

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

ROLAND LORD

B.A.A.

DIAGNOSTIC SUR LES SYSTEMES ADMINISTRATIFS DE  
LA COMMISSION DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE L'ABITIBI-TEMISCAMINGUE

MARS 1988

Ce mémoire a été réalisé à l'U.Q.A.T. dans le cadre  
du programme de Maîtrise en gestion des P.M.O. de  
l'U.Q.A.C. extensionné à l'U.Q.A.T.



### **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.

## RESUME

Le diagnostic des services administratifs de la Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue (C.F.P.) a été conçu dans le cadre d'un mémoire de Maîtrise en petites et moyennes organisations de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Ce programme de Maîtrise favorise la résolution des problèmes organisationnels par la recherche-action. Cette méthode de recherche est basée sur une approche systémique des organisations. On l'appelle aussi "méthodologie des systèmes souples". Elle est basée sur l'intervention et vise à produire un changement susceptible d'améliorer "la situation problématique".

Ce processus de changement est l'aboutissement d'une démarche d'investigation réalisée par les acteurs du système à l'étude eux-mêmes. Il passe, dans un premier temps, par l'élaboration d'une problématique faisant l'objet d'un consensus de la part des acteurs et, dans un deuxième temps, par le développement d'un modèle conceptuel. Ce modèle est, en fait, la solution acceptable pour résoudre le problème choisi. Un processus d'ancrage fait le lien entre ces deux étapes majeures.

Cette recherche vise à fournir à la direction de la C.F.P. un portrait des services administratifs. Ainsi, la direction pourra évaluer la capacité des services administratifs à prendre de nouvelles responsabilités.

La Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue est une organisation para-publique qui doit répondre de ses actes au ministre de la Main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu. La C.F.P. a pour mandat principal (sa mission) d'estimer les besoins en main-d'oeuvre et les besoins de la main-d'oeuvre de la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

Au Québec, les CFP prennent leur origine dans un accord conclu entre le gouvernement fédéral et la province de Québec. Cet accord porte sur la formation professionnelle des adultes et fait en sorte qu'une bonne partie des sommes d'argent qui sont dépensées au Québec provient du gouvernement fédéral.

Le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu (MMSR) définit les politiques, les orientations ainsi que les programmes en matière de qualification et de formation professionnelle. Il a également le pouvoir légal d'établir les règles de fonctionnement, les

structures et les mécanismes nécessaires à l'atteinte des objectifs relatifs à la main-d'oeuvre. Pour atteindre ses objectifs le MMSR a créé le réseau des CFP.

Par contre, même si le MMSR est chargé d'administrer les programmes relatifs à la formation des adultes, son réseau ne dispense par de cours directement. Le gouvernement du Québec a établi un principe selon lequel les adultes doivent être formés par le réseau public d'éducation. Ce principe fait en sorte que les CFP ont à faire le lien entre les besoins des individus et des entreprises en matière de formation professionnelle et les institutions d'enseignement. Les CFP achètent de ces dernières les cours nécessaires pour répondre aux besoins exprimés.

La C.F.P. a une structure consultative. A la base, la corporation est composée de comités consultatifs régionaux (CCR) représentant les secteurs d'activités économique de la région. Ces comités sont formés à part égale de représentants d'entreprises et de représentants des salariés de ces entreprises. Les membres du bureau de direction et du conseil d'administration de la C.F.P. sont choisis parmi les participants de ces CCR. Ces deux niveaux d'autorité ont à gérer et à fixer les objectifs de la C.F.P. Le directeur général est chargé d'appliquer les politiques et décisions qui y sont prises.

Pour fonctionner, la C.F.P. est structurée en quatre services: les services administratifs, le service de l'admission, le service des communications et le service du plan de formation. Le premier doit voir à l'administration courante de la C.F.P. Le deuxième s'occupe de la clientèle adulte et le troisième gère les programmes de formation.

L'objectif de cette recherche est de diagnostiquer les services administratifs afin d'identifier les endroits où il y a des faiblesses organisationnelles. De cette manière, il sera possible de suggérer des solutions sans toutefois vérifier leur applicabilité. Les services administratifs gèrent les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de la C.F.P. Ils sont sous la responsabilité d'un adjoint à la direction générale, services administratifs (ADGSA). La personne qui occupe actuellement ce poste est l'auteur de la présente recherche.

D'ailleurs, ce service compte 16 personnes. Elles y occupent diverses fonctions au niveau du secrétariat, de la comptabilité, de l'entretien des immeubles et du contrôle des inventaires.

Les services administratifs appliquent de nombreuses règles administratives en provenance du Conseil du Trésor, du MMSR, du bureau de direction et du directeur général de la C.F.P. De plus, ils administrent et appliquent deux conventions collectives: celle des employés de soutien et celle des professionnels. Ces conventions sont négociées provincialement par le MMSR. Elles établissent des règles de fonctionnement en matière de relations de travail, tels le recrutement, l'ancienneté, les congés sociaux, etc.

La méthodologie des systèmes souples fait en sorte que le système de production des services administratifs est décrit sous forme de processus constitués des activités qui y sont effectuées. C'est ainsi que ces activités sont regroupées en six systèmes: le système de gestion du personnel, le système de planification et de contrôle budgétaire, le système de facturation et d'encaissement, le système d'inventaire, le système d'achat et de comptes à payer et finalement, le système de paie.

Le chapitre VI décrit les ressources utilisées par les services administratifs. Il est particulièrement important d'attirer l'attention du lecteur sur la description des ressources humaines. C'est à cette partie que l'implication des acteurs dans cette recherche prend son sens véritable puisqu'elle consiste à recueillir les opinions des acteurs quant à leurs problèmes organisationnels.

Dans un premier temps, le chercheur décrit les problèmes de cueillette de données occasionnés par sa position particulière d'acteur/chercheur. Il explique qu'il n'a pu, par exemple, utiliser un questionnaire à cause d'éléments reliés aux relations de travail du moment et au climat organisationnel. Par contre, en procédant par entrevues individuelles, le chercheur a quand même pu recueillir suffisamment d'information pertinente et fiable pour répondre aux objectifs de la méthodologie.

En général, les acteurs se disent satisfaits des services administratifs. Il reste quand même des attentes à combler et des ajustement à affectuer. Par contre, les employés de soutien ont soulevé beaucoup de problèmes se rapportant plus à des attitudes et des comportements qu'à des technicités administratives. Ces employés ont mis en évidence l'existence de nombreuses frustrations et une démotivation importante qui originent, disent-ils, d'un manque de confiance envers la direction de la C.F.P. Ils précisent qu'ils sont peu motivés parce qu'ils sont peu impliqués dans les affaires de la C.F.P. et sont très mal informés.

La recherche démontre que ces attitudes et comportements ont une grande influence sur le climat de travail de l'organisation ce que confirme la littérature. L'analyse du climat de travail de la C.F.P. démontre l'absence de relation de confiance supérieurs/subordonnés et fait ressortir davantage la méfiance. Il y a des forces motivationnelles très fortes en cause.

A la lumière de la description des services administratifs, deux problèmes majeurs ressortent: un premier de nature organisationnelle et structurelle et un deuxième relatif au climat de travail. Le chercheur et les acteurs ont décidé de se pencher sur le deuxième problème. Pour ce faire, ils ont choisi de développer un modèle de gestion des ressources humaines qui vise à améliorer la qualité de vie au travail. On espère ainsi pouvoir régler le problème de climat et augmenter la productivité.

Pour proposer un modèle de gestion des ressources humaines comme outil d'amélioration du climat de travail et de qualité de vie, le chercheur a procédé à une recherche théorique lui permettant de vérifier s'il faisait fausse route dans son choix et ses recommandations aux autres acteurs. La littérature lui aura donc permis de constater qu'il peut arriver à répondre aux attentes par un modèle de gestion des ressources humaines.

L'apport théorique démontre que la gestion des ressources humaines doit tenir compte de beaucoup d'éléments (environnement interne et externe, ressources disponibles, individus, style de management, genre de planification, etc.) pour réunir les conditions essentielles à une bonne efficacité organisationnelle. A ces éléments s'ajoutent le concept de communication qui doit prendre une grande place dans tout modèle de gestion des ressources humaines. La recherche démontre, en effet, que l'absence de communication produit à plus ou moins long terme un climat d'incertitude et d'inquiétude parmi les employés d'une organisation.

Le modèle conceptuel proposé est composé de neuf activités reposant sur la motivation des salariés par une organisation adéquate du travail, sur l'évaluation de son contenu et sur le développement de meilleures relations interpersonnelles. Ces activités sont les suivantes: fixer les objectifs, sélectionner le personnel, motiver le personnel, perfectionner le personnel, informer le personnel, apprécier le personnel, contrôler la gestion, organiser le travail et évaluer les tâches. Chacune de ces activités est appuyée par un apport théorique confirmant sa nécessité et ses objectifs.

Ce modèle, on le voit, dépasse les simples relations de travail et leur contexte contraignant. Il tente de trouver des solutions originales qui favorisent les intérêts des salariés et ceux de la C.F.P. par une meilleure productivité. Il favorise l'implication des salariés et permet ainsi leur motivation par une organisation adéquate du travail et le développement de meilleures relations interpersonnelles.

Le modèle proposé diffère du système utilisé actuellement par les services administratifs. Cette différence origine des objectifs fondamentaux de chacun de ces systèmes: le premier vise à intégrer davantage les salariés à la C.F.P. tandis que le deuxième sert à gérer les conventions collectives.

Pour arriver à implanter efficacement le modèle, il sera nécessaire que les acteurs modifient leurs attitudes et comportements au travail. Pour ce faire, il faudra faire appel à un agent de changement. Toutefois, il s'embles que cet agent de changement devrait être externe à la C.F.P. à cause du climat de méfiance qui y existe.

Avant de penser à utiliser le modèle, il faudra également aller plus loin dans le diagnostic et considérer le point de vue de tout le personnel; on ne peut en effet appliquer un système de gestion des ressources humaines qu'à une partie seulement du personnel d'une organisation. Est-ce que les professionnels ont les mêmes opinions et perceptions que les employés de soutien?

Enfin, dans sa réflexion finale, l'auteur met en doute l'efficacité d'une recherche-action dans le contexte où le chercheur est à la fois acteur et chercheur. Cette dualité lui impose des limites importantes quant aux types d'interventions qu'il peut faire et dans ce qu'il peut dire. Le niveau d'efficacité d'une telle recherche dépend de la relation de confiance qui existe entre le chercheur et les autres acteurs.

De plus, il est très difficile de prévoir à l'avance les résultats d'une recherche-action et d'en évaluer les embûches. Ce qui laisse croire à l'auteur que la recherche-action ne peut être efficace que dans des milieux susceptibles d'offrir une certaine ouverture d'esprit quant à la participation active des acteurs à l'élaboration et à la solutions des problèmes.

## TABLE DES MATIERES

	page
RESUME .....	i
TABLE DES MATIERES .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	xii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE PREMIER	
L'ENVIRONNEMENT DE LA COMMISSION DE FORMATION PROFESSIONNELLE .....	10
1. LES INTERVENANTS .....	10
1.1 L'accord Canada-Québec .....	10
1.2 Le gouvernement fédéral .....	12
1.3 Le gouvernement provincial .....	12
1.3.1 Le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu .....	13
1.3.2 Le ministère de l'Education du Québec .....	15
1.4 Les clientèles .....	17
1.4.1 Les adultes .....	17
1.4.2 Les entreprises .....	18
CHAPITRE II	
LE SUPER SYSTEME .....	21
2. L'ORGANISATION .....	21
2.1 L'historique .....	21
2.2 Les considérations légales .....	23



2.3	La structure .....	24
2.3.1	La structure consultative .....	25
2.3.2	La structure organisationnelle .....	29
2.3.2.1	L'assemblée générale annuelle .....	29
2.3.2.2	Le conseil d'administration .....	31
2.3.3	Le bureau de direction .....	32
2.3.4	La direction générale .....	33
2.4	La gestion des services .....	33
2.4.1	Les services administratifs .....	33
2.4.2	Le service des communications .....	34
2.4.3	Le service de l'admission .....	34
2.4.4	Le service du plan de formation .....	35
2.4.5	Le service de l'évaluation postformation .....	36
2.5	Les programmes .....	36
CHAPITRE III		
LE SYSTEME GENERAL .....		39
3.	LES DIAGRAMMES DES FLUX D'INFORMATION .....	39
3.1	Le processus d'accueil et référence .....	41
3.1.1	Accueillir la clientèle .....	41
3.1.2	Informar sur les cours et les professions .....	41
3.1.3	Orienter les personnes .....	42
3.1.4	Assister les groupes et les individus .....	42
3.1.5	Référer la clientèle .....	43
3.2	Le processus d'estimation des besoins .....	43
3.2.1	Recueillir les besoins .....	43
3.2.2	Préciser les besoins de formation .....	44
3.2.3	Prioriser les besoins .....	44
3.2.4	Identifier les programmes .....	45
3.2.5	Evaluer la formation .....	46
3.3	Le processus de gestion de la formation .....	46
3.3.1	Informar les institutions .....	47

3.3.2	Négocier avec les institutions .....	47
3.3.3	S'assurer du suivi des activités .....	48
3.3.4	Recommander le paiement .....	49
CHAPITRE IV		
	LE SYSTEME A L'ETUDE .....	50
4.	LES SYSTEMES ADMINISTRATIFS .....	50
4.1	L'historique .....	52
4.2	L'organigramme .....	53
4.3	Le système .....	54
4.4	La description des tâches .....	57
4.4.1	Adjoint à la direction générale (services administratifs) .....	57
4.4.2	Technicien en administration .....	58
4.4.3	Aide-magasinier .....	58
4.4.4	Magasinier .....	58
4.4.5	Aide-domestique .....	59
4.4.6	Concierge .....	59
4.4.7	Téléphoniste .....	59
4.4.8	Secrétaire .....	60
4.4.9	Commis-intermédiaire .....	60
4.5	Les procédures et règlements .....	60
4.5.1	Gouvernement du Québec (Conseil du trésor) .....	61
4.5.2	MMSR - Direction du soutien à la gestion du réseau ..	64
4.5.2.1	Procédures administratives .....	64
4.5.3	Procédures internes .....	67
4.5.4	Bureau de direction .....	68
4.5.5	Conventions collectives .....	69
CHAPITRE V		
	LE PROCESSUS .....	83
5.1	Le système de gestion du personnel .....	83

5.2	Le système de planification et de contrôle budgétaire .....	86
5.3	Le système de facturation et d'encaissement .....	89
5.4	Le système d'inventaire .....	92
5.5	Le système d'achats et de comptes à payer .....	95
5.6	Le système de paie .....	97
CHAPITRE VI		
LES RESSOURCES .....		100
6.1	La cueillette des perceptions .....	101
6.2	Les ressources humaines .....	103
6.2.1	Les cadres .....	103
6.2.2	La direction .....	105
6.2.3	Les employés de soutien .....	106
6.2.4	Le MMSR .....	109
6.3	Les finances .....	111
6.4	La technologie .....	118
CHAPITRE VII		
LE CLIMAT ORGANISATIONNEL .....		120
7.1	Les indicateurs .....	121
7.2	Les attitudes et les perceptions .....	123
CHAPITRE VIII		
L'ELABORATION D'UNE PROBLEMATIQUE .....		126
8.1	Les éléments problématiques .....	126
CHAPITRE IX		
L'ANCRAGE .....		135
9.1	Le choix du système pertinent .....	135
9.2	La définition du système pertinent .....	136

9.3	La validation de la définition .....	137
9.4	La validation de la définition par les intervenants .....	141
9.5	L'apport théorique .....	143
CHAPITRE X		
	LA CONCEPTUALISATION .....	149
10.1	L'orientation du modèle .....	150
10.2	Le modèle .....	152
10.3	La validation théorique du modèle .....	154
10.4	Les activités .....	158
10.4.1	Fixer les objectifs .....	159
10.4.2	Sélectionner le personnel .....	161
10.4.3	Motiver le personnel .....	163
10.4.4	Perfectionner le personnel .....	166
10.4.5	Informar le personnel .....	169
10.4.6	Apprécier le personnel .....	171
10.4.7	Contrôler la gestion .....	174
10.4.8	Organiser le travail .....	176
10.4.9	Evaluer les tâches .....	180
CHAPITRE XI		
	LA COMPARAISON .....	184
11.1	La comparaison technique .....	184
11.2	La méthodologie de présentation .....	186
11.3	Les intervenants .....	188
11.3.1	La direction .....	188
11.3.2	Les salariés .....	190
11.4	Les zones d'incertitude .....	191
11.5	Les possibilités de changement .....	194

CHAPITRE XII	
LA REFLEXION THEORIQUE .....	199
12.1 La méthodologie .....	199
12.2 La méthodologie des systèmes souples à la C.F.P. ....	203
12.3 L'expérience actuelle .....	210
12.4 Les connaissances acquises .....	218
CONCLUSION .....	221
BIBLIOGRAPHIE .....	227
ANNEXE 1 .....	229
ANNEXE 2 .....	231
ANNEXE 3 .....	233

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAU

	page
FIGURE 1      Méthodologie des systèmes souples	4
FIGURE 1-A    Super système	20
FIGURE 2      Structure	26
FIGURE 3      Structure organisationnelle	30
FIGURE 4      Système général	40
FIGURE 5      Organigramme des services administratifs	55
FIGURE 6      Système à l'étude	56
FIGURE 7      Système de gestion du personnel	84
FIGURE 8      Système de planification et de contrôle budgétaire	87
FIGURE 9      Système de facturation et d'encaissement	90
FIGURE 10     Système d'inventaire	93
FIGURE 11     Système d'achats et de comptes à payer	96
FIGURE 12     Système de paie	98
FIGURE 13     Système de gestion des ressources humaines	151
 TABLEAU       Répartition des effectifs autorisés	 112

## INTRODUCTION

### 1. LES OBJECTIFS

Pour l'auteur, il s'agit de rédiger un mémoire de Maîtrise en vue de respecter l'exigence partielle de la Maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Le présent travail est bien plus qu'un simple exercice pédagogique. Il est en fait une intervention dans une organisation, soit à la Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue (C.F.P.) Par ailleurs, l'auteur est à l'emploi de cette organisation et y occupe un poste de cadre. Cette caractéristique est importante à souligner car dans les faits, il est le supérieur immédiat de la majorité des personnes qui sont impliquées dans cette recherche.

La C.F.P. se définit comme une organisation para-publique qui répond de ses actes au Ministre de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu. Sa mission est d'estimer les besoins en main-d'oeuvre et de la main-d'oeuvre. D'autre part, elle doit administrer une variété de programmes gouvernementaux. Généralement, ces programmes s'adressent aux entreprises et aux organismes. Pour effectuer ses opérations, la C.F.P. dispose d'une équipe d'une quarantaine d'employés; 26 travaillent au

siège social situé à Rouyn-Noranda. Les autres sont affectés dans les quatres autres bureaux de la C.F.P. situés dans les principales villes de l'Abitibi-Témiscamingue. La C.F.P. gère un budget d'environ huit millions de dollars.

Le rapport d'intervention doit être en mesure de fournir une image sur la situation des services administratifs. Ce service est responsable de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et aussi informationnelles. Le besoin de ce diagnostic a été exprimé par la direction de la C.F.P. suite à l'annonce prochaine par le Ministre de la main-d'oeuvre de modifications aux mandats et à la structure des C.F.P.

En conséquence, la problématique est la suivante: la direction désire connaître la situation des services administratifs afin d'être en mesure d'évaluer s'ils pourront absorber adéquatement les nouveaux mandats. Cette évaluation doit notamment porter sur les différentes ressources mises à la disposition des services administratifs, les méthodes et procédés utilisés ainsi que sur le type de relations existantes avec les autres services de la C.F.P.



Pour la cueillette de données, l'auteur utilisera dans un premier temps, les documents disponibles et dans un deuxième temps, il emploiera des outils adaptés à la situation du moment à mesure que la recherche évoluera.

La présente recherche vise deux objectifs fondamentaux: le premier consiste à produire un rapport d'intervention et le deuxième à faire une réflexion théorique et méthodologique sur l'intervention. Le plan de travail suit essentiellement les différentes étapes de la méthodologie des systèmes souples. Nous traiterons de ces étapes dans les prochaines lignes.

## 2. LA METHODOLOGIE

La méthodologie des systèmes souples utilisée est une adaptation des travaux de Peter Checkland de l'Université de Lancaster, en Grande-Bretagne. Elle a été élaborée dans le but de faciliter l'étude de problèmes complexes, difficilement structurables.

La méthodologie des systèmes souples prend ses racines dans l'hypothèse que les organisations sont des systèmes d'activités humaines et que toute description d'un système d'activités humaines n'est pas la représentation d'une réalité objective d'une seule personne mais la perception rationalisée d'une ou de plusieurs personnes intervenant à un

moment donné. Ainsi, elle implique que le chercheur et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions en vue de solutionner des problèmes immédiats. Elle se caractérise par ailleurs d'un processus inductif et d'un processus déductif.

La figure 1 nous montre les différentes étapes de cette méthodologie. Cette figure nous démontre bien les processus déductif et inductif. Effectivement, le lien entre les deux processus se fait à deux moments: lors de la phase de l'ancrage et lors de la phase de comparaison.

Le processus inductif consiste essentiellement à la génération d'une image riche de la réalité de l'organisation. Il s'agit tout simplement d'une description de cette dernière. La constitution de cette image riche débute par l'élaboration d'une problématique. Pour élaborer cette problématique, il faut, selon Checkland, passer par les étapes suivantes:

1) une description de l'environnement et du super-système<sup>1</sup>: il s'agit de faire ressortir les éléments externes au système (c'est-à-dire aux services administratifs) susceptibles de l'influencer;

---

<sup>1</sup> Ici le super-système est toute l'organisation, soit la C.F.P. elle-même.

**PROCESSUS INDUCTIF**

Génération d'une image riche  
de la réalité

**PROCESSUS DÉDUCTIF**

Génération d'un  
modèle conceptuel

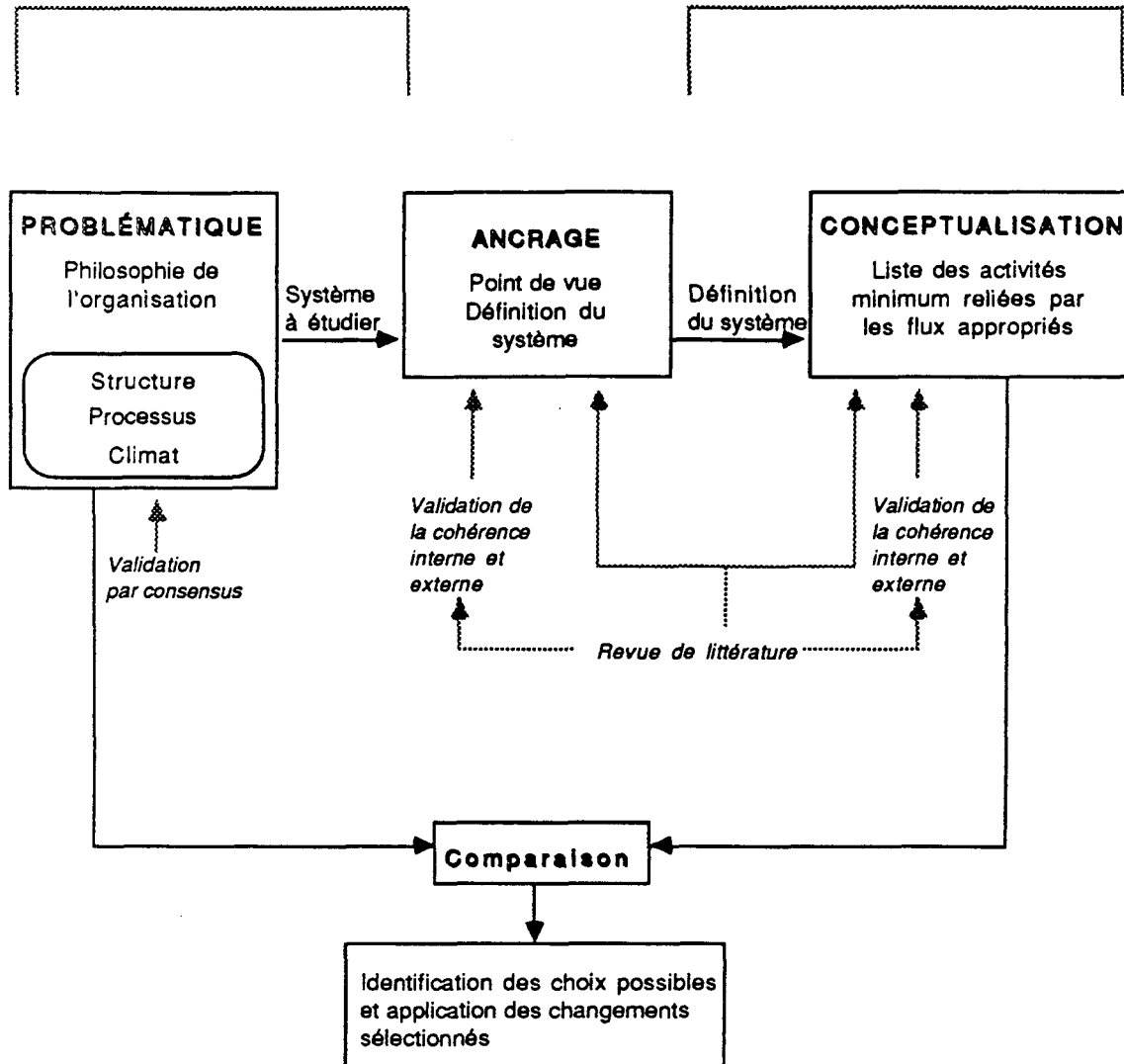


Figure I  
Méthodologie des systèmes souples

2) une description des structures: il s'agit de dresser un tableau de certains éléments du système à l'étude tels l'organigramme, les descriptions de tâches, les politiques opérationnelles, etc.;

3) une description des processus: il s'agit, dans un premier temps, d'identifier les activités<sup>2</sup> essentielles des services administratifs et de les relier par des flux<sup>3</sup> appropriés;

4) une description des ressources financières, humaines et technologique: cette étape permet de connaître les outils et les moyens utilisés par le système pour produire ou pour répondre à ses mandats;

5) une description du climat organisationnel: il faut tenter de décrire le style de management ainsi que les attitudes et comportements des acteurs<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Les activités constituent des gestes d'administration et de transformation effectuées dans le système. Elles sont nécessaires au fonctionnement du système.

<sup>3</sup> Les flux servent à démontrer les liens qui existent entre les activités. Ces liens peuvent être sous forme d'échange d'information, de monnaie, de personnel ou de matière.

<sup>4</sup> Les acteurs, au sens de Checkland, sont les personnes qui exécutent ou font exécuter les activités du système sous diagnostic.

Finalement, l'image riche est complétée par la sélection d'un goulot d'étranglement, c'est-à-dire le chercheur et les acteurs choisissent une opportunité à étudier, un endroit dans le système où des changements sont désirés. Ce processus de choix implique que les acteurs valident la problématique. Pour ce faire, les acteurs doivent confirmer la description du chercheur.

Pour faire un choix, il faut des options. La sélection d'un goulot d'étranglement implique donc la nécessité de faire une liste des points litigieux mis en évidence au cours des étapes précédentes.

Le passage entre le processus inductif et le processus déductif se fait par l'entremise de la phase d'ancrage. Il s'agit de choisir une perspective sous laquelle sera abordée l'opportunité à étudier, autrement dit l'angle d'attaque du problème. Cette phase se divise en trois parties:

- 1) le choix du système pertinent à la situation problématique sélectionnée;
- 2) la définition du système pertinent;
- 3) la validation de la définition.

En somme ces trois étapes servent à identifier le système d'activités humaines à partir d'une définition. Cette dernière est un énoncé de base, exprimé en terme de processus et constitue une représentation condensée du système. Une fois élaborée, la description de cette définition est vérifiée en fonction de six critères proposés par Checkland.

Cette phase d'ancrage nous permet de passer au processus déductif. Ce processus consiste à construire un modèle conceptuel. Ce modèle se construit en trouvant des activités qui rencontrent d'abord la définition et ensuite, qui permettent de régler la situation problématique. Ces activités sont elles aussi reliées par des flux appropriés.

Ce modèle doit faire l'objet d'une double validation; à l'interne du système par les acteurs et à l'externe par un apport théorique constitué d'une revue de littérature pertinente.

Le mandat de la présente recherche se termine par la phase de comparaison. Cette phase consiste à utiliser la modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les lieux et les changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic.

Le chercheur se servira donc de la méthodologie des systèmes souples pour effectuer sa recherche. Il suivra à la lettre, dans la mesure du possible, les différentes étapes de la méthodologie. Le lecteur pourra ainsi plus facilement se situer par rapport à la méthodologie.

## CHAPITRE PREMIER

### L'ENVIRONNEMENT DE LA COMMISSION DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Selon la méthodologie, l'environnement se compose d'éléments susceptibles d'influencer le comportement d'une organisation. Dans le contexte de la Commission de formation professionnelle (C.F.P.), ces éléments sont l'ensemble des intervenants politiques, sociaux et institutionnels avec qui elle transige.

#### 1. LES INTERVENANTS

Les intervenants peuvent être divisés en deux groupes: le premier regroupe les pouvoirs publics supérieurs tels les gouvernements et les ministères; le deuxième se compose d'institutions d'enseignement, d'entreprises, d'organismes régionaux et aussi d'individus.

##### 1.1 L'accord Canada-Québec

L'existence même des C.F.P. au Québec est due en grande partie à une entente que les gouvernements du Canada et du Québec négocient généralement à tous les trois ans. Cette entente porte le nom de "Accord Canada-Québec" sur la formation professionnelle des adultes. La



dernière datait de 1982 et a pris fin en 1985. Les deux gouvernements viennent de la renouveler. Les signatures ont été conclues en mars 1987.

Cet accord prévoit notamment que le gouvernement du Canada versera à la province sous forme de transfert, des sommes d'argent pour la prise en charge des coûts des cours de formation professionnelle aux adultes et pour fournir une participation financière au Québec dans le développement de la formation professionnelle. Autrement dit, l'accord prévoit que les politiques en matière de main-d'oeuvre dépendent du gouvernement fédéral; l'éducation de cette main-d'oeuvre relève cependant de la province. Avec ces sommes d'argent, la province finance en partie et maintient les C.F.P. Par cet accord, le gouvernement du Canada laisse donc la responsabilité à la province d'assurer la formation professionnelle des adultes.

Il faut souligner le fait que 80% du budget de la formation professionnelle de la main-d'oeuvre au Québec, aussi bien dans les entreprises que dans les institutions d'enseignement, provient du gouvernement fédéral. Ce transfert d'argent donne ainsi un grand pouvoir au gouvernement fédéral lors des négociations avec les provinces. Ce pouvoir lui permet de dicter les orientations en matière de formation professionnelle. D'ailleurs, le dernier accord prévoit des mécanismes de contrôle importants de la part du fédéral en matière de politiques provinciales relatives à la formation professionnelle.

### 1.2 Le gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral nous l'avons vu est donc un intervenant important en regard de la formation des adultes puisqu'il dicte en grande partie les orientations par son pouvoir financier.

Il collabore entre autre à l'estimation des besoins et peut inscrire, par l'intermédiaire de la Commission de l'assurance-chômage, un adulte à un cours de formation. De plus, les agents de main-d'oeuvre des Centres d'Emploi du Canada réfèrent régulièrement des adultes aux conseillers d'orientation de la C.F.P. Enfin, le ministère de l'Emploi et de l'Immigration consulte régulièrement les C.F.P. sur l'aspect formation de ses divers programmes.

### 1.3 Le gouvernement provincial

Le gouvernement du Québec a confié au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu (MMSR) la mise en oeuvre des interventions gouvernementales visant le développement de la main-d'oeuvre et de l'emploi. A cette fin, il incombe à ce Ministère la responsabilité de déterminer les besoins de la main-d'oeuvre et en main-d'oeuvre, de fixer les orientations, de prioriser les programmes spéciaux ainsi que de définir les différentes formes de soutien aux entreprises comme source

d'initiative de formation et comme lieu de formation. Dans toutes ces démarches le gouvernement du Québec doit respecter l'esprit de l'accord Canada-Québec.

C'est également à ce Ministère que revient la responsabilité de négocier l'Accord Canada-Québec sur la formation professionnelle des adultes.

#### 1.3.1 Le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité revenu

Le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu (MMSR) réalise donc comme mandat des programmes gouvernementaux visant le développement de la main-d'oeuvre. Son rôle premier d'orienter et d'élaborer la mise en oeuvre des interventions gouvernementales vise le développement de la main-d'oeuvre et de l'emploi par l'entremise des C.F.P. qui sont sa création. Pour ce faire, sa stratégie porte sur:

- a) la définition des orientations de base qui guident le gouvernement dans l'élaboration de ses programmes;
- b) le renforcement de la formation en entreprise;
- c) la consolidation et l'amélioration des programmes d'apprentissage et de formation en alternance;

- d) la précision et le renforcement des dispositifs de participation des partenaires sociaux qui sont constitués dans les régions sous forme de CFP.

Pour exercer ce rôle, l'article 30 de la loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre confie certains pouvoirs au Ministre. Il peut notamment:

- déterminer sur la recommandation du MMSR, après consultation du ministère de l'Education du Québec (MEQ), les programmes nationaux d'apprentissage, de formation professionnelle de la main-d'oeuvre, d'études théoriques et pratiques pour chaque métiers ou professions;

- déterminer les qualifications requises du personnel des C.F.P., le mode de sélection des candidats aux diverses fonctions et le programme de perfectionnement de ce personnel;

- déterminer la rémunération et les autres conditions de travail du personnel des C.F.P. qui ne sont pas fixées par négociation;

- établir les normes administratives susceptibles d'assurer le bon fonctionnement des C.F.P.

Le MMSR se structure de façon à encadrer adéquatement les C.F.P. La Direction générale de la formation professionnelle est particulièrement responsable de cette tâche.

### 1.3.2 Le ministère de l'Éducation du Québec

Même si le MMSR administre les programmes de formation des adultes, il ne dispense pas de cours. En effet le gouvernement du Québec a établi un principe selon lequel la formation des adultes et l'éducation permanente doivent nécessairement être dispensées par le système public d'éducation. Dans ce contexte, le MEQ joue donc un rôle important dans l'environnement immédiat des C.F.P.

En prenant cette orientation, le gouvernement veut éviter la création d'un réseau parallèle d'institutions d'enseignement. Il désire plutôt rationaliser l'utilisation des ressources existantes du MEQ. La citation suivante<sup>1</sup> nous permet d'ailleurs de bien comprendre les orientations et la pensée du gouvernement en matière d'éducation des adultes:

"Premier instrument collectif d'offre et de prestation de services de formation, il est normal que le système public d'éducation soit largement mis à contribution par ce qu'on

---

<sup>1</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Un projet d'éducation permanente, Enoncé d'orientation et d'action en éducation des adultes, p. 47.

peut appeler les programmes gouvernementaux d'intervention visant le développement de la main-d'oeuvre, principalement ceux qui découlent des ententes Québec-Ottawa et ceux que le Québec met en place pour ses besoins propres. Il serait difficilement justifiable que, à la faveur de la mise en oeuvre de ces programmes, l'on érige des réseaux parallèles d'établissements ou des centres de formation, dédoublant ainsi inutilement des réseaux institutionnels déjà bien assez couteux."

Le réseau de l'éducation, par l'entremise des collèges d'enseignement général et professionnel (cegep) et des commissions scolaires, se charge d'offrir des cours pour répondre aux besoins du marché du travail signalés par la C.F.P. Cette dernière donne des avis sur les options professionnelles à offrir, procède à des analyses sur les pénuries de main-d'oeuvre et fait des recommandations au réseau du MEQ sur des choix de cours à offrir. Toutefois, la décision finale d'offrir ou de ne pas offrir un cours revient aux institutions d'enseignement. D'une façon plus précise, le monde scolaire est responsable des programmes de formation et la C.F.P., de l'estimation des besoins régionaux.

Ce partage des responsabilités fait en sorte que la C.F.P. entretienne des liens étroits avec les commissions scolaires de la région et le Collège de l'Abitibi-Témiscamingue.

#### 1.4 Les clientèles

La clientèle de la C.F.P. se divise en deux catégories: les adultes et les entreprises.

##### 1.4.1 Les adultes

La clientèle adulte de la C.F.P. se compose de plusieurs groupes d'individus. En général il s'agit de personnes désirant réorienter leur carrière ou retourner sur le marché du travail. La C.F.P. reçoit également beaucoup de clientèles cherchant de l'information sur une carrière ou un métier pour un retour possible aux études.

