

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

MEMOIRE PRESENTE A
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR
CHRISTIAN GRAVEL

L'ELABORATION D'UN SYSTEME DE GESTION PARTICIPATIVE
CHEZ ABITIBI-PRICE, EXPLOITATION FORESTIERE.

SEPTEMBRE 1985



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.

REMERCIEMENTS

JE DEDIE CE MEMOIRE A MON EPOUSE FRANCE, QUI A SI BIEN SU M'APPORTER TOUT LE SUPPORT ET LA MOTIVATION NECESSAIRES A LA REALISATION DE CE MEMOIRE.

JE REMERCIE AUSSI MONSIEUR PIERRE H. SIMARD, MON DIRECTEUR, DONT LA VASTE EXPERIENCE ET LES CONSEILS PRATIQUES ME FURENT D'UN GRAND SECOURS.

FINALEMENT, JE TIENS A RECONNAITRE LA CONTRIBUTION DE MESSIEURS RAYMOND AUGER ET ADAM LAPOINTE QUI M'ONT BEAUCOUP AIDE PAR LEURS COMMENTAIRES, LEUR SUPPORT ET LEURS SUGGESTIONS.

PREFACE

Consciemment ou non, les administrateurs gèrent leur entreprise en respectant un certain nombre de principes qui relèvent d'une conception particulière qu'ils ont du travailleur. En ce sens, les principes issus des théories classiques de la gestion popularisés par des auteurs comme Taylor sont encore fort répandus. En fait, diront certains, pourquoi remettre en question des principes qui sont en grande partie responsables de la richesse que nous connaissons? Le respect de l'autorité, l'efficacité, l'ordre, l'effort, le rationalisme et la discipline sont des valeurs auxquelles il est difficile de ne pas adhérer quand on est dirigeant d'entreprise.

La grande erreur de la théorie classique de la gestion est, en fait, de ne pas avoir compris la complexité de l'être humain, d'avoir cru qu'il accepterait de n'être que l'appendice d'une machine qu'il suffisait de récompenser ou de punir pour en tirer le maximum. C'est aussi d'avoir pu croire que l'entreprise pouvait se passer indéfiniment de cette formidable richesse: la créativité, l'intelligence et l'initiative des travailleurs.

La récente crise économique a brisé les reins

d'entreprises qu'on croyait inébranlables et occasionné de sérieuses remises en questions sur nos modes traditionnels de la gestion. Cependant, au sortir de la récession, quand la prospérité redevient possible, l'optimisme est de mise et les douloureuses remises en question d'antan cessent de hanter les gestionnaires.

Tous les observateurs de la scène industrielle sont d'accord: les entreprises qui persisteront à croire que leurs performances passées sont garantes de l'avenir risquent de grandes désillusions. Les entreprises qui sauront humaniser leurs activités et créer un climat propice aux initiatives des employés pourront mieux résister aux pressions des récentes contraintes internes et externes (démotivation, faible productivité, changements technologiques, concurrence féroce, etc.) qui menacent aujourd'hui toutes les entreprises.

Cette intervention fut réalisée par et pour des gens qui croyaient en l'ingéniosité et au savoir-faire des employés, qui croyaient en leurs moyens et qui avaient le désir de changer certains aspects de leur gestion. Sans le concours des dirigeants de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au Saguenay, sans leur grande ouverture d'esprit et surtout, sans la confiance qu'ils ont su

m'accorder, rien n'aurait été possible. Je profite donc de l'occasion pour les en remercier et les assurer de toute ma gratitude.

Ce mémoire présente donc le compte-rendu détaillé d'une intervention en milieu organisationnel réalisée dans le but d'implanter des cercles de qualité chez les mesureurs d'Abitibi-Price au Saguenay.

Il est présenté comme exigence partielle au programme de maîtrise en gestion des PMO selon les principes de la méthodologie des systèmes souples de Checkland et de la recherche-action.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	ii
PREFACE.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	vi
LEGENDE.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES SCHEMAS.....	xiv
LISTE DES ANNEXES.....	xv

CHAPITRE I

1. INTRODUCTION.....	2
1.1 Domaine de l'intervention.....	2
1.1.1 Premier contact.....	2
1.1.2 Objet de l'intervention.....	5
1.1.3 Les intervenants.....	5
1.1.3.1 La direction.....	7
1.1.3.2 Le groupe des mesureurs.....	10
1.1.3.3 L'U.Q.A.C.	11
1.2 Brève description du contenu problématique	12
1.2.1 Les problèmes des mesureurs.....	12
1.2.2 Les objectifs et attentes du système client.....	14
1.2.3 La méthodologie.....	15
1.2.4 Calendrier de l'étude.....	20
1.2.5 Budget du projet.....	21

CHAPITRE II

2.	IMAGE RICHE.....	23
2.1	Super-Système.....	24
2.2	Environnement.....	26
2.2.1	Environnement économique.....	27
2.2.1.1	Le marché.....	27
2.2.1.2	Les produits.....	28
2.2.2	Environnement légal.....	30
2.2.2.1	Les lois spécifiques au mesurage.....	30
2.2.2.2	La convention collective.....	31
2.2.2.3	Les autres lois.....	32
2.2.3	Environnement physique.....	32
2.2.4	Environnement social.....	35
2.3	Structures.....	37
2.3.1	Organigramme.....	37
2.3.2	Description de tâches.....	39
2.3.3	Politiques opérationnelles et règlements.....	39
2.3.4	Ressources humaines.....	40
2.4	Processus.....	43
2.4.1	Processus de gestion d'Abitibi-Price en relation avec l'exploitation fo- restière.....	43
2.4.2	Processus de gestion et de transfor-	

mation de l'exploitation forestière.	46
2.4.3 Processus de transformation (mesu-	
rage des bois coupés)	49
2.5 Le climat.....	51
2.6 Les indicateurs.....	57
2.6.1 La production.....	57
2.6.2 Le personnel.....	59
2.6.3 La gestion.....	60
2.7 Les problèmes.....	64
2.7.1 Les candidats au poste de problèmes.	65
2.7.2 Sélection et justification du	
problème.....	70

CHAPITRE III

3. ANCRAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON....	73
3.1 Ancrage.....	73
3.1.1 Choix du système pertinent.....	73
3.1.2 Examen de la littérature.....	78
3.1.2.1 Une définition pour les cer-	
cles de qualité.....	79
3.1.2.2 Rappel historique.....	80
3.1.2.3 Les fondements théoriques	
des cercles de qualité.....	81
3.1.2.4 Les cercles de qualité, une	
stratégie de développement	
organisationnel.....	86

3.1.2.5 Le développement organisation-	
nel appliqué aux cercles de	
qualité.....	89
3.1.3 La définition du système.....	96
3.1.4 La validation.....	96
3.2 Le modèle conceptuel.....	97
3.2.1 Les activités.....	98
3.2.2 Validation du modèle conceptuel.....	108
3.3 Comparaison avec la réalité.....	110

CHAPITRE IV

4. IMPLANTATION.....	116
4.1 Les activités.....	116
4.2 Le sous-système d'orientation.....	117
4.2.1 Les outils.....	121
4.3 Le sous-système d'analyse de faisabilité.	124
4.3.1 Les étapes.....	125
4.3.2 Les outils.....	127
4.4 Le sous-système de planification et	
d'établissement des politiques.....	128
4.4.1 Les étapes.....	129
4.4.2 Les outils.....	131
4.5 Les autres activités du système.....	132
4.5.1 Le programme de formation.....	132
4.5.1.1 La formation des cadres.....	133
4.5.1.2 La formation des employés.....	136
4.5.2 Les activités d'implantation.....	136

4.5.3 Le contrôle des résultats.....	137
4.5.3.1 Les contrôles structurels.....	138
4.5.3.2 Les contrôles informels.....	139

CHAPITRE V

5. CONCLUSION.....	141
--------------------	-----

CHAPITRE VI

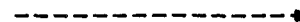
REFLEXION ET PROSPECTIVES.....	147
6.1 La méthodologie des systèmes souples.....	148
6.1.1 La méthode appliquée au diagnostic organisationnel.....	149
6.1.2 L'application dans l'entreprise.....	151
6.2 Les cercles de qualité, prospective.....	156
6.2.1 La gestion des ressources humaines des années 80.....	157
6.2.2 Les cercles de qualité et la PME.....	161
LISTE DES CITATIONS.....	165
BIBLIOGRAPHIE.....	167

LEGENDE

FLUX D'INFORMATION



FLUX MONETAIRES



FLUX DE MATIERES PREMIERES



ACTIVITES



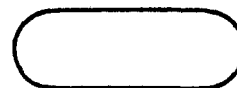
SYSTEMES ET SOUS-SYSTEMES



ZONE PROBLEMATIQUE

?

INTERVENANTS EXTERNES



LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Distribution des mesureurs par groupe d'âge..	41
TABLEAU 2	Distribution des mesureurs par ancienneté....	42
TABLEAU 3	Attitudes susceptibles d'encourager un engagement marqué du personnel.....	62
TABLEAU 4	Tableau descriptif de la situation du mesurage dans l'entreprise.....	112

LISTE DES FIGURES

FIGURE 3.1 Les besoins humains selon Maslow	83
FIGURE 3.2 La motivation selon Hertzberg.....	85
FIGURE 3.3 Stratégie d'implantation de cercles de qualité	90

LISTE DES SCHEMAS

SCHEMA 1	Méthodologie des systèmes souples appliquée chez Abitibi-Price.....	18
SCHEMA 2	Super-Système de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au S.L.S.J.....	25
SCHEMA 3	Processus de gestion d'Abitibi-Price en relation avec l'exploitation forestière.....	44
SCHEMA 4	Processus de gestion et de transformation de l'exploitation forestière.....	48
SCHEMA 5	Processus de transformation (mesurage du bois coupé).....	50
SCHEMA 6	Système d'implantation de cercles de qualité chez Abitibi-Price.....	99
SCHEMA 7	Sous-système d'analyse de faisabilité.....	104
SCHEMA 8	Sous-système de planification et d'établis- sment des politiques.....	106
SCHEMA 9	Sous-système d'analyse des problèmes.....	107

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	Liste des produits fabriqués par Abitibi-Price.....	169
ANNEXE 2	Questionnaire portant sur le climat, la satisfaction et les communications.....	173
ANNEXE 3	Rapport du comité des dirigeants sur le choix du groupe.....	179
ANNEXE 4	Rapport du comité des dirigeants sur le plan de communication.....	181
ANNEXE 5	Guide à l'intention des utilisateurs des cercles de qualité (table des matières).....	184
ANNEXE 6	Sommaire du rapport du comité des dirigeants sur la faisabilité du projet.....	187
ANNEXE 7	Formulaires de contrôle.....	190
ANNEXE 8	Lettre d'appréciation du programme en cours..	198
ANNEXE 9	Descriptions de tâches.....	202

CHAPITRE I

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1 DOMAINE DE L'INTERVENTION

Ce premier chapitre vous présente les principaux facteurs à l'origine du processus d'intervention conduisant à la réalisation de ce mémoire de recherche, ainsi que les personnes ou organismes qui ont eu à intervenir au cours de ce même processus. C'est donc pour positionner le domaine et le contexte de l'intervention et par souci de clarté que nous ferons, dans un premier temps, un bref rappel historique de la situation telle qu'elle se présentait à l'époque, soit au début de l'année 1983. Vous seront aussi présentés les instigateurs du projet, ainsi que les motivations qui les poussaient à agir à l'époque.

1.1.1 Premier contact

Au mois de mars 1983, l'entreprise Abitibi-Price présentait à l'ensemble des directeurs de ses différentes composantes un document intitulé "Principes directeurs régissant la stratégie de gestion des ressources humaines".

Ce document, fruit de plusieurs années de recherche et, il faut bien le dire, d'un certain examen de conscience de la compagnie, exprimait le désir des hauts dirigeants et des actionnaires de voir l'entreprise prendre un virage important en ce qui regarde la gestion des ressources humaines. En fait, comme le document l'exprime, on semble même en faire une véritable question de survie.

"La crise de productivité que nous risquons de connaître dans les années 80 et 90 a suscité de longues analyses de la façon dont nous administrons nos entreprises et des différences entre nos méthodes et celles d'autres pays dont la productivité augmente.

Il semble de plus en plus évident que les industries les plus performantes en Amérique du Nord sur le plan de la productivité, de la qualité et de l'efficacité générale présentent de nombreuses similitudes avec leurs homologues d'Europe et d'Extrême-Orient; il n'y a donc pas de lien entre la productivité et la culture spécifique d'un pays.

Tous s'entendent pour dire que l'entreprise hautement productive des années 80 et 90 se sera donnée une orientation simple et précise et administrera ses ressources humaines de manière à motiver ses employés et à susciter chez eux un sens réel de la participation.

En conséquence, nous avons émis l'hypothèse suivante:

MOYENNANT UNE ORIENTATION APPROPRIÉE, TOUT EMPLOYÉ INTÉRESSÉ, AVERTI ET ASSOCIÉ À LA VIE DE SON ENTREPRISE EST NATURELLEMENT PRODUCTIF.

C'est sur cette hypothèse que repose la nouvelle philosophie de gestion du personnel

d'Abitibi-Price et, de ce fait, sa planification stratégique des ressources humaines."(1)

A peu près à la même époque, monsieur Robert Haché, directeur général de la division des opérations forestières d'Abitibi-Price au Saguenay-Lac-St-Jean, assistait à une conférence sur les cercles de qualité. Celle-ci était organisée dans le cadre d'un séminaire du programme de Maîtrise en gestion des PMO. C'est un représentant de la firme Woods Gordon, de Montréal qui donnait cette présentation.

Cette technique ou style de gestion qui correspondait évidemment avec les nouvelles orientations de sa compagnie ne manqua pas de susciter son intérêt. Constatant, d'autre part, l'intérêt marqué que semblaient manifester les étudiants pour le sujet, M. Haché s'adressa à Adam Lapointe, directeur du programme de Maîtrise pour que soit analysée la possibilité d'intervention des étudiants à ce niveau.

Au cours de l'été, un avant-projet visant l'introduction de cercles de qualité dans l'entreprise lui fut soumis. Ce document expliquait, dans un premier temps, les grandes lignes de la technique des cercles de qualité, puis présentait les principales étapes devant conduire à son

implantation dans l'entreprise.

C'est ainsi que le 9 août 1983, l'entreprise me confia le mandat de l'assister dans l'implantation de cercles de qualité à l'intérieur du groupe des mesureurs de l'exploitation forestière au Saguenay-Lac-St-Jean.

1.1.2 Objet de l'intervention

L'objet principal de notre intervention touche à la section responsable des activités de mesurage de la division de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au Saguenay-Lac-St-Jean. La description des différents éléments de la problématique sera donc réalisée presque exclusivement en relation avec les mesureurs de cette division. Nous devons toutefois prendre en considération le fait qu'ils font parti d'une organisation de type multinationale et que cet environnement agit forcément sur le groupe de travailleurs étudié.

1.1.3 Les intervenants

Comme nous l'avons expliqué, cette démarche se situait dans un contexte bien précis et visait à l'origine l'implantation d'un concept de gestion participative tout

aussi précis soit: les cercles de qualité. C'était aussi, à peu de choses près, l'affaire d'un seul homme, le directeur général des opérations forestières d'Abitibi-Price. Sa conviction était que bien qu'il n'y ait pas de problèmes majeurs à l'intérieur de son service en ce qui regarde la gestion des ressources humaines, il y aurait toujours place à amélioration et que les cercles de qualité pourraient, à cet égard, devenir un outil positif de développement pour l'entreprise. En outre, il reconnaissait au départ que les employés de la base manifestaient certaines réticences quand venait le temps d'émettre des opinions ou suggestions lorsqu'on sollicitait leur participation. Il émettait aussi certaines réserves concernant la réaction des cadres subalternes face à ce nouveau programme.

Nous avons donc identifié, à l'intérieur du groupe pilote, des personnes ressources et dans l'entreprise elle-même, les intervenants susceptibles d'influencer la progression et la réalisation de ce mandat. Il s'agit de la direction d'Abitibi-Price, du groupe des mesureurs, représenté par le Syndicat National des mesureurs, assistants mesureurs, gardes forestiers et forestiers du Québec - (C.S.N.) section Price et de Christian Gravel, responsable de la réalisation de ce mémoire et étudiant au programme de Maîtrise en Gestion des PMO.

Les sections suivantes vous présenteront donc le type d'influence que chacun de ces intervenants peut avoir dans la réalisation de ce mandat.

1.1.3.1 La direction

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons à mettre sur pied un projet commandé par la direction régionale de l'exploitation forestière au Saguenay par l'intermédiaire de son directeur général. Toutefois, plusieurs personnes de différents niveaux hiérarchiques pourraient être appelés à intervenir tout au long de sa réalisation. C'est cette relation entre le projet lui-même et les différents niveaux de la hiérarchie de l'entreprise que nous allons tenter de vous expliquer. Nous jugeons nécessaire cette énumération, car le projet, même s'il s'inscrit dans un premier temps à l'intérieur d'un programme pilote, pourrait s'étendre à l'intérieur de la division de l'exploitation forestière et même dans les autres divisions, à plus ou moins long terme.

1. La Direction nationale

Sise à Toronto, la Direction Nationale d'Abitibi-Price est celle qui, à l'été 1983, produisait un document intitulé "Principes directeurs régissant la stratégie de gestion des ressources humaines", document dans lequel l'entreprise propose un plan d'ensemble visant la réorientation de la gestion des ressources humaines vers une forme plus participative. C'est d'ailleurs cette même direction qui est à l'origine du processus de réflexion commandant ce projet.

Ce groupe de dirigeants peut influencer le développement du programme en ce sens qu'ils doivent le sanctionner, démontrant ainsi leur réel désir de passer des principes et voeux pieux à l'action.

2. La Direction provinciale

De leur bureau de Québec, la Direction provinciale a un pouvoir discrétionnaire dans l'approbation d'un programme comme celui que nous voulons mettre sur pied. En effet, ce sont eux qui auront à approuver les budgets spéciaux que pourrait nécessiter l'implantation du programme. C'est aussi à cet endroit que sont centralisés le

service de formation, l'audio-vidéothèque ainsi que tous les programmes et documents se rapportant à la formation (surtout des cadres). Leur implication dans le dossier en tant que partie prenante serait pour nous un atout majeur. Nous devons obtenir leur support, tant technique que financier.

3. La Direction régionale de l'exploitation forestière

Bien que le projet émane du directeur général de cette division, chacun des intervenants, en particulier le surintendant en foresterie responsable des activités reliées à la coupe du bois, à l'approvisionnement et au mesurage, le directeur du personnel, forcément impliqué dans tout ce qui touche à la gestion des ressources humaines et le vérificateur, responsable du mesurage pour les trois grands secteurs de coupe exploités par cette division, doivent comprendre et accepter les implications du programme. Tout doute ou manque de coopération de chacun de ces intervenants peut compromettre sérieusement la réalisation du mandat.

1.1.3.2 Le groupe des mesureurs

1. Les mesureurs

Ce sont eux qui seront appelés à fonctionner en équipes de cercles de qualité si le projet se réalise. Ils ont donc leur mot à dire lors des différentes phases de développement du programme. De plus, comme nous le démontrerons plus loin, ceux-ci sont répartis à l'intérieur de trois grands territoires de coupe dispersés sur quelques 8000 milles carrés. Bien qu'ils effectuent un travail similaire, ils ne travaillent, pour ainsi dire, jamais ensemble. On distingue en outre chez eux deux groupes d'âge bien distincts correspondant à des périodes d'embauche déterminées par un contexte historique et technologique que nous élaborerons plus loin. Nous nous adresserons donc à des employés répartis entre deux groupes dont les motivations pourraient être fort différentes. Il nous faudra en tenir compte.

2. Le Syndicat

Ce groupe de travailleurs est représenté par la Centrale des Syndicats Nationaux (C.S.N.). Ce syndicat peut refuser de collaborer et inciter ses membres à en faire

autant. Nous devons donc nous montrer prudents et tenter d'introduire les représentants du syndicat au processus le plus tôt possible, soit immédiatement après que la direction ait parfaitement saisi les implications du programme et qu'elle ait décidé du secteur d'implantation.

1.1.3.3 L'Université du Québec à Chicoutimi

Bien que l'Université du Québec à Chicoutimi n'ait pas de rôle précis à jouer dans l'une ou l'autre des étapes de réalisation de ce mandat, elle n'en demeure pas moins un intermédiaire important, en particulier en ce qui regarde l'acquisition des connaissances et le support technique escompté des différents intervenants du milieu universitaire. Les services et ressources qu'elle met à la disposition de l'entreprise lui font jouer un rôle de premier plan qui fera intervenir:

1. Christian Gravel, étudiant au programme de Maîtrise en gestion des P.M.O. et responsable de l'exécution du présent mémoire,

2. le groupe des professeurs chargés de l'encadrement,

3. les personnes ressources requises au cours de la réalisation de ce mémoire,

4. les différents services techniques de l'U.Q.A.C.

1.2 BREVE DESCRIPTION DU CONTENU PROBLEMATIQUE

Lorsque les dirigeants de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au Saguenay décidèrent de tenter l'aventure des cercles de qualité chez le groupe des mesureurs, ils avaient en tête une certaine problématique. C'est donc une ébauche de la problématique à l'origine du présent mandat que cette section tentera de décrire.

1.2.1 Les problèmes des mesureurs

Si nous avons préalablement identifié le groupe des mesureurs, c'est que nous croyions qu'il représentait un groupe propice à l'expérimentation d'un projet comme le nôtre. Ils font partie d'une petite unité syndicale à l'intérieur de l'organisation et ont très peu de relations avec les autres départements. C'est donc avant tout par mesure de prudence que nous avons choisi de tenter une expérience pilote chez cette catégorie de travailleurs.

En outre, suite à une analyse sommaire, il ressortait que les mesureurs posaient un certain nombre de problèmes que pourrait résoudre une technique comme les cercles de qualité. Nous avons en effet identifié que les mesureurs étaient très peu impliqués dans le processus décisionnel touchant leur milieu de travail. En fait, cette

catégorie de travailleurs a toujours constitué un groupe à part dans l'organisation. Ils sont généralement plus instruits que les autres travailleurs forestiers, ils font partie d'une unité syndicale indépendante et, dans le milieu, on considère qu'ils ont plus à coeur les intérêts de l'entreprise que ceux des travailleurs.

Si certains éléments historiques peuvent expliquer cet état de fait, il n'en demeure pas moins que cela pose de nombreux problèmes à l'entreprise qui tente, depuis un certain temps, de promouvoir un style de leadership plus participatif.

Dans cette optique, nous avons établi une liste sommaire des problèmes rencontrés chez cette catégorie de travailleurs.

Problèmes identifiés chez les mesureurs:

- Travaillent généralement seuls en forêt
- Ont très peu l'occasion de se rencontrer
- Ont un statut implicite spécial leur donnant certains privilèges dans les camps forestiers
- Sont divisés en deux groupes d'âge bien distincts

- Effectuent un travail saisonnier (avril à décembre)
- Expriment rarement leur opinion lors de réunions
- Sont conservateurs et acceptent difficilement les changements.

On doit cependant noter que cette liste n'est établie qu'à partir des données brutes obtenues lors d'entrevues préliminaires avec la direction et ne servait qu'à jeter les bases de l'étude pour en établir le mandat.

1.2.2 Les objectifs et attentes du système client

En contrepartie à cette problématique, la direction s'attendait à ce que le système client adhère à un objectif qu'elle considérerait comme fondamental, soit l'intégration d'une philosophie de gestion plus participative à l'intérieur du groupe des mesureurs d'Abitibi-Price au Saguenay-Lac-St-Jean. Que cette participation accrue ait des effets positifs sur le climat, les communications, la motivation, et la productivité devrait normalement ne constituer que la résultante à nos efforts. Nous sommes néanmoins pleinement conscients des implications du programme et on ne s'attend évidemment pas à des résultats immédiats, le changement des attitudes et modes de pensée étant un processus fort lent.

Toutefois, que chacun des intervenants puisse comprendre et accepter les implications d'un tel changement et s'engager d'eux-mêmes dans cette voie représente un objectif plus réaliste et réalisable à plus ou moins court terme.

Le système client, la section responsable du mesurage à l'intérieur de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au Saguenay, s'est engagé à tenter d'intégrer, chez elle, une participation accrue des travailleurs au processus décisionnel, et ce, à tous les niveaux.

On me demande d'analyser la situation du groupe des mesureurs pour en dégager un modèle de participation adapté à leurs besoins et caractéristiques en utilisant, dans la mesure du possible, les cercles de qualité.

1.2.3 Méthodologie

Ce mémoire vous est présenté dans une forme qui suit, de façon aussi précise que possible, la méthodologie des systèmes souples de Peter B. Checkland. Cependant, comme vous pourrez le constater dans les lignes qui suivent, son application a été réalisée en y apportant quelques variantes.

En effet, Checkland propose dans sa méthode, que nous procédions, dans un premier temps, à l'élaboration de la problématique ou, si on préfère, à la génération de l'image riche de l'entreprise.

"Dans l'élaboration de la problématique, l'expert-conseil ou le chercheur doit tenter de décrire le milieu problématique avec le plus de précision possible. Il ne s'agit pas ici d'analyser le problème mais plutôt de décrire la situation dans laquelle on a perçu un malaise. ... La méthode suggère que le concepteur identifie les principaux intervenants, partie prenante à la problématique, recueille le plus d'information possible sur leurs perspectives respectives et interprète les éléments structurants de sa description de la réalité (structure, processus et climat) en fonction du type d'organisation ou phénomène organisationnel qu'il aborde. On ne peut décrire une région ou une coopérative comme on décrit une PME.

L'élaboration de la problématique comprend donc sept (7) étapes dont l'enchaînement n'est pas nécessairement linéaire, tout comme la méthode d'ailleurs:

- 1- Présentation de l'organisation
- 2- Description de l'environnement et/ou super-système
- 3- Description des structures
- 4- Description du processus
- 5- Description des ressources
- 6- Description du climat organisationnel
- 7- Sélection d'un goulot d'étranglement à étudier (2)

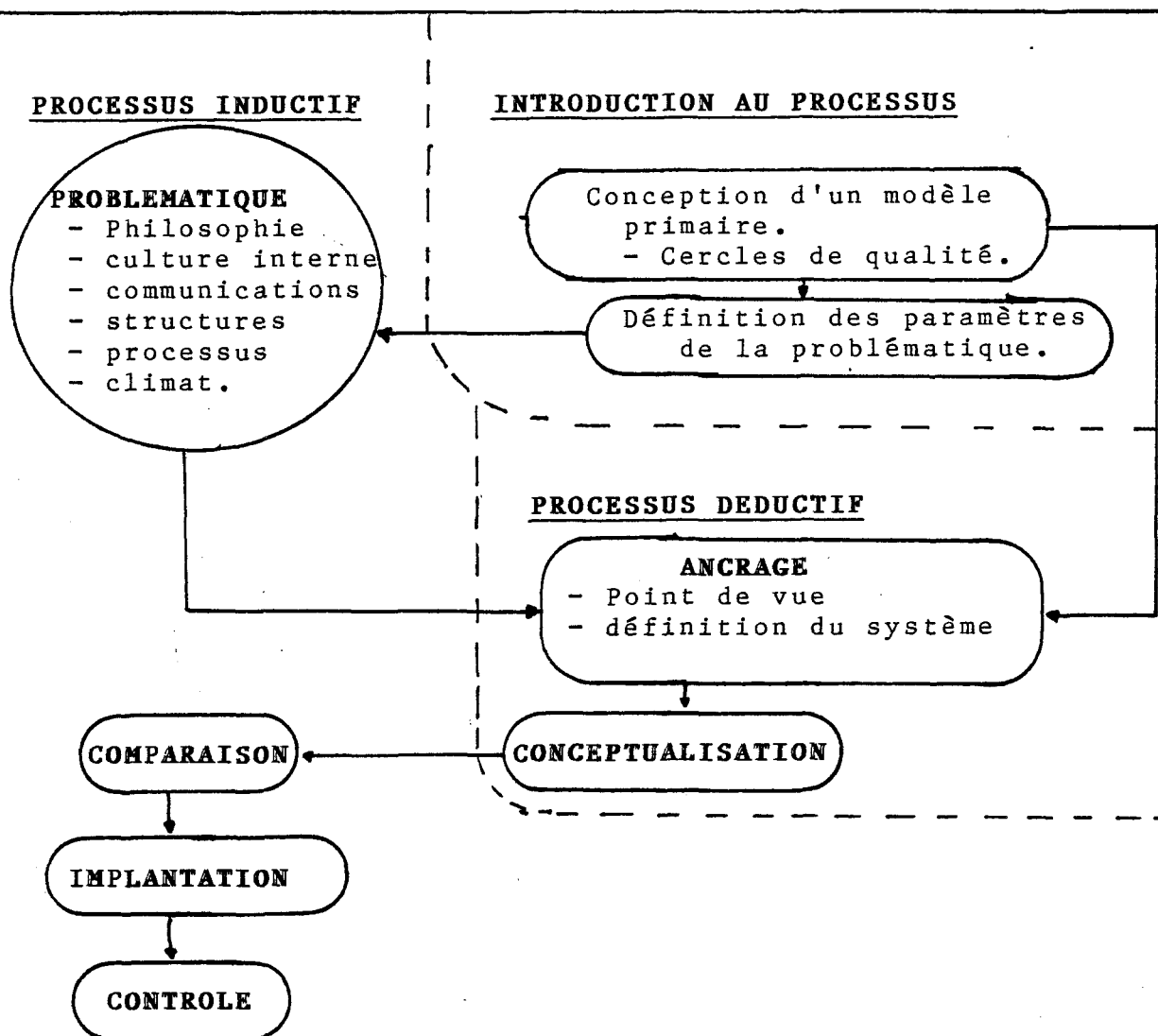
A partir de cette description de la réalité, nous devrions être en mesure d'identifier, par consensus, des

goulots d'étranglements (zones grises) pour ensuite définir une perspective nous permettant de déterminer l'angle sous laquelle cette même problématique sera abordé (point d'ancrage).

