon aide pour préparer à long terme ce retrait de la vie active.

Il y eût aussi une offre pour que je m'associe à l'entreprise, ce que je refusai, n'étant pas ingénieur de formation mais aussi et surtout parce que ne concevant pas quitter mon emploi pour la Ville de Baie-Comeau, je me serais ainsi trouvé en conflit d'intérêt parce que l'entreprise TDA obtenait des mandats de la Ville et s'apprêtait d'ailleurs à en signer un important, relié au programme d'assainissement des eaux.

Ma connaissance de l'entreprise et de ses actionnaires m'incitait plutôt, à offrir mon aide pour cheminer avec le président-directeur-général dans la préparation de son retrait. Et comme je venais de m'inscrire au programme de Maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi, j'offris de faire cette intervention dans le cadre du mémoire de recherche-action.

1.2 Objectifs et attentes du client

Le principal objectif du président-directeur-général consistait à identifier le meilleur candidat à la relève qui jouerait d'abord le rôle important de la représentation.

Les quelques échanges sur la situation de l'entreprise, en 1985, ont aussi fait ressortir des lacunes dans la gestion de l'entreprise, surtout sur le plan des relations humaines. La recherche-action pourrait donc être l'occasion de se préoccuper aussi de cet aspect.

Lorsque le mandat fut accordé le 6 mai 1987, il faisait suite à une offre de service ainsi libellée: <<... réviser l'organisation actuelle des ressources humaines, dans le cadre d'une démarche de planification stratégique, et également de prévoir la relève du président-directeur-général qui songe à se retirer dans un avenir prévisible de cinq (5) à six (6) ans >>.

Les premières rencontres avec chacun des actionnaires et les entrevues avec les employés font ressortir assez rapidement que l'objectif initial inhérent au mandat confié ne peut être recherché immédiatement. En effet, des impératifs liés à des situations problématiques insoupçonnées obligent le chercheur et le client à orienter l'intervention vers des objectifs plus vitaux pour la survie de l'entreprise.

Les objectifs poursuivis par le client seront donc atteints de la façon suivante:

- obtenir l'image riche de l'entreprise
 - . l'environnement externe
 - . l'environnement interne
 - . les forces et faiblesses
- identifier les lieux d'amélioration
- implanter les <<mesures>> retenues.

La poursuite de ces objectifs sera possible à travers le diagnostic et fera l'objet du présent mémoire.

1.3 La méthodologie

Pour réaliser le mandat accordé, nous avons privilégié la méthode de diagnostic de P.B. Checkland (Prévost, Le diagnostic-intervention), inspirée de la théorie des systèmes, où selon l'auteur "les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir faire et le savoir être, dans un cadre éthique mutuellement accepté".

Cette méthodologie, livre des "comment faire les choses" et non les choses elles-mêmes. (cf. Prévost, Le diagnostic-intervention).

Plus particulièrement, notre investigation se fera de la façon suivante:

1- La démarche engagée, pour élaborer la problématique et approfondir la préoccupation initiale du client, débute au cours de la session d'automne 1986 par le séminaire de spécialisation où j'ai fait une revue de littérature importante colligée dans un travail intitulé: «Survie d'entreprise... A la recherche d'une relève» (Rousseau, décembre 1986). La connaissance de l'entreprise, surtout son historique, est issue en grande partie d'un travail, dans le cadre du séminaire d'analyse expérimentale présenté par Alain Ouellet et Jean-Guy Rousseau, le 27 mars 1987.

2- L'intervention dans l'entreprise débute dès le 15 mai 1987 par la rencontre des actionnaires, en groupe, pour échanger sur les attentes de ces derniers et leurs perceptions sur le processus qui s'engage. Par la suite, ce sont les rencontres individuelles avec les actionnaires, puis les employés.

3- Pour préparer les entrevues individuelles, deux questionnaires sont utilisés:

- Fiche personnelle (annexe 1)
- Enquête sur les attitudes des employés (annexe 2)
(tirée de Gestion des ressources humaines par Laurent Bélanger)

4- Plusieurs rencontres ont lieu avec les propriétaires (décideur et associés) et les employés (acteurs) pour identifier les zones problématiques et pour rechercher des solutions.

5- Enfin, de fréquentes séances se tiennent avec les propriétaires, surtout le président-directeur-général, pour implanter des mesures correctives à certaines situations problématiques, dans un processus de recherche-action continu.

1.4 Echéancier

La démarche, encadrée par des exigences académiques, a été réalisée en quatre étapes et se terminera avec le dépôt du présent mémoire prévu pour le début de l'année 1988.

La première étape débute avec l'offre de services, le 4 mai 1987 et l'obtention du mandat le 6 mai 1987. (annexe 3)

La deuxième étape commence dès le 15 mai 1987. C'est l'exécution du mandat qui trouve sa concrétisation dans la présentation du diagnostic (image riche) livré et débattu avec les actionnaires lors de la rencontre d'une journée, le 16 août 1987.

La troisième étape consiste à sélectionner le problème pertinent et identifier les lieux d'amélioration, ce qui débute dès le 18 août pour se terminer vers le 2 octobre 1987.

Enfin, l'élaboration d'un modèle conceptuel et un début d'implantation constitue la quatrième étape et se situe dans le temps au début de novembre 1987.

Par la suite, la démarche se poursuit avec l'assistance du chercheur, considéré comme consultant pour l'entreprise et à qui on demande d'établir des descriptions de tâches et une politique salariale.

1.5 Mandat

1.5.1 Approbation académique

Le mémoire est considéré comme l'élément fondamental de la maîtrise en Gestion des PMO parce qu'il permet à l'étudiant de maîtriser les concepts et notions étudiés par:

- 1- l'approfondissement et l'intégration des connaissances acquises et des différentes méthodes de travail élaborées;

- 2- le développement et l'apprentissage des étapes de la recherche-action et l'intervention en milieu organisationnel;

3- une réflexion critique de la gestion des petites et moyennes organisations et la création d'entreprises.

C'est donc, en premier lieu, pour satisfaire aux exigences académiques que le présent mémoire est présenté.

1.5.2 L'intervention et les intervenants

Au moment où débute notre intervention, le 15 mai 1987, aucune étude n'a eu cours depuis la naissance de l'entreprise, il y a plus de vingt (20) ans. Le chercheur se sent donc très attendu par les employés mais aussi par les actionnaires, surtout celui qui était pressenti comme successeur éventuel.

Le mémoire présente notre démarche qui sert:

- à diagnostiquer le système pour comprendre;
- à fournir les hypothèses de solutions pour agir.

1.5.3 La présence universitaire

L'intervention fait aussi ressortir que la présence universitaire dans un milieu représente un potentiel important pour les entreprises qui, autrement, peuvent hésiter longtemps avant de demander l'aide d'un intervenant extérieur pour connaître leur situation et mieux préparer leur action de redressement, si nécessaire.

CHAPITRE II

LA PROBLEMATIQUE

2.1 Une entreprise de service

2.1.1 Les origines

Tremblay, Deschênes et Associés inc. est un bureau d'ingénieurs-conseils dont l'origine remonte à plus de vingt-huit (28) ans.

Bureau fondé à Baie-Comeau en 1959 par l'ingénieur Roland Chassé auquel s'associait Jean-Claude Tremblay en 1966 pour former la société d'ingénieurs-conseils Chassé, Tremblay et Associés.

Depuis 1974, cette firme est sous la direction de Messieurs Jean-Claude Tremblay et Jacques Deschênes opérant d'abord sous le nom de Tremblay, Deschênes et Associés mais constituée en corporation en 1981 sous la raison sociale actuelle.

2.1.2 Les services offerts

L'entreprise offre ses services de génie-conseil dans plusieurs domaines: municipal, structure, mécanique, électricité, environnement, maritime. Les services prennent différentes formes: consultations, enquêtes techniques, expertises, études d'avant-projet, conception, estimation, préparation des plans et devis incluant les documents d'appels d'offres, analyse de soumissions, études des méthodes de construction, surveillance de travaux et gérance de projets, définition des be-

soins, conception et construction de bâtiments industriels, commerciaux et communautaires.

2.1.3 Localisation et composition de l'équipe

Le siège social est situé à Baie-Comeau, plus précisément au 229, boulevard Lasalle, où l'on retrouve une équipe allant jusqu'à 35 employés dont 8 ingénieurs, 24 techniciens et un personnel clérical et administratif de 3 personnes.

2.2 Environnement et super-système

Nous ne pouvons prétendre résoudre des problèmes sans regarder dans quel contexte baigne l'entreprise. L'environnement est constitué de facteurs externes à l'entreprise qui affectent celle-ci de diverses façons et sur lesquels elle n'a aucun contrôle direct. (schéma 1-)

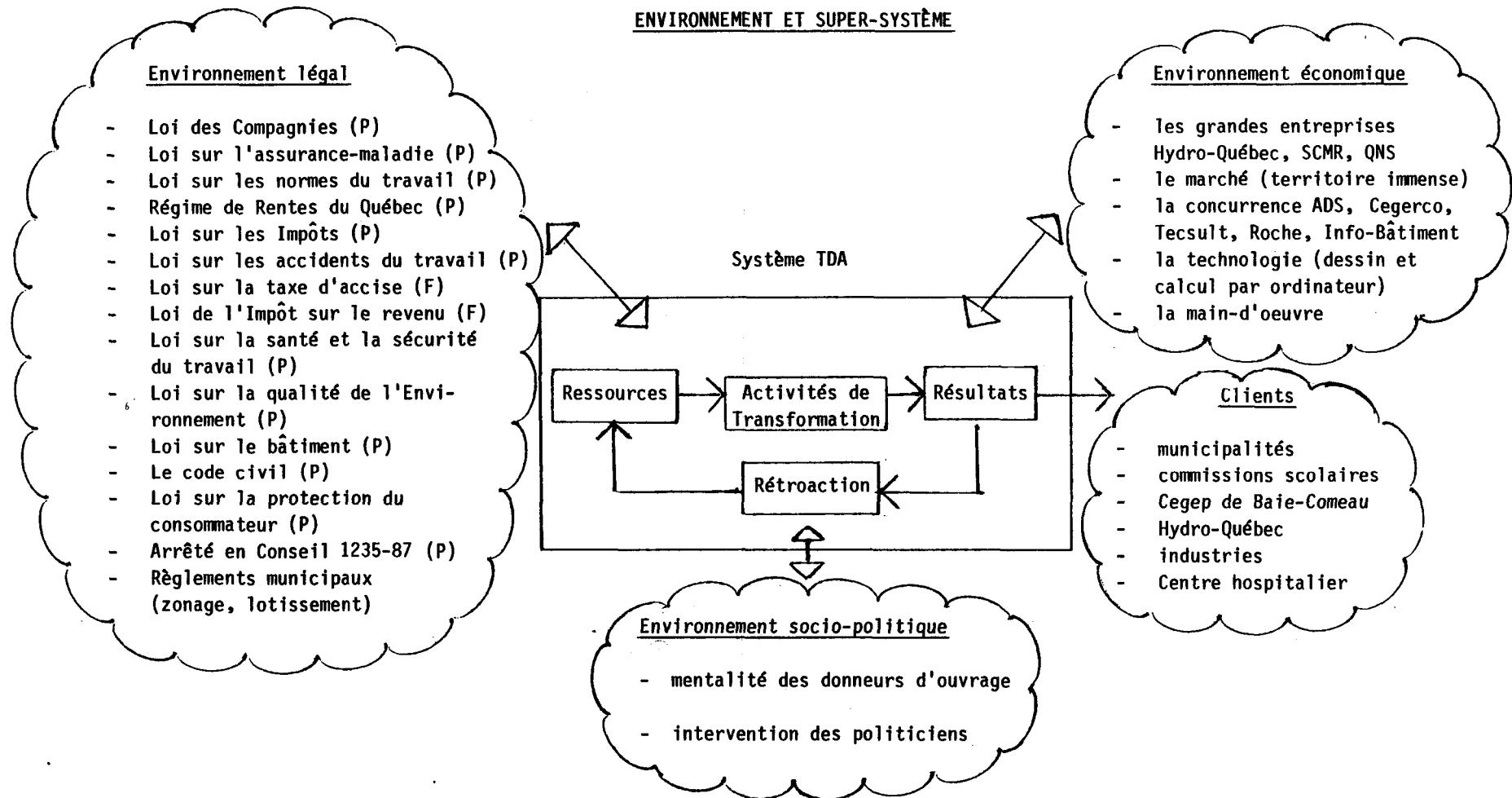
2.2.1 L'environnement légal

Outre les lois sur la sécurité au travail et sur les normes du travail auxquelles sont astreints tous les employeurs du Québec, c'est l'Arrêté en Conseil 1235-87 régissant les taux d'honoraires professionnels qui marque une plus grande influence sur les affaires de TDA, car les taux maximums y sont dictés. Il faut mentionner aussi la Loi sur le bâtiment qui oblige les donneurs d'ouvrage à recourir aux services d'architectes et d'ingénieurs pour des travaux excédant 100 000,00 \$. Evidemment, toutes les lois visant la protection du public (sécurité dans les bâtiments, environnement) font une obligation aux ingénieurs d'en respecter les normes.

Parmi les autres législations que doit respecter l'entreprise, mentionnons:

- A. Cadre légal de la compagnie
 - loi des compagnies du Québec
- B. Lois à caractère économique

ENVIRONNEMENT ET SUPER-SYSTÈME



(P) lois provinciales
 (F) lois fédérales

Schéma 1: Environnement et super-système

- loi de l'impôt sur le revenu du Québec et du Canada;
- loi de l'assurance-chômage;
- régime de rentes du Québec.

C. Lois relatives aux produits et services

- disposition du code civil (responsabilité civile, contrats);
- loi sur la protection du consommateur.

2.2.2 L'environnement économique

La région de Baie-Comeau, même pendant la récession du début des années 1980, s'est avérée une des rares régions du Québec, sinon la seule, à maintenir une activité économique stable et même en légère progression. C'est l'agrandissement de l'usine d'aluminium de la Société canadienne des métaux Reynolds au coût de 500 millions de dollars qui a concourru à cet essor économique.

Les entreprises de la région immédiate ont ainsi pu profiter d'une activité économique importante. En effet, un investissement majeur provoque toujours la création de petites entreprises et le renforcement de celles qui existent déjà.

Tremblay, Deschênes et Associés inc. a pu bénéficier de ces retombées et maintenir un volume de travail satisfaisant jusqu'à l'année 1985 où le ministère de l'Environnement du Québec et la Ville de Baie-Comeau annonçaient la signature d'un protocole d'entente pour l'exécution de travaux d'assainissement des eaux usées, pour un montant de 32 millions de dollars. L'obtention d'un tel contrat est toujours bénéfique.

2.2.2.1 Le marché

TDA est une entreprise de génie-conseil dont la présence s'est affirmée surtout depuis le début des années 1970. Le territoire desservi est immense; il s'étend de Tadoussac à Blanc-Sablon incluant les villes nordiques.

2.2.2.2 La concurrence

Bien qu'établie depuis 1959 à Baie-Comeau, l'entreprise TDA doit faire face à une concurrence qui s'est accentuée depuis quatre (4) ou cinq (5) ans. Présentement, nous retrouvons des bureaux ou filiales de grosses firmes de Québec ou Montréal ayant pignon sur rue ou à l'affût de tout projet; il s'agit de ADS inc., Tecsuit, Cegerco, Roche inc. et depuis peu, Info-Bâtiment.

L'offre récente d'association venant de ADS inc. s'inscrit elle aussi dans l'environnement dont il faut tenir compte. Est-ce une démar-

che habile pour éliminer un concurrent ou une transaction qui se révélerait à l'avantage des deux parties ?

Il existe aussi un élément de concurrence à ne pas oublier; ce sont les avantages consentis par les gros employeurs à leur personnel technique, surtout au chapitre des salaires. Nous parlons alors de Hydro-Québec, la Compagnie de papier QNS et la Société canadienne des métaux Reynolds.

2.2.2.3 La clientèle

Depuis sa fondation, l'entreprise compte sur la clientèle des petites municipalités auxquelles s'est ajoutée la Commission scolaire de Manicouagan pour la construction d'écoles, la Ville de Baie-Comeau avec la construction d'un parc de maisons mobiles et le programme d'assainissement des eaux et divers contrats avec les compagnies importantes comme la Société canadienne des métaux Reynolds et la Compagnie de papier QNS.

2.2.2.4 La technologie

L'entreprise opère encore avec des techniques traditionnelles. Si les équipements se sont raffinés au fil des ans, l'entreprise n'est pas encore rendue aux équipements informatiques qui permettent le dessin par ordinateur, par exemple. Le volume de travail ne semble pas justifier un tel investissement pour le moment, à moins qu'en se dotant d'ordina-

teurs, il soit permis d'espérer aller chercher plus de clientèle et offrir un service plus rapide et à meilleur coût.

Les grosses entreprises concurrentes investissent dans ces nouveaux outils. Est-il possible de garder l'entreprise concurrentielle avec les méthodes traditionnelles et pour combien de temps?

2.2.2.5 Le bassin de main-d'œuvre

Comme il a été mentionné brièvement dans la section traitant de la concurrence, les conditions offertes par les grandes entreprises provoquent souvent des départs frustrants pour les dirigeants de l'entreprise qui ont investi dans la formation et l'apprentissage de jeunes ingénieurs ou de techniciens provenant généralement de l'extérieur de la région. S'ils ne quittent pas l'entreprise pour un poste plus rémunérateur dans les grandes entreprises de la région, souvent ils retournent dans les grands centres d'où ils sont issus.

2.2.3 L'Environnement socio-politique

2.2.3.1 La mentalité des donneurs d'ouvrage locaux

Il est un proverbe qui donne tout son sens à la situation vécue par l'entreprise de génie-conseil qui nous intéresse: "Nul n'est prophète en son pays". En effet, ce n'est qu'en 1973 que l'entreprise réussit à avoir un mandat complet pour la conception, les plans et devis et la surveillance des travaux de la Polyvalente des Rives. Pour celà, il a fallu des années de débats à la Chambre de Commerce, des pressions et de la représentation auprès des décideurs pour faire prendre conscience des bienfaits de l'achat local, une notion fort peu développée dans les années 1960 et le début de 1970.

Heureusement, les mentalités ont évolué mais ce n'est souvent qu'au prix de nombreuses représentations auprès des décideurs des organismes publics, comme les municipalités et les Commissions scolaires, que l'entreprise TDA réussit à obtenir des contrats pour lesquels elle a toutes les compétences nécessaires sur place. Sommes-nous toujours en présence de cette vieille mentalité québécoise qui regarde toujours ailleurs alors que nos compétences doivent s'expatrier pour faire leur marque?

2.2.3.2 L'intervention des politiciens

Depuis l'époque de Duplessis, le «patronnage» a beaucoup évolué, le système d'octroi de contrats gouvernementaux a été «épuré» par la mise en place d'un système de soumissions publiques qui permet à quiconque d'obtenir des contrats gouvernementaux.

Dans le domaine de l'engagement de professionnels comme les entreprises de génie-conseil, le système utilisé, tant au provincial qu'au fédéral, consiste à référer à un fichier central où sont inscrites les entreprises et généralement à demander des soumissions sur invitation pour tout genre de travaux de génie.

Si le système s'est «épuré», il laisse encore beaucoup de place à la discréction des politiciens. En contrepartie, les entreprises doivent faire beaucoup de représentation pour se retrouver sur la liste des invités à soumissionner, sinon les contrats obtenus sont rares. Et pour être invités, l'appartenance au parti au pouvoir revêt une certaine importance.