La C.F.P. accorde une attention spéciale aux besoins des clientèles en difficulté d'emploi. Cette clientèle regroupe les personnes sans emploi vivant des difficultés face à l'intégration ou à la réintégration du marché du travail. Les femmes, les personnes handicapées, les jeunes, les personnes de plus de 40 ans victimes de licenciement collectif, les autochtones, les ex-détenus, les immigrants et les personnes ayant un niveau de scolarité très bas composent ces clientèles cibles.

La C.F.P. tente de répondre aux besoins de toutes les personnes qui se présentent à ses divers bureaux. Les statistiques disponibles nous

renseignent beaucoup plus sur le volume d'individus et sur le service rendu que sur les caractéristiques de la clientèle. La C.F.P. n'accumule pas de données sur la scolarité, l'âge, la provenance, etc., des individus. Très peu d'information nous permet donc de décrire précisément le client de la C.F.P.

Toutefois, les observations nous permettent de croire qu'une bonne partie de la clientèle se trouve déjà sur le marché du travail et occupe un emploi de type métier. Cette constatation a d'ailleurs été confirmée par le coordonnateur des services de l'admission.

#### 1.4.2 Les entreprises

Une grande part des intervenants de la C.F.P. se constitue de représentants des entreprises régionales. La structure paritaire de la C.F.P. fait qu'elle collabore avec l'ensemble des organismes socio-économiques de la région et avec les associations d'employeurs et de syndiqués.

La C.F.P. entretient d'étroites relations avec les entreprises par le processus d'évaluation de leurs besoins en main-d'oeuvre qualifiée et par leurs possibilités d'embauche de la main-d'oeuvre en formation. Il devient donc impératif pour les entreprises d'exprimer des besoins opportuns et précis en matière de formation professionnelle.



La C.F.P. peut être appelée à intervenir un jour ou l'autre dans à peu près toutes les entreprises de son territoire. Les entreprises des secteurs d'activité économique les plus dynamiques s'accaparent actuellement la majorité des services de la C.F.P. (depuis quelques années en Abitibi-Témiscamingue il s'agit d'entreprises minières).

La figure 1-A situe la C.F.P. par rapport à ses principaux partenaires. Elle nous permet également de visualiser le type de relations et d'échanges existant entre les individus, organismes et institutions d'enseignement.

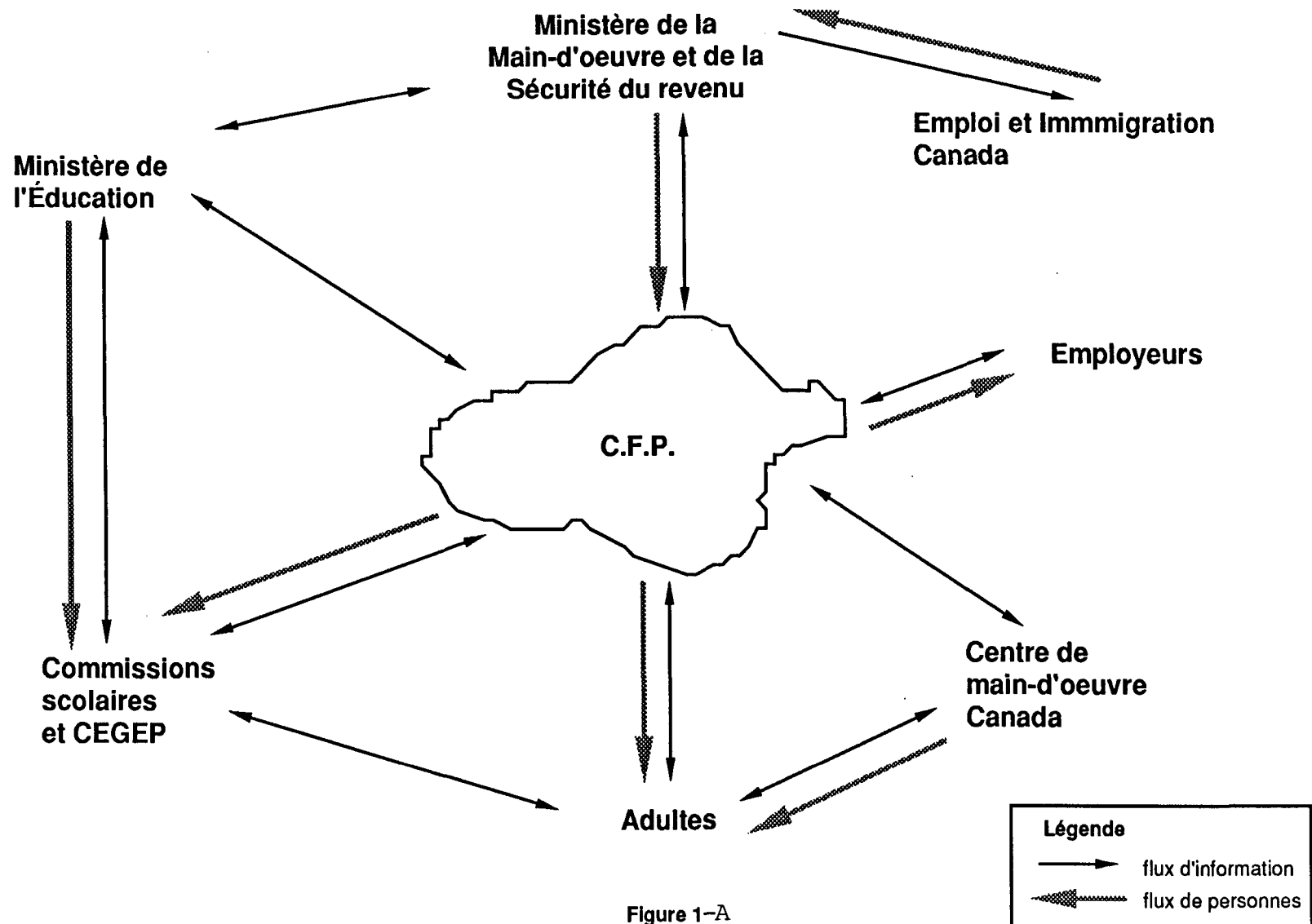


Figure 1-A  
Super système

## CHAPITRE II

### LE SUPER-SYSTEME

Pour les fins de la présente recherche, le super-système est constitué de l'organisation dont font partie les services administratifs, soit la Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue. Afin de comprendre les éléments du système à l'étude et ce qui le contrôle directement, le Chapitre II est donc consacré à la description de la C.F.P.

#### 2. L'ORGANISATION

Il s'agit de décrire le plus fidèlement possible les structures et le fonctionnement de la C.F.P. de manière à bien situer les services administratifs par rapport à cette organisation.

##### 2.1 L'historique

En 1967 le gouvernement du Canada et celui du Québec concluent un accord sur la formation professionnelle. Cet accord permet au gouvernement du Québec d'adopter en 1969 la Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre et de créer les C.F.P.

Par cette Loi, le gouvernement du Québec abolit les Commissions d'apprentissage du Québec qui n'interviennent que dans le secteur de la construction. Rappelons qu'il n'existe alors aucune structure pour les autres secteurs d'activité économique. En créant les C.F.P., le législateur étend donc la formation professionnelle à tous les autres secteurs.

Initialement et jusqu'en 1973, les C.F.P. ont leurs propres professeurs et donnent directement la formation. A la suite du rapport du comité inter-ministériel de régie pédagogique (MMSR et MEQ), l'orientation change: à partir de 1973 les C.F.P. achètent leurs cours des institutions d'enseignement.

En 1982, le MMSR débute le processus de décentralisation de certains services vers les C.F.P. On leur confie la responsabilité de l'estimation des besoins de la formation de la main-d'oeuvre et des besoins en main-d'oeuvre. A cette fin, en 1983, les Comités consultatifs régionaux (CCR) sont transférés de la Direction régionale de Travail-Québec vers les C.F.P.

En 1984, le MMSR délègue aux C.F.P. une partie de la gestion des programmes de formation. Cette décision fait suite à la nouvelle Politique de l'éducation des adultes. En fait, depuis 1985 les CFP gèrent

tous les nouveaux programmes gouvernementaux relatifs à la main-d'oeuvre et on parle actuellement de leur confier l'ensemble de ces programmes.

Depuis sa fondation, la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue a connu trois directeurs généraux. Installée d'abord uniquement à Rouyn-Noranda, lieu de son siège social, la C.F.P débute, en 1975, la décentralisation régionale de ses services par l'ouverture de bureaux dans les autres villes de l'Abitibi-Témiscamingue. Le dernier ouvre ses portes à Ville-Marie en 1978. A partir de ce moment, elle possède donc un bureau dans chacune des grandes villes de la région: Amos, La Sarre, Rouyn-Noranda, Val d'Or et Ville-Marie.

Actuellement, elle emploie une quarantaine de personnes et son budget annuel est d'environ 8 \$ millions.

## 2.2 Les considérations légales

Au Québec, les C.F.P. sont régies par la loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre. Cette Loi précise notamment que le gouvernement du Québec a l'autorité de constituer et de dissoudre les C.F.P. ainsi que de définir les structures démocratiques, les droits et pouvoirs des commissions. Elle précise également le rôle du MMSR.

Un certain nombre d'articles de cette Loi jouent un rôle considérable dans l'environnement légal de la C.F.P. puisqu'ils définissent les pouvoirs.

Citons notamment l'article 7 qui précise les pouvoirs de la corporation de la C.F.P. Ainsi, la C.F.P. peut conclure des ententes avec des institutions d'enseignement, donner des cours d'apprentissage relatifs à la formation professionnelle et voir à l'apprentissage et à la réadaptation au travail. Elle jouit des privilèges administratifs habituels de toutes corporations.

Il est important de souligner l'article 21 qui précise que les conditions de travail du personnel des C.F.P. sont déterminées à l'échelle provinciale.

Finalement, les articles 22 et 23 traitent de considérations budgétaires. Le budget d'une CFP ne peut entrer en vigueur tant qu'il n'a pas été approuvé par le Ministre de la main-d'oeuvre. Ce dernier peut aussi imposer des normes de présentation des données financières.

### 2.3 La structure

Il existe actuellement à la C.F.P. deux structures parallèles; une structure consultative et une structure organisationnelle.

### 2.3.1 La structure consultative

Le mandat premier d'une C.F.P. (sa mission) demeure l'estimation des besoins régionaux de la main-d'oeuvre et des besoins en main-d'oeuvre. Pour réaliser pleinement cette mission, la loi sur la formation professionnelle de la main-d'oeuvre (loi 49) prévoit une structure consultative formée d'employeurs et de salariés: les comités consultatifs régionaux (CCR).

La figure 2 représente cette structure consultative. Elle nous montre comment les membres des CCR forment l'assemblée générale puis le conseil d'administration et finalement, le bureau de direction. Les CCR valident les besoins en formation et informent des tendances du marché du travail.

Au nombre de dix, ces comités représentent les secteurs d'activité économique prépondérants en Abitibi-Témiscamingue soit: l'agriculture; la forêt et les dérivés du bois; les mines; la transformation et l'imprimerie; la construction; les transports, l'énergie et les communications; le commerce; les institutions financières et les assurances; le tourisme, l'hébergement et la restauration et finalement, les services sociaux et l'administration publique. Actuellement, environ

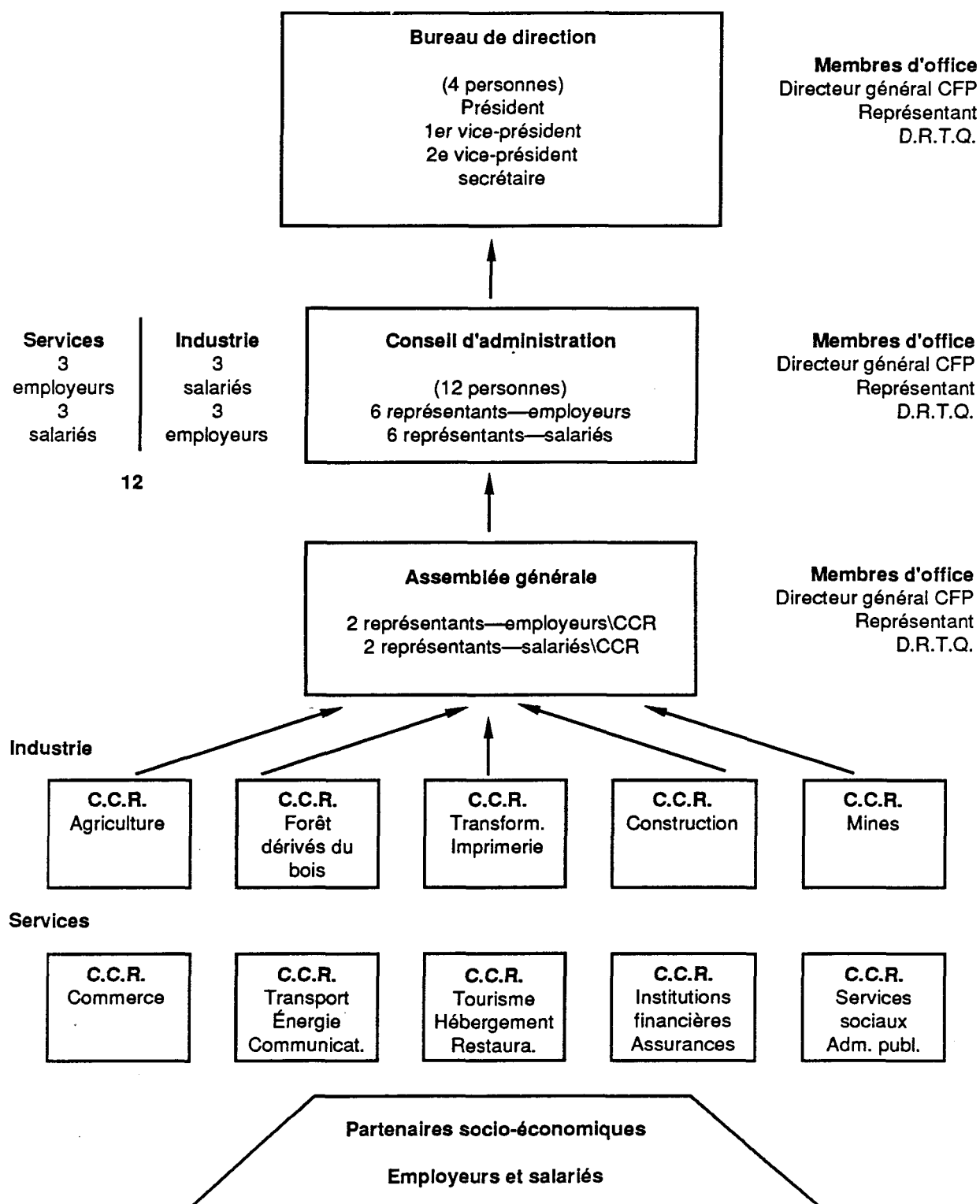


Figure 2

Source: Rapport annuel de la CFP 1985-86



125 personnes<sup>1</sup> participent à ces comités qui se réunissent au moins trois fois par année ou au besoin.

Les CCR ont pour rôle<sup>2</sup>:

- de représenter les employeurs et les salariés faisant partie de leur secteur d'activité économique;
- de consulter les employeurs, les salariés, les associations et organismes locaux et régionaux afin de recueillir les données pertinentes;
- de transmettre des avis sur les déséquilibres observés et sur la formation à privilégier dans leur secteur d'activité respectif;
- de fournir des avis à la C.F.P. sur les questions d'envergure nationale, non seulement en matière de formation professionnelle, mais aussi en matière de main-d'oeuvre et de sécurité du revenu.

---

<sup>1</sup> C'est le nombre maximum permis par la Loi.

<sup>2</sup> Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre.

Chaque comité est formé de personnes<sup>3</sup>:

- 1- résidant dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue;
- 2- représentant les employeurs et les salariés de divers milieux et de divers niveaux de travail; elles doivent être représentatives d'un secteur d'activité économique régional;
- 3- présentées au Ministre de la main-d'oeuvre par le Directeur général de la C.F.P.;
- 4- accréditées par le Ministre de la main-d'oeuvre.

Tous les ans, les membres de chaque comité élisent un président et un vice-président. L'un d'eux est nommé par le groupe des employeurs et l'autre par le groupe des salariés. Le président dirige les assemblées du comité et le représente. La fonction de président et de vice-président doit alterner annuellement entre le groupe des employeurs et le groupe des salariés à chaque année.

Lorsqu'il assiste à une réunion, chaque membre d'un CCR reçoit une indemnité de présence fixée à 75 \$ par journée de travail. De plus,

---

<sup>3</sup> PRATTE, Jacques, C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue. Statuts et règlements de régie interne, février 1985, p.17.

il bénéficie d'un remboursement de ses frais de séjour et de déplacement. Un arrêté en conseil du Ministre de la main-d'oeuvre établit les normes régissant ces indemnités.

Chaque CCR est encadré par un conseiller en main-d'oeuvre de la C.F.P. Il s'assure, entre autres choses, que le CCR remplit bien son rôle en lui fournissant l'expertise et l'information nécessaire à son bon fonctionnement.

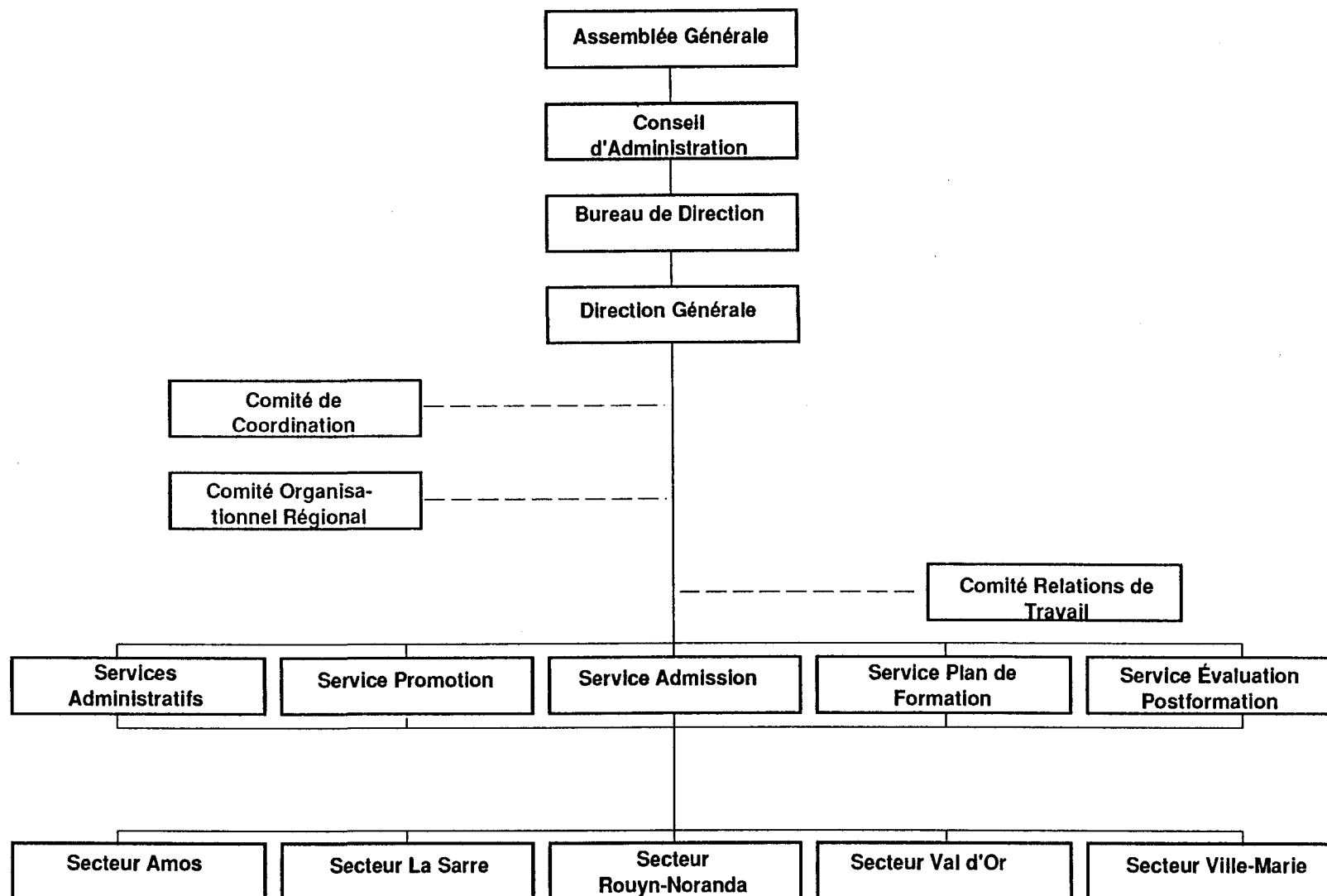
### 2.3.2 La structure organisationnelle

La figure 3 représente l'organigramme officiel de la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue. Cet organigramme et le fonctionnement administratif de la C.F.P. correspondent aux dispositions du Chapitre II de la loi 49.

#### 2.3.2.1 L'assemblée générale annuelle

Comme la Loi le prévoit, l'assemblée générale regroupe des personnes d'abord membres d'un CCR. En effet, lors d'une réunion, les membres de chacun des CCR se nomment quatre personnes pour les représenter à l'assemblée générale annuelle. Les employeurs désignent deux de ces personnes et les salariés nomment les deux autres. L'assemblée générale se compose donc à part égale de représentants d'employeurs et de

**Commission de Formation Professionnelle de la Main-d'Oeuvre de la région de l'Abitibi-Témiscamingue**



**Figure 3**

Source: Rapport annuel de la CFP 1985-86

représentants de salariés. L'assemblée se tient le deuxième mardi du mois de juin.

L'analyse des procès-verbaux de l'assemblée générale annuelle des années 1985 et 1986 nous indique un nombre limité d'interventions des participants. En somme, l'assemblée générale entérine les décisions prises par le conseil d'administration et le bureau de direction.

#### 2.3.2.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 12 membres nommés par l'assemblée générale annuelle: six représentent à part égale les employeurs des industries et des services; les six autres sont à part égale des salariés de ces mêmes secteurs.

Le conseil d'administration fait rapport à l'assemblée générale annuelle des affaires et des opérations de la C.F.P. Par ailleurs, tel que le précise la Loi, il peut faire des règlements pour sa régie interne et l'exercice de ses pouvoirs notamment: la composition des comités spéciaux, la durée du mandat des membres et l'étendue de leur pouvoir; le mode d'administration des biens de la C.F.P. et de ses activités ainsi que le mode de gestion. Autrement dit, le conseil d'administration fixe les paramètres et les règles de fonctionnement des paliers inférieurs soit, le bureau de direction et la direction générale.

Il revient au conseil d'administration d'adopter le budget annuel et de nommer les membres du bureau de direction.

### 2.3.3 Le bureau de direction

Le bureau de direction répond de l'administration courante de la C.F.P. Il est constitué d'un président, de deux vice-présidents et d'un secrétaire. Ses membres sont choisis et élus parmi ceux du conseil d'administration.

Les responsabilités du bureau peuvent se résumer ainsi:

- approuver les dépenses courantes prévues au budget adopté par le conseil;
- soumettre à l'approbation du conseil de nouvelles initiatives prévues au budget;
- voir à l'exécution des décisions qui en découlent;
- autoriser le directeur général, compte tenu des conventions collectives en vigueur, à embaucher et congédier le personnel.

#### 2.3.4 La direction générale

Dans une C.F.P., le directeur général<sup>4</sup> est responsable de l'application et du suivi des politiques décidées par l'assemblée générale des membres, par le conseil d'administration et par le bureau de direction. La Loi prévoit qu'il est membre d'office du bureau de direction. Il doit signer avec le président tout acte de la C.F.P., le terme acte signifiant ici toute procédure assimilable à un contrat qui engage la C.F.P.

#### 2.4 La gestion des services

Outre la direction générale, il existe à la C.F.P. trois autres services exerçant chacun des mandats précis. Les prochains paragraphes décrivent ces services.

##### 2.4.1 Les services administratifs

L'objet de cette recherche vise spécifiquement l'étude des services administratifs. Il n'est donc pas pertinent à ce moment d'élaborer davantage sur ces derniers; la méthodologie utilisée nous permettra une description exhaustive de cette structure ultérieurement.

---

<sup>4</sup> Son rôle est défini dans la Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre.

#### 2.4.2 Le service des communications

Habituellement, ce service est dirigé par un cadre intermédiaire soit, un coordonnateur du service des communications<sup>5</sup>. Cependant, celui-ci étant en congé sans solde pour une période indéterminée, un conseiller en main-d'oeuvre occupe ce poste.

Le service des communications voit notamment à faire connaître la C.F.P. auprès de la population de la région. Il planifie des programmes de publicité en conséquence. A l'occasion, ce service organise des activités (dîners, colloques, conférences) à l'intention des organismes socio-économiques.

#### 2.4.3 Le service de l'admission

Le rôle du service de l'admission consiste à renseigner les organismes et les personnes sur les conditions d'admission à la formation professionnelle des adultes et sur l'exercice des métiers et professions. Il offre également à la population en général des services d'orientation professionnelle. Le service voit à ce que les candidats recrutés possèdent les aptitudes nécessaires pour combler les pénuries de main-d'oeuvre par l'acquisition de connaissances professionnelles.

---

<sup>5</sup> id. (p. 27) 2



Depuis 1985 la C.F.P. offre des services d'orientation aux étudiants de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. La majorité des sous-centres de l'université bénéficient de ces services.

Le coordonnateur du service de l'admission<sup>6</sup> dirige une équipe de huit personnes. Cette équipe est surtout composée de conseillers d'orientation affectés dans les divers bureaux de la C.F.P.

#### 2.4.4 Le service du plan de formation

Le service du plan de formation est dirigé par un coordonnateur du service du plan de formation<sup>7</sup>. Ce service est responsable de la gestion des programmes et de la recommandation des paiements.

Ce service donne les avis demandés sur les programmes fédéraux. Il exerce toutes les activités de contrôle relatif aux cours achetés par la C.F.P.: normes, calculs, etc. Finalement, il gère les demandes d'immobilisation des institutions d'enseignement.

---

<sup>6</sup> id. (p. 27) 2

<sup>7</sup> id. (p. 27) 2

#### 2.4.5 Le service de l'évaluation postformation

Ce service relève directement du directeur général; il n'y a pas de cadre intermédiaire qui le supervise. Il est responsable de l'estimation des besoins. La description du processus d'estimation des besoins représentée au Chapitre III nous renseigne davantage sur le travail de cette équipe.

#### 2.5 Les programmes

Voici la liste des programmes gérés par la C.F.P. et leur objectif:

- Transition-Travail: aider les femmes au foyer à réintégrer le marché du travail après une absence plus ou moins longue.
- Intégration professionnelle: favoriser le passage des jeunes et des femmes des études ou du foyer au marché du travail.
- Stages en milieu de travail: permettre aux moins de 30 ans, bénéficiaires d'aide sociale, d'acquérir une formation et une expérience de travail pouvant éventuellement les conduire à occuper un emploi permanent.

- Formation préparatoire à la formation professionnelle: accroître la scolarité de la personne afin de lui permettre d'entreprendre une formation professionnelle ou d'obtenir un emploi.

- Formation préparatoire à l'emploi: accroître les aptitudes à l'emploi de l'adulte et sa capacité à conserver son emploi.

- Formation professionnelle à temps plein: permettre à l'adulte d'acquérir une première formation professionnelle ou de se recycler dans une nouvelle profession.

- Recyclage et perfectionnement (temps partiel): favoriser le recyclage et le perfectionnement des travailleurs pour leur permettre de s'adapter aux changements technologiques ou industriels et de répondre aux exigences du marché du travail.

- Soutien à la formation en entreprise: favoriser l'adaptation de la main-d'oeuvre dont les postes risquent d'être transformés par des changements d'ordre technologique ou autres.

- Gestion des affaires: développer et améliorer les capacités de gestion des personnes dirigeant une petite et moyenne organisation (PMO).

- Développement de l'emploi: aider les chômeurs de longue date à participer efficacement au marché du travail en créant de nouvelles possibilités d'emplois qui permettent d'acquérir une formation, des compétences ainsi qu'une expérience de travail pertinente.

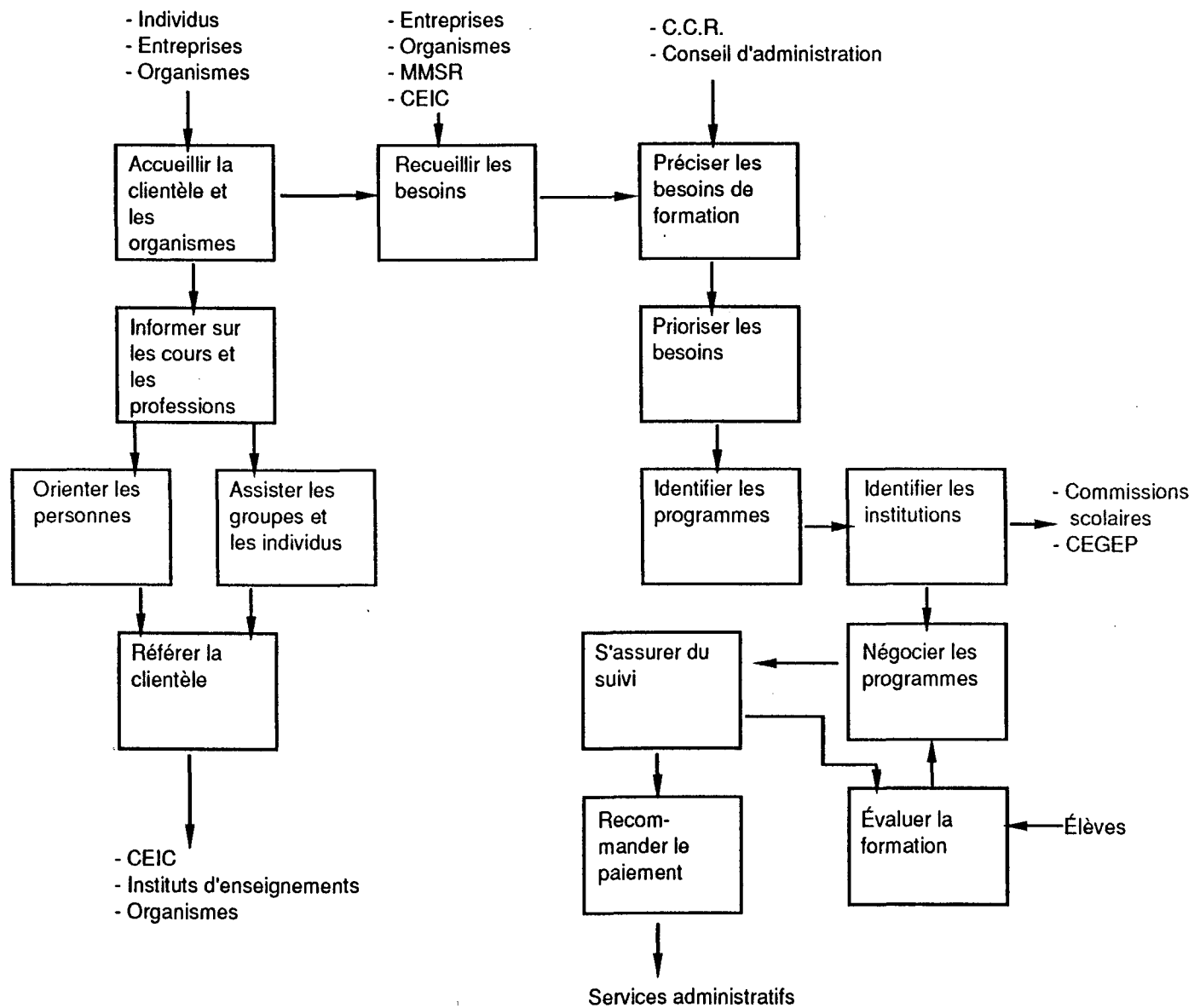
### CHAPITRE III

#### LE SYSTEME GENERAL

Le système général représente en fait la C.F.P. mais sous forme de diagrammes de flux d'information. Il permet de visualiser l'environnement des services administratifs. Par la compréhension du système général il devient plus facile de situer les services administratifs par rapport à l'organisation. En effet, le système général influence le système à l'étude (services administratifs) et le contrôle directement.

#### 3. LES DIAGRAMMES DES FLUX D'INFORMATION

Le diagramme de la figure 4 est une représentation des processus d'échanges d'information entre les activités de la C.F.P. Les activités reliées aux systèmes administratifs n'y apparaissent pas même si, en fait, elles sont présentes partout dans le système général. L'objectif de la figure 5 est de démontrer l'environnement des systèmes administratifs et ce qui les influence.



**Figure 4**  
Système général

### 3.1 Le processus d'accueil et référence

Le processus d'accueil et de référence regroupe l'ensemble des activités effectuées afin de répondre aux besoins de la clientèle adulte.

#### 3.1.1 Accueillir la clientèle

La secrétaire-réceptionniste du service (ou celles des sous-bureaux) effectue en grande partie cette tâche qui consiste à identifier et préciser les besoins des adultes, à les informer et à les référer à une ressource interne ou externe. Si la ressource est interne, la réceptionniste planifie un rendez-vous avec un conseiller en fonction du besoin de la personne. Il s'agit en fait d'accueillir et de référer la clientèle aux personnes les plus compétentes.

Pour chacun des clients une fiche est ouverte. Celle-ci servira à la compilation de statistiques et aux références futures s'il y a lieu.

#### 3.1.2 Informé sur les cours et les professions

Cette activité désignée comme une relation d'aide amène l'individu à compléter ses connaissances sur le marché du travail, le système scolaire, les possibilités de formation et les moyens de s'en prévaloir. C'est également à cette étape que la C.F.P. effectue le

recrutement des personnes qui veulent suivre des cours ou des stages. Le personnel de la C.F.P. participe également à la sélection des candidats aux examens obligatoires pour les métiers réglementés.

### 3.1.3 Orienter les personnes

Une équipe de conseillers d'orientation aide l'adulte à choisir une occupation ou à se réorienter en leur faisant préciser leurs capacités, intérêts, valeurs, besoins et personnalité. Les conseillers d'orientation utilisent toute une panoplie d'outils relatifs à leur domaine.

### 3.1.4 Assister les groupes et les individus

Cette activité consiste à donner de l'assistance-conseil aux individus, entreprises et groupes pour la réalisation d'un projet de formation. A partir de l'expression d'un besoin et de son analyse, la C.F.P. procède à l'élaboration d'un devis technique impliquant les travailleurs, l'employeur et d'autres ressources si nécessaire. Par la suite, on procède à la détermination des modalités de formation retenue.



### 3.1.5 Référer la clientèle

S'il y a lieu, les professionnels de la C.F.P. réfèrent la clientèle à d'autres ressources extérieures. Il peut s'agir de référer la personne à une institution d'enseignement, à un Ministère, à un autre organisme, etc.

## 3.2 Le processus d'estimation des besoins

Le premier mandat de la C.F.P., on l'a vu, se rapporte à l'estimation des besoins de formation exprimés par les entreprises et par la main-d'oeuvre régionale. En fait, l'estimation des besoins consiste essentiellement à recueillir les besoins de recyclage et de perfectionnement par une bonne connaissance des tendances du marché du travail.

### 3.2.1 Recueillir les besoins

Pour accomplir cette activité, le Service de la recherche et du développement procède, dans un premier temps, à un envoi postal d'un questionnaire à 500 entreprises de la région. Ce questionnaire porte sur les besoins en main-d'oeuvre, en formation, etc. Dans un deuxième temps, les conseillers en main-d'oeuvre rencontrent les employeurs les plus représentatifs d'un secteur d'activité.

### 3.2.2 Préciser les besoins de formation

Une fois les questionnaires reçus et compilés, la C.F.P. tente de préciser la nature des besoins exprimés. Pour ce faire, elle organise annuellement un colloque où les 125 membres des CCR sont regroupés. On y invite de plus les organismes socio-économiques (chambres de commerce, commissariat industriel, etc.) et les 500 entreprises participantes à l'enquête.

Au cours de ce colloque, le Service de la recherche et du développement tente de faire préciser les besoins et de faire confirmer ou infirmer les conclusions tirées de l'enquête.

### 3.2.3 Prioriser les besoins

Il s'agit ici de classifier les besoins par ordre d'importance, d'activités et de secteurs géographiques. Ce tri permet de prioriser les besoins de formation par secteur géographique. Par exemple, les employeurs d'Amos peuvent être les seuls à exprimer un besoin en soudure sans pour autant que ce besoin soit à négliger.

### 3.2.4 Identifier les programmes

Les étapes précédentes servaient à identifier les besoins; les suivantes s'attardent à la façon d'y répondre.