Ce point d'ancrage auquel doivent adhérer l'ensemble des intervenants (consensus) conduit à la définition d'un système pertinent.

C'est à partir de cette définition qu'un modèle conceptuel aurait à être élaboré, comparé pour sa concordance avec la réalité, puis implanté dans l'entreprise.

Chez Abitibi-Price, deux activités majeures ont dû être réalisées comme pré-requis au développement et au suivi de cette méthode (voir le schéma 1). Ils touchent à la conception d'un modèle primaire conduisant à la deuxième activité soit la définition des paramètres de la problématique.

SCHEMA IMéthodologie systémique appliquée chez Abitibi-Price

1) La conception d'un modèle primaire.

Abitibi-Price désirait qu'on implante, dans un de ses services, un système de cercles de qualité. Cette activité devrait nous permettre de comprendre le mieux possible les concepts et la mécanique de cette technique relativement nouvelle. Nous devons donc, par cette activité, nous livrer à une vaste revue de littérature, définir les concepts, les stratégies d'implantation dans d'autres entreprises, les modes de fonctionnement, les programmes de formation utilisés, etc.

2) La définition des paramètres de la problématique.

Notre revue de littérature devrait mettre en relief les aspects importants à considérer lors de l'implantation de cercles de qualité. Cette étape devrait nous permettre de distinguer les éléments qui ont une importance majeure face à l'implantation d'un tel système et nous assister dans l'élaboration d'une problématique pertinente au dossier.

Cette étape complétée, nous devrions être en mesure de décrire notre milieu problématique dans la mesure où l'efficacité de notre démarche pourra être assurée.

C'est sur les bases de cette description de la réalité propre à l'entreprise que nous pourrions valider (ou infirmer), par l'ancrage, le choix des cercles de qualité , construire un modèle adapté aux besoins et caractéristiques de l'organisation pour l'implanter dans l'entreprise.

1.2.4 Calendrier de l'étude

Le groupe d'étude chargé du dossier a élaboré un calendrier en fonction de l'implantation d'une solution aux environs du mois de mai 1984, soit la date du retour au travail des employés concernés qui sont, on le verra, employés sur une base saisonnière. Le dossier fut officiellement ouvert en septembre 1983.

Tenant compte de cette contrainte, les principales étapes ont été fixées comme suit:

1. Analyse de la problématique et point d'ancrage
-De septembre à février 1984
2. Développement d'une solution et modèle conceptuel
-De février à avril 1984
3. Implantation et suivi
-D'avril à septembre 1984

1.2.5 Budget du projet

Une bourse d'études a été accordée par la compagnie Abitibi-Price pour la réalisation de ce mandat.

De plus, l'entreprise s'est engagée à défrayer tous les frais inhérents à la conception, l'acquisition et la location du matériel technique et des compétences nécessaires au développement et à l'implantation du programme.

CHAPITRE II

CHAPITRE II

IMAGE RICHE

Ce que nous voulons décrire dans ce chapitre, ce sont les éléments structurants de la réalité par rapport à l'entreprise et au phénomène organisationnel qui nous préoccupent plus particulièrement. Il ne s'agit pas d'analyser un problème particulier, mais bien de décrire le milieu problématique, la réalité de l'entreprise telle qu'on la perçoit. C'est ce portrait ou image de l'entreprise, avec toute l'information qu'il peut nous apporter, que nous appelons l'image riche.

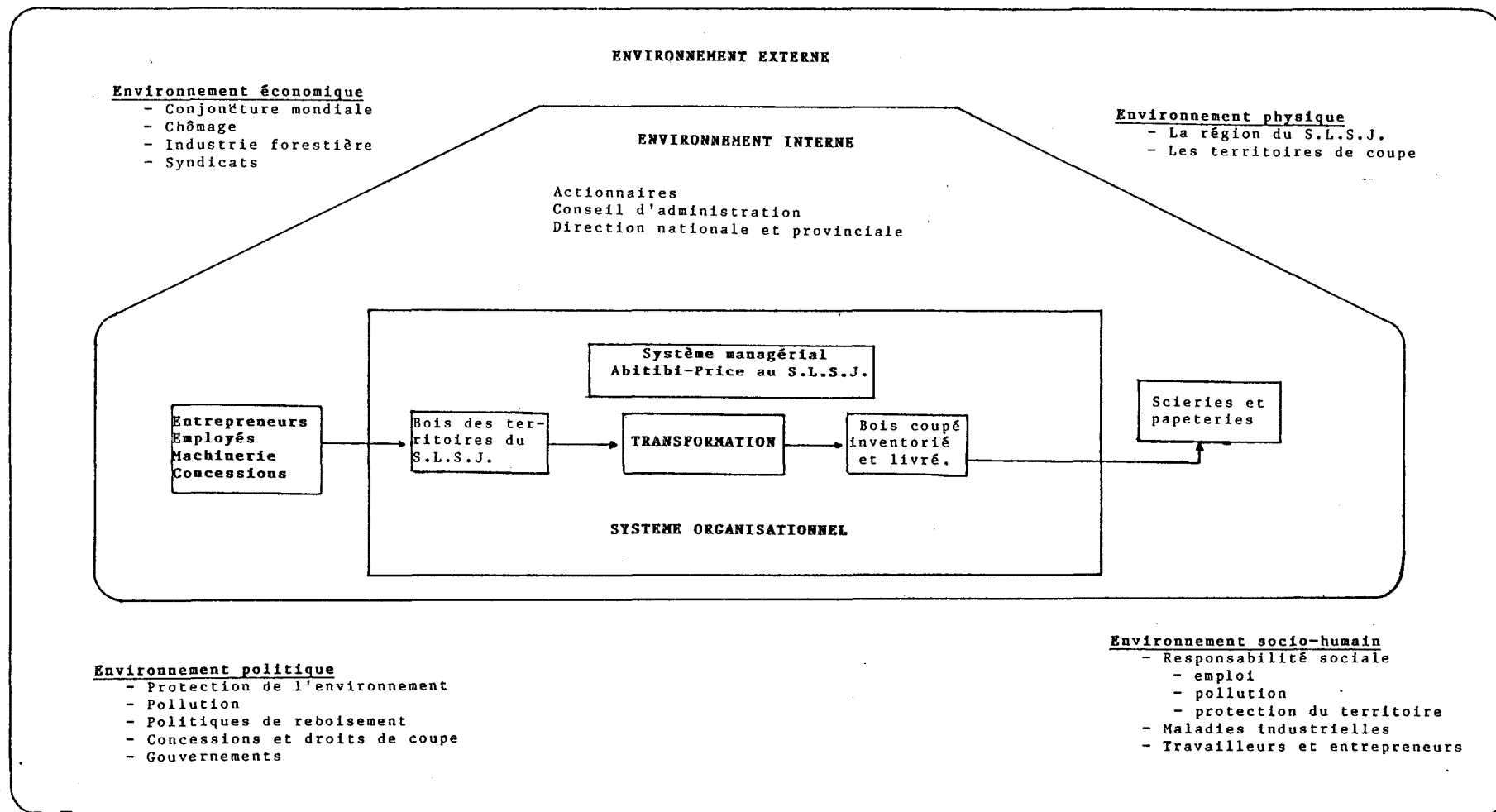
Notez cependant que la description de la problématique qui vous est présentée est faite en relation avec l'introduction d'un programme de cercles de qualité dans l'entreprise et chez les mesureurs. Pour ces raisons, certains éléments de cette description peuvent paraître, pour un lecteur non averti, tronqués ou manquer de substance, alors que d'autres paraîtront développés à outrance. Cet état de chose ne fait cependant que ressortir les éléments plus pertinents au dossier de ceux qui le sont moins.

2.1 SUPER-SYSTEME

Essentiellement, le rôle de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au Saguenay-Lac-St-Jean est d'alimenter les autres constituantes de l'organisation en matière première. En terme d'activités (voir schéma II), son rôle se résume à recueillir le bois dispersé dans les forêts régionales et à le livrer, à l'état brut (sous forme de billes ou d'arbres en longueur) aux usines (pâtes et papier, scieries).

Cette entreprise évolue dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean et possède une structure de type multinationale.

Le système organisationnel est donc affecté par son environnement interne (politiques d'entreprise, budgets, normes, etc.) découlant de sa structure globale d'organisation, les différents niveaux décisionnels (conseil d'administration, direction nationale et provinciale) échappant, jusqu'à un certain point, à la direction locale.

SCHEMA II**Super-Système de l'Exploitation Forestière au Saguenay Lac-St-Jean**

L'environnement externe est, quant à lui, lié, d'une part, à la région du Saguenay-Lac-St-Jean, avec toutes les caractéristiques qu'on lui connaît (région ressource, activité économique fortement dépendante de l'industrie du bois et de l'aluminium, etc.), et d'autre part, lié à l'ensemble des politiques touchant l'exploitation et la conservation des forêts ainsi qu'à la conjoncture économique en général.

2.2 ENVIRONNEMENT

L'environnement se définit comme étant l'ensemble des éléments plus ou moins contrôlables qui affectent l'organisation. Aussi, cette section s'attardera-t-elle à définir systématiquement les éléments qui influencent directement ou indirectement le groupe de travailleurs concerné par le programme que nous sommes à mettre sur pied.

Puisque l'objet de notre intervention concerne presque exclusivement le groupe des mesureurs, celui-ci devient, en quelque sorte, le système évoluant à l'intérieur de l'environnement qu'est l'entreprise. Nous sommes persuadés que l'omission volontaire ou par défaut de certains éléments inhérents à l'environnement d'une multinationale comme Abitibi-Price n'est pas un handicap

majeur à l'aspect scientifique de notre démarche. Au contraire, il nous incombe de percevoir l'environnement de l'entreprise dans l'optique où l'efficience de la démarche parcellaire à effectuer pourra être assurée.

Pour chacun des sujets traités dans cette section, nous nous proposons donc de procéder du général au particulier, ou, plus précisément, des éléments à caractère macroscopique vers ceux qui touchent plus précisément la catégorie de travailleurs étudiée.

2.2.1 Environnement économique

2.2.1.1 Le marché

Le groupe Abitibi-Price est fortement dépendant de la demande mondiale de papier journal, son principal produit. Elle est donc, de ce fait, grandement influencée par les crises économiques qui se traduisent invariablement par un fléchissement de la demande.

Ce facteur a donc des répercussions directes sur la demande de matière ligneuse, l'exploitation forestière et, par conséquent, sur le groupe des mesureurs.

En effet, quand la demande est faible, les saisons de coupe sont écourtées et les mesureurs voient leur période d'emploi d'autant raccourcie. La demande pour le bois d'oeuvre, qui fléchit considérablement en période de crise, contribue d'ailleurs à accentuer ce phénomène.

Dans la région, toutefois, les usines de pâtes et papier sont généralement beaucoup moins touchées que les autres, l'entreprise comptant sur huit centrales hydro-électriques fournissant les deux tiers de ses besoins en électricité pour abaisser ses coûts de production.

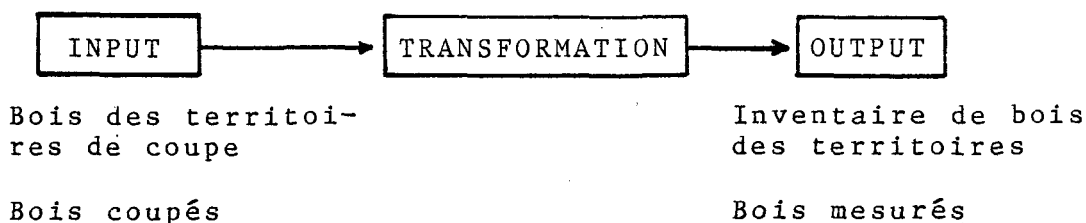
2.2.1.2 Les produits

Abitibi-Price est une multinationale exportant ses produits un peu partout à travers le monde. La matière ligneuse recueillie dans les différents territoires de coupe entre dans la fabrication d'une multitude de produits du papier et ce n'est pas là sa seule activité.

En effet, outre la production de toute une gamme de papiers et de bois d'oeuvre, l'entreprise exerce de nombreuses activités, notamment dans le secteur des mines, des revêtements extérieurs, des agglomérés et des moulures de bois et de plastique. La liste des principaux produits et

usines de l'entreprise vous est d'ailleurs fournie en annexe (annexe 1).

Pour ce qui est de notre groupe de travailleurs, disons qu'ils ont à intervenir en amont du processus de production, au niveau de l'approvisionnement des usines de sciage et de pâtes et papier en matière ligneuse. La valeur ajoutée aux produits qu'ils manipulent peut être représentée comme suit:



L'évaluation du nombre de cunits ou de mètres cubes de matière ligneuse contenus dans un territoire ou concession donné est essentielle à la planification saisonnière des coupes et à la planification à long terme des niveaux de production des usines.

De la même façon, le bois une fois coupé doit être mesuré avant d'être livré aux usines.

On a donc en "input" du bois en vrac, coupé ou non, et en "output", du bois inventorié et mesuré.

2.2.2 Environnement légal

Abitibi-price écoule sa production dans une multitude de pays à travers le monde. Elle exploite cependant principalement au Canada et aux Etats-Unis et est donc soumise à de nombreuses lois et réglementations qui vont des lois relatives au travail particulieres à chaque province, état ou pays en passant par les lois fiscales, environnementales (reboisement, protection des incendies, pollution etc.), municipales et autres. Il n'est pas dans nos intentions d'analyser en détail les implications pour l'entreprise de l'ensemble de cette législation. Nous nous contenterons d'analyser et de commenter le cadre législatif propre au groupe des mesureurs d'Abitibi-Price.

2.2.2.1 Les lois spécifiques au mesurage

Les mesureurs doivent, pour exercer leurs activités, détenir un permis émis par le Ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources du Québec. C'est ce ministère qui définit les normes des méthodes ou techniques auxquelles chaque mesureur doit se conformer. En plus, celui-ci fixe et inscrit aux règlements de mesurage du Québec, les standards et normes de qualité à respecter.

Si les vérificateurs gouvernementaux découvrent qu'un mesureur se situe en dehors des écarts permissibles, le mesureur peut être obligé, dans un premier temps, de rectifier ou de recommencer son mesurage.

S'il a commis une négligence grave, il peut être appelé à s'expliquer devant les officiers du Ministère ou encore, devant le bureau des examinateurs du Ministère avec la possibilité de se voir retirer son permis selon la gravité du cas.

2.2.2.2 La convention collective

Les mesureurs sont syndiqués et font partie d'une unité de négociation affiliée à la Centrale des Syndicats Nationaux (CSN) et qui porte le nom de Syndicat National des mesureurs, assistants mesureurs, gardes forestiers et forestiers du Québec - (CSN) section Price. Leur affiliation remonte à 1964.

Le patron de négociation des conventions de travail chez cette catégorie de salariés suit, depuis cette date, celui établi dans les papeteries. A cet égard, les points sujets à litige lors des négociations gravitent généralement autour des champs d'activités réservés aux mesureurs et de

ceux qui touchent les compensations pour l'usage d'automobiles privées.

Il n'y a jamais eu de grève générale chez les mesureurs bien que certains ralentissements de travail aient déjà été utilisés par ceux-ci en guise de moyens de pression.

La date d'entrée en vigueur de cette dernière convention remonte au 2 mai 1982, pour une période de deux ans suivant cette date.

2.2.2.3 Les autres lois

Comme tout autre travailleur québécois, les mesureurs sont soumis aux différentes lois relatives au travail (code du travail, loi sur la santé et sécurité au travail), à la charte de la langue française québécoise et aux lois à caractère économique (l'assurance chômage, la loi de l'impôt et la régie des rentes du Québec).

2.2.3 Environnement physique

Cette section vous présentera les conditions physiques de travail des mesureurs. Si nous vous présentons

les conditions touchant uniquement ce type de travailleurs, c'est en partie parce qu'ils seront les seuls concernés par le programme et aussi parce qu'il nous apparaît impossible de couvrir l'ensemble des types d'emplois de cette division. Ce n'est d'ailleurs pas le but du présent exercice. Ce que nous voulons analyser, ce sont les éléments environnementaux physiques qui pourraient nous nuire ou nous aider dans l'atteinte de l'objectif que nous nous sommes fixé. Ainsi nous attarderons-nous principalement aux conditions géographiques et climatiques pour être en mesure de faire le parallèle entre le travail lui-même et les conditions dans lequel il s'effectue.

1. Situation géographique.

Les 54 mesureurs à l'emploi de l'entreprise ont à couvrir une vingtaine de territoires de coupe répartis sur quelque 8000 milles carrés. Ils doivent donc effectuer de nombreux déplacements sur des routes forestières loin des grands centres urbains. Ces territoires de coupe sont divisés en trois grands secteurs, celui de Shipshaw, de Kenogami-Sud et de Lac-Saint-Jean.

2. Les conditions climatiques.

De façon générale, les mesureurs travaillent dans les périodes d'avril à décembre. Quand ils ne sont pas sur la route, ils sont à mesurer les empilements à l'extérieur. Ils sont donc soumis aux dures conditions qui caractérisent le climat de notre province, d'autant plus que pendant les périodes où la température est plus clémente, ce sont les mouches qu'ils doivent affronter. Sous cet aspect, cependant, les conditions climatiques de travail en forêt sont les mêmes pour tous ceux qui ont choisi de travailler dans ce domaine, qu'ils soient opérateurs, bûcherons ou mesureurs.

3. Le travail lui-même.

Comme nous l'avons mentionné, le travail du mesureur est, comme tout travail en forêt, très exigeant du point de vue physique, les travailleurs devant affronter le vent, le froid et la neige en hiver, la chaleur, la pluie et les mouches en été.

Ils doivent, de plus, travailler souvent à genoux, ce qui n'est pas sans ajouter à l'inconfort de la tâche, en particulier sur des terrains souvent imbibés d'eau et de boue. Ils doivent mesurer sur place, là où le bois est empilé.

En outre, le mesureur travaille seul en forêt, dans un endroit isolé et ne rejoint le camp forestier qu'à la fin de sa journée pour compléter ses rapports quotidiens.

Encore là, il jouit d'un privilège particulier, celui d'être le seul travailleur forestier salarié à avoir une chambre privée. On veut ainsi préserver son impartialité dans la détermination des volumes de bois coupés en évitant tout contact avec les travailleurs, les entrepreneurs et les compagnies forestières indépendantes.

2.2.4 Environnement social

Le cadre social des mesureurs peut nous être d'une grande utilité en ce sens qu'il nous permet de définir les traits caractéristiques du groupe d'individus avec lequel nous aurons à travailler. La sociabilité des individus, par exemple, peut nous donner un bon indice de la capacité de communication et des problèmes auxquels on pourrait être en droit de s'attendre en tentant d'implanter un système de gestion participative. Les lignes qui suivent vous présentent donc le cadre social des individus composant notre groupe de mesureurs.

Comme on l'a spécifié, le mesureur entretient très peu de relations avec les autres travailleurs forestiers. Au contraire, c'est souvent celui qui sera pointé du doigt. On n'est jamais satisfait de son mesurage, le contremaître s'en plaint car il ne peut charroyer un empilement qui n'a pas encore été mesuré, etc.

Cette forme de rejet, qui n'est toutefois pas volontaire, affecte le moral des mesureurs et les force, en quelque sorte, à se replier sur eux-mêmes.

Entre eux, ces travailleurs ont très peu l'occasion de fraterniser. Ils n'ont d'ailleurs pratiquement jamais l'occasion de se rencontrer ensemble pendant leur travail. Ils complètent leurs formulaires dans les camps et soumettent leur rapport au bureau chef de Chicoutimi qui veille à la compilation et à l'assignation des tâches pour la semaine suivante.

A l'extérieur du travail, les mesureurs exercent de nombreuses activités qui vont de l'exploitation de commerces, en passant par l'implication dans les comités de quartier, les comités de sport, la politique, etc. De façon générale, on peut affirmer qu'ils sont assez actifs dans leur milieu et qu'ils ne craignent pas de s'impliquer.

2.3 STRUCTURES

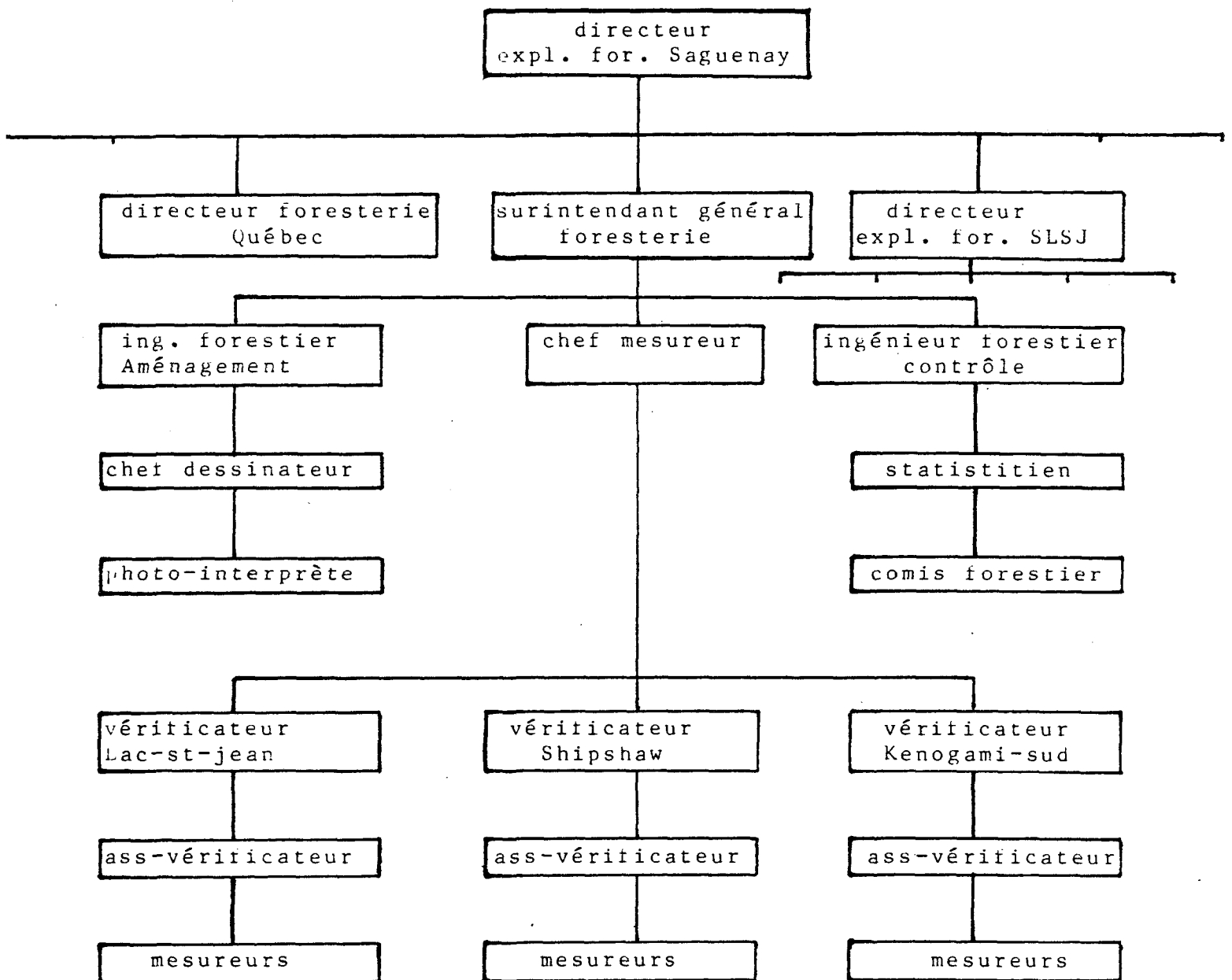
La structure étant l'ensemble des éléments formels qui constituent l'organisation, cette section vous présentera donc l'organigramme du service forestier, les descriptions de tâches pertinentes s'y rapportant, les politiques opérationnelles et règlements rattachés au service du mesurage ainsi qu'une brève description des ressources humaines rattachées à ce type de travailleurs.

2.3.1 Organigramme de l'opération forestière

Voici donc l'organigramme de la division de l'opération forestière au Saguenay-Lac-St-Jean relié au secteur du mesurage (figure 2.1). Sous le directeur général, on retrouve les différents départements ou services (exploitation forestière Lac-St-Jean, comptabilité, personnel, etc.) dont, plus spécifiquement, le surintendant de la foresterie, de qui relève le chef mesureur. Chaque vérificateur se voit attribué un certain nombre d'employés (mesureurs, ass-vérificateurs) selon une répartition géographique correspondant aux trois grands secteurs de coupe régionaux.

FIGURE 2.1

Organigramme



2.3.2 Description de tâches

Aussi étonnant que celà puisse paraître, il n'existe, actuellement, aucune description formelle des tâches ou activités reliées aux différentes fonctions de l'organigramme qui vous a été présenté. C'est donc à la lumière des informations fournies par les dirigeants de cette division que nous avons reconstitué la description de ces différentes fonctions. Pour ne pas allourdir inutilement le texte et puisqu'elles n'ont que peu d'impact sur la réalisation de ce mandat, elles vous sont présentées à l'annexe IX.

2.3.3 Politiques opérationnelles et règlements

Bien que la semaine de travail du mesureur soit de 40 heures réparties sur cinq jours, du lundi au vendredi, celui-ci bénéficie, à l'intérieur de ces limites, d'un horaire flexible qu'il organise à sa guise. Il peut, par exemple, décider de commencer à cinq heures le matin pour terminer tôt l'après-midi.

L'entreprise lui assigne en début de semaine un territoire correspondant à une quantité estimée de bois à mesurer. Elle se soucie très peu de l'horaire ou de la façon

dont le travail est effectué, en autant que les normes de quantité, fixés par l'entreprise, ainsi que celles de qualité, établies par le ministère, soient respectées. L'entreprise compile hebdomadairement les résultats et effectue des contrôles au jour le jour. Elle connaît donc constamment le niveau de production et la qualité du travail effectué par chaque mesureur.