2.2.4 Les clients

La principale raison d'être d'une entreprise de service, ce sont les clients. En effet, au-delà des contraintes légales, économiques et socio-politiques, il faut rendre le meilleur service auquel est en droit de s'attendre le client.

Pour l'entreprise TDA, les clients qui lui ont permis d'exister et de se développer sont les petites municipalités; elle leur a toujours offert des services personnalisés. C'est d'ailleurs la principale caractéristique de l'entreprise, celle qui a fait sa renommée et son succès. Viennent ensuite, à partir de 1970, les commissions scolaires avec la construction des polyvalentes, le Cegep de Baie-Comeau avec la construction d'un stade couvert (field house), le Centre hospitalier de Baie-Comeau, Hydro-Québec et plusieurs industries de la Côte-Nord.

TDA offre des services à une clientèle nombreuse et diversifiée. Son président-directeur-général a développé, dès l'origine, une formule souple de génie-conseil: si l'entreprise ne possède pas l'expertise ou les ressources humaines pour un projet particulier, elle conclut une entente avec une autre firme et peut ainsi offrir le service au client. Le succès de cette formule ne se dément pas, encore aujourd'hui.

2.3 Les structures

L'entreprise appartient à quatre (4) actionnaires dont trois (3) assurent la direction des départements de génie. Quant au directeur général, lui-même actionnaire et fondateur de l'entreprise, il assume principalement la tâche de la représentation.

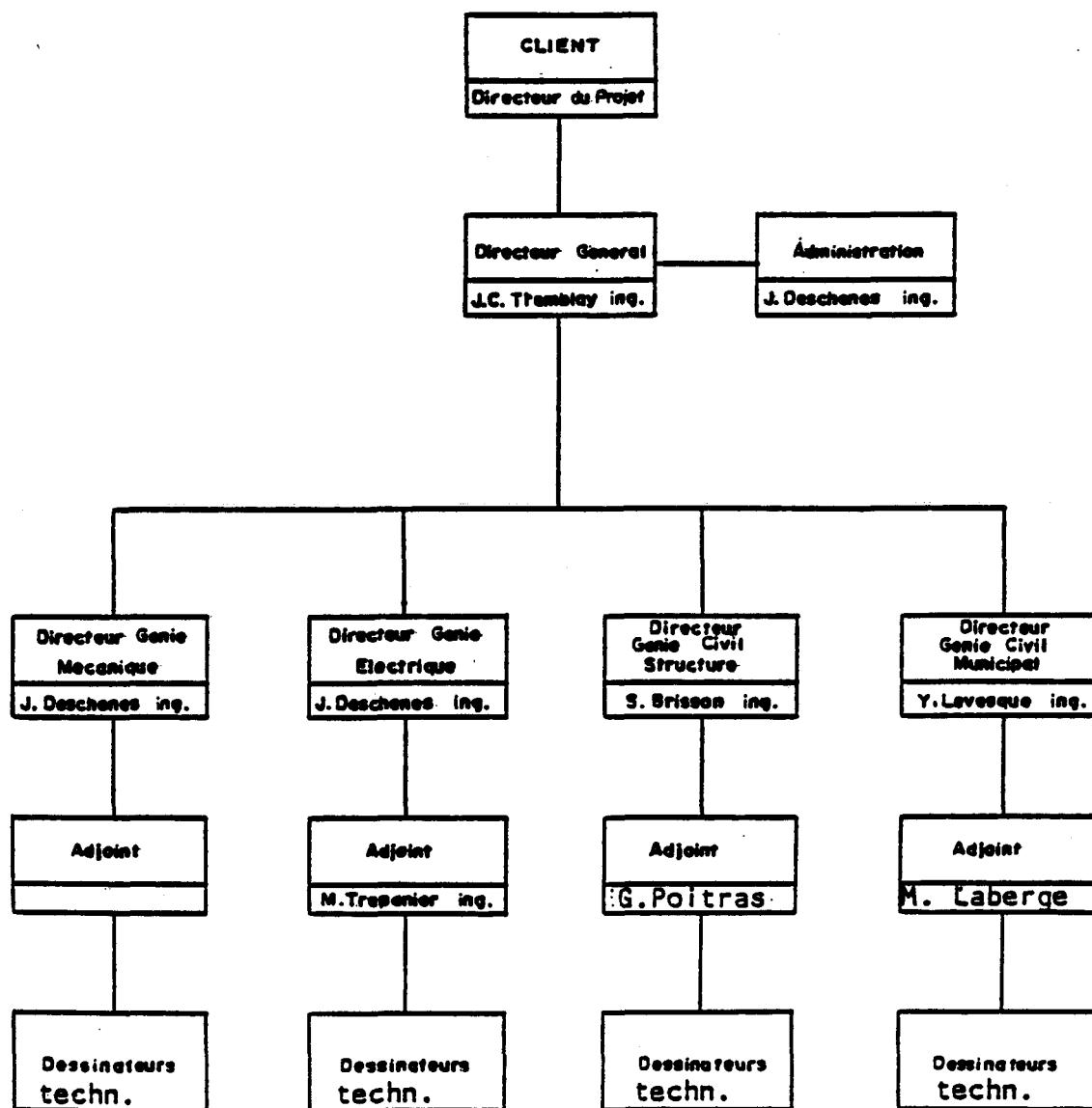
2.3.1 L'organigramme (tableau 1-)

L'organigramme ci-joint détermine les postes de direction occupés par les actionnaires, les postes d'adjoints l'étant par des ingénieurs intermédiaires ou juniors qui sont des employés de l'entreprise.

On remarque aussi que la fonction <<administration>> est dévolue à un actionnaire principal, mais que l'organigramme ne laisse pas apparaître les fonctions de secrétariat et de comptabilité pourtant existante dans la réalité.

De plus, depuis quelques années, le titulaire de la fonction <<administration>> laisse assumer par les deux jeunes actionnaires la presque totalité des responsabilités administratives, ce qui provoque souvent des accrochages avec les employés parce que le partage n'est pas clair et les chevauchements constituent des irritants inutiles auxquels l'équipe de direction devra remédier.

TABLEAU 1

TREMBLAY, DESCHENES et ASSOCIES INC.GROUPE - CONSEILORGANIGRAMME

2.3.2 Les descriptions de tâches

Il n'existe aucune description de tâches, mais seulement des titres d'emploi rattachés à un département. Par exemple, tel technicien est engagé pour exercer sa fonction dans le département <<Structure>>; son travail s'exécutera donc principalement dans ce département, mais il peut être appelé à travailler occasionnellement dans un autre département.

Lors de notre analyse du climat organisationnel, nous avons distribué une fiche personnelle que chaque employé a complétée; notamment, nous avons demandé à chacun sa description de tâches. Ce sera un excellent outil pour l'entreprise.

Malgré l'inexistence de descriptions de tâches formelles, les employés connaissent les tâches à accomplir bien qu'ils se plaignent que les patrons les cantonnent dans du travail d'exécutants alors qu'ils désirent plus d'autonomie pour prendre des initiatives et faire un travail plus valorisant et de meilleure qualité.

2.3.3 Les politiques opérationnelles

Nous sommes au royaume de l'informel et c'est la routine qui apprend à un nouvel arrivé quelles sont les politiques de l'entreprise.

Les différentes rencontres que nous avons eues avec les actionnaires ont provoqué une prise de conscience et suscité une volonté de changement pour corriger la situation et formaliser les politiques opérationnelles de l'entreprise afin d'éliminer toute confusion entre les activités et leurs processus.

2.3.4 L'aménagement physique des lieux

Les locaux sont loués d'une compagnie de gestion appartenant au directeur général. Si le nombre de pieds carrés occupés semble satisfaisant pour les besoins de l'entreprise, les employés, surtout les techniciens et les dessinateurs, se plaignent parce que l'aménagement est non fonctionnel; ce qui provoque des déplacements inutiles d'un département à l'autre alors qu'une centralisation des techniciens et dessinateurs dans un même local éviterait des pertes de temps et créerait un meilleur climat de travail et de coopération inter-départemental.

2.4 Les processus

2.4.1 Introduction

La démarche amorcée pour obtenir l'image riche de l'entreprise où nous intervenons ne sera pas assez exhaustive si nous ne décrivons pas les processus de ladite organisation.

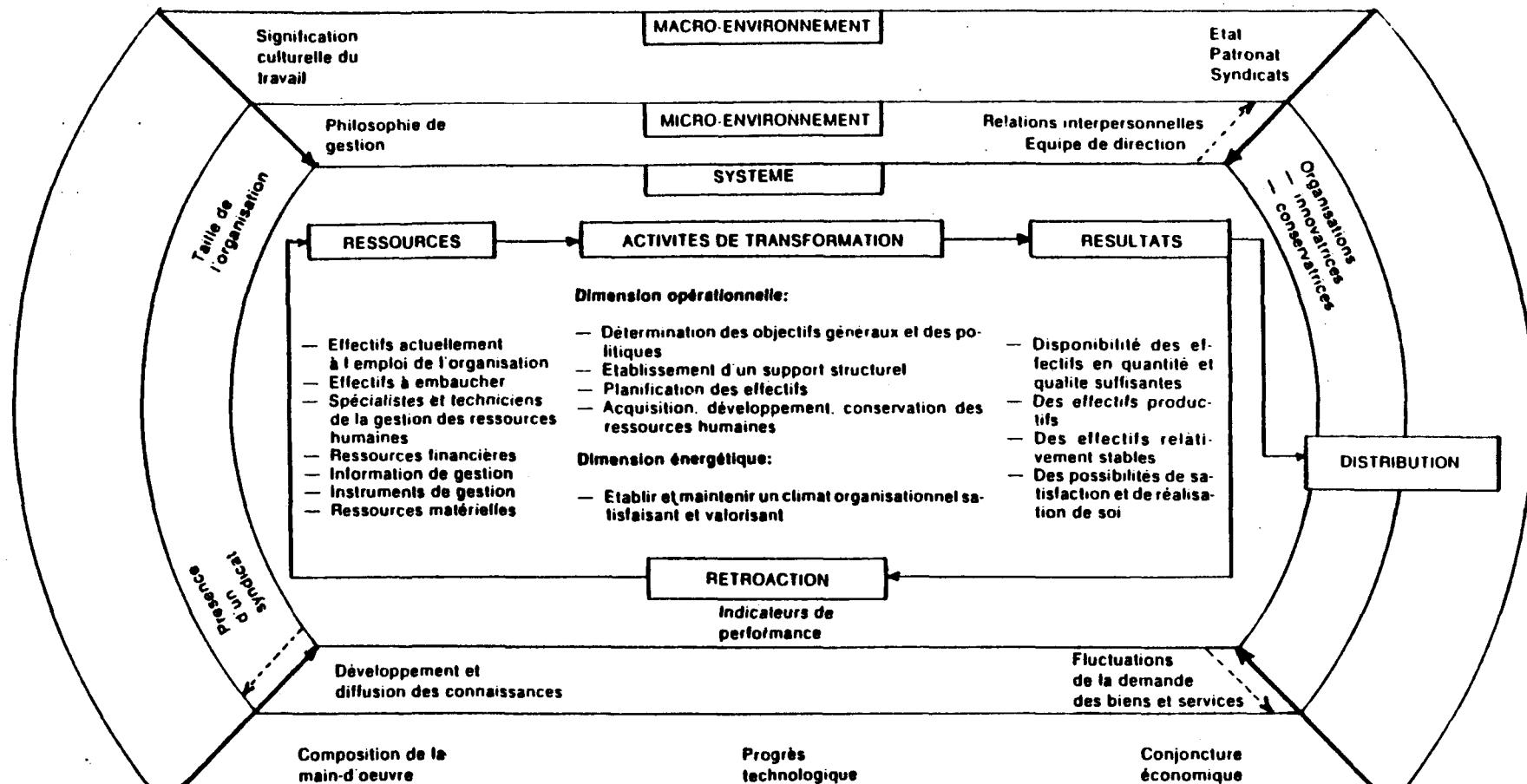
Pour illustrer le système général de Tremblay, Deschênes et Associés inc., nous avons choisi une représentation symbolique simple telle qu'utilisée par Crener et Monteil dans Principes de management ainsi que Laurent Bélanger dans Gestion des ressources humaines (schéma 2).

Comme notre diagnostic porte essentiellement sur la gestion d'entreprise, dans sa dimension humaine, nous avons choisi de ne pas aborder la gestion financière. En effet, lorsque le président-directeur-général et les trois autres actionnaires ont confié le mandat au chercheur, la dimension financière de l'entreprise n'était pas objet de préoccupation et ne l'est pas plus aujourd'hui, après les diverses étapes de l'intervention.

2.4.2 Le système général TDA

Le système illustré au schéma 3 est un système ouvert parce qu'il <<est en relation permanente avec son environnement>>. (Joël de Ros-

REPRESENTATION SYMBOLIQUE D'UN SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



- **Impact des facteurs sur le système**
 -----→ **Impact du système sur l'environnement immédiat**

Schéma 2: Représentation symbolique d'un système de gestion des ressources humaines

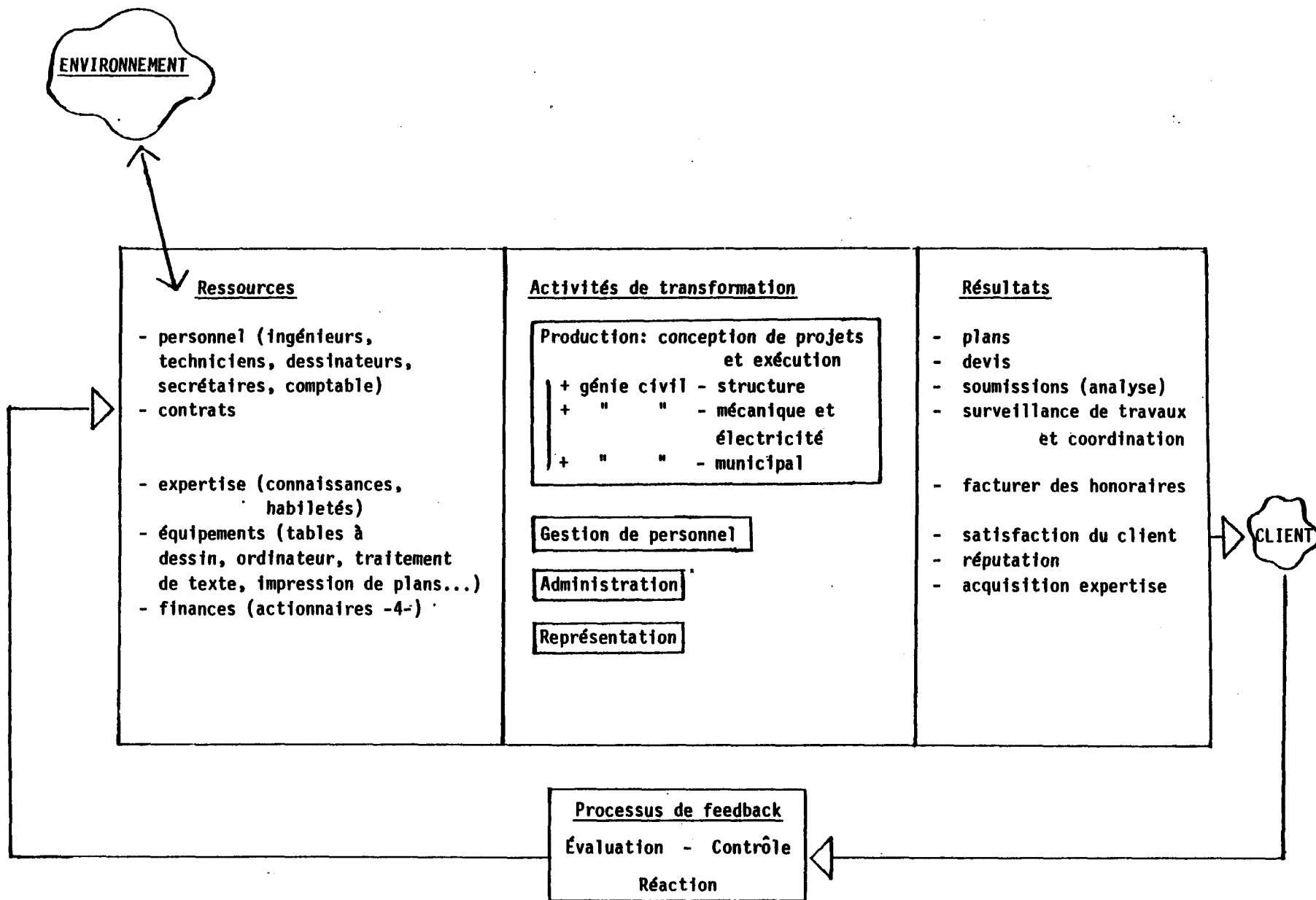


Schéma 3: Système général - Tremblay, Deschênes et Associés inc.

nay, Le macroscope), mais aussi parce qu'il contient des activités de transformation que nous appelons sous-systèmes.

Dans le schéma 3-, nous pouvons voir quatre (4) sous-systèmes:

- 1- production: conception de projets et exécution
- 2- gestion de personnel
- 3- administration
- 4- représentation.

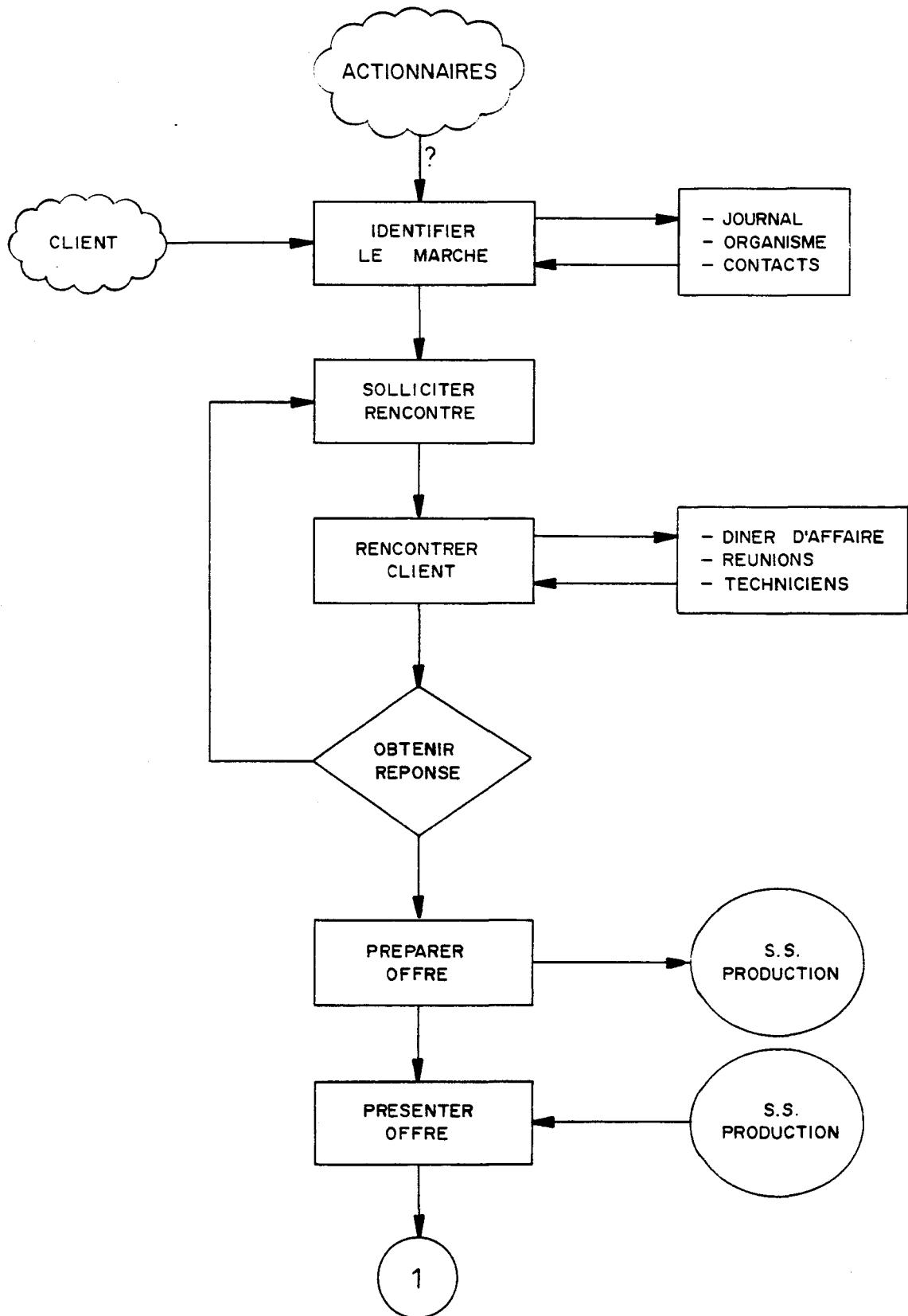
Pour les fins du présent travail, nous élaborerons seulement les sous-systèmes représentation et gestion de personnel.