En premier lieu, la liste des cours désirés est présentée aux institutions d'enseignement. Si aucune d'elles ne répond favorablement à la commande, la C.F.P. tente quand même de répondre au besoin de formation en intervenant directement dans les entreprises par des programmes spécifiques.

En deuxième lieu, s'il est question d'un nouveau cours ou d'un type de formation qui n'existe pas, la C.F.P. procède à la préparation d'un devis de formation professionnelle. Sous forme documentaire, ce devis contient les informations suivantes:

- l'origine du besoin de formation;
- la problématique (situation actuelle);
- l'objectif général visé par la formation;
- le contexte socio-économique;
- les caractéristiques de la clientèle;
- les aptitudes des étudiants;
- les critères académiques de base.

### 3.2.5 Evaluer la formation

L'évaluation de la formation dispensée est surtout de nature qualitative. Après chacun des cours, on remet un questionnaire aux étudiants afin d'évaluer la formation reçue. La C.F.P. communique ensuite avec chacun des étudiants pour vérifier leur intégration au marché du travail et la pertinence de la formation reçue. Pour réaliser cette étape, le personnel de la C.F.P. communique par envoi postal avec les anciens étudiants pour leur soumettre le questionnaire d'évaluation. Une première évaluation est faite trois mois après la fin du cours et une seconde six mois après la fin de l'activité. La C.F.P. effectue une relance téléphonique auprès des personnes qui n'ont pas répondu aux questionnaires.

### 3.3 Le processus de gestion de la formation

Le processus de gestion de la formation est très encadré. Ce processus fait partie du Cahier des procédures administratives et financières préparé par la direction générale de la formation professionnelle du MMSR. Ce cahier édicte les règles de fonctionnement entre les commissions scolaires, la C.F.P., le MEQ et le MMSR.

### 3.3.1 Informar les institutions

Le MMSR établit chaque année de nouvelles procédures et règles. Le rôle d'informer les institutions sur les changements aux procédures revient à la C.F.P. Ainsi, le processus administratif débute par l'émission d'un formulaire (DGFP-1) par l'institution d'enseignement (formation professionnelle à plein temps) ou par la C.F.P. (formation à temps partiel). Ce formulaire déclare au MMSR l'activité de formation ainsi que la clientèle qui y participe.

### 3.3.2 Négocier avec les institutions

La C.F.P. doit négocier avec les institutions la réalisation de chacune des activités de formation afin que les coûts demeurent à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire prévoyant les objets suivants:

- le matériel didactique;
- les salaires et avantages sociaux des formateurs;
- les frais de voyages des formateurs;
- les frais de préparation de cours;
- les frais de location de locaux et d'équipement;
- les frais d'inscription pour les activités à temps plein.

Le processus se termine par l'approbation de la réalisation de l'activité de formation.

### 3.3.3 S'assurer du suivi des activités

L'activité "contrôle" prend une grande importance dans le processus. La C.F.P. doit s'assurer, dans un premier temps que les institutions respectent les normes et les critères. Dans un deuxième temps, elle doit vérifier si l'information transmise par le MMSR est adéquate et correspond à la réalité. Pour ce faire, le MMSR et la C.F.P. produisent les rapports suivants:

- rapport sommaire des DGFP-1;
- les dictionnaires (la liste des activités de formation);
- les rapports statistiques;
- le rapport de réclamation;
- le rapport sommaire des réclamations;
- les dictionnaires de réclamations;
- les rapports statistiques des activités confirmées et non confirmées.

#### 3.3.4 Recommander le paiement

Le service du plan de formation recommande aux services administratifs le paiement des activités de formation. Généralement, une avance est versée aux institutions au début de l'année scolaire et le solde est payé à mesure que l'année scolaire progresse.

## CHAPITRE IV

### LE SYSTEME A L'ETUDE

Ce chapitre décrit des structures des services administratifs. Cette description consiste à dresser un tableau des éléments formels qui constituent les services administratifs de manière à obtenir une bonne image de la réalité du système.

La méthodologie des systèmes souples exigent que le chercheur dresse un tableau des éléments avec lesquels le système à l'étude doit vivre. De cette manière, il est plus facile d'identifier les contraintes du système. En fait, cette méthodologie définit les structures comme étant la manière dont une organisation est gérée.

#### 4. LES SYSTEMES ADMINISTRATIFS

Les systèmes administratifs (que nous appellerons ici les services administratifs) assument la responsabilité de l'administration courante, de la gestion des biens meubles et immeubles. De plus, ils



supervisent et coordonnent le travail du personnel de secrétariat et de soutien. Ils englobent les activités suivantes<sup>1</sup>:

La finance;

- l'administration courante;
- la préparation des budgets et des états financiers;
- la comptabilité et le contrôle;
- la préparation de la paie.

L'approvisionnement;

- les achats, les ventes, les transferts et la location du matériel et de l'équipement;
- la gestion et le contrôle de l'inventaire;
- la gestion des terrains et bâtisses, les locations, les transactions, l'aménagement, l'entretien et les réparations.

Le secrétariat;

- la tenue à jour des dossiers;
- la rédaction des rapports et de la correspondance générale;

---

<sup>1</sup> Ces données ont été tirées du cahier des procédures administratives du MMSR. Elles excluent cependant la gestion des ressources humaines.

- la bureautique;
- le classement.

La documentation;

- la cueillette, le classement et le regroupement des informations reliées à la formation des adultes.

Enfin, même si le Cahier des procédures administratives du MMSR ne le précise pas, la gestion des ressources humaines relève des services administratifs. Cette fonction englobe les activités d'embauche, de recrutement, d'application des conventions collectives, de la gestion des absences, des congés spéciaux et des vacances.

Depuis environ un an les services administratifs s'occupent des systèmes informatiques. Cette fonction consiste à s'assurer du fonctionnement adéquat de l'équipement et des logiciels utilisés.

#### 4.1 L'historique

Depuis la création de la C.F.P. le fonctionnement des services administratifs n'a subi que de très légères modifications. Ce phénomène s'explique par le fait que les procédures du MMSR changent très peu. D'ailleurs, le nombre de personnes affectées n'a pas changé depuis 1972.

Initialement, le poste d'adjoint à la direction générale (services administratifs) s'appelait trésorier de la Commission. Sa tâche consistait uniquement à gérer les ressources financières. C'est en 1972 que le titre du poste change et que la tâche est élargie.

Il est important de souligner les circonstances qui ont conduit au départ de l'adjoint à la direction générale (services administratifs) précédent. Un entretien avec cette personne nous explique les raisons de son départ par des difficultés d'adaptation au style de leardership pratiqué dans l'organisation. Malheureusement, nous n'avons pu obtenir plus de détails.

En juillet 1986, la C.F.P. procède à l'embauche de l'auteur de la présente recherche pour occuper le poste d'adjoint à la direction générale (services administratifs); on l'appelle aussi ADGSA.

#### 4.2 L'organigramme

L'adjoint à la direction générale (services administratifs) est le supérieur hiéarchique de l'ensemble des employés de soutien et ce, même

si une bonne partie de ce personnel effectue du travail pour les autres services de la C.F.P. De plus, il gère le personnel du Centre Quémont<sup>2</sup>.

La figure 5 représente l'organigramme des services administratifs. Il s'agit d'une structure horizontale où tous les employés du service répondent à une même personne.

#### 4.3 Le système

La figure 6 représente sous forme systémique les principales activités effectuées par les services administratifs. Ainsi, on y retrouve les activités relatives à la gestion des ressources matérielles, aux opérations comptables, à la gestion des ressources humaines, au contrôle financier et à la gestion financière de la formation. Cette figure indique également les principaux intervenants qui transigent avec les services administratifs.

---

<sup>2</sup> La C.F.P. est également propriétaire d'une bâtisse, le centre Quémont, située dans le parc industriel, secteur nord de la ville de Rouyn-Noranda. L'édifice, l'équipement et l'outillage de ce centre appartiennent à la C.F.P. mais sont prêtés à la Commission Scolaire Rouyn-Noranda pour des fins de formation professionnelle.

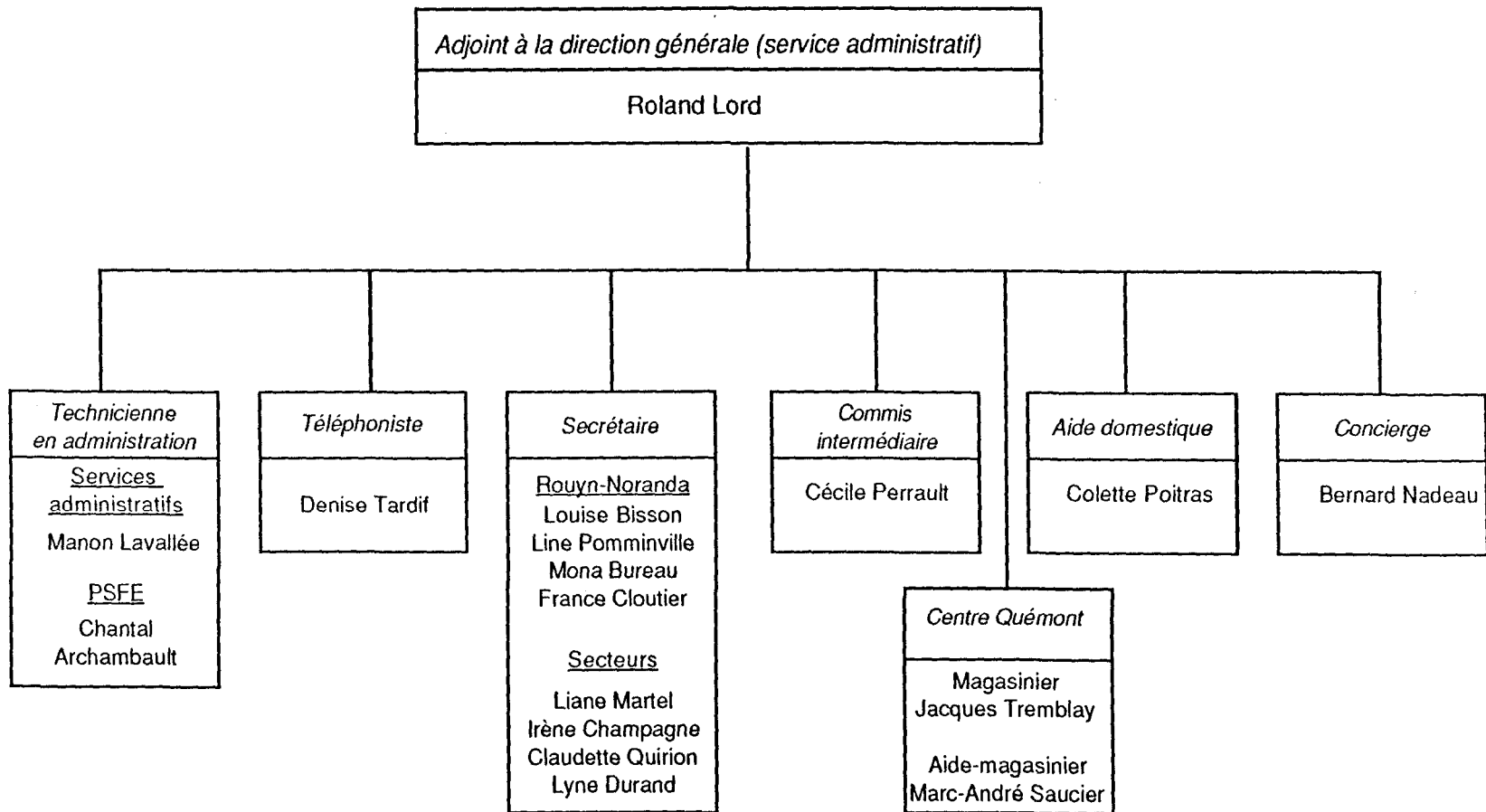
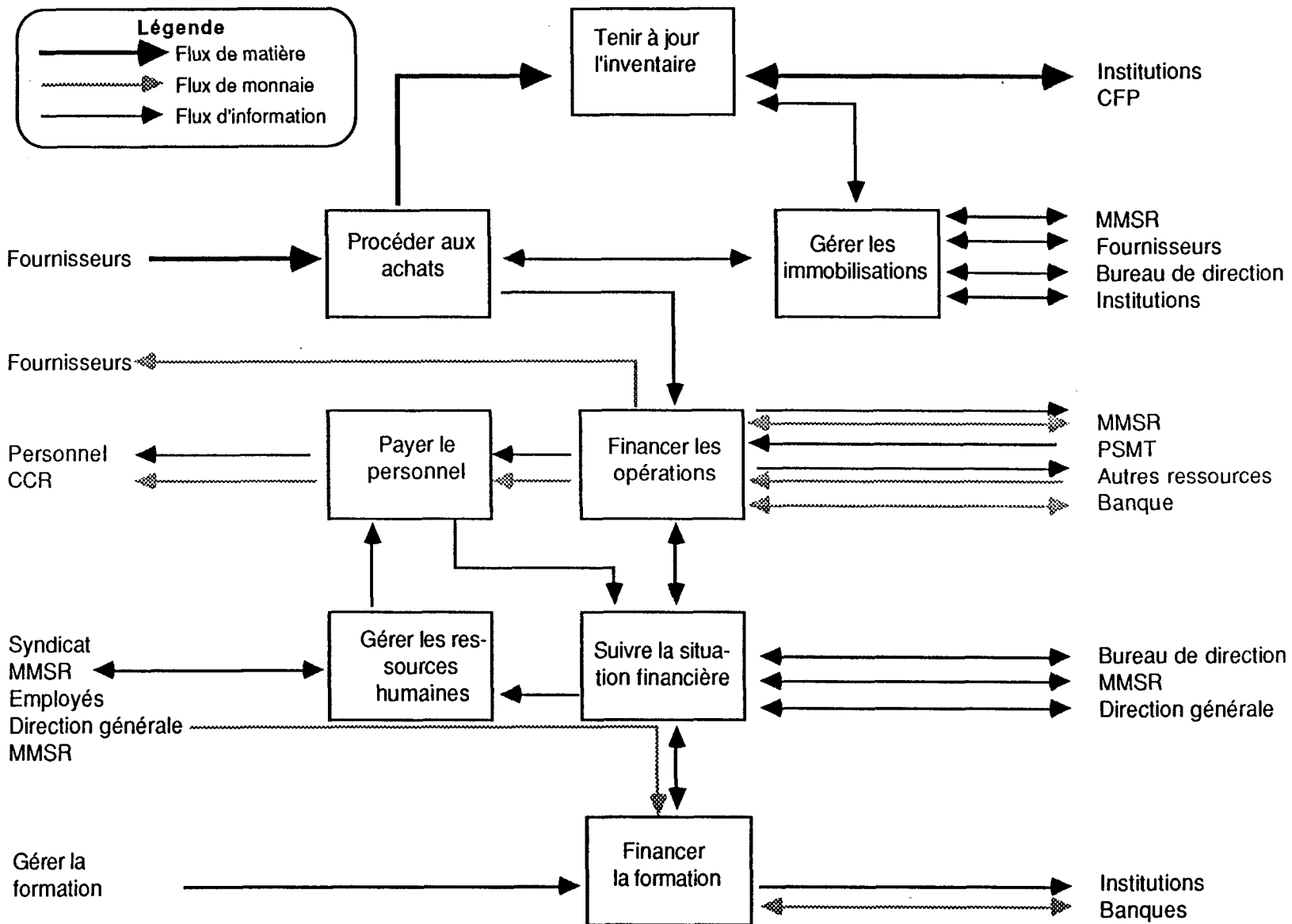


Figure 5



**Figure 6**  
Système à l'étude

#### 4.4 La description des tâches

La description de tâches de l'ADGSA est tirée du "Décret relatif aux conditions de travail des cadres intermédiaires des CFP de la main-d'oeuvre"<sup>3</sup>. Celles des employés de soutien proviennent du plan de classification des emplois de juillet 1980<sup>4</sup>. Il est à remarquer que pour des raisons pratiques, il s'agit d'une synthèse de chacune des catégories d'emploi présente à la C.F.P.

##### 4.4.1 Adjoint à la direction générale (services administratifs)

L'adjoint à la direction générale (services administratifs) est responsable de l'administration courante de la Commission et de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. A cette fin, il voit à l'application intégrale des politiques générales de la Commission transmises par la direction ainsi qu'à l'application des conventions collectives. Il effectue également les tâches de contrôle et les opérations financières et prépare les budgets.

---

<sup>3</sup> Décret 1405-84 du 13 juin 1984.

<sup>4</sup> Ce document est annexé à la convention collective des années 1983, 1984 et 1985.

#### 4.4.2 Technicien en administration

La tâche d'un technicien en administration consiste à effectuer divers travaux techniques reliés à la gestion du personnel, à l'organisation scientifique du travail, à l'élaboration et à la mise en application de normes d'ameublement et d'équipement. Il exécute aussi divers travaux à caractères administratifs en vue d'assurer la bonne marche des opérations. Dans son travail, le technicien en administration peut assister le personnel professionnel comprenant notamment des agents de gestion du personnel et des analystes de l'informatique et des procédés administratifs.

#### 4.4.3 Aide-magasinier

Le rôle principal de l'employé de cette classe consiste à effectuer des travaux d'assistance dans les différentes opérations de l'entrepôt d'outillage ou d'autres matériels. Il participe à la distribution des articles et au contrôle de leur mouvement.

#### 4.4.4 Magasinier

Le magasinier opère l'entrepôt d'outillage ou d'autres matériels. Il est notamment responsable de la réception, de l'emmagasiner, de la livraison et du prêt des articles appartenant à la



C.F.P. Il doit également tenir à jour l'inventaire et les fichiers requis pour des fins de contrôle. Quelquefois, lorsqu'il le peut, il effectue les réparations mineures à l'outillage.

#### 4.4.5 Aide-domestique

L'aide-domestique effectue une variété de tâches visant la propreté, le bon état des bureaux et des autres locaux de l'institution.

#### 4.4.6 Concierge

Le concierge a la responsabilité d'assurer l'entretien et la surveillance des bâtiments à l'usage de la Commission. Outre la propreté, il voit au bon fonctionnement des divers systèmes équipant les bâtiments et prend les moyens nécessaires pour assurer une sécurité adéquate contre le vol et l'incendie.

#### 4.4.7 Téléphoniste

Le rôle principal de l'employé de ce corps d'emploi consiste à recevoir et à acheminer les communications téléphoniques au moyen d'un central téléphonique. La personne accomplit également divers travaux de bureau, dont le traitement du courrier.

#### 4.4.8 Secrétaire

L'employé de cette classe remplit les fonctions de secrétaire auprès du personnel professionnel, du personnel de gérance ou du personnel cadre, autre que celui identifié dans la classe de secrétaire de direction. Il peut être appelé à répondre au téléphone et à fournir des renseignements d'ordre général. Il tient à jour des fichiers et des dossiers et est responsable de leur classement.

#### 4.4.9 Commis intermédiaire

Sous surveillance générale, le commis intermédiaire accomplit un ensemble de travaux cléricaux selon les méthodes et procédures que l'on lui indiquera. Ces travaux peuvent être de nature plus ou moins complexe.

#### 4.5 Les procédures et règlements

Cette partie décrit toutes les procédures de gestion provenant du MMSR, du conseil d'administration ou du bureau de direction de la C.F.P. Sont également incluses dans cette section les procédures établies par le directeur général ou l'adjoint. Il s'agit en fait des procédures liées aux affaires courantes de la C.F.P. et dont les services administratifs ont la responsabilité de l'application.

#### 4.5.1 Gouvernement du Québec (Conseil du trésor)

Un certain nombre de directives (C.T.)<sup>5</sup> émises par le Conseil du trésor de la province s'appliquent non seulement aux Ministères, mais aussi aux organismes dont le budget est voté par l'Assemblée nationale. Ces C.T. concernent donc la C.F.P.

- Directives 526-75 concernant la radiation des créances irrécouvrables.

Cette procédure permet la radiation de créances reconnues irrécouvrables après application des mesures de recouvrement établies. Ainsi, une radiation doit être soumise à l'approbation des autorités concernés en fonction du montant en cause:

Moins de 1 000 \$	- le Ministre de la Main-d'oeuvre
1 000 \$ ou plus mais inférieur à 5 000 \$	- le Conseil du trésor
5 000 \$ ou plus	- le Lieutenant-Gouverneur en conseil sur recommandation du Conseil du trésor

---

<sup>5</sup> Les règles et directives administratives gouvernementales sont appelées "C.T." parce qu'elles sont émises par le Conseil du trésor de la province.

- Directive 5-74 (C.T. 15222 du 13 novembre 1985) concernant les frais de déplacement des fonctionnaires.

Etant donnée l'importance de cette directive dans le quotidien de la C.F.P., (les services administratifs traitent en moyenne 15 comptes de dépenses par semaine quand il n'y a pas de réunion), il est important d'en préciser les règles.

- Le supérieur immédiat d'un employé décide de l'opportunité d'un déplacement, dans le cadre des lignes directrices établies par le Sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme. Il détermine les moyens de transport et les conditions de logement et de subsistance de l'employé à l'occasion de ce déplacement, en tenant compte des commodités que l'employeur peut lui-même mettre à sa disposition.

- Pour être remboursables, les frais de déplacement ou d'assignation doivent être nécessaires, raisonnables et avoir été réellement supportés par l'employé.

- L'employé qui présente des pièces justificatives ou des renseignements faux, inexacts ou incomplets, à l'appui d'une demande de remboursement non conforme à ces règles, est passible de mesures disciplinaires et ce, sans préjudice à tout autre recours permis par la Loi.

- Le supérieur immédiat doit, avant de recommander le remboursement de frais de déplacement ou d'assignation, s'assurer du respect de ces règles et de la conformité des frais supportés avec le travail réalisé.

- Un employé peut recevoir une avance correspondant à l'estimation des frais qu'il aura à supporter pour un déplacement. Les employés qui se déplacent de façon régulière peuvent aussi obtenir des avances permanentes.

Etant responsable de la gestion financière relative aux frais de déplacement, les services administratifs doivent donc contrôler les éléments suivants:

- a) l'utilisation des moyens de transport;
- b) le kilométrage effectué et le tarif réclamé;
- c) les frais de repos;
- d) les frais de logement;
- e) les frais divers; téléphones, blanchissage, etc.

#### 4.5.2 MMSR - Direction du soutien à la gestion du réseau

Le MMSR, par l'entremise de la Direction du soutien à la gestion du réseau<sup>6</sup>, n'émet que très ponctuellement des directives administratives sur la gestion des C.F.P. Bien souvent, ces directives particulières concernent des dossiers "ad hoc" et ont peu d'effet dans le temps. D'autre part, chacun des programmes gérés par la C.F.P. a ses propres normes et règles que les services administratifs doivent appliquer.

En 1972, la Direction du soutien à la gestion du réseau éditait un recueil des règles de gestion des C.F.P. Ce recueil définit notamment les différents postes comptables et la façon de les codifier. Même si aucune mise à jour n'a été effectuée depuis, ces règles continuent de s'appliquer par le MMSR qui exige que les CFP les respectent.

##### 4.5.2.1 Procédures administratives

- Les effets bancaires: tous les chèques, lettres de change, billets promissoires ou ordres pour retirer de l'argent doivent être signés ou endossés au nom de la Commission par le directeur et par le trésorier (ADGSA). En l'absence de l'un des deux, il y a signature d'une

---

<sup>6</sup> C'est le service responsable de la supervision et du contrôle administratif des C.F.P.

personne désignée par résolution du conseil d'administration lors de sa première assemblée annuelle.

- Les estimations budgétaires: les estimations budgétaires soumises au Ministre chaque année conformément à l'article 22 de la loi se présentent suivant des formes déterminées par le Ministère selon les règles suivantes:

- a) distinguer les prévisions relatives aux dépenses courantes des nouveaux projets;
- b) distinguer les dépenses se rapportant à chacun des centres relevant de la Commission des dépenses courantes;
- c) tenir compte de chacun des programmes sous le contrôle de la Commission.

- La comptabilité: la comptabilité des CFP est réalisée conformément au guide de comptabilité préparé par le Ministère pour l'usage des Commissions.

- La vérification annuelle: la vérification annuelle du système de comptabilité est réalisée par un membre en règle de l'Institut des comptables agréés que l'Assemblée générale de la C.F.P. nomme.

- Le rapport soumis par le vérificateur distingue les revenus et les dépenses par programme et par centre de formation relevant de la Commission.

- Les projets d'équipement, d'ameublement et d'outillage: chaque projet est soumis au Ministère pour analyse. Aucun achat, vente, transfert, prêt, etc. ne peut se faire avant que la Commission n'ait reçu l'autorisation officielle. Les pertes par feu ou vol doivent donc être immédiatement communiquées.

- Les immeubles: chaque projet d'immobilisation doit être soumis au Ministère pour analyse. Une CFP ne peut retenir les services de professionnels ou de consultants ni effectuer aucune dépense avant d'avoir reçu, au préalable, l'autorisation officielle du MMSR. Lors de l'ouverture des soumissions et de l'acceptation des travaux la C.F.P. doit aussi inviter un représentant du Ministère.

- Les surplus de travail: la demande d'autorisation d'embauche d'employés occasionnels liée à un surplus de travail temporaire doit être adressée par écrit au Ministère. La demande doit stipuler la raison, l'occupation, le nombre, la durée et le coût approximatif. Les conditions d'embauche s'établissent en conformité avec les différentes clauses de la convention collective de travail.



#### 4.5.3 Procédures internes

En 1975, un cahier de procédures administratives est rédigé par la C.F.P. "afin d'améliorer le fonctionnement interne de l'organisme"<sup>7</sup>. Ce cahier tient compte en grande partie des dispositions des conventions collectives en matière de gestion. Même si il n'est plus à jour, quelques procédés sont encore en pratique. Cette partie traite particulièrement de celles-ci.

- Le perfectionnement du personnel: tout employé désirant suivre un cours de perfectionnement connexe à son occupation doit faire une demande écrite au directeur général. A la fin du cours, l'employé doit remettre les résultats obtenus au directeur général. Le remboursement des frais d'inscription encourus est effectué une fois le cours réussi et les pièces justificatives fournies.

- Les absences, les départs prématurés et les retards: afin d'assurer un bon fonctionnement, tout retard, absence ou départ prématuré est signalé à la réception pour qu'elle en avise le personnel.

---

<sup>7</sup> DUGRE, Jean-Guy, directeur général.

- La notation: l'évaluation d'un employé porte sur les aspects humains et techniques de son travail. Elle vise à mesurer la réussite de l'employé vis-à-vis les responsabilités qui lui incombent.

L'évaluation est considérée comme un moyen d'échanges favorisant une meilleure compréhension entre les supérieurs et la personne notée. La fiche de notation est l'instrument utilisé dans le système d'appréciation du personnel. Tout membre du personnel est noté une fois l'an ainsi que tout employé terminant sa période de probation. Dans tous les cas, l'employé peut prendre connaissance de la notation. Elle est inscrite à son dossier personnel et son utilisation est confidentielle.

#### 4.5.4 Bureau de direction

Le bureau de direction effectue plusieurs interventions qui affectent ou qui sont nécessaires aux services administratifs. Ces interventions touchent cinq domaines d'activité:

- 1- le bureau de direction autorise par résolution l'ADGSA à demander l'approbation au MMSR afin de procéder à l'achat de matériel immobilisable;
- 2- sur recommandation du directeur général et après autorisation du MMSR, il permet l'embauche de personnel permanent;

- 3- lors de sa réunion mensuelle, le bureau de direction autorise les comptes à payer;
- 4- l'ADGSA lui soumet mensuellement un rapport financier sur l'évolution du budget annuel;
- 5- le directeur général ou l'ADGSA, selon le cas, soumet ponctuellement au bureau tout sujet pour lequel son appui politique peut-être nécessaire. Il s'agit toujours de dossiers "ad hoc".

#### 4.5.5 Conventions collectives

Etant donné l'importance des conventions collectives<sup>8</sup> dans le quotidien des services administratifs, il est primordial de leur consacrer quelques pages. Toutefois, l'ampleur des documents (environ 175 pages chacun) ne permet pas une description complète de ces dernières<sup>9</sup>. Ainsi, sont abordés uniquement les articles impliquant un contrôle de la part des services administratifs.

---

<sup>8</sup> Celle des professionnels et celle des employés de soutien.

<sup>9</sup> Pour des fins pratiques, seule la convention collective des employés de soutien sera décrite. Celle des professionnels contient sensiblement les mêmes dispositions.

Les conventions collectives actuelles couvrent la période s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier 1986 au 31 décembre 1988. Les deux syndicats actifs à la C.F.P. sont affiliés au Syndicat canadien de la fonction publique (FTQ).

#### Période de probation

La convention prévoit une période de probation pour tout nouveau salarié. Cette période diffère s'il s'agit du personnel des catégories de soutien ouvrier et de soutien administratif ou s'il s'agit du personnel de la catégorie soutien technique.

#### Définition des termes

Cet article prend une grande importance dans l'interprétation de la convention parce qu'il est souvent la cause de litiges entre l'ADGSA et le syndicat. Il introduit la définition des termes suivants: salarié régulier, à temps complet et à temps partiel, en probation, temporaire, remplaçant et temporaire sur projet. Il est important parce qu'il détermine les droits des salariés en fonction de leurs statuts. Par exemple, un employé temporaire ne peut bénéficier de l'ensemble des privilèges qu'accorde la convention aux salariés permanents. D'autre part, une personne ayant le statut de salarié temporaire (à moins d'embaucher quelqu'un sur un projet bien particulier) ne peut être

embauchée pour plus de 60 jours ouvrables à moins d'un accord écrit prolongeant cette période d'embauche.

### Régime syndical

Tout nouveau salarié embauché doit adhérer au syndicat. L'employeur est tenu de prélever sur son salaire la cotisation requise et de la verser au syndicat à la fin de chaque mois.

### Affaires syndicales

Les membres de l'exécutif du syndicat ont le droit de s'occuper des affaires syndicales pendant les heures de travail et ce, sans perte d'avantages. De plus, ils peuvent bénéficier de permis d'absence pour participer à des activités syndicales à raison de 37 jours ouvrables par année. Une demande doit être faite à l'ADGSA cinq jours ouvrables avant la date prévue pour l'absence. Les assemblées du syndicat peuvent se tenir dans les bureaux de la C.F.P. mais en dehors des heures de travail. La C.F.P. doit fournir un local adéquat aux syndicats.

La convention prévoit un comité de relations de travail conjoint et permanent se réunissant à la demande écrite de l'une des parties. Ce comité discute de toute question relative aux règlements de problèmes qui

peuvent surgir entre les parties et vise à assurer des relations ordonnées entre la C.F.P. et les salariés.

La C.F.P. et le syndicat des employés de soutien ont convenu d'une rencontre tous les premiers mardis de chaque mois sans convocation écrite. Le syndicat y est représenté par son président et par son vice-président et la C.F.P., par le directeur général et l'ADGSA.

#### Heures de travail

Pour le personnel technique, administratif et de secrétariat, les heures de travail hebdomadaire sont de 32 heures 30 minutes, du lundi au vendredi. Leur salaire est basé sur un taux horaire.

Pour le magasinier, l'aide-magasinier et les autres salariés de soutien ouvrier, les heures de travail sont de 38 heures 45 minutes, du lundi au vendredi également.

Actuellement, l'horaire quotidien s'étale de 8 h 30 à 16 h 30 (ou 17 h 45 selon le cas). Il demeure toujours possible de modifier cet horaire puisque la convention prévoit la possibilité d'un horaire variable. La négociation de cet horaire doit se faire localement, c'est-à-dire dans chacune des CFP. A la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue, les

discussions entre les parties, sur la possibilité d'implanter un horaire variable, sont à l'étape préliminaire.

#### Temps supplémentaire

Le travail fait en surplus des heures régulières représente du temps supplémentaire payé à raison de une fois et demie le tarif horaire régulier sauf pour les jours fériés qui sont payés à double tarif. De plus, un salarié qui, à la demande de l'employeur, revient au travail pour faire du temps supplémentaire après avoir quitté son lieu de travail, est rémunéré au taux supplémentaire applicable pour un minimum de trois heures. Ajoutons que le travail en temps supplémentaire est facultatif et qu'un employé peut refuser d'en faire.

L'employé peut choisir entre se faire payer son temps supplémentaire ou bien le reprendre en congé. Le 31 mars de chaque année, le salarié doit décider définitivement du mode de remboursement du temps supplémentaire effectué.

#### Jours fériés et chômés

Les salariés ont 13 jours de fêtes chômés et payés par année. De plus, les bureaux de la C.F.P. étant fermés entre le 25 décembre et le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, les employés doivent choisir entre diverses

possibilités la façon dont ils prendront ces journées: temps supplémentaire accumulé, congés de maladie, etc. A défaut, ce congé sera sans solde.

#### Vacances annuelles

La date de référence pour les vacances annuelles est le 31 mars de chaque année. A cette date, tout salarié possédant un an de service a droit à 20 jours ouvrables de vacances. La convention prévoit des conditions différentes pour ceux qui ont plus de 17 années de services et pour ceux qui ont moins d'une année. L'ancienneté prévaut pour le choix des journées de vacances qui se fait entre le 15 avril et le 15 mai. L'employeur a 15 jours après le 15 mai pour confirmer par écrit à chaque employé l'acceptation de sa période de vacances.

#### Congés sociaux

La convention collective prévoit une série de congés sociaux (mariage, décès, etc.) sans perte de traitement. En plus, tout salarié peut, jusqu'à concurrence de deux jours par année, s'absenter de son travail à raison d'une demi-journée à la fois et ce, pour toute raison personnelle. Ces congés sont déduits de la banque de congés de maladie non-monnayables du salarié.



### Droits parentaux

Une salariée qui s'absente pour un congé de maternité a droit de se faire payer par la C.F.P. la différence entre son salaire régulier et les versements du régime de l'assurance-chômage. Autrement dit, la salariée n'a pas de perte de traitement. Le congé de maternité est de 20 semaines. La convention fait état de plusieurs dispositions applicables aux différentes situations pouvant survenir.

### Ancienneté

Des modalités concernant l'ancienneté des salariés sont également incluses dans la convention. L'ancienneté est calculée à partir du jour d'emploi. Les salariés en probation, temporaires et remplaçants ne cumulent pas d'ancienneté sauf lors d'une mise à pied et d'un rappel au travail. Les modalités relatives aux pertes d'ancienneté et d'emploi sont très étayées dans la convention.

Une fois par année (le 30 juin), l'employeur doit afficher pendant 45 jours la liste d'ancienneté. Celle-ci peut faire l'objet de griefs si un salarié (ou le Syndicat) croit qu'elle n'est pas conforme à la réalité.

### Mouvement de personnel

Les salariés peuvent utiliser l'argument de l'ancienneté dans les cas de mouvement de personnel, tels les mises à pied, les rappels au travail, les promotions, les mutations ou les rétrogradations volontaires, en autant qu'ils aient les qualifications requises pour satisfaire aux exigences normales de la fonction concernée; les exigences normales doivent être pertinentes et en relation avec la nature même du travail à être exécuté.

Tout poste vacant ou nouvellement créé que la C.F.P. décide de combler de façon permanente est affiché pendant 15 jours ouvrables pour permettre aux salariés intéressés et éligibles de poser leur candidature. Lorsqu'il n'y a pas de poste vacant dans une fonction, la C.F.P. peut réaffecter un autre salarié à ce poste et ce, à l'intérieur d'une même fonction. Dans ces conditions, l'employeur n'est pas obligé de procéder par affichage. Le salarié ainsi désigné est tenu d'accepter la réaffectation décidée.

Toute nomination est affichée le jour même de son occurrence et ce, pendant une période de trois jours ouvrables.

Lorsqu'il s'agit de combler un poste par un salarié temporaire ou un salarié remplaçant pour une durée prévisible de plus de deux mois,

l'employeur s'efforce de trouver à l'intérieur de la C.F.P. un salarié qui désire occuper le poste en question et qui peut faire le travail. Dans cette éventualité, la vacance créée par ce déplacement est comblée par un salarié remplaçant, temporaire ou temporaire sur projet selon le cas.

#### Sécurité et priorité d'emploi

Si une ou des abolitions de postes deviennent nécessaires, la C.F.P. doit donner aux salariés concernés un avis écrit dans un délai variant selon le nombre de postes abolis. Pendant ce délai, le salarié peut se prévaloir des choix suivants: déplacement dans un autre bureau, prime de séparation (pouvant compenser jusqu'à 12 mois de salaire) et mise en disponibilité. L'ancienneté des salariés est le critère principal qui prime en matière de sécurité d'emploi.