Si l'entreprise démontre une certaine souplesse en ce qui concerne l'horaire, elle se montre toutefois très exigeante pour ce qui est de la qualité du travail, car celle-ci peut avoir des implications monétaires importantes pour la compagnie, le travailleur forestier et le gouvernement.

On exige beaucoup de ce type de travailleur, d'autant plus que c'est le Ministère qui édicte les normes de qualité. Son travail est donc constamment contrôlé pour s'assurer qu'il demeure à l'intérieur des écarts permisibles.

2.3.4 Ressources humaines

Les plus vieux mesureurs ont une septième année et un cours de mesurage de trois ou neuf mois. D'autres, encore parmi les plus anciens, ont une dixième année avec un cours

de garde forestier de neuf mois. Enfin, les plus jeunes ont un secondaire court, option mesurage alors que quelques-uns ont une formation collégiale en technique forestière.

En plus, comme le montre le tableau suivant, ils appartiennent à deux groupes d'âge bien distincts.

TABLEAU I

Distribution des mesureurs par groupe d'âge		
Groupes d'âge	nombre	%
56 - 65 ans	10	18.5
46 - 55 ans	18	33.3
36 - 45 ans	6	11.1
26 - 35 ans	13	24.1
25 ans et -	7	13.0
TOTAL	54	100

La majorité des mesureurs (52 %) ont plus de 45 ans alors que 37.1 % d'entre eux en ont moins de 35.

La même constatation peut être vérifiée en consultant le tableau d'ancienneté (tableau II) où on remarque que près de 39 % d'entre eux sont à l'emploi de l'entreprise depuis plus de 25 ans contre 55 % qui y sont depuis moins de 10 ans.

TABLEAU II

Distribution des mesureurs par ancienneté		
Ancienneté	nombre	%
36 - 40 ans	6	11.1
31 - 35 ans	2	3.7
26 - 30 ans	13	24.1
21 - 25 ans	2	3.7
16 - 20 ans	1	1.9
11 - 15 ans	-	-
6 - 10 ans	11	20.3
TOTAL	54	100

Ces tableaux nous livrent quantités d'informations sur les caractéristiques des mesureurs. En cherchant les causes de la segmentation de nos travailleurs en deux groupes bien distincts, on découvre que pendant une quinzaine d'années, l'entreprise n'a pas engagé de mesureurs. C'est qu'il y a environ 25 ans, il y a eu une modification majeure dans les procédés d'exploitation des forêts, soit l'avènement de l'arbre en longueur. Du coup, les mesureurs ont pratiquement triplé leur production d'arbres mesurés ce qui a eu un effet direct sur les besoins en main-d'oeuvre. La croissance de l'entreprise dans les années 1970 est à l'origine de l'embauche de ce type de travailleurs ces dernières années.

Ce qu'on doit retenir des tableaux précédents, c'est que nous aurons affaire à deux types de travailleurs:

les plus anciens, moins instruits, à l'emploi de la compagnie depuis longtemps et très fiers de leur travail; et les plus jeunes (55% ont moins de 10 ans d'ancienneté), qui sont, pour la plupart, mesureurs en attendant de trouver un travail plus stable.

2.4 PROCESSUS

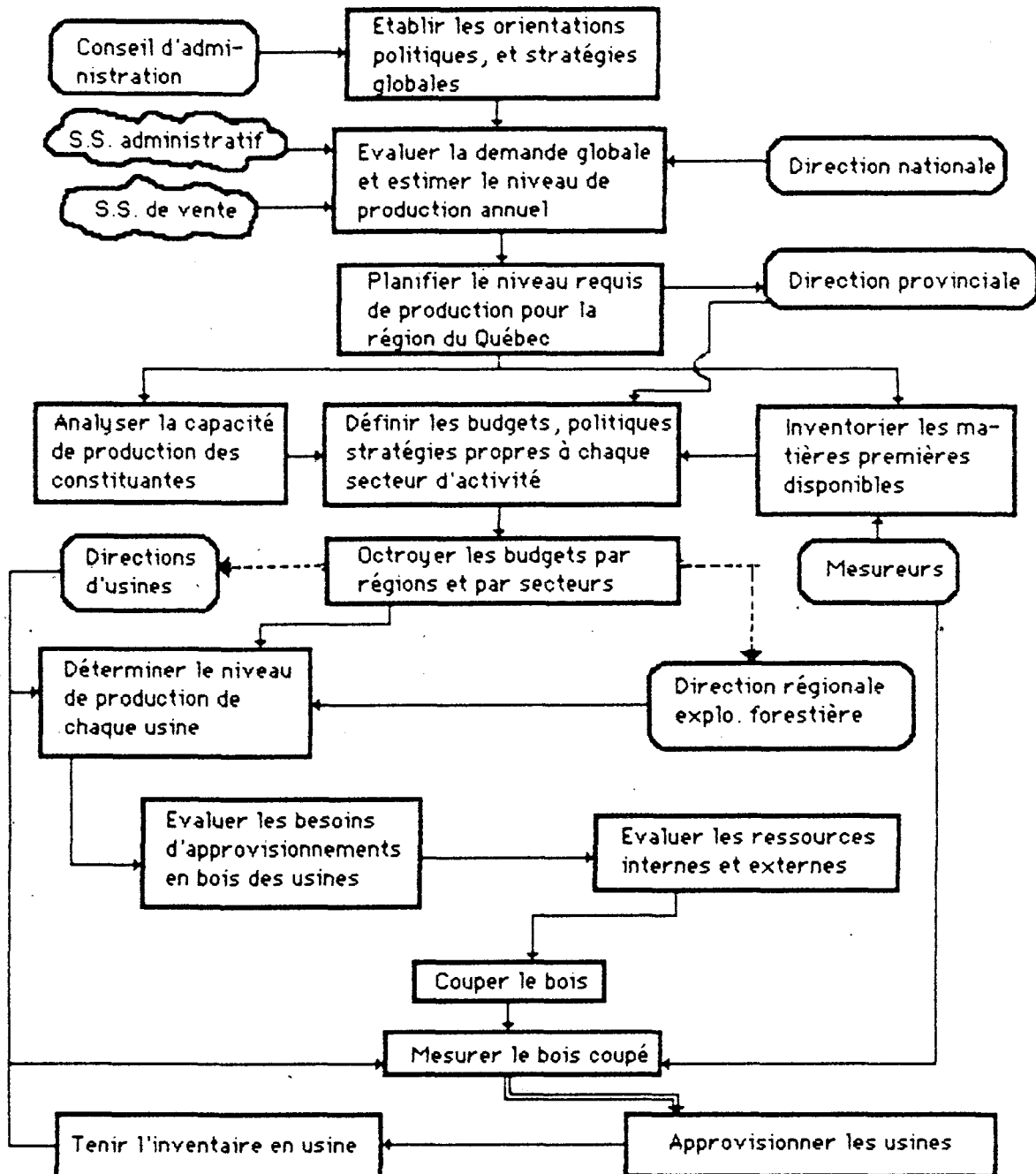
Pour visualiser les processus décrivant les activités réalisées par l'entreprise, nous utiliserons la méthode des flux (information, matière première, monnaie). Cette procédure nous permet d'établir les relations entre les diverses activités du système lui-même, ainsi qu'entre les autres systèmes ou sous-systèmes.

2.4.1 Processus de gestion d'Abitibi-Price en relation avec l'exploitation forestière

Le processus de gestion de l'exploitation forestière décrit, comme l'indique le schéma III, les activités reliées à la gestion des différents territoires sous la juridiction de l'entreprise. On y décrit les activités managériales en indiquant les flux d'informations qui ont un impact direct sur l'activité fondamentale de la division de l'exploitation forestière au Saguenay soit, l'approvisionnement en matière première aux usines.

Schéma III

Processus de gestion d'Abitibi-Price
en relation avec l'Exploitation Forestière



Les activités managériales de chaque niveau dans la hiérarchie de cette multinationale y sont décrites et les inter-relations, identifiées par des flux. On y indique aussi où le type de travailleurs qui nous intéresse intervient en fournissant l'information nécessaire à la compilation des inventaires forestiers.

La première activité de ce système concerne l'évaluation de la demande globale par la direction nationale, les sous-systèmes de vente et d'administration fournissant l'information requise concernant le carnet de commande, les projections de ventes, le taux de croissance, la productivité, etc. Suite à cette analyse, les dirigeants nationaux ont à planifier le niveau requis de production pour chacune des grandes régions administratives dont celle du Québec fait partie. Par la suite, ils doivent exprimer les vœux du conseil d'administration concernant les grandes orientations ou stratégies que l'entreprise entend adopter. C'est à cette étape que la direction provinciale doit analyser la capacité de production de ses différentes constituantes (usines papier fin, papier journal, carton, bois d'oeuvre, etc.) en relation avec la demande projetée et les inventaires de matières premières pour déterminer le budget, les politiques, les objectifs, les stratégies propres à chaque secteur d'activités. Ensuite, les différentes directions d'usines ajustent en conséquence

leurs niveaux de production et évaluent leurs besoins en matière première. L'exploitation forestière doit par la suite s'assurer de les approvisionner adéquatement en matière ligneuse au meilleur coût possible.

2.4.2 Processus de gestion et de transformation de l'exploitation forestière

La principale tâche de l'exploitation forestière est d'assurer l'approvisionnement des usines en matière première. Le schéma IV décrit les différentes activités reliées à cette fonction.

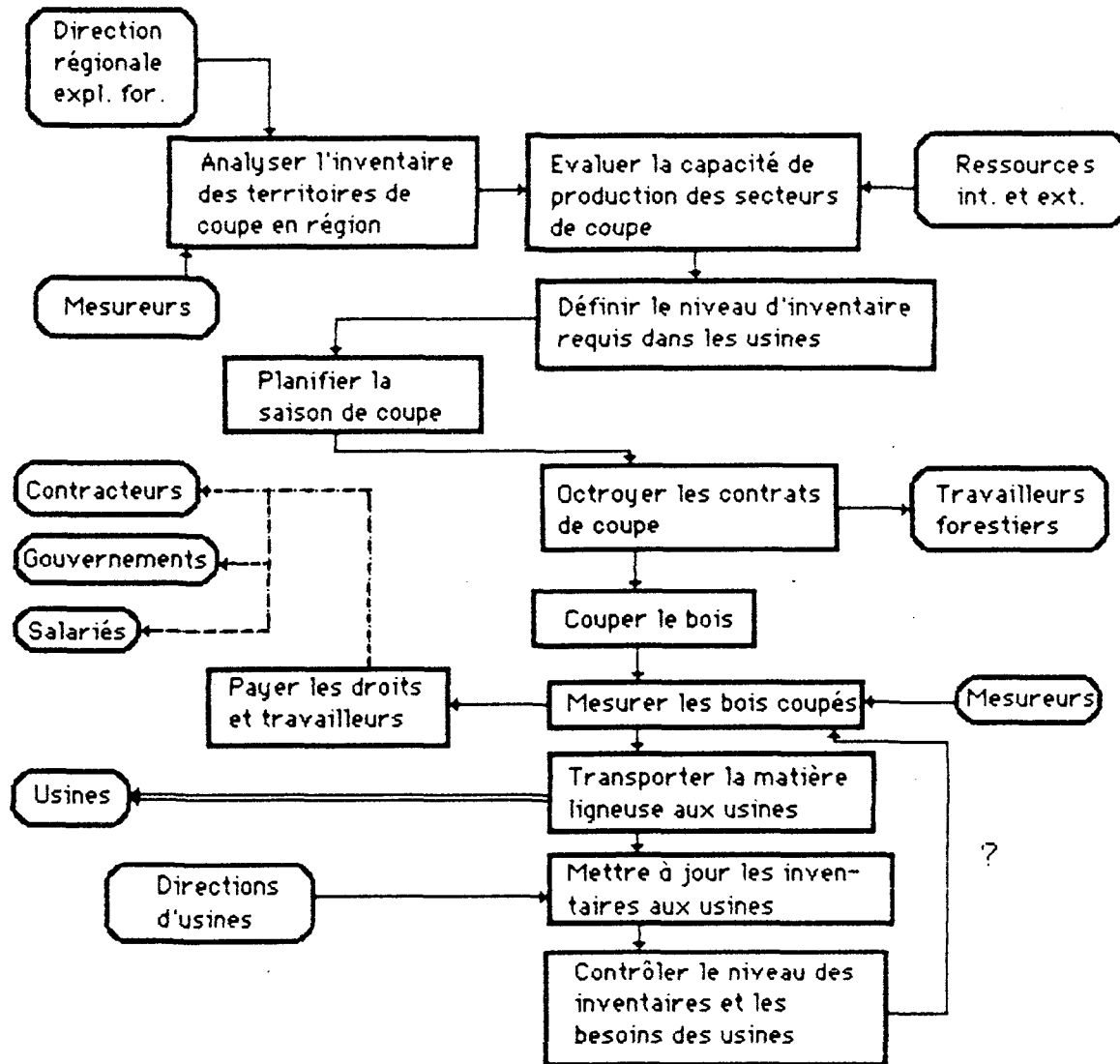
La détermination des inventaires de bois exploitable en région dans les concessions de l'entreprise, est la première activité à laquelle les dirigeants de l'entreprise doivent se soumettre. C'est aux mesureurs que revient la responsabilité d'évaluer la quantité de bois exploitable pour un territoire donné. Ensuite, les dirigeants doivent évaluer la capacité de production des trois grands secteurs de coupe régionaux, limités d'une part par les inventaires disponibles et d'autre part par les ressources humaines et physiques (équipements, machinerie, employés, compagnies indépendantes, etc.) disponibles sur chacun de ces territoires. A la lumière des inventaires

nécessaires pour le fonctionnement des usines, ils doivent planifier la saison de coupe en octroyant les contrats.

Une fois coupé, le bois est mesuré et transporté aux usines puis inventorié (remesuré), ce qui permet de contrôler les inventaires de bois en usine et en forêt pour ajuster le niveau de production selon les besoins dans un processus continu.

Schéma 17

Processus de gestion et de transformation de l'exploitation forestière



2.4.3 Processus de transformation (mesurage du bois coupé)

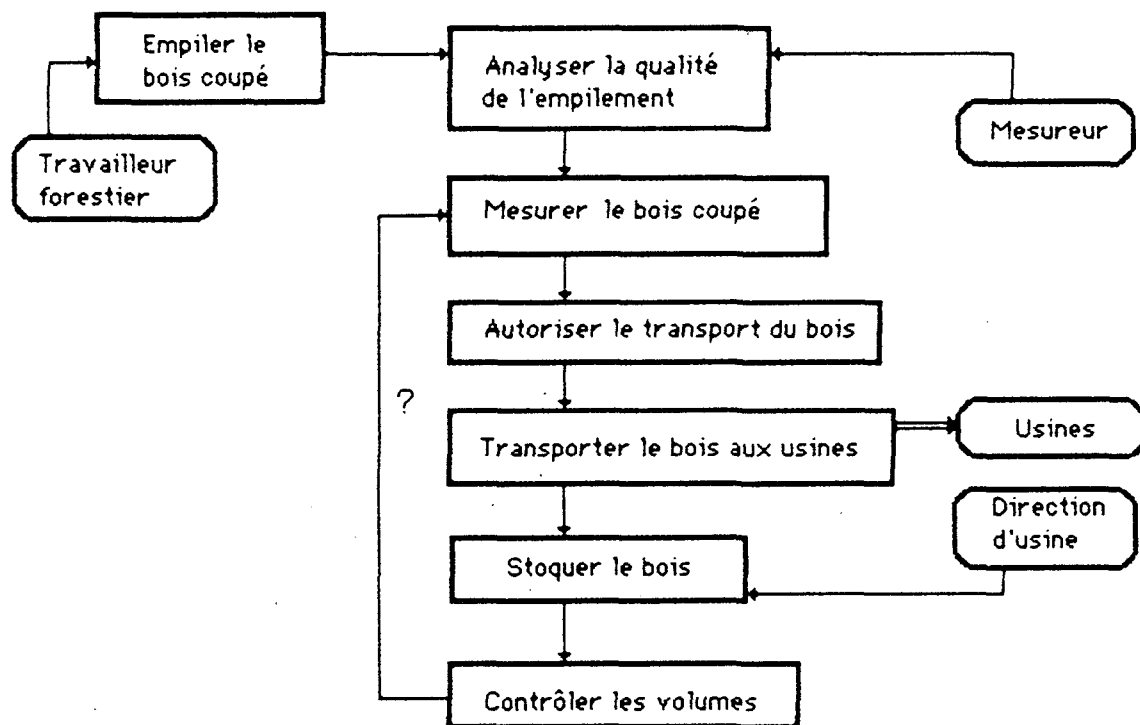
L'activité de mesurage commence avec l'empilement du bois coupé par le travailleur forestier (voir schéma V). Une fois que le mesureur a estimé que cet empilement de bois peut raisonnablement être mesuré, il en détermine le volume.

Ce travail terminé, il émet une autorisation permettant à l'entreprise forestière de transporter ce bois aux usines.

Arrivé aux usines, le bois est déchargé et inventorié pour permettre aux dirigeants de contrôler les différences de volumes entre le bois mesuré en forêt et celui qui l'est en usine. Ce dernier aspect est d'ailleurs l'objet d'une préoccupation de la part des dirigeants, la différence entre le volume de bois mesuré en forêt et celui mesuré en usine présentant des variations importantes (au delà de 10% dans certains secteurs).

Schéma V

Processus de transformation
(mesurage du bois coupé)



2.5 LE CLIMAT

Le climat organisationnel peut être défini comme suit:

"Un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, décrites telles que perçues par les membres de l'organisation, et qui servent à donner une certaine personnalité à l'organisation tout en influençant le comportement et les attitudes des membres."(3)

Cette définition fait ressortir l'élément "perception" des individus, versus une réalité reliée à la structure organisationnelle, aux politiques et procédures, au leadership, aux relations interpersonnelles et au travail lui-même. On remarque aussi que cette même perception qu'ont les individus de leur entreprise a des conséquences directes sur le rendement ainsi que sur la satisfaction.

On a donc d'un côté, des éléments dits objectifs, et de l'autre, des éléments subjectifs reliés aux perceptions et aux attitudes des individus.

Lorsqu'on demande aux mesureurs de nous décrire la perception qu'ils ont du climat de travail dans

l'organisation ou dans leur département, la majorité nous répond qu'ils le considère comme bon. Les griefs sont rares et il n'y a jamais eu de grève chez cette catégorie spécifique de travailleurs.

Cependant, par le travail qu'ils effectuent, le groupe des mesureurs représente un type de travailleurs caractérisés par un certain isolement. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait. Ce sont:

1. Historiquement, le mesureur était un employé isolé car on désirait qu'il conserve son impartialité. Il avait son coin à part dans les camps forestiers et gardait ses distances pour avoir le moins de contacts possible avec les contracteurs, les travailleurs forestiers ou les compagnies indépendantes.

2. Le mesureur travaille seul en forêt. La plupart du temps, il est isolé dans les chemins forestiers au pied de l'empilement de bois à mesurer.

3. Le mesureur est en quelque sorte le mouton noir qu'on pointe du doigt. Le travailleur forestier n'est jamais satisfait de son mesurage; le contremaître lui démontre souvent son mécontentement lorsqu'un empilement non mesuré tarde à être charroyé, etc..

Cette sorte de rejet (qui n'est toutefois pas volontaire) de la part du travailleur forestier affecte le moral des mesureurs qui s'en plaignent régulièrement.

En outre, ceux-ci se plaignent aussi des contraintes imposées par l'éloignement et la rotation des affectations de territoires.

L'entreprise, par souci de justice, effectue en effet une rotation permettant à tous de profiter de la proximité de certaines zones d'exploitation. Ceci permet aux mesureurs d'éviter l'obligation de coucher dans les camps forestiers pendant leur semaine de travail.

Tous ces éléments sont cependant liés au travail lui-même et ne constituent qu'un indicateur partiel et incomplet de ce qu'il est convenu d'appeler le climat de travail chez les mesureurs. Une étude plus approfondie des perceptions des individus face aux cinq éléments soulevés au début de cette section nous permet de dégager certaines pistes de problèmes que nous allons tenter de vous décrire. Les grandes conclusions que nous faisons ici ressortir, sont tirées d'un questionnaire (voir annexe II) administré à un groupe de 15 mesureurs. Bien que l'entreprise tienne à la confidentialité des résultats de cette étude, nous avons

tenu à vous présenter l'interprétation donné par les dirigeants aux grandes tendances relevées par cette partie du questionnaire.

1) **En ce qui concerne la structure organisationnelle**, soit la façon dont le travail et le pouvoir sont alloués entre les différents niveaux hiérarchiques et entre les différents départements.

Les mesureurs ont très peu de commentaires à formuler à cet effet. Ils se contentent d'exécuter les ordres venus d'en haut de leur mieux et ne s'en plaignent pas outre mesure. On remarque donc une certaine docilité à ce niveau, qu'on peut attribuer, comme nous l'avons soulevé plus haut, aux caractéristiques historiques du travail lui-même. Les mêmes raisons expliquent aussi le peu de relations qu'ils entretiennent avec les autres départements.

2) **Les politiques et procédures** concernant les salaires, les promotions, l'allocation des ressources, les bénéfices marginaux, etc.

De ce côté, le principal problème des mesureurs se situe au niveau de la période de travail elle-même. La

grande majorité des membres se plaignent en effet de n'être employé que pour une période de huit à neuf mois par an et avouent que cela crée chez eux une certaine insécurité. Il y a aussi les changements technologiques (mesurage photométrique, pesées contrôlées par ordinateur, etc.) qui accentuent davantage ce phénomène d'insécurité.

3) Le leadeanship.

Par la position qu'ils occupent à l'intérieur du processus de production, les mesureurs détiennent un pouvoir leur permettant d'exercer un leadership tacite qu'on peut ressentir de façon certaine chez les autres travailleurs forestiers. Les chiffres qu'ils estiment servent de base à la rémunération du travailleur forestier, de l'entreprise et du gouvernement (redevances). Chaque rapport de mesurage est en quelque sorte un chèque en blanc remis par l'entreprise au mesureur car c'est sur la base des données recueillies que sont effectuées toutes les transactions monétaires de l'entreprise. Une erreur, si infime soit-elle, peut avoir de graves conséquences. A titre d'exemple, en 1984, on prévoit mesurer et transborder près de deux millions (2,000,000) de cunits de bois au prix de soixante et huit (68) dollars le cunit, soit plus de 130 millions de dollars pour la seule région du

Saguenay-Lac-St-Jean, chiffre qui donne à réfléchir.

On comprend donc que si, en théorie, les mesureurs détiennent un pouvoir qu'on ne peut nier, la direction, dans les faits, exerce un contrôle constant et une centralisation des opérations qui laissent très peu de latitude au mesureur.

4) Les relations interpersonnelles et de groupe.

Le mesureur travaille seul en forêt, et entretient très peu de relations avec ses collègues. On ne peut sûrement pas affirmer qu'ils forment un groupe homogène. Pendant les heures de travail, ils ne se côtoient pratiquement jamais et encore moins en dehors des heures de travail.

L'isolement en tant qu'individus et en tant que groupe est l'une des caractéristiques prédominantes de ce groupe.

5) Le travail lui-même et les conditions dans lesquelles il s'effectue.

Les conditions sont plutôt difficiles (l'isolement en forêt, le froid, la neige, les mouches, les distances, les camps, la boue, la pluie, etc.). Les mesureurs semblent retirer leur satisfaction au travail dans le statut informel que semble leur accorder les autres travailleurs forestiers.

2.6 LES INDICATEURS

2.6.1 La production

Les activités de mesurage ont ceci de particulier, c'est qu'elles sont réglementées par le ministère provincial de l'Energie, des Mines et des Ressources. En ce sens, dans l'exécution de leurs tâches, les mesureurs ne peuvent se guider que sur les règlements et instructions publiés par le Ministère. Celui-ci peut d'ailleurs suspendre temporairement ou révoquer définitivement le permis des mesureurs qui dérogent aux dites règles.

L'entreprise qui les emploie a donc très peu de latitude dans la détermination des volumes de bois à être

mesurés par ces travailleurs. Les pouvoirs qui leur sont accordés par le Ministère, leur permet, par exemple, de refuser le mesurage d'un empilement jugé inadéquat.

Le volume, ou la production totale des mesureurs, est, de plus, lié aux conditions dans lesquelles s'effectue le mesurage (qualité de l'empilement, éloignement, taille et qualité des arbres) et l'entreprise n'a pas vraiment d'influence sur la rapidité dans l'exécution des tâches de mesurage.

Par contre, elle doit être particulièrement vigilante en ce qui regarde le contrôle de la qualité du travail. Toute erreur peut avoir des conséquences monétaires importantes, tant pour l'entreprise que pour le travailleur forestier. Elle doit donc contrôler en permanence le travail du mesureur en s'assurant que celui-ci demeure à l'intérieur des écarts permisibles.

Le Ministère, pour sa part, effectue des contrôles périodiques et tranche lorsqu'un forestier, se sentant lésé, dépose une plainte formelle.

2.6.2 Le personnel

Le groupe des mesureurs pose peu de problèmes si on se fie au nombre de plaintes ou griefs qui aboutissent à la direction du personnel. Toutefois, cet élément (griefs) qui, pour la majorité des entreprises, est synonyme d'une bonne communication et d'un climat sain confirme, à l'opposé, le manque d'implication et de motivation des mesureurs.

Dans la majorité des autres services (aux usines par exemple), on note de nombreux problèmes de personnel (grèves, lock-out, griefs, etc.). Cet élément nous force à admettre que l'absence de ce type de problèmes est, chez les mesureurs, plus symptomatique que leur présence, aussi paradoxal que cela puisse paraître.

Dans les faits, le mesureur qui évolue dans des conditions physiques de travail difficiles, isolé des autres travailleurs et qui effectue un travail routinier communique très peu. Ils forment un groupe peu homogène, peu revendicateur et qui s'implique peu dans la vie de l'entreprise.

2.6.3 La gestion

L'industrie du bois existe chez nous depuis de nombreuses années. C'est un secteur important de l'activité économique, en particulier dans la région. Cependant, au cours de ces années, il s'est produit très peu de changements dans les procédés d'exploitation des forêts.

"Il faut noter au départ, que la mécanisation actuelle, quoique d'apparence révolutionnaire, ne correspond pas à une transformation profonde des procédés de récolte de la matière ligneuse; elle ne fait qu'accélérer la vitesse d'exécution des tâches autrefois effectuées de façon artisanale."(4)

De la même façon, la direction d'Abitibi-Price est, de l'aveu même des dirigeants locaux, empreinte de traditionalisme et très centralisée. Les décisions doivent constamment être approuvées par les instances supérieures car on accorde très peu de latitude aux directions locales.

Bien sûr, on ne doute pas de sa grande compétence administrative. Ce qu'on affirme, c'est qu'au niveau de la gestion des ressources humaines, l'entreprise dans son ensemble a souffert et souffre encore de problèmes fondamentaux qui, dans les dernières années, se sont considérablement amplifiés. C'est d'ailleurs dans le but de régler une partie de ces problèmes que la nouvelle stratégie

de gestion des ressources humaines a été énoncée.

Ce document prône une plus grande ouverture de la compagnie en ce qui a trait à l'attention que doivent porter les dirigeants à la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Il y est décrit et analysé toutes les phases devant guider cadres et employés vers une forme de gestion plus participative.

En mettant de l'avant ce programme, l'entreprise veut améliorer la communication et la qualité des relations entre travailleurs et cadres, réduire le mécontentement, les arrêts de travail et les griefs, et augmenter le niveau de satisfaction ainsi que la motivation.

A cet égard, le simple fait que l'organisation ait manifesté le désir de prendre ce virage important et qu'elle y ait engagé des ressources importantes traduit implicitement la problématique soulevée plus haut. Dans son énoncé de principes sur la stratégie de gestion des ressources humaines, l'entreprise propose aux cadres, certaines attitudes susceptibles d'encourager la participation des travailleurs.