2.4.2.1 Le sous-système <<Représentation>>

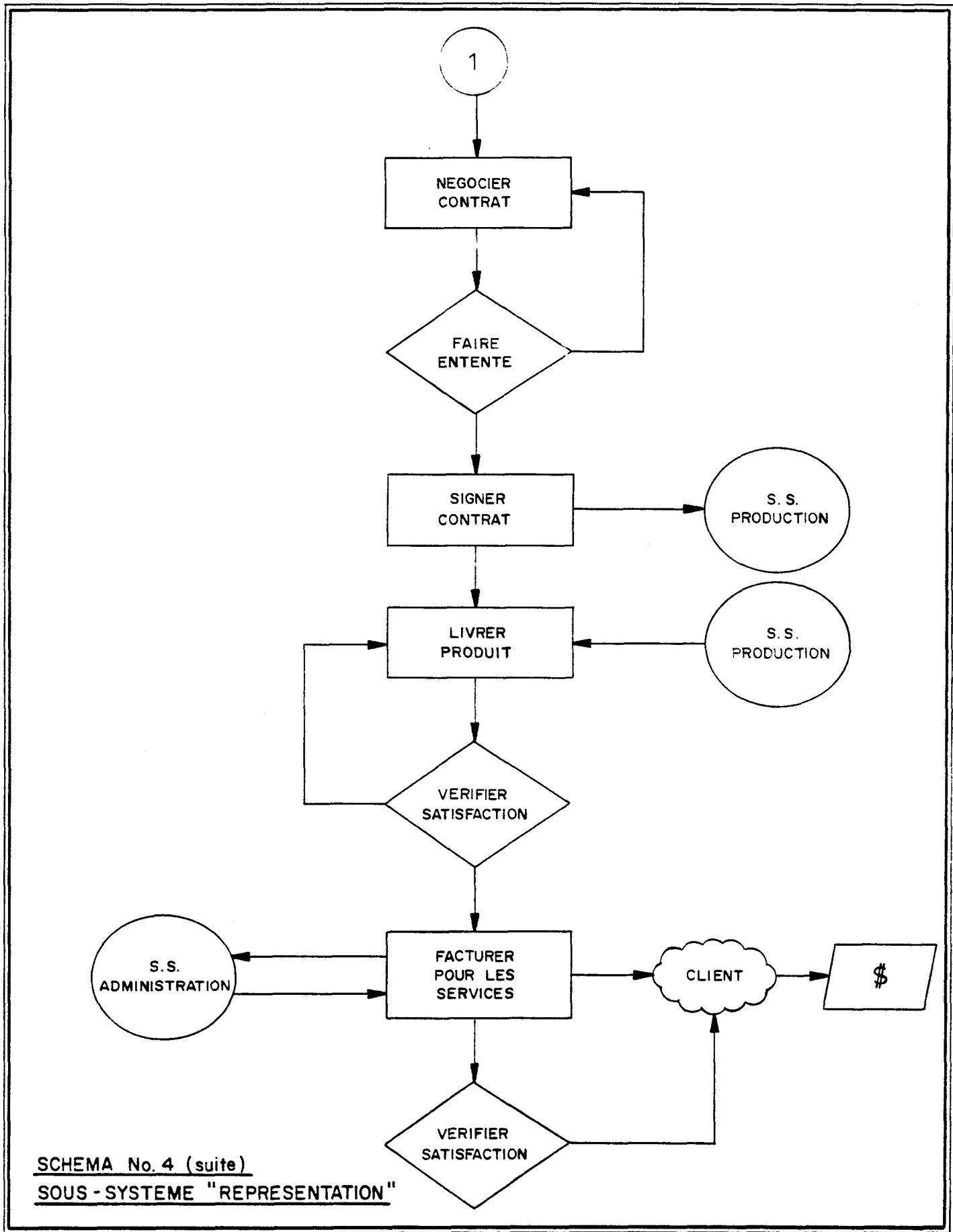
Le schéma 4- décrit les différentes phases de cette activité essentielle à la survie de l'entreprise TDA.

L'illustration des phases du processus nous indique les inter-relations avec les sous-systèmes <<Production>> et <<Administration>>, mais aucune zone problématique avec le titulaire actuel qui est le président-directeur-général.

Nous avons choisi d'illustrer ce processus parce que la difficulté réside dans l'absence de relève pour assumer cette charge importante.



SCHEMA No.4
SOUS - SYSTEME "REPRESENTATION"



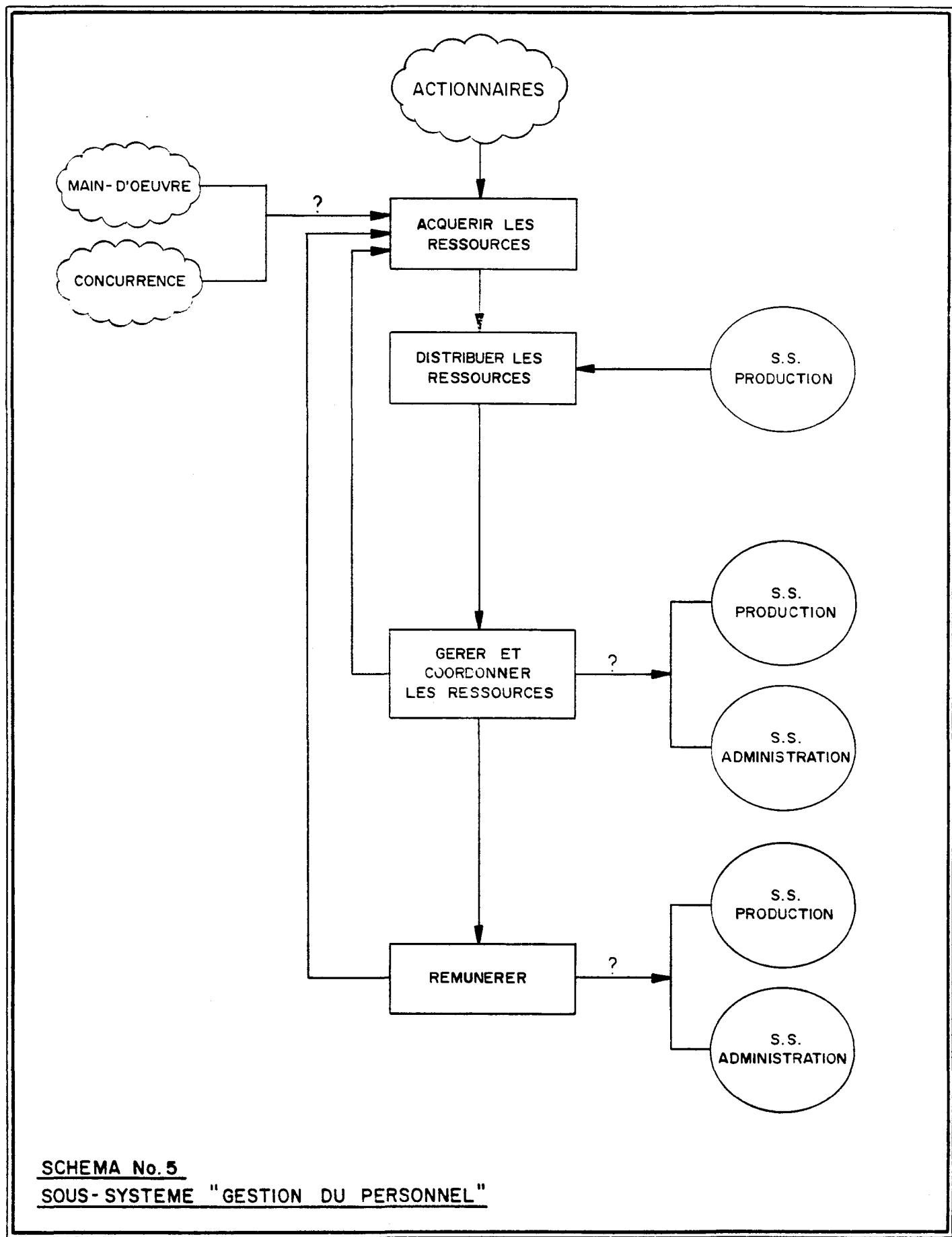
2.4.2.2 Le sous-système <<Gestion du personnel>>

L'illustration de ce sous-système au schéma 5- nous laisse voir trois (3) zones problématiques. A ce stade, nous allons simplement énoncer les sources de difficultés:

1- L'acquisition des ressources est difficile parce que la formation se donne à l'extérieur de la région et qu'il n'est pas nécessairement attrayant pour quelqu'un venant des grands centres de se déplacer vers la Côte-Nord pour exercer le métier d'ingénieur, de technicien ou de dessinateur.

De plus, la concurrence venant des grands employeurs (Hydro-Québec, SCMR, QNS) à cause de salaires plus élevés, accentue la difficulté de recrutement.

2- La gestion et la coordination des ressources sont vite apparues comme une zone problématique, lors des entrevues individuelles avec chacun des employés. Nous en traiterons plus à fond lors de la description du climat organisationnel, mais il convient tout de même de visualiser le sous-système <<Gestion et coordination des ressources>> pour en voir les composantes et les inter-relations (voir schéma 6).



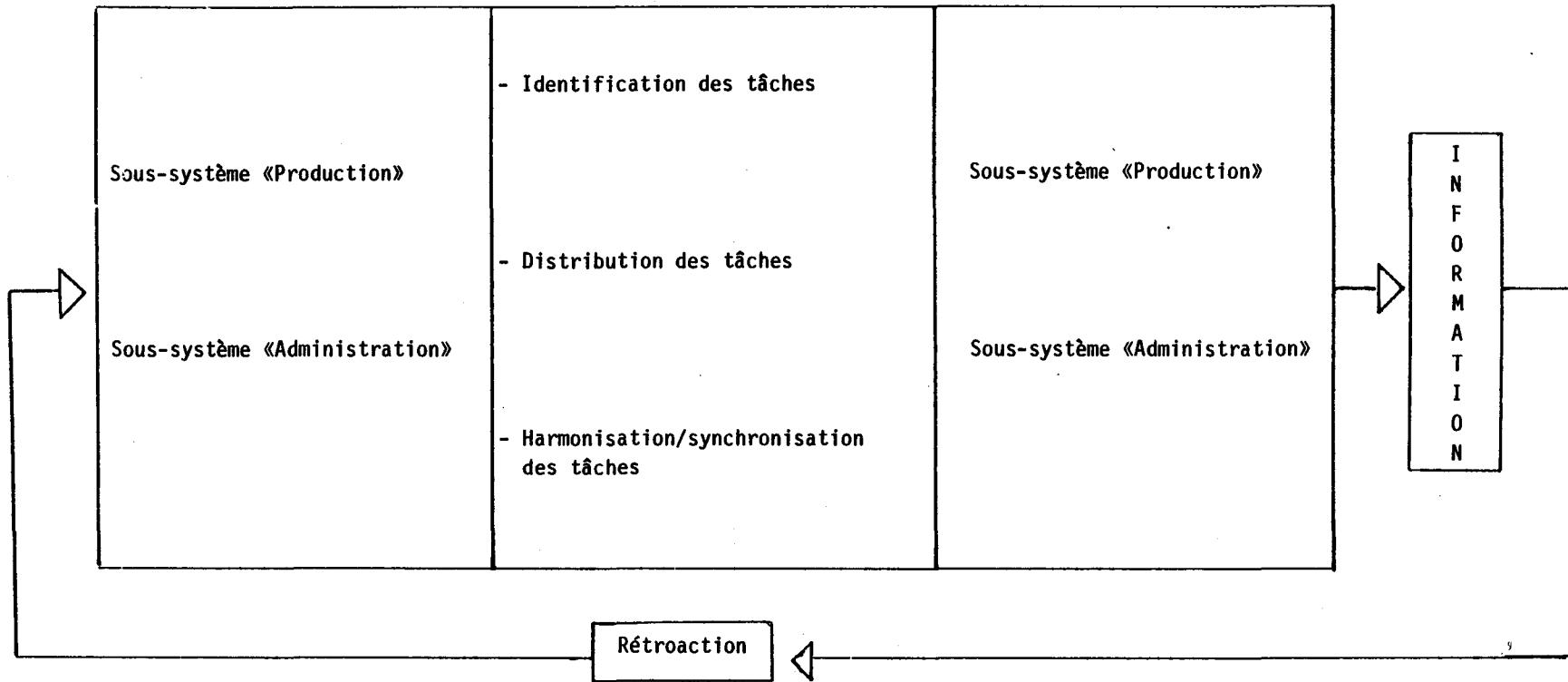


Schéma 6: Sous sous-système «Gestion et coordination des ressources»

Trois activités principales font partie de la fonction <<Gestion et coordination des ressources>>. Il s'agit d'abord de l'identification des tâches, ce que l'on pourrait appeler faire l'inventaire des besoins en ressources humaines pour passer ensuite à la distribution des tâches afin de répondre aux besoins des divers départements et enfin harmoniser ces différentes tâches pour que l'entreprise produise le mieux possible visant l'efficacité et l'efficience du personnel.

3- La rémunération s'avère aussi un problème de taille que nous devrons analyser parce qu'il est source de démotivation chez plusieurs employés. D'ailleurs, il n'existe aucune politique de rémunération; elle est le fruit d'une gestion presque <<à la petite semaine>>.

Nous allons donc revenir sur chacune de ces activités de l'entreprise dans des chapitres ultérieurs.

2.5 Les ressources

Une intervention dans une entreprise nécessite une description des ressources de cette organisation pour en faire ressortir les forces et faiblesses. Nous nous arrêterons d'abord sur les ressources humaines, la richesse essentielle à toute organisation.

2.5.1 Les ressources humaines

L'entreprise TDA appartenait depuis 1981 jusqu'au 31 août 1987 à quatre (4) actionnaires dans les proportions suivantes:

Jean-Claude Tremblay, p.d.g.	40%
Jacques Deschênes	40%
Sylvain Brisson	10%
Yvan Lévesque	10%

C'est le p.d.g. qui avait demandé au chercheur son intervention et ce depuis près de deux ans. Sa préoccupation principale: identifier la relève. C'est donc le p.d.g. que nous considérons comme propriétaire-décideur.

2.5.1.1 Les propriétaires

2.5.1.1.1 Le décideur

Monsieur Jean-Claude Tremblay travaille pour sa firme de génie-conseil depuis mai 1966, année où il quitte son emploi au ministère de la Voirie pour fonder avec Roland Chassé, déjà ingénieur-conseil, la société Chassé, Tremblay et Associés.

Monsieur Tremblay a toujours assumé la tâche de la <<représentation>>. Comme le disent ses associés et les employés: c'est lui qui amène l'eau au moulin. C'est une grande responsabilité qui demande des qualités humaines telles l'entregent, la diplomatie, le savoir vivre.

Il a donc plus de vingt (20) ans de carrière. Monsieur Tremblay aura bientôt 50 ans; il est normal qu'il songe à se retirer dans un avenir prévisible de cinq (5) à six (6) ans. C'est aussi dans cette perspective que depuis 1981, lui et son associé principal, Jacques Deschênes, vendent des actions à deux jeunes ingénieurs pour les garder dans l'entreprise et leur laisser la place lors du retrait.

Le mandat de réviser l'organisation actuelle des ressources humaines et de prévoir la relève a été confié le 6 mai 1987, avec l'accord des trois (3) autres actionnaires, que nous appellerons maintenant les associés.

2.5.1.1.2 Les associés

1- Monsieur Jacques Deschênes, un ingénieur en électricité, s'est joint à la firme Chassé, Tremblay & Associés en 1970. C'est un ingénieur dont la compétence ne laisse aucun doute, un pur technicien. La <<représentation>> n'a aucun attrait pour lui et s'il assume des responsabilités administratives, c'est la partie technique qui le préoccupe. La gestion du personnel et les relations humaines sont sa hantise et sa faiblesse.

Il est un associé fidèle depuis 17 ans, mais ne vise pas à prendre la relève du p.d.g. du moins pour la partie <<représentation>> ni pour la direction générale. Il songe aussi à la retraite, quelques années après Jean-Claude Tremblay.

2- Monsieur Yvan Lévesque, un jeune ingénieur civil qui s'est joint à l'entreprise en 1979, est devenu actionnaire depuis 1981. C'est un excellent ingénieur, un bourreau de travail qui s'est mérité la confiance et l'admiration de Jean-Claude Tremblay et de ses confrères. Il est responsable du département du génie municipal.

Depuis quelques années, il semble prendre à cœur les intérêts de la compagnie au point de manquer un peu de souplesse dans ses relations avec les employés. Cela est aussi dû à sa méconnaissance de

la gestion de personnel et des relations humaines, ce qui provoque de l'agressivité chez plusieurs employés, ce dont il n'avait pas pris conscience avant notre intervention.

Il est intéressé à demeurer avec l'entreprise et conséquemment améliorer ses façons d'être et de faire. Il n'aspire pas à assumer la tâche de la <<représentation>> et ne semble pas viser non plus la direction générale.

3- Monsieur Sylvain Brisson, un ingénieur civil maintenant responsable du département de structure, s'est joint à l'entreprise en 1978 et est actionnaire depuis 1981.

Il assumait depuis quelques années, une certaine tâche de <<représentation>>, surtout au plan local, et tous les membres de l'entreprise (actionnaires et employés) le destinaient à la relève du p.d.g. mais il aura quitté l'entreprise le 21 septembre 1987 pour occuper un poste à Hydro-Québec.

Malgré l'unanimité sur ses qualités de <<représentant>> et successeur, il ne se sentait ni la force ni les capacités pour prendre cette charge; des problèmes de santé, le stress, son insatisfaction face au climat de travail et face aux méthodes de gestion du personnel sont les raisons évoquées pour justifier son départ.

Le p.d.g. a essayé jusqu'à la dernière limite de le faire revenir sur sa décision. C'est donc une grande déception pour tous les membres de l'équipe des actionnaires et l'incertitude quant à la relève du p.d.g.

2.5.1.2 Les acteurs

Les quatre (4) actionnaires et tous les employés peuvent être considérés dans la catégorie des acteurs puisqu'ils exécutent, chacun selon sa compétence, des tâches qui ont pour finalité les activités constituant le système TDA: ingénieurs, techniciens, dessinateurs, comptable, secrétaires, tous participent aux activités ou sous-systèmes déjà identifiés:

- production: conception et exécution de projets
- gestion de personnel
- administration
- représentation

De plus, la méthodologie de diagnostic organisationnel, selon l'approche de Peter Checkland, a mis à contribution tous les employés permanents de l'entreprise pour obtenir une représentation riche de la situation de l'entreprise, tant au niveau de ses ressources que de sa structure et de son organisation.