#### Mesures disciplinaires

Toute mesure disciplinaire doit faire l'objet d'un écrit adressé au salarié concerné et contenant l'exposé des motifs la justifiant. La convention prévoit que les seules mesures disciplinaires possibles sont une suspension ou un congédiement. A moins de motifs très graves, la C.F.P. doit convoquer un salarié par écrit au moins 24 heures à l'avance. La C.F.P. a 30 jours pour prendre des mesures disciplinaires après la connaissance de l'incident à défaut de quoi toute mesure est nulle.

Un dossier d'employé doit contenir obligatoirement les documents suivants: la formule de demande d'emploi, la formule d'engagement, toute autorisation de déduction sur la paie, les avis de mesures disciplinaires, les demandes de promotion, mutation ou rétrogradation volontaire et, finalement, une mention quant à la fonction que l'employé occupe. L'article 16.03 oblige la C.F.P. à posséder un formulaire d'engagement ainsi qu'un formulaire de demande d'emploi. Actuellement, la C.F.P. ne possède aucun de ces documents.

### Griefs

Tous les salariés ont droit à la procédure de griefs. Les article 17 et 18 traitent abondamment des procédures à suivre et des règles en cas de griefs.

### Congé sans traitement

La C.F.P. peut, si un employé en fait la demande, lui accorder un congé sans traitement d'une durée maximale de 12 mois. Toutefois, l'employé qui le désire peut prolonger ce congé, moyennant entente au préalable avec l'employeur. Si un employé possède plus de sept ans d'ancienneté, sur simple avis de 30 jours, il peut se prévaloir d'un congé sans traitement. Seulement deux salariés par CFP peuvent bénéficier de ce type de congé en même temps.

### Documentation

La C.F.P. doit fournir à chaque mois au syndicat les documents suivants: les noms des nouveaux salariés ainsi que les informations pertinentes pour chacun d'eux, le nom des personnes qui ont quitté leur emploi et la date de leur départ, les changements d'adresse et, finalement, un état détaillé des cotisations syndicales perçues. De plus, elle doit fournir copie de toute correspondance adressée à un employé relative à un article quelconque de la convention collective.

### Perfectionnement professionnel

L'article 24.04 oblige la C.F.P. à établir une politique de perfectionnement du personnel. Pour la concevoir, la C.F.P. doit consulter le comité local de relations de travail mandaté, dans ce cas-ci, pour procéder à l'étude des besoins, pour recevoir les demandes de perfectionnement et pour transmettre des recommandations. Au début de chaque exercice financier, la C.F.P. doit faire connaître le budget de perfectionnement qui ne doit être utilisé qu'à cette fin.

Il faut souligner que, malgré les dispositions de l'article 24.04, la C.F.P. n'a pas encore élaboré sa politique de perfectionnement; elle attend que le MMSR présente celle en préparation pour l'ensemble des CFP de la province. Actuellement, la C.F.P. offre peu de possibilités de

formation à ses employés. Elle rembourse tout simplement les cours créditable de niveaux collégial ou universitaire que les salariés suivent en dehors des heures régulières de travail. Le syndicat accepte tacitement cette pratique (étant donné qu'il n'existe encore aucune politique de perfectionnement) puisqu'aucun grief n'a été déposé à cet effet et que ce point n'a jamais été soulevé lors d'un comité de relations de travail.

### Primes

L'employé qui travaille le soir ou la nuit<sup>10</sup> jouit d'une prime-horaire fixée à 0,49 \$. Actuellement, un seul salarié bénéficie de cet avantage pour le travail en soirée. Tous les employés du bureau de Ville-Marie ont droit à une prime de disparités régionales de 4 892 \$ annuellement.

### Paie

La paie est remise aux salariés chaque jeudi de chaque semaine. Elle est déposée directement dans le compte de banque des employés s'ils le désirent. Chacun est libre d'utiliser ce système. Actuellement, à la C.F.P., tous les employés l'utilisent.

---

<sup>10</sup> La moitié du travail ou plus, de l'horaire est comprise entre 16 H 00 et 8 H 00.

### Rémunération

En annexe à la convention collective se trouve l'échelle de traitement de chaque corps d'emploi. Les échelles de traitement sont divisées en échelon où chacun correspond à une année d'expérience de travail. L'employeur doit tenir compte de cette classification pour situer un employé lors de son embauche.

De plus, lorsqu'un salarié a terminé avec succès plus d'une année d'étude que le minimum requis pour sa tâche, il peut se voir accorder deux échelons additionnels pour chaque année de scolarité supplémentaire.

### Bénéfices marginaux

Les employés de la C.F.P. bénéficient de régimes d'avantages sociaux complets, c'est-à-dire: fonds de pension, régimes d'assurances vie, maladie et salaire. Les dispositions régissant ces bénéfices sont incluses dans la convention et certaines sont particulièrement importantes sur le plan administratif.

Dans le cas d'une absence pour cause de maladie se prolongeant au-delà de quatre jours, la C.F.P. peut exiger du salarié un certificat médical.

Le 1<sup>er</sup> juillet de chaque année, la C.F.P. doit créditer au dossier de chaque employé sept jours de congés de maladie. Ces jours sont non-cumulatifs avec les années mais monnayables au 30 juin. De plus, tout nouvel employé se voit accorder six jours de congés non-monnayables qu'il pourra utiliser une fois les congés monnayables épuisés.

#### Changement technologique

Au moins un mois à l'avance, la C.F.P. doit aviser par écrit le syndicat de l'introduction d'un changement technologique. Dans les 15 jours suivants, le comité local de relations de travail se réunit pour discuter des effets du changement sur l'organisation du travail et sur les mesures à prendre en vue d'en réaliser l'implantation.

#### Congé sabbatique à traitement différé

La convention prévoit un régime de congé sabbatique à traitement différé visant à permettre à un salarié d'étaler son traitement sur une période déterminée et lui permettant de bénéficier d'un congé sabbatique avec traitement.



## CHAPITRE V

### LE PROCESSUS

L'ensemble des activités de gestion et de transformation des systèmes administratifs, le tout inter-relié par des flux appropriés, constitue le processus. Ce chapitre facilitera la tâche de synthèse des processus des systèmes administratifs en tentant d'identifier les activités essentielles, c'est-à-dire les activités de transformation fondamentales sans lesquelles les services administratifs perdraient leur raison d'être.

#### 5.1 Le système de gestion du personnel

La figure 7 représente les différentes activités relatives à la gestion des ressources humaines. Cette figure nous explique la gestion actuelle des ressources humaines, initialement mise en place pour gérer les conventions collectives<sup>1</sup>.

L'analyse du système de gestion du personnel nous permet de faire ressortir deux sous-systèmes qui englobent la très grande majorité

---

<sup>1</sup> PRATTE, Jacques, l'ADGSA précédent.



des activités: le sous-système contrôle et le sous-système de sélection et d'embauche du personnel. Pratiquement aucun lien entre les activités de ces deux sous-systèmes n'existe sauf par l'entremise des obligations engendrées par les conventions collectives.

Rappelons qu'en ce qui concerne le système de contrôle, les services administratifs font certains rapports au MMSR et aux syndicats à la fin de chaque mois. Au MMSR, les services acheminent un relevé mensuel des modifications apportées aux effectifs; les syndicats obtiennent une copie de ce rapport. On complète et balance chaque mois les demandes de permis d'absence et les rapports de temps supplémentaire autorisés par la direction afin de pouvoir contrôler les bénéfices sociaux accordés par les conventions collectives.

Dans le sous-système de sélection et d'embauche du personnel, s'il se présente un besoin en personnel dans un service par exemple, les services administratifs demandent l'autorisation au MMSR d'augmenter leur effectif. Cette autorisation est un préalable à l'ouverture d'un concours d'embauche. Une fois le poste comblé, les services administratifs avisent le Syndicat concerné et le MMSR.

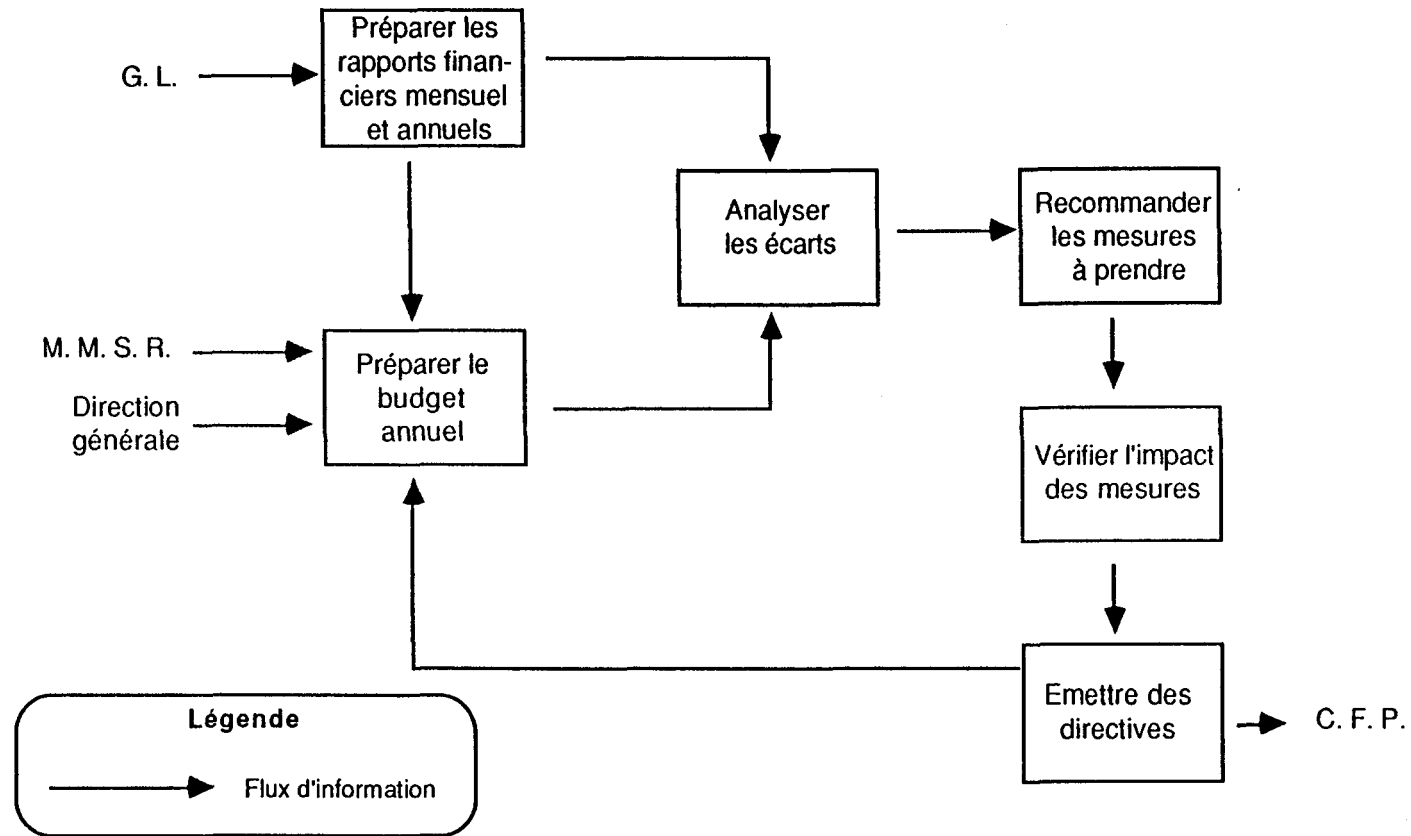
On peut souligner l'absence d'activités relatives à l'évaluation du rendement et à la formation. Bien sûr, la majorité des activités du système de gestion du personnel est conditionnée par les conventions collectives qui, en fait, en établissent les marges de manoeuvre.

## 5.2 Le système de planification et de contrôle budgétaire

La figure 8 présente le système de planification et de contrôle budgétaire. Ce système permet de gérer les ressources financières et de les utiliser d'une façon efficace. Il permet de plus, de vérifier si les ressources financières sont utilisées adéquatement.

Les activités de ce système peuvent se regrouper en trois sous-systèmes. Celui du contrôle regroupe les activités suivantes par ordre d'importance: analyser les écarts, recommander les moyens à prendre, vérifier l'impact des mesures et émettre des directives.

Le sous-système planification quant à lui ne comprend que l'activité "préparation du budget annuel". Enfin, le sous-système des opérations permet d'effectuer les opérations comptables et de les enregistrer. La planification financière se trouve réduite au minimum puisque toutes les directives à ce sujet viennent du MMSR qui contrôle les entrées de fonds.



**Figure 8**  
Système de planification et contrôle budgétaire

Les liens entre les sous-systèmes s'effectuent surtout sous forme d'échange d'informations. Généralement, l'information circule entre les activités de façon non-structurée, verbalement. L'information écrite se limite aux données de nature financière.

A la fin de chaque mois, les services administratifs émettent des rapports financiers complets et régularisés. Ces rapports se présentent avec le budget annuel de façon à pouvoir faire des comparaisons et à identifier les écarts par rapport aux prévisions initiales de début d'année. L'ADGSA analyse d'abord les rapports financiers et les transmet ensuite à la direction générale pour discussion.

Le directeur général et l'ADGSA présentent chaque mois les rapports financiers au bureau de direction et informent les membres des mesures à prendre, s'il y a lieu, pour corriger un écart trop grand des dépenses par rapport aux prévisions.

Quant à la préparation des budgets proprement dit, elle se fait généralement en circuit fermé, avec très peu de consultation, entre le directeur général et l'ADGSA. Ce dernier prépare un projet et, s'il convient au directeur général, le présente au conseil d'administration pour approbation.

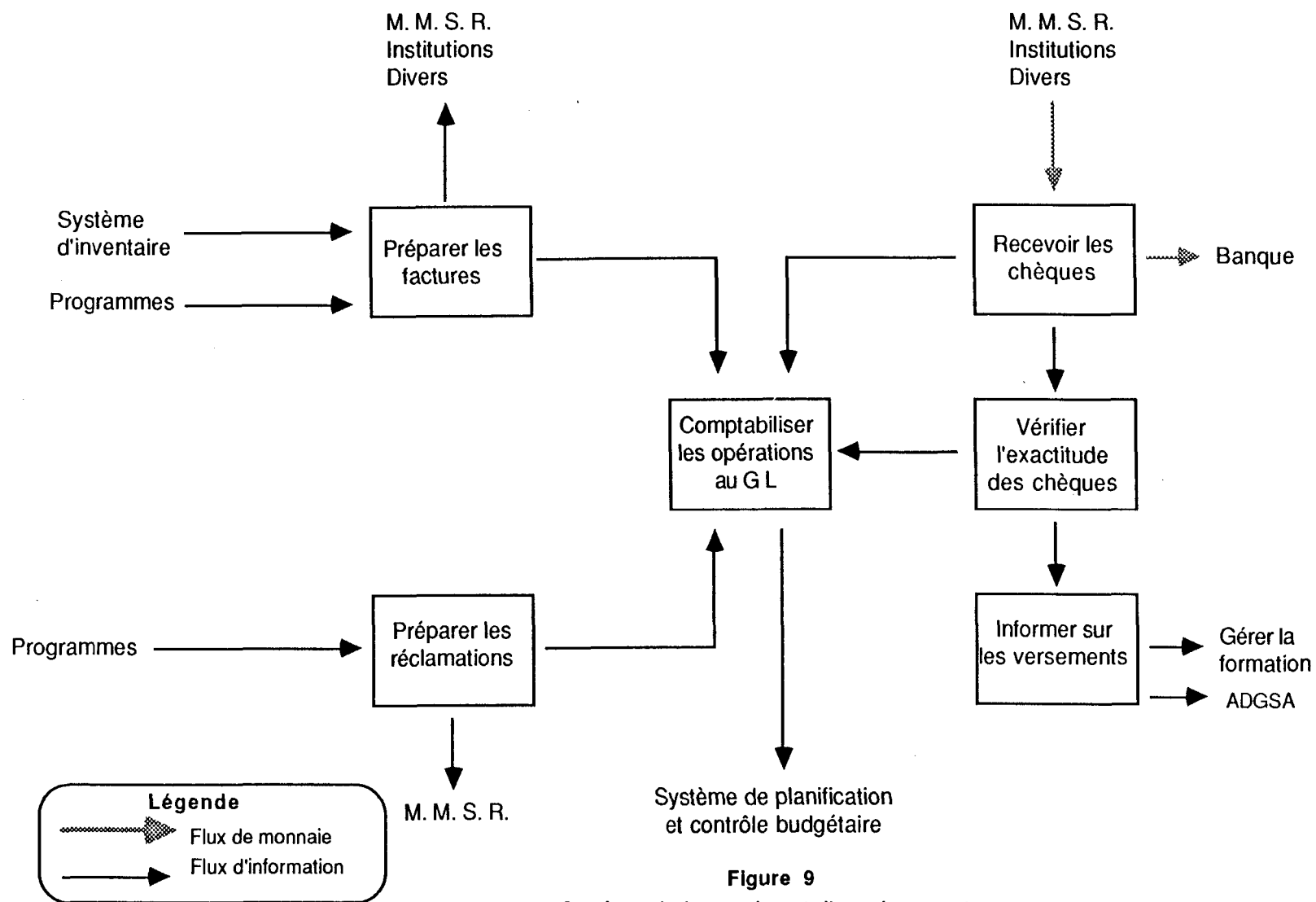
Le MMSR fixe pour chacune des CFP un nombre d'effectifs pour l'exercice financier. Le montant global du budget d'opération est autorisé à partir de ce nombre d'effectifs. Avec cette information la C.F.P. présente au MMSR un projet de répartition de ses dépenses. Une fois approuvé par le MMSR, la C.F.P. ne peut modifier son budget sans une autorisation préalable.

Les directives sont plutôt verbales. Elles sont transmises avec explication aux personnes qui les appliqueront. Il n'existe que très peu de directives écrites.

### 5.3 Le système de facturation et d'encaissement

Le système de facturation et d'encaissement de la figure 9 a pour fonction de gérer les entrées de fonds de la C.F.P. Cette Figure nous montre comment la C.F.P. administre ses liquidités. Le système peut se diviser en deux sous-systèmes, soit celui des opérations qui concerne la préparation des documents et l'enregistrement des transactions et le sous-système de caisse qui consiste à recevoir les chèques et les encaissements.

Ce système se veut relativement simple à cause du faible volume en terme de quantité de transactions. En effet, la C.F.P. émet en moyenne, dix factures par mois, la majorité d'entre elles se rapportent à



**Figure 9**  
Système de facturation et d'encaissement



des services rendus à l'interne (par exemple, on peut facturer l'un des syndicats pour des appels téléphoniques ou un employé pour des photocopies ou des timbres). Les dépenses encourues par la C.F.P. pour gérer les programmes donnent lieu à quelques autres factures adressées au MMSR. Encore là, les normes de facturations sont déjà dictées à l'avance par le Ministère.

En ce qui concerne le sous-système d'encaissement, la C.F.P. doit soumettre au MMSR tous les deux mois un budget de caisse représentant ses opérations courantes. Cet état financier lui permet de faire une réclamation mensuelle au MMSR qui lui transmet un chèque en fonction des besoins exprimés.

S'il s'agit d'encaissement pour de l'achat de formation, le processus diffère un peu. Dans un premier temps, les services administratifs encaissent les chèques et informent le service du plan de formation de la réception de sommes d'argent. Deuxièmement, le coordonnateur du plan de formation décide de la distribution de ces sommes d'argent auprès des institutions d'enseignement et informe les services administratifs de sa décision. Le paiement des cours est finalement effectué par les services administratifs.

Toutes les activités de ce système s'intègrent à l'activité "comptabiliser les opérations au grand-livre". Elles nécessitent toutes des écritures comptables pour la préparation des états financiers.

#### 5.4 Le système d'inventaire

La description du système d'inventaire apparaissant à la figure 10, montre comment les services administratifs gèrent l'inventaire d'équipement et d'outillage de la C.F.P. Ce système permet de contrôler les entrées et les sorties de pièces de manière à savoir à tout moment où se trouve chaque pièce en inventaire.

Les activités de ce système peuvent se regrouper en deux sous-systèmes: le sous-système de réception et le sous-système de prêts.

Le rôle principal du sous-système de réception demeure l'enregistrement dans les registres d'inventaire des marchandises reçues après vérification du bon de commande. Pour procéder à l'enregistrement, chaque pièce se voit attribuer un numéro en fonction de son type et de son usage. Ce numéro facilite le repérage et le contrôle des pièces.

Le sous-système de prêts quant à lui sert à contrôler le prêt des items en inventaire auprès des étudiants du Centre Quémont et des commissions scolaires. Le magasinier enregistre sur des fiches les items



prêtés. Lorsque le matériel revient, il le vérifie et le classe. On détruit alors la fiche de prêt. Par contre, s'il manque du matériel ou s'il est endommagé à la suite d'un prêt, le magasinier informe l'ADGSA pour l'émission d'une facture à l'étudiant ou à l'institution.

La C.F.P. possède un inventaire d'équipements et de machinerie d'environ 1 200 000 \$. Cet inventaire est localisé surtout au Centre Quémont, d'où l'utilité d'un magasinier.

La machinerie se compose de pièces d'équipement lourd tels niveleuses, chenillards, etc. Elles sont prêtées aux commissions scolaires qui dispensent de la formation professionnelle en mécanique et en opération de machinerie lourde.

L'outillage est très diversifié. Par exemple, la C.F.P. possède des équipements complets (en plusieurs exemplaires) pour électricien, menuisier, briqueteur, mécanicien, etc. Si des cours se donnent au Centre Quémont le magasinier prête directement aux étudiants et aux professeurs l'outillage nécessaire. La C.F.P. prête également aux commissions scolaires l'outillage manquant pour offrir un cours.

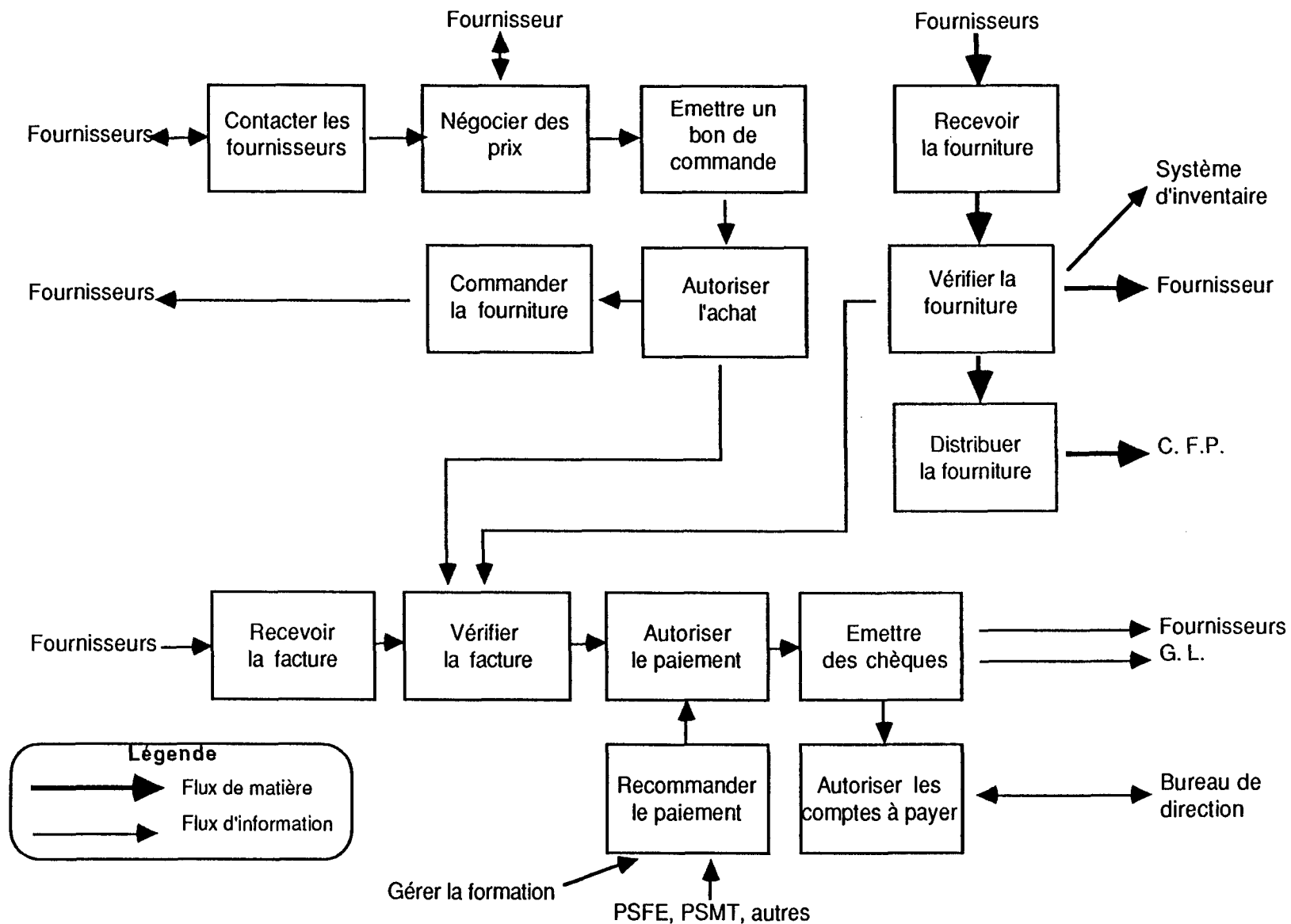
### 5.5 Le système d'achats et de comptes à payer

La figure 11 donne une vue d'ensemble des activités intégrées au système d'achats et de comptes à payer.

Comme fonction première, ce système entretient des relations financières avec les fournisseurs par l'entremise des paiements des comptes et contrôle les sorties d'argent. Il peut être divisé en trois sous-systèmes distincts: le sous-système des achats, le sous-système de la réception et le sous-système des paiements. Dans chacun de ces sous-systèmes, les activités de contrôle prennent une place importante.

Etant donné son ampleur et pour des raisons pratiques, le système d'achats de la C.F.P. est intégré au système des comptes à payer. Chaque service, pour exprimer un besoin, prépare un bon de commande et le soumet à l'ADGSA pour approbation. Ce dernier vérifie toujours si le service en question a procédé à la négociation de prix avec des fournisseurs éventuels. Après l'achat, on procède à une vérification en faisant la concordance entre la facture, le bon de commande et le bon de livraison. Le paiement est ensuite autorisé. Une fois par mois, la liste des chèques est soumise au bureau de direction pour son entérinement.

Malgré l'absence d'une directive formelle, la C.F.P. demande habituellement des soumissions à au moins trois fournisseurs pour ses



**Figure 11**  
Système d'achat et de comptes à payer

achats de 100 \$ et plus. On retient le fournisseur offrant le meilleur rapport qualité/prix. Tous les achats de biens et services font l'objet d'un bon de commande autorisé par l'ADGSA.

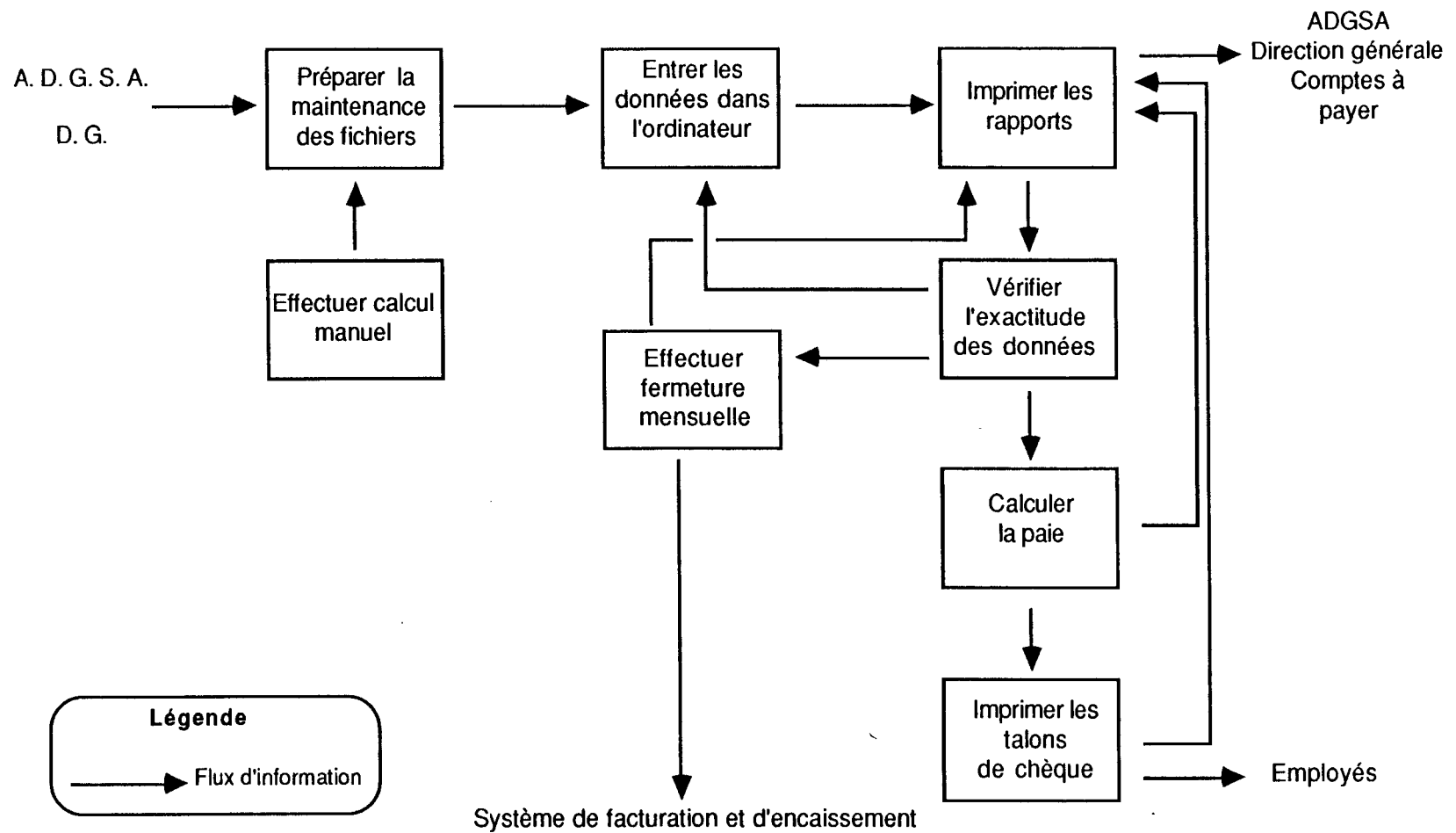
Les services administratifs reçoivent toute la marchandise et les fournitures commandées. Une personne vérifie la conformité de la livraison avec le bon de commande. S'il y a lieu, on enregistre la marchandise au fichier de l'inventaire.

Le bon de commande doit accompagner la facture lors du paiement qui se fait dans les 30 jours de la réception de cette dernière. Chaque paiement est préalablement autorisé par l'ADGSA.

#### 5.6 Le système de paie

Le système de paie de la figure 12 regroupe les activités se rapportant à la préparation de la paie des employés de la C.F.P.

Le système de paie est entièrement informatisé depuis février 1987. Le processus de la préparation de la paie commence par le dépôt, soit par l'ADGSA ou par le directeur-général, des rapports de temps supplémentaire et des demandes de permis d'absences qu'ils ont autorisés. Au préalable ceux-ci ont émis des fiches de classement d'échelon des salariés qui ont été versées au dossier de chaque employé. A partir de



**Figure 12**  
Système de paie



ces informations, on procède aux calculs manuels des éléments que l'ordinateur ne peut encore traiter et ensuite on donne l'information à l'ordinateur pour procéder à la préparation de la paie.

A la fin de chaque mois, les services administratifs préparent les rapports des déductions et de retenus à la source effectuées durant la période comptable. Pour l'émission des chèques, l'information est transmise au système d'achats et de comptes à payer. Les transactions de la période sont compilées et inscrites aux registres comptables.

## CHAPITRE VI

### LES RESSOURCES

Ce chapitre décrit les ressources humaines, matérielles et financières utilisées par les services administratifs pour répondre aux attentes de l'organisation, soit la C.F.P. La description de ces ressources permet non seulement d'évaluer les budgets et les outils mis à sa disposition mais aussi de déterminer les acteurs en cause, ceux à qui l'on s'adresse pour la connaissance des problèmes vécus dans le système à l'étude.

A cette étape-ci, l'implication des acteurs prend donc une grande importance dans le processus de résolution de problèmes de Checkland. Pour cet auteur, les acteurs sont les personnes qui exécutent les différentes activités décrites au chapitre précédent. En somme, il s'agit des gens qui travaillent pour les services administratifs.

Checkland inclut dans les acteurs les décideurs du système. Le directeur général de la C.F.P. doit donc être considéré comme un acteur. Légalement, ce dernier a le pouvoir d'établir les règles et procédures de gestion internes. Par contre, il est bien évident qu'il ne peut tout faire seul. Il confie donc une partie de ses responsabilités

administratives à l'ADGSA, chargé de faire appliquer les politiques, règles et procédures. Celui-ci est donc à la fois acteur et client du système car il fait partie de la direction de l'organisation.

#### 6.1 La cueillette des perceptions

La dualité d'acteur et chercheur de l'ADGSA a profondément influencé la méthode de cueillette de données faite, il faut le dire, dans des conditions très difficiles; la recherche a en effet été menée en pleine période de négociations des conventions collectives de travail alors qu'il régnait un climat de circonspection entre la direction et les salariés.

Par conséquent, le chercheur, à cause de cette dualité, a fait face à bien des réticences de la part des salariés dans sa cueillette de données. Cette situation l'a énormément limité puisque les salariés n'étaient pas très ouverts à collaborer à la recherche. Pour obtenir leur collaboration, des efforts particuliers ont été consacrés pour expliquer les objectifs pédagogiques de la recherche et sa méthodologie.

Pour recueillir le plus systématiquement possible les perceptions des individus, il peut parfois être utile d'employer un questionnaire. A la C.F.P. cela n'a pas été possible. Le chercheur n'a pu envisager ce type d'outil parce que le syndicat s'y opposait. Ce

dernier craignait que la production de documents écrits ne serve à d'autres fins qu'à cette recherche et que l'information soit utilisée contre les salariés.

Le chercheur a dû procéder par entrevues non directives et individuelles; il a dû ajuster ses questions en fonction des acteurs. Une fois les entrevues terminées, les réponses ont été regroupées par question pour en faciliter la synthèse. Pour assurer une certaine validité à l'instrument le chercheur doit travailler avec un guide. Il a donc préparé un questionnaire<sup>1</sup> lui permettant de vérifier les mêmes éléments d'une personne à l'autre. Ce questionnaire, que nous retrouvons à l'annexe 1, ne sert que d'aide mémoire au chercheur et a été conçu en conséquence. Il ne faut donc pas le considérer comme un outil validé par un riche apport théorique puisque ce n'est pas le cas.

A l'été 1987, le chercheur interroge 11 salariés sur 16 (69%) parmi ceux des services administratifs. Les autres personnes ne peuvent être interrogées étant donné la période de vacances annuelles. La proportion importante de personnes interrogées permet de croire à une bonne représentativité de la population.

---

<sup>1</sup> Les acteurs n'ont jamais pris connaissance de ce questionnaire.

## 6.2 Les ressources humaines

Pour la description des ressources humaines, la méthodologie utilisée oblige une particularité importante qu'il faut souligner ici. Contrairement aux autres ressources, ce n'est pas une simple description qu'il faut faire des ressources humaines mais une liste des problèmes que les acteurs perçoivent dans le système à l'étude.

Cette particularité de la méthodologie justifie une intervention auprès des salariés affectés aux services administratifs. Cette intervention lui permet d'élaborer une liste des problèmes vécus par ces acteurs.

### 6.2.1 Les cadres

Par son intervention auprès des cadres intermédiaires, le chercheur a surtout voulu connaître leurs opinions en tant que client des services administratifs. En langage de marketing: est-ce que le produit répond bien aux attentes et aux besoins du client?

Les cadres se disent en général satisfait du support des services administratifs. Selon eux, il joue bien son rôle de dispensateur de services. Généralement, on répond assez rapidement aux demandes et aux

réquisitions et les problèmes relevant des services administratifs sont réglés promptement.

Cependant, ils se disent peu impliqués dans la gestion des ressources humaines et déplorent ce fait. Selon eux, les décisions concernant le personnel affecté à leur service se prennent trop en vase clos sans qu'ils ne soient consultés; ils sont informés des décisions après coup disent-ils.