TABLEAU III		
ATTITUDES SUSCEPTIBLES D'ENCOURAGER UN ENGAGEMENT MARQUE DU PERSONNEL		
ELEMENT CONSIDERE	FAIBLE ENGAGEMENT	ENGAGEMENT MARQUE
"Notion de rendement	La direction fixe les buts et les échéances, donne les instructions et met l'accent sur la délégation et le contrôle.	Les employés participent à la planification des buts et des plans d'action; ils suivent également l'évaluation des résultats.
Processus décisionnel	Le niveau d'influence est fonction de la place qu'on occupe dans la hiérarchie. Autocratique ou unilatéral.	Le niveau d'influence est fonction de connaissances et responsabilités directes dans le travail. La participation tend à augmenter la solidarité dans le processus décisionnel.
Politiques	Souvent peu flexibles, uniformes et élaborées à partir du sommet.	Plus souples, faites en fonction des gens et de situations précises. La participation améliore la réceptivité et la coopération.
Tâches, postes de travail	Spécialisation, aptitudes et responsabilités restreintes. Fractionnement des tâches.	Plus grande envergure des tâches; responsabilités envers la planification, le contrôle et l'innovation. Structure en équipes. La tâche ne se limite pas à une simple exécution.
Structure organisationnelle	Structure pyramidale. La répartition de l'autorité est la même à tous les niveaux hiérarchiques.	Structure plus horizontale; moins de niveaux hiérarchiques. La façon dont une décision est prise varie selon le type de fonction et les besoins.

ELEMENT CONSIDERE	FAIBLE ENGAGEMENT	ENGAGEMENT MARQUE
Communica- tions, in- formation	Communications des- cendantes; surtout des ordres détaillés; la direction décide de ce qui doit être connu; l'échange de renseigne- ment est laissé à la discrétion du supervi- seur.	Communications ascendantes, descendantes et latérales; il y a des informations concernant le travail, l'en- treprise, les marchés. Les résultats et les plans font l'objet d'échanges entre les employés et les cadres.
Ressources humaines	On met l'accent sur l'utilisation, la ré- munération et le rem- placement. L'employé est considéré comme une machine ou son prolon- gement.	On met l'accent sur le perfectionnement, la coo- pération, les objectifs. L'employé contribue aux idées et à l'orientation et n'est pas considéré comme un simple rouage de la machine(5).

Ce que les hauts dirigeants de l'entreprise veulent, c'est précisément augmenter le niveau d'engagement des employés. Ce tableau indique aux cadres, la voie à suivre pour y arriver. Chaque constituante de l'organisation dispose cependant d'une certaine latitude quant à la façon d'y parvenir.

Plan

Compte tenu de la grande portée des changements envisagés, nous ne devons pas nous lancer à l'aveuglette au risque de subir un échec qui ramènerait l'entreprise plusieurs années en arrière.

Chaque entreprise aura à élaborer son propre plan et disposera de trois à cinq ans pour accomplir des progrès marqués.

Engagement L'entreprise s'est clairement engagée dans cette voie, d'autant plus que la réorientation est indispensable pour garantir notre prospérité à long terme.

La haute direction s'est fermement engagée à introduire les changements nécessaires pour que les nouvelles stratégies des ressources humaines puissent prendre forme.

Chaque cadre devra faire preuve d'un engagement similaire une fois qu'il aura terminé la mise au point de sa propre stratégie."(6)

Toutefois, pour que s'amorce ce virage et que cet énoncé se traduise dans les faits par une volonté commune de s'améliorer, il faut intégrer ces pieuses intentions à un programme d'information et de formation pour tout le personnel. A ce niveau, le document reste imprécis et vague.

2.7 LES PROBLEMES

A la lumière de l'analyse qui vous a été présentée dans les sections précédentes, nous croyons être en mesure d'identifier certaines zones problématiques. Nous avons en effet cerné l'ensemble des éléments environnementaux (physiques, légaux, sociaux, etc.), décrit les processus pertinents (gestion et transformation) et analysé les éléments de structure (organigramme, description de tâches, politiques et ressources). Nous avons aussi tenté de décrire

le plus fidèlement possible le climat organisationnel ainsi que les éléments pertinents relatifs à la production, au personnel et à la gestion, en particulier celle des ressources humaines. Nous pouvons donc affirmer être en mesure d'identifier certaines zones grises ou zones problématiques.

Ces candidats au poste de problème vous sont exposés dans les lignes qui suivent.

2.7.1 Les candidats au poste de problèmes

L'analyse précédente nous a permis d'identifier trois problèmes majeurs. Ce sont:

1. Le contrôle par l'entreprise des activités de mesurage en amont et en aval du processus.

En amont, c'est à dire pour tout ce qui touche aux normes, aux techniques, aux procédures et sur tout ce qui concerne la façon dont le travail de mesurage doit être effectué, l'entreprise n'a pas de réel pouvoir décisionnel. C'est le gouvernement, par l'intermédiaire du ministère de l'Energie des Mines et des Ressources, qui établit les normes, effectue des contrôles, met au point les techniques d'échantillonnage et accorde les permis. L'entreprise et le

mesureur sont responsables du respect des normes et de l'application des directives.

C'est donc en aval, au niveau du contrôle que sont principalement orientées les activités de supervision de la direction, chaque mesureur faisant l'objet d'une surveillance constante de son travail par l'entreprise qui, de son côté, a des comptes à rendre au Ministère.

Les volumes mesurés étant énormes, on comprend aisément la politique de l'entreprise à cet égard, des écarts, si infimes soient-ils, pouvant occasionner des pertes monétaires considérables.

Cependant, si on comprend l'entreprise, on comprend tout aussi bien le mesureur qui, constamment surveillé et contrôlé, démontre très peu d'initiative, de zèle et de motivation.

2. La communication, la motivation et l'implication du groupe.

Que ce soit entre eux, avec les autres groupes ou avec la direction, les mesureurs livreront rarement leurs opinions en situation de travail. Pourtant, nombre d'entre eux sont fortement impliqués dans leur milieu, au point de

vue social.

Si des éléments comme l'isolement peuvent expliquer le repli sur eux-mêmes qu'ils démontrent en situation de travail et leur disponibilité (travail saisonnier) expliquer leur implication sociale, il reste que l'entreprise éprouve d'énormes difficultés à intégrer ce type de travailleur dans la vie de l'entreprise. Que ce soit pour discuter du travail lui-même, introduire de nouvelles techniques ou simplement participer aux activités sociales, le mesureur fait montre d'un désintéressement énigmatique.

Il y a encore quelques années, l'entreprise ne se serait même pas souciée de ce problème. En fait, le problème origine d'une modification même du comportement de la direction qui croit maintenant qu'une plus grande implication des travailleurs améliorerait la qualité des communications avec les travailleurs forestiers d'une part et avec les autres départements de l'entreprise d'autre part. Leur conviction est que la qualité du travail dans ces circonstances pourrait s'en trouver d'autant améliorée et qu'une motivation accrue aurait un effet direct sur la production.

3. L'absence d'un plan d'action structuré en relation avec la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines.

En ce moment, la division de l'opération forestière d'Abitibi-Price cherche des moyens pour accroître l'implication de ses travailleurs dans la vie de l'entreprise. Plusieurs expériences comme des groupes dynamiques, des rencontres non systématiques, des séances d'information, etc., sont actuellement à l'essai dans l'entreprise. On a, de plus, entrepris un vaste programme de sensibilisation des cadres pour améliorer la concertation, la consultation et la recherche d'idées nouvelles chez les travailleurs de la base. Cependant, ces efforts sont plus ou moins articulés, relèvent des directions locales et se situent beaucoup plus au niveau de l'information que de la formation. Les cadres reconnaissent eux-mêmes que c'est au niveau de la formation qu'est leur plus grande faiblesse. De façon générale, on comprend et accepte les bienfaits d'une participation accrue des travailleurs pour l'entreprise, mais comment exprimer cet objectif louable dans le travail de tous les jours? A cet égard, la direction dispose de très peu de moyens.

Pour résumer la situation qui prévaut à ce niveau, effectuons une brève rétrospective de l'évolution de la

position de l'entreprise au cours des dernières années.

1) Reconnaissance du besoin de changer.

Abitibi-Price découvre qu'elle doit accroître la participation et l'implication des travailleurs pour espérer demeurer concurrentielle dans le marché qu'elle exploite.

2) Situation des mesureurs.

Outre la situation particulière au travail lui-même, la position du groupe ne diffère guère de celle des autres travailleurs de l'entreprise où on remarque une faible implication des travailleurs dans leur champ respectif.

3) Diagnostic et plan stratégique.

Face à la situation vécue dans l'entreprise, la direction émet un ensemble de principes ainsi qu'une stratégie globale pour que s'amorce un virage important au niveau des attitudes face à l'implication des employés et à la gestion participative.

4) Type de changement requis.

Les directions locales (usines, scieries, exploitations forestières régionales) ont une grande latitude quant aux moyens qu'ils doivent prendre pour amorcer le changement exprimé dans la stratégie de gestion des ressources humaines et disposent de cinq ans pour que des résultats tangibles apparaissent.

2.7.2 Sélection et justification du problème

Le contrôle sur les activités de mesurage est un problème particulier à ce secteur et intimement lié à la tâche. Le fait est que l'entreprise exerce son pouvoir de direction presque exclusivement au niveau du contrôle et que cette surveillance constante affecte les employés (peu d'initiatives, faible motivation, résistance aux changements, etc.). Ce n'est cependant pas la seule cause de la faible implication des mesureurs, puisque dans les faits, l'entreprise n'a pas de plan d'action structuré pour favoriser l'implication des travailleurs (programme de formation, enrichissement des tâches, développement organisationnel, etc.). En celà, les mesureurs ne sont ni plus ni moins bien nantis que les autres travailleurs de l'entreprise.

En ce sens, nous entendons aborder le problème de l'implication et de la motivation des mesureurs de façon prioritaire en postulant qu'une amélioration de ces éléments (implication, motivation) permettraient d'alléger les lourds mécanismes de contrôle qui pourraient, peu à peu, faire place à une plus grande prise en charge par les employés de leurs responsabilités.

Finalement, l'expérience chez ce groupe de travailleurs pourrait servir de modèle à l'élaboration d'un plan global applicable aux autres secteurs de l'entreprise. En privilégiant cette approche, nous nous attardons donc à un problème précis relié au mesurage dans une perspective plus globale de développement dans l'entreprise.

CHAPITRE III

CHAPITRE III

ANCRAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON

3.1 ANCRAGE

La phase d'ancrage détermine la perspective sous laquelle sera étudiée la problématique. En effet, face à l'ensemble de la problématique élaborée dans les chapitres précédents, nous entendons privilégier le choix d'un système selon la perspective nous apparaissant la plus pertinente et en validant ce choix dans une définition.

3.1.1 Choix du système pertinent

La problématique retenue nous a permis d'identifier trois volets importants qu'il nous faudra considérer lors du développement de notre modèle. Ce sont :

1. La sensibilisation des cadres et des gestionnaires au problème de la participation,
2. la formation rattachée à cet aspect particulier de la gestion,
3. l'accroissement de la participation et de l'implication des travailleurs de la base.

Le diagnostic du groupe particulier qui m'était assigné au départ par l'entreprise n'était, en réalité, qu'un aspect de la situation problématique. Le problème réel est, comme nous l'avons démontré, beaucoup plus de type organisationnel que départemental. Aussi, les problèmes propres au secteur du mesurage s'inscrivent donc à l'intérieur d'une démarche parcellaire mais essentielle au développement d'un système global adaptable à l'ensemble des activités de l'entreprise. Ils ne représentent alors qu'une étape à l'intérieur d'un processus ayant une vision à court terme mais des buts et objectifs beaucoup plus globaux.

Nous avons donc d'une part, une direction nationale qui manifeste un désir de changement dans sa gestion des ressources humaines et qui laisse aux directions locales une grande latitude dans le choix des moyens et, d'autre part, une direction locale croyant aux réels avantages d'une gestion plus ouverte mais cherchant des moyens de concrétiser ces bonnes intentions dans un plan précis.

Le choix du système doit donc prendre en considération les trois aspects soulevés précédemment, soit la sensibilisation du personnel de direction aux avantages d'une plus grande ouverture face au phénomène de la participation, le développement d'un programme de formation

susceptible de les aider à exprimer, dans leur réalité de tous les jours, les grands principes acquis, et enfin, l'établissement d'un plan précis capable d'orienter les employés et leurs cadres dans la voie du changement des habitudes traditionnelles vers une plus grande implication des employés aux décisions.

Nous entendons donc axer nos efforts vers le développement d'un modèle répondant à cette problématique selon trois niveaux de résolution. Le premier vise le développement d'un système structuré capable d'accroître la participation d'un groupe de mesureurs de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au Saguenay. Le processus d'implantation, le programme de formation et le plan de communication ainsi développés pourront, par la suite et moyennant certains ajustements, être repris pour d'autres groupes. C'est notre deuxième niveau d'intervention.

Enfin, dans une troisième phase, nous entendons présenter le projet à d'autres constituantes de l'organisation (papeteries, usines de rabotage, etc.) sur le plan provincial et national.

La problématique, pour sa part, nous dicte deux grands champs d'intervention, l'un correspondant à la

reconnaissance du besoin de changement, et l'autre touchant aux éléments de structure et aux modes de fonctionnement d'un système de gestion participative adaptés aux besoins de l'entreprise.

En ce sens, la démarche amorcée chez Abitibi-Price associée à une technique de gestion participative comme les cercles de qualité nous apparaissait présenter une amorce de solution valable à la problématique soulevée dans les chapitres précédents, comme ce bref résumé en fait foi.

Reconnaissance du besoin de changer.

Problématique: La haute direction a clairement démontrée qu'elle entendait modifier sa philosophie de gestion et axer ses efforts vers la définition d'un style directif à caractère beaucoup plus participatif.

Chez les cadres subalternes, ce sentiment que la participation des employés peut être bénéfique à l'entreprise est loin d'être une chose acquise. Les employés sont aussi fort sceptiques face à la nouvelle philosophie et aux résultats tangibles qu'elle pourrait donner.

Amorce de solution: Les cercles de qualité insistent sur la sensibilisation et l'information des cadres aux avantages d'une participation accrue des employés aux décisions. Plus, c'est une technique qui a remporté d'éclatants succès dans de nombreuses entreprises et qu'il est relativement facile de faire accepter aux employés. C'est aussi une intervention majeure qui modifie le processus de prise de décisions, et qui a un caractère permanent. En outre, les cercles de qualité insistent sur l'aspect formation tout en favorisant la communication entre les cadres de tout niveaux et les employés comme entre les employés eux-mêmes.

Type de changement requis.

Problématique: La haute direction présente des pistes de solutions mais en est encore au stade expérimental sous bien des aspects. C'est donc aux directions locales que revient la responsabilité d'innover et de développer des programmes pratiques et opérationnels.

Amorce de solution: Les cercles de qualité nous permettent de définir le cadre des responsabilités de chacun face au phénomène de la participation. Ils nous proposent aussi des éléments de structure et des mécanismes adaptables à chaque entreprise. Enfin, ils

nous permettent de bâtir un programme de formation à partir de techniques simples et éprouvées.

Nous entendons donc structurer un système de gestion participative basé sur la technique des cercles de qualité et de l'expérimenter chez un groupe de mesureurs.

Le processus ainsi développé pourra, par la suite, être appliqué ailleurs dans l'entreprise.

3.1.2 Examen de la littérature

Toute entreprise doit, à un moment ou à un autre, apporter des changements, que ce soit aux produits eux-mêmes, à la technologie utilisée, au comportement même des membres ou à sa façon de gérer. Ces changements sont rendus nécessaires par les pressions (internes et externes) qui sont exercées sur l'entreprise. Par exemple, la concurrence, l'identification d'un nouveau besoin ou un climat malsain entraînent forcément des adaptations de la part de l'entreprise. Ces changements sont exprimés à l'intérieur de stratégies qui, à leur tour, prennent la forme de plans pratiques de mise en application.

Ce cheminement s'inscrit à l'intérieur d'une démarche de type développement organisationnel (DO) et

s'applique au processus de changement amorcé chez Abitibi-Price. Les cercles de qualité n'échappent pas à cette procédure, comme vous le démontre la brève revue de littérature qui suit.

3.1.2.1 Une définition pour les cercles de qualité

Pierre H. Dubois donne cette définition des cercles de qualité. Nous l'avons choisie pour sa clarté et sa simplicité.

"Un cercle de qualité est une petite équipe constituée d'employés volontaires et de leur supérieur, tous spécialement formés, qui identifie, analyse et résoud des problèmes reliés au travail, au moyen de rencontres régulières"(7).

Notre définition des cercles de qualité renferme donc les éléments identifiés plus haut concernant la formation (cadres et subalternes), et le cadre de référence concernant le niveau des responsabilités (problèmes reliés au travail). Nous reverrons plus loin de quelle façon nous entendons développer, à partir de cette définition, un modèle adapté à tous les éléments que nous avons préalablement identifiés.

3.1.2.2 Rappel historique

La mise en oeuvre des cercles de qualité est un sujet très actuel et les entreprises québécoises n'échappent pas à cet intérêt soudain des organisations nord-américaines pour cette nouvelle forme de gestion participative.

Comme le soulignait M. Pierre H. Dubois, conseiller en administration de la firme Woods Gordon en matière de cercles de qualité:

"On considère, à juste titre, K. Ishikawa comme le père des cercles de qualité. Sa contribution est aussi simple que géniale. En effet, il a défendu l'idée d'intégrer le contrôle de la qualité au processus de fabrication plutôt que de le confier exclusivement à un service spécialisé. La qualité de la production devient donc l'affaire de tout le personnel et non le souci d'un seul service perçu comme le trouble-fête de l'entreprise.

Le premier cercle de qualité a été formé au Japon en 1962. Il existe actuellement 100 000 cercles de qualité qui sont composés d'environ 800 000 membres. Remarquons toutefois que ces chiffres ne représentent, d'après les responsables du centre Japonais de productivité, que 10 % du nombre réel de cercles de qualité au Japon.

L'implantation des premiers cercles de qualité aux Etats-Unis remonte à 1974. La Lockheed Missile and Space Company et Honeywell ont été les premiers à utiliser cette méthode. On estime qu'il y a maintenant plus de 6000 sociétés

américaines dotées d'un programme de cercles de qualité."(8)

3.1.2.3 Les fondements théoriques des cercles de qualité

L'une des principales raisons expliquant le succès des cercles de qualité, c'est que, contrairement à la majorité des autres techniques, ils mettent l'accent sur les résultats de l'unité ou du groupe plutôt que sur les résultats individuels. En outre, les cercles de qualité mettent réellement en pratique les principes théoriques de la motivation des employés.

A la base de toute théorie sur la motivation, on retrouve en effet la notion de besoin. Abraham Maslow et Frederick Hertzberg sont sans aucun doute les auteurs les mieux connus à cet effet. Nous nous contenterons donc d'exposer les idées directrices de leurs travaux pour faire le lien entre leurs conclusions et le concept des cercles de qualité.

Maslow a développé un modèle (la hiérarchie des besoins) basé sur trois hypothèses:

1) Il y a des besoins de base, communs à tous. Le comportement des individus est influencé seulement si l'un de ces besoins est insatisfait.

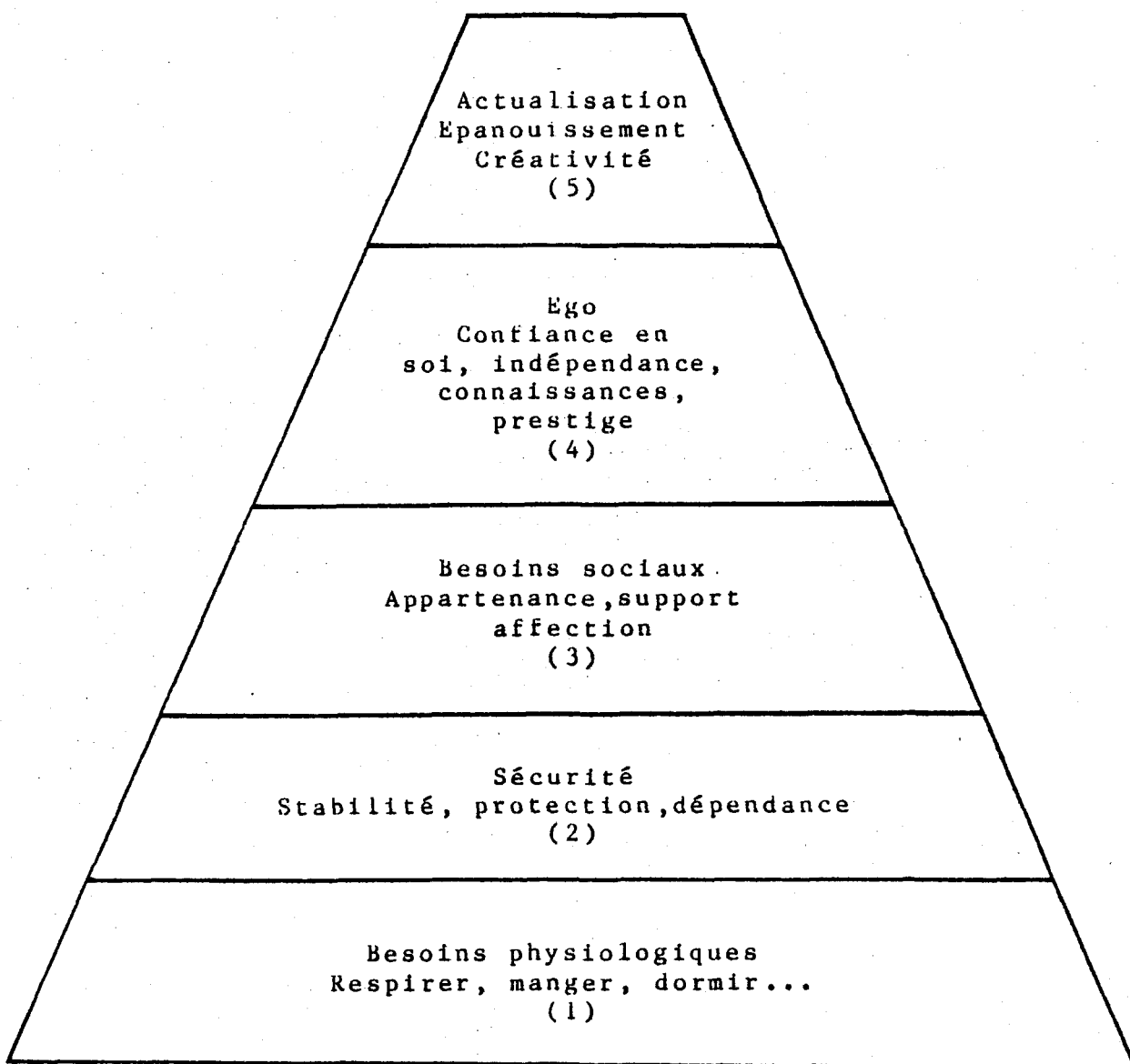
2) Les besoins peuvent être classés par ordre d'importance, des besoins physiques de base, aux besoins psychologiques plus complexes.

3) Chacun veut progresser dans cette hiérarchie.

Maslow affirme qu'il existe une séquence dans le processus motivationnel, c'est-à-dire que lorsqu'un besoin est satisfait, il ne motive plus le comportement. Un autre besoin émerge alors et affecte l'organisme jusqu'à sa satisfaction. Ainsi, ces besoins graduent suivant une hiérarchie, un ordre de prédominance allant des besoins physiologiques aux besoins d'actualisation. En règle générale, un besoin de niveau supérieur n'entre en action que lorsqu'un besoin de niveau inférieur est satisfait.

La hiérarchie des besoins de Maslow (figure 3.1) explique plus en détail cette théorie. La principale résultante de cette théorie en milieu organisationnel est que l'employé, à qui on confie une tâche routinière et pour qui on prend toute les décisions ne pourra jamais, par son travail, satisfaire ses besoins supérieurs (estime de soi, actualisation), et que le travail ne sera pour lui qu'une activité ennuyeuse, un mal nécessaire lui permettant de survivre.

FIGURE 3.1

Les besoins humains selon Maslow *

* Jean-Louis Bergeron, LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION, ed. Gaetan Morin & ass., Chicoutimi, 1977. P118. (Notre adaptation).

Comme complément à la théorie des besoins, nous nous arrêtons aux résultats d'enquête de Frederick Herzberg. Lui et ses collègues ont inventorié les facteurs motivationnels les plus importants, puis ont établi une distinction fondamentale entre les facteurs intrinsèques au travail et les facteurs de soutien et d'entretien dits d'hygiène. Ces derniers ne concernent que le contexte dans lequel se déroule le travail. Ils ont noté que les facteurs d'hygiène ne servent, en fin de compte, qu'à prévenir le mécontentement, que leur effet motivationnel est de courte durée et qu'ils n'ont finalement que peu d'influence en ce qui a trait à la formation d'attitudes positives au travail et à l'amélioration du rendement. En somme, ce n'est pas la sécurité qui contribue à accroître la motivation au travail. Pour obtenir une motivation positive, la direction doit plutôt tabler sur les facteurs intrinsèques au travail (figure 3.2).

FIGURE 3.2

La motivation selon Hertzberg *

Facteurs d'hygiène (de soutien ou d'entretien)	Facteurs motivationnels positifs (intrinsèques)
1. Les conditions générales de travail. 2. Les politiques et pratiques administratives. 3. La supervision. 4. Les relations entre collègues. 5. Le salaire.	1. Le travail lui-même. 2. Le succès:réalisation des aptitudes personnelles. 3. La considération:appréciation des capacités. 4. La responsabilité. 5. L'avancement.

En comparant ces deux théories, on se rend compte que, ce que Maslow a appelé les besoins d'auto-actualisation et d'ego, correspondent, en fait, aux facteurs motivationnels positifs (intrinsèques) de Hertzberg, alors que les besoins sociaux et de sécurité correspondent aux facteurs d'hygiène.

Le fait que les employés ne soient pas insatisfaits, n'en fait pas pour autant des travailleurs motivés.

* Jean-Louis Bergeron, LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION, ed. Gaetan Morin & ass., Chicoutimi, 1977. P.118. (Notre

Dans la majorité des cas, les cercles de qualité deviennent le moyen par lequel ces employés peuvent atteindre ce que Hertzberg appelle "Les facteurs motivationnels positifs".

Les participants aux cercles de qualité assument la responsabilité d'identifier et d'analyser les problèmes qui touchent leur milieu de travail. Cette occasion de faire autre chose d'intéressant à l'intérieur de leur travail représente un nouveau défi, alors que le fait de présenter le travail accompli par le cercle aux managers est une formidable source de reconnaissance pour les participants.

3.1.2.4 Les cercles de qualité, une stratégie de développement organisationnel

La définition du développement organisationnel la plus répandue est celle de Richard Beckard qui présente le DO comme suit:

"Un effort global, encouragé et animé par la direction au sommet en vue d'améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation au moyen d'interventions sur les processus de fonctionnement de l'organisation qui font appel aux apports des sciences humaines."(9)

L'objectif premier d'une démarche en développement organisationnel est de produire un changement dans le sens d'une plus grande efficacité et d'un accroissement de la satisfaction des membres d'une organisation.

En outre, signalons que la démarche DO est un effort systématique à long terme qui peut être abordé de différentes façons, de manière à réduire la résistance et à éviter les erreurs irréversibles. On peut par exemple:

1. Introduire le changement par phase,
2. Utiliser un programme-pilote,
3. Former des comités chargés de résoudre les problèmes au fur et à mesure,
4. Recourir à un conseiller externe.

Il n'y a cependant pas de recette magique dans la gestion du changement organisationnel. La stratégie d'intervention doit tenir compte du type d'entreprise, de sa capacité d'évolution, du secteur industriel, des intervenants et de la problématique d'ensemble (environnement, structure, climat, etc.). En ce sens, l'utilisation en tout ou en partie des différentes formes d'interventions citées précédemment est envisageable.

Cependant, la condition essentielle au succès d'un programme de développement organisationnel est de s'assurer que la direction supporte le changement qu'elle est assez forte pour favoriser la participation volontaire des autres échelons de la hiérarchie et que le climat de relation de travail est sain.