Les employés possèdent plusieurs années d'expérience (entre deux et vingt-huit ans) et sont au service de l'entreprise depuis au moins deux ans, un technicien l'étant depuis 16 ans. Cependant, plusieurs départs au cours des mois de juin à septembre et ce, au cours de l'intervention, ont concourru à accélérer le processus de recherche-action parce que les clients et les acteurs ont besoin de connaître les causes d'événements qu'ils pensent subits. Nous élaborerons davantage lors de l'analyse du climat organisationnel.

2.5.1.3 Taux de roulement des employés et plafonnement des fonctions

Une brève analyse statistique sur l'ancienneté laisse voir une certaine stabilité des employés:

6.73 ans pour l'ensemble des employés;

6.08 ans pour les ingénieurs, techniciens et dessinateurs.

Mais si nous poussons plus à fond l'examen, nous constatons que l'entreprise opère souvent avec 8 ingénieurs et 24 techniciens alors qu'au moment de l'intervention il y avait 5 ingénieurs (incluant les 4 actionnaires) et 10 techniciens permanents. Les autres ingénieurs (2) et techniciens (4) étaient nouvellement arrivés et plusieurs postes étaient à combler, selon les besoins de l'entreprise.

On peut donc constater un fort taux de roulement.

Depuis sa fondation, l'entreprise a toujours eu à vivre avec cette réalité: elle est une école de formation. En effet, elle réussit à engager du personnel selon ses besoins, mais, le plus souvent, ces nouveaux employés ont peu ou pas d'expérience. Chez TDA, ils acquièrent du savoir-faire, une formation diversifiée parce qu'ils peuvent et doivent presque toucher à tout, ce qui les rend multidisciplinaires et attrayants pour les gros employeurs. Et comme TDA ne peut rivaliser avec les grandes entreprises au niveau de la rémunération, la stabilité des employés se limite à une dizaine d'employés qui ont des racines à Baie-Comeau et pour qui le travail dans une petite firme comme TDA vaut quelques dollars de différence sur le salaire horaire parce qu'ils satisfont des besoins plus élevés dans la hiérarchie: sentiments d'appartenance et réalisation de soi.

Comme cela n'empêche pas des départs comme celui d'un actionnaire vu comme le dauphin, il faut chercher encore plus loin. Une autre cause peut apporter sa part d'explications: le plafonnement des fonctions. Un ingénieur junior ou intermédiaire, sous la responsabilité de l'actionnaire en charge du département structure, par exemple, ne peut espérer rien de mieux dans l'entreprise; les chances de promotion sont à peu près nulles, sinon le remplacement de l'actionnaire. Il en est de même pour les techniciens et les dessinateurs. L'attrait réside dans le travail varié qui donne une vaste expérience, mais les perspectives d'avancement dans l'organisation TDA sont minimes. Il reste la fierté du travail bien fait, la réalisation de soi: des valeurs supérieures à l'avancement de carrière et à une meilleure rémunération. Le défi des

actionnaires est de taille. La réflexion conséquente à l'intervention offre l'opportunité de trouver d'autres modèles de gestion qui favoriseront l'émergence de sentiments nobles, bien sûr, mais assortis de conditions pécuniaires acceptables pour l'entreprise et motivantes pour l'employé.

2.5.2 La technologie

Comme nous l'avons énoncé brièvement en décrivant l'environnement économique, l'entreprise TDA opère encore avec des techniques traditionnelles pour les travaux de dessins et de calcul. Cependant, TDA a toujours su s'associer avec des firmes plus importantes et dont l'expertise est plus développée en certains domaines pour offrir à sa clientèle de meilleurs services. Ce fut le cas, en 1985, pour le programme d'assainissement des eaux de la Ville de Baie-Comeau: la partie des travaux pour le système de traitement des eaux usées par étangs d'oxydation exigeait une expertise non disponible dans l'entreprise; TDA s'est donc joint au groupe Roche inc. de Québec pour faire l'offre de services. C'est là un excellent moyen d'utiliser les ressources extérieures et d'enrichir en même temps les connaissances de son personnel.

Au niveau du secrétariat, l'appareil de traitement de texte, photocopieur et autres outils modernes sont à la disposition des secrétaires de même qu'un micro-ordinateur permet à la comptable de faire une gestion financière efficace.

2.6 Le climat organisationnel

2.6.1 Introduction

L'élaboration de la problématique d'une entreprise ne peut être complète sans l'établissement d'une de ses caractéristiques les plus importantes: le climat organisationnel. En effet, nous touchons là le vécu des intervenants: ce qui est source de satisfaction ou d'insatisfaction; ce qui concourt à la motivation ou à la démotivation.

Pour y parvenir, nous avons utilisé quelques instruments sur lesquels il y avait eu accord du propriétaire-décideur au moment où le mandat a été confié: tout d'abord, une fiche personnelle (annexe 1-) de l'employé demandant des informations statutaires, la formation académique, l'expérience et la description de la tâche actuelle; ensuite, un questionnaire intitulé: Enquête sur les attitudes des employés (annexe 2). Le tout était remis à l'employé avec une lettre (annexe 4) situant la démarche et l'invitant à une rencontre. Tous les employés permanents ont répondu à l'invitation et participé à l'entrevue. La fille du propriétaire-décideur, occupant un emploi d'été dans l'entreprise, et un ingénieur-junior qui avait quitté l'entreprise depuis deux (2) semaines, ont sollicité chacun une entrevue. Le chercheur a acquiescé à leur demande parce qu'une telle démarche est de nature à enrichir le diagnostic. C'est au cours de l'entrevue semi-structurée, prenant comme base de discussion le questionnaire sur les attitudes, que nous avons pu dégager les grands axes qui caractérisent le climat organisationnel de

l'entreprise TDA; le tout a enfin été validé lors d'une rencontre d'une journée entre les quatre actionnaires et le chercheur.

2.6.2 Relations entre les structures, les activités et le style de gestion

Les employés perçoivent que les décisions sont centralisées au niveau de l'équipe de direction principalement les deux (2) jeunes actionnaires et l'associé principal du p.d.g., laissant peu de place à l'autonomie individuelle.

C'est ainsi que suite à l'obtention d'un contrat, il n'y a pas de réunion de coordination pour expliquer la nature du projet, recevoir les suggestions des intervenants (techniciens, dessinateurs, ingénieurs) et répartir le plus efficacement possible le travail à accomplir. L'ingénieur responsable élabore seul le projet, fait des croquis et recourt finalement aux techniciens et dessinateurs pour les calculs et dessins. Ce qui provoque de l'insatisfaction chez les employés; ils se sentent de vrais robots. D'ailleurs, il arrive souvent qu'on le leur reproche.

2.6.3 Relations entre les différents intervenants et relations de travail

Dans la même lignée que le style de gestion précédemment décrit, les gens ne se rencontrent pas pour discuter ensemble de problèmes communs: les dirigeants le font très peu entre eux, sinon pour des problèmes

mes de fonctionnement que l'on pourrait qualifier de mineurs; les dirigeants ne rencontrent pas non plus les employés pour échanger sur le fonctionnement, identifier les problèmes et élaborer des solutions. Il y a une seule rencontre formelle pendant l'année et elle est individuelle, mais d'un type bien particulier:

- l'individu = l'employé
- le patron = trois actionnaires
- le sujet principal = l'augmentation de salaire annuelle

Pour la majorité des employés, il s'agit d'une rencontre stressante et frustrante. Il semble qu'on est plus porté à critiquer qu'à féliciter ou récompenser. Il en résulte donc:

- un climat de travail tendu
- un manque d'intérêt de la part des employés
- de la méfiance envers les patrons
- la faiblesse ou l'absence d'un sentiment d'appartenance
- peu de fierté à l'endroit de l'entreprise et du travail.

2.6.4 Relations humaines entre les départements

(ou sous-systèmes)

Les relations humaines sont liées spécifiquement au travail. Même si l'entreprise exige une certaine polyvalence des techniciens et des

dessinateurs, les communications inter-départementales qui en découlent ne semblent pas posséder la chaleur humaine propre à créer un esprit d'équipe. On se croirait au royaume de l'impersonnel et de l'individualisme.

2.6.5 Constat

Nous terminons l'élaboration de la problématique en reprenant une partie du diagnostic que nous avons livré aux actionnaires lors de la rencontre d'une journée que nous avons partagée pour faire le point sur la situation de l'entreprise et élaborer les premières pistes de redressement.

2.6.5.1 L'image de l'organisation TDA

En réponse à la question "Comment vois-tu l'entreprise TDA aujourd'hui?", l'employé répondait spontanément: "C'est une belle entreprise qui se laisse aller". C'est une réponse lapidaire, bien sûr, mais qui exprime le malaise ressenti face à l'organisation. Un autre employé s'exprimait ainsi: "Les patrons font preuve d'un manque de planification et de contrôle qui génère la panique". On a l'impression de voir un bateau à la dérive, sans capitaine, avec des membres d'équipage qui s'affairent à demander aux marins d'astiquer le bateau sans poser de questions. Or, à regarder de près, on peut s'apercevoir que le bateau s'est arrêté mais que personne n'a cru bon de vérifier la nature du problème pour y apporter la solution. On se laisse donc aller en

attendant secrètement du secours. Ce n'est pas tragique puisqu'il y a des réserves. Et pour garder les marins alertes, on exige qu'ils continuent à exécuter les tâches habituelles dans l'ordre et le respect.

Voilà un scénario qui présente les faiblesses de l'organisation

TDA:

- il ne semble pas y avoir de chef;
- il n'existe pas d'équipe, mais un groupe de patrons;
- les patrons ne font pas confiance aux employés, ce ne sont que les exécutants;
- les patrons ne gratifient pas les employés en signifiant leur appréciation pour le travail bien fait, "les employés n'ont pas à se plaindre: ils reçoivent un salaire";
- les patrons ne laissent pas d'initiative aux employés;
- les patrons contrôlent les présences au travail mais consacrent peu de temps à vérifier la qualité du travail;
- les patrons ne semblent pas se parler et se répartir les tâches puisqu'ils font à peu près les mêmes choses, au point de commander des actions contradictoires au même employé, à quelques heures d'intervalle (pas de concertation, pas d'unité de commandement).

Faut-il tomber dans le défaitisme, jeter les embarcations de secours à la mer et essayer individuellement de sauver sa peau? Certes, non!

L'entreprise possède des forces importantes:

- elle est implantée depuis plus de 20 ans en Côte-Nord;
- sa clientèle est fidèle parce que les services offerts sont de qualité et souvent plus personnalisés que ceux des firmes extérieures;
- son président directeur général jouit d'une excellente renommée dans le milieu socio-économique et suscite la confiance et l'admiration chez tous les employés;
- le personnel est généralement heureux.

Voilà autant d'éléments dont il faut tenir compte pour établir un diagnostic.

2.6.5.2 Des départs qui inquiètent

Lorsque nous avons débuté l'intervention, deux (2) actionnaires pressentaient le départ d'un technicien qui était au service de l'entreprise depuis douze (12) ans. La raison du départ: un accrochage récent avec son supérieur, l'associé principal. Lors de l'entrevue, long et difficile, le chercheur a obtenu plus que la raison officielle du départ; c'était en même temps l'assise du diagnostic qui s'est élaboré par la suite, au fil des entrevues: insatisfaction face à la rémunération, manque de communication et de reconnaissance des actionnaires qui

génèrent un climat de travail tendu, un sentiment d'inutilité et de non-réalisation de soi.

En juin et juillet, ce fut le départ de deux ingénieurs juniors. La rencontre avec l'un d'eux fait ressortir à peu près les mêmes raisons que précédemment et le sentiment profond de n'avoir travaillé que pour quelqu'un et non avec quelqu'un.

En août, c'est l'annonce du départ de l'ingénieur intermédiaire, à l'emploi de l'entreprise depuis 7 ans et détenant 5% d'action de catégorie <>. Il veut travailler dans un plus gros bureau: ADS et associés.

Enfin, c'est aussi en août qu'un des deux jeunes actionnaires décide de partir; là, c'est le drame! Il s'agit du dauphin, celui que tous destinaient à la direction générale, mais surtout au poste de <<Représentant>> donc, celui qui amène l'eau au moulin: des contrats.

2.6.6 Un problème de relève ou une question de survie

Il convient de rappeler, à la fin de cette étape d'élaboration de la problématique, que l'objectif initial de l'intervention a été modifié pour tenir compte d'impératifs situationnels qui nous ramènent à des préoccupations terre-à-terre plus proches de la survie de l'entreprise.

La préoccupation de réviser l'organisation des ressources humaines, dans le cadre d'une démarche de planification stratégique, demeure présente dans l'esprit du propriétaire-décideur, de même que la préparation de la relève.

Ce dernier aspect soulève beaucoup d'inquiétudes, autant chez les employés que chez les actionnaires, avec le départ de celui que tous voyaient comme le plus apte à assumer la relève. Mais voilà, comme nous l'avons exprimé sous forme d'anecdote à la section précédente, le dauphin quitte le bateau, jette une embarcation de secours à la mer pour sauver sa peau. D'ailleurs, lors de la journée d'échange autour du diagnostic élaboré par le chercheur et la validation qui en est résultée, le candidat à la relève a reconnu la justesse du diagnostic: les attentes de l'équipe des actionnaires, les problèmes de gestion de l'entreprise, le climat de travail tendu, l'importance du poste et les responsabilités qui en découlent, constituent tous des éléments qui l'oppressent; le poids lui semble si lourd qu'il se sent incapable de relever le défi. Il quitte donc pour occuper un poste de fonctionnaire chez Hydro-Québec.

Cet événement majeur, dans la vie de l'entreprise TDA, ramène donc sur la table l'offre d'association présentée par la firme ADS Associés Ltée. Verra-t-on la fin d'une entreprise qui a plus de vingt (20) ans d'existence ou l'origine d'un nouvel élan?

2.7 Sélection du problème pertinent à résoudre

2.7.1 Liste des candidats au poste de problème

Le diagnostic que nous venons d'élaborer se veut le plus objectif possible et a fait l'objet d'une journée d'échange avec les quatre (4) actionnaires. Il nous fournit donc le portrait des forces et faiblesses du système étudié, soit l'entreprise Tremblay, Deschênes et Associés inc. Nous pouvons maintenant, avant d'envisager des alternatives, énoncer les problèmes sélectionnés comme suit:

- 1- Le système de rémunération soulève beaucoup d'insatisfaction chez les dessinateurs et les techniciens parce qu'il n'est pas compétitif avec celui des grandes entreprises.
- 2- Le roulement du personnel suscite des inquiétudes chez les actionnaires mais aussi chez les employés plus anciens.
- 3- Les problèmes de communication irritent les employés, qui se sentent peu appréciés, et le climat de travail, qui en découle, n'a rien de dynamique ni de motivant.
- 4- Des problèmes d'organisation sont flagrants. Le p.d.g. semble avoir laissé aux trois (3) autres actionnaires toutes les responsabi-

lités administratives. Leur gestion collégiale provoque souvent des situations loufoques parce qu'il ne semble pas y avoir de partage net des tâches entre eux.

5- Le problème de la relève du p.d.g. garde toute son ampleur puisque le candidat potentiel vient de quitter l'entreprise.

2.7.2 Sélection et justification du problème retenu

Lors de la rencontre d'échange avec les actionnaires, le problème pertinent retenu a été le quatrième, soit, les problèmes d'organisation ou de gestion.

En effet, la prise de connaissance du diagnostic s'est avérée un choc pour les actionnaires. Dans le feu de l'action, ils n'avaient pas vu la gravité de la situation, à part le «dauphin» qui lui, est plus sensible aux réactions des employés, plus ouvert au dialogue, et a d'ailleurs écopé de l'agressivité des employés face aux actionnaires. Donc, après avoir fait le tour des problèmes, tous (actionnaires et chercheur) ont été d'accord pour privilégier la solution des problèmes d'organisation ou de gestion.

Six (6) semaines après le dépôt du diagnostic, le temps de laisser «décanter» le problème et de réfléchir aux moyens à privilégier pour corriger la situation, une rencontre avec le p.d.g. a révélé au chercheur que ce dernier reprenait les cordeaux laissés depuis quelques

années et que le problème pertinent était toujours celui de la gestion de l'entreprise. Comme disait le p.d.g.: «Sauvons les meubles ... après on s'occupera de la relève».

En arrêtant le choix sur les problèmes de gestion, il va de soi que nous pourrons aborder le système de rémunération, le roulement du personnel et les problèmes de communication puisque nous nous préoccupons d'abord de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE III

ANCRAGE, CONCEPTUALISATION ET COMPARAISON

3.1 Ancrage

3.1.1 Choix du système pertinent

La situation problématique sélectionnée et ses différentes manifestations dans la vie courante de l'entreprise nous amènent à identifier que le système pertinent sur lequel nous nous arrêterons pour solutionner les problèmes rencontrés est le système managérial.

3.1.2 Définition du système pertinent

Le système managérial est un processus d'activités humaines qui, reposant sur un système de valeurs, permet de prendre des décisions en élaborant les actions à poser autour des fonctions propres de tout décideur: planification, organisation, direction, contrôle.

Marcel Laflamme présente le système en ces termes:

Le système managérial constitue une façon globale de penser la tâche du dirigeant. Il fournit une structure explicative aux diverses composantes de la fonction du gérant et il stimule l'optimisation des interactions entre les sous-fonctions. (1)

(1) Laflamme, Marcel; Le management: approche systémique, Gaétan Morin et associés ltée Editeur, 1981, p. 30.

Le choix de ce système nous permettra donc de guider nos actions en vue de résoudre la situation problématique identifiée.

Est-il nécessaire d'ajouter qu'après la journée d'échange sur l'image riche de l'entreprise, le p.d.g. a repris, sans équivoque, la direction de l'entreprise et les deux autres actionnaires ont abondé dans le même sens que le p.d.g. à l'effet qu'il faut d'abord résoudre les problèmes liés à la gestion. <<Sauvons les meubles...>>, dit le p.d.g.. C'est donc le point de vue ou l'orientation qui nous guidera.

3.1.3 Validation

- **Propriétaire du système:**

Le président-directeur-général

- **Environnement:**

Le marché du génie-conseil dans le contexte d'une compétition farouche venant de grosses firmes de l'extérieur de la région Côte-Nord.

- **Clients:**

Les actionnaires et les employés

- **Activités de transformation:**

a) Recueillir l'information

- b) Identifier les changements à apporter sur:
- le plan organisationnel (répartition des tâches et responsabilités, établissement des relations internes)
 - le plan de la gestion (leadership, communication, motivation, formation)

- c) Implanter et évaluer les résultats

- Acteurs:

Les actionnaires et les employés.

- Point de vue:

Amener les redressements nécessaires à la survie de l'entreprise en améliorant le climat organisationnel, en révisant la rémunération, en clarifiant la répartition des tâches et responsabilités, bref s'assurer que l'entreprise fonctionne bien, que ses employés et ses actionnaires sont heureux parce qu'ils comprennent leurs rôles respectifs.

Cela permettra, par la suite, d'entrevoir l'avenir de l'entreprise avec plus de sécurité, parce que la stabilité évite des décisions précipitées.