De fait, les cadres aimeraient être mieux informés sur les conventions collectives de façon à connaître les contraintes et les paramètres (les règles du jeu) de l'organisation en matière de relations de travail. A titre d'exemple, ils soulignent le fait qu'ils n'ont jamais eu de copies des conventions collectives. Avec une copie des rapports cumulatifs des différents permis d'absence des salariés affectés à leur service respectif, ils seraient plus en mesure de les recommander.

Ils déplorent également le fait de n'être pas au courant des discussions des comités de relations de travail. Ils doivent encore une fois subir des décisions prises à ces comités sans être informés préalablement. Bref, ils se sentent peu impliqués dans la gestion des ressources humaines et dans l'organisation du travail concernant leur service. Ils croient que cette situation leur fait mal jouer leur rôle de cadres et de responsables d'employés.

Ils aimeraient bien par ailleurs que les budgets et les ressources financières soient affectés par service de manière à responsabiliser davantage chacun d'eux. A ce chapitre, ils apprécieraient être mieux informés de l'évolution des budgets et recevoir une copie des résultats financiers.

#### 6.2.2 La direction

Contrairement aux autres sections de cette recherche, il faut interpréter le terme "direction" comme étant uniquement le directeur général. Rappelons qu'une partie des objectifs du Chapitre VI est de recueillir les opinions des acteurs sur les services administratifs afin de pouvoir constituer une situation problématique à étudier. En ce sens, il est donc important de savoir ce que pense le directeur général des services administratifs. Son opinion est très pertinente en plus d'être essentielle.

Pour le directeur général, les services administratifs font bien leur travail. Il est normal dans une organisation comme la C.F.P. de vivre des problèmes quotidiens. Par contre, il soulève des points qui peuvent, selon lui, être améliorés:

- a) la structure organisationnelle actuelle de la C.F.P. est la cause de beaucoup de problèmes, particulièrement dans l'organisation du travail; les rôles de chacun sont mal définis;
- b) l'ADGSA doit assumer davantage de leadership de façon à motiver les employés de son service; il croit que l'ADGSA ne joue pas tout à fait son rôle de leader et de motivateur;
- c) en général, il pense que les employés de soutien sont peu motivés par leur travail et ont peu d'intérêt pour la C.F.P.; il y a beaucoup de perte de temps;
- d) l'implantation des systèmes informatiques engendre un problème de spécialisation de certaines tâches; maintenant, les opérations dépendent uniquement de quelques personnes; cette situation est perçue dangereuse pour l'organisation.

#### 6.2.3 Les employés de soutien

Le chercheur doit attacher une grande importance aux opinions des employés de soutien. Les salariés sont les agents qui exécutent les activités du système sous diagnostic. Checkland précise d'ailleurs qu'il faut accorder beaucoup d'attention à cette catégorie d'acteurs.



En tant qu'exécutant, ce sont les employés de soutien qui vivent les faiblesses du système. En principe, tout changement positif leur sera profitable. Par contre, ce seront aussi les premières personnes à résister aux changements s'ils les jugent négatifs. Voici donc, les opinions recueillies auprès des salariés de soutien:

- a) les salariés se sentent peu considérés: "nous sommes informés de ce qui se passe dans notre boîte en écoutant les nouvelles à la radio et à la T.V." Cette phrase de l'un des salariés exprime bien ses pensées face aux communications dans la C.F.P. Ils soutiennent être informés après coup et de ce fait se sentent peu considérés;
- b) les salariés se méfient de la direction: les plus ouverts lors des entrevues mentionnent qu'ils se croient manipulés par la direction, en conséquence, il existe un manque de confiance. Les personnes interrogées précisent que la direction ne les consulte jamais, qu'elle les informe peu et ne les implique jamais dans les projets de l'organisation. Dans ce contexte, pour reprendre les dires d'un salarié: "ça ne vaut pas la peine d'en faire plus car de toute façon cela ne sera pas considéré";

- c) le travail est mal équilibré: les salariés soulignent le fait que la répartition du travail est faite d'une façon inéquitable; il n'est pas tenu compte de la charge de travail de chacun. A titre d'exemple, ils déplorent la répartition du travail en fonction du nombre de professionnels supportés par chaque secrétaire plutôt que sur la quantité de travail à exécuter et les exigences particulières de chaque service;
- d) des salariés sont privilégiés par rapport à d'autres: des salariés se plaignent que des personnes sont favorisées par l'organisation, qu'elles ont des privilèges; par exemple des employés profitent de meilleurs équipements au détriment des autres.
- e) les besoins en fourniture sont souvent longs à combler: les salariés déplorent que les réponses aux commandes de matériel et d'équipement soient si longtemps attendues;
- f) les salariés manquent de formation: quelques personnes mentionnent que la C.F.P. n'offre aucune formation à ses employés; les salariés aimeraient que l'organisation offre de la formation pertinente au travail quotidien à effectuer;

- g) les salariées s'impliquent peu: certaines personnes déplorent le fait que les employés de la C.F.P. n'embarquent pas assez dans les activités sociales et même, que certaines personnes n'y participent jamais; cette situation fait en sorte de diviser le groupe et de créer des clans;
- h) les rôles sont mal définis: presque toutes les personnes interrogées soulèvent le fait qu'elles ont de la difficulté à savoir qui est leur véritable patron. Souvent, en effet, elles sont renvoyées d'un cadre à l'autre. En plus, les informations sont souvent contradictoires.

#### 6.2.4 Le MMSR

En février 1987, le service de vérification interne du MMSR entreprend une tournée provinciale de vérification de chacune des CFP. Le service dépose son rapport à la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue au mois de juin 1987. Une section de ce rapport traite de certaines constatations relatives aux services administratifs.

Parmi les éléments qui faisait l'objet de commentaires de la part des vérificateurs, nommons le système de contrôle des immobilisations qui, semble-t-il, est trop lourd et ne facilite pas la gestion de l'inventaire:

"L'examen des fiches d'inventaire nous a permis de constater qu'une grande quantité des items listés peuvent être considérés comme du petit outillage, d'autres ont servi à la fabrication d'appareils hydrauliques ou pneumatiques lors de cours donnés dans les locaux de la C.F.P. Nous avons constaté, de plus, que plusieurs des articles en inventaire n'étaient plus utilisés lors des cours".

Les vérificateurs soulèvent également une carence par rapport à la gestion des activités relatives à l'organisation du travail:

"Comme il n'y a aucun rapport de temps/activités, il est difficile pour l'administration d'effectuer un remaniement rationnel du personnel en vue d'assurer un partage équitable des responsabilités. De plus, l'absence de telles informations permet difficilement de s'assurer que:

- les priorités fixées sont suivies et respectées;
- le partage des responsabilités est juste et équitable;
- la performance individuelle correspond aux attentes et responsabilités du poste en fonction de l'évaluation des employés et des mesures correctives à apporter".

### 6.3 Les finances

Depuis trois ans le budget de la C.F.P. connaît une augmentation de 9,6%, due en grande partie aux salaires. En fait, les salaires et les avantages sociaux représentent à eux deux 67,6% du total des dépenses de la C.F.P.

Les revenus égalent toujours les dépenses. En effet, le MMRS ne verse les subventions de fonctionnement qu'uniquement en fonction des dépenses réellement encourues. Normalement, il fait les ajustements lors du versement de la dernière tranche de subvention pour le fonctionnement. Par exemple, en 1986-1987, le montant maximum autorisé des dépenses est de 1 451 500 \$; les dépenses se chiffrant à 1 434 076 \$ la C.F.P. ne reçoit que cette somme.

Chaque année le MMSR fixe le nombre d'effectifs auquel chaque CFP a droit. Celle de l'Abitibi-Témiscamingue se voit autoriser 36 personnes. Le tableau 1, fourni par le MMSR, nous permet de voir la répartition des effectifs autorisés. Cette autorisation d'effectifs sert de base au MMSR pour la fixation des budgets des C.F.P.

Quant au budget relatif à la gestion des programmes, il fait l'objet d'un rapport financier différent afin de s'assurer que la C.F.P. ne puisse détourner de fonds à d'autres fins que la formation. Les sommes

REPARTITION DES EFFECTIFS AUTORISES DEPUIS BUDGET 1985-1986

CLASSIFICATION	Autorisés selon budget 1985-1986	Modifications depuis budget 1985-198		Total
		AJOUT	RETRAIT	
<b>Cadre supérieurs</b>				
Directeur général	1			1
Directeur général adjoint				
Adjoint au directeur général				
<b>Cadres intermédiaires, assimilés et personnel non syndicable</b>				
Adjoint à la direction générale/ Services administratifs	1			1
Coordonnateur - admission	1			1
Coordonnateur - plan de formation	1			1
Coordonnateur - promotion	1			1
Coordonnateur - évaluation	1		(1)	-
Superviseur d'immeuble			(1)	-
Technicien en administration/ (gestion du personne)				
<b>Professionnels non enseignants</b>				
Agent d'information				
Conseiller en main-d'oeuvre	5	6		11
Attaché d'administration				
Conseiller d'orientation	4			4
<b>Personnel de soutien</b>				
Bibliotechnicien				
Technicien en administration		1		1
Technicien en arts appliqués et graphiques				
Technicien en audio-visuel				
Technicien en information				
Technicien en informatique				
Responsable de section	2		(1)	1
Documentaliste				
Commis				
Secrétaire	8			8

TABLEAU 1

CLASSIFICATION	Autorisés selon budget 1985-1986	Modifications depuis budget 1985-198		Total
		AJOUT	RETRAIT	
Téléphoniste				
Commis intermédiaire	1			1
Commis principal	1		(1)	-
Secrétaire de centre principal				
Secrétaire de direction	1			1
Aide-magasinier	1			1
Magasinier	1			1
Aide-domestique	1			1
Concierge	1			1
Préposé à l'entretien général et spécialisé	1			1
Gardien				
Préposé au service général				
Electricien				
Mécanicien en plomberie-chauffage				
Peintre				
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>		<b>(4)</b>	<b>36</b>

Direction du soutien à la gestion du réseau  
1987-05-21

(SUITE TABLEAU 1)

prévues pour la formation n'affectent d'ailleurs que le bilan puisqu'aussitôt les chèques encaissés, la C.F.P. doit inscrire un compte à payer équivalent envers les institutions d'enseignement.

Le budget de formation de 1984-1985 s'élève à 339 668 \$. Il est peu élevé puisque ce n'est qu'à la fin de l'exercice financier de 1985 que le transfert est fait aux CFP. En 1985-1986, celui-ci s'élevait à 5 172 294 \$. En 1986-1987, il se situe environ à 3 500 000 \$. Il faut préciser que l'exercice financier du budget de la formation correspond à l'année scolaire, soit du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de chaque année.

Parallèlement, la C.F.P. gère un budget de fonctionnement par programme dont le total représente environ 320 000 \$. Ces programmes engendrent des déboursés divers d'environ 1 500 000 \$ sous forme de subventions de formation aux entreprises régionales et à des consultants.



## RESULTATS FINANCIERS

	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-85	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-86	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-87*
<b>Frais directs</b>			
Magasinier et aides			
- salaire	43 771\$	46 456 \$	48 484 \$
- avantages sociaux	3 275	3 528	3 874
- frais de déplacements	250	65	25
Location de salles et d'ateliers de cours	111 292	102 716	101 409
Entretien-réparation: équipement de cours	2 089	2 408	1 665
Location-équipement de cours	2 804	2 110	1 093
Aménagements physiques pour fins de cours	7 317	5 290	7 448
<b>Frais généraux</b>			
<u>Commission</u>			
Jetons de présence	26 213	28 950	20 700
Avantages sociaux	1 205	1 332	997
Frais de déplacements	13 067	14 724	9 603
Délégations et voyages	3 326	3 962	4 346
<u>Direction générale</u>			
Salaires	68 778	69 610	71 009
Avantages sociaux	4 181	4 352	4 688
Frais de déplacements	2 476	2 915	2 341
Délégations et voyages	8 447	9 620	10 742
<u>Services administratifs</u>			
Salaires	202 122	234 733	247 952
Avantages sociaux	15 330	17 094	18 886
Frais de déplacements	816	634	560
Délégations et voyages	748	752	1 995
<u>Service - Admission</u>			
Salaires	274 704	330 737	332 621
Avantages sociaux	17 783	21 458	23 588
Frais de déplacements	16 294	17 351	15 350
Délégations et voyages	2 976	3 534	5 530
Services pré-formation	4 839	3 077	3 945

\* Non-vérifié

	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-85	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-86	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-87
<u>Service - Promotion</u>			
Salaires	39 001 \$	34 965 \$	31 577 \$
Avantages sociaux	2 391	2 288	2 293
Frais de déplacements	342	177	134
Délégations et voyages	401	394	599
Publicité	49 577	56 927	60 474
<u>Service - Organisation de la formation</u>			
Salaires	67 744	61 267	37 806
Avantages sociaux	4 283	4 160	2 619
Frais de déplacements	377	218	16
Délégations et voyages	1 986	4 089	866
<u>Service - Evaluation Post-formation</u>			
Salaires	59 210	44 632	51 545
Avantages sociaux	3 731	2 915	3 487
Frais de déplacements	569	105	555
Délégations et voyages	1 577		531
<u>Frais de bureau</u>			
Téléphone et intercommunications	44 996	39 153	43 061
Télex -TWX	3 160	3 220	4 548
Papeterie, impression et timbres	24 144	24 339	32 650
Entretien et location d'équipement de bureau	9 386	15 349	17 482
Revue et abonnements divers	486	526	854
<u>Services - Immeubles</u>			
Salaires	68 525	69 532	63 277
Avantages sociaux	4 904	5 126	4 887
Chauffage et électricité	19 518	21 008	22 898
Entretien et réparations générales	5 922	14 426	10 212
Assurances	8 167	7 458	8 597
Loyer	45 258	58 768	65 290

	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-85	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-86	EXERCICE SE TERMINANT LE 31-03-87
<u>Divers</u>			
Intérêts et frais bancaires	2 001	3 339	8 053
Honoraires professionnels	2 000	2 148	3 956
Frais de cotisation	450	523	505
Dépenses générales	1 505	1 333	271
Recrutement du personnel	741	587	366
Perfectionnement du personnel	674	419	546
C.S.S.T.	3 479	3 097	2 998
Etudes/plan directeur informatique		22 881	5 644
Cotisation A.P.C.F.P.		5 000	5 000
Achat de service P.S.M.T.		480	624
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1 308 608\$	1 438 261\$	1 434 076\$

#### 6.4 La technologie

Les services administratifs sont également responsables de la gestion des ressources informationnelles. La C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue<sup>2</sup> a entrepris depuis un an un processus devant la mener à la fine pointe technologique. Depuis mai 1986, elle a acquis des systèmes de traitement de textes et des ordinateurs personnels IBM-PC XT et AT pour quelques-uns de ses services. Depuis cette date, elle n'a cessé d'investir dans l'amélioration de ses systèmes, en équipement et en logiciel. Actuellement, toutes les secrétaires possèdent soit des systèmes de traitement de textes soit des machines à écrire modernes et à mémoire.

Un logiciel intégré acquis d'une firme locale d'informatique a permis d'informatiser toutes les opérations relatives à la paie, aux comptes payables, aux comptes recevables et au grand-livre. Bientôt, l'on procédera à l'informatisation de l'inventaire et du traitement des bons de commande.

Par contre, le système de tenue d'inventaire est entièrement manuel. Chaque type de pièces est inscrit dans le cartable de sa

---

<sup>2</sup> La C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue est actuellement, avec la C.F.P. Montréal-Métro, l'une des plus avancée dans l'informatisation de ses services. La majorité des CFP ont très peu d'équipement.

catégorie. Pour l'inscription, on utilise la technique de prise d'inventaire visuelle ainsi que les factures d'acquisition. S'il y a lieu, on procède à chaque année à une mise à jour de l'inventaire.

L'informatisation du suivi et de la gestion administrative des cours en commande existent également. Ainsi, on peut savoir presque instantanément combien il reste à payer à une commission scolaire pour un cours de soudure, par exemple.

On se propose d'acquérir un nouveau système informatisé permettant à la secrétaire du service de l'admission de mieux gérer ses statistiques et d'émettre ses rapports plus rapidement et plus efficacement.

Il est fortement question que bientôt, chaque CFP de la province soit équipée d'un mini-ordinateur pour gérer de façon intégrée ses activités. Le MMSR pilote ce dossier. Tout le développement à ce niveau reste encore à faire mais les contrats ont été octroyés au niveau provincial pour les analyses préliminaires.

## CHAPITRE VII

### LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

L'analyse du climat de travail est l'un des éléments susceptibles d'influencer le rendement au travail. Il conditionne le comportement des personnes. Il semble que le comportement d'un individu au travail ne dépende pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de sa perception du climat de travail et de certaines autres composantes de son organisation. La connaissance de ces perceptions peut donc nous fournir des indices sur le fonctionnement du système et son influence sur les individus.

Selon Peter Checkland, le climat organisationnel est composé des relations existantes entre les dimensions humaines et les dimensions structurelles d'une organisation. Checkland demande donc que le chercheur s'intéresse entre autre aux types de relations suivantes: celles qui existent entre les différents types d'intervenants, les relations humaines entre le système à l'étude et le super-système et les relations de travail. Il définit le climat comme étant la perception qu'ont les acteurs des effets de ces différentes relations.

Pour obtenir une image plus objective du climat organisationnel existant à l'intérieur du service administratif deux aspects sont étudiés: d'abord les indicateurs, ensuite les attitudes et perceptions des personnes concernées.

### 7.1 Les indicateurs

Les indicateurs peuvent nous donner des indices sur la qualité du climat de travail. Par exemple, l'absentéisme est lié très fortement à la perception d'un climat organisationnel malsain. L'absentéisme est une forme de retrait temporaire et momentané. Ainsi, un taux d'absentiéisme élevé peut signifier un problème. Il y a donc là sujet à interrogation.

D'une façon plus précise, les indicateurs sont des éléments qui peuvent s'ils sont trop négatifs, indiquer une zone problématique quant à la satisfaction au travail des employés de soutien. A ce chapitre, il est important de souligner que depuis les sept dernières années, le Syndicat des employés de soutien n'a fait aucun grief. Les problèmes ont toujours été réglés ponctuellement au niveau local.

En date du 31 mars 1986, l'ensemble des employés de soutien totalise 798 heures de temps supplémentaire (à temps et demi) dont 37,6% est fait par une seule personne, l'un des concières. Il agit régulièrement comme gardien au centre Quémont pendant les cours qui se

donnent le soir. Les employés ont repris 738 heures en temps compensé dont 37% repris par le même concierge.

Au 31 mars 1987, le temps supplémentaire baisse à 515 heures dont 20% par un employé et 25% par un autre. L'ensemble des salariés reprennent 471 heures dont 14% par l'un et 18,7% par l'autre.

Les congés de maladies monnayables sont quant à eux utilisés dans une proportion de 47%. Les employés en effet ont droit à 625 heures de congés de maladie monnayables et ils en utilisent 295 heures. Pour ce qui concerne la période se terminant au 30 juin 1987, la proportion semble être la même.

En 1986, il y a eu trois départs parmi le personnel de soutien dont deux secrétaires ayant plus de dix ans de service chacune alors qu'il n'y en avait eu aucun en 1985. L'une a quitté pour réorienter sa carrière dans la vente d'équipement de bureau et l'autre pour des raisons personnelles. Enfin, une troisième personne a quitté la C.F.P. après une année seulement de service. Sur une moyenne de 16 employés permanents (62,5%), dix ont plus de sept années de service et trois (18,7%) plus de deux années.



## 7.2 Les attitudes et les perceptions

La difficulté dans l'évolution du climat de travail vient du fait qu'il n'est pas palpable parce qu'il représente beaucoup plus une manière de vivre et des sensations positives ou négatives. Ces sensations expriment la réaction des individus à l'environnement interne d'une organisation. On ne peut donc voir ni toucher le climat de travail. C'est ce qui rend son évaluation beaucoup plus difficile. Par contre, il existe des outils qui le rendent mesurable. Ces outils permettent d'aller beaucoup plus loin que les indicateurs quantitatifs en évaluant les perceptions des individus face à leur environnement de travail. Ces perceptions, combinées avec les problèmes que les acteurs vivent dans l'organisation, constituent une partie importante du climat de travail. La nature des problèmes peut donc être un indice supplémentaire quant à la qualité du climat.

A la lumière des discussions avec les acteurs, nous pouvons constater qu'à la C.F.P., le climat de travail est dominé par des attitudes de méfiance envers la direction. Il faut souligner le fait qu'à chaque intervention ou décision de la direction, les salariés soupçonnent anguille sous roche. Le climat de travail à la C.F.P. se caractérise par l'absence de relations de confiance supérieurs/subordonnés.

Le travail d'équipe n'est pas courant. Les salariés ont tendance à s'enfermer dans leur coin sans se préoccuper du reste de l'organisation. Pour les employés, les objectifs de l'organisation sont synonymes d'ordres émanant des autorités supérieures; on les accepte sans en avoir le choix mais avec une résistance clandestine.

Dans ce contexte, le syndicat des employés de soutien<sup>1</sup> intervient régulièrement lors des changements proposés ou des directives données. Le président du Syndicat croit devoir jouer un rôle de chien de garde pour "ne pas se faire passer n'importe quoi".

Les employés ont très peu de sentiment d'appartenance à la C.F.P. Ils s'identifient davantage à un département qu'à l'organisation et cela se ressent fortement sur l'ambiance qui règne dans le bureau: on ne veut pas travailler avec n'importe qui.

Cette situation permet d'identifier deux groupes d'appartenance bien distincts: il y a ceux qu'on pourrait appeler des "neutres" et ceux qui veulent des changements. Les neutres se retrouvent principalement parmi les employés ouvriers et manuels et les secrétaires nouvellement embauchées (moins de deux années de service). En général, ces gens disent travailler pour travailler et ils seraient bien n'importe où. Ceux qui

---

<sup>1</sup> Ce syndicat regroupe l'ensemble des salariés des services administratifs

veulent des changements sont ceux qui ont le plus d'ancienneté, à l'exclusion des employés manuels. Ces gens se caractérisent surtout par leur niveau de scolarité (secondaire V ou plus) et par le fait qu'ils continuent à étudier à l'université à temps partiel.

Avant l'automne 1986, il n'y avait jamais eu de comité de relations de travail. Maintenant, on se rencontre tous les premiers mardis de chaque mois. Dans ces réunions, l'employeur et le syndicat discutent d'abord et avant tout de la qualité de la vie au travail. De plus, des réunions sont organisées occasionnellement par l'ADGSA avec tous les employés de soutien administratif afin de discuter des problèmes du bureau.

## CHAPITRE VIII

### L'ELABORATION D'UNE PROBLEMATIQUE

En suivant les étapes de diagnostic selon la méthodologie de Checkland, certains points litigieux (zones problématiques) sont apparus aux yeux de l'auteur. De plus, les acteurs et les différents intervenants très impliqués durant le processus de diagnostic ont soulevé plusieurs interrogations et situations qui leur semblent être problématiques. Les paragraphes suivants font dans un premier temps la synthèse de ces éléments problématiques et, dans un deuxième temps, traitent d'un problème spécifique à étudier plus profondément.

#### 8.1 Les éléments problématiques

L'un des premiers éléments problématiques à souligner est probablement celui de la structure des services administratifs. D'ailleurs, ce problème est soulevé à plusieurs reprises par les différents intervenants.

En principe, la coordination et la planification du travail des employés du service administratif relèvent de l'ADGSA. Or, en pratique selon l'organigramme officiel de la C.F.P. et aussi dans les faits, il est

peu impliqué dans les activités opérationnelles des employés de soutien affectés à d'autres services que ce soit, le plan de formation, l'admission ou la recherche et le développement. Ainsi, à cause de la structure qui se caractérise par des liens hiérarchiques peu définis, un problème important de planification du travail surgit. Ce problème est plus évident au niveau du secrétariat et de la coordination des différentes tâches de bureau. Le cadre ou le professionnel responsable d'un service n'a rien à dire dans la tâche, la charge de travail, l'organisation et la planification d'un employé de soutien administratif affecté à son service. D'ailleurs, les cadres ont soulevé cette lacune et aimerait obtenir plus de pouvoir à ce niveau.

Cette structure est considérée comme un problème important et est la source de bien des frustrations et de stress; l'employé a bien du mal, selon ses dires, à savoir qui est son véritable patron et à qui il doit s'adresser au moment où survient des problèmes de travail.

Le deuxième problème à souligner est le fait que les descriptions de tâches actuelles ne correspondent plus à la réalité quotidienne des travaux à faire dans une C.F.P. et ce, à cause principalement des mandats et de la nature des fonctions des CFP qui ont

beaucoup évolués durant les dernières années. Or, ces descriptions de tâches sont encore le seul outil utilisé<sup>1</sup> pour classer un employé dans sa fonction.

Il est clair que les fonctions actuelles de chaque personne débordent sur celles d'une autre. Le démarquage n'est pas précis. Par exemple, il est évident que la majorité des secrétaires effectuent des tâches de nature commis intermédiaire et même de technicien. D'ailleurs, les vérificateurs internes du MMSR font état d'un manque de connaissances sur la tâche de chacun.

La troisième zone problématique identifiée est l'absence de procédures administratives écrites de manière à standardiser les activités nécessitant du contrôle. L'absence de telles procédures peut faire en sorte que chaque situation doit être traitée de façon "ad hoc" et peut être la cause de frustrations, faute de règles de conduite précises.

La quatrième zone problématique est relative à l'évaluation du personnel qui se fait à partir d'une fiche d'évaluation. Ce n'est pas tellement la fiche qui est problématique mais plutôt la manière dont l'évaluation est faite et par qui. Normalement, c'est l'ADGSA qui procède à ces évaluations. Or, à cause de la structure, celui-ci n'est

---

<sup>1</sup> A cause des conventions collectives en vigueur.

pas en mesure de porter un jugement adéquat sur ses employés parce qu'il ne travaille pas quotidiennement avec la majorité d'entre eux. Ainsi comment peut-il juger de la qualité du travail de la secrétaire du bureau de Val d'Or qu'il ne rencontre que quelques heures par année? La formule d'évaluation actuelle ne signifie rien dans le contexte dans lequel elle est faite parce que les gens qui sont le plus en mesure d'évaluer adéquatement une personne n'y participent pas.

En matière de ressources humaines, il faut aussi souligner le fait que l'ADGSA n'est pas du tout impliqué dans le processus de négociations des conventions collectives. Il est opportun d'insister également sur l'absence d'une politique de formation et de perfectionnement.

Finalement, l'un des problèmes les plus courants selon les acteurs est le manque de communication interne. A ce niveau, il est frappant de constater que les employés ne connaissent pas les mandats et les objectifs de la C.F.P. On souligne également le manque d'information quant aux orientations et décisions prises par la direction. Cette carence a une grande influence sur le climat de travail. Il est possible que ce problème de communication origine du climat de méfiance.

Deux problèmes majeurs ressortent des commentaires précédents: un premier de nature organisationnel et structurel et un deuxième relatif

au climat de travail qui se caractérise par de la méfiance, de la frustration et une démotivation importante.

Quant au problème de nature organisationnelle, il est difficile actuellement pour la C.F.P. de procéder à des changements puisqu'elle n'a pas les pouvoirs de le faire; la structure est imposée par le MMSR. Donc, il n'y a pas lieu de tenter d'établir des changements à ce niveau. D'autant plus que le MMSR s'apprêterait à proposer aux CFP une nouvelle structure afin de pouvoir mieux remplir leur mandat.

Par contre, le problème du climat de travail dépend beaucoup plus de facteurs internes à la C.F.P. Il y a donc des possibilités de changements. Le processus de détérioration du climat de travail a débuté il y a plusieurs années. Dans ce contexte, il est bien évident que, malgré la meilleure volonté du monde, il est très difficile de l'améliorer. Toutefois, il est probablement possible de faire disparaître la méfiance en améliorant le climat de travail par l'instauration de meilleures communications.

En effet, de nombreux auteurs confirment l'existence d'une relation entre le climat organisationnel et les communications. Côté, Abravanel, Jacques et Bélanger affirment même que "la qualité du climat de travail d'une organisation est directement proportionnelle à la qualité de



la communication qu'on y trouve."<sup>2</sup> Ils rappellent de plus que dans toute organisation, le climat général devient rapidement insoutenable si la communication est mauvaise. Selon eux, le climat organisationnel semble relié à l'aptitude à communiquer des managers.

Selon Luc Brunet<sup>3</sup>, l'amélioration de la communication dans une entreprise ne modifie pas nécessairement le climat. Si les autres composantes du climat demeurent telles quelles, toute réforme à ce niveau sera vouée à l'échec. C'est pourquoi il faut envisager une amélioration du climat de travail non pas seulement par le biais des communications mais aussi à l'aide d'une approche plus globale. La gestion des ressources humaines peut être un outil privilégié pour produire les changements désirés.

Il y a de bonne chance de produire des changements si certaines conditions sont respectées:

- a) utiliser des outils de gestion des ressources humaines basées sur la communication et le développement du potentiel des salariés;

---

<sup>2</sup> COTE et al. Individu, groupe et organisation, Gaétan Morin Editeur, Québec, 1986, 440 p.

<sup>3</sup> BRUNET, Luc. Le climat de travail dans les organisations, Agence d'Arc Inc., 1983, p. 93.

- b) établir des activités qui respectent les individus;
- c) élaborer des règles et procédures respectées par tous;

En outre, le système actuel de gestion du personnel est dominé par l'activité "gérer la convention collective". L'application d'une convention collective n'est pas un outil de changement. Elle n'établit que les règles légales qui régissent les rapports employeur/employés. Techniquement, ce système est incomplet et il est nécessaire de l'enrichir; il gère une convention collective et non du personnel.

Tous les acteurs sont unanimes pour dire qu'il faut améliorer le climat de travail et qu'il faut, en plus, s'atteler à cette tâche le plus rapidement possible. Les acteurs désirent obtenir une qualité de vie au travail qui repose sur quatre éléments: l'implication, une bonne ambiance de travail, de bonnes méthodes de gestion et, surtout, un respect mutuel.

Du point de vue de la direction, on espère pouvoir augmenter la productivité en augmentant l'intérêt des salariés pour l'organisation. Il importe d'augmenter la productivité car le nombre de mandats et de programmes ne cesse de croître et les ressources n'augmentent pas en proportion; le MMSR n'alloue plus de ressources additionnelles. Donc, la seule façon pour la C.F.P. de bien remplir sa mission, est d'augmenter la productivité de ses employés.

A défaut de ressources supplémentaires, l'une des meilleures façon d'augmenter la productivité consiste à créer une ambiance de travail positive où les salariés peuvent se réaliser par le développement de leur potentiel. L'outil privilégié pour ce faire, est l'encadrement des ressources humaines par une gestion adéquate basée sur des objectifs clairs, précis et connus. Les entrevues faites lors de la cueillette des perceptions (référence au Chapitre VI de la présente recherche) permettent de conclure que les acteurs font des efforts individuels pour corriger la situation. Nous pourrions harmoniser ces efforts par l'outil qui semble le plus approprié dans les circonstances: la gestion des ressources humaines.

## CHAPITRE IX

### L'ANCRAGE

La phase d'ancrage détermine la perspective selon laquelle la problématique sera étudiée et fixe les paramètres essentiels du système d'activité humaine qui servira de référence pour l'étude de la situation problématique particulière sélectionnée.

Beaucoup d'autres méthodes de résolution de problèmes ne spécifient pas de règles opérationnelles de simplification du réel perçu. Celle de Checkland fait par contre ressortir la nécessité de choisir un point d'ancrage, un angle particulier et privilégié pour l'examen d'une situation dont la richesse déborde la modélisation.

#### 9.1 Le choix du système pertinent

Nous l'avons vu, les acteurs conviennent de travailler sur un modèle de gestion des ressources humaines. L'objectif à atteindre avec cet outil consiste à améliorer le climat de travail. Le pivot du modèle théorique devra donc reposer sur un processus d'information et de communication. Il faudra partir de l'hypothèse qu'une bonne gestion des ressources humaines passe nécessairement par l'établissement de bonnes

communications entre les acteurs. Finalement, toutes ces actions devraient avoir un effet bénéfique sur la qualité de vie au travail.

Le modèle développé doit pouvoir produire du personnel compétent et motivé. Il favorise l'encadrement direct et une approche individualisée. Ce modèle doit permettre d'intégrer les besoins et les aspirations des salariés, bref de les motiver. Or, motiver les salariés c'est à la fois les intéresser à l'organisation du travail, à son contenu et aux relations des individus entre eux dans leur travail. Ces critères doivent inspirer le nouveau système de gestion des ressources humaines.

## 9.2 La définition du système pertinent

Le processus d'ancrage exige que l'on procède à une représentation du système à développer. Cette représentation se fait sous forme d'une définition qui exprime la vision de la problématique. Dans cet ordre d'idées, la définition qui sert d'orientation au modèle conceptuel est celle-ci:

"Le système de gestion des ressources humaines de la Commission de Formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue est un ensemble d'activités permettant aux salariés d'exprimer leur personnalité et d'éprouver des satisfactions dans leur travail de manière à concilier leurs intérêts individuels avec les objectifs de l'organisation en vue d'une meilleure productivité par une meilleure qualité de vie."

### 9.3 La validation de la définition

Comme on l'a déjà vu, la phase d'ancrage sert à établir les balises de la structuration d'un système d'activité humaine. Par conséquent, la méthodologie exige que la définition respecte toutes les conditions, d'où la pertinence d'une validation du système. Il s'agit de vérifier si la définition proposée respecte les critères d'un système d'activité humaine. Checkland propose six critères pour vérifier sa construction et valider la définition mentionnée ci-haut:

- 1) propriétaire du système: les services administratifs et la direction;
- 2) environnement: La C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue;
- 3) clients du système: les salariés et la C.F.P.;
- 4) transformation: exprimer, éprouver, concilier;
- 5) acteurs: les salariés, la direction, les cadres et le chercheur;
- 6) point de vue: selon Jean-Claude Provost et Claude Soucy<sup>1</sup> l'analyse de l'évolution des milieux institutionnels para-publics permet de constater la dominance des conventions collectives de travail négociées aux tables centrales.

---

<sup>1</sup> PROVOST, Jean-Claude, SOUCY, Claude. "Gestion des ressources humaines en milieu institutionnel", dans INFO ressources humaines, vol. 10, No 9, mai 1987, p. 12.

Selon Provost et Soucy, cette centralisation des négociations collectives vient du fait que le système de financement des réseaux et de l'élaboration des politiques cadres gouvernementales sont centralisées et régies par un Ministère.

Force leur est de constater que l'entreprise para-publique doit surveiller et s'adapter aux incitations véhiculées par les paramètres de décision des organismes centraux qui contrôlent à la fois les budgets et élaborent les règles et les systèmes de gestion, y compris les systèmes et processus de gestion des ressources humaines. A partir de ces constatations, les auteurs s'interrogent sur les prérogatives de gestion qui restent aux administrateurs des institutions publiques.

Un tel contexte crée un climat d'incertitude et d'inquiétude étant donné que les administrateurs doivent en plus faire face à des pressions de l'environnement interne et externe. Ceci les force à déborder du contexte centralisateur (qui est limitatif) en prenant des initiatives locales pour mettre en oeuvre divers programmes internes visant l'amélioration de la qualité de vie au travail ou l'accroissement de la productivité. En impliquant les divers acteurs du milieu dans un processus de résolution de problèmes, les gestionnaires peuvent adapter l'organisation aux demandes de son environnement interne et externe.

D'ailleurs, ces affirmations sont confirmées par Mme Nicole Coté de l'ENAP<sup>2</sup>:

"Aujourd'hui, on vit dans un contexte de rareté, où les ressources humaines sont importantes mais ne sont pas en tête de priorité. Si vous voulez être de bon gestionnaires en ressources humaines, il faut que vous appreniez à être débrouillards pour faire vos jobs, puis être super créateurs, par ce que je ne pense pas que vous aurez plus de ressources que celles que vous avez maintenant pour débloquer les ressources humaines. Autre chose, si vous voulez arriver réellement à motiver les gens, il va falloir vous répartir les jobs autrement et puis arrêter de juste vous limiter à l'administration des conventions collectives."

Selon Provost et Soucy, dans un climat d'incertitude et d'inquiétude, les administrateurs d'institutions doivent s'efforcer de maintenir une stratégie de communication avec leurs employés. "La direction peut-elle réellement maintenir le secret et courir le risque d'alimenter des rumeurs et perdre sa crédibilité ou doit-elle faire le pari de la transparence? Il semble qu'il vaut mieux être plus transparent que moins, plus tôt que tard. Cette transparence à tous les niveaux de l'organisation semble être la meilleure stratégie pour maintenir une certaine mobilisation motivante des ressources humaines pour faire face au défi de l'atteinte des objectifs".