Pour Marcel Laflamme, les principales étapes d'une stratégie de changement en milieu organisationnel sont les suivantes:

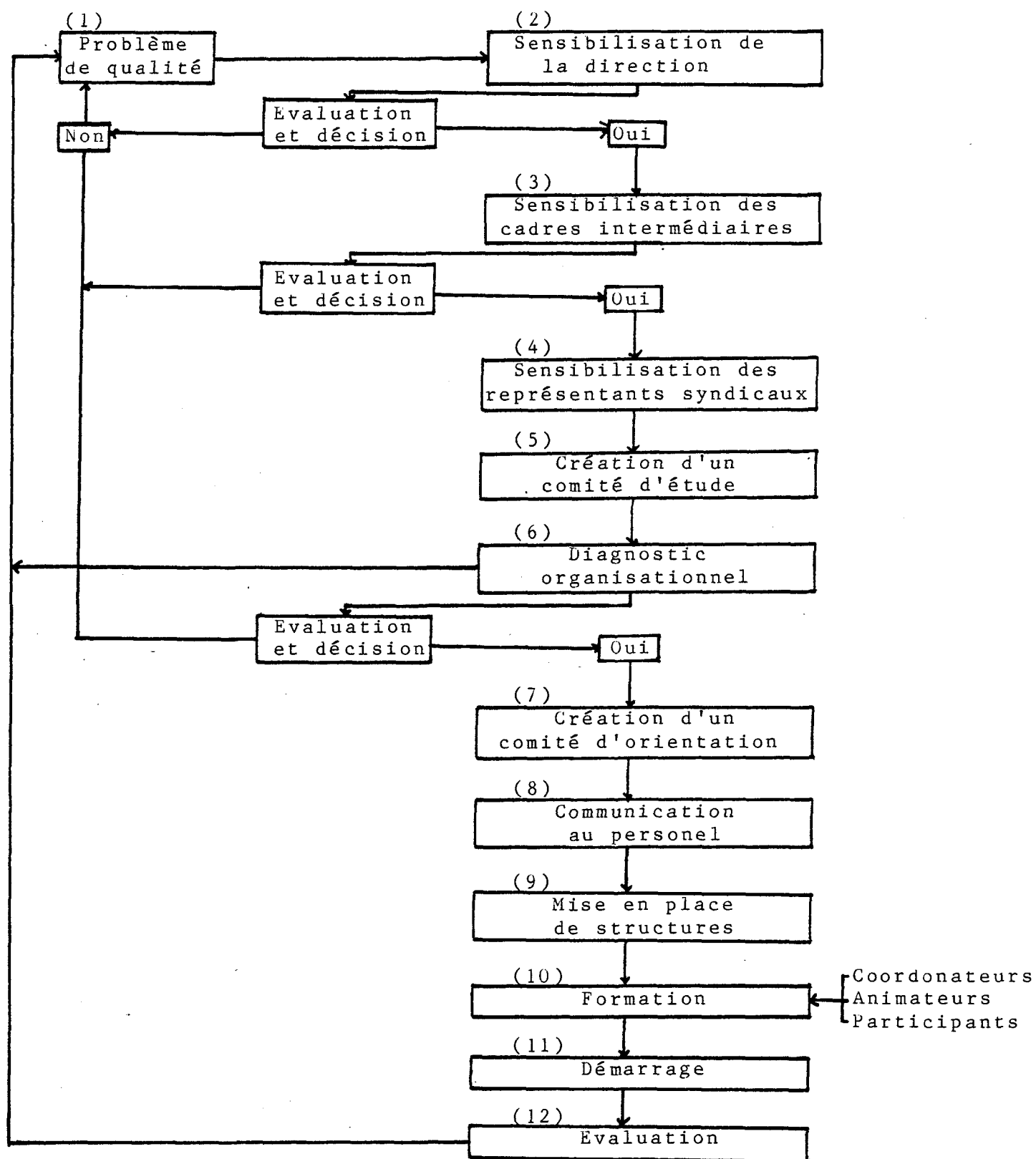
1. Reconnaissance du besoin de changer.
2. Accès dans l'entreprise et précision des relations conseiller-client.
3. Diagnostic.
4. Reconnaissance de conditions limitatrices.
5. Plan d'action.
6. Evaluation.
7. Stabilisation du changement.
8. Terminaison."(10)

L'implantation de cercles de qualité est une action qui affecte l'entreprise et fait appel aux apports des sciences humaines. Une telle intervention doit donc s'appuyer sur les principes du développement organisationnel.

3.1.2.5 Le DO appliqué aux cercles de qualité.

Pour accroître nos chances de succès, il est essentiel de planifier toutes les étapes du changement à apporter. Aussi, nous vous présentons les différentes étapes du processus d'implantation de cercles de qualité (figure 3.3) ainsi qu'une brève description de celles-ci, telles que Bergeron et Turcotte les ont développées dans leur livre sur les cercles de qualité.(10)

FIGURE 3.3
Stratégie d'implantation de cercles de qualité (11)



1) Reconnaissance du besoin de changer.

Le fait qu'une entreprise souhaite instaurer des cercles de qualité dans sa structure de fonctionnement actuel implique qu'elle a au moins posé elle-même un diagnostic préliminaire et prétend que les CQ peuvent contribuer à résoudre ces problèmes. Ce diagnostic devra être confirmé ou infirmé plus tard au cours du processus d'implantation des CQ par des études plus poussées sous la surveillance d'un conseiller.

Le problème de qualité ainsi décelé par l'organisation peut toucher la qualité du produit, la qualité du processus de fabrication, la qualité de la vie au travail et la qualité des résultats.

2. Sensibilisation de la direction

Cette étape du processus d'implantation des CQ consiste à sensibiliser la direction de l'entreprise aux efforts organisationnels que nécessitent un tel changement et aux divers coûts qu'il est susceptible d'entraîner.

C'est aussi l'occasion propice pour le consultant de s'assurer du support de la direction face à un tel projet et

de se faire une opinion sur le climat de gestion qui règne à ce niveau de la hiérarchie organisationnelle. Cette même direction peut alors, suite aux informations reçues, décider de changer d'avis.

3. Sensibilisation des cadres

Si la direction décide de poursuivre, l'étape suivante consiste à sensibiliser les cadres intermédiaires au concept des cercles de qualité.

C'est aussi un moment privilégié où le consultant doit leur faire prendre conscience d'un besoin de changer pour résoudre leur problème de qualité. Cette étape effectuée, on réévalue l'opportunité de poursuivre dans cette voie.

4. Sensibilisation du syndicat

Les membres du syndicat doivent être sensibilisés au problème de qualité de l'organisation et aux concepts auxquels font appel les cercles de qualité afin d'éveiller chez eux un besoin de renouveau organisationnel. De fait, les dirigeants syndicaux sont de plus en plus conscients que les intérêts de leurs membres passent par l'efficacité de

l'entreprise.

5. Création d'un comité d'étude

Le comité d'étude est un comité temporaire formé à la demande de la direction afin de veiller à ce qu'un diagnostic soit effectué et à ce que les cercles de qualité soient implantés suivant un plan d'action suggéré par le consultant.

6. Diagnostic organisationnel

Le diagnostic, dépendant de son ampleur permet de :

1. Déterminer si les QC sont le remède approprié aux problèmes de l'entreprise et quelles seraient les autres alternatives (réorganisation du travail, direction par objectif, etc.).

2. Identifier les unités qui vont appuyer le nouveau programme.

3. Choisir le moment le plus propice à l'implantation des CQ.

Le diagnostic peut être global ou toucher toutes les fonctions et les processus de l'entreprise, ou il peut être spécifique et concerner des blocages ou des problèmes ponctuels.

7. Création d'un comité d'orientation

Le comité d'orientation est un comité permanent chargé du fonctionnement et de la coordination des activités des cercles de qualité à l'intérieur de l'organisation. Il peut aussi exister plusieurs comités d'orientation à l'intérieur d'une même organisation.

8. Communication au personnel

Cette étape consiste à informer tout le personnel du changement qui sera apporté et des implications qu'auront les CQ sur le fonctionnement de l'organisation.

9. Mise en place des structures

La mise en place des structures comprend l'élaboration d'une politique écrite sur les CQ, l'établissement des normes et procédures et la définition des rôles et fonctions des différentes personnes ayant un

rôle à jouer à l'intérieur des CQ (facilitateur, animateurs, membres).

10. Formation

Cette étape a pour but de sensibiliser les membres, les animateurs et les facilitateurs aux différentes techniques de solution de problèmes et aux techniques d'animation.

11. Démarrage

Une fois que la structure a été mise en place et que les différents intervenants ont reçu la formation appropriée, les premiers CQ peuvent commencer à opérer. A la suite de ces réunions, les diverses idées concernant l'amélioration de la qualité peuvent être éventuellement mises en application.

12. Evaluation

Au départ, les CQ ont été mis sur pied pour résoudre certains problèmes de qualité dans l'organisation. L'évaluation du programme doit déterminer si oui ou non ils les ont réglés.

3.1.3 La définition du système

Le système de cercle de qualité est un processus par lequel l'entreprise intégrera sa nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines dans un plan bien précis lui permettant de bâtir un programme de formation adapté aux besoins des cadres et employés, de sensibiliser la direction au problème de la participation et d'encourager cette même participation chez les travailleurs.

3.1.4 La validation

Propriétaire

Le propriétaire est l'entreprise Abitibi-Price.

Environnement

L'industrie du bois et des pâtes et papier.

Clients

Les dirigeants, les cadres et les travailleurs chez qui le système sera implanté.

Transformation

Sensibiliser, former et faire participer.

Acteurs

Employés, cadres et dirigeants.

Point de vue

Les cercles de qualité permettront à l'entreprise de développer la participation des employés à l'intérieur de leur milieu de travail le rendant ainsi plus valorisant, favorisera la communication et augmentera la motivation.

3.2 LE MODELE CONCEPTUEL

William Ouchi donne cette définition d'un modèle.

"Un modèle est une abstraction de la réalité, un dépouillement destiné à faire ressortir les caractéristiques d'un objet de telle sorte que nous en saisissons immédiatement la spécificité."(12)

En ce sens, le système d'implantation de cercles de qualité identifie les principales activités et les relie entre elles par des flux. Ce modèle ne peut évidemment expliquer toute la dynamique du processus. Chacune des étapes identifiées à l'intérieur du processus suit un ordre logique qui peut cependant varier selon le contexte situationnel dans lequel il est appliqué.

Il est élaboré à partir de patrons d'implantation

expérimentés dans d'autres entreprises et décrits dans notre revue de littérature. Nous les avons toutefois adaptés à l'entreprise à la lumière de la problématique soulevée dans les chapitres précédents.

3.2.1 Les activités

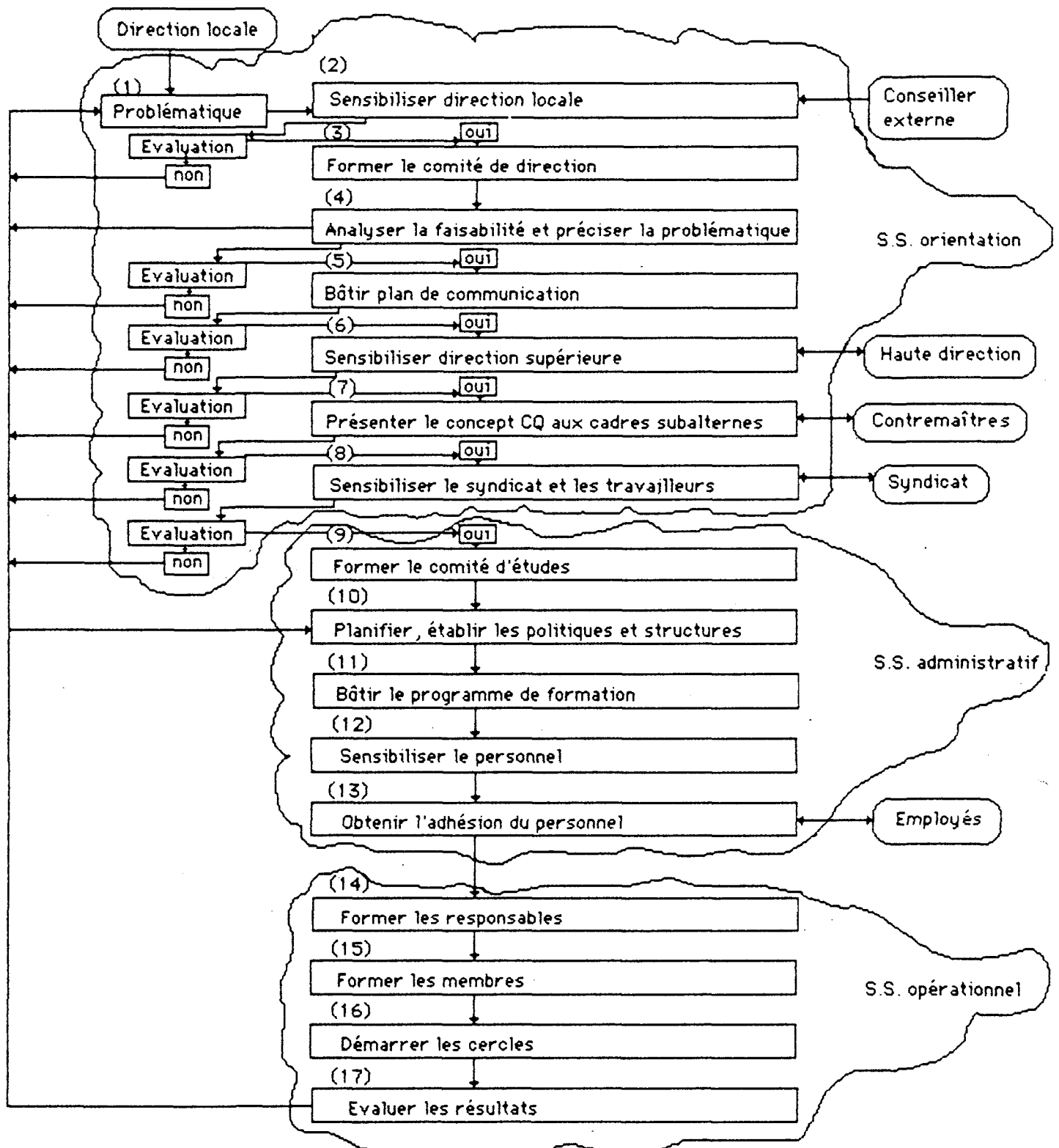
Nous vous présentons le système général d'implantation de cercles de qualité chez Abitibi-Price (schéma VI) qui est composé de 17 activités. Il décrit toutes les étapes conduisant à l'implantation de cercles de qualité dans l'entreprise.

Ce système est composé de trois sous-systèmes. Le sous-système d'orientation (les 8 premières activités) doit déterminer si, face à la problématique, le concept des cercles de qualité peut présenter une amorce de solution. Il doit aussi présenter ce même concept aux intervenants pour s'assurer de leur collaboration et des capacités des individus.

Pour chacune des grandes phases de ce sous-système, l'entreprise doit faire une évaluation et décider de la poursuite ou non de la démarche.

Schéma VI

Système d'implantation de cercles de qualité chez Abitibi-Price



Le sous-système administratif doit, pour sa part, veiller à ce que soient mis en plan tous les principes du concept des cercles de qualité (logistique, formation, structures, normes, modes de fonctionnement, etc.) jusqu'au moment où l'adhésion volontaire des membres soit acquise.

Vient ensuite l'aspect opérationnel qui consiste à mettre de l'avant les différents plans d'action élaborés par le sous-système administratif jusqu'au démarrage et à l'évaluation des cercles.

Les lignes qui suivent vous décrivent brièvement chacune de activités du système général d'implantation de cercles de qualité chez Abitibi-Price.

1. Problématique

Ebauche des problèmes à l'origine de la demande d'intervention.

2. Sensibilisation de la direction locale

Prise de contact avec le concept des CQ et évaluation sommaire du potentiel.

3. Formation du comité de direction

Définition du groupe et de son rôle.

4. Analyse de faisabilité et précision de la problématique

Préciser la problématique et évaluer l'ampleur du changement à introduire (sous-système d'analyse de faisabilité).

5. Bâtir un plan de communication

Présentation du concept des cercles de qualité, la diffusion de l'information dans l'entreprise, le support technique, etc.

6. Sensibiliser la direction supérieure

Présenter le projet et obtenir leur approbation.

7. Présenter le concept CQ aux cadres subalternes

Analyser leur perception et obtenir leur support.

8. Sensibiliser le syndicat et les travailleurs

Présenter le projet et obtenir leur support.

9. Former un comité d'étude

Composé de cadres, de représentants syndicaux et d'employés.

10. Planifier, établir les politiques et arrêter les structures.

Logistique, où, quand, ressources, fréquence des réunions, etc. (S.S. de planification et d'établissement des politiques).

11. Bâtir le programme de formation

Le contenu, les personnes visées, le type de cours, etc.

12. Sensibiliser le personnel

Présenter au personnel que l'on entend impliquer dans les équipes le concept des cercles de qualité, les objectifs du programme, les politiques, les modes de fonctionnement, les rôles, etc.

13. Obtenir l'adhésion du personnel

Les employés doivent exprimer le désir de participer au programme sur une base volontaire.

14. Former les responsables

Former les animateurs et le coordonnateur.

15. Former les membres.

16. Démarrer les cercles.

17. Evaluer le programme.

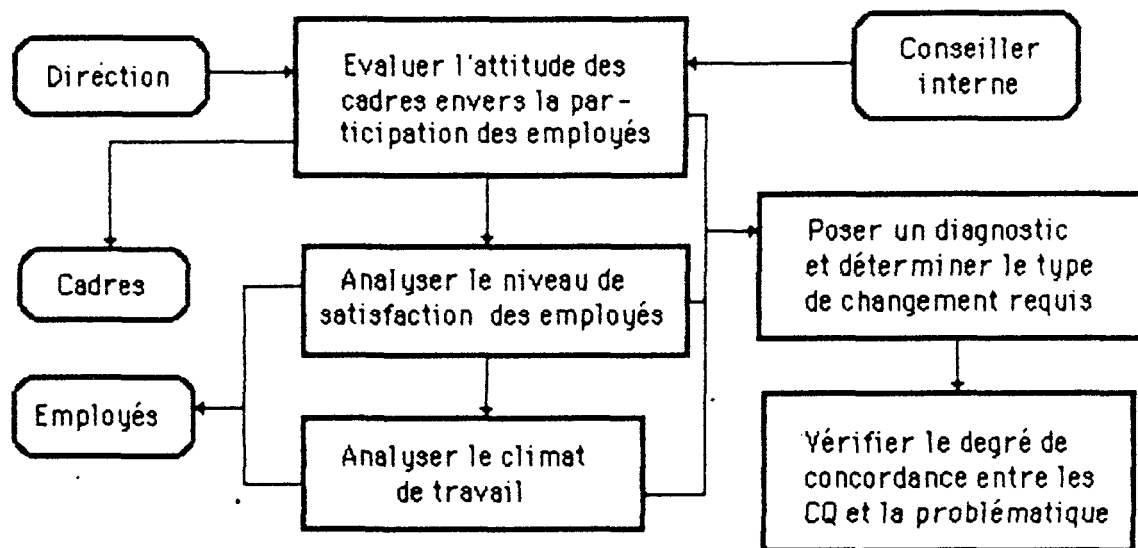
Le fonctionnement, le processus d'implantation, les ressources et les améliorations qu'ils ont apportés, etc.

Trois autres sous-systèmes viennent aussi se greffer à ceux du système général. Il s'agit du S.S. d'analyse de faisabilité (schéma VII) dont les activités principales correspondent aux points particuliers à analyser. Il nous permet de répondre aux questions suivantes: croyons-nous disposer des ressources nécessaires et suffisantes pour mener à bien le programme et, le moment est-il propice à l'introduction d'une technique comme les cercles de qualité dans mon entreprise?

En outre, cette première analyse sérieuse constitue le point de départ qui nous permettra d'évaluer les progrès enregistrés si le programme se réalise.

Schéma VII

Sous-système d'analyse de faisabilité



Le sous-système de planification et d'établissement des politiques (schéma VIII) qui est greffé au sous-système administratif nous permet d'identifier encore plus précisément les problèmes de l'entreprise, les ressources disponibles, et l'échéancier d'implantation. Il nous permet aussi de définir les objectifs globaux et spécifiques et de préciser les règles et modes de fonctionnement du programme.

Enfin, le dernier sous-système traite du processus de résolution de problèmes (sous-système d'analyse des problèmes, schéma IX). C'est en suivant ce processus que les membres pourront en arriver à présenter et mettre en application des solutions réalistes portant sur des problèmes reliés à leur travail.

Schéma VIII

Sous-système de planification
et d'établissement des politiques

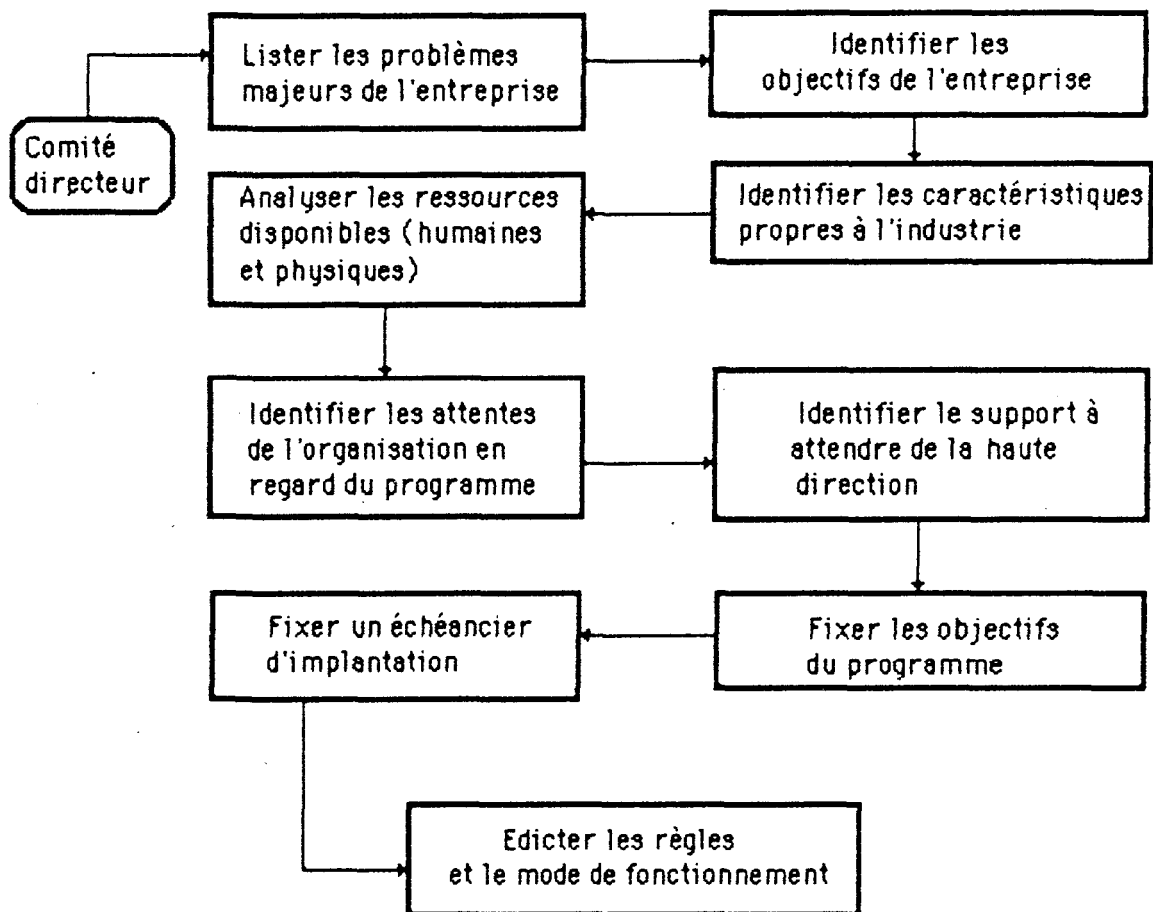
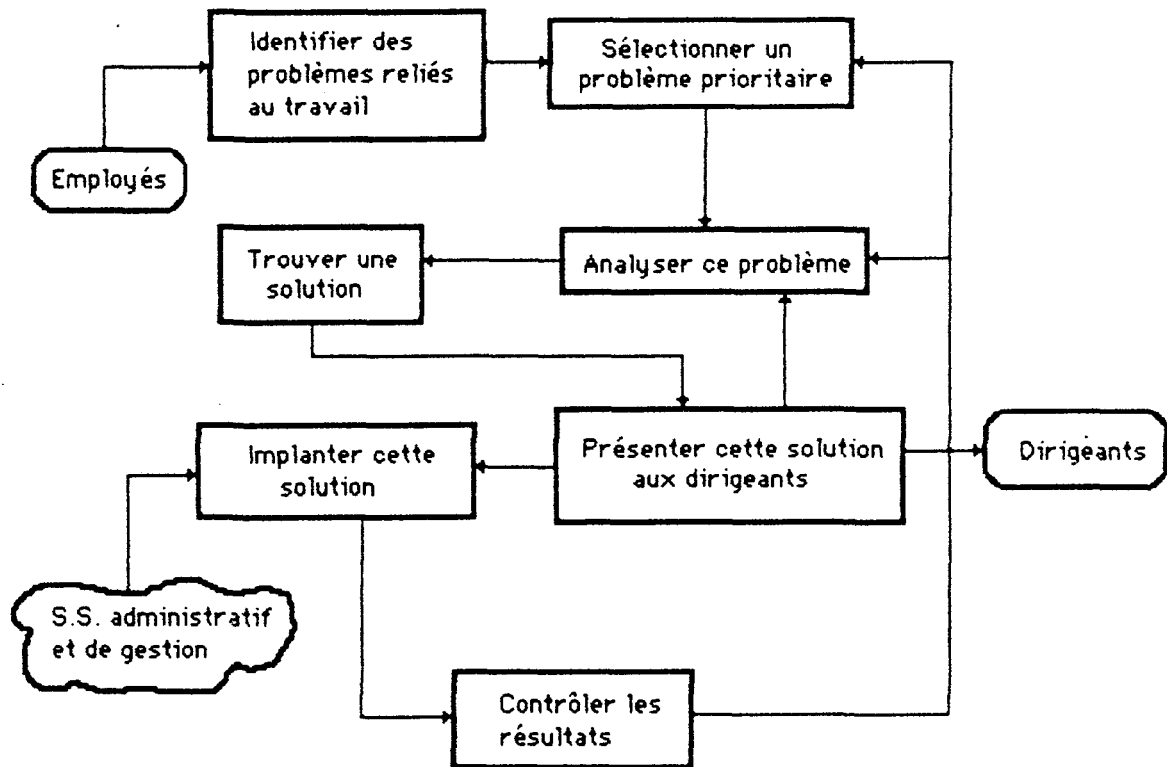


Schéma IX

Sous-système d'analyse des problèmes



3.2.2 Validation du modèle conceptuel

La validation du modèle conceptuel sera réalisée à partir des caractéristiques élaborées par P.B. Checkland soit:

- "1.- Le système a un objectif, une mission, une fonction;
- 2.- Le système a des mesures de performances et des mécanismes de contrôle;
- 3.- Le système a des composantes elles mêmes, systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées;
- 4.- Les composantes du système ont un degré d'interrelation permettant à un effet de se mesurer dans tout le système;
- 5.- Le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large et/ou dans un environnement avec lequel il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décisions impliqués;
- 6.- Le système dispose de ressources physiques et humaines
- 7.- Le système a des preneurs de décision et un processus de décision;"(13)

En nous basant sur cette définition et sur le modèle général, procédons maintenant à la vérification du modèle conceptuel.

Un objectif, une mission, une fonction

Le système a comme objectif de sensibiliser les gestionnaires, cadres et employés à une gestion des ressources humaines plus participative, à leur donner une

formation appropriée en ce sens, et à faire participer dans les faits des travailleurs à la résolution de problèmes pratiques reliés à leur travail. Il a pour but de tenter d'améliorer la qualité des communications, la motivation et la productivité (voir schéma IV).