3.2 Conceptualisation

3.2.1 Un modèle général

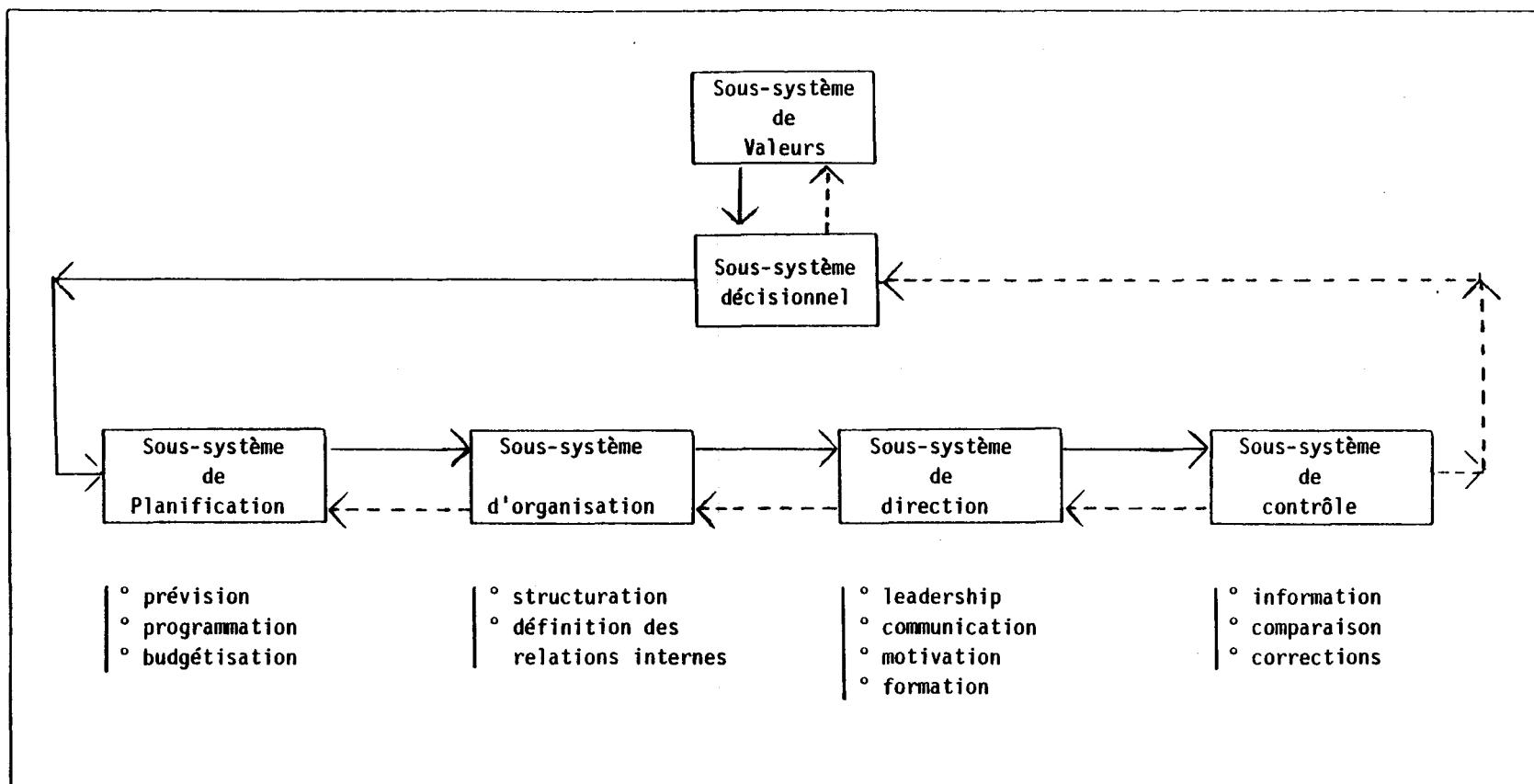
Lorsque nous parcourons la littérature, nous voyons différents modèles qui peuvent aider le dirigeant d'entreprise à remettre en question son système de gestion, à le changer, si nécessaire, pour améliorer les résultats en regard des objectifs poursuivis. Un de ces systèmes est le système managérial présenté par Marcel Laflamme dans son livre: «Le management: approche systémique». (voir schéma 7-)

Mais, comme l'objectif du mémoire de recherche-action vise la résolution des problèmes identifiés à l'étape du diagnostic-intervention plutôt que la recherche d'un modèle général, nous passons donc à l'élaboration d'un modèle conceptuel propre à l'entreprise sous étude.

3.2.2 Un modèle conceptuel

Notre modèle répond aux attentes immédiates du propriétaire-déceur et des actionnaires. Il constitue une dimension du système managérial global. Ses activités font partie des fonctions d'organisation et de direction du modèle général. Elles consistent à:

- répartir les tâches et responsabilités;
- réviser la rémunération;



Légende:

- Liens fonctionnels (Functional links)
- Rétroaction (Feedback)

Schéma 7: Système managérial

- améliorer les communications;
- susciter la motivation;
- établir et maintenir un climat organisationnel satisfaisant et valorisant.

Nous présentons ce modèle au schéma 8 et nous explicitons ces activités à la section 3.4.

3.2.2.1 Diagramme des flux

Dans le schéma 9, nous montrons le processus pour établir les flux reliant ces activités et identifions les zones problématiques qui trouvent une solution avec l'application du modèle conceptuel et les redressements qui en découlent tant au niveau de la prise de conscience de leur rôle par les actionnaires que par l'évolution des mentalités et l'assumption de leur rôle de gestionnaire.

3.2.2.2 Validation du modèle

A travers les nombreuses lectures d'auteurs, ce sont surtout Marcel Laflamme dans «Le management: approche systémique» et «Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale» de même que Laurent Bélanger dans «Gestion des ressources humaines» qui ont le plus influencé la présentation de ce modèle conceptuel, et qui en constituent la validation sur le plan théorique, plus particulièrement Marcel Laflamme. En effet, nous retrouvons chez

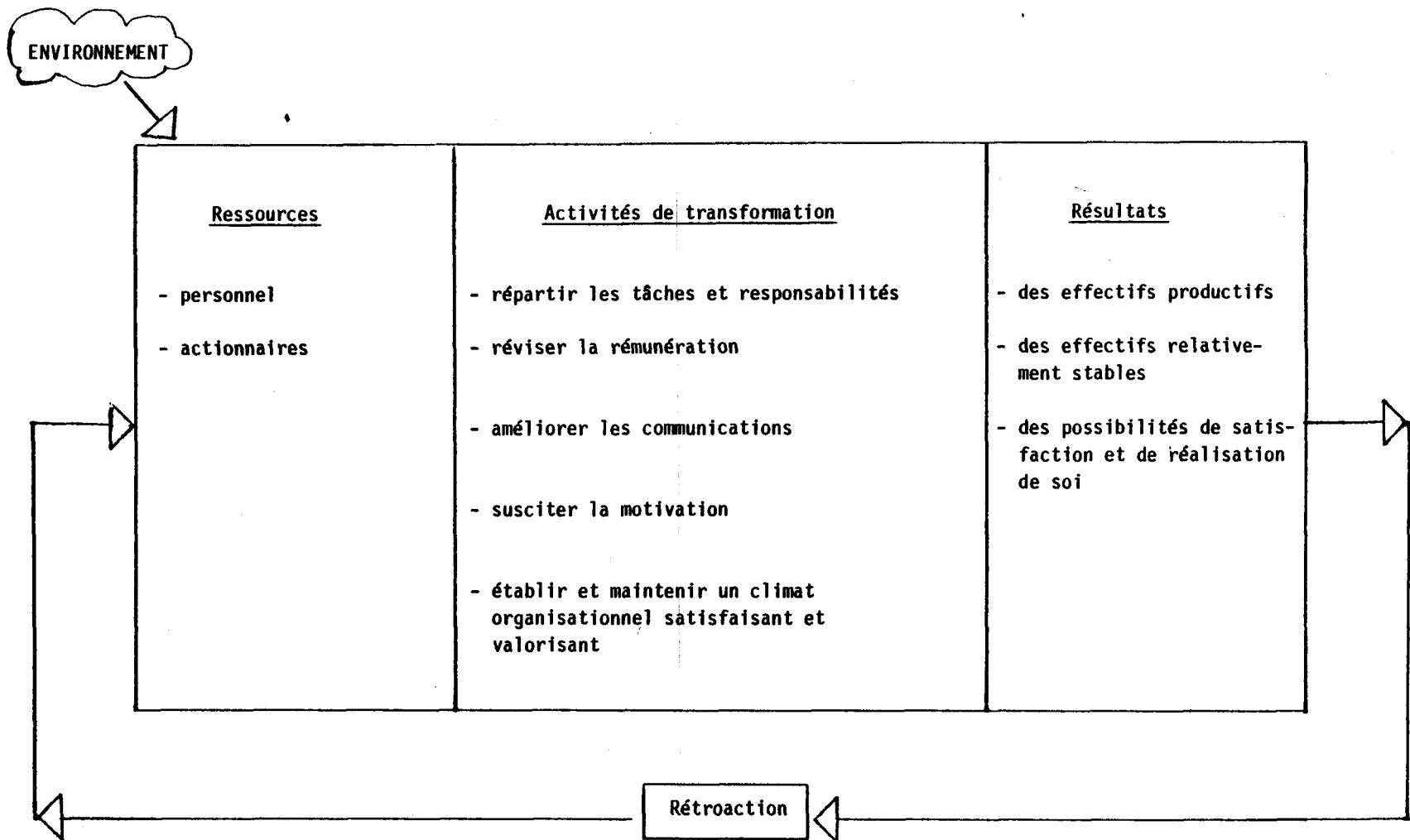
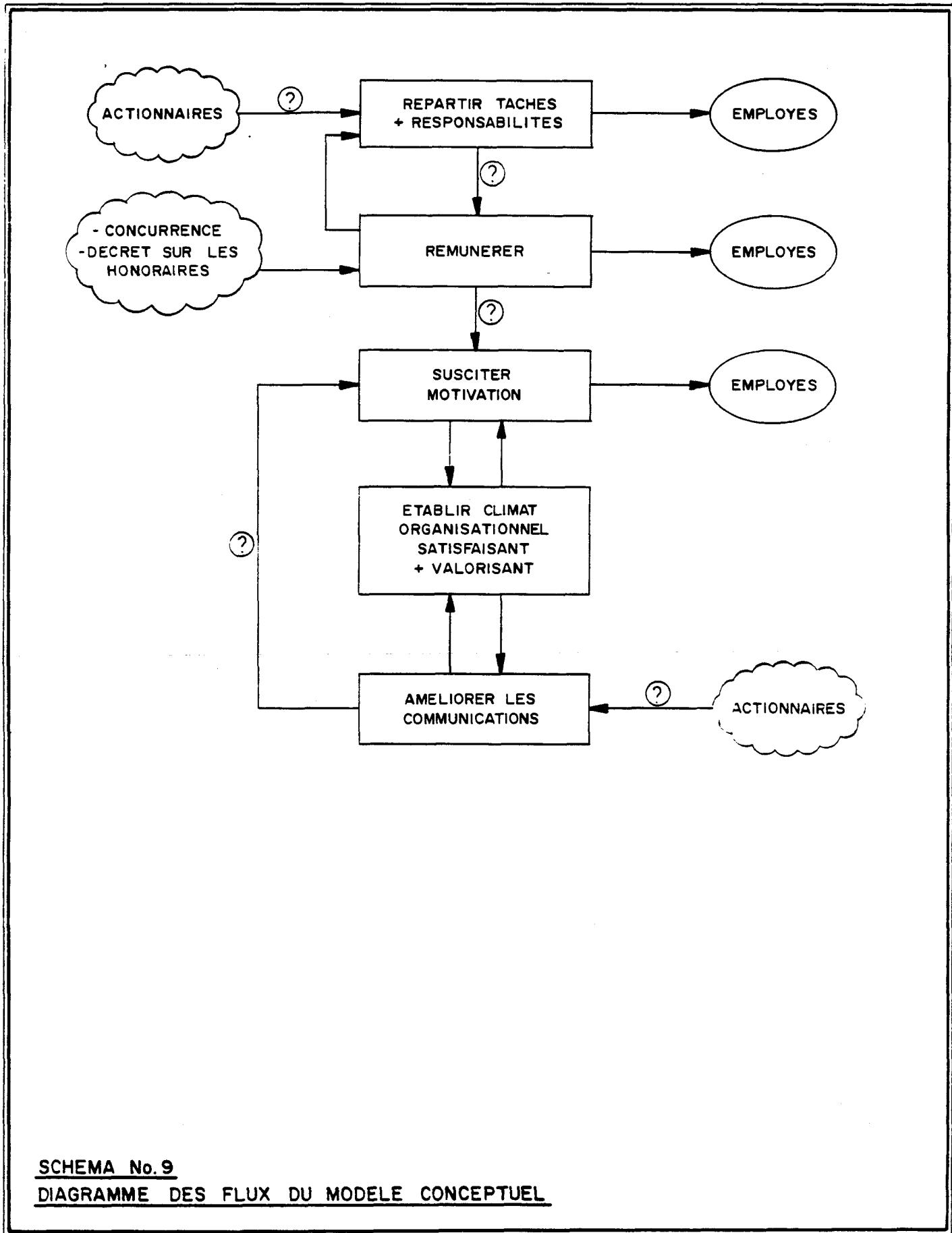


Schéma 8: Modèle conceptuel d'organisation et de direction du personnel



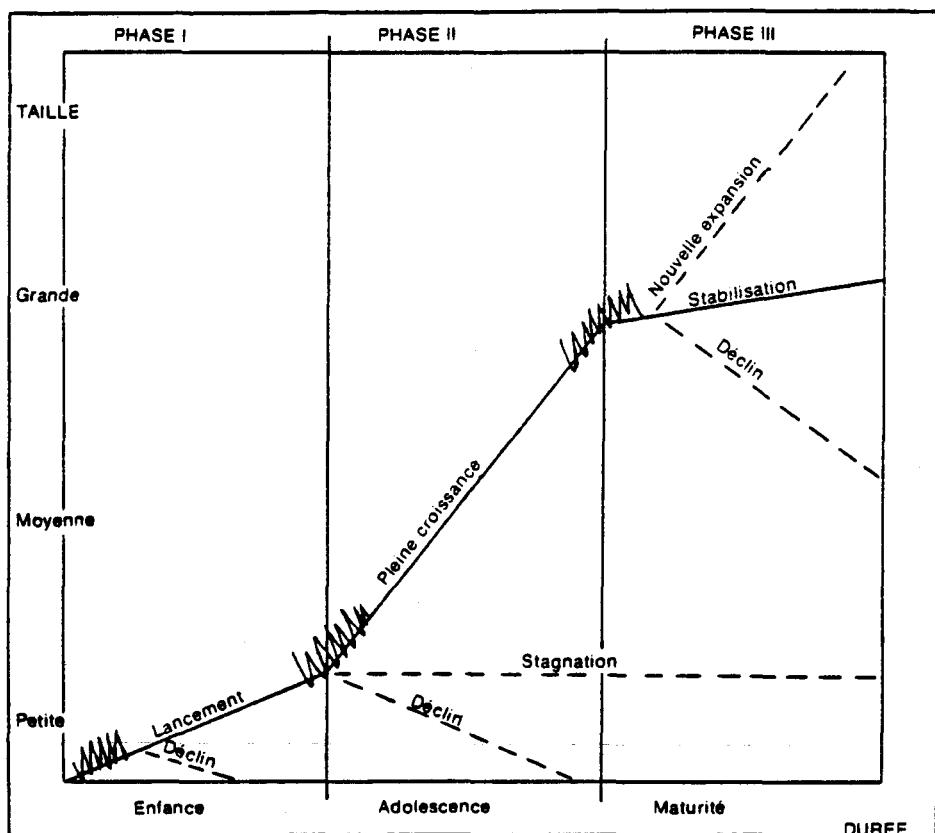
SCHEMA No.9

DIAGRAMME DES FLUX DU MODELE CONCEPTUEL

cet auteur un tableau sur les crises d'évolution d'une organisation qui représente une des assises de notre réflexion et du modèle conceptuel proposé. Les actionnaires ont trouvé cette façon de voir très pertinente.

Tout d'abord, le schéma 10 (1) nous montre les trois phases d'évolution. Il est intéressant de constater qu'à chaque crise d'évolution, l'entreprise se trouve nécessairement devant deux alternatives, soit un nouvel élan ou le déclin. En effet, les chefs d'entreprises ont généralement conscience que la période d'accalmie n'est qu'une étape intermédiaire après une crise: le temps de retomber sur ses pieds, de retrouver son équilibre. L'évolution étant un concept dynamique, l'entreprise se retrouve donc toujours soit en progression, même si elle est lente, soit en régression. C'est ce qu'exprime le proverbe populaire: «qui n'avance pas, recule».

(1) Laflamme, Marcel; Diagnostic organisationnel et stratégies de développement.
Une approche globale, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1977, p.28.



LEGENDE:

= Crises d'évolution.

= Périodes d'accalmie.

= Alternatives.

Schéma 10: Les trois phases d'évolution d'une firme

Source: Lafleur, Marcel

«Diagnostic organisationnel et stratégies de développement»

Les différents échanges avec les actionnaires et le diagnostic résultant de notre intervention nous amènent à situer l'entreprise sous étude dans la crise de maturité. En effet, nous constatons que les caractéristiques énoncées au schéma 11 (1) sont un miroir fidèle de ce que vit l'entreprise TDA; on y retrouve des signes de complaisance et de bureaucratie.

a) Complaisance:

Marcel Laflamme résume assez bien les facteurs représentant des signes de complaisance. <<... l'entreprise mûre peut être très vulnérable si ses cadres supérieurs décident de <<s'asseoir sur les succès passés>>, s'ils perdent le goût du risque préférant la facilité de la routine, s'ils ferment les yeux face à certaines faiblesses organisationnelles ou encore s'ils ont une trop grande propension à vouloir profiter de la vie à même l'avoir substantiel acquise>>. (2)

Sans exclure la présence des autres facteurs, il est indéniable que les actionnaires de TDA fermaient les yeux face à certaines faiblesses organisationnelles. Nous en avons identifié plusieurs conséquences lors du diagnostic.

(1) Laflamme, Marcel; Diagnostic organisationnel et stratégies de développement.
Une approche globale, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1977, p. 28.

(2) Idem p.30.