---

<sup>2</sup> Extrait d'une conférence sur l'humanisation des relations de travail dans l'entreprise. Source COSE.



L'auteur de cette recherche a tenu à citer les propos de Provost et Soucy parce qu'ils représentent bien le contexte de la C.F.P. Leurs commentaires démontrent qu'habituellement, dans les organismes où il existe des conventions collectives négociées à des tables centrales, il se développe un climat d'incertitude et d'inquiétude. Or, l'image riche nous apprend que la C.F.P. est aussi un organisme où les conventions collectives se négocient à une table centrale. D'ailleurs, nous retrouvons à la C.F.P. les mêmes caractéristiques (climat d'incertitude et d'inquiétude) dont font état Provost et Soucy; l'exemple de la C.F.P. confirme leurs observations.

Madame Coté pour sa part, démontre que la convention collective n'est qu'une infime partie de la gestion des ressources humaines. Il faut savoir dépasser le cadre formel et aller beaucoup plus loin de manière à motiver les salariés. Les organisations publiques et para-publiques doivent donc établir des systèmes de gestion qui, tout en respectant les règles (conventions) impliquent les salariés par une meilleure connaissance de l'organisation de la part de ceux-ci.

Ces commentaires nous donnent une bonne partie des balises nécessaires à l'élaboration d'un modèle conceptuel; il faut dépasser les relations de travail, leur contexte contraignant, et trouver des solutions originales qui favorisent les intérêts des salariés et ceux de la C.F.P. par une meilleure productivité.

#### 9.4 La validation de la définition par les intervenants

Checkland insiste beaucoup sur le fait que les objectifs du modèle doivent être bien clairs et bien compris de tous. Autrement dit, les acteurs doivent comprendre la signification de la définition du système pertinent. Dans le contexte de la C.F.P., le chercheur n'a pas vraiment présenté sa définition aux acteurs, du moins pas dans sa forme écrite au paragraphe 9.2; présentée sous sa forme théorique, la définition risque de perdre les acteurs dans la phraséologie. Les acteurs risquent de ne rien saisir de la véritable signification et passer à côté des objectifs fondamentaux.

Pour ces motifs, le chercheur tente de vulgariser le plus possible la définition afin que les acteurs la comprennent et l'acceptent. La présentation aux acteurs se limite aux objectifs du modèle. En ce sens, le chercheur insiste sur cinq éléments principaux résumant bien la définition.

La gestion des ressources humaines sera orientée:

- 1) vers l'information des salariés;
- 2) vers le développement de manière de faire qui tiendront compte de ce que les salariés sont;

- 3) vers le développement d'outils qui seront adaptés aux salariés;
- 4) vers l'utilisation de moyens qui feront en sorte que les salariés se sentiront bien dans l'organisation;
- 5) vers l'implication des salariés dans les décisions de l'organisation.

Pour présenter ces objectifs, le chercheur a employé la même méthode qu'il a utilisé lors de l'élaboration de la situation problématique (réf. point 6.1). C'est-à-dire qu'il a rencontré les salariés un à un selon leur disponibilité du moment.

C'est ainsi que les salariés réagissent très favorablement à ces objectifs puisqu'ils se sentent les premières personnes concernées; les objectifs visent le développement de leur potentiel. Par contre, il est bien évident que l'acceptation de ces objectifs par la direction implique un changement dans ses attitudes actuelles face aux salariés. Le succès de l'application du modèle conceptuel repose en grande partie sur ce changement. La direction a déjà exprimé sa volonté de changer le climat de travail. En conséquence, elle ne peut qu'être d'accord et intéressée à analyser les implications et à voir concrètement comment elle atteindra ces objectifs.

### 9.5 L'apport théorique

L'objectif retenu dans la définition du système pertinent est "une meilleure productivité par une meilleure qualité de vie". L'outil privilégié pour atteindre cet objectif est la gestion des ressources humaines. Voilà pourquoi il est d'abord important de définir la qualité de vie au travail.

Les contraintes affectant la gestion des ressources humaines en tant que facteurs de production vont de pair avec les revendications pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. Elles se présentent sous forme d'exigences plus élevées à l'égard du travail, non seulement de nature monétaire, mais aussi de nature intellectuelle. On relie ce phénomène à deux facteurs principaux: premièrement à la hausse du niveau d'éducation et deuxièmement à l'accroissement de la sécurité économique des travailleurs. Ceux-ci prennent beaucoup plus conscience des inconvénients du travail et deviennent plus autonomes et indépendants sur le plan économique.

Evidemment, le concept de la qualité de vie peut être à la fois très abstrait et aussi très concret, dépendamment des gens impliqués. Pour les uns, ce peut être l'association à une vie de bureau plus facile

et moins stressante, pour les autres il s'agit d'une meilleure productivité. Enfin, pour d'autres, la qualité de vie au travail est une source de créativité et d'une plus grande satisfaction au travail.

Ce concept concilie toutes ces visions et bien d'autres. La définition de J.L. Bergeron<sup>3</sup> est particulièrement intéressante puisqu'elle fait intervenir la notion de changement. Cette notion est justement la raison d'être de la recherche-action. La définition que Bergeron donne de la qualité de vie au travail englobe cinq éléments. Elle se résume en l'application concrète d'une philosophie humaniste par l'introduction de méthodes participatives visant à modifier un ou plusieurs aspects du travail afin de créer une situation nouvelle, plus favorable à la satisfaction des employés de l'organisation.

A quelques reprises, il est mentionné dans la présente recherche qu'un changement d'attitudes est nécessaire. Or, les études de Porter et Lawler<sup>4</sup> permettent de constater qu'il existe une relation importante entre une position d'autorité et les attitudes au travail. Plus spécifiquement, leurs études démontrent que les chances d'avancement au travail, l'âge, les caractéristiques physiques de travail, de même que

---

<sup>3</sup> BERGERON, J.L. La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on exactement?, Revue Commerce, no. 1, janvier 1982.

<sup>4</sup> PORTER, L.W., LAWLER, E.E. Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, Psychological Bulletin, 1965, p.23-51.

l'influence perçue constituent de bons indicateurs de la satisfaction au travail.

D'autres auteurs s'attardent à l'évaluation des critères de qualité de vie au travail reliés à la tâche et notamment Cherns<sup>5</sup>. Il définit des critères de valeurs pour une qualité de vie organisationnelle:

- 1) l'autonomie est préférable à la dépendance;
- 2) un niveau élevé d'habiletés est préférable à un bas niveau;
- 3) l'apprentissage est souhaitable;
- 4) un haut niveau d'implication au travail est bon en autant que le travail offre des possibilités de croissance et de réalisation de soi.

Ces critères très importants permettent de confirmer l'orientation donnée au modèle conceptuel.

Du point de vue d'un gestionnaire, la qualité de vie au travail est synonyme de productivité; les deux concepts peuvent se compléter. Une organisation où existe une bonne qualité de vie peut obtenir une meilleure productivité de la part de ses employés puisqu'avant tout, la productivité est une question de mentalité. C'est la mentalité du progrès, de

---

<sup>5</sup> CHERNS, A. Perspectives on the Quality of Working Life, Journal of Occupational Psychology, 1975, p. 155-167.

l'amélioration constante. C'est la volonté de ne pas se contenter de la situation actuelle si bonne soit-elle en réalité. Bref, c'est la perpétuelle adaptation aux nouvelles conditions de la vie économique et sociale, c'est le continuel effort pour appliquer de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes; c'est la foi dans le progrès humain.

La productivité n'est donc pas seulement un concept statistique ou comptable mais aussi une question d'attitudes et de mentalités. En somme, elle ne dépend pas seulement de la technologie mais également de la compétence et de la motivation des hommes.

Selon Michaud et Piotte<sup>6</sup> la gestion des ressources humaines peut se concevoir comme de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle de l'emploi, du développement, de la compensation, de l'intégration et de la stabilité du travailleur en vue de contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Plusieurs de ces concepts sont assez bien connus. Par contre, ceux de l'intégration et de la stabilité du travailleur sont plus abstraits. Michaud et Piotte définissent l'intégration comme une fonction qui cherche à réconcilier les intérêts de l'individu et de l'organisation. La difficulté de cette fonction vient des sentiments et des attitudes du

---

<sup>6</sup> MICHAUD, Yves, PIOTTE, René. La direction du personnel, Les Editions Agence d'ARC, 1973, p. 303.

personnel qu'il faut relier aux principes et aux politiques de l'organisation.

La stabilité est la fonction qui sauvegarde et améliore les conditions établies comme par exemple les conditions physiques des employés et les conditions favorables à des attitudes positives des employés face à l'organisation.

Finalement, D. Dugué Mac Carthy<sup>7</sup> donne un aperçu intéressant de la gestion des ressources humaines qui justifie en soi sa raison d'être:

"Des hommes sont engagés dans des actions diverses qui tendent vers un but unique, celui de l'entreprise. Pour peu que celle-ci soit grande la convergence des buts partiels ne sera guère sensible. Quoi d'étonnant, alors, que ces hommes, tant en fonction du but partiel de l'entreprise qui leur est confié que de leurs origines, de leurs coutumes, de leurs cultures et de leurs aspirations différentes réagissent diversement. Diversité influencée par le fait qu'ils réagiront non seulement en tant qu'individus mais aussi en tant que membres de groupes très divers au sein de la collectivité.

On ne peut, bien évidemment, pas laisser les choses dans le même état, il convient de trouver et d'appliquer des modalités de vie à cet ensemble humain, qui puissent concilier les multiples aspects contradictoires du travail et de la vie collective avec les aspirations normales et légitimes de ses membres."

---

<sup>7</sup> MAC CARTHY DUGUE, D. La conduite du personnel, Dunod, 1971, p. 342.



Diverrez<sup>a</sup> confirme ces propos et mentionne que la seule façon de gérer les ressources humaines de façon valable et durable consiste en un juste compromis entre deux types d'intérêts toujours en présence et parfois opposés: les intérêts économiques de l'organisation et les intérêts matériels et moraux des membres du personnel.

Selon ce dernier, il est légitime qu'une entreprise prenne les moyens d'atteindre ses objectifs économiques, sous peine de disparaître, ce qui serait contraire, non seulement aux intérêts des propriétaires, mais aussi sans aucun doute aux intérêts du personnel. Pour une entreprise, être sociale c'est d'abord assurer sa pérennité et rendre possible la stabilité de l'emploi et le progrès de son personnel.

---

<sup>a</sup> DIVERREZ, Jean. Politique et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, p. 291.

## CHAPITRE X

### LA CONCEPTUALISATION

La conceptualisation consiste à construire un modèle à partir de l'ancrage sélectionné. Ce modèle se constitue d'activités, de façon à rencontrer les exigences d'un système et représenter une situation idéale. Par conséquent, son but est de servir de cadre de référence ou de point de comparaison avec la situation problématique sélectionnée antérieurement.

#### 10.1 L'orientation du modèle

"Un coup que tu as une convention collective qui est signée, tu n'as rien fait pour motiver le monde encore. Quand les employés ont une convention collective, pour eux autres c'est juste des droits acquis. Le monde n'a pas plus envie de se lever le matin pour aller travailler parce que c'est signé. Pour moi, une convention collective n'a rien à voir avec la gestion des ressources humaines. Gérer les ressources humaines, c'est trouver des trucs pour motiver le monde".<sup>1</sup>

Ces propos de Mme Coté donnent bien le ton à une politique de gestion des ressources humaines à la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue. A cause du système de relations de travail du secteur public québécois, cette dernière ne peut participer à l'élaboration des conventions

---

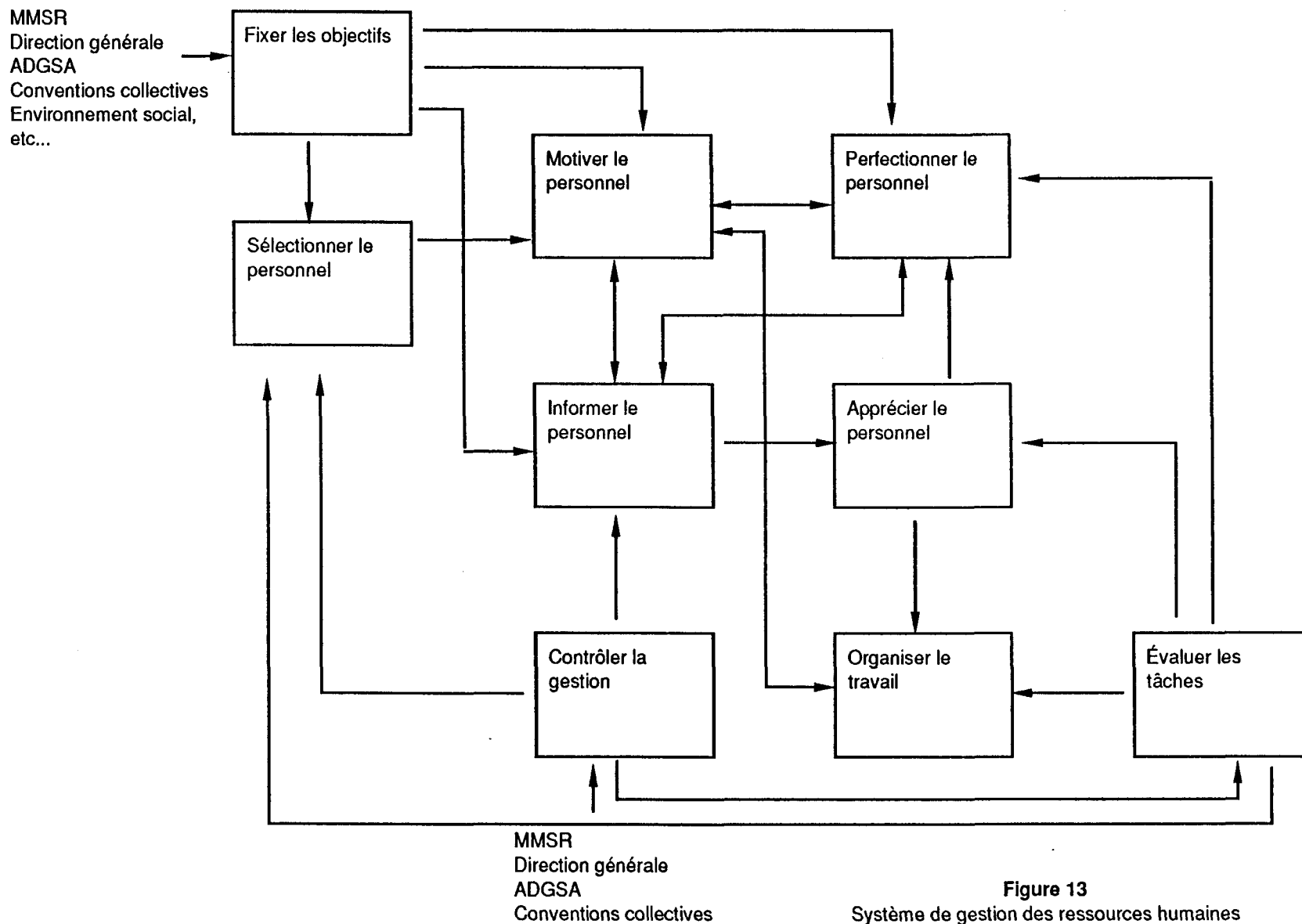
<sup>1</sup> Id. (p. 139) 2

collectives qu'elle doit appliquer. Par contre, Mme Coté propose une avenue intéressante pour surmonter cette situation, source de démotivation du personnel: il faut que les gestionnaires fassent preuve de créativité en matière de gestion des ressources humaines.

Face à cette réalité de centralisation et de contrôle des relations de travail par un organisme central, les organismes parapublics doivent tenter de s'inventer des systèmes basés sur l'ingéniosité et la débrouillardise. En bref, la C.F.P. doit s'attendre à fonctionner avec les moyens du bord. De plus, actuellement elle vit dans un contexte de rareté des ressources et elle ne doit pas s'attendre à de grands changements à ce niveau.

Dans ce contexte, le modèle à développer doit donc susciter l'implication de tous les acteurs (salariés, gestionnaires, etc.). Cette implication permet la motivation des salariés par une organisation adéquate du travail, par l'évaluation de son contenu et par le développement de meilleures relations interpersonnelles. Il faut arriver à concilier les intérêts individuels des salariés avec les objectifs de la C.F.P. et ce, par la communication et l'implication réciproque en vue d'une meilleure productivité.

La figure 13, nous fournit un modèle répondant à ces critères.



## 10.2 Le modèle

Le modèle conceptuel de la figure 13 respecte les conditions d'un système d'activité humaine. Il se compose donc d'activités reliées par des flux appropriés. Les prochains paragraphes expliquent les relations établies entre les activités de la figure 13.

En premier lieu, il est important de souligner qu'aucune des neuf activités ne prédomine sur les autres. Chacune d'elles est nécessaire à l'autre et au bon fonctionnement du système. L'absence ou le mauvais fonctionnement de l'une affecterait le fonctionnement d'une autre et vice versa. Comme dans tout système, l'ensemble de ces activités forme un tout alors qu'individuellement elles perdent leur sens.

Une fois que les objectifs en matière de ressources humaines seront établis, ils seront présentés aux salariés pour fin de discussion. Cette manière de faire devrait déjà être un élément de motivation. La fixation des objectifs permet d'améliorer l'efficacité des autres activités du système. Par exemple, les objectifs permettent de développer des méthodes et des techniques de sélection du personnel plus adéquates.

Dorénavant, on embauchera le personnel en fonction d'objectifs bien précis, de buts à atteindre. Par exemple, en connaissant les objectifs désirés, les gestionnaires peuvent élaborer des critères de

sélection du personnel plus précis et plus efficaces. Le fait de fixer des objectifs en matière de ressources humaines permet de remettre en question les politiques de perfectionnement actuellement en vigueur à la C.F.P. et de mieux les adapter à la réalité de l'organisation.

Systematiser le perfectionnement des ressources humaines donne certainement des résultats positifs sur le moral des salariés. C'est une forme de motivation et une excellente manière d'augmenter la productivité.

D'autres activités du modèle peuvent également avoir des effets très positifs sur la productivité, notamment celles concernant l'analyse et l'évaluation des emplois. Cette dernière fournit l'information importante pour faire une meilleure sélection. Les candidats peuvent être évalués en fonction du travail à effectuer. L'évaluation des tâches peut enrichir les connaissances nécessaires à l'élaboration d'une bonne politique de perfectionnement. Elle fournit également de l'information intéressante pour mieux gérer l'organisation du travail.

Ce n'est pas tout d'évaluer les tâches, il faut aussi connaître les salariés en les évaluant. En conséquence, les gestionnaires peuvent connaître les forces et faiblesses de chacun d'eux et ainsi, mieux orienter le perfectionnement et l'organisation du travail.

Finalement, en relation avec la majorité des autres activités, celle "d'informer le personnel" doit occuper toute la place qui lui revient. Le succès du modèle repose en grande partie sur l'utilisation de cette activité car l'implication et la motivation des salariés nécessite de bonnes communications. Elles sont la base de toute gestion efficace des ressources humaines.

### 10.3 La validation théorique du modèle

Etant donné que le modèle conceptuel représente une situation idéale et un construit théorique, il est important de vérifier sa cohérence par rapport aux concepts, idées et expériences du champ de l'intervention. La validation du modèle s'effectue entre autre par un apport théorique venant appuyer et justifier le modèle conceptuel proposé.

Selon la méthodologie des systèmes souples, le modèle conceptuel peut être validé de plusieurs façons: le chercheur peut vérifier si le modèle rencontre toutes les caractéristiques d'un système d'activité humaine; il peut aussi transcrire sa version dans les termes de d'autres modèles systémiques reconnus et particulièrement celui de l'Ecole des systèmes socio-techniques.

Le chercheur a choisi l'utilisation des concepts de cette école pour valider son modèle. L'approche socio-technique lui semble très pertinente à l'étude du modèle conceptuel retenu.

L'essence même de l'approche socio-technique réside dans l'amalgame de deux éléments: la conceptualisation de l'organisation comme un système et l'optimisation des systèmes sociaux et techniques de l'organisation.

Ce qui nous intéresse davantage dans cette approche est l'aspect systémique. Elle situe l'organisation à l'aide du concept de système. Il s'agit donc de privilégier la description de l'interdépendance entre les différentes parties de l'organisation puis d'admettre que, malgré sa complexité, l'organisation constitue un tout, un ensemble avec un caractère unique et distinct. Dès lors, l'analyste cherche à faire ressortir les formes d'inter-relations existant entre les parties de l'organisation, pour identifier l'impact de la modification d'une partie sur les autres et ainsi, sur l'organisation.

En matière de diagnostic, l'approche socio-technique tente de mesurer la complexité, la liberté de décision, le caractère complet du travail de même que son sens pour le salarié. Ces derniers aspects doivent être vus comme des potentiels que l'homme peut exploiter selon ses compétences.



Cette approche doit également permettre d'identifier non seulement les rôles mais également les attitudes, valeurs, projets de carrière et aussi les conflits rattachés aux rôles. En fin de compte, l'analyse débouchera sur un design socio-technique. Il s'agit de reconstruire les modes de fonctionnement. Ce design établit de nouveaux modes d'interactions au travail afin de rendre l'organisation plus efficace et la vie au travail plus humaine.

Le "designer" doit avoir recours à des critères lui servant de guide lors de la conception d'une nouvelle structure d'organisation. L'annexe II nous donne la liste de ces critères. Ils sont classés en trois grandes catégories: systémique, socio-technique et démocratie industrielle.

Les critères regroupés dans la catégorie systémique permettent de ne pas perdre de vue l'aspect système du design. Il faut éviter de constituer des ensembles d'activités dont les limites sont arbitraires. On ne peut considérer l'organisation comme une boîte fermée mais plutôt comme étant en inter-relation avec son environnement qui prend d'ailleurs une grande importance dans l'approche socio-technique.

La catégorie socio-technique regroupe des critères orientés vers le travail. Que ce soit au niveau d'individus, de groupes ou de systèmes, l'action se justifie par le travail et s'oriente vers le travail. En

somme, tout mode de gestion misant surtout sur des critères extrinsèques au travail pour soutenir l'action, est étranger à l'approche. Ces critères concernent la réorganisation du travail et le contenu des tâches.

Dans cet ordre d'idées, l'approche socio-technique met en relation une série de facteurs qu'il est souhaitable de retrouver dans le travail:

- 1) le travail doit être mentalement exigeant tout en étant varié;
- 2) le travail doit fournir des occasions d'apprentissage;
- 3) l'employé doit pouvoir prendre seul certaines décisions;
- 4) l'employé doit voir ses efforts et résultats appréciés par ses collègues et supérieurs;
- 5) l'employé doit pouvoir relier son travail et ses résultats à sa vie;
- 6) l'accomplissement adéquat du travail doit déboucher sur un avenir désirable.

Enfin, la démocratie industrielle concerne des activités distinctes entre le contenu du travail d'un employé et les décisions relatives à ce contenu et à ses relations avec les autres activités

organisationnelles. Ces critères encouragent la participation et l'humanisation du travail. Cette catégorie est relative aux notions d'information, de motivation et de perfectionnement.

Si l'on met en relation tous les critères de l'annexe 2 avec le modèle conceptuel de la figure 13, il apparaît clairement que l'on peut retrouver la majorité des critères de l'approche socio-tehcnique dans le modèle conceptuel, dans ses objectifs et dans son orientation. Les facteurs d'organisation du travail ressemblent énormément aux principes servant de base à la formulation du modèle.

A la lumière de ce qui précède, nous concluons que l'approche socio-technique valide le modèle conceptuel.

#### 10.4 Les activités

Cette partie reprend une à une les neuf activités du modèle conceptuel et les enrichit par un apport théorique.

#### 10.4.1 Fixer les objectifs

Selon Diverrez<sup>2</sup>, il existe une politique quand il y a une vue claire des buts à atteindre et une recherche délibérée des moyens efficaces pour les atteindre. D'une manière générale, Diverrez croit que toute organisation suit une certaine politique, bonne ou mauvaise. Celle-ci est consciente et rationnelle ou impulsive et empirique. Elle est explicite ou implicite, c'est-à-dire que la direction a ou n'a pas informé systématiquement le personnel. Elle peut aussi être comprise et admise par le personnel ou au contraire, imposée. Enfin, cette politique atteint ou non ses buts. En somme, la politique de personnel de Diverrez ressemble énormément à notre modèle conceptuel et constitue un outil adéquat pour gérer les ressources humaines.

Diverrez croit que toute organisation devrait maintenir une politique de personnel. Il justifie son idée du fait que les responsables d'une organisation se doivent de bien gérer aux plans économique et technique et de diriger leur personnel dans des perspectives prévisionnelles telles qu'ils ne soient pas acculés à des décisions préjudiciables tant à l'organisation qu'aux individus.

---

<sup>2</sup> DIVERREZ, Jean. Politique et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Editions, 1970, p. 291.

Selon lui, si une organisation ne choisit pas volontairement sa politique du personnel et les objectifs stratégiques qui en sont la conséquence dans un contexte socio-économique donné, elle devra prendre conscience qu'elle aura probablement à subir des changements provenant de groupes de pression. Ces derniers imposeront des décisions que l'organisation n'aura pas souhaitées et auxquelles elle ne sera pas préparée.

En terminant, Diverrez précise qu'une politique idéale définit au départ les buts à atteindre et les critères de valeurs. De là origine la présente activité, soit établir des objectifs clairs.

Cette activité est probablement la plus importante de toutes celles du système de gestion des ressources humaines. Elle donnera le ton à toutes les autres et précisera les orientations. D'ailleurs, à l'étape de l'élaboration d'une problématique, et ensuite à l'étape de l'ancrage, la nécessité d'une telle activité ressort clairement.

Rappelons que les objectifs fondamentaux du système de gestion des ressources humaines sont l'amélioration d'abord, du climat de travail et ensuite de la qualité de vie. Toutefois, ils doivent être appuyés par des objectifs beaucoup plus réalisables à court terme et si possible, quantifiables. Il s'agit donc d'organiser l'effort humain de la C.F.P. en vue d'atteindre les objectifs de base. Les autres activités du système

peuvent ainsi être considérées comme des moyens. C'est pourquoi on peut les appeler "outils" pour atteindre les objectifs.

Pour cette activité, il faut établir des mécanismes permanents pour tenir les objectifs à jour; on doit être prêt à les modifier en tout temps de manière à s'adapter aux changements de l'environnement en perpétuelle mutation. A titre d'exemple, les objectifs pourraient être l'adoption d'un style de leadership nouveau, la mise sur pied de cercles de qualité, favoriser par des outils adéquats la créativité et l'initiative des salariés, etc.

Les stratégies qui permettent l'atteinte des objectifs du système de gestion des ressources humaines font également partie de cette activité.

#### 10.4.2 Sélectionner le personnel

Cette activité doit doter la C.F.P. d'un personnel adéquat en trouvant les meilleurs candidats possible pour remplir un poste de travail vacant et ce, compte tenu des besoins de la C.F.P. et de ceux des employés. Cet objectif est atteint lorsque la motivation du candidat l'incite à utiliser toutes ses potentialités.

L'un des aspects important de la sélection du personnel est le recrutement de candidats au potentiel intéressant. Cette étape peut se faire (et doit se faire avant tout) parmi le personnel de la C.F.P.; c'est une manière de motiver le personnel par des possibilités d'avancement. Ensuite, si nécessaire, on a recours à des candidats provenant de l'extérieur. On procède à l'évaluation des candidats de leurs aptitudes et motivation, non seulement en fonction du poste mais aussi en fonction de l'organisation, de ses employés et de sa vie d'entreprise.

Selon Michaud et Piotte<sup>3</sup>, par cette activité, l'employeur cherche des candidats pour remplir des fonctions particulières ou pour exécuter des tâches précises au sein de son entreprise; il fixe certaines exigences relatives à ces fonctions. Partant de ce fait, la sélection est une activité sérieuse car l'un des objectifs principaux poursuivi par toute organisation est la production au meilleur coût possible, entendue sous le terme de productivité. L'élément humain est un aspect important de la productivité et complète la réalité physique ou matérielle.

Dans cette perspective, Michaud et Piotte précisent le processus de sélection à partir d'une analyse des interactions entre la matière et l'humain et entre les humains organisés en équipes pour réaliser les

---

<sup>3</sup> MICHAUD, Yves, PIOTTE, René. La direction du personnel, Les Editions agence d'ARC Inc., 1973, p. 303.

objectifs. Le processus de sélection tentera de mesurer les relations entre les exigences des individus, celles des postes à remplir et celles de l'entreprise globale. Concrètement, il s'agit de mettre en évidence l'ensemble des liens qui relie l'individu au poste de travail offert.

#### 10.4.3 Motiver le personnel

La motivation du personnel et la satisfaction au travail sont souvent synonymes. Or, à en croire les auteurs en ressources humaines, les travailleurs sont frustrés dans leurs aspirations lorsque les structures organisationnelles les contraignent à jouer des rôles passifs requérant un minimum d'aptitudes. Tel est en fait le sort d'une grande majorité de travailleurs. En postulant l'existence d'une profonde insatisfaction, ces auteurs font donc l'hypothèse que les travailleurs désirent combler leurs besoins supérieurs sur le lieu du travail. Cette insatisfaction présumée devrait s'intensifier au cours du temps vue que des changements dans les valeurs culturelles élèvent le niveau d'aspiration des gens. Donc, le niveau de motivation dépend de l'engagement des travailleurs à leur travail. Cet engagement se modifie constamment à cause de l'évolution sociale des travailleurs.

En conséquence, une organisation qui ne veut pas subir les événements doit résolument choisir une politique qui soit actuelle et qui



visé au-delà des problèmes quotidiens de production. La motivation des employés est une façon d'éviter cette situation.

Traditionnellement, les administrateurs pensaient que le grand moyen pour motiver le personnel était l'argent. Plus récemment, de nouveaux concepts comme l'amélioration des conditions physiques de travail et la réduction des horaires de travail sont apparus. L'approche traditionnelle ne peut plus s'appliquer à la C.F.P. Il est impensable de nos jours, et principalement dans une organisation à caractère public, de vouloir gérer avec cette idée comme seul élément motivant. En plus, la C.F.P. ne contrôle pas l'élément monétaire de ses conventions collectives; c'est le MMSR qui le contrôle.

Cette activité de motivation doit consister à élaborer une politique mettant en jeu des acteurs qui exercent une force interne sur les salariés de manière à agir vers l'atteinte d'un but. Il s'agit en fait d'accroître la capacité de réaction des gens. Cette politique doit constamment être tenue à jour de manière à l'adapter aux changements de la société.

Il existe plusieurs facteurs non pécuniaires pouvant être utilisés comme outil permettant de motiver les salariés. Citons les suivants:

- a) la réussite des salariés dans un cadre légitime où il y a une éthique d'organisation et où les objectifs organisationnels sont reconnus comme utiles;
- b) une bonne structure organisationnelle;
- c) une bonne politique de formation et de bons outils de travail;
- d) l'autonomie des salariés qui permet des marges de décision individuelle et l'initiative;
- e) l'organisation doit être un lieu social;
- f) le travail est fait par des équipes responsables qui favorisent la communication et la concertation;
- g) l'écoute et le traitement des griefs sont des principes de gestion importants pour la direction;
- h) les droits de parole et de liberté personnelle sont respectés;

i) des efforts sont mis dans l'acquisition de connaissances et d'expertise;

k) l'avenir professionnel des salariés est connu.

"Rien n'est plus motivant que la réussite". Cette simple phrase est pourtant très significative et devrait être la base d'une politique de motivation. Convaincre les salariés de leur réussite, c'est les faire évoluer dans leur travail. Il faut envisager des moyens de responsabiliser les salariés et de faciliter les échanges d'information pour solutionner les problèmes. Il faut arriver à sensibiliser les salariés sur l'efficacité du métier en leur offrant une occasion de formation, d'initiative et de progrès.

#### 10.4.4 Perfectionner le personnel

Selon Mac Carthy<sup>4</sup>, technique et économique sont synonymes d'évolution; l'évolution sociale impose aussi ses conséquences. Elle représente l'ensemble des facteurs internes et externes à l'organisation susceptibles de modifier les attitudes, les comportements et les besoins des travailleurs, bref tout ce qui influence la prise de conscience des

---

<sup>4</sup> MAC CARTHY, Dugué D., DUNOD. La conduite du personnel, 1971, p.342.

personnalités. Cette prise de conscience amène chez chaque individu un désir de se réaliser et une ouverture d'esprit qui se traduisent par un besoin de connaître.

Mac Carthy précise que la conséquence de la transformation causée par l'évolution dans les domaines technique, économique et social, est l'impossibilité absolue de se reposer sur l'acquis pour faire face aux obligations professionnelles et de s'en remettre pour son maintien à jour à la seule expérience. Selon lui, ce qu'il faut faire est évident: "il faut renverser la position relative des vitesses de l'évolution et de l'acquisition d'expérience". Celle de la première, croit-il, dépasse de beaucoup la seconde et dans ces conditions, quand l'expérience aura été acquise il y a bien des chances qu'elle n'ait plus qu'un intérêt historique, l'évolution ayant continué son chemin beaucoup plus rapidement. Autrement dit, les gens évoluent plus rapidement qu'ils ne prennent de l'expérience.

Il n'y a pas tellement de moyens d'opérer le renversement pour changer cette situation et le seul moyen découvert, selon Mac Carthy, est l'organisation systématique de l'acquisition des connaissances nécessaires, c'est-à-dire organiser la formation et le perfectionnement.

En conséquence, nous considérons de nos jours la formation et le perfectionnement des ressources humaines comme un outil important de gestion:

"Le perfectionnement réfère à des programmes d'activités dont le but consiste à favoriser le développement d'habilités, de connaissances, d'attitudes ou de comportements déjà acquis partiellement et qui s'avèrent nécessaires soit pour s'adapter aux exigences d'un poste de travail, soit pour occuper un nouveau poste".<sup>5</sup>

L'un des principes de base à respecter est bien sûr de répondre aux besoins de l'individu et aux impératifs de l'organisation. Pour ce faire, les activités de perfectionnement se doivent d'être bien structurées et planifiées afin de répondre aux objectifs réciproques.

La détermination des besoins de formation est une étape primordiale puisqu'elle représente la base du succès ou de l'échec d'une bonne formation. C'est pourquoi, il est d'abord nécessaire de bien connaître les opérations de l'organisation (ses activités). De cette manière, la planification des activités de formation peut s'orienter vers les véritables besoins de l'organisation et ainsi possiblement contribuer à former les gens en fonction de leurs tâches quotidiennes réelles.

---

<sup>5</sup> LAROUCHE, Viateur. Formation et Perfectionnement en milieu organisationnel, Les Editions JCL Inc., 1984, p. p. 431.

Dans le contexte de la C.F.P., l'activité "perfectionner le personnel" conserve comme objectif d'une part, l'augmentation de la qualité et de la quantité de travail et d'autre part, l'amélioration du moral et de la motivation.

Il est permis de croire que la formation a un effet bénéfique sur la motivation puisqu'elle permet aux salariés de mieux s'adapter à leur travail. Cette motivation contribuera d'ailleurs à créer une atmosphère agréable à l'intérieur de la C.F.P. La formation doit de plus augmenter les performances et dans ces conditions accroître le rendement.

#### 10.4.5 Informier le personnel

La citation suivante en dit long sur la nécessité d'informer le personnel<sup>6</sup>:

"L'homme est ainsi fait qu'il a besoin de comprendre. L'information permet de satisfaire certains de ses besoins fondamentaux: celui de participer à la vie de son entreprise et celui d'être fier d'y appartenir; celui de sécurité qui l'amènera à désirer d'être informé sur la stabilité et la prospérité de celle-ci. Un système d'information qui n'atteint pas ces buts est cause de malentendus et de relations de travail mauvaises."

---

<sup>6</sup> DIVERREZ, Jean. Politique et techniques de direction du personnel, Entreprises Modernes d'Édition, 1970, p. 288.

Comme nous l'avons démontré au Chapitre VIII, le manque d'information ou la diffusion d'une mauvaise information est à la base du climat de travail qui règne dans une organisation. L'introduction de cette activité prend donc une grande importance dans le contexte de la C.F.P. Tout le monde sait qu'avec des communications inadéquates, le climat sera malsain et donnera naissance à une insécurité qui affectera le moral des salariés. Par contre, plus les communications internes et la circulation de l'information sont rapides, concises et exactes, meilleur est le climat de travail de l'organisation et meilleures sont les décisions résultant des échanges.