Mesures de performance et mécanismes de contrôle

Il dispose de mesures de contrôle lui permettant d'identifier les zones problématiques et de prendre les actions en conséquence.

Les composantes sont interreliées

Le système principal se divise en trois sous-systèmes à l'intérieur desquels se greffent trois autres sous-systèmes ayant eux-mêmes les caractéristiques d'un système.

Le système est ouvert

Il évolue à l'intérieur de l'environnement qu'est l'entreprise soit: la direction, la production, la comptabilité, etc., et à l'intérieur du système beaucoup plus vaste qu'est la multinationale Abitibi-Price.

Ressources physiques et humaines

L'entreprise met à la disposition du système un

ensemble de ressources humaines (compétences administratives, secrétariat, etc.) et physiques (équipements) tout au long de sa conception et de sa réalisation.

A des preneurs de décision et un processus de prise de décision

La direction, les cadres, les employés et le syndicat peuvent tous influencer l'orientation et le développement du programme.

Une certaine garantie de continuité

Chaque groupe sera constitué en permanence. De plus, le programme peut s'étendre à l'ensemble de l'entreprise.

3.3 COMPARAISON AVEC LA REALITE

Dans le chapitre II, nous avons décrit la réalité qu'est Abitibi-Price en référence à un groupe particulier de travailleurs, soit les mesureurs.

Nous avons noté que le désir de changement exprimé par la direction concernant ce type de travailleurs était, en quelque sorte, la résultante d'une problématique plus

globale.

Dans cette optique, la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise répond à un besoin que les stratèges de la haute direction ont clairement identifié.

"La philosophie de gestion et les principes directeurs nouvellement émis par Abitibi-Price donnent une description du type d'entreprise que nous voulons tous voir se réaliser. La philosophie donne également des renseignements pratiques sur les moyens d'y parvenir.

... en conséquence, Abitibi-Price s'est donné le code de conduite suivant envers:

Ses employés

- obtenir un climat sûr, sain et productif;
- aider les employés à accroître leurs compétences;
- leur offrir l'occasion de s'épanouir et de relever de nouveaux défis
- tenir compte de leur contribution, des responsabilités qu'ils assument, de leur rendement et de leurs réalisations;
- établir un climat permettant des communications franches et efficaces, favoriser l'intérêt et la participation des employés à la réalisation des objectifs et à la solution des problèmes."(14)

Regardons donc de quelle façon cet énoncé de principes pourrait correspondre aux éléments décrits dans la problématique touchant les mesureurs. A l'intérieur de ce

code de conduite, on dénote cinq (5) éléments majeurs. Ce sont le climat, les compétences, l'épanouissement et l'occasion de relever des défis, l'accroissement des responsabilités de chacun et la communication. En dressant un tableau de ces éléments face à la problématique des mesureurs, nous retrouvons:

TABLEAU IV

CLASSES	Situation du mesurage dans l'entreprise		
	SOUS-CLASSE	ELEMENTS POSITIFS	ELEMENTS NEGATIFS
CLIMAT		Peu de griefs, pas de grèves, peu de plaintes	
	-Structures	Conscience et acceptation du pouvoir	Docilité et perception autoritaire
	-Politiques et procédures	Bien définies, convention collective	Insécurité, travail saisonnier
	-Leadership		Autoritaire et centralisé
	-Relations		Très peu
	-Le travail	Statut particulier	Conditions difficiles
COMPETENCES	—	Accréditation du ministère	Aucune formation parallèle
EPANOUISSEMENT	-Défis		Travail routinier
	-Auto-actualisation		Peu de marge de manoeuvre
RESPONSABILITES			Objectifs, horaires normes, procédures, par l'entreprise
COMMUNICATION			Direction=émetteur travailleurs peu

A la lumière des révélations de ce tableau, on peut constater que les énoncés de principes cités dans la stratégie de gestion des ressources humaines de la compagnie correspondent à une problématique qui n'est sûrement pas étrangère aux activités de mesurage.

Cependant, le document qui supporte ces pieuses intentions, soit celui intitulé Principes directeurs régissant la stratégie des ressources humaines n'exprime, comme le dit son titre, que les principes de base. Il ne donne que très peu d'indications sur les moyens à prendre pour changer la situation dans un avenir plus ou moins rapproché. En fait, toujours en théorie, La haute direction semble laisser aux directions locales toute latitude dans le choix des moyens, énoncé qui demande cependant à être vérifié dans la pratique.

"Puisque nous voulons implanter un nouveau mode de fonctionnement, nous devons d'abord réduire les risques d'échec et multiplier nos chances de succès.

En conséquence, nous proposons que, dans chaque installation d'Abitibi-Price, l'on définisse les paramètres d'un plan stratégique de trois ans sur les ressources humaines dont les objectifs seront clairs et précis.

Nous proposons, en outre, qu'à tous les niveaux de responsabilité, l'on participe à l'élaboration de ces plans afin d'assurer

que leur contenu convienne parfaitement au climat qui règne dans chaque installation."(15)

Le système global que nous avons développé tient, en fait, aux grands objectifs de cette stratégie qui veut que soient améliorés la qualité des relations entre cadres et subordonnés, la communication, le climat, la motivation, la participation et, de ce fait, la productivité.

Le modèle développé poursuit explicitement ces objectifs. Il est donc parfaitement adapté à la problématique soulevée.

CHAPITRE IV

CHAPITRE IV

IMPLANTATION

4.1 LES ACTIVITES

Les chapitres précédents nous ont permis d'approfondir la situation problématique, d'en dégager un aspect à privilégier et de bâtir un modèle qui semblait répondre à cette problématique.

A l'intérieur du système global d'implantation de cercles de qualité dans l'entreprise, nous avons identifié deux grands champs critiques. Il s'agit de l'aspect sensibilisation (à tous les niveaux), processus à l'intérieur duquel sont réalisées les activités d'analyse (sous-système d'analyse de faisabilité) et de planification (sous-système de planification et d'établissement des politiques). En outre, nous avons développé un sous-système d'analyse des problèmes qui explique la dynamique de fonctionnement des groupes par le processus de résolution de problèmes.

L'étape suivante veillera donc à la mise en application des solutions proposées. Pour ce faire, nous

suivrons les étapes décrites dans le modèle conceptuel en détaillant chacune d'elles. Nous y expliquerons aussi la manière dont nous nous y sommes pris pour arriver aux fins qu'elles sous-tendent et le pourquoi de cette approche. Par la suite, nous vous présenterons les outils pratiques développés pour chacune de ces étapes.

4.2 LE SOUS-SYSTEME D'ORIENTATION

Les activités du sous-système d'orientation touchent à deux points bien précis soit la sensibilisation et l'analyse de faisabilité. Ce sous-système est important dans le sens qu'il s'adresse aux preneurs de décision.

En effet, par l'intermédiaire de ce système, le projet traverse trois phases critiques reliées à la sensibilisation. La première concerne la présentation de la technique des cercles de qualité à la direction régionale. Par la suite, si ce premier niveau de preneurs de décision croit à la possibilité d'implantation de cette technique chez elle, elle doit s'entendre sur les termes d'une offre de service formelle établissant les modalités et modes de fonctionnement entre le client du système et son concepteur.

Par la suite, ceux-ci, formés en comité, procèdent

à l'analyse en profondeur du projet pour en déterminer la faisabilité, autre étape critique analysée en profondeur dans le sous-système d'analyse de faisabilité.

Ce comité de direction doit, par la suite, arrêter le choix de son groupe pilote. On comprend bien que dans une entreprise de la taille d'Abitibi-Price, un programme comme le nôtre, avec tout ce qu'il apporte de nouveautés et de bouleversements, puisse faire l'objet d'un certain scepticisme, voire même causer certaines craintes. En ce sens, le démarrage du programme sur une base pilote nous apparaissait une solution de compromis qui, bien qu'elle puisse retarder considérablement le développement du programme, en assurait l'établissement sur des bases solides. En outre, cette solution permettait d'atténuer maintes inquiétudes.

Le choix de ce groupe fut fait en tenant compte d'une part des problèmes particuliers et des éléments positifs propres à ce type de travailleurs, et d'autre part, des contraintes posées par la direction.

En ce sens, cette même direction a quelque peu biaisé la démarche en choisissant à priori la catégorie de travailleurs qu'elle voulait impliquer. Toutefois, nous

avons tenu à l'inclure dans la démarche en gardant à l'esprit les objectifs à long terme du système. Dans l'avenir, si le programme obtient les succès escomptés et prend de l'expansion, cette étape sera d'une utilité certaine pour assister les dirigeants dans le choix des groupes.

En outre, faire cette démarche nous a permis de valider ce choix et d'identifier les problèmes potentiels. Les principales conclusions des travaux du comité en ce sens sont d'ailleurs contenues dans le rapport qui vous est fourni à l'annexe I II.

Il nous fallut ensuite jeter les bases d'un plan de communication qui veillerait à déterminer le contenu du message à transmettre, la manière de le diffuser ainsi que les personnes auxquelles il aurait à s'adresser.

Pour ce faire, nous avons bâti un questionnaire dans le but de nous aider à pousser davantage notre réflexion concernant ce point bien précis. Ce document est d'ailleurs reproduit à l'annexe IV. Au cours des réunions régulières, le comité des dirigeants a tenté d'en arriver à un consensus autour des cinq points identifiés à la dernière partie de ce questionnaire intitulé "Plan de communication".

C'est ainsi que ce comité fut amené à décider qu'il faudrait que soit élaboré un document audio-visuel présentant, dans le cadre d'application projetée, les principaux éléments de la technique des cercles de qualité. Cette présentation, dans sa formulation, devait convenir aussi bien aux cadres qu'à la direction supérieure ou aux employés.

En résumé, le sous-système d'orientation, partie intégrante du système général d'implantation de cercles de qualité décrit à la page 99 s'est développé, dans les faits, de la façon suivante:

1. Présentation de la technique à la direction.
 - Monter un document de présentation,
 - monter une présentation,
 - présenter la technique.
2. Présentation de l'offre de service.
 - Les moyens,
 - les étapes,
 - la formation,
 - le calendrier,
 - les personnes impliquées,
 - les modalités de rémunération.
3. Acceptation des termes de l'offre.
 - La direction prend la décision.
4. Formation du comité de direction.
 - Uniquement des cadres.
5. Analyse de faisabilité.
 - Sous-système d'analyse de faisabilité.
6. Choix du groupe-pilote.

- Identifier les problèmes des employés et des cadres,
- identifier les éléments positifs,
- identifier les contraintes,
- choisir l'alternative la plus valable.

7. Plan de communication.

- Déterminer le contenu du message,
- déterminer la manière de le diffuser,
- déterminer à qui et quand.

8. La présentation.

- Déterminée par le plan de communication.

9. Obtenir l'approbation de la haute direction.

- Présenter le projet,
- répondre aux questions.

10. Sensibilisation des travailleurs, du syndicat et des cadres.

- Présenter le projet,
- répondre aux questions.

4.2.1 Les outils

L'offre de service

Ce document servait à établir et clarifier le mandat initial. Les moyens qu'on entendait utiliser pour développer le programme, les étapes et le calendrier de travail de même que les modalités de rémunération y étaient détaillés.

Le guide à l'intention des utilisateurs des cercles de qualité

Ce premier document explique en détail la technique des cercles de qualité. Il sert à la fois de guide et

d'outil de promotion. L'entreprise le laisse circuler à travers toute l'organisation et le met à la disposition de tous, qu'ils soient employés ou cadres.

Les principaux éléments traités à l'intérieur de ce guide vous sont soumis sous forme de table des matières à l'annexe V. Ce document constitue, en quelque sorte, le résumé de l'ensemble de notre revue de littérature. En élaborant ce guide, le comité des dirigeants a ainsi pu, dans un premier temps, se familiariser avec le concept des cercles de qualité et, ensuite, décrire un cadre général d'application adapté aux besoins de l'entreprise.

Le questionnaire d'analyse du groupe

Au cours d'une de ses réunions régulières, le comité a dû se pencher sur un questionnaire analysant toutes les facettes de la catégorie de travailleurs chez qui il voulait implanter le programme. On y traitait des ressources, de leurs caractéristiques, de leurs faiblesses, de leur formation, tant chez les cadres que chez les employés. On analysait aussi les caractéristiques du travail en identifiant les contraintes qu'elles posaient comme les avantages qu'elles pouvaient offrir en regard du programme.

On a donc pu de cette façon valider notre choix et

en arriver à un consensus autour des problèmes particuliers à anticiper.

Le plan de communication

Tous les éléments servant à l'édifier ont été identifiés à l'intérieur d'un questionnaire et discutés lors de réunions. Le but de cet exercice était d'en arriver à un consensus sur la façon dont on devait s'y prendre pour présenter le projet pour qu'il soit accepté, tant par la direction supérieure que par les cadres ou les employés. Les résultats tangibles des travaux du comité à cet égard sont contenus dans le rapport soumis à l'annexe IV et ont débouché sur la préparation d'un document audio-visuel de présentation du projet.

Le document audio-visuel de présentation

Elaboré à partir du plan de communication, ce document explique, à l'aide de diapositives supportées par un texte précis, le schéma global d'implantation des cercles de qualité prévu chez les mesureurs. On y explique les raisons qui motivent la direction à tenter cette expérience, les rôles que chaque type d'intervenants pourrait être appelé à jouer ainsi que tout le support logistique qui sous-tendra le développement du programme en insistant sur l'aspect formation.

Ce document s'adressera indépendamment aux dirigeants, aux employés et aux cadres.

4.3 LE SOUS-SYSTEME D'ANALYSE DE FAISABILITE

Ce système a pour but de déterminer l'aptitude des dirigeants, cadres et employés à intégrer leur participation au programme que nous sommes à mettre sur pied. De plus, il nous fournit quantité d'informations sur les problèmes éventuels que nous pourrions rencontrer en cours d'implantation ainsi que sur les besoins de formation du personnel..

Il va sans dire que cette étape cruciale doit s'insérer à l'intérieur du sous-système de sensibilisation. En effet, pour analyser la faisabilité du projet, le comité des dirigeants a d'abord dû étudier, comprendre et accepter toutes les implications du concept des cercles de qualité. Par la suite, l'exercice d'analyse de faisabilité pourrait se résumer assez grossièrement à l'intérieur d'une seule question, soit:

Les cercles de qualité, avec tout ce qu'ils impliquent, ont-ils des chances de succès dans mon entreprise?

Par contre, nous avons évidemment poussé plus loin notre analyse de façon à prendre cette importante décision en toute connaissance de cause et aussi pour identifier tous les éléments pouvant aider ou nuire à l'implantation du programme dans le cas où nous déciderions de pousser davantage l'étude du dossier.

4.3.1 Les étapes

La première étape de ce système propose d'évaluer l'attitude des cadres envers la participation des employés, prise dans son sens large.

On y regarde d'abord la perception qu'ont les cadres de la participation des employés dans leur secteur et dans l'entreprise, ce qu'ils entendent par "participation". Nous leur demandons ensuite de situer le degré de participation dans leur unité de travail et dans l'organisation, de nous donner leur perception des résultats qu'elle semble donner et des problèmes que nous pourrions rencontrer.

Les deux activités suivantes analysent le degré de satisfaction actuel des employés ainsi que le climat existant et les communications.

Ils nous permettent de dégager les pistes de problèmes éventuels que nous pourrions rencontrer chez les employés et nous fournissent une base de comparaison permettant d'évaluer les effets de l'implantation éventuelle du système.

A la lumière des résultats obtenus, nous devons être à même de définir les lacunes de notre personnel, celles de l'organisation, des points pouvant être améliorés par le programme et pouvons, en toute connaissance de cause, déterminer la faisabilité du projet.

Les principales conclusions du comité des dirigeants à cet égard vous sont fournies à l'annexe VI, "Rapport du comité des dirigeants sur la faisabilité du projet".

En résumé, le sous-système d'analyse de faisabilité comprend:

1. Evaluer l'attitude des cadres envers la participation.

- Déterminer ce qu'on veut vérifier,
- bâtir le questionnaire,
- administrer le questionnaire.

2. Analyser le degré de satisfaction.

- Etablir les critères,
- bâtir le questionnaire,
- administrer le questionnaire.

3. Analyser le climat de travail.

- Etablir les critères,
- bâtir le questionnaire,
- administrer le questionnaire.

4. Déterminer les lacunes à améliorer.

- Analyser la perception des cadres,
- déterminer les faiblesses et les points forts.

5. Déterminer la faisabilité du projet.

4.3.2 Les outils

Pour assister le comité dans la détermination de la faisabilité du projet, nous avons élaboré trois questionnaires, l'un traitant de l'attitude des cadres face à la participation des employés, l'autre vérifiant le degré de satisfaction actuel des employés selon certains critères tels le sentiment d'appartenance, la reconnaissance de la

direction, la promotion, etc., le dernier, enfin, vérifiant le climat de travail et la qualité des communications.

Nous l'avons administré sous forme d'entrevues aux cadres, à quelques employés et à un représentant du syndicat.

4.4 LE SOUS-SYSTEME DE PLANIFICATION ET D'ETABLISSEMENT DES POLITIQUES

Arrivé à cette étape dans le processus global, nous savons qu'il est possible d'implanter cette technique dans l'organisation. Les grandes lignes du projet sont décrites dans un document audio-visuel et dans un guide. Nous avons, de plus, obtenu l'appui de la haute direction dans la poursuite du développement du programme. Nous avons aussi fait la promotion de ce même programme auprès de certains membres du syndicat et sollicité leur participation à l'intérieur d'un comité formé de dirigeants, de cadres et d'employés.

La tâche principale de ce comité directeur est de planifier le développement du programme ainsi que d'établir les politiques, procédures et normes qui seront appliquées à l'intérieur de chacun des groupes à être formés.

Les lignes qui suivent décrivent en détail chacune des étapes de ce processus.

4.4.1 Les étapes

Dans un premier temps, nous identifions, en relation avec la gestion des ressources humaines de l'entreprise, les problèmes majeurs ainsi que les objectifs poursuivis par celle-ci. Nous regardons ensuite les caractéristiques de l'industrie pour en dégager les menaces comme les opportunités. Finalement, nous analysons les ressources, tant physiques qu'humaines disponibles dans l'organisation et qui pourraient être d'une certaine utilité pour le programme.

Nous arrêtons ensuite un calendrier d'implantation et établissons clairement les objectifs poursuivis par le programme en conformité avec ceux, plus globaux, de l'entreprise.

Cette dernière étape est d'autant plus importante que les objectifs du programme auront à être diffusés, expliqués et compris par tous.

La dernière activité touche à tout l'aspect opérationnel du système en tentant d'établir les règles, normes et politiques du programme.

Celle-ci doit déterminer les rôles de chacun des intervenants (animateurs, coordonateur, membres, direction), les fonctions qu'ils seront appelés à assumer, la séquence de mise en oeuvre (un, deux ou plusieurs cercles, simultanément ou à intervalle, etc.), le contenu du programme de formation ainsi qu'un calendrier d'implantation.

En résumé, le sous-système de planification et d'établissement des politiques comprend:

1. Définir les problèmes majeurs de l'entreprise.
 - En relation avec la gestion des ressources humaines.
2. Identifier les objectifs de l'entreprise.
 - En matière de gestion des ressources humaines.
3. Identifier les caractéristiques propres à l'industrie.
 - Les menaces,
 - les opportunités.
4. Analyser les ressources disponibles.
 - Les personnes,
 - la gestion du personnel,
 - le matériel disponible (films, cours de formation, etc.).

5. Identifier les attentes de l'organisation.
 - Ce que ça peut rapporter aux promoteurs, à l'organisation et aux employés,
 - ce qu'on attend du programme.
6. Identifier le support à attendre de la direction.
 - Du principe,
 - financier,
 - logistique.
7. Fixer les objectifs du programme.
 - A court terme,
 - à long terme.
8. Etablir un calendrier d'implantation.
 - Les phases,
 - quand?
9. Edicter les règles et modes de fonctionnement.
 - Assigner les tâches,
 - rôles de chacun,
 - le contenu du programme de formation.
 - le déroulement des réunions.

4.4.2 Les outils

Le guide de planification et d'établissement des politiques

Ce guide énumère en détail toutes les étapes du sous-système et est distribué au comité directeur lors d'une réunion régulière. On tente d'en arriver à un consensus sur chacun des thèmes qui y sont développés.

4.5 LES AUTRES ACTIVITES DU SYSTEME

Si l'on réfère au système général d'implantation proposé (schéma VI de la page 99), on s'aperçoit que nous n'avons pas encore parlé de certaines activités qui sont pourtant très importantes. Cette section expliquera donc les mécanismes supportant chacune de ces activités.

4.5.1 Le programme de formation

Outre l'activité de planification et d'établissement des politiques, le comité de direction a comme tâche de bâtir le programme de formation. En fait, c'est au conseiller externe de proposer certaines techniques propres à la formation des membres d'un cercle de qualité, techniques qui auront cependant à être analysées et jugées pour leur pertinence.

Nous ne faisons qu'analyser chacun des cours disponibles et, dans la mesure du possible, tentons de les adapter au caractère particulier de notre entreprise.

Le programme que nous avons mis sur pied comporte deux sections bien précises, l'une s'adressant uniquement aux cadres et l'autre s'adressant aussi bien aux cadres

qu'aux employés. Pour ce dernier groupe de cours, bien que le contenu demeure le même, il y a des différences marquées au niveau des techniques d'enseignement.

4.5.1.1 La formation des cadres

Dans un premier temps, les cadres reçoivent une formation complète de deux jours en animation, leadership et conduite de réunions. Ensuite, une journée est consacrée au brainstorming et à la créativité. Le but de ces cours est de permettre aux cadres de se familiariser avec leur rôle d'animation.

Par la suite, nous avons identifié sept sections ou groupes de cours portant sur des techniques simples d'application et propres aux activités des cercles. Ils sont tous montés de la même façon, c'est-à-dire en deux parties, l'une présentant globalement la technique (à quoi elle sert et dans quelle situation on l'emploie), l'autre expliquant, étape par étape et à l'aide d'exemples, la façon de les utiliser.

Chaque cadre reçoit cette formation de préférence quelques jours avant que ne se tiennent les réunions régulières des équipes. Ces techniques ne sont pas livrées

d'un bloc car nous attendons que les besoins du groupe se fassent sentir pour une technique particulière.

Ces techniques sont:

- Les diagrammes de cause à effet (1) Processus aléatoire
- Les diagrammes de cause à effet (2) Processus analytique
- Les cartes de contrôle
- Les graphiques
- Les histogrammes
- Les graphiques de Pareto
- Les présentations à la direction

Pour nous aider à déterminer la séquence selon laquelle ces cours de formation devraient être livrés, nous avons établi la relation entre le processus de solution de problèmes et les techniques qu'on utilise généralement pour réaliser chacune des activités.

Les étapes de solution de problèmes et leurs techniques

1. Identifier les problèmes dans votre secteur.

- Brainstorming
- Graphiques de Pareto.

2. Définir le problème. S'il est trop vaste, le segmenter en plusieurs petits problèmes et les traiter un à la fois.

- Diagramme de cause à effet.
- Cartes de contrôle.
- Graphiques de Pareto.

3. Approfondir le problème. Recueillir les données.

- Cartes de contrôle.
- Graphiques.
- Histogrammes.

4. Analyser le problème. Trouver toutes les causes possibles; trouver les causes majeures.

- Brainstorming.
- Diagramme de cause à effet
processus analytique.
- Cartes de contrôle.
- Graphiques.
- Histogrammes.

5. Résoudre le problème. Choisir parmi l'éventail des solutions possibles celles qui sont les plus importantes. Planter ensuite la solution retenue.

- Brainstorming.
- Diagramme de cause à effet
l'analyse des solutions.
- Cartes de contrôle.
- Graphiques.
- Graphiques de Pareto.
- Présentations à la direction.

6. Confirmer les résultats. Recueillir l'information additionnelle et tenir un registre sur l'implantation des solutions. La solution retenue a-t-elle résolu le problème.?

- Diagramme de cause à effet.
- Cartes de contrôle.
- Graphiques.
- Histogrammes.

4.5.1.2 La formation des employés

Les employés membres d'un cercle reçoivent la formation en technique de résolution de problèmes selon les besoins du moment. La responsabilité d'administrer la formation revient aux animateurs de chaque équipe qui prennent environ une demi-heure sur le temps de la réunion pour en livrer le contenu. Les membres appliquent ensuite ces techniques à l'identification et à la résolution des problèmes propres à leur secteur.

4.5.2 Les activités d'implantation

Toutes les activités que nous avons décrites jusqu'ici constituaient un préalable à l'implantation. Une fois que tout ce travail fut réalisé, nous avons présenté la technique des cercles de qualité aux cadres (contremaîtres) ainsi qu'aux employés. Il va sans dire que le fait d'avoir monté le dossier avec des employés et des cadres nous a grandement facilité la tâche, puisque les employés, entre eux, en avaient déjà discuté passablement. Ils étaient déjà sensibilisés au programme, mais surtout, ils accordaient une certaine crédibilité au programme puisque certains des leurs avaient contribué à son élaboration.

Ensuite, nous donnons la formation aux cadres tel que nous l'avons décidé en comité et les activités peuvent alors débiter.

Chaque réunion fait alors l'objet d'un compte-rendu sur des formulaires conçus à cette fin et un coordonateur se charge de la compilation pour l'évaluation du fonctionnement du groupe ainsi que du programme par le comité directeur.

4.5.3 Le contrôle des résultats

Il va sans dire que, pour un projet comme le nôtre, le contrôle des résultats est d'une importance primordiale. En effet, pour assurer le développement et la progression du programme dans l'entreprise, on doit obtenir des résultats tangibles. De plus, que ce soit pour la phase de sensibilisation, de formation ou simplement en ce qui regarde les politiques, on doit être capable de se réajuster ou de raffiner ces éléments à mesure que le programme progressera dans l'entreprise. On doit aussi prouver la viabilité du programme en tant que tel quand bien même que ce ne serait pour justifier les efforts et l'argent qui y ont été investis.

Nous avons donc mis en place des mécanismes de

contrôle qui nous permettent de suivre la progression de chacun des groupes et d'évaluer les résultats obtenus.

4.5.3.1 Les contrôles structurels

Comme l'indique le schéma IX, (organisation des cercles de qualité), la structure même des cercles de qualité impose un premier niveau de contrôle qui s'effectue par l'intermédiaire du coordonnateur. Cependant, pour être bien certains que l'information pertinente circule jusqu'à ce niveau, nous avons élaboré des formulaires que chaque animateur a à remplir et à acheminer à la personne responsable des activités de coordination. Celui-ci aura pour tâche de compiler ces résultats tout en s'assurant que les équipes ont tout ce qu'il faut pour progresser normalement. Ces formulaires vous sont d'ailleurs livrés à l'annexe VII et touchent à trois aspects que nous jugeons essentiels, soit:

- Les activités réalisées et l'évaluation des améliorations proposées et implantées (formulaire 1 et 2),
- l'analyse des activités de chaque groupe et les relations interdépartementales et/ou avec l'environnement (formulaire 3, 4 et 5),
- l'analyse du fonctionnement interne dans la

définition des problèmes et des solutions
(formulaire 6 et 7).

Ces mécanismes, nous l'espérons, permettront au comité directeur de pouvoir ajuster le développement et la progression du programme tout en identifiant les lacunes et améliorations à apporter au processus initial.

4.5.3.2 Les contrôles informels

C'est dans la présentation à la direction que les équipes de cercles de qualité pourront vraiment se faire justice. En ce sens, c'est à cette étape que les dirigeants seront à même de constater les carences comme les forces du programme. La qualité de l'analyse, des solutions proposées et de la présentation constitueront, sans aucun doute le meilleur test de la méthode, d'autant plus que nous aurons, à cette étape, des résultats tangibles à évaluer.