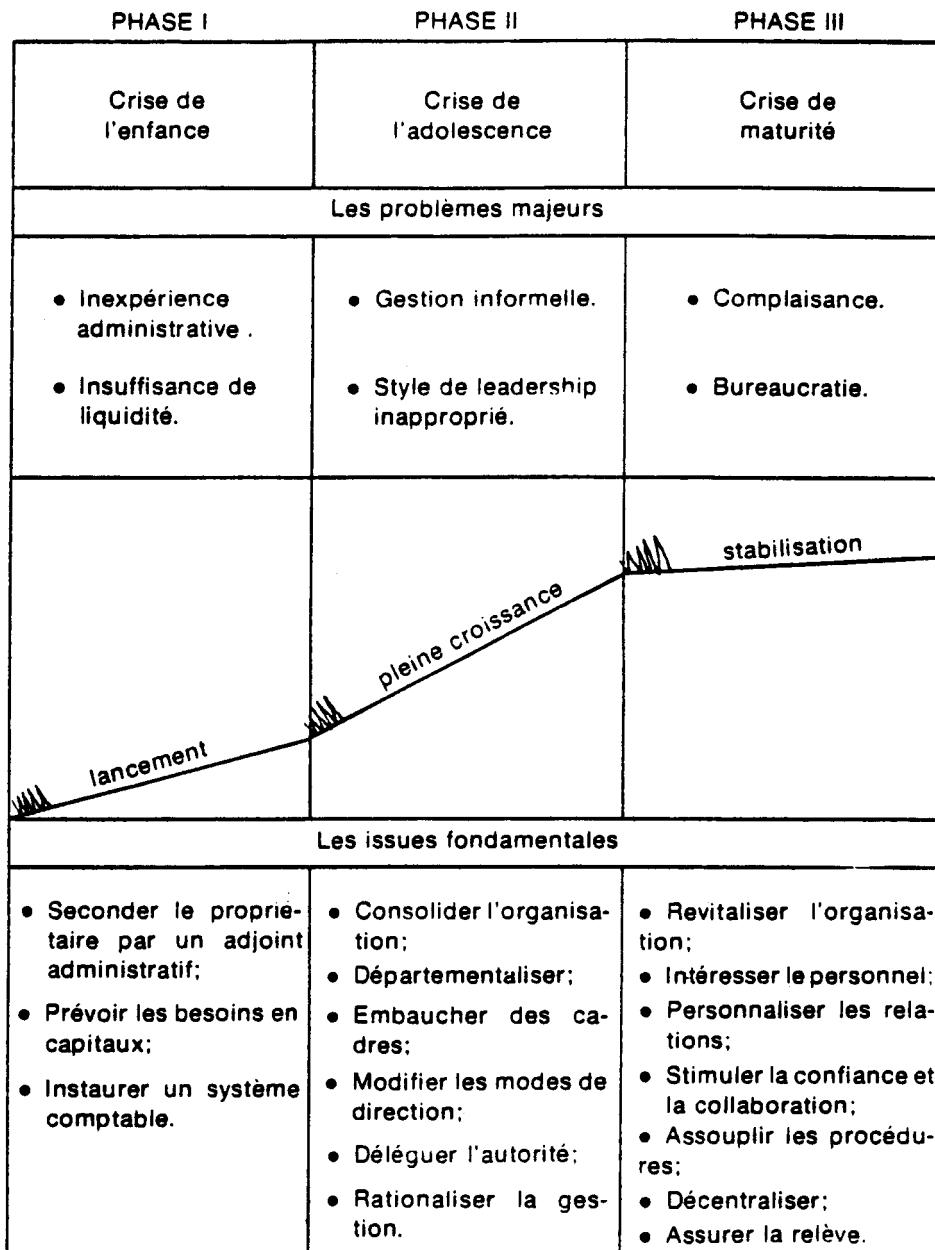


Schéma 11: Les trois crises d'évolution et leurs issues fondamentales.

b) Bureaucratie:

Même si nous avons tendance à penser que cette caractéristique appartient à la grande entreprise, elle est aussi présente dans les plus petites:

«La hiérarchisation et la différenciation poussées des fonctions ainsi que la prolifération des procédures impersonnelles sont des facteurs importants de bureaucratisation...» (1).

Ce sont surtout les différents comportements que nous retrouvons dans l'entreprise qui nous font prendre conscience de la présence de la bureaucratie. Soulignons-en quelques-uns déjà identifiés lors du diagnostic ou sous-jacents à certaines lacunes dénoncées:

- anonymat et impersonnalité;
- perte de motivation;
- tendance chez les employés à s'accommoder d'un niveau minimal de production;
- relation d'autorité compliquée;
- négation des conflits ou emploi de la contrainte légale.

(1) Laflamme, Marcel: Diagnostic organisationnel et stratégies de développement.
Une approche globale, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1977, p. 28.

Nous n'élaborerons pas immédiatement sur les issues fondamentales puisque notre objectif consistait à valider notre modèle conceptuel. L'identification des changements possibles se fera donc dans un prochain chapitre.

3.3 Comparaison

Lorsque nous référons au schéma 3 (page 27) illustrant le système général Tremblay, Deschênes et Associés inc., et que nous comparons avec le modèle conceptuel que nous venons d'élaborer au schéma 8 (page 61), nous constatons rapidement les différences fondamentales. Alors que dans le système général l'emphase est mise sur le sous-système <<production>>, le modèle conceptuel s'attache aux fonctions reliées à l'organisation et à la direction du personnel. C'est là le fruit de la réflexion de l'équipe des actionnaires avec le chercheur: pour corriger les lacunes identifiées lors du diagnostic, il faut mettre l'accent sur la fonction <<organisation et direction du personnel>> parce que les dirigeants accordaient peu ou pas d'importance à cette dimension de l'entreprise et que c'est précisément ce que les employés reprochent le plus à leurs patrons.

3.4 Identification des changements possibles

Comme nous le voyons dans le document de Prévost (1), Checkland a identifié trois types de changements générés par la méthodologie des systèmes souples:

(1) Prévost, Paul; Le diagnostic - intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983, p. 57.

- des changements structurels (structure, description de tâches, politiques opérationnelles, aménagement physique ...)
- des changements dans les processus et les procédures
- des changements dans les attitudes.

L'intervention dans l'entreprise sous étude démontre que les changements nécessaires pour remédier à la situation problématique décrite au chapitre 11 se situent à ces différents niveaux: structure, processus et procédures, attitudes.

Il s'agit de:

- revoir la répartition des tâches et responsabilités pour amener les modifications nécessaires permettant, entre autre chose, de laisser aux actionnaires, qui sont des ingénieurs, tout le temps requis pour s'occuper de génie;
- réviser la rémunération pour trouver une formule qui, sans prétendre atteindre le niveau de salaire payé par les grandes entreprises, offrirait aux employés des perspectives intéressantes;
- améliorer les communications pour vivifier l'entreprise et favoriser l'esprit d'équipe;

- susciter la motivation en impliquant les employés dans les projets obtenus;
- établir et maintenir un climat organisationnel satisfaisant et valorisant.

CHAPITRE IV

IMPLANTATION

4.1 Introduction

Au cours des chapitres précédents, nous avons diagnostiqué la situation de l'entreprise TDA et identifié quelques problèmes particuliers. Nous avons retenu le problème qui est apparu le plus pertinent à résoudre, et nous avons finalement élaboré un système permettant de corriger la situation dite problématique.

Pour compléter la démarche amorcée, nous présenterons maintenant l'application des solutions privilégiées aux problèmes sélectionnés.

L'implantation de mesures correctives passe évidemment par l'assignation ou la réaffirmation du «leader» de l'entreprise qui participe à l'élaboration du modèle conceptuel et voit à la réalisation des objectifs du système général.

Dans une PME de service telle que celle que nous avons diagnostiquée, les propriétaires doivent tous être impliqués dans l'élaboration de la stratégie pour pouvoir la communiquer aux acteurs.

L'élaboration du modèle a été réalisée avec la coopération des clients (propriétaires également), surtout le propriétaire-décideur qui est le président-directeur-général. Le chercheur fut l'agent de changements, en même temps que l'éducateur des adultes, le pédagogue et même le modérateur lors de conflits entre les actionnaires.

4.2 La réaffirmation du <<leader>>

Lors du diagnostic, nous avions détecté que les décisions étaient assunées de façon aléatoire, pour ne pas dire souvent contradictoire. Cela s'explique par le fait que le p.d.g., voulant favoriser la prise en charge par les plus jeunes, avait laissé toutes les décisions administratives aux trois autres actionnaires qui ne surent pas s'en acquitter adéquatement.

La première étape d'implantation se réalise donc avec la reprise du pouvoir par le p.d.g., démarche essentielle pour entreprendre l'organisation et la direction du personnel sur de nouvelles bases.

4.3 L'organisation et la direction du personnel

Même si le modèle adopté semble assez simple, il n'en demeure pas moins vital pour l'entreprise et exige des changements profonds sur le plan des attitudes.

4.3.1 Les décisions

Au lendemain de l'échange sur le diagnostic, quelques décisions furent prises rapidement par les clients (actionnaires) en accord avec le chercheur:

- la gestion administrative par un triumvirat doit cesser immédiatement;
- les tâches administratives peuvent être assumées par la commis-comptable;
- un seul actionnaire sera responsable de l'administration;
- une rencontre aura lieu avec les employés, le plus tôt possible, pour expliquer la démarche entreprise.

4.3.2 Les activités réalisées

4.3.2.1. La répartition des tâches et responsabilités

- la révision des tâches de la commis-comptable est, à toutes fins utiles, terminée. Il en résulte que la titulaire assumera toutes les fonctions administratives (paie, comptes à payer, états financiers, facturation,...) et que la fonction <<contrôle>> assumée par un administrateur, sera simplifiée pour éviter les pertes de temps et les attentes de signature, sans pour cela être négligée.
- l'examen des tâches des secrétaires est en cours pour apporter certains ajustements et précisions.

4.3.2.2 L'amélioration des communications

- les actionnaires ont organisé une rencontre avec les employés assez rapidement pour souligner le départ de l'actionnaire pressenti comme le dauphin, mais aussi présenter quelques nouveaux arrivés et expliquer brièvement que des changements viendront, suite à l'intervention du chercheur.
- une autre rencontre est prévue avec le chercheur pour échanger plus à fond sur la démarche et les améliorations apportées.

Déjà, le climat semble plus détendu en même temps que les attentes de certains employés se manifestent.

4.3.2.3 L'émergence de la motivation

L'effort pour impliquer les employés, surtout les techniciens et les dessinateurs, dans les projets obtenus semble porter des fruits. Comme le dit un des actionnaires qui a appliqué la méthode sur un nouveau projet quelques jours après l'échange sur le diagnostic: «c'est simple mais c'est efficace».

Et cela suscite la motivation des employés, de meilleurs échanges entre patron et travailleur, et surtout beaucoup de satisfaction de part et d'autre.

4.3.3 Les activités à compléter

4.3.3.1 La révision de la rémunération

- le travail de cueillette des données est déjà amorcé et une certaine orientation semble se dessiner pour l'établissement d'une grille salariale avec des classes et des échelons.
 - Cela permettra à l'entreprise de voir d'avance ses obligations financières concernant la rémunération de son personnel, donc une planification à long terme.
 - On évitera ainsi la rencontre douleureuse pour l'augmentation des salaires et les décisions discrétionnaires basées sur une évaluation de la performance sans critères définis et connus par l'employé.
 - L'établissement d'une grille salariale permet aussi à l'employé d'entrevoir les perspectives de rémunération sur plusieurs années.
- L'adoption d'un nouveau décret (numéro 1235-87) le 12 août 1987, donne plus de latitude pour établir une politique salariale plus compétitive parce que les tarifs d'honoraires sont haussés.

- Le propriétaire-décideur favorise aussi le versement de montants forfaitaires, communément appelés «boni», pour souligner les performances qui dépassent la moyenne, et même offrir des actions à des employés que l'entreprise apprécie et voudrait garder.

Tout cela est en train de prendre forme, ce qui ne manquera pas d'intéresser les employés.

4.3.3.2 Le climat organisationnel

Etablir et maintenir un climat organisationnel satisfaisant et valorisant, c'est en même temps poursuivre un objectif et être la conséquence ou l'aboutissement des différentes mesures d'amélioration précédemment décrites. Il y a des signes que les actions entreprises concourront à établir un meilleur climat organisationnel. Son maintien sera l'indicateur que les propriétaires de l'entreprise reconnaissent la primauté des facteurs humains pour atteindre la réussite.

4.3.3.3 L'apport d'un conseil d'administration

Comme dans la majorité des P.M.E., le Conseil d'administration n'est composé que de personnes venant de l'entreprise: les actionnaires.

Nous avons suggéré au président-directeur-général d'élargir la composition du Conseil d'administration afin d'y faire siéger aussi des

ressources externes à l'entreprise. C'est un moyen peu coûteux de s'ajouter des personnes compétentes qui pourront jouer un rôle-conseil très important et éviter des situations dramatiques telles que vécues récemment dans l'entreprise.

La participation d'administrateurs externes offre de nombreux avantages tels:

- imposer plus de rigueur et de discipline dans l'administration;
- élargir le champ de vision et susciter la créativité;
- améliorer la qualité du management en suppléant aux faiblesses des cadres en place;
- ouvrir l'entreprise sur l'extérieur;
- stabiliser les phases de crise d'évolution;
- favoriser le perfectionnement des propriétaires et offrir une sécurité à long terme.

Comme le dit Marcel Laflamme: "La formation d'un vrai conseil d'administration constitue une transformation indispensable pour assurer la pérennité et la croissance de l'organisation ..." (Le Management: approche systémique, p. 242).

Nous croyons fermement qu'il s'agit d'une avenue à explorer. Actuellement, une certaine littérature oriente la réflexion vers la formation de conseils d'administrations consultatifs pour palier aux risques assumés par les administrateurs siégeant sur un conseil d'administration conventionnel en rapport avec les poursuites personnelles qui ont déjà été intentées contre certains administrateurs à qui on peut reprocher la faillite d'une entreprise, par exemple.

Nonobstant ce qui précède, il vaut la peine de songer à ouvrir l'entreprise et à recruter des administrateurs qui aideront les propriétaires à mieux gérer.

4.4 Les effets de l'implantation

La prise de conscience provoquée par la connaissance du diagnostic risque de porter peu de fruits si elle n'est pas suivie de l'application des changements sélectionnés selon une stratégie qui va plus loin que l'enthousiasme et l'habileté dans la conception d'un modèle.

C'est ce que les propriétaires ont fait en sélectionnant, avec l'aide du chercheur, des changements simples, immédiats et pratiques pour rétablir un équilibre précaire sur le plan des attitudes des employés et de la confiance des propriétaires envers eux-mêmes et leur entreprise.

Ce n'était pas le temps d'élaborer de grandes stratégies ou de céder à la panique en s'associant avec une autre grande entreprise, par exemple; il valait mieux rechercher l'équilibre, «sauver les meubles» comme disait le p.d.g., et permettre ensuite une réflexion plus complète sur l'expérience vécue et les décisions à venir.

L'implantation de ces changements a atteint l'objectif recherché de stabilisation et les actionnaires seront prêts, dans la prochaine année, à revenir à l'objectif initial de l'intervention: réviser l'organisation actuelle des ressources humaines, dans le cadre d'une démarche de planification stratégique, et prévoir la relève du président-directeur-général.

CHAPITRE V

FACTEURS DE CONTROLE

A l'intérieur de tout processus, il est pertinent que des activités d'évaluation et de contrôle soient prévues, afin de s'assurer de sélectionner la meilleure stratégie d'ajustement à l'environnement interne et externe, en évaluant les résultats et en révisant le processus régulièrement, au moins annuellement.

Pour réaliser l'évaluation du processus, il importe d'obtenir l'information la plus complète possible sur les résultats démontrés par l'ensemble des activités du système général par rapport à la stratégie et aux objectifs fixés, afin de déceler toute déviation significative.

Le diagnostic que nous avons établi démontre le <<manque évident>> de contrôle et les problèmes identifiés qui en découlent. Notre expérience nous confirme que c'est la lacune majeure de plusieurs P.M.E. qui les mène souvent jusqu'à la dissolution, voire la faillite.

Nous n'avons pas la prétention que notre intervention ait évité une fin tragique à l'entreprise étudiée, mais elle aura au moins contribué à instaurer ce processus de contrôle essentiel à tout ajustement pour un fonctionnement amélioré.

Le modèle proposé peut servir à plusieurs P.M.E. parce que l'importance accordée aux facteurs humains constitue une faiblesse majeure qui engendre de nombreux problèmes. A ce moment-là, l'activité contrôle peut s'exercer en examinant les trois (3) critères suivants:

1- Des effectifs productifs

Une méthode simple est de réviser annuellement les descriptions de tâches, par exemple, pour voir si la répartition de ces tâches est équitable, favorisant ainsi la participation de tous au bon fonctionnement de l'organisation, si elle est adéquate, c'est-à-dire qu'elle utilise les meilleures ressources aux bonnes fonctions, si elle est motivante, parce qu'elle valorise les personnes, peu importe les tâches accomplies.

2- Des effectifs relativement stables

Il y a toujours mille bonnes raisons pour justifier le départ de quelqu'un: raisons personnelles, problèmes d'adaptation de la famille, salaires plus alléchants dans une grande entreprise, etc. Cela ne doit pas empêcher le chef d'entreprise de s'inquiéter des départs parce que souvent ils sont le signe d'un malaise existant dans l'entreprise. Il faut donc être perspicace et chercher les véritables causes lorsqu'il y a manque de stabilité parce que les problèmes non résolus, à ce niveau, finissent toujours par éclater ... et ce n'est jamais au bon moment.

3- Des possibilités de satisfaction et de réalisation de soi

Voilà un objectif que ne doit jamais négliger un chef d'entreprise. D'abord, se poser soi-même la question. Si la réponse est négative, il y a peu de chance que les employés atteignent un haut degré de satisfaction et le sentiment de se réaliser. Si la réponse est positive

pour le patron, il faut qu'il redouble d'attention pour favoriser les meilleures conditions pour qu'il en soit ainsi pour les partenaires et les employés; ces conditions peuvent être aussi variées que la poignée de main ou les félicitations après un beau travail jusqu'à l'instauration d'un régime de participation aux bénéfices. Mais, au-delà des différentes mesures adoptées, il faut favoriser l'établissement d'un climat de travail permettant l'échange spontané entre les différents paliers, le partage des préoccupations et la participation aux décisions. C'est ce qui concourt à éviter la dépersonnalisation qui menace même la P.M.E.

CHAPITRE VI

RAPPORT ACADEMIQUE

6.1 La méthode

La méthode que nous avons utilisée est empruntée à l'approche systémique, associée à la méthodologie de P.B. Checkland, connue sous le nom de <<le diagnostic - intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action>>.

Le processus de cette démarche est <<un ensemble d'activités effectuées conjointement par le chercheur et les acteurs et, par lesquelles la science se trouve enrichie par l'action et l'action par la science>>. (Prévost, Paul; Le diagnostic - intervention p. 76)

6.2 La démarche

La méthode débute par un diagnostic qui comprend une cueillette des données, une description complète de la réalité et l'exploration de modèles qui serviront au choix de solutions ou de stratégies par les intervenants en vue de leur implantation.

En cheminement de recherche-action, les acteurs interagissent et peuvent influencer les changements en cours dans une boucle de rétroaction continue, une boucle d'apprentissage. Checkland a d'ailleurs une argumentation intéressante, que nous partageons, au sujet de cette démarche, lorsqu'il mentionne: <<The methodology declines to accept the idea

of <the problem>. It works with the notion of situation in which various actors may perceive various aspects to be problematical>>.

6.2.1 La préoccupation initiale

Lorsque le mandat fut confié par les propriétaires, l'objectif ultime était l'identification du ou des candidats potentiels pour assurer la relève du président-directeur-général dans le cadre d'une démarche de planification stratégique.

Mais la démarche d'intervention de type recherche-action a vite fait ressortir les problèmes pertinents à résoudre.

6.2.2 La vraie vie

A cause de la méthode utilisée qui permet la participation des acteurs du système sous étude et l'interaction chercheur-acteurs, nous sommes rapidement ramenés au raz du sol, dans la vraie vie, ce qui, dans notre cas, nous démontrait que les problèmes pertinents tournaient autour de l'organisation et de la direction. C'est donc le gros bon sens qui émerge: à quoi peut-il servir d'échafauder des théories ou des hypothèses pour l'avenir si l'entreprise s'effrite par défaut d'organisation et de direction ?

6.3 La réflexion méthodologique

6.3.1 Position face aux attentes du milieu

Dès le début de l'intervention, les employés de l'entreprise ont été avisés par le p.d.g. de l'objectif général de la démarche et de la collaboration demandée. Cela crée donc des attentes qui se sont manifestées dès le début tant de la part des employés que des actionnaires. (annexe 5)

Et comme le chiffon brûlait à cause de quelques départs et de l'insatisfaction engendrée par la rencontre individuelle sur l'augmentation de salaire, beaucoup de pressions s'exerçaient sur le chercheur, identifié un peu comme <<toubib>> pouvant amener un remède immédiat. C'est ce qui explique, en partie, l'échéancier serré qui a été adopté et suivi par le chercheur.