Les objectifs fondamentaux de cette activité sont les suivants:

- 1) prévenir les tensions dans les rapports avec le personnel;
- 2) faciliter la compréhension des mesures décidées par l'organisation et obtenir des gens une participation active et plus constructive afin de permettre la création d'une sorte d'esprit de corps et susciter l'attachement à la C.F.P.;
- 3) créer des conditions telles que les salariés auront tendance à s'identifier à la C.F.P.;

4) obtenir des informations de la part des salariés;

5) susciter un climat où l'on obtient satisfaction de son travail.

Comme le mentionnent Michaud et Piotte une structure de communication bien établie a comme conséquence d'améliorer la productivité et l'efficacité du travail, de permettre un meilleur rendement, une plus grande motivation et satisfaction et une meilleure participation de tous. Selon eux, l'information formelle et fonctionnelle, ou informelle et générale, permet à tous de participer à la planification, à la réalisation, aux courants de pensée et à la vie sociale.

#### 10.4.6 Apprécier le personnel

Selon Mac Carthy<sup>7</sup> il est impossible de diriger le personnel sans porter de jugement de valeur et notamment, de jugement sur la valeur des hommes. Cependant, dans l'organisation, ce jugement doit se faire d'une manière organisée par l'appréciation objective du personnel. C'est pourquoi, l'appréciation est devenue un outil de gestion par l'utilisation de techniques qui la rend plus objective. Ainsi,

---

<sup>7</sup> MAC CARTHY, D. Dugué, DUNOD. La conduite du personnel, 1971, p.342.



l'appréciation se propose de déterminer d'une façon analytique le niveau d'une personne par rapport à ce que sa fonction exige normalement d'elle.

Mac Carthy définit bien la nécessité de l'évaluation. Commander, dit-il, impose en permanence de porter des jugements sur les hommes que l'on conduit. La décision de faire exécuter telle ou telle tâche impose souvent de choisir ceux qui en exécuteront telle ou telle partie. Encore faut-il les connaître et savoir ce dont ils sont capables. Ces hommes, une fois choisis, doivent être informés de ce que les supérieurs attendent d'eux.

Une connaissance de leur savoir s'impose aussi. S'ils ne savent pas et s'il faut quand même leur faire exécuter la tâche décidée, il faut alors les former. Devant ce fait, se pose alors la question suivante: comment et quoi leur apprendre? Il n'est pas possible de répondre à cette question si préalablement les gestionnaires n'ont pas porté un jugement sur leur capacité. Il faut connaître les salariés pour mieux les former.

Eu égard à ce qui précède, Mac Carthy précise qu'un commandement efficace est celui qui tient compte des possibilités du personnel commandé et en assure la promotion, c'est-à-dire qui choisit les meilleurs et les oriente vers des responsabilités plus grandes.

Cette activité retient comme objectif l'appréciation du rendement de chaque salarié. L'évaluation du personnel, on l'a vu, doit être considérée comme étant un outil de gestion. Elle doit permettre l'évolution et le développement des individus sur le plan professionnel et aussi sur le plan personnel et individuel.

Il s'agit d'employer des techniques objectives d'analyse et de synthèse du comportement d'une personne au travail. De cette façon les gestionnaires arrivent à mieux connaître, à aider à se connaître et à se valoriser, à s'orienter convenablement en fonction de ses capacités, de ses motivations et de ses objectifs personnels.

De plus, le fait d'avoir à analyser les personnes oblige à se pencher sur le cas de chaque salarié, à étudier sa personnalité, à prendre des mesures nécessaires à son adaptation et à son perfectionnement.

Pour être efficace l'appréciation du rendement des salariés ne peut être l'oeuvre de la direction seule mais de l'ensemble du personnel, dirigeants et salariés. C'est pourquoi elle doit être compréhensible et entraîner l'adhésion active des cadres et du personnel. Elle doit être constante et durable à travers les circonstances socio-économiques.

L'appréciation du rendement se fonde sur l'identification d'objectifs mesurables à atteindre par chaque salarié. Il s'agit

d'identifier en début de période la contribution attendue de chaque employé, les défis à relever, les résultats à atteindre et à mesurer son degré d'engagement dans l'organisation. Nous nous attaquons donc aux problèmes et non à la personnalité de l'individu. Par contre, cela suppose qu'il faut colliger des observations et des faits concrets tout au long de l'année.

En outre, l'appréciation du rendement fournira des éléments essentiels aux gestionnaires appelés non seulement à évaluer et à juger, mais aussi à bâtir des individus. Ce processus permet de voir grandir ses employés en leur donnant les moyens de mesurer l'efficacité de chacun au travail. C'est un outil de gestion qui peut déceler, par exemple, à partir de résultats bien concrets, quelle personne a le plus besoin de formation.

#### 10.4.7 Contrôler la gestion

Commander a pour objet l'atteinte d'un but par l'action d'un groupe d'hommes. Il faut s'assurer que le résultat prévu est atteint, c'est ce qu'on appelle le contrôle.

Tous les gestionnaires s'entendent pour dire qu'un bon système de gestion, quel qu'il soit, doit avoir une activité relative au contrôle. Dans le modèle actuellement à l'étude, l'aspect contrôle prend deux

volets: le premier consiste à s'assurer que les résultats issus de l'activité "fixer les objectifs et politiques" sont atteints. Le deuxième quant à lui consiste à effectuer les opérations administratives nécessaires au support des autres activités du système. Ce sont les outils de contrôle.

Dans un système de gestion des ressources, l'activité contrôle ne consiste pas à tout voir, mais à voir ce qui doit être vu. Tout voir, c'est nier la délégation, c'est gérer celui à qui on a confié l'action, c'est ne pas faire confiance. Ne rien voir, c'est accorder la confiance aveugle: il y a démission. C'est, en outre, priver ceux qui sont chargés d'agir de l'appui, des conseils et de la présence des cadres.

Il s'agit entre deux extrêmes de trouver l'équilibre. Il faut bien au bout du compte, que la direction sache ce qui se passe et comment. C'est pourquoi les outils de contrôle (rapports, demandes de permis, etc.) permettent de contrôler les résultats. Il s'agit par la suite de les rapprocher des prévisions et des attentes pour en déduire les écarts, dont on recherche les causes en vue d'agir pour un redressement.

Il est indispensable de pouvoir dire comment le contrôle sera fait. Il est donc absolument nécessaire que les règles soient déterminées à l'avance; le contrôle est une procédure régulière qui a tout intérêt à être publiée, donc connue des intéressés.

Selon Mac Carthy<sup>8</sup> le contrôle peut se résumer en cinq opérations successives:

- 1) la constatation des résultats;
- 2) le rapprochement des prévisions pour connaître les écarts;
- 3) la recherche des causes des écarts;
- 4) l'action pour redresser la situation;
- 5) la sanction, s'il y a lieu.

Mac Carthy précise que le contrôle ne sert à rien s'il se limite aux trois premiers éléments; il a un intérêt historique, sans plus. Or, une organisation n'est pas tournée vers le passé, mais bien vers le présent et l'avenir. Il est donc essentiel, devant la constatation d'écarts, que le gestionnaire questionne ces écarts et décide des mesures à prendre pour redresser la situation. Afin d'atteindre plus facilement et plus vite ses objectifs, il doit supprimer ces écarts.

#### 10.4.8 Organiser le travail

Il ne faut pas se surprendre de la présence de cette activité dans le modèle conceptuel. Elle a un objectif d'amélioration de la productivité. Il est important de se rappeler que la définition du système

---

<sup>8</sup> MAC CARTY, D. Duguy, DUNOD. La conduite du personnel, 1971, p.342.

pertinent (réf. 9.2) fait référence à une meilleure productivité. Logiquement, il faut donc introduire cette notion dans le modèle.

De plus, la littérature associe maintenant la productivité et la qualité de vie au travail. En effet, selon Maurice Lemelin<sup>9</sup>, il est téméraire de croire que tout le problème de la productivité réside dans la gestion des ressources humaines. Dans une perspective large, on peut dire que tout repose sur l'homme. Cependant, il apparaît illusoire à Lemelin d'associer tout le fléchissement des taux de productivité au seul travail des employés.

Claude Duguay<sup>10</sup>, dans un chapitre tiré du livre de Lemelin et McNeil, souligne l'impact de la qualité de vie au travail sur la productivité, aussi reliée à la qualité de l'appareil de production. Selon Duguay, négliger ce fait, c'est refuser de voir qu'il y a deux dimensions à l'entreprise, soit technique et humaine et que l'individu se sert d'outil pour accomplir sa tâche.

Ce n'est pas seulement en motivant bien ses employés et en leur offrant des tâches à la hauteur de leurs aspirations que l'efficacité de l'organisation est assurée. Les infrastructures technologiques, physiques

---

<sup>9</sup> LEMELIN, Maurice, MCNEIL, Jeannine. Productivité et qualité de vie au travail, Les Agences d'ARC Inc., 1982, p. 203.

<sup>10</sup> Id. 9

et autres, occupent dans l'organisation une place importante. La gestion des ressources humaines doit s'appuyer sur un appareil de production adéquat.

Cette activité s'associe au management et avec raison. Rarement on l'a considéré comme une fonction pouvant relever des ressources humaines et c'est peut-être en quelque sorte une erreur. L'organisation du travail influence le comportement social des membres d'une organisation.

De même, Herzberg dans sa théorie "Two factors theory" tente de démontrer l'existence de deux types de facteurs pouvant engendrer de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail. Le premier type regroupe les facteurs dits extrinsèques qui caractérisent le contexte dans lequel le travail est accompli. Le deuxième est constitué de facteurs intrinsèques au travail lui-même, c'est-à-dire à son contenu.

Ainsi, un travailleur peut simultanément être très satisfait (par le contenu de son travail) et très insatisfait (par le contexte dans lequel il oeuvre) étant donné les deux types de réactions induites par des facteurs de nature différente. En améliorant la qualité des facteurs extrinsèques, on peut théoriquement atténuer les réactions d'insatisfaction sans pour autant affecter le niveau de satisfaction.

Voilà donc pourquoi l'organisation du travail peut être et doit être une préoccupation de la gestion des ressources humaines.

L'avantage d'introduire cette activité permet au service des ressources humaines ou aux services administratifs de la C.F.P. de se préoccuper de problèmes tels: la robotisation, l'informatisation des tâches et la déqualification du travail, la transformation des valeurs de travail, le "burn-out", le désenchantement, le temps partiel et le travail partagé, les conditions féminines, les horaires variables, la santé et sécurité, etc. Sous cet angle, cette opération peut jouer un rôle très important dans la motivation en permettant à l'organisation de s'adapter à la réalité sociale de ses travailleurs.

Il faut donc interpréter les termes "organiser le travail" comme une activité synonyme de restructuration du travail. En effet, l'organisation s'avérant en mutation perpétuelle, les postes de travail<sup>11</sup> doivent être réorganisés et réaménagés de manière à bien remplir leur mission.

Une restructuration du travail présuppose une certaine conception des aspects du travail qu'il convient de modifier, ou d'aménager, de manière à améliorer une situation jugée défavorable.

---

<sup>11</sup> Ici postes de travail doit prendre, comme on l'a vu un sens très large.



La restructuration du travail doit également tenir compte de certains aspects telle la variété des activités à accomplir qui permettent l'utilisation d'aptitudes et de compétences diverses; le caractère unitaire du travail donnant naissance à un produit identifiable où l'individu voit le résultat de ses efforts; la signification du travail en ce qu'il affecte d'autres individus ou leurs activités; l'autonomie laissée à l'individu dans l'exercice de ses fonctions, etc.

L'organisation du travail, comme nous l'avons mentionné antérieurement, doit être également très pratique et dépasser la simple théorie. Il est important d'être informé de l'influence des conditions matérielles d'ambiances (lumières, chaleur, bruit, etc.) sur le rendement et sur le moral du personnel.

#### 10.4.9 Evaluer les tâches

Selon Marullo<sup>12</sup> l'analyse des tâches doit être considérée comme une des clefs de voûte d'une gestion du personnel efficace et rationnelle. L'analyse des tâches peut s'utiliser de plusieurs façons. Les gestionnaires doivent choisir une méthode qui répond aux impératifs de leur organisation et ensuite décider des programmes.

---

<sup>12</sup> MARULLO, Silvio Montaretto. Manuel pour la direction du personnel, Editons hommes et techniques, 1979, p.302.

Les méthodes à employer pour effectuer cette analyse, la façon dont il convient de répartir les responsabilités, les procédures à suivre, etc., dépendent en effet du but poursuivi.

Selon Marullo la définition des besoins en personnel est un des objectifs qu'il est possible de rechercher. La connaissance des tâches à accomplir fournira des informations précieuses lors de la sélection de candidats. L'analyse des tâches peut aussi être d'une grande utilité pour la formation du personnel et permettre d'adapter exactement la formation à ce que l'on veut obtenir.

Enfin, Marullo précise que l'un des buts les plus importants de l'analyse des tâches est de fournir les données initiales nécessaires aux études de temps, de mouvements et de méthodes de travail, qui permettront à leur tour d'apporter des solutions plus satisfaisantes aux problèmes liés aux charges de travail supportées, à l'équilibre des tâches confiées aux différents employés, à la simplification des méthodes de travail, etc.

En somme, cette activité doit avoir pour objectif de déterminer les comportements requis et les standards à atteindre tant sur le plan qualitatif que quantitatif pour que chaque employé réalise le travail demandé. En d'autres termes, l'évaluation des activités doit chercher à préciser les comportements jugés nécessaires pour rencontrer les objectifs propres aux différents postes qui existent dans la C.F.P.

Contrairement à la description de tâche qui est centrée sur le travail ou l'emploi, l'analyse des tâches doit être orientée vers l'employé. Elle doit être principalement axée sur le comportement des employés et sur la façon dont ils accomplissent leur travail, la nature des "inputs" qu'ils reçoivent, la transformation qu'ils en font et les résultats qui en découlent.

Une telle analyse doit spécifier également le niveau du comportement espéré en accomplissant le travail, ainsi que la forme ou le standard utilisé pour juger du degré de réalisation de la tâche. Il s'agit en fait de bien préciser ce que l'individu est appelé à faire.

L'une des premières étapes de l'analyse des tâches est de connaître le travail de l'employé et ce, en dehors de la tâche formelle telle que décrite aux conventions collectives. Pour ce faire, les personnes affectées à chaque poste se verront demander d'établir la liste des tâches à effectuer sur une base quotidienne, hebdomadaire et semi-annuelle.

Dans la mesure du possible, les répondants devront accorder un pourcentage au temps qu'il consacre à chacune des tâches dont ils se reconnaissent responsables. Dans un second temps, le cadre responsable ou le professionnel, s'il y a lieu, revisera la liste de chaque répondant afin de la ratifier. Des discussions peuvent être associées à cette

opération entre les superviseurs et leurs commettants dans l'éventualité où des divergences d'opinion font surface.

## CHAPITRE XI

### LA COMPARAISON

La comparaison selon Paul Prévost<sup>1</sup>, consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les lieux et les changements potentiels à apporter dans la situation problématique sélectionnée précédemment. Ce qui la caractérise le plus c'est le fait que les acteurs y jouent un rôle clef par leur questionnement. La phase de comparaison repose sur l'interaction des intervenants.

#### 11.1 La comparaison technique

Cette forme de comparaison consiste tout simplement à comparer le design du système de gestion du personnel (figure 6) avec celui du modèle conceptuel et identifier leurs différences.

Avant tout, la nature systémique caractérise le modèle conceptuel; d'une part les activités se complètent, et d'autre part, elles font partie d'un tout, soit celui du système d'activité humaine. Nous

---

<sup>1</sup> Recueil de textes de la Maîtrise en gestion des PMO.

avons vu que dans sa conception, l'absence de l'une ou l'autre des activités peut court-circuiter tout le fonctionnement du système.

Le système de gestion du personnel actuellement en application à la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue se caractérise de trois façons: la première fait ressortir l'omniprésence de la convention collective; la deuxième, le nombre élevé d'activités se rapportant au recrutement et enfin, la troisième souligne la présence des activités de contrôle qui se concrétisent sous la forme de rapports et de demandes d'autorisation. En fait, le système actuel est beaucoup plus une façon de faire appliquer et de contrôler la convention collective qu'un véritable système de gestion des ressources humaines.

Les objectifs différencient le plus les deux systèmes. Pour le système actuel (figure 7), il s'agit d'appliquer la convention collective. Le modèle proposé vise, à toute fin pratique, une plus grande intégration des salariés à l'organisation par leur participation active. En d'autres termes, la différence est fondamentale. Cette différence fait en sorte que les activités des deux systèmes se ressemblent très peu.

En effet, si on superpose les schémas des deux systèmes pour les comparer la différence est évidente par la nature des activités. Il est important de rappeler qu'en pratique, les activités du système de gestion de personnel seront intégrées à l'une des activités du modèle proposé.

Elles feront partie d'un sous-système du modèle et serviront d'outils indispensables au bon fonctionnement des activités.

Dans le cas d'une éventuelle implantation du modèle, l'ancien système sera intégré au nouveau comme support mais ne sera plus, par contre, une fin en soi. Vue de cette manière, il est difficile de comparer, sur une base purement technique, le modèle "idéal" avec la réalité.

### 11.2 La méthodologie de présentation

Les quelques lignes suivantes, décrivent la manière dont le chercheur à fait intervenir les intervenants pour comparer le modèle avec la situation problématique.

Avant d'entreprendre tout processus de changement<sup>2</sup>, il est important de connaître comment les gens réagissent face au changement. Au premier coup d'oeil, les acteurs sont portés à imaginer les effets sur leur quotidien et la perturbation des habitudes de vie au travail. Dans un processus de changement, en effet, l'attention n'est pas portée sur les contenus des différents projets de changement mais plutôt sur les

---

<sup>2</sup> Le fait de présenter une solution à un problème est un processus de changement selon: COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles. Le changement planifié, Les Editions Agence d'ARD Inc, 1982, p.213.

mécanismes ou les phénomènes qui risquent d'émerger dans toute situation où l'on tente d'introduire un changement. Concentrer l'attention des acteurs sur le contenu des différentes activités devient le rôle du chercheur.

En utilisant les principes de Collierette et Delisle, le modèle conceptuel est présenté aux acteurs sous forme d'objectifs à atteindre et non sous forme de système. En informant les acteurs des objectifs du modèle, le chercheur réussit à faire consensus sur son bien-fondé. Rappelons brièvement que dans un processus de changements, les gens ont beaucoup plus peur des moyens que des changements eux-mêmes. En travaillant avec les objectifs, le chercheur a réussi à convaincre les acteurs de collaborer à l'évaluation du modèle conceptuel.

Comme on l'a vu, sur le plan technique les deux modèles sont difficilement comparables par la différence de leurs objectifs respectifs. En conséquence, ce chapitre traitera beaucoup plus des commentaires des acteurs face au nouveau modèle que d'une comparaison proprement technique. Il s'agit, comme le veut Checkland, de décrire les principales interrogations des personnes mises en présence du modèle et ce, par rapport à leur vécu quotidien, à leur réalité.



L'auteur a tenté d'obtenir dans la mesure du possible les commentaires et opinions des mêmes personnes interrogées au Chapitre VI.

### 11.3 Les intervenants

Cette partie décrit les réactions des acteurs sur la proposition d'un modèle conceptuel. Le modèle sert de cadre de référence pour engager un débat qui permettra d'évaluer la réalité décrite et d'identifier les modifications possibles à apporter.

#### 11.3.1 La direction

La direction s'interroge sur la pertinence d'un système de gestion du personnel qui intègre une activité pour informer le personnel et une autre pour motiver le personnel. Pour elle, ces activités peuvent tout simplement s'intégrer dans une politique de communication, sous la responsabilité de l'agent de communication de la C.F.P. Par contre, elle reconnaît leur importance dans l'organisation.

De même, l'activité concernant la réorganisation du travail ne doit pas à première vue, faire partie de ce système. Selon la direction, la réorganisation ne fait pas partie de la gestion des ressources humaines, du moins pas dans un modèle avec des objectifs à long terme. Cette activité est trop quotidienne et nécessite des gestes ponctuels de

la part des cadres et superviseurs. Elle relève plus du management que de la gestion des ressources humaines.

La direction croit que l'activité "fixer les objectifs et les politiques" modifiera beaucoup ses habitudes en la forçant à fixer des objectifs à court, moyen et long terme se rapportant à la gestion des ressources humaines. En effet, le passage d'une gestion au jour le jour à une gestion par objectifs ne se fait pas sans une implantation d'un processus de planification et d'une stratégie d'action.

Par ailleurs, la direction tient beaucoup à la mise en place de l'activité "apprécier le personnel" et ce, dans un avenir rapproché. Elle y tient tellement que de toute façon, même si le modèle n'est pas implanté, elle mettra en branle un projet d'appréciation. C'est une façon de contrôler l'évolution, de connaître les progrès et les défaillances des salariés. Chacun d'eux devrait faire l'objet d'au moins une rencontre d'appréciation par année.

En fait, selon la vision de la direction, un modèle de gestion des ressources humaines devrait se limiter à la sélection, à l'embauche, à l'évaluation et à l'application des conventions collectives. Les autres activités dépendent trop du style de leadership et de la personnalité des individus pour être généralisées. D'ailleurs, elle s'inquiète de l'absence d'une activité relative aux relations de travail.

### 11.3.2 Les salariés

Les salariés se sont montrés étonnés par le modèle proposé. L'étonnement, selon leur propos, ne vient pas du fait que le design et les activités du modèle proposé ne ressemble pas du tout à celles de la réalité mais plutôt du fait qu'il suggère un changement d'attitude assez radical de la part de la direction.

Il s'agit pour eux d'un changement de style de leadership important passant d'un style où il y a peu de place pour la consultation à un style consultatif. Selon le chercheur, cette volonté de changement n'est pas surprenante. Elle correspondrait plutôt à une prise de conscience, à la nécessité d'un changement d'attitude nécessaire à l'amélioration du climat de travail et à la productivité. D'ailleurs le présent mandat origine en partie de cette réflexion de la part de la direction.

Les salariés sont surpris de voir l'importance donnée à la consultation dans le modèle. En effet, ils jouent un grand rôle dans toutes les activités. Ils trouvent intéressant la proposition de les impliquer dans la formulation des objectifs.

Ils s'interrogent sur l'absence de l'activité relative à la convention collective dans le modèle proposé. D'abord, on croyait que cette activité avait été sciemment<sup>3</sup> oubliée afin de ne pas tenir compte des conventions collectives. Loïn de là est l'idée de l'auteur. Celui-ci considère qu'en plus de contenir des mécanismes régissant les relations de travail, certains articles de la convention collective exigent que des gestes administratifs soient posés. En conséquence, il faut maintenir des activités de contrôle adéquates. Il propose que ces gestes soient intégrés à l'activité "contrôler la gestion".

#### 11.4 Les zones d'incertitude

Les zones d'incertitude sont les endroits susceptibles d'être problématiques lors d'une éventuelle implantation du modèle conceptuel. Le diagnostic démontre qu'il est temps de modifier les attitudes des acteurs vis-à-vis les autres groupes de l'organisation. Pour cette raison, les gens s'entendent sur les objectifs et les principes du modèle conceptuel.

La mise en place de certaines activités ne fait aucun problème puisque la perception et la vision de celles-ci par chacun des groupes se rejoignent. Il existe des activités où tous les acteurs sont sur la même

---

<sup>3</sup> Il ne faut pas oublier que l'auteur de la présente recherche est également un membre important de la direction de la C.F.P.

longueur d'ondes. Par contre, il y en a d'autres où la possibilité de désaccords est grande parce que l'on ne les envisage pas de la même façon. Ce sont les zones d'incertitude et il est important de les connaître.

Par exemple, les salariés sont enchantés que l'on propose une activité comme "fixer les objectifs et politiques". Cependant, ils exigent de la direction d'être informé sur ces objectifs. Il est aussi nécessaire qu'elle fassent connaître ses priorités. Pour eux, le fait de connaître les orientations de la direction, permettra de mieux comprendre les décisions prises et les gestes posés. Les objectifs, en plus, devraient être discutés en comité de relations de travail.

Par contre, les salariés craignent que l'implantation de cette activité ne se produise jamais. Même s'ils participent au processus, ils ont peur que leurs opinions ne soient pas prises en compte: "leurs opinions n'a jamais eu d'importance alors pourquoi en auraient-elles aujourd'hui?"

Les salariés réagissent avec méfiance à l'introduction de l'activité "apprécier le personnel". Ils laissent le soin au Syndicat de voir à négocier son application, s'il y a lieu. Ce dernier, avant de ce prononcer définitivement sur un système d'évaluation, entend bien analyser la manière et la mécanique des processus de l'activité. D'ailleurs, actuellement, la consigne donnée aux salariés est de ne pas collaborer à

un processus d'évaluation; pour le syndicat, la formule d'évaluation en vigueur il y a quelques années était trop injuste puisque les résultats dépendaient uniquement du type de relations qui existait entre l'évaluateur et l'évalué. Donc, avant d'accepter une autre politique, ils veulent participer activement à sa conception.

D'un autre côté, le syndicat tient à mettre en garde la direction contre l'introduction de l'activité concernant l'évaluation des activités. Dans le contexte du dépôt imminent du nouveau plan de classification, il craint à court terme que l'introduction de cette activité puisse nuire à ses membres. Lors de la mise en vigueur du nouveau plan de classification, l'introduction de l'activité sera probablement plus facile. Le syndicat à ce moment là, tentera d'obtenir des reclassements de fonction pour certains de ses membres. Pour ce faire, la connaissance des activités de chacun sera nécessaire.

En matière de perfectionnement du personnel, la direction voit une contrainte importante à intégrer une activité de formation dans un processus systémique. Le budget de perfectionnement est déterminé annuellement par le MMSR et s'élève actuellement à environ 2 000 \$. Ce faible budget est très contraignant quand on sait qu'une seule activité de formation coûte environ 2 500 \$. Si l'activité relative au perfectionnement est introduite, il faudra s'attendre à fonctionner avec

les moyens du bord faute de ressources. La direction a peur de créer des attentes qu'elle ne pourra satisfaire.

Il n'est pas évident que la mise en place d'une activité qui a pour fonction "d'informer le personnel" fonctionne adéquatement. En effet, il est difficile d'élaborer des moyens d'applications qui conviennent aux deux parties. Pour la direction, il faut prendre le temps d'informer les salariés sur ce qui se passe dans l'organisation.

#### 11.5 Les possibilités de changement

L'objectif fondamental du modèle de gestion des ressources humaines est de conduire à un changement dans les attitudes et comportement des intervenants afin d'améliorer le climat de travail et la qualité de vie. Ce système doit regrouper un ensemble d'activités susceptibles de modifier l'environnement des intervenants.

La volonté réciproque d'améliorer le climat de travail et la qualité de vie est l'une des conditions essentielles à son implantation. Son succès dépend en grande partie de la bonne volonté de chaque groupe et de la confiance qui se développera. Il faut impliquer les acteurs en les faisant participer à l'élaboration des objectifs. Il s'agit ensuite de déterminer avec eux les moyens nécessaires à la réalisation des buts, de

déterminer les moyens de régulation en cours d'exécution et les moyens de contrôle. De cette manière la résistance aux changements risque d'être moins importante.

Un climat de confiance pourrait probablement se développer par une bonne stratégie d'implantation, sans chercher à bousculer les acteurs et principalement, les salariés. Il faut leur laisser le temps d'accepter ces changements. La méthodologie des systèmes souples est un processus d'apprentissage.

Nous avons vu précédemment que les changements plus radicaux doivent se faire au niveau des comportements. Or, derrière la plupart des comportements sociaux, on retrouve un certain nombre d'attitudes qu'expriment les individus. Par conséquent, si l'on veut modifier des comportements, directement ou indirectement, on essaie de changer les attitudes qui supportent ces comportements.

Changer des attitudes veut dire les remplacer par d'autres plus constructives<sup>4</sup>. Il faut donc travailler sur le système psychologique des individus et cela est un long processus. Il y a des risques de faire face à des résistances liées à la personnalité de chacun.

---

<sup>4</sup> COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles. Le changement planifié, Les Editions Agence d'ARC Inc., 1982, p.213.



Si on applique les techniques de Colletterte et Delisle au contexte organisationnel de la C.F.P., l'agent de changement aura à se poser les questions suivantes: quelles attitudes seront affectées ou visées par le changement désiré? Quelles sont les caractéristiques de ces attitudes? Lesquelles de ces caractéristiques faudra-t-il surveiller particulièrement dans l'intervention de changement?

En connaissant les attitudes en cause dans l'organisation, l'agent de changement pourra déterminer avec plus de certitude la probabilité de succès du processus de changement; en même temps il sera mieux avisé dans le choix et l'aménagement des moyens d'intervention.

En fait, selon Colletterte et Delisle, l'agent de changement pourra prendre en considération un certain nombre de facteurs avec une plus ou moins grande valeur de prédiction quant aux possibilités et aux limites de changement. Ces facteurs sont divisés en deux groupes: les facteurs internes au système d'attitude et les facteurs externes.

Les facteurs représentent certaines qualités propres aux attitudes. Ainsi, les facteurs internes concernent le caractère extrémiste des attitudes en cause, la consistance du système d'attitude, l'harmonie entre les attitudes, le caractère fonctionnel des attitudes.

Les facteurs externes se rapportent beaucoup plus aux moyens d'apporter des changements. Ils concernent: la source du message de changement, le média ou la méthode pour véhiculer le message de changement, l'anxiété prévue par le message de changement et le groupe d'appartenance.

Enfin, deux questions restent en suspend par rapport aux changements des attitudes à la C.F.P. La première est relative à l'agent de changement: qui devrait-être cette personne? La réponse à cette question n'est pas facile. Il serait utopique de croire que ce pourrait-être quelqu'un d'interne à la C.F.P. et ce, à cause du climat de méfiance qui existe actuellement. L'agent de changement doit être nécessairement quelqu'un en qui les gens ont une entière confiance.

La deuxième question concerne la réaction d'un groupe de salariés dont ne fait pas état la présente recherche mais qui compte quand même beaucoup dans l'organisation: les professionnels. Le modèle conceptuel est conçu en fonction des opinions d'une partie seulement des employés de la C.F.P.

Dans une organisation, un système de gestion des ressources humaines, pour être efficace, doit s'appliquer à l'ensemble des salariés.

Comment réagiront les professionnels face au modèle conceptuel? Vivent-ils les mêmes problèmes que les salariés de soutien? Avant d'entreprendre des changements, il sera nécessaire d'élargir le diagnostic à cette catégorie de salariés.

## CHAPITRE XII

### LA REFLEXION THEORIQUE

Etant donné que la présente recherche n'est pas seulement une intervention dans une organisation mais également un exercice théorique à l'intérieur d'un mémoire de Maîtrise en gestion, il nous semble intéressant d'y inclure une évaluation de la méthodologie des systèmes souples dans le contexte de l'expérience vécue. A cet effet, nous consacrons tout le chapitre XII à cette réflexion.

#### 12.1 La méthodologie

L'auteur a tenté, dans la présente recherche de suivre à la lettre la méthodologie des systèmes souples. Elle consiste en une adaptation des travaux de Peter Checkland du département des systèmes, de l'Université de Lancaster en Angleterre. En regard d'une certaine typologie en recherche, elle se situe dans les approches de recherche-action. Cette méthodologie s'utilise au Québec, principalement en science de l'éducation, depuis une bonne douzaine d'années. Depuis environ sept ans, elle sert de base méthodologique à la Maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Au Québec du moins, ce programme est le seul en administration qui favorise une approche basée sur la recherche-action. Les autres programmes s'orientent beaucoup plus vers la recherche fondamentale ou la recherche appliquée. Ces programmes, à l'intérieur d'un champ d'étude, forment des gens en mesure de critiquer et de participer au développement d'un corpus de connaissances théoriques et techniques. Toutefois, le programme de Chicoutimi se distingue des autres programmes par l'intégration d'une dimension pratique essentielle dans le processus d'apprentissage. La présente recherche constitue donc cette dimension pratique.

La démarche de recherche que préconise la méthodologie des systèmes souples repose sur la participation active des divers acteurs d'un système<sup>1</sup>: concepteurs, décideurs et clients. Tous ces intervenants sont fortement impliqués dans un processus conduisant à une représentation élargie du système. Cette représentation s'appelle "l'image riche". Elle exprime en fait une description de la réalité du système, son portrait fidèle tel que vu par les acteurs.

Ce qui caractérise cette description, en effet, est la présentation du système à partir de la vision des acteurs. Autrement dit, elle est la description de ce que les acteurs voient, sentent et vivent

---

<sup>1</sup> La méthodologie des systèmes souples repose sur l'hypothèse de base qu'une organisation est un système d'activité humaine.

dans leur quotidien organisationnel. Cette caractéristique importe davantage puisque le chercheur joue beaucoup plus le rôle d'animateur, de "faiseur" de réactions que de descripteur.

Une autre caractéristique importante distingue également toute la notion du problème. Maurice Landry, Ph.D. et professeur à l'Université Laval, définit dans un document de référence de la Maîtrise en PMO la situation problématique de la façon suivante:

"Il y a problème lorsqu'un diagnostic d'insatisfaction est posé par un individu à la suite de la mise en relation de ses connaissances avec une réalité perçue ou anticipable; ce diagnostic doit être accompagné d'une capacité et d'une intention d'intervenir soit pour restaurer l'état antérieur, soit pour atténuer les effets négatifs d'une situation qui échappe partiellement à son contrôle, soit encore pour redéfinir un nouvel état de normalité dans la mesure où la marche à suivre pour y arriver n'est pas évidente au départ".

Le concept de problème à l'intérieur de la méthodologie des systèmes souples est relativement différent de la définition donnée par Landry. Celui-ci parle en effet de l'intervention d'un individu qui reconnaît un problème et qui déclenche alors un processus de changement. De son côté, la méthode des systèmes souples propose que le problème ne soit pas abordé en premier lieu mais qu'il soit plutôt le fruit d'une

réflexion des acteurs sur leur vécu organisationnel. Il ne s'agit pas d'analyser un problème mais plutôt de décrire une situation qui cause un malaise.

Dans ce contexte, le rôle du chercheur se limite à décrire les perceptions des intervenants à un moment donné dans la vie du système. Afin de bien jouer son rôle d'agent de changement, plus tard dans la méthode, il importe de bien connaître à qui il a affaire et quels sont les enjeux mis en cause par chacun des groupes.

Une autre notion intéressante est celle de l'ancrage qui prend une grande place dans la méthodologie des systèmes souples. On l'a vu, l'objectif fondamental de cette méthode consiste à arriver à solutionner un problème vécu par une organisation en impliquant le plus possible ses intervenants. La phase d'ancrage est vraiment le début d'un processus conduisant éventuellement à des changements qui solutionneront le problème et surtout qui seront acceptés de tous. Il s'agit en fait de fixer des objectifs à atteindre.

Les objectifs à atteindre étant maintenant connus, la phase suivante consiste pour le chercheur à travailler sur des outils qui permettent de solutionner le problème sélectionné. C'est ce que l'on appelle dans la méthodologie, la conceptualisation.

Les outils seront présentés sous forme de modèle. Ce dernier se compose d'un ensemble d'activités susceptibles d'améliorer la situation problématique et lui permet de rencontrer toutes les exigences d'un système d'activité humaine.

La raison d'être de ce modèle, comme nous le verrons plus loin, sert de moyen de comparaison avec la problématique sélectionnée et suscite ainsi des réactions de la part des acteurs.

Enfin, l'une des dernières phases du processus détermine l'identification des changements possibles. Par changements possibles, la méthodologie entend ceux souhaités par les acteurs. Voilà donc pourquoi la phase précédente influence beaucoup puisqu'elle donnera le ton à l'identification des changements souhaités.

#### 12.2 La méthodologie des systèmes souples à la C.F.P.

Premièrement, il faut noter que d'une certaine manière, l'auteur bénéficiait des circonstances par son occupation de cadre intermédiaire dans l'organisation. Cette position lui a tout au moins facilité l'accès à l'information formelle. Par contre, cette double identité (à la fois acteur majeur et chercheur) n'occasionne pas que des avantages. Elle comporte également des inconvénients importants. Ces inconvénients conditionnent continuellement la démarche de recherche de l'auteur.



Le jumelage des impératifs de la méthodologie et la fonction professionnelle de l'auteur se concilient très difficilement. Il fait en sorte que l'auteur doit faire preuve de beaucoup d'imagination et de doigté afin d'obtenir des autres acteurs l'information informelle nécessaire. Ses interventions étaient continuellement questionnées et suspectées à cause d'un certain climat de méfiance comme le démontre le diagnostic. Ce contexte a influencé grandement la démarche et le choix des outils utilisés. Souvent, le chercheur devait "arrondir les coins" dans l'implication des acteurs.