CHAPITRE V

CHAPITRE V

CONCLUSION

Le document conçu par le comité de direction et intitulé "La participation des employés par les cercles de qualité, guide à l'intention des utilisateurs des cercles de qualité" conclut sa réflexion de cette façon:

"Assez curieusement, les cercles de qualité entrent en conflit aussi bien avec les cadres qui dénieient aux ouvriers la possibilité de penser qu'avec les ouvriers qui ne sont pas "volontaires" pour penser. Avec les cercles de qualité, une ligne de démarcation sépare les tayloriens des antitayloriens, qu'ils soient ouvriers ou cadres, et c'est sa principale force.

Les Occidentaux croient que la prise de décision par consensus produira des chameaux quand nous voulons des chevaux, mais l'usine de Brookhaven de la General Motors est arrivée, par la seule participation des employés, à des niveaux de qualité et d'efficacité extrêmement élevés. Comme pour d'autres entreprises nord-américaines, ce type de révélations fait en sorte que nos techniques traditionnelles de la gestion des ressources humaines sont de plus en plus remises en question.

La gestion est plus proche de l'art que de la science et ne peut se soumettre à aucune description rigoureuse. Cependant, il appartient aux gestionnaires de permettre aux individus de développer leurs véritables talents à l'intérieur de l'organisation.

L'objectif ultime devant conduire à une conception du travail qui soit moins égoïste, plus coopérative est un processus fort lent car il table sur des valeurs et des comportements profondément enracinés dans nos mentalités nord-américaines. Les cercles de qualité présentés dans ce guide n'ont pas, quoiqu'en disent quelques soi-disant experts, la prétention de changer cet état de fait du jour au lendemain...

En manifestant clairement le désir de lancer son programme de cercles de qualité, la direction régionale de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price prouve, hors de tout doute, qu'elle entend tout mettre en oeuvre pour que la stratégie générale de gestion des ressources humaines énoncée par la compagnie de même que les principes directeurs qu'elle sous-tend, se développent de façon concrète à l'intérieur de son organisation et qu'ils soient autre chose que l'expression de vœux pieux.

Beaucoup de travail reste à accomplir mais nous croyons fermement que le programme à mettre sur pied saura concilier les intérêts de l'entreprise, de ses actionnaires, des employés, des clients et de la collectivité."(16)

Mais dans les faits, qu'en est-il vraiment?
Qu'est-ce que cette démarche a réellement apporté à l'organisation?

Les puristes pourraient nous dire qu'aucun résultat tangible n'est encore ressorti de ces fameuses équipes concert action (nom donné aux équipes de cercles de qualité par l'entreprise). D'emblée, nous admettons cet état de fait, les équipes commençant à peine, et de façon assez

timide, leurs activités.

Cependant, nous pouvons affirmer qu'un pas de géant a été accompli au niveau des mentalités et attitudes. Je crois qu'on a su clairement démontrer à quel point le caractère traditionnel du secteur, de l'entreprise et de la gestion en général contribuaient à augmenter le degré de difficulté d'implantation de cette technique d'avant garde que sont les cercles de qualité. On sait tous à quel point celle-ci repose sur une philosophie de gestion et une ouverture d'esprit peu communes à ce type d'entreprise.

La direction, mais en particulier les cadres qui ont eu à travailler sur le projet, n'aborderont plus jamais de la même façon les relations qu'ils ont quotidiennement avec leurs employés. Cette façon de procéder (encourager la participation), transparaît dans leur comportement de tous les jours. Ils y croient fermement et y mettent énormément d'énergie.

Quant aux employés, après une période d'adaptation marqué de scepticisme et de résistance, ils commencent à y trouver maints avantages. On s'attendait certes à la manifestation de cette résistance mais, peu à peu, on sent qu'elle s'effrite à mesure que tombent les barrières

psychologiques réfractaires et que le climat de confiance s'installe. Après quelques mois d'opération, les résultats du premier cercle commencent d'ailleurs à se faire sentir comme le démontre cette lettre du chef mesureur à ses supérieurs hiérarchiques et dont vous trouverez copie à l'annexe VII.

Une rumeur circule aussi à l'intérieur de l'organisation. Certains groupes de travailleurs commencent à se demander comment il se fait que les mesureurs sont les seuls à être impliqués dans un programme qu'ils semblent apprécier.

Certains cadres (contremaîtres) se demandent aussi comment il se fait que leurs collègues du mesurage reçoivent l'équivalent de plusieurs jours de formation alors qu'eux sont négligés à ce niveau.

En ce qui concerne le mesurage, le projet a atteint un stade de non-retour. Supprimer carrément le programme créerait, au niveau du climat, de la motivation et des relations de travail un effet que nous n'osons envisager. Pour les autres départements, nous nous proposons d'établir clairement la crédibilité du programme auprès des employés et de prouver à la haute direction la viabilité du projet

avant d'étendre notre champ d'action. Le temps fera le reste. Cette conviction, les instigateurs du projet ainsi que moi-même la pressentons et la partageons de façon égale. L'avenir, nous en sommes persuadés, saura nous donner raison.

CHAPITRE VI

CHAPITRE VI

REFLEXION ET PROSPECTIVES

Ce mémoire de recherche fut réalisé en accord avec la méthodologie des systèmes souples de Checkland et de la recherche-action. Je considère que ce chapitre est l'occasion qui nous est fournie pour livrer nos impressions sur cette même méthode et approfondir des concepts académiques passablement bouleversés par la réalité.

Il va sans dire que cet exercice, qui comporte une certaine dose de partialité et de subjectivité, n'engage que ma responsabilité. Ce ne sont d'ailleurs que des réflexions personnelles basées sur mes quelques expériences et que je vous livre sans prétention.

Je profite aussi de l'occasion pour porter une appréciation sur le concept des cercles de qualité développé à l'intérieur de ce mémoire.

6.1 La méthodologie des systèmes souples de Checkland

Sans vouloir trop entrer dans le détail, je me permets de signaler que la méthode utilisée pour la réalisation de ce mémoire et développée par Peter B. Checkland relève d'une conception et d'une vision globalisantes de l'organisation, par opposition au réductionnisme de l'approche analytique.

En effet, la perspective structurelle de l'approche analytique traditionnelle propose que l'on mette l'accent sur la tâche, les structures et l'autorité dans l'analyse de l'organisation. L'approche systémique, quant à elle, propose que l'on aborde les problèmes en se concentrant sur la manière dont les ressources et l'information circulent à travers les diverses activités du système organisationnel. A cet égard, les flux de matières, de personnel, de monnaie et d'information qui relient les différentes activités donnent une vue horizontale de l'organisation, par opposition à l'analyse verticale de l'approche traditionnelle.

Bien que cette conception (globalisme) trouve son origine dans l'antiquité, ce n'est que tout récemment que Checkland a su développer une méthode d'analyse systématique des entreprises selon cette perspective. Cet élément

(l'aspect systématique dans l'analyse systématique), constitue, à mon avis, la principale force de la méthode dans l'élaboration d'un diagnostic d'entreprise.

6.1.1 La méthode appliquée au diagnostic organisationnel

Dans l'application de sa méthode, Checkland propose que nous procédions, dans un premier temps, à la description de la situation problématique. Il s'agit ici de dresser un portrait global de l'entreprise, de son environnement, de ses structures, du climat et des différents processus (transformation, gestion, etc.). On se retrouve donc avec un super-système d'activités décrivant les interrelations entre les activités majeures du système lui-même et de son environnement, auxquels sont greffées quantités d'informations reliées au climat et aux structures. C'est à partir de cette "image riche" de l'entreprise, ou si on préfère, de ce portrait de la réalité que le diagnostic d'entreprise aura à être posé.

Par la suite, en identifiant et en passant en revue les points litigieux mis en évidence dans cette description de la situation, nous procédons à la phase d'ancrage. Cette étape cruciale détermine la perspective sous laquelle nous nous proposons d'orienter nos efforts. Les intervenants

(acteurs et chercheurs) doivent se donner un point de vue à retenir, un angle à privilégier face à l'ensemble de la situation problématique. Cet exercice fait en sorte que le concepteur n'est plus celui qui impose sa rationalité et son savoir dans un plan qu'il considère comme optimal pour l'entreprise, mais bien que l'optimalité de la solution qui sera générée passe par son acceptation face à l'ensemble des intervenants.

En fait, cette étape repose sur un postulat qui propose que la meilleure des solutions est encore celle qui sera appliquée puisque tous les intervenants y auront adhéré.

Par la suite, le chercheur doit bâtir un modèle susceptible de résoudre la situation problématique décrite dans l'ancrage et vérifier sa concordance avec la réalité dans un processus d'échange et de consultation avec les clients et acteurs du système. L'identification des changements à apporter, leur application et le contrôle des résultats doivent aussi faire partie intégrante de ce système et leur mise en force, relever des intervenants dans un processus continu d'ajustement et de raffinement.

6.1.2 L'application dans l'entreprise

Je l'ai déjà mentionné, l'intervention qu'il m'a été donné de réaliser s'inscrivait à l'intérieur d'un mandat prédéterminé et rattaché à la gestion des ressources humaines d'une entreprise de type multinationale. Bien que plusieurs interventions ont été réalisées à l'intérieur d'entreprises de petites et moyennes tailles, d'organismes à but non lucratif et de coopératives, il n'existait, à ma connaissance, aucune application de la méthodologie des systèmes souples de Checkland dans une entreprise de la taille d'Abitibi-Price. En ce sens, la description de la situation problématique créa, dans mon cas, une difficulté supplémentaire. En effet, j'étais aux prises avec le dilemme suivant: dans une description qui doit être aussi fidèle que possible de la réalité, comment identifier les éléments pertinents d'une entreprise qui exerce ses activités à l'échelle mondiale ?

Heureusement (ou malheureusement), j'affrontais une autre réalité exclusive dans l'application de la méthode, les clients du système ayant préalablement déterminé le type de changements qu'ils croyaient devoir mettre en force dans leur entreprise. De plus, ils avaient choisi le groupe de travailleurs qu'ils comptaient impliquer.

Du coup, le modèle conceptuel correspondant à une technique particulière guida le degré de pertinence de l'analyse de la situation problématique. Le choix et la validation du point d'ancrage relevant du degré de concordance entre ces deux éléments (problématique et modèle) dans un effet rétroactif d'ajustements d'un modèle global vers un modèle adapté à la réalité, tout ceci devant conduire à l'implantation de changements contrôlables dans leurs effets.

Il va sans dire que dans son application, maintes difficultés furent rencontrées, en particulier en ce qui concerne la cueillette des informations nécessaires à l'élaboration de la problématique. Bien que j'eus, au départ, expliqué la façon dont j'entendais procéder par une présentation schématisée de la méthode, je devais constamment justifier la demande d'information en relation avec le programme que nous étions à mettre sur pied.

Je demeure persuadé que la méthode qui propose d'analyser globalement toute l'organisation avant d'arrêter une perspective, un point de vue auquel chacun des intervenants doit adhérer constitue une méthode qui a beaucoup d'avenir, en particulier dans le domaine de la

consultation auprès des entreprises. Cependant, si elle est bien adaptée au chercheur, pris dans son sens académique, elle nécessite de la part du consultant un effort de vulgarisation peu commun. De plus, le client qui appelle la consultation externe n'est pas toujours ouvert à une analyse complète et globale de son organisation. Il l'est même rarement. Dans son esprit, l'analyse d'un problème de marketing, comme le lancement d'un nouveau produit, ou l'expansion vers d'autres marchés, etc., n'a, pour ainsi dire aucune relation avec la façon dont il administre son entreprise, la façon dont il produit, ou le climat dans l'entreprise, même si l'on sait que le tout est intimement lié. La recherche de toutes les implications d'un changement particulier est un objectif fort louable, mais on doit admettre qu'il est beaucoup plus facile de s'en remettre au mandat initial, d'autant plus que l'acquisition de cette connaissance globale nécessite des investissements supplémentaires en temps, pour l'analyste, donc en argent pour le client.

L'effort de vulgarisation doit aussi être une préoccupation constante lors de la rédaction du rapport. Si dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de deuxième cycle, la terminologie est prédéterminée et aide le chercheur à bâtir un rapport d'une précision et d'un niveau

scientifique acceptable, il serait à mon avis mal vu de présenter, sous cette forme, un rapport de consultation proprement dit.

Le développement et la croissance d'une méthode comme celle de Checkland en dehors des limites académiques qui nous sont imposées passe, à mon avis par trois points précis, soit:

1) La vulgarisation d'une terminologie académique vers une terminologie plus à la portée du commun des mortels, tant dans son application que dans la rédaction des rapports.

2) L'application systématique et simplifiée de la méthode à toutes les interventions de diagnostic dans les entreprises.

3) La promotion des avantages comparés de la méthode par rapport à l'approche traditionnelle et son acceptation par le client.

Pour ma part, le premier de ces points, soit la vulgarisation de la terminologie et des concepts s'est effectuée progressivement à la suite de rencontres

périodiques avec un comité formé de dirigeants.

Nous avons aussi, en cours de réalisation, produit une série de rapports périodiques correspondants à chacune des grandes étapes de réalisation, soit:

1. Rapport sur l'ensemble de la situation et faisabilité du projet (image riche).

2. Guide à l'intention des utilisateurs des cercles de qualité (ancrage, revue de littérature, modèle conceptuel).

3. Planification et établissement des politiques (implantation)

Bien que ces rapports respectaient, dans les grandes lignes, la méthode de diagnostic proposée dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, ils étaient présentés de façon succincte et utilisaient une terminologie beaucoup plus adaptée aux personnes auxquelles ils s'adressaient.

6.2 Les cercles de qualité, prospective

Les cercles de qualité sont voués à un avenir prometteur. Je suis persuadé que les sociétés québécoises peuvent tirer grand avantage de cette technique de gestion participative. Bien qu'on leur fasse certains reproches, notamment celui de ne pas modifier la relation du travailleur avec sa tâche et de ne pas modifier la distribution du pouvoir dans l'entreprise, je demeure convaincu que les cercles de qualité doivent être considérés comme une méthode très valable et très efficace d'amélioration des conditions de vie en entreprise.

Il faut, bien sûr, que la direction fasse preuve d'une certaine ouverture d'esprit et en accepte toutes les implications. On doit éviter l'approche cafétéria qui consiste à ne retenir, des cercles de qualité, que ce qui fait l'affaire de la direction. On bâtit un tel programme en conservant toutes les caractéristiques essentielles de la technique. En réalité, on ne doit escamoter aucune des étapes de réalisation, que ce soit au niveau du diagnostic, de la formation ou de la structure administrative supportant le programme.

Comme dans bien des domaines, c'est encore la

grande entreprise qui marque le pas. Les succès d'entreprises comme IBM, Ford, GM qui ont su se relever de crises graves en adoptant un système semblable en sont la preuve. On s'est enfin rendu compte qu'il peut être rentable d'encourager la participation des employés, d'investir dans la formation, de permettre à des employés de faire autre chose d'intéressant que leur travail habituel. On leur redonne enfin la possibilité de penser, d'exprimer leur opinion, d'être autre chose que l'appendice de machines. Les succès phénoménaux remportés par les équipes en opération dans ces entreprises prouvent la viabilité du système. Les PME ne peuvent que se laisser entraîner dans ce nouveau courant de pensée.

Les prochaines années seront marquantes et il est à espérer que cette technique saura être développée de façon rationnelle, car ce n'est pas une panacée à tous les maux, mais un formidable outil de développement.

6.2.1 La gestion des ressources humaines des années 80

Dans un article de la revue Les affaires du mois de septembre 1984, on pouvait lire:

"Nous ne serons pas en mesure de répondre à l'exigence fondamentale d'une reprise sérieuse de nos entreprises (l'amélioration

de la productivité) tant que nous, les cadres, n'auront pas découvert que ce sont nos employés et non la technologie qui sont la véritable clé de la productivité.

Même si la valorisation des ressources humaines est encore plus aigüe dans la grande entreprise, on retrouve la même préoccupation dans les entreprises de taille plus modeste. "Mieux gérer le capital humain", tel était le thème que s'étaient donné les dirigeants de PME, au congrès auquel s'adressait M. Landry: "On y a parlé d'amour, d'écoute, de communication et de rattrapage plutôt que de systèmes de gestion!" Le besoin de voir changer les choses se voit partout..."(17)

Le véritable défi du management des années 80 est de comprendre les nouvelles réalités du monde du travail et de s'y adapter. Mais, quelles sont-t-elles ces nouvelles réalités? Qu'est-ce qui fait que la majorité des entreprises considèrent maintenant la productivité du travail comme étant un problème si pressant?

Il y a d'abord la concurrence. Ce n'est pas une réalité nouvelle diront les puristes. J'abonde en effet dans le même sens. La concurrence au niveau des petites entreprises comme des grandes a toujours existé. Cependant, le choc provoqué par les Japonais dans l'industrie de l'automobile, entre autres, a mis en évidence la fluidité des marchés. Nul n'est aujourd'hui à l'abri de la concurrence, en particulier en cette ère de communication et d'informatique. Les habitudes de consommation sont sujettes

à des changements si subits que les entreprises doivent maintenant viser l'excellence en tout pour espérer garder ou se maintenir dans une niche quelconque du marché.

L'avènement technologique est aussi une réalité de plus en plus présente. Conception assistée par ordinateur, systèmes de gestion informatisés, bureautique, robotique, informatique, etc. On entend plus parler que de celà. Encore là, l'introduction de ces nouvelles technologies qui augmentent incontestablement la productivité des organisations pose de nouveaux problèmes.

D'abord, on l'a dit, les entreprises doivent, pour demeurer concurrentielles, de réagir rapidement. L'introduction d'une technologie particulière dans l'entreprise A, est forcément suivie par son concurrent qui, à son tour, est suivi par un autre, etc. A plus ou moins long terme, toutes les entreprises d'un même secteur (c'est une véritable question de survie) doivent réagir à leurs concurrents (pensez à la robotisation dans l'industrie de l'automobile). Cette course à la technologie est une activité à haute intensité capitaliste réalisée au prix d'efforts souvent hors de proportion.

Mais que se produira-t-il quand toutes les

entreprises d'un même secteur disposeront de technologies semblables? Qu'est-ce qui fera la différence?

Sans risquer la moindre erreur, je puis affirmer que l'entreprise qui aura su concilier technologie et main-d'oeuvre aura les meilleures chances d'emporter la palme. Actuellement, malgré les sommes astronomiques qui sont affectées aux changements technologiques, ceux-ci créent souvent plus de problèmes qu'ils n'en règlent.

L'entreprise d'aujourd'hui ne peut plus se payer le luxe d'avoir des employés mécontents ou insatisfaits. Elle ne peut se payer le luxe d'un climat invivable ou de relations de travail conflictuelles. Tout va trop vite, tout est trop changeant. Elle doit, au contraire, exploiter à fond la créativité des individus, leur bon sens, leur sens du devoir, leur sentiment d'appartenance, ne serait-ce que pour la survie de l'entreprise et la sauvegarde des emplois. Les employés ne demandent d'ailleurs généralement que cela. Qu'on leur donne des responsabilités, qu'on leur fasse confiance, qu'on leur donne l'occasion de prouver leur réelle valeur. Rien n'est plus dévalorisant qu'un travail routinier, monotone et qui, de surcroît, est encadré, normalisé, surveillé et contrôlé rigoureusement.

Les travailleurs, de plus en plus instruits, de mieux en mieux qualifiés, de plus en plus informés, sont mûrs pour de tels changements. Les traditionnels affrontements entre patrons et employés, les relations de pouvoir, les styles directifs, tout est remis en question. On est de plus en plus las des affrontements perpétuels, d'un côté comme de l'autre. L'heure est à la concertation entendons-nous souvent. Mais l'heure est aussi à l'action. Le patronat reconnaît qu'il doit changer quelque chose dans son comportement et le syndicat attend la manifestation de ce changement.

A cet égard, les cercles de qualité représentent un pas dans la bonne direction car ils disposent de deux atouts majeurs. La prise en charge par les employés des activités reliées à leur secteur et la formation.

6.2.2 Les cercles de qualité et la PME

Les dirigeants de PME reconnaissent que la formation de la main-d'oeuvre et la productivité du travail sont leurs plus grandes préoccupations. Dans les faits, le dirigeant de PME accorde très peu de temps à la résolution de ce problème, pris comme il l'est avec les problèmes administratifs, de production, de financement, de marché,

etc. Ce n'est donc pas étonnant de remarquer la présence de celui-ci dans les PME puisque très peu d'efforts sont déployés pour le résoudre. Pourtant, comparativement à d'autres formes d'amélioration de la productivité, l'amélioration de la productivité du travail est à faible intensité capitalistique. On investit volontier des centaines de milliers de dollars dans l'équipement, la modernisation des installations, etc., mais les quelques milliers de dollars de formation de la main-d'oeuvre nous apparaissent comme une dépense souvent inutile. Peut-être les dirigeants pensent-ils ainsi parce qu'ils ne croient pas vraiment que cela puisse se traduire par une augmentation de la productivité. C'est cette mentalité qu'il faut changer car, en bout de ligne, si la technologie est à la portée de tous, c'est avant tout l'efficacité du personnel qui saura distinguer les entreprises les plus performantes de celles qui le sont moins.

En celà, les cercles de qualité représentent, pour la PME, un outil de développement qu'on ne peut plus se permettre d'ignorer car:

1. Il amorce le changement des mentalités et des attitudes essentiel aux entreprises des années 80.

2. Il représente un investissement relativement faible (entre 10,000 \$ et 15,000 \$ pour le premier cercle et presque rien pour les suivants).

3. Il est rentable, c'est-à-dire que les sommes investies sont souvent récupérées dès la première année.

4. Il donne aux employés l'opportunité de faire la preuve de leurs compétences, de se prendre en main et favorise la communication.

5. Il permet de bâtir un programme de formation basé sur des techniques simples qui profitent tant aux cadres qu'aux employés.

6. Il modifie progressivement la relation de pouvoir. La hiérarchie ne se définit plus comme simple émetteur mais comme émetteur-récepteur.

CITATIONS

ET

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES CITATIONS

- (1) ABITIBI-PRICE, Principes directeurs régissant la stratégie de gestion des ressources humaines, Abitibi-Price, mars 1983..p.4.
- (2) PREVOST PAUL, Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic intervention et à la recherche-action, Leer, 1983.p.40
- (3) COTE-LEGER, BELANGER, BERGERON, JACQUES, Les aspects humains de l'organisation, ed. Gaëtan Morin et ass., Chicoutimi, 1979.p.290.
- (4) DESILEST RAOUL, L'industrie du bois et la mécanisation des opérations forestières, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec, 1979.p.30.
- (5) ABITIBI-PRICE, Principes directeurs régissant la stratégie de gestion des ressources humaines, Abitibi-Price, mars 1983.p.7.
- (6) ABITIBI-PRICE, Principes directeurs régissant la stratégie de gestion des ressources humaines, Abitibi-Price, mars 1983.p.8.
- (7) DUBOIS PIERRE, Les cercles de qualité, une technique de gestion participative efficace, Woods Gordon, 1982.
- (8) DUBOIS PIERRE, Les cercles de qualité, une technique de gestion participative efficace, Woods Gordon, 1982.
- (9) BECKARD RICHARD, Le développement des organisations: stratégies et modèles, Dalluz, 1975.p.9.
- (10) LAFLAMME MARCEL, Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Gaëtan Morin et ass.,Chicoutimi, 1977.
- (11) BERGERON JEAN-LOUIS, TURCOTTE PIERRE R., Les cercles de qualité, nature et stratégie d'implantation,Montréal, Les éditions Agence d'Arc inc., 1984.p.52.
- (12) OUCHI WILLIAM, La théorie Z, faire face au défi japonais, Inter Editions, Paris, 1982.p.27

(13) PREVOST PAUL, Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic intervention et à la recherche-action, Leer, 1983. p.17

(14) ABITIBI-PRICE, La participation, clé du succès, Abitibi-Price inc., mars 1983. p.6.

(15) ABITIBI-PRICE, Principes directeurs régissant la stratégie de gestion des ressources humaines, Abitibi-Price, mars 1983.p.75.

(16) LE COMITE DES DIRIGEANTS D'ABITIBI-PRICE, La participation des employés par les cercles de qualité: guide à l'intention des utilisateurs des cercles de qualité, Abitibi-Price, 1984.p.44.

BIBLIOGRAPHIE

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL, Quality circles: tools and theory, A.S.Q.C. technical conference transactions, Toronto, 1976.

ASSOCIATION QUEBECOISE POUR LA FORMATION ET LA PERFORMANCE REGION DE QUEBEC, Les cercles de qualité, Québec, 1981.

BECKARD RICHARD, Le développement des organisations: stratégies et modèles, Dalluz, 1975.

BERGERON JEAN-LOUIS, TURCOTTE PIERRE R., Les cercles de qualité, nature et stratégie d'implantation, Montréal, Les éditions Agence d'Arc inc., 1984.

COTE-LEGER, BELANGER, BERGERON, JACQUES, Les aspects humains de l'organisation, ed. Gaëtan Morin et ass., Chicoutimi, 1979.

INTERNATIONAL CITY MANAGEMENT ASSOCIATION, Employee involvement: a local government approach to quality circles, user guide, I.C.M.A. training institute, Washington, 1982.

LAFLAMME MARCEL, Diagnostic organisationnel et stratégie de développement: une approche globale, ed. Gaëtan Morin et ass., Chicoutimi, 1977.

LAFLAMME MARCEL, Dix approches pour humaniser et développer les organisations, ed. Gaëtan Morin et ass., Chicoutimi, 1979.

OUCHI WILLIAM, La théorie Z, faire face au défi japonais, Inter Editions, Paris, 1982.

VOLLE JACQUES, Comment les japonais qui produisaient mal produisent maintenant trop bien, ed. Hommes et Techniques, 1982.

ANNEXES

ANNEXE ILISTE DES PRODUITS FABRIQUÉS PAR ABITIBI-PRICE**Le papier journal**

Le papier journal fabriqué dans dix des papeteries de l'entreprise équivaut à 20 % de la production canadienne et fait d'Abitibi-Price, la plus grande entreprise de fabrication et de commercialisation de papier journal au monde.

Chaque année, l'entreprise en fabrique environ deux millions de tonnes et 80 % de cette production est vendue en Amérique du Nord. Le reste est écoulé dans près de 38 pays dont le Mexique et le Royaume-Uni.

* * * *

Papiers non couchés à base de pâte mécanique

Les papiers à base de pâte mécanique fabriqués aux papeteries de Sault-Ste-Marie et de Kénogami servent à l'impression de catalogues, livres de poche, annuaires téléphoniques, suppléments publicitaires et magazines. Abitibi-Price en est le plus grand fabricant en Amérique du Nord.

Pâte kraft et cartons

La pâte kraft de haute qualité au sulphate est un produit de base entrant dans la fabrication de livres, papiers d'impression, papiers mousseline et papiers à cigarettes. La majorité de la production de l'entreprise est utilisée dans ses propres usines de papiers fins. Le reste est vendu sous forme de pâte commerciale.

* * * *

Les papiers fins

L'expression "papiers fins" sert à désigner quelque 200 catégories de papiers d'impression, de papiers d'écriture et de papiers couverture de grammages et de couleurs variés. La majeure partie de la production de papiers fins est vendue au Canada.

* * * *

Les produits du papier

Les filiales d'Abitibi-Price fabriquent et distribuent certains produits du papier tel enveloppes, cahiers d'exercices, papier à lettre, papeterie diverse et blocs d'écriture.

De plus, certaines d'entre elles fournissent une gamme complète de produits d'emballage à des fins industrielles ou de ventes au détail. Elles assurent aussi la distribution des produits des papiers fins auprès des marchands répartis dans tout le pays.

* * * *

Les matériaux de construction

L'usine de Roaring River, en Caroline du Nord, fabrique un revêtement extérieur destiné à la construction résidentielle alors que l'usine d'Alpena, au Michigan produit une vaste gamme d'agglomérés pour les secteurs industriel et commercial, utilisé dans l'industrie du meuble et de la construction.

On produit aussi des moulures préfinies de bois et de plastique en Indiana pour répondre aux nouvelles demandes sur le marché de la construction et de la rénovation.