Nonobstant ce qui précède, le chercheur a adopté l'attitude et fait comprendre que son rôle était celui de conseiller et que c'est ensemble (chercheur et acteurs) que nous pourrions trouver la solution pertinente aux problèmes sélectionnés.

6.3.2 Avantage de la méthodologie des systèmes souples

La méthodologie des systèmes souples de Checkland qui forme la base et le noeud de la démarche de diagnostic-intervention que nous

avons utilisée, fut conçue pour s'attaquer à des situations complexes et peu structurées, comme nous les avons rencontrées dans l'entreprise étudiée.

Elle a l'avantage incontestable d'être un processus d'apprentissage collé à la réalité et aux acteurs qui font partie intégrante de toute situation problématique, sans oublier l'environnement. Comme le disent Crozier et Friedberg:

 Jamais on ne consacre un temps suffisant pour les analyses préalables du contexte dans lequel ou sur lequel on opère. C'est très rarement même qu'on reconnaît l'existence de ce problème. On investit des sommes considérables d'énergie, et aussi d'argent, à étudier, analyser, décomposer les aspects techniques et économiques des problèmes. Mais on oublie que ces problèmes n'existent qu'à travers les systèmes d'action qui les résolvent, et que ces systèmes ne se réduisent pas à des problèmes matériels, mais constituent des construits humains n'obéissant jamais mécaniquement aux injonctions ou décisions d'un sommet ou d'un régulateur central. (1)

(1) Crozier, Michel et Friedberg, Erhard; L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977, p. 355.

La méthodologie des systèmes souples permet cette vision plus large et plus réelle:

- 1- en générant d'abord une image riche de la réalité pour déboucher sur une meilleure connaissance de la situation du milieu problématique;
- 2- en réconciliant les différentes versions du problème et en choisissant un ancrage particulier que l'on validera avec les acteurs;
- 3- en élaborant un modèle conceptuel issu de l'ancrage et de la définition du système retenu pour étude;
- 4- en comparant le modèle avec la réalité pour pouvoir par la suite implanter les changements sélectionnés.

Nous croyons fermement que la méthodologie des systèmes souples constitue un moyen privilégié pour mener un diagnostic-intervention dans une P.M.E. et assurer les meilleures chances de succès parce que le produit n'est pas une recette magique sortie de quelque volume, mais une démarche d'apprentissage qui laisse plutôt aux membres de l'organisation étudiée, une nouvelle compréhension de leur organisation, de leurs comportements et de différents aspects des situations problématiques étudiées et la capacité d'appliquer ces nouvelles connaissances.

6.3.3 L'apport de connaissances

6.3.3.1 Sur le contenu problématique

L'expérience vécue nous a permis de connaître davantage ce secteur de service que constitue le génie-conseil et la concurrence féroce qui y est présente à cause des grosses firmes qui tentent, de toutes les façons, de mettre la main sur les petites entreprises bien implantées dans le marché régional en offrant une association quand elles n'ont pas réussi à les supplanter.

La flexibilité de la méthode, permettant d'agir à l'intérieur de situations non structurées, nous a procuré les outils pour nous adapter aux contraintes de ces dernières et aux besoins des acteurs et du chercheur.

L'expérience nous a aussi permis de comprendre que le chercheur doit se faire accepter comme agent externe, démontrer sa crédibilité comme individu et détenteur de connaissances et d'habiletés.

6.3.3.2 Sur la démarche

La démarche que nous avons utilisée nous a fourni l'occasion d'effectuer les ajustements nécessaires, compte tenu que les problèmes rencontrés étaient humains, donc non structurés et complexes.

Cette méthode se prête bien à un tel exercice et permet de faire le tour systématiquement, de revenir à tout moment à la réalité, donc de faire le consensus entre chercheur et acteur, pour qui le système est diagnostiqué.

6.3.3.3 Pour le chercheur

L'expérience s'est avérée valorisante. Elle confirme la philosophie incarnée par le programme de Maîtrise en Gestion des P.M.O. et contribue à faire le rapprochement du milieu universitaire avec le milieu économique, tel que mentionné au premier chapitre.

Etant déjà en relation avec plusieurs P.M.E. dont quelques-unes dans le secteur des services, cette intervention m'a fait mieux connaître leur quotidien parfois difficile et différent de l'image qu'elles projettent au sein de la communauté.

Ce bagage additionnel de connaissances sera utile pour continuer à jouer mon rôle au sein de la direction générale de la municipalité et pour le travail de consultation que je désire poursuivre auprès des P.M.E. de la région. Cette intervention m'a confirmé que mon souci constant de perfectionnement et ma vaste expérience d'administrateur, d'enseignant et d'animateur, alliés à ma passion des relations humaines, sont les assises pour entreprendre à plus grande échelle la tâche de consultant.

6.3.3.4 Problématique de recherche à développer

La Maîtrise en Gestion des P.M.O. constitue, à mon avis, la première occasion de recherche universitaire en gestion sur le territoire de la Côte-Nord. C'est donc une grande faiblesse, voire une manifestation de sous-développement.

Quand on connaît la structure économique de la Côte-Nord, sa dépendance face à la grande industrie, la crise qui se vit à Sept-Îles à cause de cette structure économique, il nous faut réfléchir et développer une problématique de recherche qui permettra l'émergence de nouveaux modèles économiques. En effet, la majorité des P.M.E. sont actuellement dépendantes de la santé des grandes entreprises. Il y a urgence que notre région obtienne de meilleurs services universitaires, à sa mesure et selon ses besoins.

En attendant, pour pouvoir accorder une meilleure assistance aux P.M.E. de la région, je songe à former une entreprise de consultation, ayant pignon sur rue à Baie-Comeau, qui fera appel à différentes ressources déjà présentes ici: conseiller en relations industrielles, conseiller en informatique, comptable, psychologue, conseiller en gestion. Et pour assurer une ouverture sur d'autres ressources potentielles, des démarches sont entreprises avec des consultants de Québec pour former l'Institut de développement entrepreneurial.

6.4 Un constat: le problème de la relève

L'objectif initial de notre intervention et la préoccupation des actionnaires voulaient que l'on aborde le problème de la relève, ce que nous n'avons pu réaliser en raison de la présence de problèmes plus vitaux qu'il convenait de résoudre prioritairement.

Le problème de la relève demeure donc entier et nécessitera une action à court terme, après que l'entreprise aura retrouvé sa stabilité sur le plan de l'organisation et de la direction.

Nos contacts avec différentes entreprises et quelques interventions nous démontrent que le problème se pose pour plusieurs P.M.E. de la région qui vont le vivre pour la première fois. Cela justifie doublement la mise sur pied d'une firme de consultants dans notre région et la pertinence de la recherche théorique que j'ai déjà effectuée au cours de l'année 1986 sous le titre: <<Survie d'entreprise... à la recherche d'une relève>>.

La prochaine décennie risque de voir plusieurs P.M.E. de la région aux prises avec un problème de survie parce que la relève ne sera pas préparée adéquatement. C'est un problème auquel il faut apporter immédiatement une attention particulière. Là encore, une présence universitaire significative pourrait fournir des ressources importantes et une expertise non négligeable.

CHAPITRE VII

CONCLUSION

La portée de l'intervention réalisée va au-delà de ce mémoire qui exprime sous forme écrite les activités effectuées et les changements apportés. Ce rapport confirme et renforce l'idée que la présence de l'Université du Québec à Chicoutimi concourt à établir des liens avec l'environnement socio-économique régional et que la Côte-Nord devra se doter de services universitaires qui pourraient assurer une telle présence en permanence.

La réalisation de notre intervention a exigé beaucoup d'efforts mais les résultats obtenus sont objets de satisfaction pour le chercheur et sûrement revalorisant pour les acteurs parce qu'ils ont participé, à des degrés divers, à l'intervention, donc à un processus d'activités humaines qui vise la compréhension de ce que l'on vit et les changements nécessaires à apporter tant sur le plan des attitudes que sur le plan de l'organisation.

Dans le présent cas, le processus n'est pas terminé mais je me suis engagé à être un facilitateur de changements et une ressource comme consultant, tel que demandé par le président-directeur-général.

On peut déjà parler de résultats lorsqu'il y a prise de conscience des problèmes, changement dans les attitudes, remise en question du fonctionnement de l'entreprise, reprise de leadership.

Chez Tremblay, Deschênes et associés inc., on peut maintenant regarder l'avenir avec optimisme parce que l'intervention a permis de

connaître l'état de la situation et d'entreprendre les changements nécessaires pour retrouver une relative stabilité. L'orientation future peut être examinée avec calme et objectivité et les moyens choisis le seront tout autant.

D'ailleurs, le premier pas vers le succès, c'est la volonté pour regarder la situation réelle, les mesures de redressement qu'il faut appliquer et les critères d'évaluation établis permettant de juger les résultats. Le meilleur des scénarios de redressement ne sera que littérature si le chef d'entreprise ne possède pas la ferme volonté d'agir, ce qui suppose, au préalable, une véritable prise de conscience de la situation vécue.

La Maîtrise en gestion des P.M.O. de l'Université du Québec à Chicoutimi habilite le chercheur à apporter un véritable soutien aux entreprises où les étudiants effectuent une intervention; elle peut aussi favoriser l'émergence de consultants préoccupés au plus haut point de cheminer avec le client pour lui faire trouver son problème et sa solution, ce qui offre les meilleures chances que le tout soit près de la réalité et réalisable.

ANNEXES

DESCRIPTION DE LA TACHE ACTUELLE

Titre de la tâche: _____

Description du travail

Durée

Liens

COMMENTAIRES D'EVALUATION

**— SUR
LES ATTITUDES DES EMPLOYES**

ANNEXE 2

102

N.B.: Indiquez en encerclant le chiffre approprié, votre satisfaction ou votre mécontentement à l'endroit de votre situation de travail.

- 1- TRES MECONTENT
- 2- PEU MECONTENT
- 3- NI SATISFAIT, NI MECONTENT
- 4- ASSEZ SATISFAIT
- 5- TRES SATISFAIT

ELEMENTS DE LA SITUATION DE TRAVAIL	MECONTENTEMENT SATISFACTION
1. Vos horaires de travail	1 2 3 4 5
2. Votre dernière augmentation de salaire comparée à celle obtenue antérieurement	1 2 3 4 5
3. Votre rémunération actuelle	1 2 3 4 5
4. Le genre de travail que vous faites	1 2 3 4 5
5. Les critères de promotion	1 2 3 4 5
6. Vos chances de promotion	1 2 3 4 5
7. La coopération au sein de votre équipe de travail	1 2 3 4 5
8. Le nombre de congés payés	1 2 3 4 5
9. La manière dont les décisions sont prises à votre niveau	1 2 3 4 5
10. La discipline dans votre département	1 2 3 4 5
11. L'information qu'on vous fournit sur le fonctionnement de l'entreprise	1 2 3 4 5
12. Les explications que vous donne votre supérieur concernant le travail à faire	1 2 3 4 5
13. Le régime de vacances annuelles	1 2 3 4 5
14. La prévention des accidents	1 2 3 4 5
15. L'aménagement des espaces physiques	1 2 3 4 5
16. L'attention que porte la direction au bien-être des individus	1 2 3 4 5
17. La formation initiale que vous avez reçue	1 2 3 4 5
18. La compétence technique de votre supérieur	1 2 3 4 5
19. La collaboration entre les services	1 2 3 4 5
20. La manière dont les changements sont effectués	1 2 3 4 5
21. L'appréciation que vous recevez de votre supérieur hiérarchique	1 2 3 4 5
22. La possibilité d'utiliser pleinement vos capacités	1 2 3 4 5

Source :
Bélanger, Laurent
«Gestion des ressources humaines»

ANNEXE 3

« OFFRE DE SERVICES »

JEAN-GUY ROUSSEAU

**1061, rue Henri
Baie-Comeau (Québec)
G5C 2K6**

Baie-Comeau, le 04 mai 1987

Monsieur Jean-Claude Tremblay, président
Tremblay, Deschênes & Associés inc.
229, boulevard La Salle
Baie-Comeau (Québec)
G4Z 1S7

Monsieur,

Pour faire suite à nos différentes rencontres où nous avons discuté de vos projets, mais surtout de votre préoccupation de vous trouver une relève afin de vous retirer progressivement de l'entreprise sans mettre en danger sa survie ni son développement, la présente est pour vous offrir mes services pour vous aider à mener à terme votre démarche.

En effet, comme nous en avons déjà convenu, mon intervention se situe dans le cadre de l'obtention de la Maîtrise en gestion des PMO de l'Université de Chicoutimi et le résultat de ma recherche-action dans votre entreprise constituera la matière du mémoire que je déposerai auprès des responsables du programme à l'U.Q.A.C.

I - Objectifs de l'intervention:

Je vous propose une démarche qui visera à trouver le meilleur candidat pour vous remplacer à la haute direction de l'entreprise et à préparer la réorganisation de l'entreprise et la cession du pouvoir, dans un avenir prévisible de cinq (5) à six (6) ans.

II - Méthodologie:

A - Pour atteindre ces objectifs, je prévois faire un inventaire des ressources humaines au service de l'entreprise et poser un diagnostic sur l'organisation et le fonctionnement de ladite entreprise, ce que nous appellerons l'image riche. Plus particulièrement, nous nous attarderons sur:

- l'historique de l'entreprise
- les forces et les faiblesses de l'entreprise
- la structure organisationnelle existante
- la répartition des tâches et responsabilités
- le climat organisationnel
- les objectifs de l'entreprise et des individus
- les attentes des membres de l'organisation concernant le successeur.

B - Pour faire l'inventaire et pour le diagnostic, je prévois procéder de la façon suivante:

1. Dans un premier temps, je fixerai avec vous l'orientation de l'intervention, les hypothèses de travail et les modalités pour l'exécution du mandat.
2. Dans un deuxième temps, comme vous me l'avez déjà indiqué, je rencontrerai les actionnaires avec vous pour situer le mandat et expliquer la méthode d'intervention.
3. Par la suite, je voudrais rencontrer chaque employé pour connaître sa formation, son expérience, sa description de tâches actuelle, ses responsabilités, le nom de la personne de qui il relève, les personnes qu'il supervise, les personnes avec qui il a à communiquer dans l'exercice de sa fonction, l'information qu'il reçoit et qu'il transmet, les problèmes qu'il rencontre dans son travail et les suggestions qu'il propose.

Le résultat de ces rencontres permettra de faire une première évaluation et de formuler des hypothèses concernant les problèmes et les solutions possibles.

4. Dans un quatrième temps, nous pourrons élaborer le diagnostic de l'entreprise, énoncer des hypothèses que nous pourrons vérifier auprès des membres de l'organisation, sélectionner le ou les problèmes pertinents à résoudre, recommander la solution choisie et procéder, si nécessaire, à l'implantation.

M. Jean-Claude Tremblay
Tremblay, Deschênes &
Associés inc.

- 3 -

1987-05-04

C - Nature de l'intervention = une recherche-action

Toutes les étapes précédemment décrites pourront varier selon la dynamique des rapports qui s'établiront entre le chercheur et les acteurs. En effet, «la recherche-action implique l'existence simultanée d'une recherche et d'une action et la participation conjointe de chercheurs et d'acteurs». (Prévost, Paul; Le diagnostic-intervention, LEER, Chicoutimi, 1983).

La démarche signifie donc l'implication du personnel de l'entreprise. Je crois que vous appréciez toute la richesse d'une telle dynamique.

III - Échéancier:

J'estime être en mesure d'effectuer ce travail selon l'horaire qui suit. Pour le bénéfice de votre entreprise, l'intervention devrait donc se terminer à la fin de septembre 1987.

15 mai:

Durée

- rencontre du p.d.g. pour opérationnaliser le mandat 3 h.
 - ° élaborer un horaire des rencontres du personnel
 - ° faire la liste du personnel en place
 - ° convenir du local à être utilisé par le chercheur
 - ° déterminer qui fera le travail de secrétariat
- rencontre des actionnaires pour situer le mandat et expliquer la méthode d'intervention. 3 h.

22 - 29 mai

40 h.

19 juin

3 - 10 - 17 - 24 - 31 juillet:

- Rencontres des employés

7 - 14 - 21 - 28 août:

- rencontres avec le p.d.g. et/ou des employés 20 h.
 - ° Élaboration du diagnostic de l'entreprise
 - ° Énoncé des hypothèses
 - ° Sélection du ou des problèmes pertinents à résoudre

Septembre:

- Recommandations et implantation 20 h.

Octobre & novembre:

- Rédaction du mémoire

18 décembre 1987:

- Dépôt du mémoire à l'U.Q.A.C.

IV - Expérience professionnelle:

Je suis actuellement en démarche pour acquérir la Maîtrise en gestion des PMO (petites et moyennes organisations) à l'Université du Québec de Chicoutimi.

Je possède une vaste expérience dans différents domaines comme l'enseignement, l'animation de groupe, la sélection de personnel, l'administration et la gestion publique.

Vous trouverez, en annexe, mon curriculum vitae.

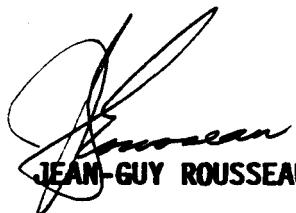
V - Coûts liés à l'intervention:

Je prévois seulement quelques travaux de secrétariat et de la photocopie au cours de l'intervention.

Espérant avoir le plaisir de travailler avec vous pour donner un nouvel élan à votre entreprise, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

JGR/slr

p.j.

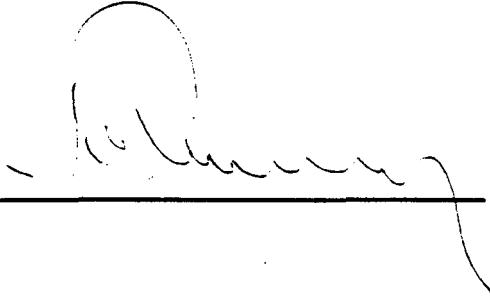


JEAN-GUY ROUSSEAU

TREMBLAY, DESCHÈNES & ASSOCIES INC.
229, boulevard La Salle
Baie-Comeau (Québec)

ACCEPTATION DE MANDAT

Je, **JEAN-CLAUDE TREMBLAY**, président de Tremblay, Deschênes et Associés inc., suis dûment autorisé et accepte l'offre de service présentée par Monsieur Jean-Guy Rousseau, selon les termes et conditions décrits dans ladite offre de services.

Signature: 

Baie-Comeau, le 6 Mai 1987

ANNEXE 4

Dans le cadre de l'étude que je mène actuellement au sein de votre entreprise, je vous rencontrerai dans la journée du

Auriez-vous l'obligeance de remplir la fiche personnelle ci-jointe pour me la remettre lors de notre rencontre.

— Au niveau de la formation académique, vous pouvez ajouter des sessions de cours qui n'ont pas mené à l'obtention d'un diplôme.

Exemple: un cours d'initiation à l'informatique.

— Au niveau de l'expérience, énumérez aussi l'expérience de stages et emploi d'été comme étudiant.

— Au niveau de la description du travail, il s'agit d'élaborer ce qui constitue votre tâche habituelle, le temps moyen consacré par semaine ou par mois (durée) et les relations que ces différentes tâches ont avec les autres départements (liens) ou avec l'extérieur.

Veuillez aussi remplir le questionnaire sur les attitudes.

Je vous remercie de votre coopération. Ce sera un plaisir pour moi de vous associer à ma démarche en vue d'améliorer le fonctionnement de votre entreprise.