Voici maintenant les différentes phases de réalisation de la présente recherche. Tout d'abord, l'auteur rencontre son patron, le directeur-général, le mandataire, pour expliquer les exigences de la méthodologie des systèmes souples. Il négocie également du temps pour travailler sur son mémoire. Ensuite, il obtient du directeur-général la garantie d'une entière collaboration de la part de tout le monde, en mentionnant que cette exigence implique la disponibilité de sa part et de la part des salariés.

Comme première intervention en tant que chercheur, l'auteur rencontre les autres acteurs afin de les introduire d'abord à la Maîtrise en gestion des PMO et ensuite à la démarche à faire avec eux. Dès le départ, les objectifs de son intervention sont clarifiés et les conséquences qu'elle peut produire sous forme d'attentes et de frustration

sont précisées. Cette dernière en effet, en plus des objectifs pédagogiques, doit répondre à un mandat de diagnostic. Les conclusions de ce diagnostic produiront peut-être des changements importants. Les gens doivent être mis au fait de cette éventualité.

Lors de cette présentation initiale, l'auteur explique aux acteurs le rôle dynamique qu'ils ont à jouer dans l'intervention et insiste sur leur collaboration importante et essentielle à son succès. En fait, par cette approche, il cherche avant tout à créer une relation de confiance et de collaboration avec les acteurs. Le plus difficile réside justement dans cet aspect.

Pour réussir sa recherche, l'auteur sait qu'il est absolument primordial de modifier la perception des acteurs à son égard. Il doit faire accepter le patron en tant que consultant susceptible d'apporter des solutions intéressantes aux problèmes qu'ils vivent. C'est une condition "sine qua non" qu'il faut éclaircir avant d'élaborer toute intervention de sa part. Au départ, il est évident que les acteurs distinguent difficilement la différence entre le questionnement du patron et celui du consultant. Cette évidence se révèle par la suite comme la principale difficulté de l'auteur, puisque continuellement dans les interventions des salariés il doit évaluer l'objectivité et la sincérité de l'intervenant.

Pour constituer la situation problématique, l'auteur procède d'abord à l'inventaire des documents écrits dont il connaît l'existence. Par la suite, il consulte les autres acteurs qui lui signalent l'existence d'autres documents pertinents. L'analyse de toute cette information permet de décrire une bonne partie de la C.F.P. (le super-système) et son environnement. Cette étape aboutit à la production d'un premier document écrit et est soumis aux acteurs directement concernés pour des fins de validation et d'enrichissement informationnel. Par la suite, ce document est mis à jour pour ajuster les commentaires à la réalité de l'organisation.

Par surcroît, l'auteur procède à des entrevues téléphoniques avec les deux ADGSA précédents, qui habitent actuellement à l'extérieur de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Il croit nécessaire de les contacter pour vérifier leur vécu, durant leur passage à la C.F.P., et les événements majeurs et significatifs susceptibles d'être soulignés.

La description des structures et une bonne partie des ressources ont toutefois été faites à partir d'informations écrites et plus formelles ainsi qu'à partir des connaissances que l'auteur possédait déjà de l'organisation. A cette étape très descriptive de la méthode, l'auteur n'a pas jugé bon de faire valider tout de suite ces nouvelles informations par les autres acteurs.

En ce qui concerne la description des processus, cette opération est un peu plus délicate. Elle représente vraiment la première difficulté auquel l'auteur doit faire face. Le problème à solutionner est celui de l'objectivité de la description à cause de son rôle comme directeur des services administratifs. Le défi se manifeste dans la description la plus fidèle possible des diagrammes d'activités à travers le fonctionnement des personnes sous son autorité et ce, sans porter de jugement de valeur. En imposant ses connaissances des processus, il a peur que les résultats soient biaisés. Il recueille donc l'information des autres personnes sans s'impliquer lui-même afin d'obtenir une représentation se rapprochant le plus exactement possible à la réalité.

Avec toutes ces informations, l'auteur peut procéder à une première ébauche de design des diagrammes en regroupant les activités par systèmes et en les reliant par les flux appropriés. Ensuite, il entreprend la phase de validation de ceux-ci. Pour ce faire, il présente et explique aux personnes impliquées précédemment ses diagrammes et les ajuste ensuite en fonction de leurs commentaires.

L'auteur profite de cette présentation pour questionner les personnes sur les faiblesses visibles, les problèmes vécus et le fonctionnement des activités des diagrammes. Ces informations lui

serviront plus tard à sélectionner un goulot d'étranglement. Il vaut mieux régler cette question tout de suite tandis que les gens l'ont encore tous frais en mémoire et que la réflexion est en cours.

Le deuxième problème majeur auquel le chercheur doit faire face est celui de faire intervenir les acteurs sur les éléments moins palpables, moins factuels, tels les perceptions, les attitudes et le climat organisationnel. Ces informations, on l'a vu, sont indispensables en recherche-action. Généralement, pour recueillir ce type de données, la tendance est de faire appel au questionnaire. Or, à la C.F.P., il appert très tôt qu'il ne pourrait être question d'utiliser cet outil et ce, pour les raisons évoquées précédemment dans cette recherche.

En plus, André Jean Rigny, dans un chapitre traitant de la recherche-action en milieu organisationnel<sup>2</sup>, fait référence à une recherche européenne de E. Thorsud<sup>3</sup> qui mentionne, qu'en situation où le chercheur connaît fort peu de chose, l'utilisation d'un questionnaire lui apparaît à la fois non scientifique et non professionnelle. Rigny renchérit en mentionnant qu'un outil de type questionnaire doit être

---

<sup>2</sup> BORDELEAU, Y., et al. Comprendre l'organisation, Les Editions Agence d'Arc Inc, 1982, 198p.

<sup>3</sup> THORSUD, E. (1976). Democratization of work as a process of change toward non-bureaucratic types of organisation in Hofstede, G. and Kassem, M.(ed.). European contributions to organization theory. Assen/Asterdam: Van Gorcum.

utilisé avec précaution sur le terrain. Si l'on préconise l'utilisation du questionnaire, il recommande qu'une recherche-action ne repose pas uniquement sur ce type de données. Il appuie ses dires par la description d'expériences où ce type d'outil a été utilisé.

Pour toutes ces raisons, l'auteur choisit de recueillir ses données par l'entremise d'entrevues individuelles. Il a quand même préparé une grille d'entrevue afin de standardiser les questions posées aux acteurs. Cette dernière lui sert de guide. Il prépare, à partir d'une revue de littérature, les éléments à connaître. A cause de sa position dans le système à l'étude, la rencontre une à une des personnes, crée une relation de confiance et permet aux gens de communiquer plus facilement.

Finalement, après consultation des acteurs, il convient de travailler sur un modèle de gestion des ressources humaines. L'idée de privilégier cet outil, permet l'amélioration du climat de travail par l'utilisation d'activités intégrées susceptibles de motiver les salariés.

Le choix du modèle à développer étant fait, le chercheur procède avant de passer à une autre étape, à une revue de la littérature qui lui est accessible rapidement en matière de gestion des ressources humaines,

de communication dans les organisations, de climat de travail, d'organisations sociales et comportements, de politique sociale de l'entreprise, etc.

A partir des idées et concepts développés dans cette revue l'auteur peut constituer et valider l'ancrage et le modèle conceptuel.

Pour la comparaison, l'auteur présente et explique d'abord aux acteurs son modèle, les objectifs généraux de celui-ci et plus spécifiquement ceux se rapportant à chacune des activités. Il croit cependant bon d'éviter de parler des moyens qui peuvent être utilisés pour leur implantation. Il recueille ensuite les commentaires sur ces activités et procède à la comparaison apparaissant dans cette recherche.

### 12.3 L'expérience actuelle

La méthodologie des systèmes souples exige une très grande implication des personnes qui vivent le quotidien de l'organisation ou du système à l'étude. Il est évident, pour arriver à des résultats positifs, que les acteurs doivent communiquer ouvertement avec le chercheur. L'expérience de la C.F.P. le prouve concrètement; si le chercheur n'arrive pas à développer une relation de confiance entre lui et les acteurs, la recherche est vouée à un succès mitigé.

D'ailleurs c'est une caractéristique importante de la méthodologie des systèmes souples. Le chercheur ne peut limiter ses relations seulement à celles qu'il entretient avec le mandataire. Il doit également développer des relations efficaces avec les autres personnes du système de manière à ce qu'elles puissent l'alimenter en informations crédibles et pertinentes.

La relation de confiance est donc primordiale. Il est absolument essentiel que les acteurs jouent entièrement le jeu. Pour ce faire, le chercheur, lors de ses contacts initiaux avec les acteurs, doit prendre le temps qu'il faut pour leur expliquer le rôle à jouer collectivement et individuellement. Il est important après cette démarche que les acteurs aient le goût de s'impliquer.

Le niveau de succès ou d'insuccès de cette première démarche donnera le ton à tout le reste du processus de recherche et notamment au choix des outils pour la cueillette de données. Il ne faut pas oublier qu'une partie importante de ces données se compose d'attitudes, de perceptions et d'intérêts divers. Si les gens refusent de collaborer pleinement, le chercheur risque de se retrouver dans une impasse qui peut aller jusqu'à remettre en question la recherche.

Les données importantes en recherche-action sont surtout qualitatives et non quantifiables. Elles reposent bien souvent sur des



perceptions individuelles. A cause du type d'information, le chercheur doit donc faire preuve d'imagination pour recueillir les données car, l'expérience de la C.F.P. et la documentation, permettent d'affirmer qu'il faut éviter d'utiliser un questionnaire comme outil de cueillette.

Voilà pourquoi, l'expérience de la C.F.P. et la réflexion ci-haut, fournissent suffisamment d'informations pour laisser croire que l'un des premiers éléments que le chercheur doit vérifier avant tout autre est le climat organisationnel. La connaissance de ce dernier permet d'orienter toute sa démarche de recherche et de chercher les outils de cueillette de données adaptés au contexte. Autrement dit, il sait dans quoi il s'embarque.

Cette réflexion fait suite à l'expérience de l'auteur qui, durant toute sa recherche à la C.F.P., a du faire face à un climat de méfiance avec la majorité des autres acteurs. On collabore beaucoup plus par amitié pour le chercheur que par intérêt pour l'organisation.

Sa position de chercheur-acteur impose qu'il ne peut aller aussi loin qu'il aurait souhaité; elle le limite dans ses interventions et dans ce qu'il peut dire. Il ne faut pas oublier que le directeur général est perçu par les employés comme étant quelqu'un qui tient beaucoup à ses idées.

Cette expérience permet donc de conclure que l'efficacité d'une recherche-action peut être réduite dans une organisation où le chercheur est également l'un des acteurs majeurs. Le niveau d'efficacité dépend de la relation de confiance qui existe entre le chercheur et les autres acteurs. Ce contexte restreint énormément le chercheur dans ses fonctions de recherche avec ses confrères de travail; on ne le voit pas comme un agent de changement, comme quelqu'un qui peut apporter quelque chose de positif, mais toujours comme un "boss", un confrère ou un subalterne.

La méthodologie de Checkland peut probablement être efficace à la condition que les acteurs souhaitent et soient intéressés à participer au processus. Il faut aussi que le chercheur parvienne à les conduire à un consensus minimal malgré l'existence possible de conflits. Tout cela est une question de vision de la part des acteurs.

Le rôle du chercheur est donc de tenter de mettre les acteurs en relation les uns avec les autres pour obtenir un minimum de consensus. De plus, il doit chercher une façon de permettre l'expression des divers points de vue. Il doit suggérer des méthodes et instruments de mesure et ce, tout en évitant d'imposer sa définition et sa vision des choses pour ne pas influencer les acteurs.

Cette manière de faire risque de surprendre énormément puisque ce n'est pas nécessairement ce que l'on attend d'un consultant<sup>4</sup>. De fait, les attentes des gens face à un consultant diffèrent énormément. Généralement, on lui présente un problème et l'on s'attend à ce qu'il propose des solutions possibles et une stratégie d'implantation. Les gens ne sont pas habitués à être impliqués autant que l'exige la méthodologie des systèmes souples (à faire partie du problème) et cela les surprend beaucoup.

Par exemple, lors de la présentation de l'image riche, la réaction première du mandataire est de chercher son problème, celui qui justifie le mandat de recherche. Avec une intervention de type recherche-action, il se peut qu'effectivement son problème ne soit même pas effleuré ou qu'il soit noyé dans un tas d'autres informations jugées souvent superflues. Ces informations ne font que décrire son organisation ou un système qu'il connaît déjà très bien puisque la méthodologie se veut d'abord descriptive.

Bien sûr, l'apport de données se rapportant aux perceptions et attitudes est susceptible d'éclairer et d'aider le mandataire dans la compréhension de son organisation s'il veut bien les utiliser. Par contre, l'expérience démontre souvent qu'en consultation les gens sont

---

<sup>4</sup> Se référer au texte de Maurice Landry et Jean-Louis Malouin, revue Gestion, avril 1983.

satisfaits si l'on travaille sur leur problème car justement, ce problème justifie de faire appel à un consultant; ils désirent un règlement. Dans ces conditions, il n'est pas certain que la recherche-action arrive à satisfaire adéquatement le mandataire.

Il est donc important de souligner le fait que, lors de la négociation du mandat, le chercheur ne met jamais assez de temps à expliquer la méthode, ses exigences et sa façon de travailler. Le mandataire doit comprendre le plus possible le rôle des autres acteurs pour arriver au processus de l'ancrage. Les gestionnaires actuels ne sont pas encore habitués à s'impliquer dans une démarche systémique.

En recherche-action, il est évident que le chercheur risque de se retrouver devant une situation inopinée. Il est très difficile en effet de prévoir à l'avance où sa recherche le conduira. A l'extrême, il n'est même pas certain de la terminer. Dès le moment où les résultats dépendent de l'implication d'autres personnes, de leur culture, de leur éducation, de leur vision des choses, etc., il est difficile de contrôler les évènements et de prévoir leurs réactions. En général, on peut dire que la recherche-action est efficace là où l'on ne s'attend pas à des résultats précis.

D'ailleurs, toute cette réflexion porte à croire que la recherche-action ne peut s'appliquer à toute les situations, ni à toutes

les organisations. Elle ne peut être efficace que dans des milieux susceptibles d'offrir une certaine ouverture d'esprit de la part de tous. C'est là la condition essentielle à son efficacité.

Malheureusement, la méthode fait en sorte que l'on commence l'intervention sans savoir à qui on s'adresse vraiment. D'où, encore une fois, la nécessité de faire une analyse préliminaire des acteurs et du climat organisationnel. Cette analyse fournira au moins des indices de la présence ou de l'absence des conditions de base au succès de l'application de la recherche-action. D'ailleurs, on pourrait aller jusqu'à dire que cette analyse préliminaire doit se faire avant l'acceptation du mandat par le chercheur.

La quantité d'informations traitées par les différents processus de la méthodologie est assez vaste: description de l'environnement, description des structures, description des processus, etc. Cette manière de faire est sujette au questionnement et peut être remise en question puisqu'en pratique, on s'interroge souvent sur la pertinence de toute cette information.

Il faut bien admettre que la force de la méthodologie est l'implication active des acteurs. Ce sont eux qui trouvent le ou les problèmes et qui décident, par la suite, sous quel angle la solution devra être envisagée. Ainsi, le processus de changement est beaucoup plus

facilement accepté de la part de la majorité des intervenants. De cette façon, la solution mise en place est très réaliste aux yeux de tout le monde.

En définitive, il est juste de croire que la méthodologie des systèmes souples soit considérée comme un processus de résolution de problèmes bien plus qu'une méthode de recherche scientifique. Chaque expérience où cette méthode est utilisée apporte beaucoup à l'organisation mais enrichit peu les connaissances théoriques en administration et gestion. En recherche-action, le chercheur n'a pas de contrôle direct sur des variables non-manipulables.

La seule façon par laquelle cette méthode pourrait contribuer à un apport théorique est l'accumulation des expériences de plusieurs interventions de recherche-action dans des situations semblables. En les comparant, un chercheur pourrait probablement constater certaines tendances, certains comportements ou certains phénomènes communs à chacune des interventions. A partir de ces observations, il pourrait tirer des conclusions susceptibles d'enrichir les connaissances théoriques actuelles. Cependant, il faut le dire, il s'agirait probablement d'un travail de moine.

Tout bien considéré, c'est donc comme un processus de résolution de problèmes qu'il faut envisager la recherche-action et non comme une

méthodologie de recherche capable de faire avancer les connaissances théoriques. Cependant, il ne faut pas prendre ces propos négativement car les deux sont nécessaires: les organisations ont aussi des problèmes concrets à résoudre.

#### 12.4 Les connaissances acquises

Les connaissances acquises par l'auteur concernent surtout le style de leadership; il s'est fait une meilleure idée du gestionnaire d'aujourd'hui. En effet, il est révolu le temps où un dirigeant d'organisation pouvait tout faire seul à partir de son bureau et, par surcroît, en vase clos.

Aujourd'hui, les travailleurs s'informent, s'instruisent et sont mieux éduqués. Bref, ils sont moins naïfs. Ce phénomène ne cessera de grandir. Tout gestionnaire doit maintenant tenir compte de cette nouvelle réalité. En faire fi est une grave erreur.

Cette réalité a comme conséquence que les travailleurs ont le goût de comprendre ce qu'ils font et surtout, pourquoi ils le font. Ils ne veulent plus être considérés comme de simples exécutants, peu importe leurs tâches et leurs positions. Aujourd'hui, les gens ne travaillent plus seulement pour "vivre" mais aussi pour se réaliser.

L'expérience de la C.F.P. permet à l'auteur de comprendre que les gens ont besoin de se sentir considéré, de faire partie de quelque chose à part entière. Si ces conditions ne sont pas comblées, toute l'organisation va en souffrir; le climat de travail sera lamentable, la motivation diminuera et finalement, la productivité s'affaiblira. D'ailleurs, le manque de communications est, semble-t-il, l'une des causes principales de la baisse de productivité.

Cependant, il faut admettre que communiquer exige beaucoup; c'est se mettre à l'écoute des autres. Des efforts constants sont nécessaires pour pouvoir aider les autres à aller plus loin et à se surpasser. Cela implique aussi: une remise en cause continuelle, ne pas croire que l'on détient la seule vérité et accepter de ne pas tout savoir.

Il est probable que les meilleures idées ressortent d'un petit groupe réuni pour solutionner un problème. Pour ce faire, il faut toutefois laisser aux autres la chance de s'exprimer et de présenter le problème sous la facette particulière de leur propre personnalité, de leurs expériences et expertises. En fait, pour démontrer un leadership efficient et efficace, il faut laisser de la place à ses collaborateurs. Le leader se définit donc comme un dirigeant au service des autres.



Un bon leader doit être capable de communiquer et d'écouter. Il doit informer son monde, être original, avoir des objectifs clairs et précis et surtout, être cohérent et consistant. Il doit éviter d'écraser les autres et voir plutôt les divergences, les différences qui distinguent les gens des autres.

## CONCLUSION

La présente étude nous montre que la C.F.P. existe grâce à un accord intervenu entre le gouvernement fédéral et celui de la province de Québec. Le gouvernement fédéral verse la majorité des sommes d'argent relatives à la formation professionnelle. La province de Québec, sous l'égide du MMSR, distribue ces sommes aux divers institutions d'enseignement et aux entreprises par l'intermédiaire des CFP. Ces dernières sont les organismes privilégiés pour mettre en application les diverses politiques concernant la formation professionnelle de la main-d'oeuvre.

Par l'entremise d'une Loi, le MMSR établit les règles de fonctionnement des CFP. L'un des grands principes de cette Loi repose sur l'implication des intervenants socio-économiques d'une région dans les structures des CFP. Ces dernières sont divisées en divers services qui interviennent auprès des individus et des entreprises. Cependant, c'est le processus d'estimation des besoins en main-d'oeuvre et de la main-d'oeuvre qui polarise une bonne partie des énergies déployées par la C.F.P. Ce processus est sa principale mission.

Les services administratifs assument la responsabilité de l'administration courante de la C.F.P. par la gestion des différentes ressources; humaines, financières, matérielles et informationnelles. Il contrôle de plus l'application de nombreuses procédures et règlements en provenance des différentes instances d'autorité de la C.F.P., du MMSR et du Conseil du trésor. L'application et la gestion des conventions collectives prend une grande place dans ses activités quotidiennes. Sous la responsabilité d'un cadre, 16 personnes sont affectées aux services administratifs.

Pour bien jouer leurs rôles, les services administratifs effectuent de nombreuses activités qui peuvent se regrouper en cinq systèmes de gestion. Sur ces systèmes, quatre sont reliées à la gestion et au contrôle des ressources matérielles et financières. Le cinquième regroupe les activités relatives à la gestion du personnel où l'application de la convention collective est l'activité la plus importante.

Le chercheur a recueilli par des entrevues les perceptions des différents acteurs en rapport aux problèmes vécus par ceux-ci dans l'organisation. La cueillette n'a d'ailleurs pas été faite dans un contexte facile pour le chercheur. Les employés de soutien ont soulevé

des problèmes d'organisation du travail, de communications internes et d'information ont produit une démotivation et un climat de méfiance dans les rapports direction/employés.

De fait, les différents indicateurs du climat organisationnel nous fournissent peu d'indice quant à son état réel. Par contre, l'évaluation du climat à partir des attitudes et des perceptions des acteurs permet de confirmer la présence de méfiance. Les salariés ont tendance à être individualistes dans leur travail ce qui ne favorise pas le travail d'équipe. Ils ont très peu de sentiment d'appartenance à la C.F.P.

Parmi les nombreux éléments problématiques ressortis par les acteurs, deux apparaissent nettement en évidence. Un premier traite de la structure de la C.F.P. et un second du climat de travail qui origine d'une carence dans le système de gestion des ressources humaines.

Puisque la C.F.P. n'a pas le pouvoir de modifier ses structures, les acteurs n'ont pas priorisé cet élément. Ils ont par contre développé des solutions concernant le climat de travail, qui lui dépend beaucoup plus de facteurs internes contrôlables à la C.F.P.

Les acteurs ont choisi d'améliorer le climat de travail par une approche globale des ressources humaines. Ils ont pu ensuite regarder les

effets d'une intégration de certaines activités dans un système de gestion, avec objectif de leur donner une meilleure qualité de vie en leur laissant suffisamment d'autonomie pour pouvoir personnaliser leur travail. Ce système doit de plus être capable, par des activités appropriées, de motiver les salariés de manière à augmenter la productivité. La gestion des ressources humaines est donc l'outil privilégié pour atteindre ces différents objectifs.

Nous avons confirmé le choix de cet outil par un apport théorique. Ce dernier nous a permis de démontrer qu'il existe un lien important entre la manière de gérer les ressources humaines et la qualité de vie au travail. L'apport théorique nous permet par surcroît de sélectionner les activités qui composent le modèle de gestion des ressources humaines proposé; nous pouvons en compter neuf différentes.

Nous avons vérifié la pertinence de notre modèle par une autre approche de résolution de problèmes; celle de l'Ecole des systèmes socio-techniques. Cette approche situe l'organisation à l'aide du concept de système. A partir des critères de validation de l'école socio-technique nous avons pu constater que notre modèle rencontre et respecte très bien les critères de cette dernière.

Le modèle conceptuel diffère du système de gestion du personnel, actuellement en opération, de deux façons. D'une part, par la nature même de ses activités et d'autre part, par ses objectifs. Le système utilisé actuellement vise essentiellement à appliquer convenablement les conventions collectives. Celui proposé, vise une plus grande intégration des salariés à la C.F.P. par sa participation active à ses opérations, à sa gestion et à sa planification.

D'abord surpris, les acteurs sont d'accord avec les objectifs du modèle. Ils sont par contre conscients que pour atteindre les objectifs visés, certains devront faire des efforts particuliers pour changer leur attitude face à leur fonctionnement.

Le chercheur est d'avis qu'il ne peut mener à bien un projet de changements d'attitudes de ses confrères de travail. C'est pourquoi nous proposons d'utiliser les services d'une ressource externe à l'organisation sauf si les acteurs trouvent ensemble suffisamment de motivation pour entreprendre par eux-mêmes d'abord des changements d'attitudes et ensuite l'implantation du modèle.

La présente recherche peut être qualifiée de succès. Elle a permis de confirmer un peu ce que tous les acteurs ressentaient dans leur quotidien; des relations tendus entre la direction et les salariés qui ont engendré un climat de méfiance dans l'organisation.

Il existe quand même une limite importante: elle a été menée à l'intérieur d'un seul service de la C.F.P. La grande majorité des informations et données utilisées proviennent de ce service. Or, la C.F.P. ce n'est pas seulement les services administratifs mais toute une organisation. Les employés de ces services ne représentent que 45% des effectifs totaux de l'organisation. C'est pourquoi, il faut être très prudent quant à l'interprétation plus globale des résultats. Si nous voulons implanter le modèle, il y aurait lieu d'élargir la recherche à l'ensemble de l'organisation afin d'assurer une meilleure représentativité. Nous pouvons dire par contre qu'elle répond bien aux besoins de l'adjoint au directeur général (services administratifs), le mandant.

En terminant, nous croyons important de préciser l'une des grandes forces de la méthodologie des systèmes souples: elle fait une place importante à l'homme et à ses valeurs. Les problèmes organisationnels ne sont pas seulement des systèmes comptables, des systèmes de production ou des systèmes d'information, etc., mais aussi des émotions, des frustrations, des aspirations, des valeurs, etc. Cela est important car il ne faut pas oublier que la principale ressource d'une organisation est justement ses employés. Ce sont les hommes qui font les organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

BERGERON, J.L. "La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on exactement?", dans Revue Commerce, No. 1, janvier 1982.

BOISVERT, Maurice. L'approche socio-technique, Les Agences d'ARC Inc., 1980, p. 237.

BORDELEAU, Y. et al. Comprendre l'organisation, Les Editions Agence d'ARC Inc., 1982, p. 198.

BRUNET, L. Le climat de travail dans les organisations, Les Editions Agence d'ARC Inc., 1983, p. 141.

COTE ET AL., Individu, groupe et organisation, Gaétan Morin Editeur, Québec, 1986, p. 440.

CHECKLAND, Peter. Systems thinking, Systems practice, John Wiley & Sons, 1981.

CHERNS, A. "Perspectives on the quality of working life", dans Journal of Occupational Psychology, 1985, p. 155-167.

COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles. Le changement planifié, Les Editions Agence d'ARC Inc., 1982, p. 213.

DIRECTION GENERALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. "Cahier des procédures administratives et financières", Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, 1986-1987.

DIVERREZ, Jean. Politique et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Edition, 1970, p. 238-291.

EDITEUR OFFICIEL DU QUEBEC. "Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre", Québec, 1979.

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. "Accord Canada-Québec sur la formation professionnelle des adultes pour les années 1982-1983, 1983-1984, 1984-1985", p. 47.



GOUVERNEMENT DU QUEBEC. Un projet d'éducation permanente, Enoncé d'orientation et d'action en éducation des adultes, p. 47.

LANDRY, Maurice, MALOUIN, Jean-Louis. "Pour une meilleure utilisation des experts-conseils en administration", dans Revue Gestion, avril 1983.

LAROCHE, Viateur. Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Les Editions JCL Inc., 1984, p. 23-431.

LEMELIN, Maurice, MC NEIL, Jeannine. Productivité et qualité de vie au travail, Les Agences d'ARC Inc., 1982, p. 203.

MAC CARTHY, Dugué D. La conduite du personnel, Dunod, 1971, p. 342.

MARULLO, Silvio Montaretto. Manuel pour la direction du personnel, Les Editions hommes et techniques, 1979, p. 302.

MICHAUD, Yves, PILOTTE, René. La direction du personnel, Les Editions Agence d'ARC Inc., 1973, p. 303.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, Psychological Bulletin, 1965.

PRATTE, Jacques, Commission de formation professionnelle de l'Abitibi-Témiscamingue. Statuts et règlements de régie interne, février 1985, p. 17.

PROVOST, Jean-Claude, SOUCY, Claude. "Gestion des ressources humaines en milieu institutionnel", dans INFO ressources humaines, vol. 10, No. 9, mai 1987, p. 12.

RECUEIL DE TEXTES, 2<sup>e</sup> Partie. "Diagnostic organisationnel", 2PMO-802 Lecture obligatoire, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Maîtrise en gestion des PMO, 2 tomes.

THORSUD, E. (1976). Democratization of work as a process of change toward non-bureaucratic types of organization in Hofstede, G. and Kassem, M. (ed.) European contributions to organization theory. Assen/Asterdam: Van Gorcum.

## ANNEXE 1

- As-tu l'impression que l'on te fait confiance?
- As-tu l'impression de pouvoir participer aux discussions?
- Est-ce que les patrons discutent avec toi suffisamment?
- Vois-tu où la C.F.P. s'en va (objectifs)?
- Crois-tu pouvoir exécuter d'autres tâches?
- Aimes-tu ton espace de travail?
- Te trouves-tu bien équipé?
- Trouves-tu que les attentes de tes patrons envers toi sont suffisamment précises?
- Crois-tu que le travail dans le bureau est équitablement réparti et bien organisé?
- Crois-tu que l'on s'occupe suffisamment de ta formation?
- Crois-tu pouvoir offrir une meilleure qualité de travail?
- Te sens-tu apprécié de tes patrons?
- Te sens-tu trop surveillé?
- Pour toi, est-ce que les rôles sont bien définis? (Si tu as un problème, à qui en parles-tu?)
- Dans le bureau, qu'est-ce qui te dérange le plus?
- Te sens-tu impliqué dans ton service à la C.F.P.?
- Que penses-tu de l'ambiance au bureau?

- Crois-tu avoir de l'avenir à la C.F.P.?
- As-tu de l'autonomie dans ton travail?
- Trouves-tu le Syndicat nécessaire?
- Crois-tu que l'on te demande de faire des choses inutiles?
- Vis-tu et vois-tu des problèmes particuliers?

ANNEXE 2  
GUIDE DE DESIGN

**Systemique**

1. Division du travail sur la base de discontinuités territoriales, temporelles ou technologiques.
2. Inclusion d'un potentiel de comportements variés dans les unités de base.
3. Minimisation de la différenciation structurelle des unités de base.
4. Minimisation des possibilités de résultats désastreux.
5. Résultats opératoires distincts et facilement identifiables.
6. Compatibilité des sous-système.

**Socio-technique**

1. Orientation vers l'accomplissement de la tâche première.
2. Support mutuel du social et du technique.
3. Minimisation des variances.
4. Création d'allégeances multiples.
5. Pré-détermination minimale des caractéristiques détaillées de l'organisation du travail.
6. Orientation externe du management.
7. Compatibilité entre processus et objet du design.

## Démocratie industrielle

- I. Encouragement à la participation.
- II. Humanisation du travail.
  - 1. Travail exigeant (défi).
  - 2. Possibilités d'apprentissage (et feedback).
  - 3. Autonomie.
  - 4. Support mutuel des structures sociales et de leurs éléments.
  - 5. Appréciation mutuelle des travailleurs.
  - 6. Avenir désirable au travail.
  - 7. Sens du travail.

Source: BOISVERT, Maurice. L'approche socio-technique, Les Editions Agences d'Arc, 1980, p. 129.

## ANNEXE 3

### MANDAT

#### 1. L'ORGANISATION

La Commission de formation professionnelle de la main-d'oeuvre de l'Abitibi-Témiscamingue (C.F.P.) a été créée suite à l'adoption de la Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre en juin 1969. Son principal mandat est de coordonner le processus de consultation et de fonctionnement de la formation professionnelle des adultes en région par l'estimation des besoins et l'établissement du plan de formation régional<sup>1</sup>.

La C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue a pour territoire la région administrative 08. Elle offre aussi ses services à la population allocthone de la Baie-James. Son siège social est établi à Rouyn-Noranda avec des points de services à Amos, La Sarre, Val d'Or et Ville-Marie. Ainsi, elle est en mesure de desservir adéquatement toute la population de

---

<sup>1</sup> L'ensemble des programmes gouvernementaux relatifs à la main-d'oeuvre.

l'Abitibi-Témiscamingue. La C.F.P. emploie actuellement 38 personnes regroupées en trois catégories de personnel: cadres, employés de soutien et professionnels non-enseignants.

La C.F.P. a une structure organisationnelle à caractère participatif. C'est-à-dire que la Loi lui exige qu'elle consulte les employeurs et les employés des entreprises afin de faire valider son estimation des besoins de formation. Ces employeurs et ces employés sont regroupés par secteur d'activité économique à l'intérieur de comités consultatifs régionaux (CCR) au nombre de 10.

Une fois l'an, quatre représentants de chacun de ces CCR se réunissent en assemblée générale annuelle et s'élisent un conseil d'administration composé de 12 membres. Finalement, les membres du conseil d'administration se nomment quatre représentants au bureau de direction. Le directeur général de la C.F.P. et le représentant de la direction régionale des Centres Travail-Québec sont membres d'office du bureau de direction. Le directeur général de la C.F.P. est le principal gestionnaire des politiques administratives et voit à l'exécution des décisions.

Il est important de souligner que les principales responsabilités de la C.F.P. sont entre autres:

- d'assumer, au niveau régional, le processus d'estimation des besoins quantitatifs et qualitatifs de formation professionnelle de la main-d'oeuvre;
- de participer au développement et d'assumer la mise en oeuvre des mécanismes de participation des partenaires socio-économiques;
- de participer à l'évaluation des programmes de formation existants et au développement de nouveaux programmes spécifiques;
- d'assumer la gestion régionale des divers programmes de formation;
- d'améliorer le processus de sélection des clientèles admissibles aux divers programmes.



## 2. PROBLEMATIQUES

En quelques années (surtout depuis deux ans), le rôle des CFP s'est passablement modifié. Depuis le changement de mission des Centres Travail-Québec, en effet, les CFP se sont vues confier la gestion de plusieurs programmes relatifs à la main-d'oeuvre. Ces nouveaux mandats ont grandement modifié le fonctionnement et la régie interne des CFP. Elles n'ont pas nécessairement les systèmes administratifs adéquats pour bien gérer ce volume d'activités additionnelles. C'est pourquoi, la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue s'interroge actuellement sur la façon dont elle gère ses activités ainsi que sur l'efficacité de ses systèmes de gestion et supports administratifs.

La Direction de la formation professionnelle du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu est en train d'étudier un projet de nouvelle structure organisationnelle pour les CFP ainsi qu'une réorganisation administrative complète. L'objectif de cette réorganisation vise d'abord une plus grande décentralisation administrative des programmes du Ministère vers les CFP et ensuite, de permettre à ces dernières de mieux répondre aux besoins de la clientèle en devenant plus efficace.

### 3. LES OBJECTIFS DU MANDAT

L'adjoint à la direction générale (services administratifs) de la C.F.P. de l'Abitibi-Témiscamingue veut obtenir un diagnostic des activités administratives des services qu'il dirige. Cette information lui permettra de mieux planifier pour ensuite adapter des outils plus appropriés au fonctionnement et à la réalité de l'organisation.

En plus, celui-ci étant à l'emploi de la C.F.P. depuis quelques semaines seulement, ce diagnostic lui fournira une connaissance rapide des systèmes administratifs utilisés. Ainsi, il sera en mesure d'intégrer beaucoup plus facilement la gestion des nouveaux programmes aux activités actuelles. Enfin, étant à la fois le mandataire et le mandant, son intégration à l'organisation se fera beaucoup plus facilement.

### 4. LA METHODOLOGIE UTILISEE

Un tel diagnostic implique une description des processus relatifs à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Pour ce faire, la méthodologie des systèmes souples de Peter Checkland sera celle privilégiée.

Dans un premier temps, le mandataire procédera à une description sommaire de la C.F.P. qui selon la méthodologie est le super système.

Dans un deuxième temps, il décrira le système général par une analyse rigoureuse de toutes les fonctions et activités qui sont remplies par les services administratifs.

La méthodologie des systèmes souples exige des relations directes auprès des intervenants (acteurs) exerçant une activité reliée au système à l'étude. Les différents acteurs seront mis à contribution par l'utilisation d'outils d'investigation appropriés aux circonstances. L'analyse des documents existants sera également utilisée.

#### 5. LES SOURCES DE DONNEES

La majorité de l'information nécessaire à la recherche sera recueilli directement auprès des acteurs et particulièrement de ceux qui exécutent les activités des services administratifs.

#### 6. L'ECHEANCIER

C'est beaucoup plus la disponibilité professionnelle de l'adjoint à la direction générale (services administratifs) qui déterminera l'échéancier étant donné son double statut d'acteur et de chercheur. Il est donc difficile dans ces circonstances de fixer des dates précises pour la durée de la recherche.

## 7. LE BUDGET

Cet aspect de la recherche a très peu d'importance dans ce cas particulier puisque que, comme nous l'avons vu, le chercheur est à l'emploi de la C.F.P.

/octobre 1986