* * * *

Le bois d'oeuvre

Le groupe Abitibi-Price est le plus grand

producteur de bois d'oeuvre de l'Est du Canada avec une production de plus de 350 millions de pieds linéaires. Pour ce faire, elle dispose de six scieries dont une sise à Falardeau au Saguenay.

* * * *

Les mines

La division des ressources minières supervise la participation d'Abitibi-Price dans deux mines en activité à Sturgeon Lake (Ontario) et Buchans (Terre-Neuve). L'entreprise possède, en outre, une participation de 40 % dans Matagami Mines Limited qui produit du zinc, du cuivre, du plomb, de l'argent et de l'or dans la région de Sturgeon Lake.

ANNEXE II

QUESTIONNAIRES PORTANT SUR:

LE CLIMAT, LA SATISFACTION ET LES COMMUNICATIONS

4.0 ANALYSE DU DEGRE DE SATISFACTION DES EMPLOYES

Toujours dans le but de nous aider à fixer des objectifs clairs pour le programme, une brève analyse du niveau de satisfaction des employés s'impose. Le questionnaire élaboré ci-après nous donne à réfléchir sur cet aspect de la question.

QUESTIONNAIRE (4.0)

1) les employés sont fiers d'appartenir à cette organisation.

2) La direction ne se gêne pas pour vous dire qu'un travail a été bien fait

3) La direction donne de réels défis aux employés

4) La direction récompense bien les employés qui ont de bons résultats.

5) Ceux qui sont promus le sont parce qu'ils sont les meilleurs.

d'accord	+ou- d'acc	+ou- désa	désaccord

6) Il est clair que la direction veut améliorer la performance.

7) Les employés reçoivent plus d'encouragements que de critiques.

8) L'organisation a la réputation de bien traiter ses employés.

--	--	--	--

5.0 LE CLIMAT ET LES COMMUNICATIONS

Quel est le niveau de coopération dans votre organisation? Y favorise-t-on le travail d'équipe? Empêche-t-il votre service de développer ses capacités? Existe-t-il une rivalité bénéfique entre votre département et les autres à l'intérieur de l'entreprise?

Le prochain questionnaire s'attarde spécifiquement aux relations interdépartementales et aux problèmes qui peuvent y exister.

Les résultats prennent leur importance dans le fait qu'ils nous donnent un bon indice du climat et de la qualité des communications entre les différents départements de l'entreprise.

De plus, comme pour les autres questionnaires, il nous fournit un excellent point de repère qui nous permettra de mesurer les effets de la mise en force du programme de cercle de qualité.

8. Le groupe des hauts dirigeants travaille en équipe plutôt qu'individuellement.

9. Les managers font des efforts pour assister leurs subordonnés.

10. L'absentéisme n'est pas un problème ici.

--	--	--	--

ANNEXE IIICOMITE DES DIRIGEANTSRAPPORTLE CHOIX DU GROUPEPRINCIPALES CONCLUSIONS1.1 Problèmes identifiés-MESUREURS

- Communiquent peu
- Evoluent dans un milieu ou ils sont isolés
- Prennent très peu les devants
- Evoluent dans une industrie traditionnelle
- Ont des conditions de travail difficiles (en forêt, éloignement, courte période d'emploi, etc.)
- Effectuent un travail routinier

-CADRES

- Peu habitués à demander la participation des employés
- Manque de formation en animation.

1.2 Les éléments positifs

-MESUREURS

- Petit syndicat ou la communication est plus facile
- Il y a peu de griefs et le climat est acceptable
- Le syndicat et les mesureurs accueillent positivement le programme
- Entre eux, les mesureurs s'aident beaucoup
- Ils sont fiers de leur travail
- Ils ont un potentiel créateur certain (activités à l'extérieur etc.).

-CADRES

- Reçoivent positivement la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines
- Ont eux-même demandés de la formation spécialisée en animation.

-DIRECTION

- Sont habitués à travailler en réunion
- Ont une formation positive (M.B.O., session d'évaluation du rendement)
- La direction de chicoutimi comprend très bien les limites et implications de la technique.

ANNEXE VILE COMITE DES DIRIGEANTSRAPPORTPLAN DE COMMUNICATION

1. LE CONTENU DU MESSAGE

1.1 Les points à insister

Pour que le message ait le maximum de chances de passer, nous nous devons d'insister sur:

- La stratégie de gestion des ressources humaines, ses implications et son développement dans l'entreprise.
- l'aspect expérimental du projet (projet pilote),
- le programme de formation,
- la modification des attitudes et des rôles de chacun (animation et leadership plutôt que superviseur contrôleur),
- la rentabilité à long terme pour l'entreprise du succès d'un tel programme.

1.2 Les personnes touchées**La haute direction**

Pour ce qui est de la haute direction, nous nous

devons d'insister sur le développement du programme dans le cadre de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines, sur l'aspect productivité et sur l'impact du projet concernant la modification du processus décisionnel.

Les cadres

Nous nous devons d'insister sur le fait que le programme n'entraînera pas chez eux, une perte d'autorité mais modifiera leur façon de diriger. Cette façon de faire (animer au lieu de commander) occasionnera au contraire un accroissement de leurs responsabilités.

Les employés

Parce que nous avons besoin des capacités individuelles pour remettre entre les mains des employés la résolution des problèmes qui touchent leur milieu de travail, nous nous devons d'insister sur le fait que nous croyons en cet énoncé et que nous sommes prêt à y accorder tout le support nécessaire, notamment par un programme de formation.

2. LA MANIERE

Parce-que nous voulons au départ établir la crédibilité du programme, il a été convenu de monter une

seule présentation qui puisse convenir à tous. Cette façon de procéder saura, nous le croyons, démontrer aux employés que nous n'avons rien à cacher.

C'est par la période de question suivant cette présentation qu'il nous faudra insister sur des points différents pour convaincre nos interlocuteurs.

Il a donc été décidé de monter cette présentation sur diapositives appuyés d'un texte enregistré sur cassettes. Nous croyons que cette façon de procéder évitera les omissions sur des principes de base et créera cette impression de professionnalisme démontrant tout le sérieux des dirigeants impliqués.

ANNEXE V

LA PARTICIPATION DES EMPLOYES

PAR

LES CERCLES DE QUALITE

GUIDE

A L'INTENTION DES UTILISATEURS

DES

CERCLES DE QUALITE

TABLE DES MATIERES

chapître	page
1. Introduction.....	1
2. Pourquoi impliquer les employés?.....	4
2.1 La productivité du travail.....	5
2.2 La motivation des employés.....	7
2.3 Le climat dans l'organisation.....	8
3. Comprendre les cercles de qualité.....	10
3.1 Les outils des membres.....	13
3.2 Organisation et fonctionnement des cercles..	14
3.3 Pourquoi les cercles de qualité échouent-ils?	18
3.4 Analyser la philosophie de gestion.....	19
3.5 S'assurer la collaboration du syndicat.....	20
3.6 Les éléments clés d'un programme de cercles de qualité.....	22
3.7 L'avantage des cercles de qualité.....	25
3.7.1 La théorie des besoins.....	25
3.8 Le fonctionnement des groupes.....	31
3.8.1 L'identification du problème.....	31
3.8.2 La sélection du problème.....	33

3.8.3 L'analyse du problème.....	34
3.8.4 L'élaboration de la solution.....	35
3.8.5 La présentation au management.....	35
4. Implanter le programme.....	38
4.1 Identifier les objectifs et développer ses politiques.....	38
4.2 Sélectionner un premier secteur.....	39
4.3 Développer un programme de formation.....	40
4.4 Diriger la formation.....	41
4.5 Débuter les activités du cercle.....	42
4.6 Réviser les résultats du programme.....	43
CONCLUSION.....	44

ANNEXE VI

LE COMITE DES DIRIGEANTS
SOMMAIRE DU RAPPORT
SUR LA FAISABILITE DU PROJET

1. LES CADRES

Eléments positifs

- Acceptent et comprennent les implications de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines,
- sont conscients du très peu d'implication des employés
- tentent, autant que possible de demander l'avis des employés quand survient un problème,

Eléments négatifs

- Ils reconnaissent leur manque de formation dans le domaine,
- ont de la difficulté à passer du rôle de superviseur contrôleur à celui d'animateur et de leader,
- se butent au manque de coopération des employés.

2. LES EMPLOYES

Eléments positifs

- Les mesureurs sont fiers du travail qu'ils effectuent,
- ils accueillent positivement la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines,
- il y a très peu de conflits entre eux et l'organisation,
- ils s'aident beaucoup entre eux,
- le climat de travail est assez bon.

Eléments négatifs

- Emettent des réserves sur la bonne volonté de l'organisation (septicisme)
 - se demandent où l'organisation veut en venir,
 - innover très peu, se contentent de suggestions occasionnelles,
 - démontrent très peu de dévouement.

A la suite de cet exercice, le comité s'est demandé s'il n'était pas prématuré de penser lancer un tel programme. On a donc envisagé d'autres alternatives tels les comités d'étude, les séances d'information, les

consultations non systématiques etc. pour finalement se rendre compte que, d'une certaine façon un programme de cercles de qualité chez les mesureurs offrait certains avantages non négligeables.

1. Ils permettent de bâtir un programme de formation répondant aux attentes des cadres.(animation, communication, leadership)

2. On envisage de l'implanter dans une petite unité de négociation (syndicat des mesureurs) qui est en quelque sorte une entreprise dans l'entreprise ce qui aurait moins d'impact en cas d'échec.

3. C'est une occasion de démontrer à toute l'entreprise que la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines est quelque chose de sérieux et qu'on entend y mettre les efforts nécessaires.

Dans cette optique, le comité a décidé de poursuivre ses efforts dans l'élaboration d'un plan complet visant à obtenir tout le support nécessaire pour le développement d'un programme pilote de cercles de qualité dans l'entreprise.

ANNEXE VII

FORMULAIRES DE CONTROLE

RAPPORT D'ACTIVITES

191

date	departement	duree de la reunion
------	-------------	------------------------

secretaire	chef de departement
------------	---------------------

but de la reunion

activites

actions a entreprendre

commentaires

suivi

solution proposee

ameliorations (quantifier quand c'est possible)

1. qualite

2. productivite economies realisees

3. reaction des employes

membres de l'equipe (liste)

soumis par

date

s.v.p., joindre une copie de ce rapport a votre presentation et en remettre une autre au coordonateur

nom de l'equipe

departement

no.

description du travail accompli par le groupe

signature du responsable

date	
------	--

tel:

ANALYSE DES ACTIVITES DU GROUPE

departement	no	date
activite		

interne

quoi
qui
mesures a prendre

travail accompli dans le departement

externe

quoi
a qui
mesures a prendre

ANALYSE DES ACTIVITES DU GROUPE

195

departement	no.	date
-------------	-----	------

avez-vous consulte des fournisseurs pour etablir vos besoins ? ☐ oui ☐ non

quels sont-ils ?	

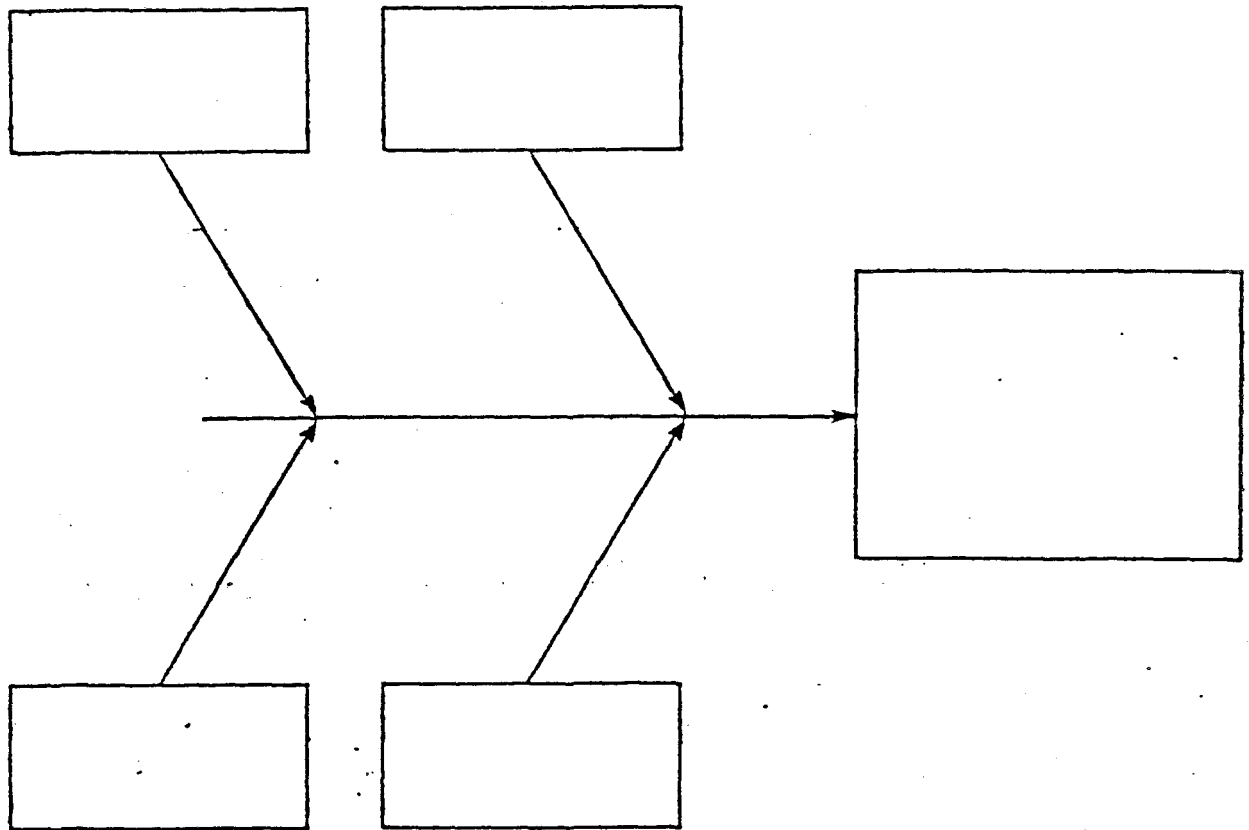
avez vous consulte des clients ? ☐ oui ☐ non

quels sont ils ?

mesurez vous cette activite ? ☐ oui ☐ non
 le pouvez vous ? ☐ oui ☐ non ?
 le voulez vous ? ☐ oui ☐ non ?

DE CAUSE A EFFET

196



description du probleme

note

envoyeur

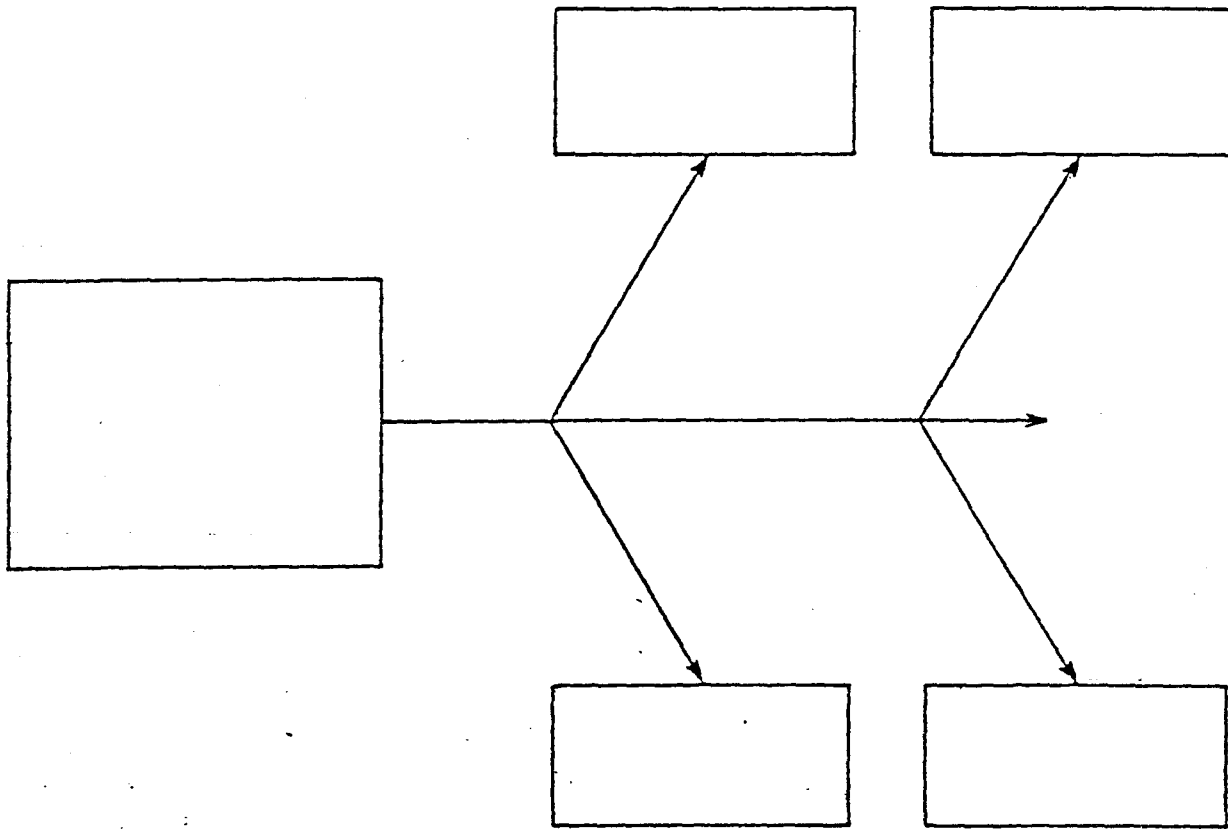
dept.

date

DIAGRAMME DE CAUSE A EFFET

L'ANALYSE DES SOLUTIONS

197



description de la solution

notes

envoyeur

dépt

date

ANNEXE VIII

LETTRE D'APPRECIATION DU PROGRAMME EN COURS

LA COMPAGNIE PRICE LIMITÉE

À C.H. Caron DATE 1985-02-15
DE L.R. Beaulieu
OBJET Cercle de qualité DOSSIER

Au département du mesurage et contrôle la technique des cercles de qualité fait suite aux stratégies de gestion des ressources humaines.

Du 7 septembre au 15 octobre 1984, des réunions ont lieu à chaque semaine, à tous les lundis, au bureau de Chicoutimi. Trois (3) mesureurs ont pour tâche d'étudier le concept des cercles de qualité; durant cette période, ils ont l'opportunité de suivre des cours, intitulé "Conduite de réunions" d'une durée de deux (2) jours et "Brainstorming" d'une durée d'une (1) journée.

Le 15 octobre 1984, nous formons la grande équipe des "cercles de qualité", soit douze (12) mesureurs, travaillant à Sud-Kénogami, Shipshaw-Sud ainsi que notre mesureur à la Scierie Péribonca. Après cette journée d'information, nos mesureurs sont très encouragés et se disent tous volontaires à faire partie de cette équipe, qui sera appelé "Groupe des Douze".

Du 15 octobre au 21 décembre 1984, des réunions ont lieu à chaque semaine, tous les lundis, au bureau de Chicoutimi.

Après quelques assemblées du "Groupe des Douze", le comportement du groupe est différent, ils s'engagent eux-mêmes dans la voie du changement, l'attitude, la pensée, la communication ainsi que la participation. Ils cherchent à développer leur ingéniosité.

Le groupe possède maintenant une structure et des méthodes de travail, nous avons commencé à résoudre des problèmes. En bref, je considère les résultats comme étant positif.

Au département du mesurage, nous étions très anxieux de connaître les dépenses encourues lors de la formation du "Groupe des Douze".

Nous avons considéré comme étant des pertes en salaire et en production $\frac{1}{2}$ journée par semaine, soit tous les lundis où nous avons eu des réunions, du 7 septembre au 21 décembre 1984.

1. Comptabilisation des dépenses encourues

Nombre de jours	71,5 x 113,00\$ =	8 080,00\$
Transport	5 847 km x 18,5¢ =	1 082,00
Repas		<u>514,00</u>
Total des dépenses:		9 676,00\$

N.B. - Bénéfices marginaux exclus
 - Personnes ressources et vérificateurs exclus.

2. Production - Etude pour Kénogami-Sud - Moyenne tiges par jour payé

Moyenne tiges mesurées par jour payé du 1er janvier au 7 septembre 1984	2 516
Moyenne tiges mesurées par jour payé du 7 septembre au 21 décembre 1984	2 581
Moyenne finale	2 543

3. Qualité de travail

88 vérifications font l'objet de cette étude
 63 vérifications du 1er janvier au 7 septembre 1984
 25 vérifications du 7 septembre au 21 décembre 1984

Voici les différences en pourcentage que nous retrouvons avant et après la formation du "Groupe des Douze".

	<u>Avant le 7 sept. 1984</u>	<u>Du 7 sept. au 21 déc.</u>	<u>Résultat final</u>
Différence N D2 Mesureurs vs vérifi- cateurs (-)	- (0,56)%	- (0,67)%	- (0,60)%
Nombre de vérifications de + ou - 3%	8 ou 13%	2 ou 8%	- (11%)
% des tiges oubliées Mesureurs vs vérifi- cateurs	-(0,47)%	- (0,36%)	- (0,44)%

N.B. - Les vérifications dépassant les normes permises soit + ou - 3% sont sujettes à des reprises de mesurage, donc perte de temps, augmentation des coûts, baisse de production.

CONCLUSION

Si l'on se sert des cercles de qualité à bon escient, je crois que que c'est le chemin à prendre pour être à la "poursuite de l'excellence".

Laurier Beaulieu

LRB:AA

c.c.: Léo Morissette
Camil Otis
Louis-Roch Ouellet

Chicoutimi, 1985-02-18 - CHC

c.c.: R. Haché
G.M. Lessard
Ch. Girard

ANNEXE IXDESCRIPTION DE TACHES

Titre du poste: Directeur général

Titulaire: Robert Haché

Description du poste:

Sous l'autorité du directeur de l'exploitation forestière au Québec, prévoit, organise, dirige et surveille les activités de la division de l'exploitation forestière d'Abitibi-Price au Saguenay en collaboration avec les directeurs des autres divisions et les chefs subalternes, dans le cadre des lignes directrices tracées par la haute direction, en exécutant toute combinaison des tâches suivantes:

Principales tâches:

- Détermine les méthodes de travail en vue de l'application des programmes et directives de la haute direction et recommande les changements de politique qui permettront d'atteindre les objectifs fixés, compte tenu des possibilités de chaque service.
- Etablit les prévisions budgétaires et les soumet pour fin d'approbation.
- Trace l'organigramme de son service et détermine les fonctions des directeurs et chefs subalternes.
- Choisit les employés subalternes ou approuve leur nomination et dirige leur formation pour une utilisation efficace de la main-d'oeuvre et du matériel.
- Coordonne les travaux dans certains domaines déterminés en collaborant avec les autres services ou secteurs, en consultant les autres directeurs ou chefs subalternes, et en se servant de tableaux de production, d'organismes et d'autres moyens analogues.
- Vérifie le résultat des différentes opérations, veille à l'application des règlements, rédige les rapports, et signale à la haute direction toute

tendance constatée au sein de son service qui peut avoir d'autres répercussions dans les autres secteurs de l'entreprise.

- Assume l'entière responsabilité de son service.
- Aide le personnel à résoudre les principales difficultés d'ordre administratif ou technique.
- Négocie avec des spécialistes, des conseillers techniques et diverses organisations extérieures, pour ce qui est des services professionnels, des conventions collectives, et en sa qualité de spécialiste délégué ou de chargé des relations publiques, représente l'entreprise au sein de divers conseils et comités.

* * * *

Titre du poste: Surintendant général foresterie

Titulaire: C. Hector Caron

Description du poste:

Sous l'autorité du Directeur général de l'exploitation forestière au Saguenay, prévoit, organise, dirige et surveille les activités du service forestier en collaboration avec les chefs subalternes, dans le cadre des lignes directrices tracées par la direction régionale en exécutant toute combinaison des tâches suivantes:

Principales tâches:

- Détermine les méthodes de travail en vue de l'application des programmes et directives de la direction et recommande les changements de politique qui permettront d'atteindre les objectifs fixés, compte tenu des possibilités du service forestier.
- Voit à l'aménagement et la mise à jour des inventaires de bois contenus dans les concessions forestières et les territoires d'approvisionnement
- Voit à faire mesurer, selon la réglementation provinciale, tout bois coupé dans les forêts publiques (concessions ou forêts domaniales) ainsi que tout autre bois destiné aux usines et provenant des forêts publiques ou privées.
- Garde le contrôle du volume de bois coupé, charroyé, flotté et livré aux usines et du volume

en inventaire.

- Coordonne les travaux dans le domaine de la coupe du bois, en conformité avec les objectifs de production de l'entreprise.

- Vérifie le résultat des différentes opérations, veille à l'application des règlements, rédige les rapports et signale à la direction régionale toute tendance constatée au sein de son service qui peut avoir des répercussions dans les autres secteurs de la division.

- Assume l'entière responsabilité de son service.

- Aide le personnel à résoudre les principales difficultés d'ordre administratif ou technique.

* * * *

Titre du poste: Chef mesureur

Titulaire: Laurier Beaulieu

Description du poste:

Sous l'autorité du Surintendant général de la foresterie, organise, dirige et surveille les activités de mesurage en collaboration avec les vérificateurs, dans le cadre des lignes directrices tracées par le service forestier en exécutant toute combinaison des tâches suivantes:

Principales tâches:

- Détermine les méthodes de travail en vue de l'application des programmes et directives du service forestier et recommande les changements de politique qui permettront d'atteindre les objectifs fixés, compte tenu des possibilités du service du mesurage.

- Voit à la détermination du volume de bois coupé ou acheté à partir des différentes méthodes ou techniques établies par le ministère de l'Energie des Mines et des Ressources.

- Voit à la détermination du volume de bois manipulé à chaque stade de l'opération forestière.

- Tient un inventaire permanent du bois en forêt et en usine.

- Vérifie le résultat des différentes opérations de mesurage, veille à l'application des règlements, rédige les rapports et signale à la direction du service forestier toute tendance constatée au sein de son service qui peut avoir des répercussions sur celui-ci.
 - Assume l'entière responsabilité du service du mesurage.
 - Aide le personnel à résoudre les principales difficultés d'ordre administratif ou technique.
- * * * *

Titre du poste: Verificateur Shipshaw

Titulaire: Roch Ouellet

Description du poste:

Sous l'autorité du chef mesureur, dirige et surveille les activités de mesurage du secteur Shipshaw.

Principales tâches:

- Supervise et contrôle le travail du groupe de mesureurs sous sa responsabilité.
 - Etablit ses besoins en main-d'oeuvre en relation avec la quantité de travail à effectuer.
 - Décide des affectations de portions de territoires et établit les horaires.
 - Contrôle le travail de chaque mesureur en relation avec les normes de qualité et de production édictées par l'entreprise et le gouvernement.
 - Signale à son supérieur toute faute ou erreur notée à l'intérieur de son service.
 - Propose et met en application les mesures correctives nécessaires à toute situation considérée comme problématique à l'intérieur de son service.
 - Aide le personnel sous sa charge à résoudre les principales difficultés d'ordre technique.
- * * * *

Titre du poste: Assistant vérificateur Shipshaw

Titulaire: René Simard

Description du poste:

Sous l'autorité du vérificateur, surveille les activités de mesurage du secteur Shipshaw (Poste non-cadre).

Principales tâches:

- Aide son supérieur dans le contrôle du travail de chaque mesureur.
- Signale à son supérieur toute faute ou erreur notée dans le cadre du travail effectué.
- Propose les mesures correctives nécessaires à toute situation considérée comme problématique.
- Aide le personnel sous sa charge à résoudre les principales difficultés d'ordre technique.

* * * *

Titre du poste: Mesureur

Description du poste:

Sous l'autorité du vérificateur, détermine le volume de bois coupé ou acheté par l'entreprise de même que les inventaires de bois des différentes concessions forestières de la compagnie.

Principales tâches:

- Mesure les arbres en forêt selon les techniques établies par le Ministère de L'énergie des mines et des Ressources.
- Effectue toute autre tâche reliée aux activités de mesurage.

* * * *