JEAN-GUY ROUSSEAU



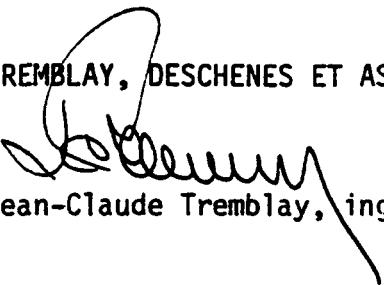
AVIS AUX EMPLOYES DE TREMBLAY, DESCHENES & ASSOCIES INC.

Nous avons décidé d'entreprendre une étude sur les structures de fonctionnement de notre entreprise en vue d'identifier ses faiblesses et ses forces et ce dans le but d'améliorer son efficacité et rendre encore plus harmonieux le climat de travail.

Nous avons confié ce mandat d'étude à Monsieur Jean-Guy Rousseau dans le cadre d'une maîtrise de perfectionnement qu'il poursuit, et à cette fin il devra rencontrer personnellement chaque employé de notre entreprise.

Je vous remercie à l'avance de la collaboration que vous apporterez dans l'exécution de cette étude.

TREMBLAY, DESCHENES ET ASSOCIES INC.


Jean-Claude Tremblay, ing.

BAIE-COMEAU, LE 15 MAI 1987

BIBLIOGRAPHIE

Ambrose, David M.;

Transfer of the family-owned business, Journal of Small Business Management, January 1983, p. 49-55.

Anonymous;

Sons and heirs ... are they fit to manage?
Industrial Distribution, vol. 72, no 5, May 1982, p. 85-86.

Auger, R. et Lalonde, C.;

Le redressement de la gestion ou la gestion du redressement: un processus possible, Chicoutimi, Revue PMD, vol. 1, no. 1, 1982, p. 7-11.

Baker, M. et Rowe, M.P.;

Are you hearing enough employee concerns?, Harvard Business Review, may-june 1984, p. 127-135.

Barnes, Louis B. and Hershon, Simon A.;

Transferring power in the family business, Harvard Business Review, may-june 1984, p. 127-135.

Bazinet, A.,

L'évaluation du rendement, Les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise, Agence d'Arc inc. 1980, 147 pages.

Beckhard, Richard and Dyer, W. Gibb, Jr.;

Managing Change in the Family Firm - Issues and Strategies Family Firm - Issues and Strategies, Sloan Management Review, Spring 1983, p. 59-65.

Bélanger, Laurent;

Gestion des ressources humaines, éditions Gaétan Morin, 2^e édition, Chicoutimi 1979, 363 pages.

Bélanger, L., Petit, A. et Bergeron, J.L.;

Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Chicoutimi, édition Gaétan Morin, 1983, 419 pages.

Béliveau, D., D'Ambroise, G., et Ritchie, J.R.B.;

Consultation de propriétaires dirigeants Québécois sur les problèmes de la PME en région, (régions 01, 02, 08 et 09), Collection Etudes et Recherches, Edité par l'Office de planification et de développement du Québec, 1977.

Benabou, Charles et Abravanel Harry;

Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation, Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi 1986, 597 pages.

Berne, Eric;

Des jeux et des hommes, Editions Stock, Paris 1964, 212 pages.

Birley, Sue;

Succession in the Family Firm: the inheritor's view, Journal of Small Business Management, July 1986, p. 36-43.

Blake, Robert R. et Mouton, Jane S.;

Les deux dimensions du management, les éditions d'organisation, Paris 1985.

Bordeleau, Francine;

L'entreprise dans un environnement en mutation:

1. La crise des valeurs,
La Revue Desjardins no 6, 1986, p. 26-29.
2. Comment gérer la crise?
La Revue Desjardins no 1, 1987, p. 23-26.

Briand, A. et Simard, P.H.;

Un modèle conceptuel de gestion intégrée des ressources humaines, Chicoutimi, Revue PMO, vol. 1, no. 1, 1982, p. 14-15.

Brousseau, Richard;

- Qu'est-ce qu'un bon <<boss>>?, Sources (bulletin de l'ENAP) février 1986.

- Les empreintes du leadership, Sources (bulletin de l'ENAP) octobre 1986.

Brunet, L.;

Le climat de travail dans les organisations, Montréal, Editions Agence d'Arc, 1983, 141 pages.

Carlzon, Jan;

Renversons la pyramide : Inter Editions, Paris 1986, 221 pages.

Castonguay, Jean;

- L'intrapreneuring: clé de l'innovation, Sources (bulletin de l'ENAP), sept.-oct. 1985.
- La technologie porteuse d'humanitude, (entrevue avec Albert Jacquart) Sources (bulletin de l'ENAP) janvier 1987.
- Les employés veulent être traités comme des machines! Sources (bulletin de l'ENAP) janvier 1987.

CDE (Le Centre des dirigeants d'entreprise);

- Nos cadres, qui sont-ils...? Dans un monde en mutation. Montréal, 4^e trimestre 1986.
- Bâtir une équipe gagnante - Faire le point et se choisir un cap. Montréal, 1^{er} trimestre 1987.
- Nos cadres, qui sont-ils ...? Une personne avant tout. Montréal, 2^e trimestre 1987.
- Bâtir une équipe gagnante - Mobiliser l'intelligence. Montréal, 3^e trimestre 1987.

Charbonneau, R.;

Recherche-action: Quelques outils pour la planification, l'analyse et l'évaluation de: plans, programmes, projets. Laboratoire d'Etudes Économiques et Régionales, janvier 1981.

Choquette, Claude et Brunelle, Jean;

Le management de la PME. Editions Bo-Pré, St-Jean-sur-Richelieu 1985, 347 pages.

Cloutier, Denis. B.;

Les conseils d'administrations consultatifs: un nouvel instrument d'aide au gestionnaire. Le Soleil, Québec 22 octobre 1987, C-7.

Cohen, Alan and Quarrey, Michael;

Performance of employee-owned Small Companies: a preliminary study. Journal of Small Business Management, April 1986, p. 58-63.

Colwell, Marian;

Le gestionnaire. Les Editions de l'Homme, Montréal 1986, 193 pages.

- Côté, Abravanel, Jacques et Bélanger;
Individu, groupe et organisation. Gaétan Morin
éditeur, Chicoutimi 1986, 440 pages.
- Coupal, M.;
La gestion de redressement, une approche psycho-socio-logique de la tâche du consultant. Revue PMO, vol. 1, no. 4, 1984, p. 16-19.
- Crener, Maxime et Monteil, Bernard;
Principes de management. Editions Les presses de l'Université du Québec, édition, Québec 1975, 531 pages.
- Cribbin, James J.;
Le leadership. Editions de l'Homme, Montréal 1986, 314 pages.
- Crozier, M. et Friedberg, E.;
L'acteur et le système. Paris, Editions du Seuil, 1977, 435 pages.
- Danco, Leon. A.;
It's your business-perpetuate or liquidate. Retail Control, vol. 43, no 9, 1975, p. 58-64.
- Dell'Aniello, P. et als.;
Problèmes de la continuité dans la PME québécoise. Université du Québec à Montréal, novembre 1977, 47 pages.
- Denis, J.M.;
- Essai sur le redressement. Revue PMO, vol. 1, no. 4, 1984, p.20-22.
- Un cas de redressement spectaculaire. Revue PMO, vol. 1, no. 4, 1984, p. 24.
- Redresseur ou liquidateur. Revue PMO, vol. 1, no. 4, 1984, p. 20-23.
- Doin, Richard, et Lamarre, Daniel;
Les relations publiques. Editions de l'Homme 1986, 219 pages.
- Drouin, Gilles;
- Imaginaire et leadership. Sources (bulletin de l'ENAP) juillet 1986.
- L'humain au cœur du changement. Sources (bulletin de l'ENAP) octobre 1986.

Dufresne, Jacques et Jacques, Jocelyn;
Crise et leadership. Editions Boréal Express,
Montréal 1983, 326 pages.

Dumas, Pierre;
La différence vient d'en haut. Sources (bulletin de
l'ENAP) février 1986.

Dupuis, Bernard;
Une PME d'ingénieurs au service de ses semblables.
Le magazine PME, Montréal sept. 1986, p. 51-52.

Dutrisac, Robert;
- Au-delà de la réussite financière, le capital humain. Le magazine PME, Montréal oct. 1986, p. 8-9.
- Leaders et managers: sont-ils irréconciliables?
Idem p. 39-31.

Fecteau, Michel;
Une dimension clandestine de l'entreprise: sa culture. La Revue Desjardins no 5, 1987, p. 4-7.

Fédération canadienne de l'Entreprise indépendante;
- Lignes directrices pour l'expansion de la petite entreprise au Canada. Vancouver, le 25 février 1985,
20 pages.
- Guide de gestion de la petite entreprise. 2^e édition, Une publication des Services éducatifs, 1985,
38 pages.

Fillion, Jacques;
Réorganisation d'une entreprise qui change de dirigeant. Chicoutimi, Revue PMD, vol. 1, no 3, 1984 p.
11.

Finance;
- Les ressources humaines sont devenues une préoccupation centrale des entreprises. (Françoy Roberge)
09 mars 1987, p. 5.
- La compartimentation des tâches empêche le développement de l'intrapreneurship. (Françoy Roberge)
16 mars 1987, p. 5.
- Supplément <<Management>>. (Richard Du Paul) 03 mars 1986, p. 23-32.

Flipo, Jean-Paul;

Le management des entreprises de services. Les Editions. Les Editions d'Organisation, Paris (copie miméographiée).

Fortin, Paul-A.;

Devenez entrepreneur. Les Presses de l'Université Laval, Québec 1986, 302 pages.

Gélinier, Octave et Gaultier, André;

L'avenir des entreprises personnelles et familiales. Editions Hommes et Techniques, 1979.

Gordon, DR Thomas;

Cadres et dirigeants <<efficaces>>. Editions Bel-fond, Paris 1980, 301 pages.

Gouvernement du Canada;

Document de Consultation sur la Petite et Moyenne Entreprise. Expansion Industrielle Régionale, février 1985.

Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme;

Comment établir un plan stratégique. Collection Gestion de la PME Industrielle, 1979, 29 pages.

Harris, Thomas. A.;

D'accord avec soi et les autres. Editions Epi, Paris 1973, 243 pages.

Hogues, J.P.;

L'homme et l'organisation. Editions Commerce, 1980.

Klein, Easy;

Financial planning for succession. Dun and Bradstreet Reports, vol. 34, no 4, July-August 1986, p. 28-31.

Kother, Philip;

Principes de marketing. Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi 1985, 687 pages.

Laflamme, M.;

- Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale. Chicoutimi, Editions Gaétan Morin, 1977, 224 pages.

- Dix approches pour humaniser et développer les organisations. Editions Gaétan Morin, Chicoutimi 1976, 142 pages.
 - Le management: approche systémique, théorie et cas. Editions Gaétan Morin, 1977, 247 pages.
- Lafrance, André A.:**
Les clefs de la réussite. Les Editions Primeur inc., Montréal 1984, 102 pages.
- Lalonde, C.:**
Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: Une étude en contexte régional au Québec. "Thèse présentée à l'Ecole des gradués de l'Université Laval", février 1984, 362 pages.
- Lamarche, Mathieu:**
- L'autodiagnostic du contrôle des coûts de main-d'œuvre. Revue: Le Québec industriel, Montréal sept. 1985, p. 56-57.
- L'autodiagnostic des méthodes de travail. Revue: Le Québec industriel, Montréal janvier 1986. p. 33.
- Laprise, Germain:**
- La continuité de la PME au Québec, novembre 1984, 40 pages.
- Un modèle de planification stratégique pour le redressement de la gestion dans une PME. Université du Québec à Chicoutimi, septembre 1985, 122 pages.
- Laurin, P.:**
Le management, Texte et cas. McGraw-Hill, Editeurs, 1973.
- Lefebvre, Gérald:**
Savoir organiser, savoir décider. Editions de l'Homme, Montréal 1975, 166 pages.
- Les Affaires:**
- La relève dans les PME. 8 novembre 1986, p. 2-5.
 - Le règne de l'entrepreneurship arrive. (Gilles Des Roberts) 19 septembre 1987, p. 27.
 - L'intégration de deux entreprises requiert une bonne planification stratégique. (Christiane Langevin) 26 septembre 1987, p. 35.

- L'évaluation des cadres supérieurs va au-delà de la performance financière de l'entreprise. (Gilles Des Roberts) 10 octobre 1987, p. 30.
- Pour survivre, les entreprises doivent apprendre à favoriser l'innovation. (Gilles Des Roberts) 10 octobre 1987, p. 36.
- L'entrepreneur doit devenir un architecte de l'innovation. Gilles Des Roberts 10 octobre 1987, p. 37.
- Le Québec se dirige de plus en plus vers une société entrepreneuriale. (Paul.A. Fortin) 10 octobre 1987, p. 43.
- L'intégration de deux entreprises doit faire appel à une démarche structurée et planifiée. (Christiane Langevin) 10 octobre 1987, p. 48.
- La réforme fiscale change les règles du jeu quant à la rémunération des actionnaires-cadres. (Clément St-Cyr) 10 octobre 1987.
- Les entreprises doivent apprendre à identifier et à développer les leaders. (Gilles Des Roberts) 17 octobre 1987, p. 16-17.
- La rémunération: un excellent moyen d'accroître le rendement des PME à tous les paliers. (Guy Lemieux) 24 octobre 1987, p. 2-3.
- Croissance et dynamisme sont à la portée des entreprises familiales. (Gilles Massé) 07 novembre 1987.
- Les nouveaux gestionnaires exigent des conseils d'administration dynamiques. (Gilles Des Roberts) 07 novembre 1987.
- Dossier/Entreprise - Université, 07 novembre 1987.
- L'université doit mettre en place une structure d'accueil pour les entreprises. (Jean-Paul Gagné) 14 novembre 1987, p. 30.
- Le conseil d'administration d'une PME est surtout là pour appuyer l'entrepreneur. (Jean-Paul Gagné) 14 novembre 1987, p. 42.43.
- Les relations publiques: partie intégrante de la stratégie d'une entreprise. (Lucie Piché) 12 octobre 1985, p. 42.

Likert, R.;

Le gouvernement participatif de l'entreprise. Collection Hommes et Organisations, Paris 1974, 264 pages.

Longenecker, Justin C. and Schoen, John E.;

Management succession in the family business. Journal of Small Business Management, July 1978, p. 1-6.

Marcoux, Jean-L.;

La rémunération incitative. Le magazine PME, Montréal juin 1987, p. 85.

Massie, J.L.;

Méthodes actuelles de direction des entreprises. Paris, Les Editions d'Organisation, 1969, 237 pages.

Mathieu, Jacques;

- Une renaissance du management. Sources (bulletin de l'ENAP) sept.-oct. 1985.

- Culture et leadership. Sources (bulletin de l'ENAP) février 1986.

McDermott, Kevin;

Replacing the oldman-A guide to succession. Dun and Bradstreet Reports, vol. 34, no 4, July-August 1986, p. 22-25.

Morazain, Jeanne;

Les héritiers. Montréal, Le Devoir économique, vol. 3, no 6, octobre 1987, p. 49-61.

Morin, Marc-André;

La fiscalité et la continuité de la direction dans les PME. Québec, le 15 février 1978, 17 pages.

Naud, Julien;

La relève et la succession dans les PME familiales québécoises. Etude commandée par le MIC et réalisée par l'Institut de recherche sur la PME de l'Université Laval, Québec, juillet 1986, 94 pages.

Nelton, Sharon;

Making sure your business outlast you. Nation's Business, vol. 74, no. 1, January 1986, p. 32-38.

Nolet, Louis-Paul;

- Un conseil d'administration pour la PME. Le magazine PME, Montréal décembre 1985, p. 53-54.

- Pour un conseil d'administration équilibré. Le magazine PME, Montréal juin 1986, p. 61-62.
- Paiser, Richard B. and Wooten, Leland M.;
Life - cycle changes in Small Family Businesses.
 Business Horizons, vol. 26, no. 3, May-June 1983, p. 58-65.
- Parent, Réjean;
Les causes des faillites des entreprises.
 Chicoutimi, Revue PMO, vol. 1, no 4, 1985, p. 15.
- Perreault, Y. G., et Dell'Aniello, P.;
Comment la PME peut survivre aux années 80.
 Programme Formation de l'Homme d'Affaires PME inc., 1982, 246 pages.
- Perreault, Yvon G.;
Le succès d'une PME: qu'en est-il au juste. Le magazine PME, Montréal septembre 1986, p. 68.
- Perron, Gilles;
Les successions. Séminaire de spécialisation, Université du Québec à Chicoutimi, avril 1982.
- Peters, James W. and Mabry, Edward A.;
The personal officer as internal consultant.
 Personnel Administrator, April 1981, p. 29-33.
- Peters, T., Waterman, R.;
Le prix de l'excellence. Paris, Inter-éditions, 1983, 359 pages.
- Peterson, Rein;
Petites et moyennes entreprises, pour une économie équilibrée. Le Cercle du Livre de France, Ottawa, 1978, 249 pages.
- Philibert, Jocelyn;
Savoir se taire, c'est aussi communiquer. La Revue Desjardins no 4, 1986, p. 28-30.
- Pilote, Anne et als;
Guide de la petite et moyenne entreprise en difficulté. Université du Québec à Chicoutimi, novembre 1985, 230 pages.
- Prevost, P.;
- Le diagnostic d'un système d'activités humaines.
 "Elaboration d'un cadre méthodologique" 2^e version, 15 novembre 1982, 58 pages.

- Le diagnostic-intervention: une approche systématique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Chicoutimi LEER, 92 pages.
- Reinold, Cheryl;
Le patron. Les Editions de l'Homme, Montréal 1986.
- Rini, Geri;
Le Je, pour mieux développer son autonomie. Les Editions Primeur inc. Montréal 1984, 142 pages.
- Robidoux, Jean;
Les crises administratives dans les PME en croissance. Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi 1980, 125 pages.
- Rosen, Corey;
Selling a small business to its employees through an Esop. Journal of Small Business Management, April 1982, p. 57-62.
- Rosnay, Joël de;
Le macroscope - Vers une vision globale. Editions du Seuil, Paris 1975, 295 pages.
- Rousseau, Jean-Guy;
Survie d'entreprise ... à la recherche d'une relève. décembre 1986, 62 pages.
- Roy, M., Roy, R., Prevost, P., et alls.;
Vers une définition du concept de la recherche-action. Chicoutimi, Revue de gestion des PMD, vol. 1, no. 1, 1982.
- Sévigny, Marc;
Qu'est-ce qui anime vraiment le leader? La Revue Desjardins no 3, 1987, p. 26-29.
- Schumacher, E.F.;
Small is beautiful. Editions Le Seuil, 1978, 316 pages.
- Tarrab, Gilbert;
Evaluation des tâches et rémunération . Editions Vermette, Montréal 1985, 171 pages.
- Tremblay, S.;
Guide de planification pour PME. Revue de gestion des petites et moyennes entreprises, Chicoutimi, vol. 1, no 2, 1983, p. 12-19.

Verreault, Michel;

Pour les PME: un Conseil d'administration ou un
«Comité de sages de la gestion». La Revue
Desjardins, vol. 52, no 6, 1986, p. 30-31.

Vickman, Thomas M.;

A critical look at Esops. Journal of Small Business
Management, January 1983, p. 8-13.

Wallot, Hubert;

Les aspects humains de la crise dans la petite
entreprise. Chicoutimi, Revue PMD, vol. 1, no 4,
1985, p. 12-14.

Weston, J.F., et Brigham, E.F.;

Gestion financière. Montréal, Les Editions HRW ltée,
2^e version, 1976.

Wittaker, Gerald F.;

The Esop - a tool for small business survival?
Journal of Small Business Management, July 1978, p.
19-23.